MAIRIE DE PARIS INSPECTION GENERALE

Évaluation de la maîtrise des risques des sociétés au capital desquelles la Ville de Paris est majoritaire

Rapport n° 18-02 – septembre 2018

Sommaire

- Avertissement sur le périmètre de la mission (p. 3)
- Synthèse (p. 4)
- Les principaux objectifs de la lettre de saisine (p. 8)
- La méthodologie (p. 9)
- **I Les approches typologiques (p. 10)**
- **II Les démarches de maîtrise des risques et leur niveau de maturité (p. 28)**
- **III Propositions pour sécuriser les relations de la Ville avec ses sociétés (p. 50)**
- Procédure contradictoire (p. 54)
- Liste des annexes (p. 55)

Avertissement sur le périmètre de la mission

- Les principes de sélection des sociétés des entreprises publiques locales de la Ville ont été les suivants :
  - ✓ Capital majoritaire, avec une exception pour SOGARIS dont le département détient directement ou indirectement 49,5 %
  - ✓ Les sociétés au capital desquelles la Ville est minoritaire (CPCU, SEMMARIS et la SEM Energie POSIT'IF)
  - ✓ Non prise en compte d'une petite société en cours de changement de mode gestion (SPL Parisienne de photographie).
- Par ailleurs la société d'exploitation de la Tour Eiffel (SETE) n'a pas donné suite à nos demandes, malgré une explication de nos attentes lors d'une réunion avec sa directrice générale le 12 avril 2018.
- Sur les 18 entreprises publiques de la Ville, 13 ont ainsi été incluses dans le périmètre de la mission. Pour des synthèses fondées sur des données hors réponses aux questionnaires, la SETE a été incluse.
- Par ailleurs, la SPL PariSeine, créée au 1er trimestre 2018, n'a pas fait l'objet d'une étude approfondie.
- Enfin, une de ces 13 sociétés, SEMAVIP, doit disparaître. Elle a donné lieu à un traitement particulier, sur la base d'un recensement de ses risques avérés et en cours de traitement par son directeur général.
- Les sociétés correspondant au périmètre de l'étude se répartissent en trois principaux secteurs :
  - ✓ L'immobilier avec le logement social (RIVP et Elogie-Siemp) auquel il a été fait le choix d'adjoindre deux autres sociétés à vocation particulière, SOREQA dont la mission est la rénovation de l'habitat indigne et SEMAEST qui a été récemment recentrée sur l'immobilier commercial.
  - ✓ L'aménagement : 2 SPL importantes (SEMAPA et PBA), une société recentrée sur la maîtrise d'ouvrage et de gestion (SemPariSeine) et la SEMAVIP en voie d'extinction.
  - ✓ Les services , catégorie plus diverse : SAEPOPB, SAEMES, SAEMPF, Carreau du Temple et SOGARIS.

Synthèse (1)

- La diversité des sociétés étudiées limite la portée des travaux d'agrégation et de comparaison. Le rapport comporte de ce fait une annexe par société qui traite de sa situation particulière.
- Il est néanmoins possible de dégager plusieurs conclusions. Sur la plupart des items de comparaisons – chiffre d'affaires, endettement, garantie d'emprunts, résultat d'exploitation, effectifs employés et, plus encore, quote-part de situation nette (+ de 95 %) -, les deux bailleurs sociaux dominent : la RIVP et, dans une moindre mesure, Elogie-SIEMP.
- De ce fait, les risques pris par la Ville actionnaire semblent relativement sous contrôle, même si l'exploitation de ces deux sociétés est susceptible d'être en partie déstabilisée par les modifications de l'environnement national juridique et financier décidées par l'Etat.
- Ces sociétés avaient jusqu'à récemment assez peu développé leur politique de maîtrise des risques. Elogie-Siemp vient néanmoins d'établir sa première cartographie générale après fusion et la RIVP s'est engagée dans une démarche progressive de constitution de plusieurs cartographies complémentaires.
- Les bailleurs sociaux ont toutefois développé leur contrôle interne à la demande d'organismes de contrôle externe, non seulement les commissaires aux comptes, mais également l'Agence nationale de contrôle du logement social (ANCOLS) qui examine régulièrement leur gestion de façon obligatoire. Cet environnement de contrôle explique peut-être que ces sociétés n'aient pas jusqu'à présent éprouvé la nécessité de se soumettre à des certifications ou labellisations facultatives.
- Leur engagement actuel dans une politique de maîtrise des risques formalisée est encourageant. Leur taille leur permet de s'appuyer sur des fonctions spécialisées : audit interne (RIVP) et contrôle interne et de gestion (Elogie-Siemp).

Synthèse (2)

- Un deuxième domaine d'activité regroupe les sociétés d'aménagement. Au terme d'un remembrement important de ces sociétés, seules deux d'entre elles, les sociétés publiques locales SEMAPA et PBA sont attributaires de nouvelles opérations d'aménagement.
- Issues de deux histoires distinctes, leur maturité en matière de maîtrise des risques diffère :
  - ✓ SEMAPA faisant appel aux épargnants dès son origine s'est soumise aux obligations d'information du public édictées par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), à l'appréciation d'une agence de notation financière. Elle s'est également engagée dans une démarche de responsabilité sociétale et environnementale et est certifiée ISO 14001. Elle a pu développer des dispositifs de contrôle interne sur ce socle.
  - ✓ Plus récente, PBA a d'abord été une société mono-opération et n'a diversifié son activité que récemment. Elle a conservé de ses origines un effectif délibérément restreint et une intégration des fonctions de contrôle aux activités du comité de direction et de ses émanations. La préparation d'une cartographie des risques à l'horizon 2019 montre néanmoins une compréhension d'ores et déjà élaborée de ses risques et une bonne connaissance de ses dispositifs de contrôle interne.
- Dans le domaine de l'aménagement, la restriction du nombre et du volume des opérations ainsi que leur concentration sur SEMAPA et PBA oblige deux autres sociétés aux activités initialement diversifiées, SemPariSeine et SEMAEST à d'importantes réorientations stratégiques :
  - ✓ SemPariSeine devra impérativement obtenir dans un cadre concurrentiel un nombre minimal de missions de maîtrise d'ouvrage déléguée pour maintenir le plan de charge de ses équipes, même si la création de la SPL PariSeine pourra en partie limiter cette contrainte.
  - ✓ SEMAEST devra trouver un modèle économique pour ses opérations de revitalisation commerciale dégageant une marge suffisante et lui permettant de conserver une taille suffisante ou s'adosser à un partenaire.

Synthèse (3)

- Pour SEMAVIP, les risques ont été identifiés lors de l'engagement de sa mise en extinction.
- Enfin quant à SOREQA, dont l'activité est à cheval à la fois entre aménagement et gestion immobilière d'une part, Paris et banlieue de l'autre, pour le traitement de l'habitat indigne, son adossement à Elogie-Siemp dans le cadre d'une union économique et sociale devrait lui faire bénéficier des progrès accomplis par cette dernière pour la maîtrise de ses risques propres.
- Pour les sociétés de services étudiées, les problématiques de risques sont diversifiées.
- Soumise à des reculs de la fréquentation de ses parcs, SAEMES doit compenser par la construction de parcs hors Paris si les niveaux de rentabilité sont acceptables et maîtriser encore davantage ses dépenses tout en imaginant en sus, un modèle faisant appel aux nouvelles approches en matière de transformation digitale de l'entreprise, et des politiques tarifaires favorisant la fréquentation des parcs souffrant de désaffection.
- SAEMPF est à la merci de la perte d'une DSP parisienne. Le développement actuel de sa politique de maîtrise des risques est toutefois de nature à la protéger.
- Pour SAEPOPB, il existe un risque de non-soutenabilité de sa dette dans un contexte concurrentiel plus pressant, ce qui pourrait, à terme, obliger la Ville à venir en garantie et qui contraint donc la SEM à optimiser ses coûts et poursuivre l'augmentation de son chiffre d'affaires et de sa marge .
- Le Carreau du Temple voit son exploitation fragilisée par les dysfonctionnements de son bâtiment.
- Enfin SOGARIS est soumise à la concurrence des autres logisticiens et les conditions mouvantes des marchés sur lesquels elle opère.
- Quant à la SETE, son absence de réponse, tout à fait regrettable, doit appeler l'attention de la Ville.

Synthèse (4)

- Trois catégories de recommandations sont faites à l'issue de cette analyse.
- Pour l'ensemble des sociétés : la poursuite de l'élaboration des politiques de maîtrise des risques en relation étroite avec la DFA et leur présentation aux conseils d'administration ; une meilleure préparation des conseils d'administration au sein de la Ville (coordonnant les positions de l'ensemble des directions concernées, y compris celles qui ne sont pas censeurs et informant les administrateurs désignés les représentants du Conseil de Paris) et en lien avec les sociétés ; la définition d'un « Groupe » des sociétés de la Ville de Paris pour développer leurs synergies et renforcer leurs coopération ; un travail sur des référentiels communs ; un suivi particulier.
- Pour des sociétés apparentées : l'évaluation des impacts des mesures législatives sur l'équilibre des bailleurs sociaux ; l'évaluation avec l'APUR du potentiel d'opérations nouvelles d'aménagement à 10 et à 20 ans sur le territoire parisien et ses voisins ; un suivi attentif des conséquences pour SemPariSeine et SEMAEST de leur réorientation stratégique ; une bourse aux emplois des cadres spécialistes des questions d'aménagement; parmi les sociétés de services, un travail en commun sur les risques liés à la sécurité et à la maîtrise des aléas de fréquentation, *a minima* entre SAEPOPB et SETE, éventuellement en y invitant le Carreau du Temple.
- Pour quelques sociétés particulières : la programmation d'un audit de la SETE en 2019 ; un suivi renforcé de l'évolution des capacités de remboursement par le POPB de sa dette garantie par la Ville ; le traitement des risques bâtimentaires du Carreau du Temple.

Les principaux objectifs de la lettre de saisine du 8 février 2018

- A la suite d'une proposition du groupe Les Républicains, la Maire de Paris a demandé à l'Inspection générale d'effectuer une étude comprenant une typologie et une évaluation des dispositifs de contrôle interne et de maîtrise des risques des sociétés d'économie mixte (SEM) et des sociétés publiques locales (SPL qui travaillent exclusivement pour leurs actionnaires sans nécessité de mise en concurrence) dont le capital est majoritairement voire exclusivement détenu par la Ville de Paris, soit en pratique 15 :
  - ✓ Deux SEM immobilières : Régie immobilière de la Ville de Paris (RIVP) et Elogie-SIEMP.
  - ✓ Une SPL en charge de la rénovation de l'habitat indigne : Société de requalification des quartiers anciens (SOREQA).
  - ✓ Trois SPL d'aménagement : Société d'études, de maîtrise d'ouvrage et d'aménagement parisienne (SEMAPA) et Paris Batignolles Aménagement (PBA), SPL PariSeine récemment constituée.
  - ✓ Deux SEM d'aménagement : SEM d'aménagement de la Ville de Paris (SEMAVIP) et SemPariSeine (SPS).
  - ✓ Cinq SEM de service : SAEM des pompes funèbres (SAEMPF), SAEM d'exploitation du stationnement (SAEMES), SAE du Palais Omnisports de Paris-Bercy (SAEPOPB), Société de la gare routière de Rungis (SOGARIS), SEM d'animation économique au Service des territoires (SEMAEST).
  - ✓ Deux SPL de service : Société d'exploitation de la Tour Eiffel (SETE) et SPL du Carreau du Temple.

La méthodologie

- La méthode employée tient compte du grand nombre de structures à analyser en un temps restreint : il ne pouvait s'agir que de dresser un panorama sur la base des déclarations des diverses parties prenantes.
- La mission a estimé que les principaux enseignements à tirer de ses travaux seraient issus de comparaisons entre sociétés comparables et d'agrégations des informations recueillies.
- L'enjeu est aussi de confronter la vision des directions générales des sociétés à celles de la direction des finances et des achats (DFA) et des directions opérationnelles (DO) de la Ville qui suivent, évaluent et contrôlent les activités que la collectivité parisienne leur demande de conduire dans le cadre de contrats multiples, délégations de service public, conventions publiques d'aménagement…
- Pour ce faire, chaque direction générale de société, la DFA et les DO concernées ont été sollicitées sur :
  - ✓ l'identification des risques qui leur paraissaient majeurs,
  - ✓ leur évaluation de la maturité des plans de contrôle interne qui leur sont associés (sur une échelle allant de dispositifs non fiables à optimisés en passant par informel, standardisé et évolué),
  - ✓ les documents contractuels et de gestion qui fondent leurs relations,
  - ✓ leurs attentes en vue d'une amélioration de la coopération pour maîtriser les risques des sociétés et ceux qu'elles font courir à leur actionnaire entre l'ensemble des parties prenantes.

A Les activités exercées
B Chiffres d'affaires
C Résultats
D Endettement et garanties d'emprunt
E Quote-part de la situation nette des sociétés
F Les effectifs
G La gouvernance
H La composition des conseils d'administration
I La dépendance à la Ville et l'exposition à la concurrence

I LES APPROCHES TYPOLOGIQUES

I Les approches typologiques

- La lettre de saisine demande d'élaborer une typologie selon la taille, la gouvernance, la situation financière et la composition du conseil d'administration des sociétés.
- Une première remarque est la diversité de ces sociétés :
  - ✓ Des chiffres d'affaires de 3 à 582 M€ en 2016.
  - ✓ Des résultats très dégradés ou permettant d'accroître les fonds propres.
  - ✓ Un endettement variable impliquant ou non la Ville à travers des garanties d'emprunt et des avances.
  - ✓ Des effectifs de 1 (SEMAVIP) à près de 1 200 agents (RIVP) en 2017.
  - ✓ Une gouvernance déterminée par le type de société : les six SPL fonctionnent sur le principe du « *in house* » ne pouvant recevoir de commandes que de collectivités détentrices d'une partie de leur capital et n'étant pas soumise à la concurrence ; les neuf SEM doivent en revanche subir la concurrence d'entreprises privées pour obtenir ou conserver les contrats nécessaire à leur pérennité, voire à leur développement.
  - ✓ Certains conseils d'administration exclusivement composés d'élus (parisiens et dans certains cas d'autres collectivités d'Île-de-France) ; d'autres en majorité d'élus avec des représentants d'autres sociétés ou organismes (aux activités institutionnelles, complémentaires voire concurrentes).
- Chacun des critères typologiques est analysé successivement.
- D'autres axes d'analyse sont proposés par la mission pour conclure cette partie.

I A Les activités exercées (1)

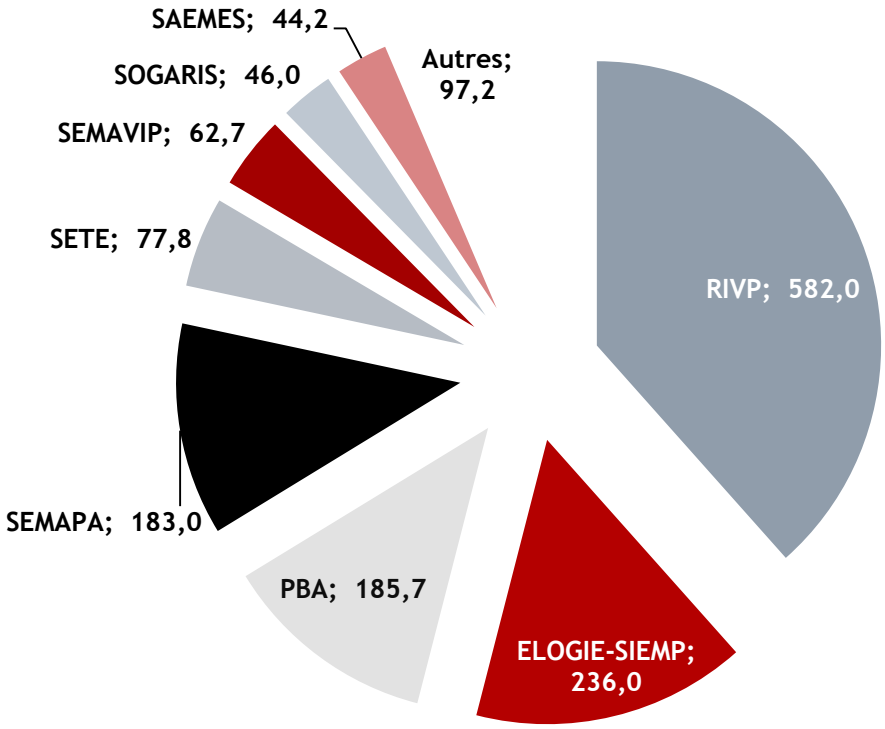
- Si certaines sociétés apparaissent comme sœurs ou cousines, l'apparentement d'autres se révèle plus artificiel et limite l'intérêt des comparaisons.
- La représentation classique de la DFA consiste à distinguer trois catégories : immobilier, aménagement, services. Celle-ci a le mérite de la simplicité mais elle suppose sans doute un minimum de reclassements.
- Pour la gestion immobilière, la proximité des activités des deux bailleurs sociaux, RIVP et Elogie-SIEMP, ne fait pas de doute même si la RIVP est, pour la plupart des critères, dans un rapport de plus du double d'Elogie-SIEMP.
- D'autres sociétés de taille sensiblement plus restreinte se situent à cheval entre la gestion immobilière et l'aménagement : il s'agit de la SOREQA et de la SEMAEST. Il a été fait le choix de les considérer également comme sociétés immobilières, du fait que
  - ✓ l'activité de la SOREQA porte sur la réhabilitation de l'habitat indigne d'un quartier et non sur des opérations d'aménagement classiques, même si ses interventions se font dans le cadre de conventions publiques d'aménagement ;
  - ✓ la SEMAEST gère désormais principalement des locaux commerciaux, ce qui, au demeurant, rapproche son activité de celle de la RIVP, concernée par les locaux commerciaux à la fois en raison de lots en pied d'immeuble, mais du développement d'une activité de construction et de gestion de locaux d'entreprise, en particulier sous forme de pépinières.
- ➢ De même, pour secteur de l'aménagement, la parenté de PBA au Nord (complétée par les restes de la SEMAVIP) et la SEMAPA au Sud est évidente.
- ➢ SemPariSeine est restée incluse dans le secteur de l'aménagement, même si, à l'instar de SEMAEST, elle se trouve désormais privée de la perspective de se voir confier des opérations d'aménagement et privilégie la maîtrise d'ouvrage déléguée. Elle est par ailleurs gestionnaire d'un parc immobilier.

I A Les activités exercées (2)

- Quant aux sociétés de service, elles ont par définition des objets sociaux très différents.
- Il est toutefois possible de rapprocher les problématiques des équipements publics dont la vocation est d'attirer du public, soit la tour Eiffel, le Palais Omnisports de Paris Bercy et le Carreau du Temple.
- Par ailleurs, avec des vocations très différentes, dans le cadre de délégations de service public (DSP), SAEMES, gestionnaire de parcs de stationnement, et SAEMPF, en charge de pompes funèbres et du crématorium du cimetière du Père Lachaise se trouvent confrontées à certains risques comparables et ont opté pour des politiques de maîtrise des risques qui les rapprochent.
- La société la plus singulière parmi les sociétés dites de services est SOGARIS : elle est spécialisée dans la logistique urbaine du Grand Paris et développe des solutions immobilières innovantes dans ce secteur, pour permettre une meilleure organisation des flux de marchandises et améliorer la livraison des derniers kilomètres en cœur d'agglomération. Pour ce faire, elle assure la conception, l'aménagement, la commercialisation, la gestion et la maintenance d'espaces d'immobilier logistique lié au fonctionnement des villes.

I B Les chiffres d'affaires de 2016

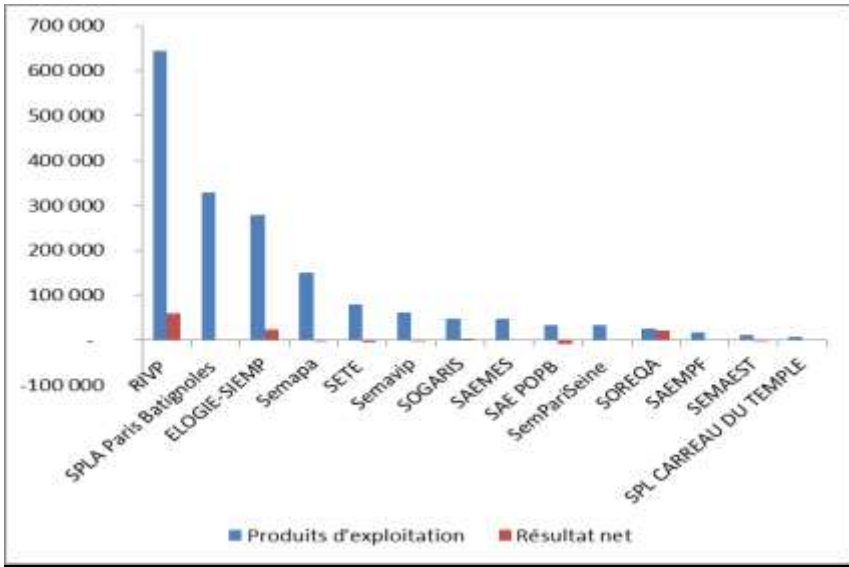
- Les chiffres cumulés des 14 sociétés incluses dans le périmètres dépassent 1,5 Md€ en 2016
- Les deux bailleurs sociaux atteignent 54 % du total. En ajoutant les deux principales SPL d'aménagement (SEMAPA et PBA) qui dépassent également (largement) les 100 M€ de CA, on approche les 4/5e du total.
- Les quatre sociétés suivantes (SETE, SEMAVIP, SOGARIS et SAEMES) dont le CA se situe entre 40 et 80 M€ représentent ensemble 15 % du total.
- Les six autres cumulent moins de 100 M€ de CA, soit un pourcentage de 6 % du total.
- Trois groupes peuvent ainsi être distingués :
  - ✓ les gros CA pour les sociétés immobilières et d'aménagement classiques ;
  - ✓ les CA moyens correspondant à quatre sociétés de service ;
  - ✓ enfin les petites sociétés dont le CA est inférieur à 40 M€.



données 2016 en M€

I C Les résultats de 2016

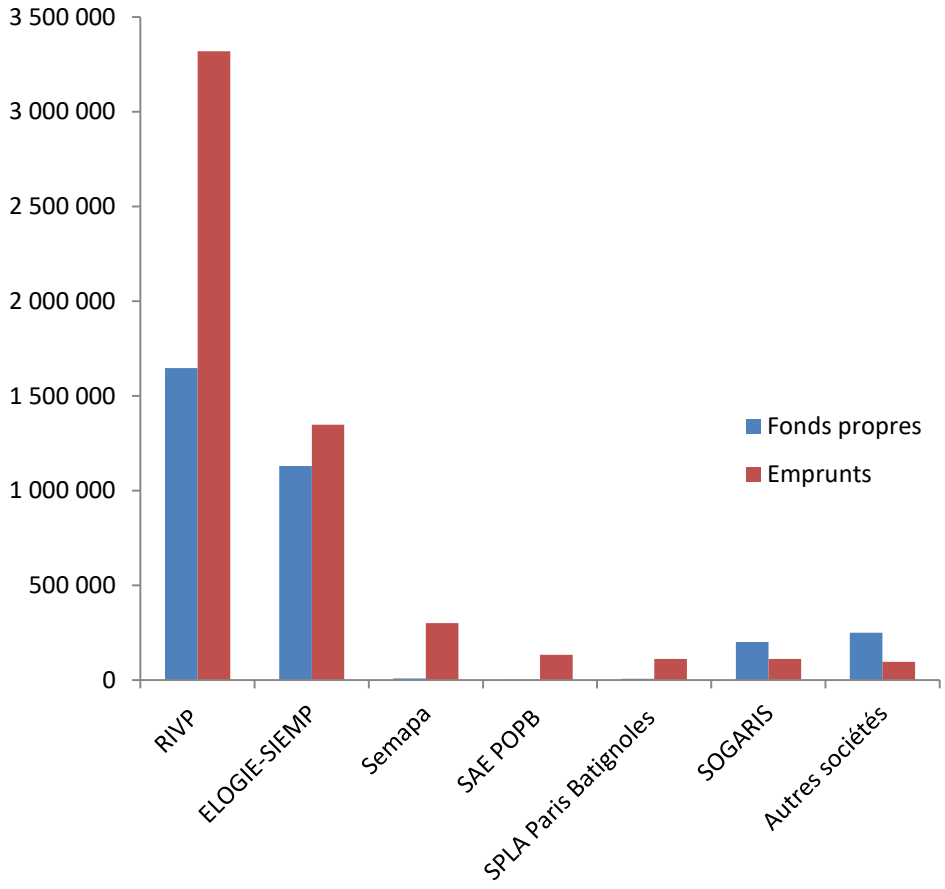
- Dans les sociétés publiques et les SEM, le résultat n'est pas nécessairement un indicateur fiable de leur situation, en raison de la recherche d'un bénéfice raisonnable plutôt que maximal et de l'inscription des opérations en général dans la longue durée.
- Néanmoins les difficultés à produire un résultat d'exploitation positif peuvent être l'indication d'un modèle économique défaillant du fait d'une mauvaise évaluation initiale de l'équilibre des opérations, d'une maîtrise insuffisante des charges, ou d'une réduction mal anticipée des recettes.
- 87,7 % des produits d'exploitation, soit 1 543 M€ ,sont générés par six sociétés, sociétés immobilières et d'aménagement auxquelles s'ajoute la SETE ; elles réalisent 82 % des résultats. Trois sont déficitaires : SETE (- 5 310 K€) ; SEMAVIP (- 645 K€) et, de manière marginale, SEMAPA (-142 K€).
- Parmi les autres sociétés dont les produits d'exploitation sont inférieurs à 50 M€, se distinguent des résultats très positifs pour la Soreqa et négatifs pour POPB en 2016, son résultat étant quasi à l'équilibre en 2017.



Sociétés (en K€)	Produits d'exploitation	Résultat net
Stés avec des produits d'exploitation > 50 M€ dont :	1 543 617	76 752
RIVP	644 413	58 711
SPLA Paris Batignoles	329 457	14
ELOGIE-SIEMP	278 430	24 124
Semapa	150 067	- 142
SETE	79 689	- 5 310
Semavip	61 561	- 645
Stés avec des produits d'exploitation < 50 M€	223 754	17 058
Total	1 767 371	93 810

I D L'endettement et les garanties d'emprunts ou avances en compte courant par la Ville (1)

- L'endettement des 14 sociétés s'élève à 5,42 Mds€ en 2016.
- Plus de 86 % de ces emprunts ont été contractés par la RIVP et Elogie-Siemp.
- Pour l'ensemble des sociétés, les fonds propres atteignent 3,24 Mds€, les deux bailleurs sociaux cumulant à aux seuls 85,6 % de ces fonds.
- Certaines sociétés ont très peu de fonds propres comme SEMAPA, PBA ou SAEPOPB. Elles se financent par des emprunts (300 M€ pour SEMAPA, 111 M€ pour PBA et 133 M€ pour le POPB).
- *A contrario*, d'autres sociétés se financent plutôt par leur fonds propres et/ou un endettement bancaire comme SOGARIS, SemPariSeine et SETE.
- La Ville garantit les emprunts de ses sociétés à hauteur de 4,56 Mds€ en 2016 et 4,78 Mds€ en 2017, là encore essentiellement pour les bailleurs sociaux.



I D L'endettement et les garanties d'emprunts ou avances en compte courant par la Ville (2)

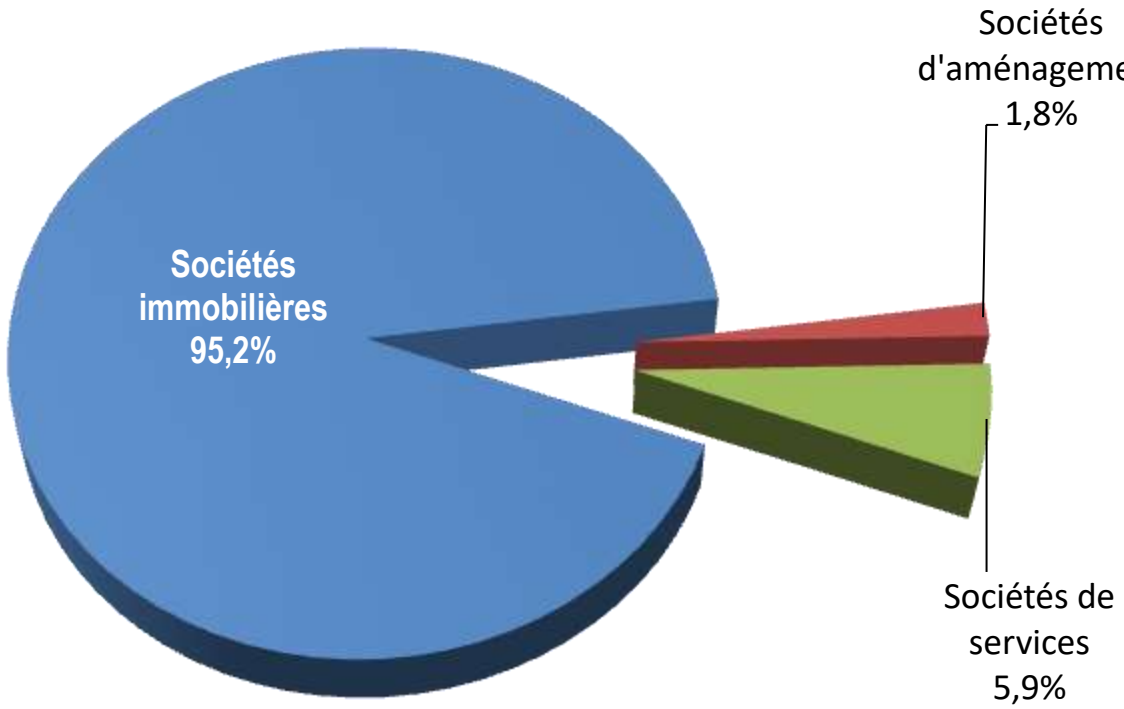
Encours de dette garantie en M€ au 31/12	2016	2017	% total 2017
RIVP	2 894,5	3 023,0	63%
Elogie-SIEMP	1 172,2	1 304,2	27%
SPLA SEMAPA	272,0	280,0	6%
SEM SAEPOPB	119,7	116,2	2%
SPLA PBA	80,7	38,9	1%
Autres sociétés	19,2	16,3	0%
TOTAL	4 558,3	4 778,6	

- Pus de 90 % des emprunts garantis par la Ville, soit 4, 33 Mds€ , concernent la RIVP et Elogie-Siemp en 2017. Ces garanties ont augmenté de 4,4 % pour la RIVP et 11,3 % pour Elogie-Siemp par rapport à 2017 du fait de la politique d'accroissement rapide du parc de logement social.
- Deux SEM d'aménagement bénéficient de garantie, la SEMAPA qui conserve une garantie stable entre 2016 et 2017 et PBA qui a une garantie réduite de moitié sur la même période.
- Les autres sociétés auxquelles la Ville apporte sa garantie sont SOREQA (8 M€), SAEMES (7,2 M€) et SEMAEST (1,1 M€).

- La garantie d'emprunt apportée au POPB (116,2 M€) répond à un autre besoin. La société en difficulté financière doit se redresser notamment grâce aux investissements réalisés. Les résultats positifs espérés devront permettre de rembourser la dette. Pour la Ville, la garantie apportée comporte naturellement plus de risque d'autant qu'un rééchelonnement de dette a d'ores et déjà dû être renégocié.
- Par ailleurs, cinq autres sociétés ne bénéficient pas de garantie de la Ville : SOGARIS, SemPariSeine, SAEMPF, SETE et le Carreau du Temple, alors qu'elles peuvent recourir à des emprunts conséquents.
- C'est notamment le cas de SOGARIS qui a bénéficié d'un apport en capital significatif et dispose d'un effet de levier qu'elle utilise actuellement pour financer son projet de développement.

I E Quote-part de la situation nette des sociétés détenue par la Commune et /ou le Département (1)

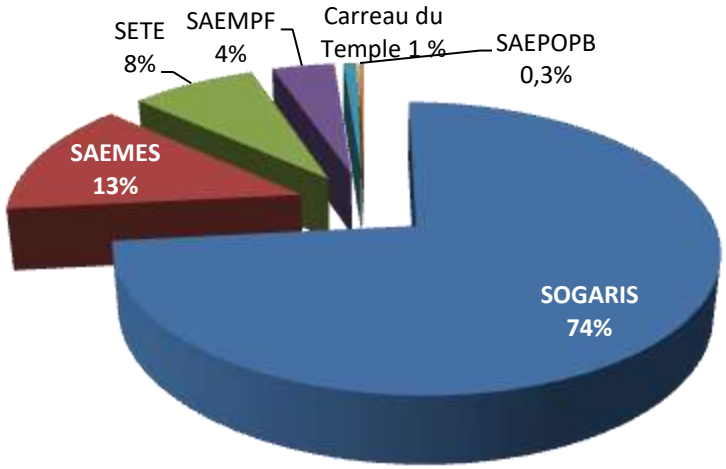
- Une manière d'appréhender les risques financiers pour la Ville en limitant les difficultés liées à l'hétérogénéité des objets sociaux est de partir de la quote-part de la situation nette des sociétés qu'elle détient.
- Le total est alors de 2,35 Mds€.
- Le poids écrasant des quatre sociétés de gestion immobilière, et plus particulièrement, des deux bailleurs sociaux apparaît alors clairement. En leur sein, la RIVP représente près des deux-tiers du total.
- Du fait de leur patrimoine, on retrouve, de manière accentuée, des poids relatifs constatés à partir des rubriques d'analyse précédentes de la RIVP et, dans une moindre mesure, d'Elogie-Siemp.



I E Quote-part de la situation nette des sociétés détenue par la Commune et /ou le Département (4)

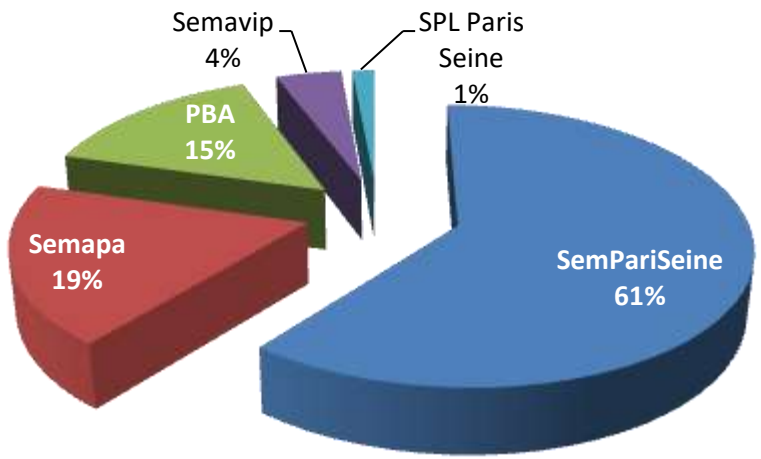
Sociétés de service

- Pour les six sociétés mentionnées, la quote-part de Paris atteint un total de 138,6 M€
- Les valeurs des patrimoines immobiliers sont déterminantes.
- Le POPB voit néanmoins sa valeur réduite par le niveau d'emprunt en cours.



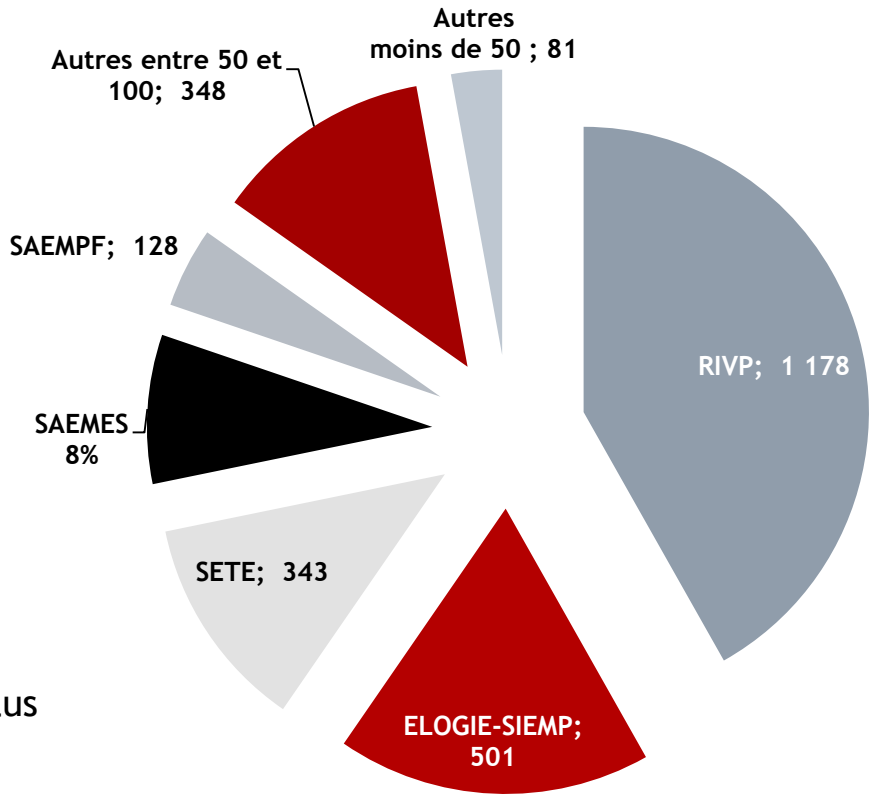
Sociétés d'aménagement

- Pour les cinq sociétés mentionnées, la quote-part de Paris atteint au total un total de 41,3 M€.
- Parmi les sociétés d'aménagement, est dominante SemPariSeine, en raison du patrimoine immobilier qu'elle détient, en particulier sur le Front de Seine.



I F Les effectifs au 31 décembre 2016

- Ensemble, les 14 sociétés comptaient à fin 2016 2 817 salariés ETP.
- Là encore, l'hétérogénéité domine :
  - ✓ Seule la RIVP compte plus de 1 000 salariés et Elogie-SIEMP, 501, mettant en évidence la domination des deux bailleurs sociaux (60 % du total)
  - ✓ Trois autres sociétés de service comptent entre 350 et 100 salariés : SETE, SAEMES et SAEMPF (25% du total)
  - ✓ Six sociétés comptent entre 100 et 50 salariés : SAEPOPB, SOGARIS, SEMAPA, SEMAEST et SemPariSeine (12% du total)
  - ✓ Enfin quatre sociétés comptent moins de 50 salariés : PBA, Carreau du Temple, SOREQA et SEMAVIP (soit 3% du total)
- La majeure partie des risques RH semble donc être concentrée, au moins quantitativement, sur les cinq plus gros employeurs (RIVP, Elogie-SIEMP, SETE, SAEMES et SAEMPF). D'autres sociétés de taille réduite sont toutefois confrontées à des ajustements de leur effectif, notamment dans le secteur de l'aménagement.



I G La gouvernance

- La préparation des conseils d'administration souffre de maux traditionnels comme des délais de transmission des documents ne respectant pas le délai de 15 jours fixé dans les statuts de la plupart de ces sociétés et, parfois, des difficultés à réunir le quorum.
- Un besoin de coordination accru se fait sentir entre les services de la Ville même si les relations entre la DFA et les directions opérationnelles sont jugées dans l'ensemble fluides.
- Dans certains cas, une coopération s'instaure pour la confection de la note préparatoire aux conseils d'administration, c'est notamment le cas entre DAC et DFA pour le Carreau du Temple. La DFA fournit en tout état de cause les éléments qu'elle prépare pour l'élu aux finances aux directions opérationnelles.
- Il reste que les directions opérationnelles se sentent plus concernées par le suivi des conventions parfois nombreuses à l'instar du service des concessions de la DFA, alors que le service de l'expertise sectorielle de la DFA adopte la vision de l'actionnaire, plus globale. Cela n'empêche pas que des directions opérationnelles comme la DLH se préoccupent de l'impact financier des opérations de construction confiées.
- Plus généralement, des demandes se font jour pour des travaux inter-directionnels sous l'égide du secrétariat général, par exemple pour SOGARIS qui, si elle n'a qu'une direction de tutelle, la DFA, travaille avec plusieurs autres. Il en va de même pour les sociétés d'aménagement qui, outre la DU, ont pour interlocutrices les directions concernées par des équipements en construction dans leurs opérations.
- L'information des élus parisiens participant aux conseils d'administration est principalement constituée à l'initiative des sociétés.
- L'information du conseil d'administration sur les risques et leur maîtrise est loin d'être systématique, à l'exception de l'intervention des commissaires aux comptes. Les comités d'audit ou des risques sont l'exception, les perspectives se limitant le plus souvent à spécialiser une séance par an sur le sujet.

I H La composition des conseils d'administration (1)

Société	Domaine d'activité	Statut	Elus parisiens	Autres membres
PBA	aménagement	SPLA		0 En recherche à la suite de la transformation de Paris en collectivité unique
SEMPARISEINE	aménagement	SAEML	12	5 représentants Société Hôtelière Paris Les Halles (Novotel), Coopération et Famille, Fédération Française du Bâtiment Grand Paris, Société Civile du Forum des Halles (Unibail), les habitants du Front de Seine
SEMAPA	aménagement	SPLA	7	1 représentant la Région Île-de-France
SEMAVIP	aménagement	SAEML	10	6 représentants d'institutions dont la Caisse des dépôts et consignations et deux personnes physiques
SOREQA	immobilier	SPLA	8	5 représentants des communes (Montreuil) ou établissements publics territoriaux (2 pour Plaine commune, Est Ensemble et Paris Ouest La Défense)
RIVP	immobilier	SAEML	10	2 administrateurs privés (Caisse des dépôts, Habitat en Région Services)
ELOGIE-SIEMP	immobilier	SAEML	12	2 administrateurs privés dont le représentant permanent de la Caisse des dépôts
SAEMES	services	SAEML	5	2 représentants d'EFFIA et 1 de la Caisse des dépôts
SAEMPF (SFVP)	services	SAEML	11	3 représentants de la Caisse des dépôts et 1 de MUTAC
SAEPOPB	services	SAEML	7	5 dont des représentants de AEG Facilities France, du CNOSF, de la Caisse des dépôts et de la CCIP
SEMAEST	immobilier	SAEML	7	7 représentants de la Caisse des dépôts, du groupe SNI, de la BRED, du Crédit Mutuel ARKEA, de la Chambre des métiers, de la CCIP et d'Est Ensemble
SETE	services	SPL	12	Entrée prévue de la Métropole du Grand Paris pour 1%
SOGARIS	services	SAEML	5	2 (Dpt 92) + 1 (Dpt 93) + 1 (Dpt 94) + 2 (Caisse des dépôts) = 6
Carreau du Temple	services	SPL	7	0 La Courneuve à la suite de la transformation de Paris en collectivité unique

I H La composition des conseils d'administration (2)

- Parmi les administrateurs non parisiens, on retrouve le plus souvent la Caisse des dépôts et parfois des sociétés consœurs ainsi que, de plus en plus, en particulier du fait de l'évolution statutaire des SPL(A), des collectivités et établissements publics territoriaux.
- Les problèmes évoqués portent d'abord, pour les SPL(A) dont le conseil d'administration était exclusivement composé d'élus parisiens, sur la nécessité d'inclure au moins une autre collectivité au sein de la SPL dès lors que la commune et le département de Paris seront fondus en une collectivité unique au 1er janvier 2019. Cette question peut être également reliée à la nécessité d'étendre leurs potentiels d'opérations « *in house* », notamment pour les SPL d'aménagement.
- Une deuxième question est soulevée lorsque certains actionnaires minoritaires peuvent se trouver en position de concurrents ou de fournisseurs. C'est notamment le cas à :
  - ✓ SemPariSeine qui se positionne désormais en maître d'ouvrage délégué d'opérations d'aménagement complexes.
  - ✓ SAEMES, au sein de laquelle le deuxième actionnaire, EFFIA, est susceptible de se retrouver en concurrence sur des opérations de construction et d'exploitation de parkings hors Paris alors que la SEM a besoin d'augmenter en Île-de-France ses DSP pour maintenir son niveau d'activité.
  - ✓ SAEPOPB où la société AEG Facilities France SAS est un apporteur d'affaires (tournées) pour le POPB.
  - ✓ SAEMPF qui accueille au sein de son conseil d'administration le syndicat du funéraire des communes de banlieue, un partenaire (DSP du crématorium de Champigny) qui contracte aussi avec des concurrents sur d'autres territoires.

I I La dépendance à la Ville et l'exposition à la concurrence (1)

- Un des principaux risques encourus par les sociétés, comme pour toutes les sociétés commerciales, est lié la qualité et la quantité de son portefeuille d'activités.

		dépendance à la Ville		
		forte	**moyenne**	**faible**
exposition à la concurrence	**forte**	SAEMPF SAEMES	SemPariSeine	SOGARIS
	moyenne	Carreau du Temple	SAE POPB SOREQA	
	faible	PBA SEMAVIP SEMAPA SEMAEST	SETE	RIVP Elogie-SIEMP

I I La dépendance à la Ville et l'exposition à la concurrence (2)

- Cette analyse dépendance / exposition (propre à la mission) met en évidence que les risques financiers les plus forts en volume sont portés par des sociétés relativement peu exposées à la concurrence.
- Les garanties d'emprunts et les avances remboursables bénéficient en effet :
  - ✓ Pour l'essentiel aux deux bailleurs sociaux (RIVP et Elogie-SIEMP) qui disposent d'un tel stock de logements fortement demandés que leur exploitation suffit à produire les ressources nécessaires à leurs remboursements sur un cycle de long terme ; en outre si les deux bailleurs sociaux de la Ville en dépendent pour leurs constructions nouvelles, celle-ci est engagée dans un plan de développement du logement social qui implique la mobilisation de ses principaux opérateurs.
  - ✓ Et pour une part significative du reste, aux deux SPL d'aménagement, lesquelles sont assurées de leur plan de charge du fait de leur statut et, dans la pratique, de leur portefeuille d'opérations en cours ou à venir, au moins dans l'immédiat.
- Parmi les autres sociétés, principalement celles qui dépendent d'une billetterie et de la commercialisation d'hospitalités, la tour Eiffel, compte tenu de son caractère unique, emblématique et spectaculaire, peut apparaître comme peu exposée à la concurrence. De surcroît, le statut récemment adopté de SPL pour la SETE la protège contre des offres de concurrents anormalement hautes.
- Dans une moindre mesure, il en va de même pour la SPL du Carreau du Temple et la SAE du POPB (Zénith et Seine musicale sur la petite jauge, U-Arena sur la grande jauge), quoique l'exposition à la concurrence de ces deux équipements et les risques liés à leur programmation soient sensiblement plus forts. Néanmoins, ces trois équipements demandent d'importants investissements de grosses réparations et d'évolution de leurs agencements qui posent le problème de la viabilité de leur modèle économique.

I H La dépendance à la Ville et l'exposition à la concurrence (3)

- Parmi les sociétés les plus vulnérables, se trouvent des SEM fortement exposées à la concurrence et plus ou moins dépendantes de la Ville :
  - ✓ SAEMES est dépendante des DSP de la Ville, notamment de l'une d'entre elles, et se voit concurrencée à Paris par Indigo (qui détient de l'ordre de 60 % des places de parking en DSP à Paris) et un temps SPIE auxquels il faut ajouter dans le reste de l'Île-de-France EFFIA (actionnaire minoritaire de SAEMES) ; la dépendance s'accroît dans la mesure où la politique de la limitation de la circulation dans Paris se traduit par une baisse tendanciellement forte de la fréquentation des parkings par les visiteurs occasionnels, principale source des recettes d'exploitation de la SEM.
  - ✓ SAEMPF est exposée à la concurrence des entrepreneurs de pompes funèbres privés pour l'organisation des funérailles et dépend pour plus de 90 % de son chiffre d'affaires de deux DSP de la Ville qui vont être renouvelées en 2019-2020 dans un contexte *a priori* fortement concurrentiel.
  - ✓ SOGARIS s'est lancée dans un projet qui, s'il est bien articulé avec la politique parisienne des déplacements, dépend d'opportunités foncières que convoitent ses concurrents de la logistique urbaine dans un monde bouleversé par le e-commerce et les contraintes croissantes qui pèsent sur les livraisons à Paris. Elle se trouve donc dans une position en théorie très exposée.
  - ✓ Quant à la SemPariSeine, elle doit elle aussi évoluer en profondeur au moment où elle sort de l'opération de rénovation des Halles. Si elle n'est pas dépourvue de ressources propres, elle doit désormais faire valoir son expertise dans le montage d'opérations complexes avec des partenaires publics.

I H La dépendance à la Ville et l'exposition à la concurrence (4)

- Dans une situation intermédiaire, SOREQA voit simultanément sa dépendance à la Ville diminuer au fur et à mesure que l'habitat indigne y recule et son exposition à la concurrence se réduire dans la mesure où son expertise est recherchée par plusieurs communes et établissements publics territoriaux qui ont souscrit à son capital, lesquels lui garantissent un portefeuille d'opérations suffisant pour plusieurs années.
- Enfin SEMAEST vit avec difficultés la poursuite de sa mue d'une activité importante d'aménagement qui lui garantissait une certaine rentabilité vers celle de revitalisation des quartiers par la promotion de la diversité des commerces, alors que les contrats correspondants lui semblent moins rentables. Si elle est faiblement exposée à la concurrence, compte tenu de sa spécificité, elle dépend en revanche fortement de la Ville qui recourt moins à elle et dans des conditions de marge moins avantageuses. Dans ce contexte, elle doit impérativement maîtriser rapidement ses charges.

A Les sociétés de gestion immobilière

B Les sociétés d'aménagement

C Les sociétés de services

D La cartographie des cartographies

E Le potentiel de maîtrise des risques

II LES DÉMARCHES DE MAÎTRISE DES RISQUES ET LEUR NIVEAU DE MATURITÉ

II A Les sociétés de gestion immobilière (1)

- Un premier groupe de sociétés réunit deux bailleurs sociaux (RIVP et Elogie Siemp) et deux sociétés hybrides rattachées (par la mission et non par la DFA) à cet ensemble en raison de liens préexistants :
  - SOREQA, lié à Elogie-Siemp par une union économique et sociale, a pour mission la réhabilitation de l'habitat indigne ;
  - SEMAEST est recentrée sur l'immobilier commercial et, de ce fait, est proche d'une branche d'activité de la RIVP.
- A la suite de regroupements, dont le dernier a abouti à la fusion d'Elogie-Siemp en 2016, et de remembrements, seules demeurent pour l'essentiel dans le champ des bailleurs sociaux ces deux sociétés d'économie mixte (aux côtés de l'acteur principal Paris Habitat qui, lui, n'a pas un statut de société et n'entre donc pas dans le périmètre de la présente étude).
- Jusqu'à présent, le contrôle interne de ces sociétés a évolué davantage sous la pression de leurs contrôleurs externes que dans le cadre d'une cartographie de leurs risques. Néanmoins Elogie-Siemp vient de réaliser sa première cartographie générale après fusion en juin 2018 (à la suite de démarches préexistantes d'Elogie et de Siemp) et la RIVP procède par cartographies partielles successives.
- Si leur concentration et leur taille importante semblent les mettre à l'abri de certains **risques stratégiques** majeurs, les récentes mesures de l'Etat limitant leur marge et poussant à de possibles nouveaux regroupements pourraient les déstabiliser (lois de finances 2018 réformant les loyers de solidarité et ELAN avec les risques engendrés par le remembrement obligatoire des bailleurs). Ces risques ont été identifiés par les bailleurs et les services de la Ville (DFA et DLH).
- Face à la réduction des marges, la RIVP, qui dégage un résultat en excédent significatif (50 M€), a opté pour une politique de diversification de son activité en direction de l'immobilier d'entreprises. Elle semble en l'état actuel la mieux armée pour faire face à ces modifications exogènes des règles du jeu.

II A Les sociétés de gestion immobilière (2)

- Leurs opérations de construction financées par des emprunts à long terme bénéficient de la garantie de la Ville : 4,33 Mds€ d'emprunts garantis, soit plus de 90 % du total des sociétés de la Ville étudiées ici. Ce risque pour la collectivité est toutefois largement atténué par le besoin de logements sociaux et le faible taux de vacances qui peut en résulter.
- Pour la RIVP, le risque principal déterminant sa stratégie est d'ordre financier : il est lié à l'équilibre de programmes livrés.
- Elogie-Siemp et SOREQA mettent en avant le risque de non-respect de la loi informatique et libertés. La DLH mentionne en outre des risques liés à la définition de la stratégie nouvelle d'Elogie-Siemp.
- SOREQA pointe le risque d'irrégularités dans la gouvernance ou les traités de concession. La DLH pose sur un plan plus général la question de l'impact de la fusion Elogie/Siemp sur les rapports conventionnels de la Ville avec SOREQA. De surcroît, la diminution de son activité parisienne et la part croissante des besoins des communes environnantes pourrait modifier les équilibres en son sein.
- Enfin, SEMAEST liste six risques stratégiques qui posent la question de l'adéquation de l'activité et des prix par rapport à la société et au marché. Elle rejoint ainsi la RIVP sur le risque de déséquilibre financier. Elle cite également le recensement non exhaustif du patrimoine immobilier et le départ d'un salarié clé. La concentration des missions de la SEMAEST sur l'activité de redynamisation commerciale aux dépens de l'activité d'aménageur constitue un risque pour la DAE.
- Si on exclut la SEMAEST, ces sociétés qui ont des activités pérennes et sont peu ou pas confrontées à la concurrence, appréhendent avec une relative confiance leur environnement.
- De manière plus globale, la DFA est préoccupée par le dérapage des dépenses d'investissement.

II A Les sociétés de gestion immobilière (3)

- **Pour les risques juridiques**, outre ceux liés aux évolutions législatives déjà mentionnés, la RIVP indique le non respect de la règlementation pour les personnels. La SOREQA évoque également le risque de contentieux sur les expropriations.
- SEMAEST cite pour cet univers 9 risques non hiérarchisés, notamment ceux liés aux expulsions, aux marchés à relancer suite à une mauvaise définition du besoin et au non respect du formalisme des textes légaux.
- La DLH rappelle des risques contentieux : pour Elogie-SIEMP liés notamment à l'ex CPA SIEMP ; pour la RIVP, liés aux préemptions et les recours sur des permis de construire ; pour la SOREQA, liés aux opérations (bienfondé des déclarations d'utilité publique, expropriations en particulier dans le cadre de l'opération chambres de service). Les risques contentieux sont également relevés par la DFA.
- **Pour les risques** purement **financiers**, Elogie SIEMP, SOREQA et la SEMAEST citent les risques sur les dépenses et les recettes. La RIVP se focalise quant à elle sur deux risques : l'engagement d'opérations non rentables et l'erreur ou l'anomalie dans la facturation des locataires.
- Elogie-Siemp et SOREQA mentionnent le non-respect de la commande publique, en particulier les achats hors marché, préoccupation partagée plus largement par la DFA.
- Pour les directions de la Ville, la situation financière post-fusion d'Elogie Siemp semble encore fragile, notamment en raison de la loi de finances de 2018 qui fait peser une menace nouvelle.
- La DLH pose la question de la capacité d'emprunt de SOREQA et de sa robustesse.
- La capacité de la SEMAEST à assumer les missions des contrats de revitalisation commerciale est également signalée comme un risque par la DAE.

II A Les sociétés de gestion immobilière (4)

- **Parmi les risques opérationnels**, le risque d'impayés est évoqué par la RIVP et Elogie-Siemp ainsi que le risque de vacance locative. Le contentieux sur les charges locataires est mentionné par Elogie-Siemp. La DLH insiste quant à elle sur les complexités et les retards des projets liés notamment aux spécificités de l'ex-Siemp (immeubles insalubres, lots dans le diffus, petites parcelles). Pour la RIVP, sont cités des risques de retards de chantiers liés aux risques juridiques.
- La dégradation du patrimoine est considérée comme un risque pour toutes les sociétés.
- En outre, SEMAEST identifie des risques liés aux études et aux travaux ainsi que le risque de refus d'un occupant de quitter les lieux.
- SOREQA ne cite qu'un risque opérationnel : un accident sur le patrimoine géré ou une irrégularité dans la réalisation des travaux avec impact pour les occupants ou les employés.
- Dans **l'univers des systèmes d'information (SI)**, le risque de discontinuité du système d'information est cité par la RIVP qui estime bien le maîtriser et par Elogie-Siemp ainsi que le vol de données ou l'intrusion informatique relevé également par SEMAEST et SOREQA. SEMAEST liste en outre 12 risques comme le risque de paiement à un mauvais tiers. La DFA pose la question du SI pour toutes les sociétés.
- **Les risques RH** sont relativement peu mentionnés en tant que tels. Elogie-Siemp n'en évoque pas, alors que la DLH se préoccupe des risques sociaux liés à la fusion, et la RIVP se focalise sur l'erreur de saisie du contrat de travail ainsi que la création d'un salarié fictif.
- La SEMAEST évoque 5 risques dont l'inadéquation de l'effectif par rapport aux tâches, le recrutement, la mauvaise application de la législation du travail. Le risque prudhommal est cité par SOREQA. La DAE évoque le devenir à la SEMAEST des postes affectés aux missions liées à des opérations d'aménagement.

II A Les sociétés de gestion immobilière (5)

- C'est en définitive la DFA qui évoque avec le plus d'insistance les risques professionnels en général et la dégradation possible du climat social à la SEMAEST en cas de baisse d'activité.
- Univers difficile à cerner, celui des **risques exogènes**, a néanmoins été utilisé par plusieurs sociétés :
  - La RIVP cite le risque de perdre un site de travail.
  - SOREQA mentionne la réglementation sur les droits des propriétaires ou occupants, les taux d'intérêts et les garanties des collectivités.
  - SEMAEST cite les risques de défaillance d'un preneur ou d'une entreprise ainsi que les retards liés aux intempéries.
  - Les risques liés à la loi Elan et à la baisse des loyers prévue dans la loi de finances 2018 sont parfois classés dans cet univers, notamment par la DLH et Elogie-Siemp.
- La catégorie des **risques d'image** semble également peu adaptée aux risques majeurs de ces sociétés.
- La RIVP cite néanmoins le non-respect de la législation en vigueur ayant trait aux attributions des logements conventionnés, le non-respect des principes de la loi informatique et libertés et la non-identification de locataires ne respectant pas la réglementation des logements sociaux. Elogie-Siemp a évoqué certains de ces risques dans d'autres univers.

Les risques signalés par les sociétés de gestion immobilière, la DLH et la DFA portent principalement sur l'équilibrage des opérations et de l'exploitation dans un contexte d'autant plus incertain que la législation récente (RIVP et Elogie-Siemp) ou les choix de la collectivité (SEMAEST) rendent l'objectif plus difficile à atteindre. Les questions soulevées par SOREQA portent sur un autre type d'équilibre : celui des opérations commandées par Paris et par les communes de banlieues membres de la SPL.

II B Les sociétés d'aménagement (1)

- Quatre sociétés composent le secteur de l'aménagement ici étudié :
  - deux SPLA, SEMAPA et Paris Batignolles Aménagement ;
  - une SEM en voie d'extinction , la SEMAVIP, dont la plupart des opérations en cours ont été transférées à PBA ;
  - enfin SemPariSeine qui opère désormais dans le cadre de missions de maîtrise d'ouvrage déléguée tout en gardant une activité de gestion sur le Front de Seine et dans les Halles.
- La perspective de la réduction durable des grandes opérations d'aménagement sur le territoire parisien a abouti à la concentration des projets à venir sur SEMAPA et PBA. La SEMAVIP ne conserve une existence juridique que pour solder ce qui n'a pu être transféré à PBA : ses risques avérés font l'objet d'un dispositif spécifique de suivi et de maîtrise.
- Effets collatéraux de cette concentration, SEMAEST a perdu sa vocation d'aménageur, ce qui a amené la mission de l'IG à reclasser cette société parmi celles qui gèrent des parcs immobiliers. Bien que dans une situation financière plus solide du fait de son patrimoine, sans dettes à long terme ni garanties d'emprunt, SemPariSeine est, elle, dans l'obligation de se réinventer et de se réorienter vers la maîtrise d'ouvrage déléguée ou, *via* la SPL PariSeine nouvellement créée, des mandats de maîtrise d'ouvrage « *in house* », par exemple pour les travaux de mise en sécurité et de rénovation de la Tour Eiffel.
- L'acculturation à la maîtrise des risques est diverse. SemPariSeine est doublement certifiée ISO 9001 et 14001 tout en étant engagée dans une démarche de responsabilité sociétale et environnementale, mais elle doit encore adapter ses outils à sa réorientation stratégique. SEMAPA est tenue de publier sa politique de maîtrise des risques pour que les épargnants en aient une connaissance suffisante. Enfin PBA, un temps mono-opérationnelle, s'est engagée dans une cartographie des risques à achever en 2019.

II B Les sociétés d'aménagement (2)

- **Sur un plan stratégique**, la raréfaction des opérations que signale la DFA de même que l'évolution des attentes de la collectivité, telle qu'elle s'est manifestée en particulier par « Réinventons Paris » constituent un risque stratégique majeur pour les sociétés d'aménagement parisiennes, même si SEMAPA et PBA semblent être protégées par leur statut de SPLA. PBA est la plus encline à s'interroger sur la capacité de la société à prouver sa compétence, intégrer de nouveaux projets et s'adapter aux innovations pour répondre aux attentes de la Ville.
- Forte de son obligation de concevoir et de publier sa politique de maîtrise des risques , SEMAPA se montre satisfaite de la conception économique de son programme et de la durée de réalisation de ses opérations.
- Curieusement, SemPariSeine n'évoque pas de risque stratégique alors que la pérennité de son activité est en question. Elle devra mener cette adaptation prochainement, ce à quoi devrait l'inciter le passage de ses certifications à la version 2015, plus axée sur les risques.
- La DFA signale aussi les risques génériques liés au rôle de maître d'ouvrage (sécurité des chantiers, respect de la réglementation, etc.).
- **Les risques juridiques** (social, fiscal…) sont repérés par PBA et SEMAPA. SemPariSeine a priorisé le risque d'un marché mal maîtrisé. PBA envisage également un risque de non-respect des règles juridiques encadrant la mise en œuvre opérationnelle des projets.
- L'absence de contrôle juridique par la DU de l'ensemble des actes réalisés par les SPLA est citée comme un de ses propres risques.

II B Les sociétés d'aménagement (3)

- Interrogées sur leurs **risques opérationnels**, PBA et la SEMAPA citent les risques liés à leur qualité de maître d'ouvrage. Elles évoquent également le respect des engagements contractuels. La sécurité sur les chantiers est mentionnée à la fois par SemPariSeine et PBA.
- **L**a DU cite de son côté les risques opérationnels et calendaires comme bien identifiés par les sociétés.
- Les sociétés d'aménagement sont conscientes d'un **risque** général **informatique**, seule SemPariSeine estimant le maîtriser de manière optimale.
- Dans l'univers des **risques financiers**, les sociétés d'aménagement mentionnent des risques de dérives financières d'opérations, sur le financement comme sur le résultat. DFA et DU signalent également le risque de dérive d'une opération d'aménagement.
- SEMAPA ajoute le risque de taux d'intérêt et de financement au regard de la courte durée de maturité de sa dette et du modèle économique lié à son activité. PBA pointe le risque de mauvaise estimation des besoins budgétaires de la structure et un risque lié à la qualité de l'information financière.
- Parmi les **risques exogènes**, SemPariSeine cite les incidences possibles sur l'environnement du projet des Halles. Outre une crise immobilière, SEMAPA souligne les contraintes ferroviaires et les priorités de la SNCF comme des risques pour le respect de ses objectifs.
- La DFA met en avant les risques liés à l'évolution du marché immobilier pour toutes les sociétés et, pour SemPariSeine, le risque de renforcement de l'environnement concurrentiel.

II B Les sociétés d'aménagement (4)

- A la rubrique des **risques d'image**, SemPariSeine, certifiée ISO 14001, identifie des risques dans tous projets liés aux enjeux du développement durable. SEMAPA indique de même que le non-respect des lois sur la protection de l'environnement, de la santé publique et de la sécurité des personnes peuvent engendrer des risques d'image. Elle ajoute qu'il en va de même pour les risques opérationnels.
- PBA évoque plus largement un risque de communication.

Les sociétés d'aménagement sont collectivement soumises à la raréfaction des opérations sur le territoire parisien. PBA, confrontée au reclassement des personnels de la SEMAVIP, fait le choix de limiter ses effectifs à 26 dans l'état actuel de son portefeuille d'opérations et de recourir en priorité à la sous-traitance. Plus exposée avec 70 salariés, SEMAPA conserve un plan de charge conséquent pour les prochaines années et s'appuie sur son expérience de travail dans des emprises ferroviaires, même si elle doit anticiper la fin de la ZAC PRG mieux que SemPariSeine ne l'a fait avec l'opération des Halles. Pour cette dernière, les résultats des neuf mises en concurrence de maîtrise d'ouvrage déléguée d'opérations complexes auxquelles elle participe seront déterminants.
Pour les autres univers de risques, plus techniques, les vues sont plutôt convergentes ou, à tout le moins, complémentaires.

IIC Les sociétés de service (1)

- Le panorama est ici particulièrement divers même s'il ne porte que sur cinq sociétés, la SETE n'ayant pas fourni d'informations à l'IG. C'est regrettable car les problématiques de billettique, de commercialisation des hospitalités, de concession de services de restauration, de sécurité du public et du personnel ainsi que de protection contre les risques terroristes en particulier avec une salle de spectacles de grande capacité sont proches de celles du POPB : des comparaisons sans doute éclairantes auraient pu être faites. La comparaison entre la SAEPOPB et la SPL Carreau du Temple est moins utile, du fait de leurs différences de jauge et de vocation.
- En revanche, l'analyse synthétique des risques et des politiques de maîtrise engagées met en relation fréquemment SAEMES et SAEMPF, deux concessionnaires de la Ville soumis à la fois une forte concurrence, une menace de non-renouvellement de DSP, à une exploitation quotidienne exigeante en termes de RH et à l'évolution des besoins de la population.
- Une dernière société, SOGARIS, se trouve dans une position particulière par rapport aux autres. En capacité d'investir, elle s'est lancée dans un projet logistique cohérent avec la politique parisienne des déplacements où elle dépend très peu des contrats de la Ville pour son chiffre d'affaires et bien davantage de la confrontation avec ses concurrents pour l'acquisition d'emprises.
- Pour les sociétés de service, le **risque stratégique** lié à la concurrence est cité par SAEMES, SAEMPF et SOGARIS ainsi que le risque de perte d'une DSP (SAEMES, SAEMPF). Le contexte politique et environnemental (SAEMES, SAEMPF) ainsi que les choix en matière de politique de développement, de programmation, de politique tarifaire (Carreau du Temple) ou l'évolution institutionnelle de la gouvernance (SOGARIS) sont également cités. SAEPOPB, en cours d'élaboration de sa stratégie, n'a cité aucun risque dans cet univers mais est exposée tant à celui de la concurrence que de politique tarifaire.

IIC Les sociétés de service (2)

- Les directions de la Ville partagent la vision des sociétés dont elles suivent l'activité tout en en précisant parfois l'expression. La DVD cite ainsi le risque lié au développement externe de la SAEMES en Île-de-France. La DEVE comme la DFA signalent le risque de non-renouvellement de DSP pour SAEMPF. Pour SAEPOBP, la DJS et la DFA rappellent le risque lié à la commercialisation des hospitalités.
- La DFA note en outre :
  - ✓ pour SAEMES, la diversification de l'activité et l'impact négatif des nouvelles mobilités ;
  - ✓ pour SOGARIS, la modification de l'actionnariat du fait de la loi ELAN, en cas de disparition des départements et la nécessité de travaux d'entretien et de réparation lourds ;
  - ✓ pour la SETE, la mauvaise gestion des flux et la fréquence des pannes d'ascenseurs en panne.
- Parmi **les risques juridiques**, SAEMES cite un risque de non-respect de la réglementation des marchés publics, lequel est également retenu par le POPB.
- Evoquant des préoccupations à caractère plus stratégique, SAEMPF signale les menaces de dérèglementation et de modification substantielle du contrat de DSP.
- Le Carreau du Temple cite six différents risques de contentieux.
- Pour SAEPOBP, la DJS mentionne le risque lié aux litiges avec [.....]. Pour cette même société, la DFA évoque risque de non-conformité des engagements contractuels ou des achats. *Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.*
- Pour la SETE, la DFA note que la société n'a prévu aucune procédure d'information *a priori* de la collectivité sur ses procédures achats.

IIC Les sociétés de service (3)

- De manière significative, **les risques opérationnels et informatiques** sont souvent mêlés, notamment par SAEMES et SAEMPF dont l'exploitation est très dépendante de leur SI. SOGARIS et SAEPOPB mentionnent particulièrement leur besoin de continuité d'activité informatique.
- Les risques incendie et sécurité sont très présents (SAEMES, Carreau du Temple et SOGARIS notamment).
- Des risques spécifiques sont également notés comme les risques sanitaires pour la restauration et les dysfonctionnements récurrents de son bâtiment par le Carreau du Temple.
- L'indisponibilité prolongée d'un crématorium est identifié comme un risque majeur par la SAEMPF.
- **Les risques financiers** prennent la forme, pour le Carreau du Temple comme le POPB, d'une baisse d'activité et d'impayés. Les coûts de maintenance sont également énoncés par le Carreau du Temple tandis que SOGARIS signale celui de ses opérations d'investissement.
- SAEMES cite le risque d'oubli de résiliation de certains contrats ou d'oubli de lancement d'un marché.
- Seuls les détournements financiers ont été considérés comme un risque par la SAEMPF.
- La DVD souligne le faible endettement de la SAEMES, ce qui limite son risque. La DAC estime satisfaisant le suivi financier du Carreau du Temple. En revanche, la DFA cite le risque de soutenabilité de la dette pour SAEPOPB et le risque hors bilan réciproque pour la Ville qui l'a garantie à hauteur de 112 M€.

IIC Les sociétés de service (4)

- Les **risques RH** sont relativement peu nommés sauf par SAEMPF. SAEMES n'en cite aucun alors que la DVD évoque un climat social difficile de longue date. De même, la DAC rappelle les difficultés initiales du Carreau du Temple pour se réjouir de leur maîtrise actuelle.
- Les risques psychosociaux sont néanmoins cités par SOGARIS, SAEMPF et le Carreau du Temple. La SOGARIS et SAEPOPB relèvent plutôt des risque de contentieux en droit du travail.
- SAEMPF pousse en outre l'analyse de plusieurs scénarios : scandale affectant un dirigeant de la SEM, carence de personnels ayant les compétences clé nécessaires du funéraire ou perte de collaborateurs clé. La DEVE se montre toutefois optimiste sur la gestion de la fidélisation de ses personnels clé par la SAEMPF.
- La DJS signale une maîtrise qu'elle juge insuffisante des coûts de personnel par SAEPOPB.
- La DFA se préoccupe des risques professionnels (sécurité, sûreté, hygiène) et de détérioration du climat social en cas de baisse d'activité (en cas d'externalisation notamment) pour l'ensemble des sociétés, en particulier au sein de SOGARIS et de la SETE (mise en œuvre de la nouvelle DSP, télé-billettique…).
- Plusieurs **risques exogènes** sont enfin estimés majeurs : les risques d'attentats par le Carreau du Temple et SAEPOPB ; la crue de la Seine par SAEPOPB et SAEMPF.
- Des risques plus spécifiques sont cités par la SAEMPF comme la saturation des cimetières, le fort développement des entreprises confessionnelles, la rupture dans l'approvisionnement de gaz aux crématoriums ainsi qu'une pandémie, risque pour lequel elle dispose d'un plan de continuité.
- SOGARIS évoque le risque lié à l'environnement règlementaire et fiscal des métiers logistiques, la DFA complétant avec le risque de retard dans la mise en œuvre des mesures anti diesel.

IIC Les sociétés de service (5)

- Pour SAEMES qui ne l'évoque pas elle-même, la DVD signale la réduction de la place de la voiture dans les grandes agglomérations et la DFA, la promotion des nouvelles mobilités.
- La DFA complète le panorama : pour SAEPOPB et la SETE, le risque terroriste et sécuritaire, mais aussi celui de tempête pour la SETE ; pour SAEMES les inondations de certains de ses parcs souterrains.
- Parmi **les risques d'image** enfin, SAEMPF évoque le risque médiatique comme un scandale suite à une défaillance humaine sur un convoi ou une crémation ou encore la saturation des équipements. La DEVE estime de manière plus générale bien maîtrisés les risques de qualité du service et environnementaux, même si la DFA imagine aussi une pollution accidentelle médiatisée parmi les risques d'image.
- Le Carreau du Temple mentionne le risque induit par la dégradation des équipements ou par la baisse de qualité du service. La DAC souligne en revanche un bon suivi des relations avec les riverains.
- SAEPOPB cite les risques engendrés par des articles de presse, des campagnes médiatiques, des réclamations de clients. La DJS met en outre l'accent sur la « perte d'image municipale de l'équipement » en raison d'un nommage simplifié qui exclut toute référence à la Ville. La DFA suggère un risque de dégradation de la réputation ou de l'image en raison de problèmes d'exploitation.
- SOGARIS énonce enfin un risque de non-acceptabilité de ses projets SOGARIS en milieu urbain et un mauvais comportement de locataires.

SAEMES, SAEMPF, SAEPOPB et le Carreau du Temple se préoccupent d'événements qui pourraient affecter leur fréquentation ou le recours à leurs prestations, mettant en péril leur modèle économique. SOGARIS est, elle, avant tout soucieuse du bon rythme de mise en œuvre de son plan de développement en adéquation avec des opportunités tant foncières que réglementaires.

II D La cartographie des cartographies (1)

- Après avoir examiné successivement les trois secteurs de regroupement des sociétés de la Ville, sachant que la situation de chaque société au regard de sa politique de maîtrise des risques fait l'objet d'une fiche annexe, il est tentant de se situer à un niveau de synthèse plus élevé.
- Sur le plan stratégique, la prise de conscience des risques est à ce jour inégale. De ce point de vue, la volonté de l'adjoint à la Maire en charge du domaine de faire annuellement une revue des stratégies de long terme des sociétés avec les différentes parties prenantes, regroupant les points de vue de l'actionnaire et du co-contractant publics sera déterminante pour prendre en compte ce risque majeur. Si aujourd'hui certaines sociétés semblent confortées, au moins pour un temps, par l'adoption d'un statut de SPL et l'attribution de nouvelles opérations, d'autres, dépendantes de l'attribution de DSP, peuvent être plus enclines à l'inquiétude.
- Un risque stratégique de portefeuille est en effet notable pour la majorité des sociétés de la Ville. Après avoir été traitée par des regroupements, la baisse des besoins de grandes opérations d'aménagement dans Paris oblige à ne conserver que deux grandes sociétés, condamnant dès à présent SemPariSeine et SEMAEST et à des réorientations, à peine de perdre leur taille critique et de dégrader leur situation nette. L'avenir des bailleurs sociaux est, lui, plutôt brouillé par des mesures législatives. Or ce sont bien les bailleurs sociaux et les aménageurs qui représentent l'essentiel des quotes-parts des situations nettes détenues par la Ville et des engagements hors bilan qu'elle a consentis.

II D La cartographie des cartographies (2)

- Pour chaque société ou groupes cohérents un risque essentiel peut être dégagé.

Sociétés	Risques essentiels	Mesures prises ou à prendre
Bailleurs sociaux	Evolution défavorable de la règlementation nationale	Conservation ou augmentation de la marge
SOREQA	Perte de contrôle au profit des donneurs d'ordre de la banlieue	Risque probablement à accepter dans une logique métropolitaine
SEMAEST	Perte de la taille critique et accumulation de pertes faute d'opérations dégageant une rentabilité suffisante	Intégration, à un niveau à définir, dans une société plus robuste aux activités permettant des synergies
SPLA aménagement	Poursuite de la réduction du nombre et du volume d'opérations ainsi qu'inadéquation qualitative aux attentes de la Ville	Evaluation des besoins à 10 et 20 ans pour déterminer les orientations stratégiques futures
SemPariSeine	Compétitivité insuffisante de ses offres et obtention de peu de mandats de MOD	Suivi rapproché pour augmenter le plan de charge (via la SPL) et / ou sauvegarder une situation nette aujourd'hui favorable

II D La cartographie des cartographies (3)

Sociétés	Risques essentiels	Mesures prises ou à prendre
SOGARIS	Concurrence des autres logisticiens et conditions mouvantes du marché	Suivi fin avec les collectivités membres et approfondissement de la maîtrise des risques
SAEMES	Pertes de fréquentations non compensées par une augmentation constante du parc hors Paris	Maîtrise accrue des dépenses, politique tarifaire favorisant la fréquentation des parcs
SAEMPF	Perte d'une DSP et perte de compétitivité dans un environnement juridique susceptible d'être défavorable	Responsabilité de la société qui a développé sa politique de maîtrise des risques en conséquence
Carreau du Temple	Dysfonctionnements du bâtiment (fuites et absence de régulation thermique) dissuadant les utilisateurs du lieu d'y recourir de nouveau	Remise en état du bâtiment à un niveau suffisamment attractif
SAEPOPB	Non soutenabilité de la dette dans un contexte concurrentiel plus pressant et jeu de la garantie d'emprunt	Suivi renforcé en vue de mesures correctives prises à temps

II E Le potentiel de maîtrise (1)

- Les sociétés de la Ville, du fait des règles qui s'appliquent à elles, des contrôles externes auxquelles certaines sont soumises à titre obligatoire par la loi ou les conventions, voire ceux auxquels elles se soumettent volontairement, ont développé des outils de contrôle interne non négligeables.
- Le premier contrôle externe est naturellement celui de la certification annuelle des comptes. Au-delà de l'absence de réserves, les demandes annuelles des commissaires aux comptes de modification des pratiques comptables ont préparé les sociétés à une extension possible du contrôle interne. Les deux bailleurs sociaux sont en outre soumis régulièrement aux audits externes exigeants de l'ANCOLS.
- Certaines sociétés ont en outre fait le choix de certifications et de labellisation (voir tableau ci-après), l'une d'entre elles, SEMAPA, se soumettant à l'obligation de produire un « prospectus » rendu obligatoire par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) pour les sociétés faisant un appel public à l'épargne.
- Les chiffres d'affaires mais aussi les garanties d'emprunt les plus importants concernent deux SEM immobilières (RIVP et Elogie-SIEMP) et deux SPL d'aménagement (PBA et SEMAPA). Mise à part la SEMAPA qui s'est soumise à des obligations de publicité sur sa politique de maîtrise des risques et est certifiée ISO 14001, les trois autres sociétés n'ont pas été pionnières dans des démarches volontaristes telles que celles induites par les certifications ou les labellisations.
- Néanmoins, ce paradoxe expliquant peut-être la situation, leur maturité limitée dans la maîtrise des risques ne les met pas pour autant en danger.
  - ✓ Les deux bailleurs sociaux disposent en effet d'un modèle économique sécurisant, compte tenu de l'attractivité de leur loyers. Et les objectifs de la Ville en termes de mixité sociale et de rénovation thermique des bâtiments garantissent leur plan de charge de travaux.

II E Le potentiel de maîtrise (2)

Nom de la Société	Certification 14001	EMAS	Certification 9001	RSE	Notation financière	Autres
SEMPARISEINE	x	x	x			Label éco jardin pour le Front de Seine
SEMAPA	x			x	x	Prospectus AMF
PBA		x (2018)				Label EcoQuartier
SAEMES	x version 2015		x version 2015			
SAEMPF	x version 2015		x version 2015			Label égalité femme-homme
SEMAEST	x (comme aménageur)			x		
SOGARIS	x					Labélisation des bâtiments
ELOGIE-SIEMP				x		
RIVP						Audit interne

II E Le potentiel de maîtrise (3)

- ✓ Les deux SPL d'aménagement sont protégées des aléas de la concurrence par leur statut juridique. La valeur de leurs acquisitions foncières est par ailleurs garantie par la rareté des terrains aménageables et constructibles dans Paris. Elles disposent d'un volume d'opérations suffisant à court et à moyen termes. Elles peuvent en outre envisager l'ouverture de leur capital à des collectivités voisines comme autant d'opportunités de développement.

- ❖ Cela ne signifie pas qu'elles doivent s'abstraire d'une maîtrise de leurs risques, ce qu'elles ont intégré.
- ❖ SemPariSeine a une antériorité certaine dans le recours aux certifications et labellisations, de même que SEMAEST. Mais ces deux sociétés ne se sont pas appuyées sur l'actualisation de leurs démarches, certaines étant d'ailleurs en cours d'abandon, pour aborder le repositionnement stratégique vital auquel la diminution des opérations d'aménagement à Paris les expose.
- ❖ Côtoyer les risques a conduit certaines des autres sociétés, qui du fait de leur taille moyenne et du faible volume des engagements de la Ville qu'elles ont nécessité sembleraient moins impliquées, à développer des approches par les risques élaborées. SAEMPF et SAEMES sont dans ce cas.

- ✓ SAEMPF est probablement allée le plus loin. Née dans des conditions difficiles il y a 20 ans, elle a dû d'emblée reconstituer son capital. Elle opère en outre dans un marché particulièrement concurrentiel et n'est pas assurée de conserver les DSP qui correspondent à la quasi-totalité de son chiffre d'affaires. Dans ce contexte, elle s'est soumise aux exigences des certifications ISO 9001 et 14001 tout en s'astreignant à une discipline équivalente pour la sécurité et la santé au travail. Elle a intégré dans tous ses processus une démarche d'amélioration continue fondée sur l'identification, la hiérarchisation, le traitement et le suivi de ses risques. Ce processus est entièrement informatisé.

II E Le potentiel de maîtrise (4)

- A l'instar de la SAEMPF, SAEMES se trouve dépendre à la fois d'une concurrence auprès de ses clients rendue d'autant plus difficile que la politique municipale incite à limiter les déplacements en voiture et d'une concurrence pour l'obtention et la conservation des DSP de stationnement (alors qu'elle est un acteur moyen de son marché et un partenaire de second rang pour la Ville loin derrière son concurrent privé INDIGO). Elle a eu recours également à la certification ISO 9001 et 14001 sans toutefois pousser l'intégration de ses outils aussi loin que SAEMPF.

- Trois sociétés n'ont pas engagé de démarches de ce type : SOREQA, Carreau du Temple et la SAEPOPB. Cette dernière indique toutefois établir un rapport sur la sécurité incendie, la sûreté, l'hygiène et la qualité environnementale annexé au rapport de gestion.
- Beaucoup plus jeune, le Carreau du Temple a vécu une expérience originelle de diminution de ses fonds propres et l'obligation de concevoir rapidement un plan de redressement. Son équilibre précaire l'oblige à identifier ses risques, même si sa direction générale n'a pu engager à ce jour les travaux de formalisation.
- Quant à la SOREQA, dans le cadre de l'union économique et sociale qu'elle forme avec Elogie-Siemp, elle suivra probablement cette dernière dans le déploiement de sa politique de maîtrise des risques.

Quoi qu'il en soit, l'initiative prise par la DFA fin 2016 d'interroger ces sociétés sur leur contrôle interne, redoublée par l'actuelle mission de l'Inspection générale, a joué un rôle d'impulsion significatif pour celles des sociétés qui s'étaient jusqu'alors peu investies dans la définition et la mise en œuvre d'une politique formalisée de maîtrise des risques. De ce point de vue, des travaux sur les plans de continuité, notamment au regard des risques informatiques, semblent désormais à engager en priorité.

A Pour l’ensemble des sociétés

B Pour un groupe de sociétés

C Pour des sociétés particulières

III PROPOSITIONS POUR SÉCURISER LES RELATIONS DE LA VILLE AVEC SES SOCIÉTÉS

III A Recommandations pour l'ensemble des sociétés

- Du fait de l'hétérogénéité des missions, des tailles, des modes de gouvernance… des sociétés de la Ville, la capacité de développer une approche globale des questions reste limitée au service représentant l'actionnaire sous la supervision du secrétariat général et du cabinet de la Maire. La définition d'une délégation d'un adjoint à la Maire centrée sur ces sociétés devrait améliorer l'approche stratégique.

1. Poursuivre l'élaboration de politiques de maîtrise des risques sous l'impulsion de la DFA et partager ces analyses entre les sociétés , la DFA et les directions opérationnelles tout en les présentant aux conseils d'administration (dans le cadre de comités d'audit ou de séances dédiées). Prendre ainsi mieux connaissance des perspectives, souhaits, préconisations et besoins d'accompagnement des sociétés. Mettre au point un référentiel partagé mais aussi des doctrines communes, par exemple lorsque siègent au conseil d'administration des concurrents potentiels de la société de la Ville.
2. Améliorer la préparation des conseils d'administration par un travail préalable conjoint au sein de la Ville, dans le cadre des pactes d'actionnaires, en lien avec les directions générales des sociétés ainsi qu'avec les représentants aux conseils d'administration des conseillères et conseillers de Paris.
3. Organiser un « groupe Ville de Paris » des SEM et SPL pour favoriser leurs coopérations comme les échanges de pratiques et de problématiques, des expertises communes, de la Ville ou externes, ainsi que la mutualisation de fonctions entre certaines d'entre elles.
4. Réfléchir à l'opportunité et la pertinence de l'adoption de référentiels communs, en particulier la norme ISO 26000 donnant des lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, pour les sociétés qui n'ont pas à ce jour engagé de démarches de certification ou de labellisation.
5. Suivre l'élaboration des plans de continuité et de reprise d'activité pour les systèmes d'information.

III B Recommandations pour un groupe de sociétés

- Les regroupements de sociétés, en particulier tels qu'envisagés tout au long du rapport, sont exposés à des risques pour partie identiques qui méritent d'être abordés collectivement par les SEM ou SPL concernées et les services de la Ville intervenant dans le même domaine.

6. Evaluer les impacts potentiels des mesures consécutives à la réduction des aides personnalisées au logement (APL) et de la loi ALUR sur la solidité financière à long terme des bailleurs sociaux et définir une politique permettant *a minima* leur maintien durable à l'équilibre.
7. Evaluer avec l'APUR le potentiel d'opérations nouvelles d'aménagement sur le territoire parisien à 10 et à 20 ans et, éventuellement, les territoires dont les collectivités ou établissements publics deviendront actionnaires au capital des deux SPLA, SEMAPA et PBA, qui concentrent désormais l'attribution des nouvelles opérations d'aménagement que la Ville confie à un aménageur public.
8. Suivre l'évolution des deux sociétés ayant perdu leur compétence d'aménageur - SemPariSeine et SEMAEST - pour éviter la détérioration de leur situation nette et prendre à temps les options qui s'imposeront. En particulier pour SEMAEST, en train de perdre sa taille critique et ses activités les plus lucratives, réactiver l'étude de sa fusion avec la RIVP. Un comité stratégique au moins semestriel, à l'instar de celui mis en place autour de SOGARIS, pourrait jalonner leurs évolutions.
9. Organiser une bourse d'emplois pour les cadres des sociétés d'aménagement.
10. Parmi les sociétés de services, organiser un travail en commun sur les risques liés à la sécurité et aux aléas de fréquentation, *a minima* entre SAEPOPB et SETE, éventuellement en y invitant le Carreau du Temple.

III C Recommandations pour des sociétés particulières

- Parmi les sociétés étudiées, certaines priorités se dégagent.
- En premier lieu, un audit de la SAEMES a déjà été inscrit au programme 2018 de l'Inspection générale. Il aurait, sinon, été demandé à l'issue de la présente mission. Des incompréhensions existent entre la société et les services de la Ville dans un contexte peu favorable au maintien du niveau de fréquentation de nombreux parcs.
- Par ailleurs, faute d'avoir pu approcher la politique de maîtrise des risques de la SETE et compte tenu des difficultés récurrentes de cette société, une mission spécifique d'audit serait à programmer dès 2019 pour évaluer de manière approfondie son organisation et ses difficultés à maîtriser ses risques.

11. Programmer un audit de la SETE en 2019.

- Ensuite, la SAEPOPB connaît des difficultés pour faire face à ses remboursements d'emprunts dans un contexte mouvant : ouverture de la U Arena et perspective de la construction de l'ARENA 2 pour les Jeux Olympiques Paris 2024, alors que la commercialisation des prestations à marge élevée n'atteint pas ses objectifs et que des contentieux sont en cours. Une surveillance accrue par les services de la Ville est nécessaire.

12. Constituer un comité des risques réunissant la SAEPOPB et les services de la Ville pour s'assurer que la garantie d'emprunt n'aura pas à jouer.

- Enfin, l'équilibre précaire du Carreau du Temple est lié à ses conditions matérielles d'exploitation.

13. Traiter en début de nouvelle DSP les risques bâtimentaires du Carreau du Temple.

Procédure contradictoire

- La procédure contradictoire a pris deux formes.
- Chacune des directions générales de société a d'abord été informée du contenu de l'annexe qui la concerne et a transmis ses remarques factuelles dans le courant du mois de juin dont il a été tenu le plus grand compte.
- Le rapport de synthèse et les annexes ont été envoyés par courriel au directeur des finances et des achats le 6 juillet 2018. Sa réponse est parvenue le 23 août 2018. Elle contenait des précisions qui ont été reprises dans le rapport définitif.

Annexes

Avis : *La version publiée de ce rapport ne comprend pas les annexes. Sous réserve des dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs, et de la délibération 2014 IG 1001, celles-ci sont consultables sur place, sur demande écrite à la direction de l'Inspection générale.*

- L'annexe 1 est consacrée à la lettre de saisine.
- L'annexe 2 fait la liste des personnes rencontrées
- Des monographies ont été établies selon un plan-type pour chacune des 13 sociétés étudiées. Elles sont jointes en annexe avec les numéros indiqués dans le tableau ci-après.

Gestion immobilière	Aménagement	Services
3. SEM RIVP	7. SPL SEMAPA	11. SEM SOGARIS
4. SEM Elogie-Siemp	8. SPL PBA	12. SEM SAEMES
5. SPL SOREQA	9. SEMAVIP	13. SEM SAEMPF
6. SEM SEMAEST	10. SemPariSeine	14. SPL Carreau du Temple
		15. SEM SAEPOPB