

RAPPORT
N° 09-17-07
AUDIT DU TRAIN DE VIE DES SEM
SOCIETE D'ECONOMIE MIXTE
D'AMENAGEMENT DE LA VILLE DE PARIS
« SEMPARISEINE »
- JUILLET 2010 -

Rapporteurs :

[.....], Inspecteur général
[.....], chef de service administratif
[.....], chargée de mission
[.....], attachée principale

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 :

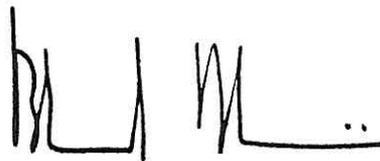
- Régie immobilière de la Ville de Paris (RIVP) et société de gérance Jeanne d'Arc
- SIEMP
- SOGARIS
- SAEMPF

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

1. UNE SEM D'AMENAGEMENT DANS UN NOUVEAU CONTEXTE	2
2. ORGANISATION ET PROCEDURES DE LA SEMPARISEINE	3
2.1. <i>Organisation.....</i>	3
2.2. <i>Procédures de la SEMPARISEINE.....</i>	8
2.2.1. Procédures financières et engagements	8
2.2.2. Procédures d'achats	9
2.2.3. Autres procédures	9
2.3. <i>Ressources Humaines.....</i>	11
3. PRINCIPAUX INDICATEURS DU TRAIN DE VIE	13
3.1. <i>Contexte financier de l'entreprise.....</i>	13
3.2. <i>Le personnel.....</i>	13
3.2.1. Les effectifs.....	13
3.2.2. Le taux de rotation du personnel	14
3.2.3. Répartition du personnel par type d'emploi	14
3.2.4. Rémunération moyenne des salariés.....	15
3.2.5. Politique sociale de l'entreprise	15
3.3. <i>Rémunération des dirigeants et des principaux cadres</i>	16
3.3.1. Présidence et 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 : un contexte marqué par la fusion des 2 SEM</i>	20
3.5. <i>Outil administratif, informatique et technique.....</i>	22
3.6. <i>Dépenses de Communication.....</i>	23
3.7. <i>Mesures en faveur du développement durable</i>	24
4. RAPPEL DES PRECONISATIONS	26

1. UNE SEM D'AMENAGEMENT DANS UN NOUVEAU CONTEXTE

La société d'économie mixte PARISEINE est de création récente puisqu'elle est issue de la fusion entre deux SEM de la Ville, la SEMEA 15 et la SEMPARI CENTRE, au cœur de métier commun.

La SEMEA 15 a développé, pendant plus de 40 ans, son savoir-faire en qualité d'aménageur, de maître d'ouvrage et de gestionnaire. Son action s'est illustrée avec la création, dans Paris, de nouveaux quartiers (Front de Seine, terrains Citroën, Didot, Amandiers) et d'équipements majeurs. La SEMPARI CENTRE a, pendant près de 30 ans, exercé son activité en matière de construction, réhabilitation, aménagement et gestion d'immeubles.

La fusion entre les deux entités a été approuvée en assemblée générale extraordinaire le 19 juin 2007 avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2007.

La SEMPARI SEINE est installée au 2 rue Jean Lantier, Paris 1^{er}. Elle dispose aussi de bureaux dans le 15^{ème} arrondissement, au 55 quai de Grenelle. Son siège social est situé à l'Hôtel de Ville.

La société a pour objet principal l'étude et la réalisation d'opérations d'aménagement. Elle peut également procéder à la gestion, l'entretien et la mise en valeur de bâtiments, locaux, équipements, à leur location ou à leur vente.

Le capital est détenu à 63,70% par la Ville de Paris, 7,40% par la SMAVBTP, 7,26% par la Banque du bâtiment et des travaux publics, 7,24% par la Société civile du Forum des Halles, 6,14% par ASTRIA, les 8,26% restants par divers autres actionnaires¹.

D'un point de vue opérationnel la SEMPARI SEINE a clôturé en 2008 des opérations telles que la médiathèque Marguerite Yourcenar, la piscine Keller, le forum des images et la bibliothèque du cinéma, ainsi que la première phase du programme de rénovation de la dalle du Front de Seine, les parkings Bérénice Est et Orion. L'année 2009 a été marquée par la livraison d'équipements et de logements sur l'ancien site de l'hôpital Boucicaut, le lancement de la seconde phase d'aménagement de ce site, l'organisation d'un concours d'architecture pour les immeubles en cœur d'îlot de l'opération Lourmel-Eglise, la mise en place de concertations pour l'aménagement du site Beaujon, et le lancement de la troisième phase de rénovation de la dalle du Front de Seine.

On notera que la SEM évolue dans un nouveau contexte depuis le 1^{er} janvier 2009, en raison du **transfert à la SGIM de l'activité de gestion immobilière et de construction de logements sociaux de la SEMPARI SEINE**². En effet, la Ville de Paris, actionnaire majoritaire des deux SEM, a souhaité recentrer et conforter les activités de chacune dans leur vocation respective, à savoir l'aménagement, la construction et la gestion d'ouvrages complexes pour la SEMPARI SEINE, la gestion et la construction de logements pour la SGIM. Ce transfert a pris effet au 31 décembre 2008.

¹ Fédération Française du bâtiment Région Paris-IdF, Fédération Française du bâtiment, Syndicats des entrepreneurs de construction Paris-IdF, Sté Hôtelière Les Halles, Bouwfound Mab, Coopération et famille, SNCF, actionnaire particulier.

² Le transfert a été approuvé par le Conseil de Paris des 17 et 18 décembre 2008 après plusieurs mois d'études et l'accord des deux conseils d'administration.

L'audit intervient donc dans une période très évolutive pour la SEM. En raison des difficultés évidentes à synthétiser les données des deux sociétés fusionnées, l'année 2006 n'a pas été incluse dans la présente étude, qui ne porte donc que sur 2007 et 2008. Au cours du rapport (dans la mesure du possible les comptes n'étant pas validés par l'assemblée générale de la SEMPARISEINE au moment de l'audit), certains éclairages seront donnés sur les orientations prises pendant l'exercice 2009, année charnière au cours de laquelle prennent effet à la fois : l'abandon de l'activité locative et à partir de septembre, le lancement de l'opération des Halles. Cette nouvelle opération notamment a conduit la société à poursuivre sa réorganisation.

2. ORGANISATION ET PROCEDURES DE LA SEMPARISEINE

2.1. Organisation

La SEMPARISEINE est une société anonyme d'économie mixte à conseil d'administration. Le mode de gouvernance de la société a mis en place la séparation des fonctions de Président et de directeur général.

En 2008, la SEM a connu un renouvellement important à la tête de ses organes dirigeants, par la nomination de nouveaux présidente et vice-président du conseil d'administration ainsi que le changement de directeur général.

● Assemblée générale et conseil d'administration

L'assemblée générale réglementaire se tient chaque année. En outre, une assemblée générale extraordinaire s'est tenue en 2007 pour approuver la fusion avec la SEMEA 15.

Le conseil d'administration qui est composé de 19 membres en 2008, s'est réuni quatre fois en 2008 et trois en 2009.

Au cours de ces séances, les dispositions suivantes ont notamment été adoptées :

- la désignation de la présidente et du vice-président (le 23 mai 2008),
- la mission spécifique du vice-président sur l'ouvrage de la dalle Beaugrenelle, désigné en qualité d'administrateur délégué
- les nouveaux programmes et les autorisations de financement,
- la nomination du nouveau directeur général
- le transfert de la gestion locative à la SGIM lors de sa séance du 7 novembre 2008 (transfert approuvé par le conseil de Paris des 17 et 18 décembre 2008).

● Direction générale et comité de direction

Un nouveau directeur général a été nommé par le conseil d'administration le 11 juillet 2008. Cette nomination est intervenue après une période d'intérim de 3 mois exercée par la secrétaire générale et autorisée par le conseil d'administration à la suite de la démission du précédent directeur général.

Le directeur général, fonctionnaire en disponibilité de son administration d'origine (le ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de l'aménagement du territoire), a la qualité de mandataire social (son statut particulier est évoqué au paragraphe 3.3.2.).

En avril 2009, un directeur en charge du projet de réaménagement des Halles a été recruté, dans un double objectif : en premier lieu, préparer le dossier de réponse à l'appel d'offre (mi-juillet), puis la mise en place de l'équipe. Le marché, notifié par la Ville de Paris le 30 septembre, a été attribué à la SEM. Il a été nommé directeur général délégué lors du conseil d'administration du 16 octobre 2009, dans l'objectif de suppléer le directeur général en cas d'absence ou d'empêchement de ce dernier.

Le comité de direction se réunit de façon hebdomadaire. Il a pour principales fonctions d'assurer les échanges transversaux entre les directions de la SEM, débattre des sujets stratégiques de la société, préparer ou donner un avis sur les principales décisions à prendre par le directeur général ou à soumettre par ce dernier au Conseil d'administration. Depuis 2009, il est composé du directeur général, du directeur général délégué et de son adjoint, de l'ensemble des directeurs opérationnels et du représentant des fonctions support en la personne du responsable comptable.

• On notera qu'un poste de **chargée de mission auprès de la présidence**, recrutée en 2008, est directement rattaché à la direction générale³.

• **Les fonctions support**

Jusqu'en 2008, les fonctions support étaient placées sous la responsabilité d'une secrétaire générale. Depuis 2009, le poste de secrétaire général n'ayant pas été maintenu dans la nouvelle organisation, ces fonctions ont été directement rattachées au directeur général avec une redistribution des responsabilités entre les pôles.

En parallèle des trois directions opérationnelles, la SEM a organisé les fonctions administratives autour d'un pôle de fonctions supports :

- administration générale et ressources humaines,
- comptabilité et finances,
- contrôle de gestion,
- juridique et marchés,
- communication

• **Le projet d'entreprise**

A la suite des multiples évolutions qui ont affecté la SEM ces dernières années (Front de Seine, fusion, transfert de l'activité locative, mandat des Halles), la SEMPARISEINE a manifesté le besoin de se redéfinir une nouvelle ambition, partagée à la fois par les actionnaires et les collaborateurs. Un projet d'entreprise a ainsi été défini par la SEM avec l'appui d'un cabinet extérieur et a abouti à la mise en place d'axes de changements tels que :

- les fonctions support
- une organisation en mode projet
- une réflexion stratégique sur le Front de Seine
- un engagement dans le développement durable
- le choix d'un outil de gestion de projet
- des outils et une organisation informatique
- une gestion des compétences

Ce projet d'entreprise va avoir des conséquences sur l'organisation de la SEM et les moyens à mettre en œuvre, tant en termes de ressources humaines que d'outils ou de méthodes.

Le travail a commencé en février 2009, les divers changements sont donc en cours de mise en place et devraient être progressivement opérationnels dans un délai de deux à trois ans.

³ Il est chargé pour le compte de la présidence des relations de la SEM avec les autorités municipales et les acteurs publics de proximité, de participer à la mise en place de la concertation publique, de coordonner des actions entre les élus et la SEM, de la gestion du courrier de la présidence.

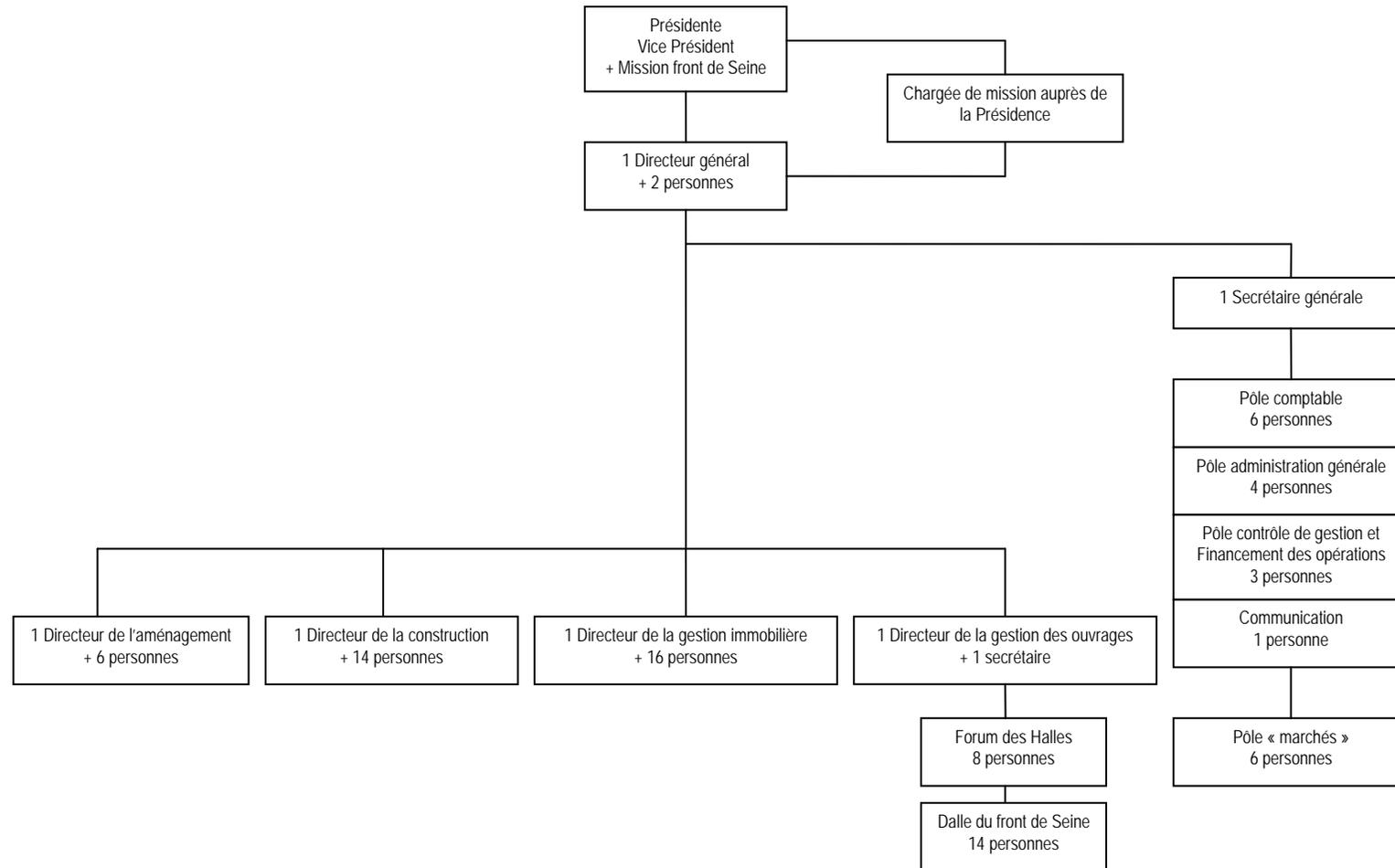
• **Evolution de l'organigramme**

L'organigramme de 2008 reflète l'organisation de la SEM, après la fusion intervenue en 2007, et illustre l'activité de la SEM dans 4 domaines :

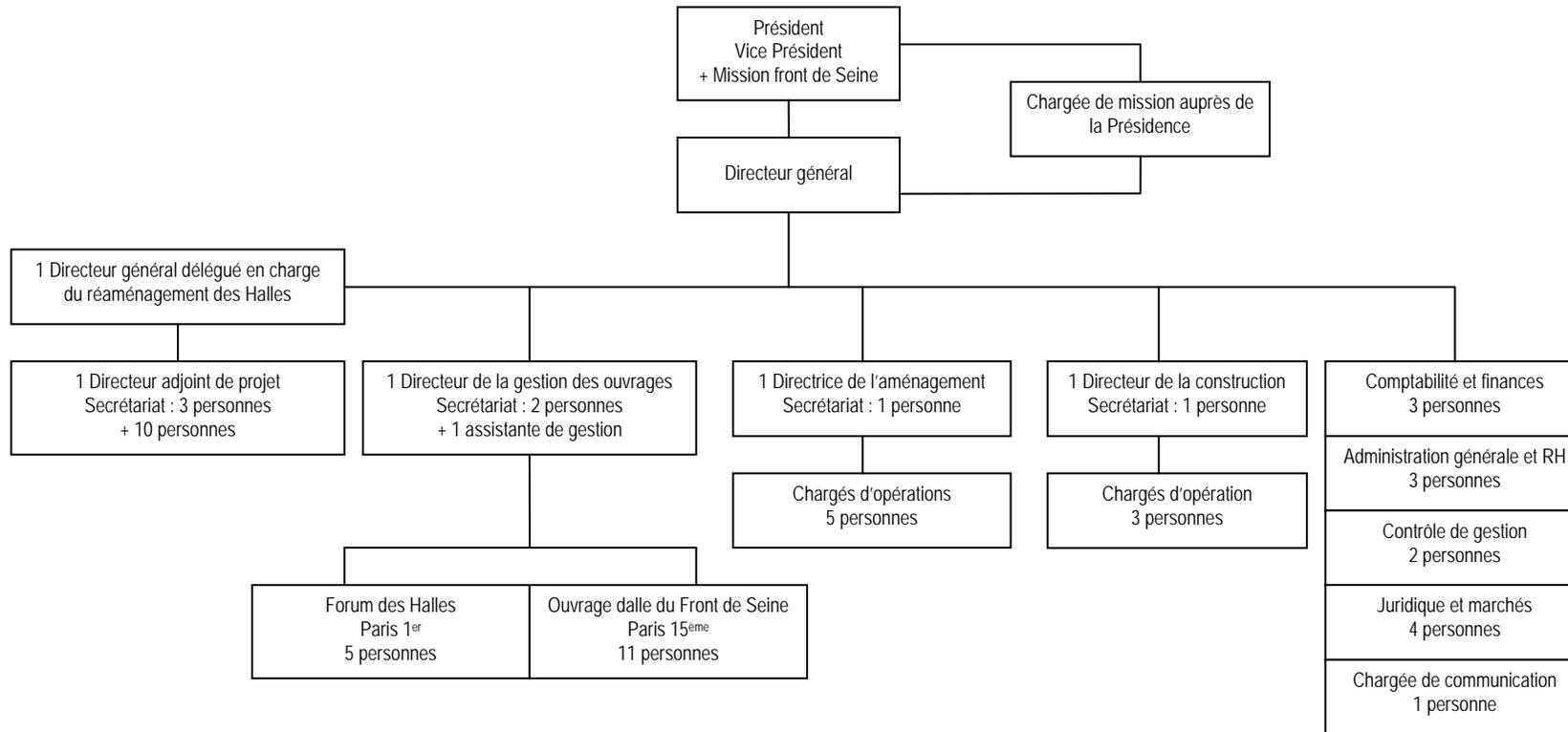
- l'aménagement
- la maîtrise d'ouvrage
- la gestion d'immeubles
- la gestion et l'entretien d'ouvrages complexes (dalle de front de Seine).

L'organigramme de décembre 2009 reproduit l'organisation de la société après le transfert de l'activité locative et l'obtention du mandat des Halles : la direction de la gestion immobilière, totalement transférée, a été supprimée, l'équipe du projet des Halles a été constituée.

Organigramme second semestre 2008



Organigramme décembre 2009



2.2. Procédures de la SEMPARISEINE

Sous l'impulsion de l'actuel directeur de la SEMPARISEINE, l'essentiel des procédures ont été revues et formalisées sous forme de notes émanant du directeur général ou de guide.

2.2.1. Procédures financières et engagements

L'article 21 des statuts de la SEMPARISEINE définit les pouvoirs du directeur général. Dans l'exercice de sa mission, il est investi des pouvoirs qui lui sont confiés ci-après rappelés :

« Le directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs expressément attribués par la loi aux assemblées d'actionnaires ainsi qu'au conseil d'administration. Il engage la société même par ses actes ne relevant pas de l'objet social, à moins que la société ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve. Il représente la société dans ses rapports avec les tiers auxquels toutes décisions limitant ses pouvoirs sont inopposables. Il peut être autorisé par le conseil d'administration à consentir les cautions, avals et garanties données par la Société dans les conditions et limites fixées par la réglementation en vigueur. »

Les délégations de signatures en matière d'engagement de dépenses et de recettes, de paiement et de perception de recettes ont été adoptées par décision du directeur général n°2009-08 le 1^{er} septembre 2009. Les pouvoirs d'engagement et de paiement y sont différenciés.

Les autorisations d'engagement de dépenses actuellement en vigueur à la SEMPARISEINE sont présentées dans le tableau suivant.

	Directeur général	Directeurs opérationnels	Responsable administration générale	Observations
Jusqu'à 15 000€ HT		Affaires relevant des attributions de sa direction	Fonctionnement général de la société *	*subdélégation dans certains cas à la responsable RH
Jusqu'à 45 000€ HT				
Au-delà de 45 000€ HT				

Le responsable de l'administration générale est autorisé, pour les affaires relevant du fonctionnement général de la société à procéder à l'engagement de dépenses dans la limite de 15 000€ HT par engagement. Une subdélégation est accordée à la responsable des ressources humaines pour les affaires relevant de ses attributions, dans la limite de 15 000€ HT par engagement.

Les directeurs opérationnels sont autorisés pour les affaires relevant des attributions de leur direction à procéder à l'engagement de dépenses dans la limite de 45 000€ HT par engagement, hormis les dépenses d'acquisitions foncières ou immobilières et leurs frais annexes.

Le service fait est attesté par le chargé de dépense. La validation du bon à payer vaut ordre de paiement dans la limite du montant accordé dans la délégation. Au-delà, la validation du directeur général est requise avant transmission au service comptable.

Concernant les opérations de financement (emprunts, autorisation de découvert, placements de trésorerie), les engagements sont effectués par le directeur général sur proposition du chef du service comptable. Les ordres de paiements sont visés par le chef comptable, et validés par le directeur général.

La procédure est explicitement approuvée et signée par les collaborateurs désignés.

Conformément au mode de gouvernance retenu, la présidente du conseil d'administration ne peut engager la SEMPARISEINE à l'égard de tiers.

Par ailleurs, il est précisé que la SEMPARISEINE ne dispose pas de carte bleue de société.

• Paiement des salaires

Le paiement des salaires est internalisé. Depuis 2009, le pôle comptable assure la saisie des éléments servant à l'élaboration de la paie (congrés, RTT, maladie, présence), sous le contrôle de la personne chargée des ressources humaines, le virement de paie est ensuite signé par le directeur général.

2.2.2. Procédures d'achats

La SEMPARISEINE est soumise au code des marchés publics pour les opérations de mandat et à l'ordonnance de 2005 pour les opérations de concession et le fonctionnement de la société.

Elle a par ailleurs établi, avec l'aide d'un cabinet extérieur, un guide des procédures, achevé fin 2009. Ce guide, d'environ 200 pages, est très explicite. On notera entre autres les références aux textes applicables, qui sont particulièrement appréciables.

Les procédures d'achats sont également encadrées par des process de contrôle relevant de décisions du directeur général, tels que le contrôle des achats inférieurs à 45 000€⁴.

La SEM a constitué une commission des marchés et défini son fonctionnement⁵. La commission se réunit en tant que de besoin pour tout marché passé en procédure adaptée compris entre 45 000€ et 206 000€. Elle est présidée par le directeur général de la SEMPARISEINE et composée de membres permanents (le directeur concerné par le marché, le chargé de dépense en charge du marché, la responsable du pôle juridique et marchés) ainsi que de membres invités (un ou plusieurs représentants du mandant de l'opération concernée, un ou plusieurs prestataires de l'opération, le contrôleur de gestion).

2.2.3. Autres procédures

• Procédures de contrôle de gestion

En 2010, dans le cadre de la mise en œuvre du projet d'entreprise, un nouvel outil de gestion a été mis en place et a nécessité une modification des procédures budgétaires⁶. Les procédures actuellement en vigueur dans la SEMPARISEINE sont les suivantes.

- La procédure de préparation du budget annuel de la société est la suivante :
 - Définition des besoins et constitution des budgets, par les différents responsables budgétaires et chargés de dépenses (novembre N-1)

⁴ Décision du directeur général n° 2009-12

⁵ Décision du directeur général n° 2009-09

⁶ Décision du directeur général n° 2009-09

- Examen technique des budgets entre le responsable budgétaire et le contrôleur de gestion (décembre N-1)
- Arbitrage et validation des budgets par le directeur général avec les responsables budgétaires et le contrôleur de gestion, puis signature, par le directeur général, d'une lettre confirmant le plafond de dépenses arbitrés et validés (décembre N-1)
- Intégration et vérification des budgets sous le logiciel de gestion par le contrôleur de gestion (janvier N)
- Présentation du budget prévisionnel de l'année N au conseil d'administration au moment de l'approbation des comptes de l'année N-1 (mai N)

○ Le contrôle budgétaire est effectué tous les trimestres par le contrôleur de gestion et les responsables budgétaires concernés. Il est présenté au directeur général pour validation.

Concernant les réajustements, si le dépassement ne modifie pas l'équilibre budgétaire, une compensation est réalisée par le contrôleur de gestion et le responsable budgétaire concerné avec l'accord du directeur général. Si le dépassement modifie l'équilibre budgétaire, la décision d'abonder le budget est prise par le directeur général sur proposition du responsable budgétaire et du contrôleur de gestion.

Si le budget doit être révisé de façon significative en cours d'année, le nouveau budget est présenté au conseil d'administration. Ce fut par exemple le cas courant 2009, pour intégrer dans le budget, l'arrivée de l'équipe en charge du réaménagement des Halles.

Chaque version du budget est conservée, même si les modifications apportées n'influencent pas sur l'équilibre financier de l'opération. L'objectif étant de conserver une trace de la vie des budgets ou projets.

● Procédure de remboursement de frais

La SEMPARISEINE distingue les frais d'entreprise, engagés par un salarié pour réaliser un achat pour la société tel qu'un achat de fourniture (documentation), des frais professionnels, engagés par un salarié pour un déplacement, un repas.

La fiche de remboursement adéquate est signée par le salarié qui en fait la demande, puis visée par le directeur opérationnel dont il dépend, ainsi que par le directeur général. Concernant les directeurs opérationnels, seul le visa du directeur général est requis. Le directeur général signe ses propres demandes. La fiche est ensuite transmise aux ressources humaines pour contrôle et à la comptabilité pour enregistrement.

Les modalités de remboursement des frais n'ont pas donné lieu à la production d'une note. Dans sa réponse au rapport provisoire, la SEMPARISEINE a souhaité préciser qu'une note allait être rédigée par le directeur général, et qu'un paragraphe concernant le remboursement des frais professionnels figure systématiquement dans chaque contrat de travail.

L'engagement de dépense est fait par le responsable budgétaire, conformément à la décision de délégation. Le suivi est effectué tous les trimestres dans le cadre du contrôle budgétaire.

Aucune avance permanente n'est consentie. Jusqu'alors il n'y avait pas de budget alloué par service. Dans le cadre de son processus de réorganisation, la SEM a décidé d'allouer des budgets par direction à compter de 2010 dans les domaines de la documentation, des séminaires, des missions et réceptions, des honoraires spécifiques.

- **Procédure de cession d'actif appartenant à la société ou ses filiales (véhicules, matériels, biens immobiliers).**

Les cessions d'actifs au personnel de la SEM sont peu courantes.

La SEM poursuit l'objectif d'une certification ISO 9001 à l'horizon fin 2011.

Dans cette perspective, les rapporteurs recommandent d'identifier les procédures peu nombreuses n'ayant pas encore donné lieu à des instructions formalisées, comme les modalités de remboursement de frais, et de produire la documentation correspondante.

Dans sa réponse au rapport provisoire la SEM précise qu'elle est engagée dans cette voie, notamment dans le cadre de la certification conjointe 9001 et 14001 qu'elle poursuit.

2.3. Ressources Humaines

Les ressources humaines dépendent de la fonction Administration générale et Ressources humaines de la société. Ce pôle composé d'un responsable et de deux personnes (la chargée des ressources humaines et un agent de maîtrise) gère également les moyens généraux, la vie sociale (réunions de l'assemblée générale, du conseil d'administration, du comité d'entreprise), les contrats d'assurance, l'informatique.

A la fin 2008, la société employait 85 personnes (ETP). En 2009, après la cession de l'activité locative et le recrutement de personnel pour l'opération des Halles, l'effectif compte 56 personnes (ETP).

L'analyse de la gestion du personnel par les rapporteurs n'a pas révélé d'anomalie : les dossiers du personnel sont régulièrement tenus.

● Convention collective

Le personnel de la SEMPARENTRE relevait de la convention collective de l'immobilier, alors que celui de la SEMEA 15 relevait de la convention collective des bureaux d'études SYNTEC.

Le choix de convention pour la SEMPARENTRE s'est effectué sur la base de l'activité dominante actuelle et prévisionnelle dans le chiffre d'affaires, en l'occurrence l'immobilier. Ainsi, la convention collective retenue est celle de la CNN immobilier. Les agents ont été prévenus de la nouvelle classification applicable par lettre remise en mains propres, contresignée. Ces dispositions sociales sont complétées par un accord de statut collectif du 8 octobre 2007 harmonisant la situation des salariés de Paris Centre et ceux de la SEMEA 15, validé par referendum le 26 octobre 2007.

● Embauches

Toute embauche est soumise à l'accord préalable du directeur général. Pour les recrutements effectués par la SEM en 2009 pour travailler sur l'opération des Halles, un cabinet extérieur a été retenu après appel d'offres, qui a effectué la présélection à partir des fiches de postes élaborées par la SEM et la présentation des candidats.

● Versement des rémunérations

Conformément aux dispositions de la convention collective et de l'accord d'harmonisation, les rémunérations salariales annuelles sont versées sur la base de 13 mois. Le 13^{ème} mois, composante de la rémunération annuelle est réglé par moitiés en juin et en décembre.

Le règlement prévoit en outre la possibilité d'attribution d'une prime exceptionnelle d'objectif versée aux agents au mois de décembre qui dépend des résultats de la société et de l'appréciation du travail du salarié.

• **Fixation et augmentation des salaires**

Les salaires sont fixés dans le respect des dispositions indiciaires prévues par l'accord CNN et le cadre d'emplois de la SEM.

Les augmentations générales sont accordées dans le cadre des négociations syndicales annuelles obligatoires.

Les augmentations individuelles sont accordées au cas par cas par décision du directeur général après consultation des directeurs de département, en fonction de l'entretien annuel de chaque salarié, au cours duquel sont évoqués les résultats de l'année passée, le plan d'activités de l'année à venir, toutes questions salariales et les formations envisagées.

Concernant l'encadrement supérieur, l'entretien annuel a lieu avec le directeur général : un bilan de l'année écoulée est effectué et les objectifs pour l'année à venir sont définis. Le directeur de département présente l'ensemble des entretiens de son service. Les primes et augmentations individuelles de son équipe sont fixées dans ce cadre, sur appréciation du directeur général.

Les primes ne sont pas systématiquement versées chaque année. De façon particulière en 2008, chaque agent a reçu une prime en fin d'année pour récompenser le surplus de travail général consécutif aux changements survenus dans la société.

• **Régime social**

Retraite complémentaire : Conformément au règlement de l'accord social d'entreprise, la totalité du personnel est affiliée à une institution garantissant le versement de prestations de retraite complémentaire, avec participation légale de l'employeur.

Assurance pour frais de santé et de prévoyance : Une assurance de groupe a été contractée par la SEMPARISEINE en matière de frais de santé et de prévoyance, prévoyant la prise en charge partielle des cotisations par l'employeur.

La SEM a souscrit un contrat collectif de frais de soins de santé à adhésion obligatoire auprès de l'IRS Prévoyance au bénéfice des membres de son personnel cadres et non cadres, qui a pour objet d'accorder une participation complémentaire pour couvrir les frais médicaux et actes remboursés par la Sécurité sociale.

Un contrat collectif à adhésion obligatoire est également prévu pour les garanties : incapacité, invalidité et décès.

Conformément à la législation concernant les entreprises ayant un effectif de plus de 50 salariés, la SEMPARISEINE a un accord de **participation épargne salariale** qui consiste en la distribution d'une quote-part du résultat fiscal aux salariés. L'accord qui était initialement celui de la SEMEA 15 a été prorogé et étendu aux nouveaux agents. Aux termes de ce dernier, tous les salariés comptant dans l'entreprise au moins 3 mois d'ancienneté en bénéficient. La réserve de participation (somme attribuée aux salariés) est proportionnelle aux salaires perçus par chaque salarié au cours de l'exercice de référence. Cette modalité avantage notablement les cadres, même si les plafonnements réglementaires sont appliqués. L'accord fait l'objet d'informations régulières du comité d'entreprise.

3. PRINCIPAUX INDICATEURS DU TRAIN DE VIE

3.1. Contexte financier de l'entreprise

Les principaux postes du bilan ont évolué entre 2007 et 2008 en raison du transfert à la SGIM de l'activité de gestion immobilière et de construction de logements sociaux au 31 décembre 2008.

On notera qu'il n'y a pas eu de distribution de dividendes au cours des trois derniers exercices.

La formation du résultat de la SEMPARISEINE est la suivante.

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

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

Concernant l'activité future de la SEM, les perspectives sont prometteuses, puisque le 30 septembre 2009 la SEMPARISEINE s'est vue attribuer le mandat de maîtrise d'ouvrage en vue du réaménagement du site parisien des Halles, pour une durée prévisionnelle de 10 ans. Une équipe d'une dizaine de personnes a été recrutée à cet effet.

3.2. Le personnel

3.2.1. Les effectifs

En 2008 et 2009, deux orientations de la SEM ont fortement pesé sur l'évolution des effectifs : le transfert de la gestion locative et l'attribution du mandat des Halles.

Le transfert de la gestion locative au 31/12/08 : le transfert a concerné 30 salariés, ainsi répartis :

- l'intégralité des postes rattachés à la direction de la gestion immobilière (17 postes dont 11 postes de gardiens d'immeuble)
- les postes rattachés à la direction de la construction et dédiés à l'activité de gestion locative et de construction de logements (9 postes)
- au titre de certaines fonctions support participant à l'activité exercée dans le cadre des conventions cédées, 4 postes rattachés au secrétariat général.

L'attribution du mandat des Halles : Un directeur de projet a été recruté en avril 2009 pour la réponse et le lancement du mandat des Halles. Une équipe dédiée au réaménagement des Halles dont un adjoint au directeur de projet, a été constituée à l'automne 2009, après la notification par la Ville. Si certains postes ont été redéployés et pourvus en interne, sa constitution a cependant nécessité le recrutement de 10 personnes. La majorité des profils retenus est de niveau cadre.

Personnel par statut

en équivalent temps plein au 31/12	2007	2008	2009
Personnel de direction	5,16	5,58	5,3
Personnel statut cadre	25,33	29	24,19
Personnel statut maîtrise	8,39	10,22	6,25
Autres personnels	43,61	40,76	20,4
Total	86	88	56,14

Source synthèse PARISEINE

On constate à l'issue de l'évolution de la société d'une part, une baisse significative des effectifs et d'autre part, un changement de la sociologie du personnel dont la proportion de cadres a nettement augmenté, le personnel de gardiens ayant disparu avec la gestion locative et l'opération des Halles (ouvrage complexe) ayant nécessité le recrutement d'un personnel qualifié. Le pourcentage de cadres (personnel de direction inclus) passe de 39,7% en 2008 à 51,7% en 2009.

3.2.2. Le taux de rotation du personnel

nombre de personnes	2007	2008	2009
Nombre d'embauches de l'année	11	22	22
Nombre de sorties de l'année	12	19	41
Salariés en début d'année		87	88
Taux de rotation		22%	54%

Source synthèse Pariseine

Le taux de rotation du personnel augmente fortement en 2009, en raison du départ de 30 personnes à la SGIM le 1^{er} janvier.

3.2.3. Répartition du personnel par type d'emploi

Personnel par structure de contrat de travail

	2007	2008	2009
Effectif au 31/12 (nombre de personnes)	87	88	64
CDI de droit privé	80	80	56
Personnel de droit public détaché	1	1	6
CDD	2	5	1
Intérim	3	2	0
Autres stagiaires	1	0	0

Source synthèse PARISEINE

La SEM compte une majorité de CDI de droit privé. Cependant, on constate la présence de 6 personnes de droit public détachées en 2009, contre 1 les années précédentes. Ces agents ont été embauchés, en raison de leurs compétences techniques pour travailler sur l'opération des Halles. Les contrats à durée déterminée (CDD) correspondent à des embauches, et sont transformés après la période d'essai en CDI. Le recours au personnel intérimaire reste très ponctuel.

3.2.4. Rémunération moyenne des salariés

Dans le tableau suivant, le salaire moyen par salarié de la SEMPARISEINE est comparé à la rémunération moyenne dans les entreprises de secteurs comparables (données INSEE).

Rémunération brute moyenne par salarié (K€)	2005	2006	2007	2008	Moyenne 2005-2007
Promotion immobilière d'infrastructure (INSEE) entreprises de 20 à 49 salariés	55	56	58	ND	56
Administration d'autres biens immobiliers (INSEE)	54	57	47	ND	53
	2005	2006	2007	2008	Moyenne 2007-2008
SEMPARISEINE	ND	ND	40	43	42

La rémunération brute moyenne comprend l'ensemble des salaires annuels hors charges versés par la société toutes catégories de personnel confondues. Jusqu'en 2008 la SEMPARISEINE se situe en dessous de la moyenne du secteur. On notera que les récents changements intervenus suite au transfert de personnel à la SGIM fin 2008, principalement des non cadres, et au recrutement des cadres de l'équipe des Halles en 2009, ne sont pas pris en compte dans ce comparatif et sont de nature à faire évoluer le ratio.

3.2.5. Politique sociale de l'entreprise

La SEMPARISEINE dont l'effectif est supérieur à 50 salariés, a un comité d'entreprise et un comité d'hygiène et de sécurité et des conditions de travail qui sont réunis conformément aux échéances réglementaires.

Les élections des représentants au comité d'entreprise avaient eu lieu en 2007, elles ont été renouvelées en 2009 après le transfert de l'activité locative. Le comité d'entreprise compte 6 représentants du personnel dont 2 suppléants, répartis en 2 collèges (cadres et maîtrise et autres).

Le comité d'entreprise a notamment été consulté le 23 octobre 2008 sur le projet de transfert de l'activité locative à la SGIM et l'a approuvé, conformément à la réglementation lors de sa réunion du 7 novembre 2008.

Au titre de la politique sociale de l'entreprise, outre la mise à disposition de tickets restaurants, au tarif de 9€, la participation de l'employeur s'élevant à 5 € (en 2009), les salariés bénéficient des avantages suivants qui n'appellent pas de remarques particulières:

- Une prestation en bons d'achats, attribués aux salariés ayant des enfants de moins de 18 ans au titre de la rentrée scolaire :
 - 3/5 ans : 30€
 - 6/10 ans : 40€
 - 11/18 ans: 50€
- Une attribution d'un bon cadeau pour la fin d'année, accordée à chaque salarié, selon le barème suivant :
 - par enfant : 45€
 - employés : 130€
 - agents de maîtrise/ cadres : 90€
 - cadres supérieurs : 70€
- Des places de cinéma sont proposées à tarif préférentiel, soit 3€ : 150 places ont été achetées par le comité d'entreprise entre juin et décembre 2009.

Le budget du comité d'entreprise correspond à 0,48% de la masse salariale en 2009.

3.3. Rémunération des dirigeants et des principaux cadres

3.3.1. Présidence et Conseil d'administration

La présidente, adjointe au Maire de Paris chargée de l'économie sociale et solidaire, et le vice-président, conseiller de Paris, ont été nommés en séance du conseil d'administration du 23 mai 2008.

Rémunération et avantages en nature de la présidente et du vice-président

Le conseil d'administration du 11 juillet 2008 a fixé la rémunération de sa Présidente à [.....] € nets par an, conforme au plafond fixé par le Conseil de Paris.

Ce même Conseil d'Administration a décidé de confier une mission spécifique au vice-président. En effet, la SEMPARISEINE est devenue, en 2006, pleinement propriétaire de l'ouvrage Dalle Beaugrenelle. Compte tenu de ce nouveau contexte, il a été considéré que les documents que doit produire la société pour retracer cette activité (investissement, gestion courante ...), qui doivent être présentés au Conseil d'Administration, seraient examinés avec les services de la société par un des administrateurs. Aussi, le vice président a-t-il été désigné en qualité d'administrateur délégué. Le conseil d'administration a fixé sa rémunération exceptionnelle à [.....] € nets.

Le Conseil de Paris des 7 et 8 juillet 2008 a autorisé les intéressés à percevoir ces rémunérations.

En 2008 et 2009, ni la présidente ni le vice-président n'ont bénéficié de remboursement de notes de frais au titre de la société. Ils ne bénéficient ni l'un ni l'autre de véhicule de fonction. Les frais de déplacement se sont limités en 2008 à un déplacement à Cannes pour le MIPIM (Marché International des Professionnels de l'Immobilier).

Rémunération des membres du conseil d'administration

La rémunération des jetons de présence des administrateurs a été fixée par le conseil d'administration du 11 juillet 2008. (Aux termes des statuts de PariSeine le conseil d'administration répartit librement entre ses membres la somme globale allouée aux administrateurs sous forme de jetons de présence. »)

Le Conseil d'administration a fixé le montant maximum des jetons de présence à [.....] euros. Ce montant doit être réparti également entre les administrateurs présents aux séances du Conseil d'Administration réunies pendant l'exercice 2008, dans la limite de [.....] euros par administrateur (hormis la Présidente et le Vice-président qui disposent d'une rémunération spécifique), soit 17 administrateurs. Cette rémunération a été approuvée par délibération du Conseil de Paris des 7 et 8 juillet 2008.

3.3.2. Cadres dirigeants et rémunération des principaux cadres

Situation particulière et rémunération du directeur général

Le Conseil d'Administration du 11 juillet 2008 a nommé un nouveau directeur général, fonctionnaire en disponibilité de son administration d'origine (le ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de l'aménagement du territoire).

Le directeur général a la qualité de mandataire social. A ce titre, il n'a pas de contrat, sa rémunération annuelle brute a été fixée à [.....] € par le conseil d'administration et également soumise à l'approbation du comité des rémunérations de la Ville de Paris⁷.

⁷ Le comité des rémunérations a été créé le 24/12 /2007 par arrêté du Maire de Paris. Il a pour mission de s'assurer de la transparence et du niveau adéquat des rémunérations principales et accessoires des cadres dirigeants de la Ville de Paris.

D'autres dispositions ont été décidées quant à sa situation par le conseil d'administration :

- le directeur général ne perçoit pas d'autres rémunérations et avantages de la SEMPARISEINE que ceux consécutifs à son mandat de Directeur Général.
- Il est remboursé sur justificatifs de ses frais de déplacement et de représentation. Il bénéficie des dispositions de l'accord d'entreprise du 8 octobre 2007 applicable aux salariés de la SEMPARISEINE, relatives aux indemnités temporaires en cas de maladie dûment justifiée. Les autres dispositions de l'accord ne lui sont pas applicables.
- le directeur bénéficie des dispositions de l'assurance de groupe contractée par la SEMPARISEINE en matière de frais de santé et de prévoyance, moyennant le versement par lui d'une cotisation prélevée sur sa rémunération.

Les conditions d'embauche du directeur n'appellent pas de remarque particulière des auditeurs, sa situation ne présentant pas d'avantage exceptionnel.

Evaluation des rémunérations

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

Les salaires comprennent à la fois le salaire brut versé et les primes qui sont déclarés par la SEMPARISEINE.

Salaires des cadres dirigeants et supérieurs

Position des 5 principaux salaires bruts de l'entreprise en 2008

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

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 directeur général inférieure à la moyenne du secteur privé, ainsi que les fonctions techniques qui s'expliquent par des parcours individuels au sein de la SEM.

La rémunération de la secrétaire générale en 2008 comprend, outre son salaire correspondant à son contrat de travail, une rémunération versée au titre du mandat social, fixée par le conseil d'administration, pour l'intérim exercé pendant 3 mois sur le poste de directeur général, soit [.....] €.

Les salaires des 5 principaux cadres représentent en 2008 : 15 % des salaires hors charges de l'entreprise, soit 483 092 € sur 3 218 858 €.

Masse salariale des cadres supérieurs et dirigeants

	en K€	Année 2008
Salaires et avantages bruts des 5 principaux dirigeants et cadres les mieux rémunérés		483 092
Masse salariale totale		3 218 850
Poids relatif des salaires et avantages des 5 principaux dirigeants		15 %
Poids relatif dans l'effectif		5,68 %

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

- **Notes de frais**

Les notes de frais des 10 principaux dirigeants et cadres ont évolué de la manière suivante.

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

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

Ces frais regroupent les frais de déplacement (indemnités kilométriques, carburant, parking, taxi, train), les frais de restauration liés à l'activité de représentation de la société et les frais de téléphones portables hors flotte d'entreprise. La dépense est stable sur 2007 et 2008. Ces frais n'appellent aucune remarque de la part des auditeurs. On notera que les dépenses relatives aux cadres et dirigeants sont en baisse sur la période étudiée.

- **Frais de restauration et 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.

L'analyse de ces frais n'appelle aucune remarque de la part des auditeurs. Ils ont été engagés dans l'intérêt de la société et le nom des invités est bien indiqué.

Le total général au niveau de la SEM est constitué pour les deux tiers de dépenses de cocktails et réceptions financés par la société à l'occasion des vœux internes et externes de fin d'année.

- **Véhicules**

Essence et Indemnités kilométriques		
	<i>en euros</i>	
	2 007	2 008
Essence	2 979	1 676
Indemnités kilométriques	2 951	654

source PARISEINE

- La SEMPARISEINE dispose de cinq véhicules de société, quatre sont affectés à l'activité de gestion de l'ouvrage dalle et un à l'activité de gestion du Forum des Halles. Fin 2008, après le transfert de l'activité de gestion immobilière et de construction de logements sociaux, le parc automobile de la société est le suivant.

Marque	Type	Date de mise en circulation	Usage
PEUGEOT 504	pick up	03/10/1995	Activité gestion de l'ouvrage dalle
PIAGGIO	pick up	10/04/2001	Activité gestion de l'ouvrage dalle
PIAGGIO	scooter	23/01/2004	Activité gestion de l'ouvrage dalle
KUBOTA	tracteur	06/07/2000	Activité gestion de l'ouvrage dalle
RENAULT TRAFIC	utilitaire	14/04/2005	Activité gestion du Forum des Halles

La société achète des bons d'essence pour les véhicules de société.

- L'utilisation d'un véhicule personnel pour des besoins professionnels est rare, et concerne surtout les astreintes. Le remboursement se fait sur la base du barème fiscal des indemnités kilométriques.

- Il n'y a aucun véhicule de fonction.

● Autres déplacements

Les déplacements sont rares et généralement réglés directement par la société. Les billets sont réservés par la personne concernée après validation du responsable budgétaire.

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

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

Le montant des frais de déplacement des 10 principaux dirigeants et cadres n'appelle aucune remarque. On soulignera leur montant peu élevé.

L'essentiel des dépenses de ce poste concerne le remboursement de la partie de la carte orange à la charge du salarié aux opérationnels qui justifient de leur déplacement.

● Téléphonie

Evolution des coûts de téléphonie		
	en euros	
	2 007	2 008
Téléphone fixe	37 474	20 582
Téléphone mobile	8 093	11 644
Total	45 567	32 226

source PARISEINE

Sont équipés de téléphones portables le directeur général, les opérationnels, et la chargée de communication. Une remise en concurrence est envisagée en 2010, ainsi qu'une note sur les besoins et la question des dépassements.

Les coûts en téléphone fixe devraient diminuer après 2008 avec le transfert de l'activité de gestion locative.

3.4. Patrimoine administratif : un contexte marqué par la fusion des 2 SEM

A la suite de la fusion avec la SEM Centre et du redéploiement de son activité, la nouvelle SEM a été amenée en 2008 à transférer à la SGIM, le patrimoine dont elle assurait la gestion locative.

Néanmoins, en raison des projets de réaménagement et de rénovation à conduire sur l'immeuble 55, quai de Grenelle et la Dalle, la SEM a conservé dans son patrimoine, cet ensemble immobilier dont elle assure la gestion locative. La surface des locaux mis en location qui représente 2 489 m², lui a assuré en 2008 un profit locatif de 840 334 €, (soit 366 € au m²).

La SEMPARISEINE a gardé jusqu'à la fin de l'exercice 2008, la charge des 11 loges de gardiens d'immeubles et de l'antenne liées à la gestion des ensembles immobiliers transférés à la SGIM : en raison de cette situation, il n'a pas paru utile d'en tenir compte en raison des changements de propriété et de gestion opérés en cours d'année.

Par ailleurs, la SEMPARISEINE a succédé dans les droits et obligations tenus de la SEM Centre qui bénéficiait au titre de ses activités dans le Forum des Halles de l'occupation à titre gratuit de locaux mis à sa disposition. A ce jour, ces locaux situés 18 Porte du Jour dans le 1^{er} arrondissement, avec une superficie de 90m² sont utilisés par 5 agents de la SEMPARISEINE affectés à des tâches techniques.

• Le patrimoine administratif à l'issue de la fusion

A l'occasion de la fusion avec la SEM Paris Centre, l'assemblée générale de la nouvelle SEM a décidé d'abandonner le siège de la SEMEA 15 installé alors 55 quai de Grenelle dans le 15^e pour le transférer dans le 1^{er} arrondissement, afin de concrétiser les synergies liées au redéploiement des activités de ces 2 entreprises.

Depuis le 1^{er} septembre 2007, la SEMPARISEINE dispose au total pour son siège, de locaux d'une surface totale utile de 2 671 m², répartis sur trois sites :

- le 1^{er} sis 2, rue Jean Lantier dans le 1^{er} arrondissement, est un immeuble loué à un bailleur privé, la société [...], d'une surface totale de 1 741 m² comprenant une surface utile de 1521 m² à laquelle s'ajoutent des locaux en sous sol d'une superficie de 220 m². Ces locaux commerciaux ont été loués pour une durée de 9 ans, par bail commercial signé le 23 novembre 2006 avec prise d'effet au 1^{er} septembre 2007. Ils ont donné lieu conformément aux clauses du bail susvisé, au paiement d'un loyer à compter du 1^{er} décembre 2007 compte tenu d'une franchise de 3 mois, les charges locatives étant dues dès le 1^{er} jour de location.

Il convient de signaler que la SEMPARISEINE, avec l'accord de son bailleur, a sous loué une partie de ses locaux du 1^{er} étage (277 m²) à compter du 1^{er} mai 2009 pour une durée de 4 ans, soit jusqu'au 30 avril 2013.

- le 2^e situé 55 quai de Grenelle dans l'immeuble lui appartenant où elle occupe actuellement une surface utile de 1 060m²,

- le 3^e installé 18, Porte du Jour dans le 1^{er} arrondissement, avec une surface de 90 m² dans des locaux mis gratuitement à sa disposition par la Ville de Paris, ainsi que 2 emplacements de stationnement également mis à disposition.

• Les coûts de siège (charge de propriété + loyers ° charges locatives + impôts et taxes liées à l'exercice de l'activité)

Au vu des éléments communiqués par la SEM, les dépenses liées aux frais de siège hors dépenses de fonctionnement ont représenté pour l'exercice 2008 un coût total de 1 347 450 € selon le tableau ci-dessous.

Exercice 2008 - Coût d'usage en propriété et en location*	Total du coût estimatif de l'occupation de locaux* et du loyer (1)	Charges locatives hors taxes et impôts (2)	Charges fiscales TTC liées à l'activité (hors TOM) (3)	Coût total des charges de propriétaire occupant et de locataire (4=1+2+3)
en propriété*	357 876	0	10 294,05	368 171
en location	915 450	29 400	34 429,51	979 280
mis à disposition	0,00	0	0,00	0,00
total	1 273 326,73	29 400	44 723,56	1 347 450

* source SEM Pariseine : valeur calculée sur la base des surfaces occupées par la SEM, au taux des locations pratiquées vis-à-vis des autres preneurs : produit des loyers / surfaces louées x surface occupée : 840 334 / 2489 x 1060)

Ainsi qu'il ressort du tableau ci-après établi au vu des éléments communiqués, les locaux sont occupés par 79 agents qui bénéficient individuellement, d'une surface moyenne de 34 m² pour l'exercice de leur activité (cf. colonne 6).

En outre, il apparaît que rapporté à la surface utile occupée et au nombre d'agents affectés sur chaque site, le coût total des dépenses liées à l'usage des locaux pour 2008 a représenté en moyenne 504 € par m² utile, et 17 056 € par agent (cf. colonnes 8 et 9 du tableau ci-dessous) : la dépense par agent affecté sur le site du Quai de Grenelle s'avérant la plus forte avec un montant de 26 298 €.

Surfaces utiles (5)	Nombre d'agents par site (6)	Surface utile moyenne par site par agent (7=5 /6)	Coût moyen au m ² par site (8=4/5)	Coût moyen par agent employé (9=4/6)
1 060	14	76	347	<u>26 298</u>
1 521	60	25	644	16 321
90	5	18	0	0
2 671	79	34	504	17 056

* sources SEM Pariseine

● **Les frais de gestion de patrimoine**

Enfin, le coût total des dépenses de fonctionnement du patrimoine immobilier hors charges fiscales liées à l'activité s'est élevé pour l'année 2008 à 360 078 € comme l'indique le tableau ci-après.

exercice 2008*	postes comptables	Montants en €
Achats eau – énergie	60610	62 794,19
charges locatives	61410	110 888,91
réparation des locaux	61522	52 267,08
entretien et réparations	61523	134 127,99
total		360 078,17

* source SEM Pariseine

Au vu des éléments d'information communiqués par l'entreprise, la ventilation des dépenses de fonctionnement par site, s'est avérée peu pertinente en raison de la globalisation de certains postes de dépenses (ex : polices d'assurances, contrats d'entretien et de réparation...).

Dans la mesure où l'année 2008 correspond à la première année de plein exercice de la SEM fusionnée, l'entreprise n'a pas été en mesure de fournir d'éléments permettant une approche comparative de l'évolution de ces différents postes de dépenses sur une durée plus longue et probante. Le principal enseignement livré par cette étude, paraît une mise en lumière du coût important des dépenses de fonctionnement en 2008.

Cette situation semble appelée à se pondérer avec la sous location d'environ 20% des locaux de la rue Jean Lantier conclue avec effet au 1^{er} mai 2009.

3.5. Outil administratif, informatique et technique

En septembre 2007, l'emménagement dans un nouvel immeuble suite à la fusion a permis de rassembler les salariés issus des deux sociétés.

Cette opération a conduit au regroupement des deux parcs informatiques : une soixantaine de PC pour la SEMEA 15 et une trentaine pour la SEM Paris Centre. Le nouveau parc informatique ainsi formé, présentait une hétérogénéité due à des modes de gestion différents. Les ordinateurs de la SEMEA 15 avaient été achetés pour la plupart, alors que pour la SEM Paris Centre une partie avait été louée et le reste acheté. Et de plus, la maintenance faisait, de fait, l'objet d'une externalisation auprès de deux prestataires issus, pour l'un, de la SEMEA 15 et, pour l'autre, de la SEM Paris Centre.

A la fin du premier semestre 2008, l'arrivée à échéance des baux de location ainsi que des contrats de maintenance a donné l'occasion, en 2009, de refondre l'architecture du système d'information et celle du réseau, afin qu'elles soient mieux adaptées à la dimension de la nouvelle société et à l'exigence d'efficacité attendue. Le nouveau système est actuellement en cours d'installation.

Les collaborateurs de la SEMPARISEINE ne disposent pas d'installations spécifiques à domicile. Seuls trois collaborateurs disposent d'un ordinateur portable, justifié par des besoins de mobilité : le directeur de la gestion des ouvrages, la directrice de l'aménagement et la responsable du site des Halles.

Les logiciels utilisés par la SEM sont les suivants.

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

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

La société dispose d'un site web : www.sempariseine.fr. Il a une orientation informationnelle. La chargée de communication de la société en assure la mise à jour.

La société ne dispose pas d'un intranet.

3.6. Dépenses de Communication

Les dépenses de communication ici présentées ne tiennent pas compte des déplacements, missions, réception, location ou achat de matériels.

Les dépenses de communication ont augmenté de 64% entre 2007 et 2008. Cela s'explique notamment par des frais de tirages et de conception plus importants en 2008, principalement en lien avec le rapport d'activité, et par le remaniement du site internet. On signalera qu'à compter de 2009, les mises à jour du site sont faites directement par la responsable de la communication de la SEM.

<i>en euros</i>	2007	2008
Frais de tirage	4 783	13 074
Séminaires / congrès	5 374	7 563
Publicité / publications / relations publiques / conception	34 870	44 031
Signalétique	0	7 746
Internet	7 700	18 095
Documentation	2 799	3 648
Dépôt marque INPI	1 840	0
Total	57 366	94 157

dont coût de la plaquette du rapport annuel :

	rapport d'activité 2006 :	rapport d'activité 2007 :	rapport d'activité 2008 :	<i>information donnée par la SEM dans le cadre de la réponse au rapport provisoire</i>
Coût total : Conception - Réalisation - Impression	1210	24 070	11 160	
Nombre d'exemplaires	300	2 500	2 000	
Coût unitaire	4,03	9,63	5,58	

Le coût de production de la plaquette de présentation du rapport annuel est particulièrement bas en 2007. En effet, en raison de la période de transition liée à la fusion, il a été fait le choix de diffuser les données relatives à l'activité 2006 selon une présentation minimaliste et à un nombre réduit d'exemplaires. Le coût est plus élevé en 2008, en raison de frais de prestations intellectuelles pour la conception du modèle. Concernant l'année suivante, il est précisé que le coût unitaire diminue ainsi que le nombre d'exemplaires, la SEMPARISEINE souhaitant privilégier un mode de diffusion électronique.

Dans sa réponse au rapport provisoire la SEMPARISEINE a souhaité expliciter l'évolution des dépenses de communications comme suit :

- *Frais de tirage (passage de 4 783 € à 13 074 €) : l'augmentation est liée au rapport d'activité. Un nombre réduit d'exemplaires a été réalisé en 2007 (300) contre 2 500 en 2008.*

En 2007, il n'y avait pas suffisamment d'éléments pour proposer un rapport d'activité 2006 commun aux deux sociétés.

L'année suivante, la politique de communication était de réaliser un grand nombre d'exemplaires du rapport d'activité afin de présenter la SEMPARISEINE dans une année complète d'exercice. Cet outil permettait alors d'expliquer la fusion, de présenter les métiers et l'ensemble des opérations. Ce rapport a été très largement diffusé aux élus et partenaires puis déposé sur le stand de la Ville de Paris au SIMI⁸ 2009.

- *Publicité - publications - relations publiques - conception : l'augmentation est liée au rapport d'activité. Dans cette politique de réalisation d'un outil global de communication, il a ainsi été engagé des « frais de conception » pour créer le gabarit du rapport de gestion de la nouvelle société puis intégrer les textes et préparer la maquette 2007.*

Des dépenses de relations presse liées aux opérations ou à la présentation de la SEMPARISEINE ont aussi été imputées sur ce budget (publireportage) pour un montant de près de 10 K€ afin de promouvoir les compétences métiers de la nouvelle structure.

- *Signalétique (7 746€ en 2008) : il s'agit des dépenses liées à la conception/réalisation et pose des panneaux de signalétique à l'entrée de l'immeuble du 2, rue Jean Lantier, palier d'étages et seuils de portes.*

En 2009, le budget de communication a été revu à la baisse, les actions à prévoir en matière de promotion de la SEM étant moins importantes compte tenu de la forte communication sur la fusion : 78 594,14 € (hors frais de déplacement, matériel, mission et réception), comprenant la participation au SIMI.

Ainsi, hors MIPIM (33 115€), les dépenses 2009 s'élèvent à 45 480 € (-51% par rapport à 2008 et -21% par rapport à 2007).

3.7. Mesures en faveur du développement durable

● Activité opérationnelle

Différentes actions en matière de développement durable ont été engagées sur l'ensemble des opérations. La SEMPARISEINE est accompagnée dans cette démarche par des prestataires d'assistance à maîtrise d'ouvrage en charge de l'accompagnement de la démarche développement durable.

Les opérations suivent les préconisations adoptées dans le Plan Climat et le référentiel de la Ville de Paris pour un aménagement durable, en terme d'aménagement et de constructions.

⁸ Salon de l'immobilier d'entreprises

De plus, les entreprises retenues pour conduire les travaux d'aménagement ont pour obligation de signer, avec la SEMPARISEINE, une charte « Chantiers Propres ». En effet, la SEM a imposé des contraintes rigoureuses aux entreprises afin de réduire au maximum les nuisances générées par les chantiers (réduction des nuisances sonores, tri des déchets et préservation du cadre de vie).

● Fonctionnement de la société

La SEMPARISEINE a mis en place un système de collecte sélective des déchets de bureaux. Tous les bureaux ont ainsi été équipés de poubelles permettant un tri des déchets plastiques, papiers de couleurs et cartons. Pour tous les papiers blancs, des collecteurs ont été déposés à chaque étage.

De plus, tous les toners et cartouches d'encre usagés sont collectés dans des bacs mis à la disposition des salariés en vue d'être recyclés.

De nombreux documents sont édités en grosse quantité au sein de la société. Pour éviter l'utilisation massive des copieurs réseaux, un marché de reprographie a été signé, permettant l'édition de tous les documents sur papier recyclé et sous le label « Imprim'vert »⁹.

Afin de poursuivre la démarche de sensibilisation des salariés en vue d'une utilisation maîtrisée du papier, la SEMPARISEINE a profité du renouvellement du parc des photocopieurs en 2008 pour optimiser leur usage.

En termes de marchés publics, il existe un partenariat avec l'entreprise [.....]. Ainsi, les entreprises peuvent obtenir les pièces des marchés via un téléchargement sécurisé depuis la plate-forme [.....].

Dans le cadre du marché d'entretien de ses locaux, la SEM a imposé que son prestataire ait une véritable politique de développement durable. Pour cela, il a été demandé que les produits utilisés ne soient pas nocifs pour l'environnement, que les techniques employées recherchent l'économie en eau et en énergie, enfin qu'elles participent à l'action de la société pour le tri des déchets.

En 2009, dans le cadre de l'élaboration du nouveau projet d'entreprise, un groupe de travail a été constitué sur le développement durable chargé de formuler des propositions pour prolonger et développer les efforts en la matière. Il est prévu notamment de développer la formation sur tous les thèmes du développement durable et d'engager en 2010 un bilan carbone pour les activités propres de la société.

* * *

Après une fusion en 2007 et un recentrage sur son activité d'aménageur en 2008-2009, les auditeurs ont pu apprécier les réformes déjà engagées par la SEM, notamment sur le plan organisationnel pour s'adapter à ses nouveaux objectifs. Les perspectives d'avenir de la SEM sont prometteuses, notamment grâce à l'attribution de l'opération d'aménagement du site des Halles qui devrait lui assurer une activité importante pour les dix prochaines années.

⁹ Les engagements de ce label sont l'exclusion des produits dangereux, le suivi de la consommation énergétique et la sensibilisation des fournisseurs ainsi que des clients à l'écoresponsabilité.

4. RAPPEL DES PRECONISATIONS

Procédures

Recenser les procédures n'ayant pas donné lieu à instructions formalisées et les documenter.

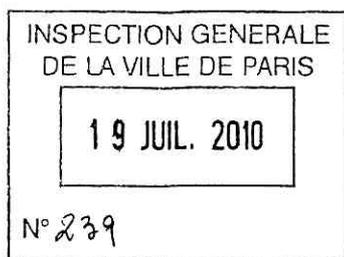
LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

- [.....], directeur général de la SEMPARISEINE
- [.....], responsable de l'administration générale et des ressources humaines de la SEMPARISEINE
- [.....], responsable comptabilité et finances de la SEMPARISEINE
- [.....], responsable ressources humaines de la SEMPARISEINE
- [.....], contrôleur de gestion de la SEMPARISEINE
- [.....], chargée de communication de la SEMPARISEINE

PROCEDURE CONTRADICTOIRE

Le rapport provisoire a été adressé le 11 juin 2010 à Madame Seybah DAGOMA, présidente de la SEMPARISEINE.

Par lettre du 12 juillet 2010, la présidente de la SEMPARISEINE a fait part de ses observations, reproduites ci-après.



2, rue Jean Lantier
75001 Paris
Tél. 01 44 88 84 00
www.sempariseine.fr
contact@sempariseine.fr

La Présidente

Madame
Directrice
Inspection Générale
MAIRIE DE PARIS
17 boulevard Morland
75181 PARIS CEDEX 04

Paris, le 12 juillet 2010

Madame la Directrice,

Nous avons bien reçu le rapport provisoire consacré à la SemPariSeine, dans le cadre de l'audit général du train de vie des SEM.

Vous notez que l'essentiel des procédures ont été revues et formalisées, dans le cadre du projet d'entreprise.

Nous avons pris en compte votre remarque concernant l'identification et la formalisation des quelques procédures qui n'ont pas encore donné lieu à des instructions formalisées. Comme vous l'avez relevé, le travail engagé pour obtenir la certification conjointe ISO 9 001 et 14 001 va permettre de répondre à cette préconisation.

D'ores et déjà, le Directeur Général va rédiger une note concernant les modalités de remboursement des frais. Nous tenons à rappeler que les montants concernant les remboursements de frais sont limités au sein de la société (environ 10 000 € par an en 2007 et 2008). De plus, un paragraphe concernant le remboursement des frais professionnels est rédigé systématiquement dans le contrat de travail de chaque salarié.

Concernant les coûts de communication, la progression de 64% des dépenses entre 2007 et 2008 s'explique de la manière suivante :

- Frais de tirage (passage de 4 783 € en 2007 à 13 074 € en 2008)

L'augmentation est liée au rapport d'activité. Un nombre réduit d'exemplaires a été réalisé en 2007 (300) contre 2 500 en 2008. En effet en 2007, il n'y avait pas suffisamment d'éléments pour proposer un rapport d'activité commun aux deux sociétés fusionnées. L'année suivante, il a été réalisé un grand nombre d'exemplaires du rapport d'activité afin de présenter la nouvelle société issue de cette fusion dans une année complète d'exercice. Cet outil permettait d'expliquer la fusion, de présenter nos métiers et l'ensemble de nos opérations. Ce rapport a été très largement diffusé aux élus et partenaires, puis déposé sur le stand de la Ville de Paris au SIMI 2009.

- Publicité – publications – relations publiques – conception :

L'augmentation est liée également au rapport d'activité. Il a été engagé en 2008 des « frais de conception » pour créer le gabarit du rapport de gestion de la nouvelle société, puis intégrer les textes et préparer la maquette.

Des dépenses liées aux opérations ou à la présentation de la SemPariSeine ont aussi été impactées sur ce budget (publireportage) afin de promouvoir les compétences métiers de notre nouvelle structure.

- Signalétique (7 746 € en 2008) :

Il s'agit des dépenses exceptionnelles liées à la conception/réalisation et pose des panneaux de signalétique à l'entrée de l'immeuble du 2, rue Jean Lantier, palier d'étages et seuils de portes, après l'installation de la société dans cet immeuble.

- Internet :

Il s'agit des dépenses engagées pour créer le site web de la société.

En 2009, le budget de communication a été sensiblement revu à la baisse car nous estimions les actions à prévoir en matière de promotion de la société moins importante : 78 594,14 € (hors frais de déplacements, matériel, missions et réception). Ces dépenses comprennent la participation de la société au SIMI et pour la première fois au MIPIM à Cannes compte tenu du recentrage de l'activité de la société depuis le 1^{er} janvier 2009 sur l'aménagement et la construction.

Hors MIPIM (33 115 €), les dépenses de communication 2009 s'élèvent à 45 480 € (-51% par rapport à 2008 et -21% par rapport à 2007).

Le coût du rapport de gestion a également baissé en 2009, sa conception étant réalisée en interne, sur le modèle du gabarit 2008.

Nous vous prions de croire, Madame la Directrice, à l'assurance de notre considération la meilleure.

~~Seybah~~ DAGOMA

ANNEXE

Documents remis par la SEM PARISEINE

Avis : La version publiée de ce rapport ne comprend pas les documents remis par la SEM PARISEINE, ceux-ci n'étant pas publiables en application des dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.