

RAPPORT DEFINITIF
N° 09-17-3
AUDIT DU TRAIN DE VIE DES SEM
SOCIETE D'ECONOMIE MIXTE
D'AMENAGEMENT DE LA VILLE DE PARIS
« SEMAVIP »
- Mai 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

INTRODUCTION	3
1. UNE SEM D'AMENAGEMENT DANS UN CONTEXTE INCERTAIN	4
2. ORGANISATION ET PROCEDURES DE LA SEMAVIP	5
2.1. <i>Organisation</i>	5
2.2. <i>Procédures financières et engagements</i>	8
2.3. <i>Procédures d'achats</i>	9
2.4. <i>Guides des procédures et notes de services</i>	9
2.5. <i>Ressources Humaines</i>	10
3. PRINCIPAUX INDICATEURS DU TRAIN DE VIE	12
3.1. <i>Contexte financier de l'entreprise</i>	12
3.2. <i>Le personnel</i>	14
3.2.1. Les effectifs.....	14
3.2.2. Le taux de rotation du personnel	15
3.2.3. Répartition du personnel par type d'emploi	15
3.2.4. Répartition selon le chiffre d'affaires et le nombre de salariés.	15
3.2.5. Politique sociale de l'entreprise	16
3.3. <i>Rémunération des dirigeants et des principaux cadres</i>	17
3.3.1. Présidence et Conseil d'administration	17
3.3.2. Cadres dirigeants et rémunération des principaux cadres	17
3.3.3. Autres frais liés au personnel pouvant constituer des éléments de train de vie	18
3.4. <i>Patrimoine administratif</i>	21
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>	23
4. RAPPEL DES PRECONISATIONS	25

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'économie mixte d'aménagement de la Ville de Paris (SEMAVIP), 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

La monographie établie sous forme provisoire a été transmise à la société le 31 mars 2010. La société a fait part de ses observations par courrier en date du 26 avril 2010. Les observations formulées ont été reprises dans le corps du texte et le courrier de la société est intégralement reproduit en annexe.

1. UNE SEM D'AMENAGEMENT DANS UN CONTEXTE INCERTAIN

La société d'économie mixte d'aménagement de la Ville de Paris (SEMAVIP) a été créée le 13 juin 1985 pour 30 ans, durée qui a été prorogée de 30 ans le 8 août 2005. Installée depuis le 1^{er} juin 2005 Parc de Flandres, 11 rue de Cambrai à Paris 19^{ème}, son siège social est situé à l'Hôtel de Ville.

La SEMAVIP a pour objet principal de réaliser des opérations d'aménagement et de construction essentiellement sur le territoire nord-est de Paris. Elle ne détient et n'exploite aucun patrimoine immobilier en propre, conformément à ses statuts.

La SEMAVIP a étendu son périmètre d'intervention par des fusions-absorptions :

- en 1994, avec la SOPAREMA qui réalisait les opérations Château Rouge, Flandres Nord et Sud, Tâge Kellermann, et avec la SAEMA en charge des ZAC Champerret et Dorian,
- en 1999, avec la SAEMAR en charge du projet ZAC de la Réunion.

Un projet de fusion avec la SEMAEST envisagé en 2001 n'a pas eu de suite.

La SEMAVIP a été recapitalisée en 2008 à hauteur de 6,3 millions d'euros. Autorisée par le Conseil de Paris¹ et approuvée en assemblée générale extraordinaire², **cette recapitalisation a été réalisée afin d'accompagner d'une part le développement de la SEMAVIP, particulièrement dans la perspective des projets Clichy-Batignolles et Cardinet-Chalabre, et d'autre part l'évolution de la nature de ses activités désormais partiellement à risque propre³.**

Le capital est actuellement détenu à 77,47 % par la Ville de Paris, 20 % par la Caisse des dépôts et consignations, 1,19 % par Paris Habitat OPH, 1,14 % par la SAGI, et 0,05 % par divers autres actionnaires⁴.

La SEMAVIP réalise des opérations d'aménagement urbain qui s'inscrivent dans des objectifs de :

- revitalisation de quartiers populaires comme Château Rouge et Ourcq-Jaurès,
- création de nouveaux quartiers comme Clichy-Batignolles et Cardinet-Chalabre,
- mixité urbaine comme Claude Bernard et Entrepôt Mac Donald.

La SEMAVIP réalise également des équipements publics dans le cadre de mandats de délégation de maîtrise d'ouvrage pour la Ville de Paris, la Région d'Ile-de-France et le Centre d'action sociale de la Ville de Paris, tels que la darse du fond de Rouvray (19^{ème}), le lycée Guimard (19^{ème}), l'ENSAAMA (Ecole nationale supérieure des arts appliqués et des métiers d'art, 15^{ème}). Elle intervient aussi dans la conduite d'études préalables aux opérations d'aménagement.

En 2008, son chiffre d'affaires d'un montant de 4,466 millions d'euros est composé des produits relatifs aux opérations d'aménagement (3,585 millions d'euros) et des produits liés aux prestations de service réalisées par la SEM (0,654 millions d'euros en prestations de service et 0,227 millions d'euros de mandats). Les effectifs sont passés de 35 personnes en 2006 à 46 personnes⁵ en 2008.

¹ 16 et 17 juin 2008

² 27 juin 2008

³ Loi n° 2005-809 du 20 juillet 2005 relative aux concessions d'aménagement public

⁴ CCIP, BNP PARIBAS, ICADE-G3A, porteurs individuels

⁵ ETP - équivalent temps plein

Le champ de l'audit porte sur la période 2006-2008. Cependant, un contexte très incertain dans lequel évolue actuellement la SEMAVIP doit être noté. En effet, la création d'une SPLA (société publique locale d'aménagement) a été décidée par le Conseil de Paris à la séance des 8 et 9 février 2010. Cette nouvelle structure se verra confier les opérations Clichy-Batignolles et Cardinet-Chalabre qui représentent aujourd'hui les activités principales de la SEMAVIP. Le transfert de ces deux projets donne des perspectives d'avenir précaire à la société et compromet fortement l'équilibre des exercices futurs.

Sur ce point, la SEM précise dans sa réponse au rapport provisoire, qu' « elle a fait ce constat en septembre 2009, en a informé la Ville de Paris et a proposé au Maire de Paris des axes de développement qui seront soumis au Conseil d'administration de la SEMAVIP en mai 2010. D'ores et déjà, la SEM a négocié une indemnité de cession de ces contrats qui doit lui permettre de mettre en œuvre cette stratégie de développement. Par ailleurs, la société a conclu de nouveaux contrats tels que des prestations de service en construction pour le compte de tiers privés ([.....]) ».

2. ORGANISATION ET PROCEDURES DE LA SEMAVIP

2.1. Organisation

La SEMAVIP est une société anonyme d'économie mixte à conseil d'administration.

- **Le conseil d'administration et l'assemblée générale**

Le conseil d'administration a procédé le 10 mai 2001 à la nomination du Président du Conseil d'Administration. Le 15 septembre 2003, le conseil a approuvé les nouveaux principes de gouvernance de la société : séparation des fonctions de Président et de Directeur général et a nommé la nouvelle directrice générale de la SEMAVIP.

Le conseil d'administration se réunit au moins tous les semestres.

En plus de l'assemblée générale réglementaire qui se tient chaque année, une assemblée générale extraordinaire s'est tenue en 2008 pour approuver l'augmentation de capital de la SEM.

- **Direction générale et comité de direction**

La direction générale de la société est assurée par une directrice générale, en position de détachement de son ministère, ayant la qualité de mandataire social. En 2007, le directeur en charge de la direction opérationnelle a été nommé directeur général adjoint. Il n'a pas la qualité de mandataire social.

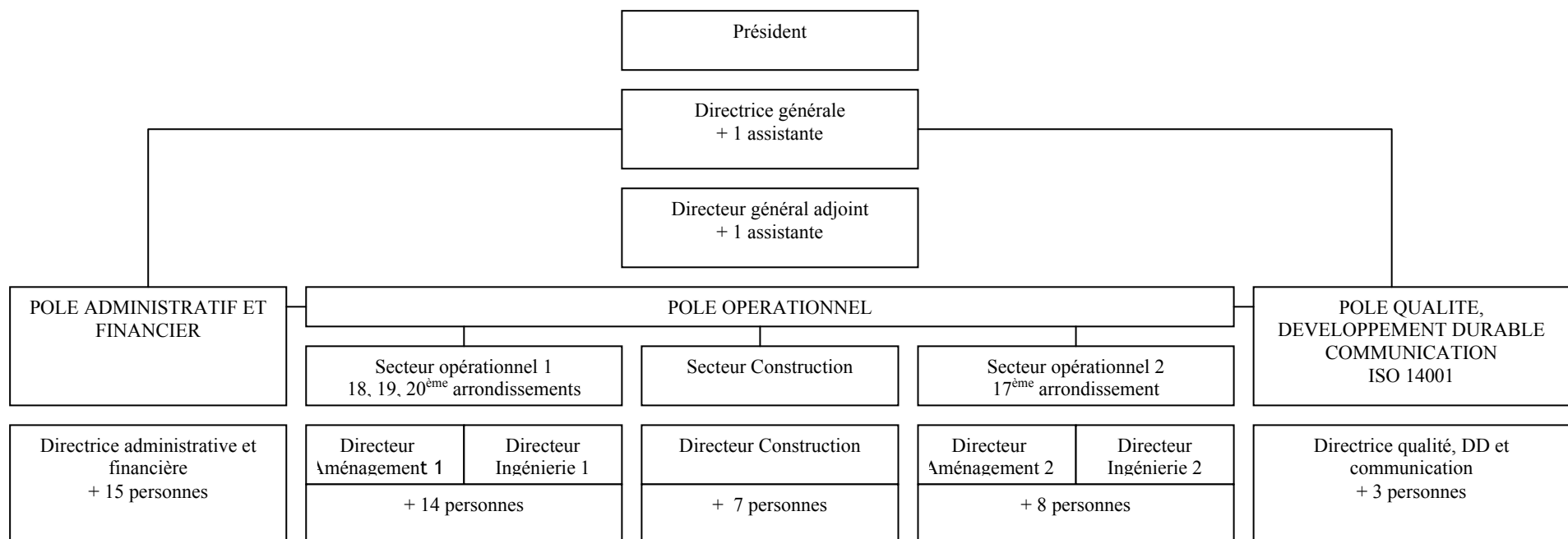
Composé de la directrice générale, du directeur général adjoint, de l'ensemble des directeurs opérationnels et de la directrice du département administratif et financier, le comité de direction se réunit de façon hebdomadaire.

- **Organigramme 2008**

Au 31 décembre 2008, la SEMAVIP dispose d'un effectif de 46 personnes (ETP). L'année 2008 a été marquée par la mise en place progressive d'une nouvelle organisation renforçant, d'une part, le fonctionnement territorial de l'activité (les agents travaillant en équipes de projet) et, d'autre part, la fonction transversale du pôle Qualité, Développement durable et Communication, créé pour faire face aux enjeux de la mise en œuvre des politiques municipales en la matière. L'organigramme de la SEM est reproduit ci-après. Sous la responsabilité de la directrice générale et du directeur général adjoint sont placés trois pôles :

- un pôle administratif et financier

- un pôle opérationnel
- un pôle qualité, développement durable, communication



● Les fonctions support

Les fonctions support reposent sur deux entités récemment étoffées : le pôle administratif et financier et le pôle qualité, développement durable et communication.

Jusqu'en 2008, les aspects comptables et juridiques étaient externalisés alors que le secteur communication et développement durable demeurait embryonnaire. Compte tenu des perspectives d'activité apportées par le contrat Clichy Batignolles, la SEMAVIP a choisi d'internaliser ou de développer ces fonctions, ce qui s'est traduit par l'embauche, entre 2008 et 2009, d'un comptable et d'un juriste, d'une directrice de communication et d'un chargé de mission développement durable.

On notera la forte implication de la directrice du secteur administratif et financier au niveau opérationnel pour tous les aspects juridiques et financiers des contrats.

2.2. Procédures financières et engagements

Conformément à l'article 22bis des statuts de la SEMAVIP, « 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 de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et aux conseils d'administration.

Il représente la société dans ses rapports avec les tiers. La société est également engagée par les actes du directeur général qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve ».

Conformément à l'article 23 des statuts, la directrice générale a délégué, dans la limite de ses pouvoirs :

- Au directeur général adjoint chargé de la direction opérationnelle :
 - la signature des marchés de fournitures ou de services inférieurs ou égaux à 210 000 € HT,
 - la signature des marchés de travaux inférieurs ou égaux à 5 270 000 € HT.

La délégation ainsi accordée ne permet pas au directeur général adjoint d'accorder des subdélégations.

- A la directrice administrative et financière :
 - la signature des virements, chèques, achats et ventes de valeurs mobilières de placement, dans la limite de 200 000 € par opération sur le compte CCS ouvert à la Caisse des dépôts et consignations,
 - la signature des virements, chèques, achats et ventes de valeurs mobilières de placement, dans la limite de 1 000 000 € par opération sur le compte CCO ouvert à la Caisse des dépôts et consignations,
 - la signature des virements et chèques dans la limite de 150 000 € par opération sur le compte ouvert à [.....],

Les délégations sont accordées pour une durée indéterminée et ne permettent pas d'accorder des subdélégations.

Cependant, il ne semble pas opportun aux auditeurs de déléguer la signature de la direction générale à la fonction administrative et financière. Conformément aux usages, il apparaît préférable de confier cette délégation à une direction opérationnelle.

Conformément au mode de gouvernance retenu, le président du conseil d'administration n'est investi d'aucun pouvoir pour engager la SEMAVIP à l'égard de tiers.

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

Les rapporteurs préconisent de revoir l'habilitation de la responsable de la fonction administrative et financière, au moins pour les virements et chèques courants. Il convient a minima de revoir à la baisse le plafond d'habilitation et de mettre au point un système de double signature pour les paiements les plus importants.

Sur cette recommandation, la SEMAVIP donne dans sa réponse au rapport provisoire les précisions et objections suivantes :

- Cette délégation a fait l'objet d'une délibération de son conseil d'administration et est une délégation de signature et non pas une délégation générale et directe des pouvoirs financiers.
- La directrice administrative et financière ne signe qu'en l'absence de la directrice générale (congé) ou après accord de cette dernière en cas d'indisponibilité exceptionnelle, ceci dans le respect de la procédure de mise en paiement.

A ce titre, la société rappelle qu'en gestion normale il y a bien séparation entre la fonction ordonnateur/comptable/payeur.

En cas d'absence de la directrice générale, le directeur opérationnel vise pour ordre les dépenses à régler. Cette procédure a fait l'objet en février 2009 d'un audit du commissaire aux comptes de la SEM qui n'a pas relevé d'anomalie.

- Concernant le seuil de 1 000 000€, la SEMAVIP indique qu'elle a dégagé un chiffre d'opération de l'ordre de 62 856 000€ en 2008 et 168 451 000€ en 2009 et que ce seuil a été établi en regard de ce chiffre et du montant mensuel payé par opération afin de ne pas perturber le déroulement opérationnel en cas d'absence de la directrice générale.

2.3. Procédures d'achats

La SEMAVIP 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. En dessous des seuils fixés par le code et l'ordonnance, le pouvoir adjudicateur peut passer des marchés selon des modalités librement définies. A cette fin, la SEMAVIP a établi un guide d'achat en 2006 et 2007 qui prévoit notamment la constitution d'une commission d'appel d'offres, présidée par la directrice générale et composée de deux directeurs de département non concernés par l'attribution du marché.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la SEMAVIP précise que « les modalités de publicité et de mise en concurrence des achats sont établies dans son guide d'achat interne qui a été présenté aux administrateurs lors du conseil du 30 mai 2007 et dont les principaux seuils sont rappelés aux membres du conseil dans le cadre du compte-rendu annuel de la commission d'appel d'offres et de la commission interne marché. Les dernières modifications du guide d'achat liées aux évolutions de la réglementation relative au seuil de mise en concurrence seront présentées au conseil d'administration de mai 2010 ».

2.4. Guides des procédures et notes de services

● Procédure de remboursement de frais

Une note signée par la directrice générale précise les modalités de remboursement des frais.

La fiche de remboursement est signée par le salarié qui en fait la demande, puis visée par son supérieur hiérarchique (les directeurs de département ou la direction pour ces derniers) qui la transmet à la comptabilité pour contrôle et enregistrement. Au moment de la mise en paiement par virement, le visa de la DAF est nécessaire avant la signature de la directrice générale ou du directeur général adjoint en son absence. La directrice générale signe ses propres demandes préalablement visées par la DAF.

Par ailleurs, le responsable comptable tient un tableau annuel d'enregistrement des frais par salarié qui peut à tout moment être consulté par la directrice générale.

La SEMAVIP ne consent pas d'avance permanente et il n'y a pas de budget alloué par service.

Le suivi du budget est fait au niveau de la SEMAVIP dans le cadre du contrôle budgétaire mensuel.

- **Procédures de contrôle de gestion**

Le budget annuel prévisionnel de l'année N+1 est établi au cours du 3^{ème} trimestre de l'année N par la DAF et validé par la directrice générale. Il est soumis à l'approbation du conseil d'administration au cours du 4^{ème} trimestre de l'année N.

Un contrôle budgétaire mensuel est établi par le responsable comptable, validé par la DAF et communiqué à la directrice générale avec le tableau de trésorerie de l'ensemble de la société. En cas de dépassement d'une enveloppe, la directrice générale décide des réajustements nécessaires.

Au besoin, le budget prévisionnel de l'année N peut faire l'objet d'une révision. Il est alors à nouveau présenté au conseil d'administration pour approbation au 2^{ème} trimestre de l'année N avec un commentaire.

Au cours du 4^{ème} trimestre de l'année N, le conseil d'administration est informé de l'avancement du budget de l'année N par rapport aux prévisions afin d'apprécier le résultat prévisionnel de l'année N.

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

Il n'y a pas de procédure proprement dite de cession d'actifs, sauf pour la cession du matériel informatique lors de son renouvellement. Le matériel est cédé en l'état au personnel qui est intéressé avec établissement d'une facture faisant apparaître la TVA.

2.5. Ressources Humaines

La gestion des ressources humaines dépend du pôle administratif et financier. La situation de la directrice générale qui a la qualité de mandataire social fait l'objet d'un développement particulier.

L'effectif de la société comprend 46 personnes (ETP) au 31/12/2008 dont 31 personnes de statut cadre. Les salariés dépendent de la convention collective nationale applicable au personnel des bureaux d'études techniques : l'accord SYNTEC. Ces dispositions sociales sont complétées par un règlement de gestion sociale spécifique datant du 26 janvier 2000, ainsi que par un accord ARTT adopté le 2 avril 2001.

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

- **Embauches :**

Toute embauche est soumise à l'accord préalable du président et de la direction générale. Les salaires sont fixés par référence aux dispositions indiciaires prévues par l'accord SYNTEC et le règlement de gestion sociale de la SEMAVIP.

- **Versement des rémunérations :**

Conformément aux dispositions de la convention collective et du règlement de gestion sociale, 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 au mérite 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 par référence aux dispositions indiciaires prévues par l'accord SYNTEC et la grille d'emplois du règlement de gestion sociale de la SEMAVIP.

La revalorisation annuelle du point d'indice est établie en fin d'année et discutée avec les délégués du personnel selon la base de l'évolution de l'indice INSEE de la consommation hors tabac (novembre à novembre). Il est mis en application à compter du 1^{er} janvier.

Les augmentations individuelles sont, en règle générale, examinées tous les 3 ans, en fonction des différentes catégories d'avancement prévues au règlement ainsi que de l'entretien individuel annuel auquel chaque salarié assiste avec son responsable hiérarchique (directeur de département). Au cours de celui-ci 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 le personnel d'encadrement, l'entretien annuel a lieu avec la directrice générale et le directeur général adjoint : 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 département. Les primes et augmentations individuelles de son équipe sont fixées dans ce cadre, sur appréciation de la directrice générale.

• **Régime social**

Conformément au règlement de gestion sociale, la totalité du personnel est affiliée à une institution garantissant le versement de prestations de retraite complémentaire.

Les salariés, y compris le directeur général adjoint (salarié de droit commun), relèvent du régime de protection légale fixé par le code du travail : aucun dispositif spécifique supplémentaire n'a été mis en place pour dédommager la perte d'emploi en cas de rupture du contrat de travail.

Dès leur engagement par la SEMAVIP, les salariés sont systématiquement affiliés à la mutuelle [.....], sur la base d'un accord avec cet organisme remontant à la création de la SEM et prévoyant la prise en charge partielle des cotisations par l'employeur.

• **Situation de la directrice générale**

Conformément aux statuts de la SEMAVIP, celle-ci a été nommée à cet emploi par le Conseil d'Administration avec la qualité de « mandataire social » le 15 septembre 2003 avec effet du 1^{er} octobre 2003.

Les propositions de rémunération de la directrice générale sont soumises à l'avis consultatif du comité des rémunérations de la Ville de Paris⁶, puis à l'approbation du conseil d'administration.

Les paragraphes ci-dessous ont été occultés conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

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

⁶ 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.

L'endettement à plus d'un an s'élève à 27,9 millions d'euros. Stable par rapport à 2007, il concerne des avances de la Ville de Paris pour le financement d'opérations d'aménagement. Le financement de la structure ne donne pas lieu à des prêts externes.

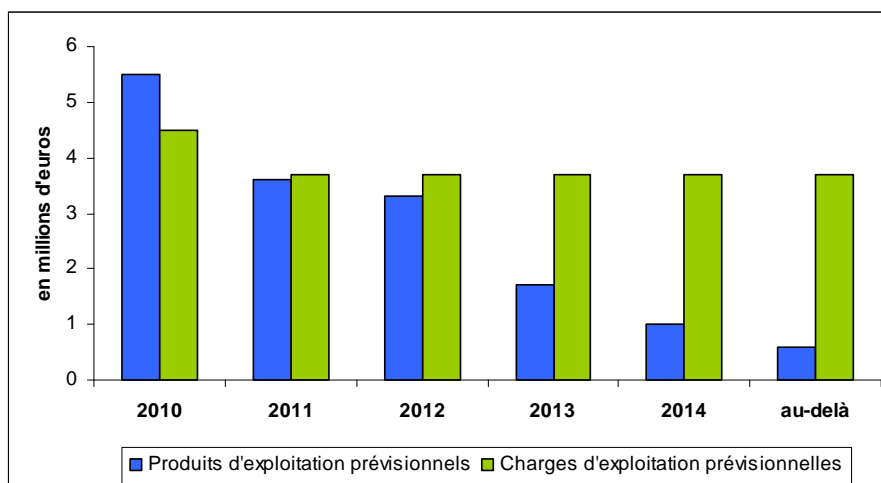
La formation du résultat de la SEMAVIP est la suivante :

<i>en euros</i>	2 006	2 007	2 008
Résultat d'exploitation	-44 707	214 025	-43 810
Résultat financier	52 402	172 317	158 085
Résultat exceptionnel	-846	-363 036	3 888
Résultat net	6 074	14 261	77 039

L'équilibre atteint par la SEMAVIP sur les 3 années étudiées est fortement compromis pour les exercices futurs en raison des perspectives d'avenir incertaines pour la société.

L'année 2010 sera critique pour la SEMAVIP. Le transfert des deux contrats à la SPLA va s'effectuer dans le courant de l'année, et en fin d'année, trois des quatre mandats actuellement en portefeuille arriveront à leur terme, le dernier s'achevant en 2012. L'activité mandat est en train de s'éteindre progressivement faute de nouveaux contrats. En effet, la SPLA de la Région d'Ile-de-France est attributaire de l'essentiel des opérations sur les lycées d'Ile-de-France, et la SEM est par ailleurs fortement concurrencée par le secteur privé, voire par d'autres SEM.

La tendance des charges futures d'exploitation a été estimée par l'Inspection générale en tenant compte du transfert des personnels opérationnels à la SPLA et d'une baisse des charges générales au prorata des personnels transférés. Cependant, la baisse des charges est loin d'être proportionnelle à la perte d'activité et, comme l'indique le graphique ci-dessous, force est de constater qu'à compter de 2013 l'équilibre et la pérennité de la structure seront fortement menacés si aucune nouvelle opération n'entre dans son portefeuille.



Fortes perspectives de chiffre d'affaires offertes par les opérations Clichy-Batignolles et Cardinet-Chalabre, la SEMAVIP a fait des choix de gestion tels que l'internalisation de certaines fonctions qui s'est traduite par des recrutements. Face à la perte d'activité à venir, il est clair que les charges de structure ne seront plus en adéquation avec le niveau des produits. La société va vite être confrontée à la délicate question du devenir de certains emplois.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la SEMAVIP précise que « les effets sur la société de la cession de deux contrats représentent 17 M€ de rémunération sur les 32 M€ constituant le portefeuille opérationnel actuel de la SEMAVIP. Cela implique que son actionnaire principal joue pleinement son rôle de soutien. Le calendrier des mises en concurrence par

la Ville des nouvelles opérations d'aménagement auxquelles la société devra répondre est essentiel. Il est à noter que la sortie anticipée des contrats de Clichy-Batignolles et de Cardinet-Chalabre a pour effet d'obliger la société à renouveler son portefeuille deux ans plus tôt. Parallèlement, la direction générale s'attache à mettre tout en œuvre pour assurer la continuité de l'exploitation de la SEMAVIP dans l'avenir notamment en utilisant les fonds liés à la cession des contrats prioritairement aux développements futurs (réponse à des appels d'offres, études de nouveaux partenariats, recours à experts, etc....) ».

3.2. Le personnel

3.2.1. Les effectifs

Les effectifs de la SEMAVIP présentent deux caractéristiques :

- des effectifs en rapide augmentation sur la période étudiée
- une forte proportion de personnel de statut cadre

Personnel par statut

en équivalent temps plein au 31/12	2006	2007	2008
Personnel de direction	1	1	1
Personnel statut cadre	24	23	31
Personnel statut maîtrise	3	4	4
Autres personnels	7	9	10
Total	35	37	46

Source: synthèse SEMAVIP

• Des effectifs en rapide augmentation

L'augmentation du personnel, très significative en 2008 (+24 %), est liée au développement de l'opération Clichy-Batignolles qui a notamment nécessité le recrutement de cadres techniques. En outre, la SEM a procédé à un renforcement de ses fonctions supports : création d'un pôle qualité et communication, recrutement d'une directrice de communication et d'un chargé de mission développement durable. Ce service a en charge la communication de la SEM, la concertation à Clichy-Batignolles et les aspects développement durable des opérations d'aménagement, ainsi que l'intégration des prestations juridiques pour la fonction marché.

• Une forte proportion de personnel de statut cadre

La proportion de cadres est élevée à la SEMAVIP puisqu'en 2008 ils représentent 67 % du personnel ce qui peut s'expliquer par son type d'activité. La direction indique que les missions d'aménagement de la SEM nécessitent un personnel possédant une grande technicité : sur le secteur opérationnel, les responsables ou chargés d'opérations sont des ingénieurs ou des architectes, seules les assistantes ne sont pas cadres.

• Perspectives

Lors de la présentation du rapport annuel de gestion 2008 par le conseil d'administration à l'Assemblée générale ordinaire de la SEM, la direction de la SEMAVIP avait annoncé qu'elle poursuivrait en 2009 la mise en place progressive de sa nouvelle organisation territoriale, initiée en 2008, liée à la montée en puissance de l'opération Clichy-Batignolles.

Les recrutements prévus en 2009 devaient concerner :

- un chargé d'opération pour le secteur d'aménagement,

- un responsable comptable correspondant à la volonté de la SEMAVIP d'internaliser cette fonction,
- deux chargés de gestion dont un en remplacement d'un départ,
- un responsable des marchés.

Compte tenu des incertitudes planant sur la pérennité pour la SEM de l'opération Clichy-Batignolles, la SEMAVIP n'a pas effectué le recrutement d'un responsable de marché et d'un chargé de gestion.

3.2.2. Le taux de rotation du personnel

	2006	2007	2008
Nombre d'embauches de l'année	4	14	14
Nombre de sorties de l'année	4	10	5
Salariés en début d'année	36	35	37
Taux de rotation	11%	28%	12%

Source: synthèse SEMAVIP

Le taux de rotation du personnel, significatif, est influé par le nombre d'embauches de la SEMAVIP sur la période étudiée.

3.2.3. Répartition du personnel par type d'emploi

La répartition du personnel est la suivante :

Structure des contrats de travail Répartition des effectifs par type de contrat

	2006	2007	2008
Effectif au 31/12 (nombre de personnes)	35	39	48
CDI de droit privé	32	35	45
Personnel de droit public détaché	2	1	2
CDD	0	2	1
Intérim			
Autres stagiaires	1	1	1

Source: synthèse SEMAVIP

La SEM emploie très majoritairement des salariés en CDI de droit privé. Les contrats de durée déterminée correspondent à des phases intermédiaires de recrutement. La société n'emploie que 2 agents de droit public en 2008, [.....]. Le recours à l'intérim est faible, inexistant en 2008.

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

Les tableaux suivants présentent les ratios relatifs à la masse salariale. Le premier tableau présente les données de l'INSEE pour le secteur de la promotion immobilière d'infrastructure pour les entreprises de 20 à 49 salariés. Le deuxième tableau présente les mêmes ratios calculés pour la SEMAVIP.

Promotion immobilière d'infrastructure (INSEE) entreprises 20 à 49 salariés	2005	2006	2007	2008	Moyenne 2005-2007
Chiffre d'affaires par salarié (K€)	500	533	493	ND	509
Rémunération moyenne par salarié (K€)	55	56	58	ND	56
Frais de personnel bruts/Chiffre d'affaires	7,4%	7,1%	7,7%	ND	7,4%

Ratio SEMAVIP	2005	2006	2007	2008	Moyenne 2006-2008
Chiffre d'affaires par salarié (K€)	ND	927	412	97	479
Rémunération moyenne par salarié (K€)	ND	52	52	51	52
Frais de personnel bruts/Chiffre d'affaires	ND	6%	13%	52%	12%

En 2006, le chiffre d'affaires de la SEMAVIP étant anormalement élevé en raison de la cession de la totalité des charges foncières de bureaux de l'opération Porte des Lilas uniquement cette année-là, le chiffre d'affaires relatif à cette opération n'a pas été intégré en 2006 pour plus de cohérence.

Le chiffre d'affaires par salarié accuse une forte baisse qui résulte d'une part de la diminution du chiffre d'affaires de la SEM et d'autre part de l'augmentation des effectifs en 2008. L'activité du secteur de l'aménagement peut être très variable d'une année à l'autre selon l'avancement des opérations et la réalisation concrète des ventes de charges foncières. Le chiffre d'affaires moyen par salarié sur les 3 années étudiées est plus significatif de la réalité de l'activité. Il se situe un peu en deçà de la moyenne du secteur.

Calculée à partir des rémunérations brutes versées par la SEM à ses salariés, la **rémunération moyenne par salarié** s'établit à 52 K€ par an, à un niveau proche des autres structures du secteur.

La variabilité du **ratio frais de personnel sur chiffre d'affaires** est liée à la fluctuation du chiffre d'affaires de la SEMAVIP sur la période étudiée. Le ratio moyen de la SEM sur la période étudiée est supérieur de 4 points à la moyenne du secteur, traduisant une efficacité inférieure au secteur. On rappellera cependant que certaines fonctions, qui ne l'étaient pas jusqu'alors, ont été internalisées en 2008, augmentant par là même les charges de personnel.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la SEMAVIP indique que « le chiffre d'affaires d'une SEM d'aménagement est très dépendant des accords conclus avec la collectivité sur les dates de versement de sa participation d'une part, et sur le rythme de commercialisation, d'autre part. La commercialisation n'a d'effet que sur le chiffre d'affaires que lorsque la cession des charges foncières est devenue définitive, soit environ 3 ans après la signature d'un nouveau traité de concession. Ainsi le chiffre d'affaires ne dépend pas que de l'efficacité du personnel de la société, mais pour une part très importante de la conjoncture, des plannings de versement de la participation de la Ville et de la date de démarrage des opérations. Sur la période examinée, la SEMAVIP a été attributaire de 3 nouvelles opérations, Claude Bernard, Porte Pouchet, Cardinet-Chalabre, dont les études et la commercialisation ont été initiées sur la même période, ayant pour effet de porter la signature des actes en 2009. Par conséquent, sur la période, le ratio ne semble pas pertinent pour mesurer l'efficacité de la SEMAVIP. A noter toutefois qu'à titre illustratif la SEMAVIP a commercialisé en 2009 : 130 000 m² de SHON pour atteindre un chiffre d'affaires très important de 94 M€ ».

Les rapporteurs prennent acte de ces précisions. Ils sont bien conscients de la valeur relative d'un indicateur fondé sur le chiffre d'affaires par salarié, sur une courte période, dans le domaine de l'aménagement.

3.2.5. Politique sociale de l'entreprise

La SEMAVIP, dont l'effectif est inférieur à 50 salariés, n'a pas de comité d'entreprise.

Sa politique partenariale est assurée par des réunions régulières avec les délégués du personnel au rythme d'une dizaine par an, conforme à la législation du travail. Les auditeurs ont pu consulter les comptes-rendus portant sur l'organisation générale de

l'entreprise, la formation professionnelle, les avantages sociaux. Les dernières élections ont eu lieu en juin 2007 : quatre élus ont été désignés (dont 2 suppléants).

Dans le cadre de la politique sociale de l'entreprise, indépendamment de l'affiliation à la mutuelle [.....] évoquée en paragraphe 2.5, les salariés bénéficient au titre des œuvres sociales de certains avantages :

- La SEMAVIP bénéficie d'un accord avec le COSOG CDC (association en charge des activités sociales et culturelles de la Caisse des dépôts et consignations) lui donnant accès à des colonies de vacances. Chaque salarié a droit à une colonie par enfant et par an. La participation acquittée par les salariés est calculée en fonction de leur niveau de rémunération et de leur quotient familial. Le coût annuel des prises en charge par la SEMAVIP s'est élevé à 9 762 € en 2008.
- Les bons de Noël correspondent à une allocation annuelle de 30 € par enfant de moins de 16 ans. Avec 45 enfants bénéficiaires en 2008, la dépense de la SEMAVIP a représenté 1350 €.
- En dernier lieu, la société offre chaque année un spectacle choisi avec les délégués du personnel aux enfants de moins de 16 ans, ainsi qu'une réception de fin d'année.

Il est à noter que la SEMAVIP prend en charge l'achat de tickets-restaurant à hauteur de 60% ; 40% restent à la charge du salarié et sont facturés par retenue sur salaire. En outre, elle verse une participation forfaitaire de 2,79 € par repas consommé au restaurant interentreprises installé sur le site de la rue de Cambrai. Le coût annuel des tickets et de la participation au restaurant atteint 40 795 € en 2008.

3.3. Rémunération des dirigeants et des principaux cadres

3.3.1. Présidence et Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a procédé le 10 mai 2001 à la nomination de son Président : le maire du 19^{ème} arrondissement. Dans sa séance du 15 septembre 2003, le Conseil d'administration a décidé du mode de gouvernance de la société, en choisissant la séparation des fonctions de Président et de directeur général. Lors de la même séance, le Conseil d'administration a nommé une nouvelle directrice générale.

Le président ne bénéficie ni de rémunération, ni de voiture de fonction.

Les membres du Conseil d'administration, composé de 17 administrateurs, ne perçoivent pas de jetons de présence.

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 récentes de l'Expansion (septembre 2009) et de Challenges (1-7 octobre 2009) pour les salariés du secteur privé.

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

Le tableau et le diagramme ci-dessous 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 bien que [.....]. *La fin de la phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

Dans sa réponse au rapport provisoire, la SEMAVIP précise que « sa grille tient compte à la fois de l'âge et de l'ancienneté dans des fonctions équivalentes et s'appuie sur une étude annuelle comparative des rémunérations pratiquées au sein des SEM adhérentes au réseau SCET».

Les salaires des 5 principaux cadres représentent en 2008 : 22 % des salaires hors charges de l'entreprise soit 509 033 € sur 2 326 096 €, ce qui traduit une structure de société de prestation intellectuelle plus que de gestion opérationnelle. Les aspects opérationnels sont pourtant prégnants dans la réalisation du chiffre d'affaires de la société (opérations Château Rouge, Clichy-Batignolles, Cardinet-Chalabre).

Masse salariale des cadres supérieurs et dirigeants

	en €	Année 2008
Salaires et avantages bruts des 5 principaux dirigeants et cadres les mieux rémunérés		509 033
Masse salariale totale		2 326 096
Poids relatif des salaires et avantages des 5 principaux dirigeants		22 %

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 ci-dessous 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 entre 2007 et 2008. Ces frais n'appellent aucune remarque de la part des auditeurs. On notera que les dépenses relatives aux seuls cadres et dirigeants sont en baisse sur la période étudiée.

• **Frais de restauration et réception**

Seule la direction générale a le droit d'engager ce type de frais. Les directeurs doivent en avoir informé au préalable la direction générale. Le remboursement se fait sur justificatif en mentionnant les personnes invitées et le motif.

Le tableau ci-dessous 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.

• **Véhicules**

○ La SEMAVIP dispose d'un seul véhicule de société, une Clio acquise en septembre 2003. La société rembourse sur justificatif l'essence du véhicule de société mis à la disposition du personnel.

○ Il n'y a qu'un seul véhicule de fonction [.....]. La SEMAVIP rembourse les frais de carburant et de parking.

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

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

○ Concernant l'utilisation d'un véhicule personnel pour des besoins professionnels, la direction générale communique annuellement par note de service le barème fiscal de remboursement des indemnités kilométriques. Les salariés sollicitant ce remboursement doivent compléter un tableau justifiant la distance parcourue, le lieu du déplacement et le motif pour lequel la voiture de société n'a pas été utilisée.

Indemnités kilométriques			
<i>en euros</i>	2 006	2 007	2 008
Cadres et dirigeants	ND	3 015	2 540
Autres salariés	ND	1 922	1 324
Total		4 937	3 864

● Autres déplacements

Pour les autres déplacements, la SEMAVIP privilégie, dans la mesure du possible, le train plutôt que l'avion. Les voyages en train se font en 2^{ème} classe. Les billets sont pris directement par la société, ce qui induit obligatoirement un contrôle de la DAF et la signature de la directrice générale.

Les déplacements à l'étranger relèvent exclusivement de la direction générale, qui décide, si nécessaire, si un autre salarié de la société doit l'accompagner ou se déplacer.

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

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

En 2008, les principaux déplacements ont concerné :

- Cannes : MIPIM (Marché International des Professionnels de l'Immobilier), 7 personnes
- Rome : prix Discerno (label européen pour les entreprises publiques en matière de responsabilité sociale et environnementale), 5 personnes
- Rotterdam : dossier [.....], 2 personnes

● Téléphonie

Seuls la direction générale et les directeurs de département disposent d'un téléphone portable HTC pour leur permettre de lire également les mails. La SEMAVIP paie un forfait de 2 heures au-delà duquel les communications sont facturées directement au salarié par prélèvement bancaire. Ce système a été mis en place courant 2008.

Les autres salariés ne sont pas équipés de téléphone portable par la société. S'ils utilisent quotidiennement leur téléphone personnel pour des besoins professionnels, ils perçoivent un remboursement forfaitaire mensuel de 20 €, à la condition qu'ils communiquent leur numéro de portable. Une liste est tenue à jour par l'assistante de la DAF.

3.4. Patrimoine administratif

La SEMAVIP n'est propriétaire d'aucun patrimoine immobilier.

Elle est installée depuis 2005 dans les locaux du parc du pont de Flandre, 11 rue de Cambrai dans le 19^{ème} arrondissement, qu'elle loue à la société [.....]. Il s'agit d'un ensemble d'entrepôts reconvertis en bureaux et rénovés il y a environ 10 ans en pépinière d'entreprise. La société est ainsi située au centre de ses territoires d'activité.

Le bail initial a été signé le 12 mai 2005, ayant pris effet au 1^{er} juin 2005. Dans le cadre de ce bail, elle louait une surface de 1 043 m² (au bâtiment 26), soit une surface utile de 933 m² et des locaux d'archives de 50 m² (au bâtiment 28). Le loyer annuel hors charges était fixé à 260 800 €.

Un premier avenant à ce bail a été signé le 6 mars 2007, il portait sur la reprise par le bailleur du local d'archives et transfert des archives dans un local avenue Victor Hugo à Aubervilliers. Le loyer annuel de base s'élevait à 279 782 € hors charges, se décomposant en 273 747 € au titre du bâtiment 26 et 6 035 € au titre des locaux d'archives.

Un 2^{ème} avenant au bail du 12 mai 2005 a été signé en novembre 2007, prévoyant l'extension des surfaces louées au 3^{ème} étage du bâtiment 26. La société éprouvait, en effet, compte tenu de l'augmentation prévisible de son activité dans le cadre de l'opération Clichy-Batignolles, le besoin de s'étendre et d'accueillir notamment un personnel plus nombreux.

Actuellement, la superficie principale louée est de 1449 m² dont 1295 m² de surface utile pour un loyer annuel au 1^{er} janvier 2008 de 393 996 € et 74 676 € de charges. Le loyer hors charges connaît donc une hausse de 51 % par rapport au premier bail de 2005, pour une augmentation de surface de 400 m², soit de 28 %.

Dans le même avenant, les locaux d'archives toujours situés à Aubervilliers ont été portés à 150 m² et correspondent à un loyer annuel de 6 551 € et 2 125 € de charges en 2008.

Seize emplacements de parking en sous-sol des bureaux sont loués par la société soit une dépense annuelle de 21 412 € de loyer et 3 216 € de charges en 2008. Le nombre de places de parking dont dispose la société apparaît large au regard de l'effectif (46 ETP en 2008) puisqu'un tiers du personnel peut venir travailler en voiture.

En outre, pour l'aménagement et l'entretien des locaux, la société a consenti des dépenses non négligeables : 30 287 € en 2006, 33 054 € en 2007 et 49 092 € en 2008.

Il ressort de ces éléments que les dépenses consacrées par la société à la location de son siège apparaissent en très forte augmentation sur la période d'audit. Cette situation est aggravée par la baisse d'activité prévisible en 2010, en raison du désengagement annoncé sur l'opération Clichy-Batignolles. En tout état de cause, la situation locative devra être revue en fonction de l'évolution future de la SEM. La SEMAVIP indique qu'elle a d'ores et déjà conclu un accord avec son propriétaire pour réduire sa surface locative au 30 juin 2010 dans le cadre du transfert de personnel à Paris Batignolles Aménagement.

SEMAVIP : Coût du siège (loyers + charges locatives + impôts et taxes s'y rapportant)

2008	Bureaux	Locaux d'archives	Parkings	Total
Surfaces louées en m ²	1 449	150		
Nombre d'emplacements			16	
Loyers annuels en €	393 996	6 551	21 412	421 959
Charges locatives	74 676	2 125	3 216	80 017
Total	468 672	8 676	24 628	501 976
Coût annuel au m ²	323	58		
Coût annuel unitaire			1 539	
Taxes et impôts (fonciers + bureau)	20 006	50	964	21 020
Coût locatif total	488 678	8 726	25 592	522 996

source: grand livre 2008

Frais de gestion du patrimoine

en euros	2006	2007	2008
Produits d'entretien	6 300	4 374	9 517
Fournitures de bureau	12 116	11 477	21 230
Eau - énergie	9 180	8 943	10 211
Charges locatives	45 110	35 889	8 018
Réparation des locaux	30 287	33 054	49 092
Entretien et réparations	1 459	3 818	1 972

Source SEMAVIP

L'on constate en 2008 près d'un doublement de la consommation des fournitures de bureaux par rapport à 2007, qui paraît très dispendieuse même en tenant compte d'une augmentation de 24 % du personnel la même année (461 €/agent en 2008). Le même phénomène est à constater sur les produits d'entretien dont le coût est multiplié par 2, sans justification apparente.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la SEMAVIP indique que, « dans le cadre du rapport annuel de gestion de l'année 2009 qui sera présenté aux administrateurs lors du prochain conseil d'administration de mai 2010, le montant des autres achats et charges externes sur la structure s'élève au bilan à 1 392 k€ en 2008 ce qui résulte de la remise en concurrence de certains des prestataires et d'une gestion encore plus rigoureuse des dépenses ».

Les rapporteurs recommandent de porter attention à l'évolution des frais de gestion du patrimoine et frais associés dont certains présentent une forte évolution dans la période sous revue.

3.5. Outil administratif, informatique et technique

La SEMAVIP dispose d'une installation en réseau, composée de trois serveurs ([.....]).

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

La maintenance des logiciels de gestion et comptable([.....]) est assurée par l'éditeur[.....].

Les éléments occultés ci-dessus l'ont été conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

3.6. Dépenses de communication

Les dépenses de communication ont fortement augmenté en 2007 et 2008. La SEMAVIP a entre autres participé à des salons professionnels sur demande de la Ville et mis en place une communication d'envergure pour le projet Clichy-Batignolles.

<i>en euros</i>	2006	2007	2008
Prestataires communication	9 892	36 554	41 149
Impression	2 629	1 320	2 627
Autres médias	10 669	15 822	10 707
Total	23 190	53 696	54 483

dont coût de la plaquette du rapport annuel :

Coût total : Conception - Réalisation - Impression	17 060	18 049	16 928
Coût unitaire : 1 500 exemplaires	11,37	12,03	11,29

Les autres médias correspondent aux insertions publicitaires principalement dans [.....] et le Journal Officiel.

Le coût de production de la plaquette de présentation du rapport annuel est relativement stable. En 2008, le coût unitaire par exemplaire ressort à 11,29 € grâce à une renégociation avec les fournisseurs par type de prestation (conception, réalisation, impression).

3.7. Mesures en faveur du développement durable

Pour conduire ses opérations dans le respect des objectifs de développement durable, la SEMAVIP s'est dotée en 2008 d'un pôle transversal « communication, qualité et développement durable », renforcé par le recrutement d'un chargé de mission développement durable.

La SEM détient la double certification ISO 9001 et ISO 14001 pour ses deux métiers : aménageur et constructeur. Ces certifications l'ont conduite à améliorer le fonctionnement de son pôle opérationnel en définissant des processus de contrôle systématique de la qualité des prestations et à mettre en place un système de management environnemental.

En matière de qualité et d'efficacité, la certification qualité ISO 9001 a été renouvelée à la SEM pour trois ans en 2007, pour ses activités de mandat et de construction.

Le Système de Management Environnemental (SME), instauré en 2003, a été certifié ISO 14001 en 2007. Ce système, appliqué à ses six opérations d'aménagement, a été étendu en 2008 aux deux nouvelles opérations de l'entrepôt Macdonald et de la ZAC Clichy-Batignolles. Il repose notamment sur onze objectifs, soumis à des contrôles pour chaque opération, permettant la prise en compte des contraintes de l'environnement à long terme (lutte contre le bruit, contre la pollution atmosphérique, économies d'énergie, bonne gestion des déchets, insertion par l'économique...).

En octobre 2008, la société a reçu le label européen Discerno qui lui a été attribué pour son implication environnementale et la qualité de ses actions engagées au quotidien sur les points suivants :

- sa politique environnementale déclinée sur chacune de ses opérations d'aménagement à toutes les étapes de son intervention,
- la mixité des opérations dont elle a la charge afin de développer la diversité des usages et d'améliorer la qualité de vie,

- les niveaux de performance environnementale des bâtiments,
- les clauses sociales insérées dans tous ses marchés de travaux,
- le système de séquestres qui garantit la prise en compte de ces deux dernières exigences par les constructeurs.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la SEMAVIP confirme qu'elle a été renouvelée en 2009 pour la certification ISO 14001 et que le label européen Discerno vient de lui être à nouveau décerné en début 2010 pour sa Responsabilité Sociale et Environnementale.

*

* *

Le train de vie de la SEMAVIP, sur la période soumise à l'étude, n'appelle pas de remarques majeures. La modification de son environnement juridique et de son portefeuille, constatée en 2009, oblige à considérer son devenir avec réserves. La société s'était mise en mesure de faire face à de nouveaux dossiers (Clichy-Batignolles, Cardinet-Chalabre) en procédant à des recrutements supplémentaires et en prenant la décision, qui n'était pas illégitime, d'internaliser certaines fonctions (comptabilité, communication) qui ne l'étaient pas jusqu'alors. Les récents changements intervenus sur le portage des opérations appellent des décisions auxquelles l'actionnaire principal devra naturellement prendre part. Dans ce contexte, les préconisations des rapporteurs sont de portée limitée au regard de la problématique d'ensemble, ci-dessus résumée, qui présente un caractère vital pour l'entreprise.

4. RAPPEL DES PRECONISATIONS

Contexte et organisation

Recommandation n° 1 : Revoir l'habilitation de la responsable de la fonction administrative et financière qui déroge aux pratiques normales, au moins pour les virements et chèques normaux. A minima revoir le plafond d'habilitation et mettre au point un système de double signature pour les paiements les plus importants

Ressources humaines

Recommandation n° 2 : [.....
.....
.....
.....].

La recommandation n° 2 a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

Divers

Recommandation n° 3 : Porter attention à l'évolution des frais de gestion du patrimoine et frais associés dont certains présentent une évolution forte.

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

-, directrice générale de la SEMAVIP
- , directrice administrative et financière de la SEMAVIP
-, responsable administrative et financière de la SEMAVIP

PROCEDURE CONTRADICTOIRE

Le rapport provisoire a été adressé le 31 mars 2010 à Monsieur Roger MADEC président de la SEMAVIP.

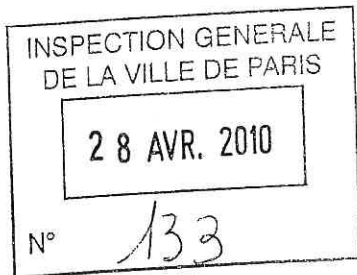
Par note du 26 avril 2010, le président de la SEMAVIP a fait part de ses observations, reproduites ci-après.



société d'économie mixte d'aménagement de la ville de Paris
parc Pont de Flandre | bâtiment 026 | 11 rue de Cambrai
75 945 Paris cedex 19 | tél. 01 53 26 87 00 | fax. 01 42 05 02 96

Le Président,

N/réf. : SOC-10/1706



Mairie de Paris
Madame

Directrice de l'Inspection Générale
de la Ville de Paris
17, boulevard Morland
75181 PARIS 04

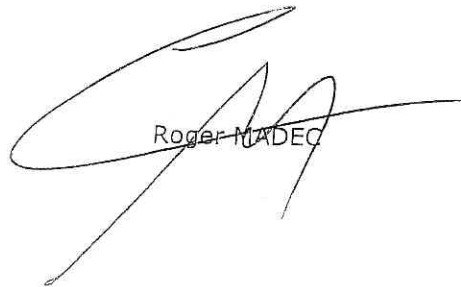
Paris, Lundi 26 avril 2010

Madame la Directrice,

En réponse à votre envoi du 31 mars dernier relatif au rapport provisoire consacré à la SEMAVIP dans le cadre de l'audit général du train de vie des SEM d'aménagement de la Ville de Paris, vous trouverez ci-joint une note relative aux remarques que le contenu de document appelle de ma part.

Je vous remercie de bien vouloir en tenir compte dans votre rapport définitif et vous confirme que la direction de la SEMAVIP se tient à la disposition de l'Inspection Générale pour lui apporter tout élément complémentaire dont vous souhaiteriez disposer.

Je vous prie d'agréer, Madame la Directrice, l'assurance de mes sentiments distingués.


Roger MADEC

semaVIP

OBSERVATIONS DE LA SEMAVIP SUR LE RAPPORT PROVISOIRE N°09-17-3

Audit du train de vie des SEM d'aménagement de la ville de Paris SEMAVIP Mars 2010

Chapitre 1 - Une sem d'aménagement dans un contexte incertain

Vous indiquez que « le transfert des contrats Clichy Batignolles et Cardinet Chalabre donne des perspectives précaires à la société et compromet fortement l'équilibre des exercices futurs ».. Ce constat a été fait par la direction en septembre 2009 qui en a informé la Ville de Paris et a proposé des axes de développement au Maire de Paris qui seront soumis au Conseil d'Administration de la SEMAVIP en mai prochain.

D'ores et déjà, la SEMAVIP a négocié une indemnité de cessions de ces contrats qui doit lui permettre de mettre en œuvre cette stratégie de développement.

Par ailleurs, la société a conclu de nouveaux contrats tels que de prestations de service en construction pour le compte de tiers privés ().

Chapitre 2- Organisation et procédures de la SEMAVIP

Point 2.1 Organisation

Il est précisé que le Conseil d'Administration se réunit au moins tous les semestres.

Point 2.2 Procédures financières et engagements

Vous préconisez de revoir l'habilitation de directrice administrative et financière, au moins pour les virements et chèques courants et à minima de revoir à la baisse le plafond d'habilitation et de mettre au point un système de double signature pour les paiements.

Il est précisé que :

- Cette délégation a fait l'objet d'une délibération du Conseil d'Administration de la SEMAVIP et est une délégation de signature et non pas une délégation générale et directe des pouvoirs financiers.
- La directrice administrative et financière ne signe qu'en l'absence de la Directrice Générale (congés) ou après accord de cette dernière en cas d'indisponibilité exceptionnelle, ceci dans le respect de la procédure de mise en paiement.

A ce titre, il est rappelé qu'il y a bien séparation entre la fonction ordonnateur/comptable/payeur. Le service fait est signé par les opérationnels qui envoie la dépense au service gestion. Celui-ci qui l'enregistre dans le logiciel comptable et prépare le fichier des écritures pour les transposer dans le logiciel comptable et prépare le fichier des paiements. L'ensemble des pièces sont mises sous parapheurs pour visa de la directrice administrative et financière qui valide une à une les dépenses à régler sur pièces justificatives en regard de la trésorerie disponible et prépare le fichier virement qui est envoyé via la plateforme exabanque à la CDC après que la directrice générale ai visé les dépenses. La CDC paie à réception de l'ordre de virement visé par la directrice générale donc avec un système de double signature contrairement à ce que vous indiquez (voir en annexe 1, un exemple des pièces citées).

En cas d'absence de la Directrice Générale, le Directeur Opérationnel vise pour ordre les dépenses à régler.

Cette procédure a fait l'objet en février 2009 d'un audit de notre commissaire aux comptes qui n'a pas relevé d'anomalie.

- Concernant le seuil de 1 000 000 € il est rappelé que la SEMAVIP a effectué un chiffre d'opération de l'ordre de 62 856 000 € en 2008 et 168 451 000 € en 2009 et que ce seuil a été établi en regard de ce chiffre et du montant mensuel payé par opération afin de ne pas perturber le déroulement opérationnel en cas d'absence de la directrice générale.

Point 2.3 Procédures d'achats

Il est précisé que les modalités de publicité et de mise en concurrence des achats sont établies dans le guide d'achat interne de la SEMAVIP qui a été présenté aux administrateurs lors du Conseil du 30 mai 2007 et dont les principaux seuils sont rappelés aux membres du Conseil dans le cadre du compte rendu annuel de la Commission d'appel d'offres et de la commission interne marché. Les dernières modifications du guide d'achat liées aux évolutions de la réglementation relative au seuil de mise en concurrence seront présentées au Conseil d'Administration de mai prochain.

Point 2.5 Ressources humaines

- *Fixation et augmentation des salaires :*

La revalorisation annuelle du point d'indice est établie en fin d'année et discutée avec les délégués du personnel selon la base de l'évolution de l'indice INSEE de la consommation hors tabac (novembre à Novembre). Il est mis en application compter du 1^{er} janvier.

Chapitre 3 : Principaux indicateurs du train de vie

3.1 Contexte financier de l'entreprise

Les effets sur la société de la cession de deux contrats représentent 17M€ de rémunération sur les 32M€ constituant le portefeuille opérationnel actuel de la SEMAVIP. Ainsi cela implique que son actionnaire principal joue pleinement son rôle de soutien. Le calendrier des mises en concurrence par la Ville de nouvelle opération d'aménagement auquel notre société devra répondre est essentiel. Il est à noter que la sortie anticipée des contrats de Clichy Batignolles et de Cardinet Chalabre a pour effet d'obliger la société à renouveler son portefeuille deux plus tôt.

Parallèlement, la direction générale s'attache à mettre tout en œuvre pour assurer la continuité de l'exploitation de la SEMAVIP dans l'avenir notamment en utilisant les fonds liés à la cession des contrats prioritairement aux développements futurs (réponse à des appels d'offres, études de nouveaux partenariats, recours à experts etc ...)

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

Le chiffre d'affaires d'une SEM d'aménagement est très dépendant des accords conclus avec la collectivité sur les dates de versements de sa participation d'une part et sur le rythme de commercialisation d'autre part. La commercialisation n'a d'effet sur le chiffre d'affaires que lorsque la cession des charges foncières est devenue définitive soit environ 3 ans après la signature d'un nouveau traité de concession.

Ainsi le chiffre d'affaires ne dépend pas que de l'efficacité du personnel de la société mais pour une part très importante de la conjoncture, des plannings de versement de la participation de la Ville, et de la date de démarrage des opérations. Sur la période examinée, la SEMAVIP a été attributaire de 3 nouvelles opérations Claude Bernard, Porte Pouchet, Cardinet Chalabre, dont les études et la commercialisation ont été initiées sur la même période, ayant pour effet de porter la signature des actes en 2009. Par conséquent sur la période, le ratio ne semble pas pertinent pour mesurer l'efficacité de la SEMAVIP.

A noter toutefois qu'à titre illustratif, la SEMAVIP a commercialisé en 2009 130 000 m² de SHON pour atteindre un chiffre d'affaire très important de 94M€.

3.3.2 Cadres dirigeants et rémunération des principaux cadres

Il est précisé que la grille de la SEMAVIP tient compte à la fois de l'âge et de l'ancienneté dans des fonctions équivalentes et s'appuie sur une étude annuelle comparative des rémunérations pratiquées au sein des SEM adhérentes au réseau SCET.

3.4 Patrimoine administratif

La SEMAVIP a d'ores et déjà conclu un accord avec son propriétaire pour réduire sa surface locative au 30 juin prochain dans le cadre du transfert du personnel à Paris Batignolles aménagement. A noter une erreur matérielle sur le montant des charges locatives en 2008 arrêtées à 80 018 € comme indiqué en annexe du rapport.

Il est précisé que dans le cadre du rapport annuel de gestion de l'année 2009 qui sera présenté aux administrateurs lors du prochain Conseil de mai le montant des autres achats et charges externes sur la structure s'élève au bilan à 1 392 k€ en 2009 au lieu de 1 486 k€ en 2008 ce qui résulte de la remise en concurrence de certains de nos prestataires et d'une gestion encore plus rigoureuse des dépenses.

3.7 Mesures en faveur du développement durable

Sur les certifications et labellisation, je vous confirme que la SEMAVIP a été renouvelée en 2009 pour deux ans pour la certification ISO 14001 et que le label européen Discerno vient de lui être à nouveau re décerné en début de cette année pour sa Responsabilité Sociale et Environnementale.

ANNEXES

DOCUMENTS TRANSMIS PAR LA SEMAVIP

Avis : la version publiée de ce rapport ne comprend pas les annexes susmentionnées qui ne sont pas indispensables à la compréhension du texte. Celles-ci sont consultables, sur demande écrite, au service de documentation de l'Inspection générale.