

RAPPORT DEFINITIF

AUDIT SUR LE TRAIN DE VIE DES SEM

REGIE IMMOBILIERE DE LA VILLE DE PARIS

(R.I.V.P)

- Mars 2011 -

N° 09-17-10

Rapporteurs :

[.....], Inspecteur Général

[.....], Chargé de mission

Le Maire de Paris

06 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 » (fruits 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)
- SAEMI 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 (SAEMIS)

Je vous laisse le plaisir 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
- SIEM
- 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 GAUBILLIÈRE, Adjoint, chargé du budget, des finances et du suivi des sociétés d'économie mixte.

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

Très cordialement à vous



Bertrand DELANOË

SOMMAIRE

1. Une société ancienne, ayant évolué vers plus d'éthique et plus d'implication dans le développement du logement social parisien	4
1.1. Une société ancienne.....	4
1.2. Le passage d'une logique de société foncière à une logique de bailleur social.....	4
1.3. Vers une entreprise moderne et communicante au service de l'intérêt général	5
2. Une organisation et des procédures de contrôle adaptées au volume d'affaires et à la multiplicité des tâches	6
2.1. Une organisation globalement rationnelle.....	6
2.1.1. La gouvernance.....	6
2.1.2. L'organisation administrative	6
2.2. Des procédures écrites pour l'essentiel.....	9
2.2.1. La procédure d'engagement des dépenses	9
2.2.2. La procédure de paiement.....	10
2.2.3. La procédure des achats	10
2.2.4. La procédure générale des notes de frais	11
2.2.5. Les frais de déplacement.....	11
2.2.6. Les frais de téléphonie mobile	12
2.2.7. Le contrôle de gestion.....	12
2.2.8. La procédure en matière salariale, sociale et locative.....	13
2.2.9. La sécurité des actifs de la SEM.....	15
2.2.10. La procédure de cession d'actif	15
3. Les grands équilibres financiers de la société	16
3.1. Une évolution du bilan marquée par un fort endettement	Erreur ! Signet non défini.
3.2. Un compte de résultat impacté par un recentrage financier et social.....	16
3.3. Un fort accroissement de l'activité.....	17
4. Les principaux indicateurs du train de vie.....	19
4.1. Le panorama général des charges de structure	19
4.1.1. L'évolution des principales charges de structure.....	19
4.1.2. La répartition selon le chiffre d'affaires et le nombre de salariés.....	19
4.1.3. La répartition selon le nombre de logements	19
4.2. Le personnel.....	20
4.2.1. Les effectifs globaux, administratifs et de gardiennage.....	20
4.2.2. Les effectifs administratifs par site	21
4.2.3. Le taux de rotation du personnel	21
4.2.4. La répartition du personnel par type de contrat	22
4.2.5. Les écarts par rapport aux entreprises du secteur	23
4.2.6. L'accord d'intéressement et la participation des salariés aux résultats de l'entreprise.....	23
4.3. La rémunération des dirigeants et principaux cadres	25
4.3.1. La présidence du conseil d'administration	25
4.3.2. La rémunération des membres du conseil d'administration	26
4.3.3. La rémunération des cadres dirigeants et des principaux cadres	26
4.3.4. Les autres frais liés au personnel pouvant constituer des éléments de train de vie.....	27
4.4. Le patrimoine administratif (bureaux)	30

4.5. L’outil administratif, technique et informatique.....	31
4.6. Les dépenses de communication.....	33
4.7. Les mesures en faveur du développement durable.....	34
Liste des recommandations.....	36
Liste des personnes rencontrées.....	37
Procédure contradictoire.....	38
Annexe : Documents remis par la RIVP	



INTRODUCTION

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

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

Cette monographie porte sur la Régie Immobilière de la Ville de Paris (RIVP) qui avait fait l'objet d'un examen lors du précédent audit, et qui - depuis - a connu des modifications très significatives dans la distribution de son capital et dans sa gouvernance.

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

1. UNE SOCIÉTÉ ANCIENNE, AYANT ÉVOLUÉ VERS PLUS D'ÉTHIQUE ET PLUS D'IMPLICATION DANS LE DÉVELOPPEMENT DU LOGEMENT SOCIAL PARISIEN

La RIVP assure la construction, l'entretien et la gestion locative de programmes immobiliers, principalement dans le domaine du logement social, pour le compte de la Ville de Paris et de l'Assistance Publique. Elle assure la réalisation d'équipements publics en mandat de maîtrise d'ouvrage. Elle réalise les travaux d'entretien et d'amélioration de son patrimoine et développe une activité de construction d'opérations en accession sociale à la propriété.

1.1. Une société ancienne

La Régie immobilière de la Ville de Paris (RIVP) a été créée en 1923 pour la construction, sur l'emplacement des fortifications, d'immeubles à loyers modérés. De 1954 à 1957, elle est chargée de la réalisation de la « ceinture verte », de la construction et de la gestion de 1050 logements, de l'aménagement de l'îlot insalubre n°4. De 1972 à 1980, se suivent une série de conventions de réhabilitation d'immeubles municipaux, la refonte globale du dispositif conventionnel antérieur, l'adoption d'un nouveau cadre conventionnel pour les opérations futures, la convention pour les locaux d'activité. En 1983, la maîtrise d'ouvrage du Palais Omnisports de Bercy lui est confiée.

1.2. Le passage d'une logique de société foncière à une logique de bailleur social

En 2000, l'actionnariat privé se modifie suite à la fusion entre la BNP et Paribas et à la constitution d'ENTENIAL entre la banque La Hénin et le Comptoir des Entrepreneurs. Un cadre conventionnel à économie de redevance est mis en place avec la Ville de Paris.

A partir de 2006-2007, d'importants changements de gouvernance ont lieu : la Ville de Paris acquiert la majorité dans le capital social de la société (33 874 400 €). Elle détient dorénavant 79,74% du capital, le reste étant partagé entre la CGE immobilier (10,13%), la Caisse des Dépôts et Consignations (4,36%), la SNI (filiale de la CDC ; 5,77%). La structure du conseil d'administration change : il y a désormais distinction entre le Président et le Directeur général.

La SEM passe d'une logique de foncière - visant à générer du profit - à une logique de bailleur social, « innovant, solidaire et éthique », soucieux de sa mission pérenne sur le patrimoine et du service aux locataires, du respect des principes de transparence, d'équité et de respect du Droit. Ce changement de valeurs s'accompagne d'un assez large renouvellement des cadres et d'un train de vie qui se veut conforme à l'objet social. Il s'agit de la gestion de l'argent public et du respect des règles en faveur des locataires¹.

En 2006, la SAGI transfère à la RIVP une branche complète et autonome d'activité correspondant au domaine conventionnel de gestion de logements aidés liés à la Ville de Paris. La convention de 1980 sur les locaux d'activité est transférée à la SAGI. La reprise en gestion de 12 000 logements de la SAGI, aboutit à un accroissement du patrimoine.

¹ En 2009, 27% des locataires reçoivent une aide de l'Etat pour le paiement de leur loyer (désormais versé directement au bailleur) : aide personnalisée au logement (APL), aide au logement (AL)

En 2007 et 2008, une simplification de la structure est réalisée par la fusion absorption des filiales de la RIVP : « SIG », « NEY », et « SGJA » (« Société de gérance Jeanne d'Arc » elle-même absorbée par la RIVP). Seules deux filiales demeurent : « l'Habitat Social Français » (HSF) et la société « Lerichemont » (logement social).

1.3. Vers une entreprise moderne et communicante au service de l'intérêt général

L'année 2008 est une année de modernisation et de mutation : une plus grande attention est portée aux locataires. Sont mis en place des engagements de qualité de service auprès des locataires et une concertation locative, des relations sociales fondées sur la confiance, des mesures innovantes telles que l'informatisation des loges. Un « comité de Groupe » (RIVP + filiales) est créé sur le plan social. Un conseil de concertation interne fonctionne, fondé sur la transparence. La SEM affirme sa vocation sociale en favorisant les échanges de logement (charte des mutations adoptée par le conseil d'administration) et en conditionnant les nouvelles attributions à des plafonds sociaux ou intermédiaires. Une délégation au développement durable revoit toutes les modalités d'intervention pour la construction, la gestion du patrimoine, et le fonctionnement. Au cours de la procédure contradictoire, la RIVP a souhaité ajouter : *« la création du comité de prévention des expulsions permet de piloter de façon centralisée la politique de la RIVP dans ce domaine et d'accompagner au mieux les locataires en situation difficile ».*

2. UNE ORGANISATION ET DES PROCEDURES DE CONTROLE ADAPTEES AU VOLUME D'AFFAIRES ET A LA MULTIPLICITE DES TACHES

2.1. Une organisation globalement rationnelle

2.1.1. La gouvernance

- Les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général demeurent dissociées.
- Le comité de direction prend des décisions sur la politique sociale, économique et budgétaire, sur les contrats, conventions et avenants, sur les investissements, sur l'approbation des propositions budgétaires d'embauche du personnel, sur le plan financier prévisionnel.
- Le Conseil d'Administration conserve ses prérogatives traditionnelles : approbation du budget, arrêté des comptes annuels, acquisitions, ventes de biens immobiliers, octroi de garantie (hypothèque), emprunts à long terme, fixation des dividendes et emploi des réserves. Il se réunit effectivement trois fois par an conformément aux statuts. L'examen des procès-verbaux montre une représentation normale, une orientation des activités et une présentation budgétaire claires. Les objectifs de la RIVP y apparaissent explicitement : amélioration de la qualité du service aux locataires (enquêtes de satisfaction), développement du chiffre d'affaires, modernisation des installations, renforcement de la sécurité et de la sûreté, motivation des personnels, équilibre financier.

2.1.2. L'organisation administrative

L'effectif réel au 31 décembre 2009 est de 1095 personnes, dont 447 administratifs et 648 gardiens d'immeubles. L'effectif en équivalents temps plein (ETP) est de 1 074,84 dont 444,27 administratifs et 630,57 gardiens.

Les agents administratifs du siège représentent 12% du total, les agents des sites déconcentrés de la direction gérance (Divisions territoriales de gérance et gardiens sur les immeubles) représentent 88% du total.

L'organisation comprend une **Direction générale**, à laquelle sont rattachés la direction de la communication et un auditeur interne. Selon, la RIVP (procédure contradictoire), deux chargées de mission - encore récemment rattachées à la Direction générale - ont quitté la société. L'une d'entre elles (concertation locative) a été remplacée par un poste rattaché à la Direction Gérance, l'autre dont la mission était centrée sur la faisabilité et le démarrage de la mise en œuvre du transfert du siège social n'a pas été remplacée, suite à la désignation d'un opérateur spécialisé pour l'installation du siège dans l'immeuble de la Porte d'Italie.

Elle comprend également un **Secrétariat général**, auquel sont rattachées quatre directions fonctionnelles : la direction comptable et financière ; la direction juridique ; la direction des systèmes d'information ; la direction des ressources humaines ; auxquelles s'ajoute le service de contrôle de gestion.

Le secrétaire général n'a pas un rôle de coordination au sein de la société, mais il est amené à intervenir sur des activités et travaux transverses dans le cadre des départements cités. Il assume un rôle de directeur administratif et financier.

Elle comprend enfin **deux Directions opérationnelles** situées au même niveau hiérarchique que le Secrétariat général : la Direction de la construction et la Direction de la gérance (la plus lourde en agents).

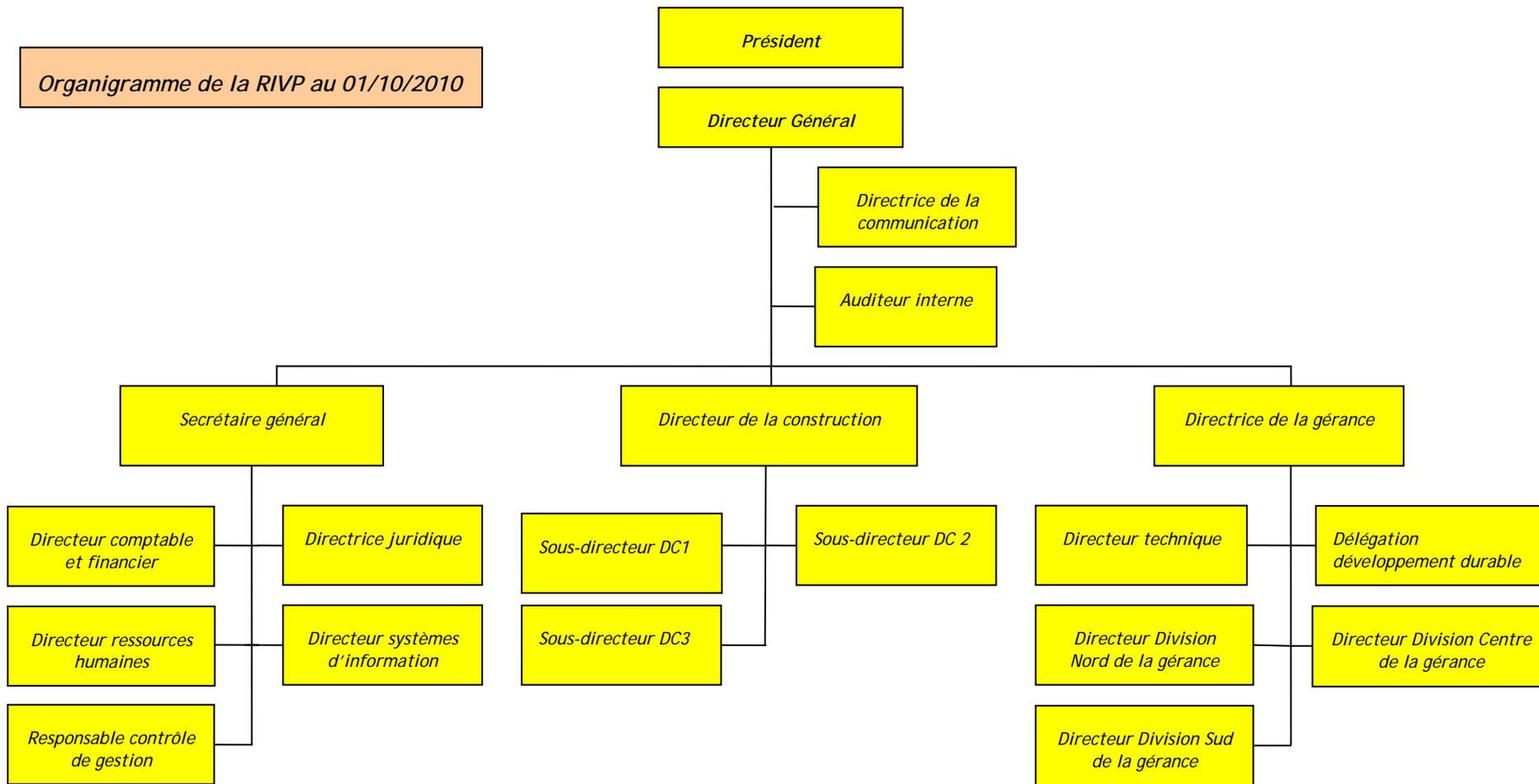
Pour 1 000 agents, hors le Directeur général et le Secrétaire général, on dénombre 11 agents ayant fonction de Directeur, y compris au sein de la Direction gérance, où l'on trouve un Directeur technique et trois Directeurs pour les divisions.

On observe que le Secrétariat général, avec quatre Directeurs sous sa dépendance, se situe au même niveau hiérarchique que les deux Directeurs de la construction et de la gérance.

La Direction gérance est, elle-même, composée de quatre directions et d'une délégation, tandis que la Direction construction repose-elle - sur trois sous-directions.

L'organigramme de la société se trouve en page suivante :

Organigramme de la RIVP au 01/10/2010



Nombre total d'agents valeur 2009 : 1 095 en réel, 1 074,84 en équivalents temps plein (ETP)

2.2. Des procédures écrites pour l'essentiel

Il existe plusieurs notes de service concernant les subdélégations, les frais de déplacement, la téléphonie, le contrôle de gestion, les ressources humaines. Il existe également une procédure « achats » relative à l'application de la réglementation de la concurrence.

2.2.1. La procédure d'engagement des dépenses

Selon les responsables interrogés, les commandes et les signatures de marchés sont effectuées sans limitation de montants par le directeur général, le directeur de la construction, la directrice de la gérance et le secrétaire général. Ces délégations font l'objet d'un document signé par le directeur général et chaque Directeur. De cette manière, une soumission d'entreprise de la Direction construction pourrait parfaitement être signée -si besoin était - par la Directrice de la gérance (au vu de justificatifs signés du chargé d'opération et du sous-directeur de la construction correspondant et d'un bon à payer du comptable).

L'exemple de la Direction gérance montre un fonctionnement interne fondé sur le principe de « domaine de délégation », compte tenu du volume d'affaires et de la multiplicité des tâches traitées. Le « domaine de délégation » implique que la responsabilité de décision se situe au niveau où le contrôle de l'exécution peut effectivement s'exercer. Par des documents écrits de subdélégation, le directeur général délègue certains pouvoirs aux directeurs. Ainsi, la délégation de pouvoirs faite à la directrice de la gérance emporte un transfert de responsabilité, y compris pénale, à sa charge, dans plusieurs domaines (droit public, droit de l'environnement, droit immobilier, hygiène et sécurité). Cette délégation de pouvoirs confère l'autorisation à cette même directrice de subdéléguer une partie des responsabilités conférées à chacun de ses trois directeurs de division, cette délégation entraînant à leur charge un transfert correspondant de responsabilités, y compris pénale (leur accord est écrit et signé par eux). Les directeurs de division subdélèguent une partie des responsabilités à certains collaborateurs.

Les subdélégations financières effectuées par la Directrice de la gérance aux directeurs de division portent sur la passation et la signature des marchés de travaux ou de prestations de services pour les immeubles, marchés inférieurs à 200 000 € HT. Ils peuvent signer les factures correspondantes et en ordonner le paiement.

Les engagements sont gérés, pour l'activité gérance, dans le logiciel « ULIS ». Les dépenses sont engagées par rapport à des budgets créés en début d'année, suite à l'établissement du budget global de la RIVP. Les factures sont ensuite enregistrées par référence aux engagements correspondants.

Pour les frais de structure, il n'existe pas encore de gestion informatique des engagements. Cette gestion est en cours de mise en place. [.....]

Préconisation 1 : L'Inspection générale recommande que la procédure d'engagement fasse l'objet d'une note interne, dans l'attente et à l'occasion de la mise en place du logiciel prévu pour juillet 2011.

2.2.2. La procédure de paiement

Les directeurs bénéficient de délégations de signature dans le cadre de leur délégation de responsabilité.

Le directeur général signe seul sans limite de paiement. Le directeur de la construction, la directrice de la gérance et le secrétaire général signent seuls jusqu'à 15 245 €, et, conjointement, avec un autre directeur au-delà de ce montant (sans limite). Les autres directeurs signent seuls jusqu'à 15 245 €, et, conjointement, avec le directeur de la construction, de la gérance ou le secrétaire général au-delà de ce montant (sans limite).

Le virement de paie est visé par le responsable du service concerné.

Il n'existe aucune carte bleue de société ou d'abonnement discrétionnaire de transport ou d'approvisionnement divers.

2.2.3. La procédure des achats

Cette procédure fait l'objet d'un guide d'achat particulièrement détaillé, propre à la SEM et permettant aux responsables des achats de procéder par étapes.

Depuis 2010, pour tenir compte d'une décision communautaire, la RIVP se conforme aux seuils de mise en concurrence révisés à la baisse au plan national :

Tableau n° 1

MODALITES DE CONCURRENCE 2010		
Estimation du marché (en € HT)	Procédure	Passage en CAO
MARCHES DE TRAVAUX		
marché travaux < 100 000	3 devis	néant
100 000 < MT < 500 000	MAPA *	sélection des candidats **; attribution
500 000 < MT < 4 845 000	MAPA	sélection des candidats **; ouverture des offres ; attribution
4 845 000 < MT	Appel d'offres ***	sélection des candidats **; ouverture des offres ; attribution
MARCHES DE SERVICES OU DE FOURNITURES		
0 < marché serv. ou fournit. < 20 000	3 devis	néant
20 000 < MSF < 100 000	MAPA	néant
100 000 < MSF < 193 000	MAPA	sélection des candidats**; attribution
193 000 > 500 000	Appel d'offres	sélection des candidats**; attribution
500 000 < MSF	Appel d'offres	sélection des candidats**; ouverture des plis, attribution
* marché à procédure adaptée: procédure simplifiée		
** en cas de procédure restreinte uniquement		
*** appel d'offres : procédure formalisée		
en gras italique: nouveau seuil		Source : IGVP

- La RIVP s'est dotée d'une Commission d'appel d'offres (CAO) appelée à statuer sur les marchés et leurs avenants, quelle que soit leur nature, dont le montant est supérieur à 100 000 € HT. Un règlement intérieur de la CAO précise et clarifie le déroulement des principales procédures de passation des marchés en son sein (marché à procédure adaptée, appel d'offres, procédure négociée, dialogue compétitif pour les marchés complexes).

La sélection des fournisseurs se fait sur le meilleur rapport qualité/prix argumenté.

- La Société peut être considérée comme pouvoir adjudicateur et se conforme aux textes législatifs en vigueur (ordonnance du 6/6/2005, décret du 30/12/2005, décret du 26/12/2007, décret du 19/12/2008 assouplissant les règles de passation des marchés).

- Les rapporteurs ont effectué un contrôle par sondage pour l'exercice 2009 sur trois marchés conformes aux règles formelles en vigueur : appel d'offres ouvert pour un réseau de téléphonie, procédure adaptée pour une réhabilitation d'immeubles rue de Pixérécourt, 20ème, procédure formalisée pour une réhabilitation du 246, rue de Bercy, 12ème.

2.2.4. La procédure générale des notes de frais

Au niveau des procédures générales de remboursement des notes de frais, il n'existe pas de procédure de note de frais notifié, ni d'ordre de mission formalisé, ni d'avance permanente.

Dans le cadre du budget, il existe une ligne « frais de déplacements, missions, réceptions » par section (service).

Ces frais ne font pas l'objet d'une procédure formalisée par une note de service du Directeur général.

Toutefois, les deux règles suivantes s'appliquent : une autorisation de note de frais doit être donnée par le directeur dont dépend le salarié ayant engagé les frais, et par le directeur général pour les directeurs dépendant de ce dernier.

Il n'existe pas de gestion informatisée des engagements des notes de frais, à l'instar de tous les frais de structure (y compris les honoraires). Le suivi des engagements par rapport au budget est réalisé par les responsables selon leurs propres méthodes en interne.

Un logiciel nouvellement acquis [.....] devrait permettre de fournir un cadre bien défini aux engagements dès le mois de juillet 2011.

Préconisation 2 : En dépit du montant relativement modéré des notes de frais et de réception, l'Inspection générale recommande la réalisation et la diffusion d'une note de procédure interne sur ce point, a fortiori lorsque le logiciel d'engagement précité sera mis en oeuvre

2.2.5. Les frais de déplacement

Il existe cinq véhicules pour toute la société, dont trois véhicules réservés au Directeur général, au Secrétaire général, au Directeur de la construction, un véhicule refacturé à HSF et un véhicule pour les services généraux.

Un seul chauffeur est affecté au Directeur Général et effectue d'autres déplacements en fonction des besoins.

Pour les frais de déplacement du personnel, une procédure particulière fait l'objet d'une note détaillée de la Direction des affaires financières (DAF) de novembre 2007. Il est érigé en principe que l'utilisation des transports en commun pour les déplacements dans Paris doit être privilégiée. Hors cas particuliers ou missions nécessitant l'utilisation d'un véhicule, il n'est pas demandé aux salariés d'utiliser leur véhicule.

Le remboursement des indemnités est effectué après accord de la hiérarchie qui doit valider la demande d'indemnité kilométrique. Pour tous les personnels, on distingue les frais de trajet (du domicile au lieu de travail : paiement mensuel de 50% de la carte orange) des frais de mission (remboursement de la carte orange deux zones). Ces derniers

font également l'objet d'une indemnité kilométrique en fonction de la distance et de la fréquence (directeurs de gérance, chefs d'agence, sous-directeurs et chargés d'opération de construction,...). Pour certains types de personnels (inspecteurs techniques ou inspecteurs chargés du patrimoine), on prend en compte l'organisation de tournées régulières sur les groupes d'immeubles.

Une assurance « accident-dommage véhicule » est souscrite par la RIVP pour les déplacements en banlieue dans le cadre du service. Les justificatifs des kilomètres effectués sont conservés par le service des ressources humaines. Les directeurs de division de la gérance transmettent annuellement une fiche de kilométrage récapitulative, de même que pour les demandes d'indemnités ponctuelles, des fiches de demandes de remboursement. L'assurance des déplacements effectués dans Paris par le personnel à son initiative reste à la charge du propriétaire du véhicule.

2.2.6. Les frais de téléphonie mobile

Un terminal mobile (« Blackberry ») est mis à disposition de certains employés dans le cadre de leur mission au sein de la RIVP. Le prêt de cet équipement est strictement réservé à la mission du salarié au sein du Groupe RIVP. Il n'est pas cessible à un tiers, même en prêt, sauf pour les équipements de service. Son utilisation est limitée au territoire métropolitain. Une fiche RIVP « demandes équipement téléphonie » précise notamment la fonction du demandeur, la motivation de la demande, la date de décision et de mise en place.

Ce terminal permet d'accéder à Internet, de recevoir et d'envoyer des mails. L'utilisateur doit donc respecter l'ensemble des articles de la « Charte pour l'usage des ressources informatique et des services Internet à la RIVP », disponible sur l'Intranet de la société.

2.2.7. Le contrôle de gestion

Le responsable du contrôle de gestion est chargé de l'information budgétaire, des indicateurs de gérance et de l'information sur le patrimoine. Il produit également des états de suivi de l'activité construction. Les frais de structure sont comparés au budget et une actualisation budgétaire est réalisée en cours d'année.

Il travaille sur l'analyse des évolutions, notamment entre le budget et le cadrage budgétaire, entre le budget et l'actualisation, sur la présentation comptable du budget. Ces analyses sont présentées dans un document intitulé « book du budget » dont l'examen fait apparaître précisément, outre les dépenses d'exploitation locative et de construction, les frais de structure des services généraux par nature et par service.

Le processus budgétaire fait l'objet d'une fiche de procédure en interne : outre la détermination des phases budgétaires annuelles (budget en novembre ; actualisation en octobre, clôture en mars), le mode opératoire précise que le comité de direction donne les orientations, traduites ensuite et valorisées dans le « cadrage budgétaire ». Ce cadrage est ensuite validé par le Directeur général et le Secrétaire général, puis les orientations sont communiquées aux différents acteurs.

La direction du contrôle de gestion intervient à chaque phase budgétaire, en informant les différents acteurs des tâches qu'ils ont à réaliser : lors de la préparation du budget et de son actualisation, elle envoie un message personnalisé à chaque fonction (gérance, ressources humaines, comptabilité/investissements, construction, etc..), elle anime une

réunion d'information dans chaque division auprès des chefs d'agence ; elle envoie une note de cadrage résumant les différentes hypothèses et orientations décidées par le Directeur général et le Secrétaire général aux différents acteurs. Au moment de l'élaboration du budget, un outil informatique (« COGNOS PLANNING ») est mis à disposition des différents acteurs, au niveau des agences, des divisions, du siège.

Chaque responsable se connecte à l'outil et stabilise son budget par groupe. Le contrôleur de gestion analyse les propositions budgétaires des agences, fait réaliser des corrections, analyse les évolutions entre le budget et le cadrage, prépare une synthèse de ces évolutions. La direction du contrôle de gestion réunit les contrôleurs de gestion de chaque division pour partager les analyses d'évolution. Parallèlement, la direction du contrôle de gestion analyse les évolutions des autres « thèmes » constituant le résultat de la SEM : construction, trésorerie, évolution des charges d'investissements et des frais de structure. La direction construction, la direction des ressources humaines, la direction comptabilité/investissements transmettent leurs analyses d'évolutions. En fonction de ces analyses, des ajustements sont pris en compte. La synthèse consolidée est présentée au Secrétariat général pour validation et ajustements éventuels.

2.2.8. La procédure en matière salariale, sociale et locative

Elle se caractérise par le dialogue social et la concertation avec les salariés et les locataires.

a) La **politique salariale 2010** fait apparaître un accroissement du budget global de 1,5%, dont 0,75% au titre de l'augmentation générale avec un plancher de 17 € brut mensuel et 0,75% au titre de l'augmentation individuelle. Une revalorisation moyenne de 0,75% a été pratiquée pour un certain nombre de primes consécutives aux accords d'harmonisation.

Concernant les augmentations de salaires, la RIVP a mis en place en 2010 une procédure spécifique de fixation et d'augmentation des salaires, chaque responsable pouvant accéder à un portail informatique (« portail manager ») et saisir ses recommandations salariales. Il s'agit d'une modernisation du traitement des données entre les ressources humaines et les opérationnels. Chaque responsable met en cohérence son évaluation des collaborateurs avec la politique salariale en matière d'augmentation individuelle. La RIVP souhaite récompenser de manière substantielle les salariés les plus performants, chaque direction disposant d'un budget de 0,75%. Le responsable connecté sur le portail peut visualiser si les augmentations proposées sont toujours conformes au budget, si la cohérence entre hommes et femmes est respectée, si la cohérence existe entre l'évaluation de l'agent et la proposition d'augmentation. Le processus complet s'étend de mai (saisie des recommandations, consolidation par direction, puis en comité de direction) à juillet (passage en paie).

Les avancements et promotions se font au 1^{er} juillet dans le cadre budgétaire ainsi fixé. Les augmentations des cadres dirigeants (membres du Comité de Direction) sont décidées par le DG. La rémunération du DG est arrêtée par le Conseil d'administration après avis de la Commission des rémunérations de la Ville de Paris. **Les augmentations individuelles** des agents sont arrêtées par chaque directeur dans le cadre du budget et après validation du comité de direction, sur la base des propositions formulées par les responsables. Pour les cadres, ces augmentations sont arrêtées par le Comité de direction sur proposition des directeurs.

b) **En matière sociale**, suite à l'absorption de 12 000 logements SAGI, la société a fait aboutir l'harmonisation de statuts du personnel RIVP et SAGI, par consultation du personnel, pour les gardiens d'immeubles. Un accord avec les représentants syndicaux et de locataires a facilité la mise en œuvre du décret « charges » (19/12/08) par la conservation de la qualité des prestations de gardiennage grâce à une réorganisation du travail de 160 gardiens sur 1000 groupes immobiliers (horaires, répartition des tâches). Un accord a permis de mettre en place un « Comité de Groupe » concernant la RIVP et les sociétés Lerichemont et Habitat Social Français, avec un engagement fort de la direction du groupe sur l'emploi et la signature d'un accord pour la préservation de l'emploi au sein du groupe pour une durée de cinq ans.

La société compte deux tiers de femmes, d'où une politique salariale spécifique consacrant un budget distinct à des revalorisations salariales pour compenser les écarts au sein d'un même emploi. Des budgets de rattrapage ont été créés, notamment pour la parité hommes/femmes (15 K€). Parallèlement, le nombre de femmes au sein du comité directeur s'est accru.

En 2008 et 2009, on note de nombreux accords collectifs et conventions : sur l'exercice du droit syndical (dialogue social fondé sur la reconnaissance et le respect des organisations et des instances syndicales), sur l'intéressement (indicateurs révisés chaque année durant trois ans, information trimestrielle aux salariés permettant de suivre leur évolution et de procéder à des ajustements). Un nouveau règlement intérieur rappelle des principes d'éthique et de déontologie professionnelles. Le personnel est tenu à l'obligation de discrétion et de probité, lui interdisant de nuire au renom de l'entreprise et de lui porter préjudice, de communiquer à des tiers des informations sur des locataires.

Le projet « Declics » (« Diagnostiquer, Evaluer, Corriger pour Lever les risques professionnels et Communiquer sur la Sécurité ») s'inscrit dans une stratégie intégrant développement durable et responsabilité sociale de l'entreprise (mesures concrètes, formation sur la sécurité pour tous les personnels).

Un plan d'action en faveur de l'emploi des « seniors » porte sur quatre thèmes : amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité, développement des compétences et des qualifications et accès à la formation, aménagement des fins de carrière et de la transition vers la retraite, transmission des savoirs. La RIVP a consacré aux œuvres sociales en 2009 une somme de 1 244 000 € contre 1 174 000 € en 2008.

c) La SEM attache une grande importance à la concertation avec les locataires (plan de concertation locative, réunions plénières du conseil de concertation sur les événements importants (maintenance, entretien, prise en compte des demandes des locataires), réunions de travail avec les associations de locataires sur le contrôle des charges et mise au point d'une grille des charges récupérables. La politique initiée en 2006 pour limiter les expulsions se poursuit en 2008, les locataires concernés se voyant proposer un plan d'apurement dit « protocole de cohésion sociale » (48 signés en 2008).

En 2009, conformément à la loi (article L442-5 du CCH), la RIVP a mené une enquête d'occupation du parc social conventionné et ILM28, qui a permis d'améliorer la connaissance générale des locataires. La SEM a fait procéder, par un Cabinet extérieur, en 2005 et 2009, à des enquêtes de satisfaction auprès des locataires.

La hausse du taux d'impayés constatée depuis 2006 (3,43 %) avait été jugulée en 2008 (3,18%). La dette des locataires était stabilisée à 15,6 M€ dont 11,5 M€ au titre des habitations. En 2009, le taux d'impayés s'accroît de 3,18% à 3,74%. La dette des locataires se monte à 17 M€, dont 12,9 M€ pour les habitations. Un comité de prévention des expulsions a été créé afin d'examiner individuellement les situations de locataires menacés d'expulsion et mobiliser toutes les aides et solutions pour prévenir les expulsions. La mise en place de ce comité a permis de diviser par deux le nombre d'expulsions. Par ailleurs, le conseil d'administration a adopté une mesure visant à renoncer à poursuivre les femmes en situation de violence conjugale, en cas de dettes liées à leur départ du domicile.

Trois services de liaison sociale ont été mis en place (un par division territoriale) pour accompagner les locataires en difficulté (handicap) et prévenir l'impayé (contact direct avec le locataire, aide dans les démarches administratives, information sur les aides existantes telles que mobilisation du Fonds de Solidarité Logement, protocoles de cohésion sociale...).

2.2.9. La sécurité des actifs de la SEM

Une politique de conservation du patrimoine est engagée depuis plusieurs années, afin de contenir les frais de réparation et d'entretien courant, donc les charges récupérables sur les locataires. Ainsi, entre 2008 et 2009, l'augmentation est importante (+ 50 %) pour les budgets consacrés aux travaux immobilisés (notamment les travaux de modernisation des ascenseurs, la sécurité incendie, les couvertures/charpentes). En 2009, 96,7 M€ ont été consacrés aux travaux d'entretien et de modernisation des immeubles, dont 23 M€ pour la modernisation et la mise aux normes des ascenseurs. En 2009, la RIVP et les trois bailleurs sociaux parisiens (Paris Habitat, SGIM, SIEMP) ont fait campagne afin de sensibiliser aux risques d'incendie les locataires (210 000 foyers parisiens concernés).

Les besoins de la société en gestion informatique ne nécessitent pas une externalisation du service informatique. Une direction des systèmes d'information a été créée.

2.2.10. La procédure de cession d'actif

Il n'existe pas de procédure particulière de cession d'actif appartenant à la société ou ses filiales (véhicules, matériels, biens immobiliers). La décision est prise au cas par cas. On note un seul cas d'un directeur de la gérance ayant acheté une moto (7316 €), pour son départ à la retraite.

3. LES GRANDS EQUILIBRES FINANCIERS DE LA SOCIETE

- Le changement de stratégie initié par la RIVP depuis 2006, désormais bailleur social à l'écoute de ses locataires (supra), a eu pour incidence une fragilisation financière relative de la SEM.
- En 2007, la reprise en gestion de 12 000 logements de la SAGI a abouti à un accroissement du patrimoine ayant un impact sur les équilibres financiers (en raison de l'intégration de gardiens, de l'harmonisation sociale, de charges supplémentaires). Les fusions absorptions des filiales de la RIVP : « SIG », « NEY », « SGJA » (« société Jeanne d'Arc »), SNC « Jale Fontaine » et « Paul Albert », ont eu, pour les mêmes raisons, un impact sur les comptes financiers.
- Une résiliation des conventions avec la Ville de Paris a été entreprise (réclamée par la MILOS et la CRC). Ce système était adossé à des avances de la Ville de Paris : ces avances d'un montant de 660 millions d'euros sont remboursées à la Ville de Paris et remplacées par des emprunts bancaires.
[.....]
La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.
- Le projet gouvernemental de taxation des organismes de logement social représenterait également un coût de 6 millions d'euros pour un résultat de la SEM de 15M€.

3.1. [.....]
[.....]
Le titre du 3.1 et Les développements qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

Tableau n° 2

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

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

3.2. Un compte de résultat impacté par un recentrage financier et social

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

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

Tableau n° 3

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

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

3.3. Un fort accroissement de l'activité

- Le patrimoine exploité par la RIVP en 2009 se décompose comme suit : 49 582 logements d'habitation, 3 993 logements en foyers, soit un total de 53 575 logements ; 1 666 commerces, 398 locaux d'activité, 140 bureaux, 34 717 places de stationnement. Plus de 90 % de ce patrimoine se situe à Paris et 10 % dans cinq des autres départements franciliens. En 2009, 35 nouveaux immeubles ont rejoint ce patrimoine, soit 816 habitations et +1,05% par rapport à 2008.

- En matière de construction, l'action de la RIVP s'inscrit dans le cadre de l'objectif fixé par la Ville de Paris d'atteindre 20 % de logements sociaux en 2014 (40 000 logements sociaux), soit un rythme de 6 000 à 7 000 logements sociaux par an. Un des objectifs centraux de la RIVP (et de ses deux filiales : HSF et Lerichemont spécialisée dans le domaine très social) est donc de réaliser 1 000 à 1 500 logements sociaux par an.

- En 2009, elle a ainsi financé 1 268 logements neufs, dans des arrondissements peu pourvus en logements sociaux. Par ailleurs, le bilan en 2009 des mises en chantier est de 1 545 nouveaux logements et le bilan des livraisons est de 1 255 logements. En 2010, la RIVP a mis en chantier plus de 1 500 logements et a livré quelque 800 logements.

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

Tableau n° 4

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

- En termes d'activité de location, entre 2006 et 2009, les variations confirment un accroissement global du plan de charge, mais les variations plus récentes entre 2008 et 2009 montrent également une stagnation voire une régression de certains postes (nombre de commerces, nombre d'unités louées).

En termes d'activité de construction, les augmentations sont, elles, très importantes toutes périodes confondues.

Tableau n°5

Analyse de l'activité en nombre (source : RIVP)						
	2006	2007	2008	2009	Var° 08/09	Var°06/09
Activité de location						
<i>Parc de logements (habitations)</i>	36 739	47 751	48 980	49 582	1%	35%
<i>Nombre de logements (habitations) loués dans l'année</i>	1 997	2 375	2 551	2 534	-1%	27%
<i>Parc de commerces (locaux professionnels)</i>	1 765	2 042	2 159	2 204	2%	25%
<i>Nbre commerces loués dans l'année</i>	122	112	132	113	-14%	-7%
<i>Parc de parkings</i>	24 028	33 574	34 567	34 717	0%	44%
<i>Nbre de parkings loués (fin année)</i>	18 702	25 460	25 850	25 478	-1%	36%
<i>Nbre de logements vacants fin année</i>	359	543	547	611	12%	70%
Activité de construction/réhabilitation						
<i>Nombre logements (habitations) livrés dans l'année</i>	102	140	320	808	153%	692%
<i>Nbre commerces (locaux professionnels) livrés dans l'année</i>	1	31	14	49	250%	4800%
<i>Nbre logements en cours de construction (OS démarrage)</i>		182	876	901	3%	
<i>Nbre commerces en cours de construct° (OS démarrage)</i>		79	32	169	428%	
<i>Nbre de logements réhabilités (livraison construction)</i>		26	177	531	200%	

- En 2009, les revalorisations des loyers ont été les suivantes : 2,38% pour les ILM 28, 2,83% pour les logements conventionnés (conformément à l'IRL), 4% pour les loyers de 48.

L'évolution du produit des loyers entre 2008 et 2009 est de 3% pour les habitations, 6% pour les commerces, 10% pour les foyers. La RIVP a perçu un loyer global de 375 M€ (hors charges), en augmentation de 4,75% par rapport à 2008, dont 289 M€ pour les habitations, 27 M€ pour les commerces, 19 M€ pour les parkings.

- Pour les 13 500 logements à loyers libres régis par la loi du 6 juillet 1989, la RIVP applique la loi afin de réévaluer de manière progressive les loyers les plus bas, sans pénaliser les locataires modestes (réévaluation du loyer seulement s'il est manifestement sous évalué). Il est tenu compte d'un taux d'effort maximal de 25% pour les locataires le demandant.

- Le parc total de stationnement comprend 34 700 emplacements (taux de vacance de 26,6%). En 2009, le GIE Parkings a permis de louer 745 places contre 566 en 2008. Les loyers s'élèvent à 19,48 M€ en 2009, en hausse de 1%. Les 2 204 commerces, bureaux et locaux professionnels ont généré un loyer de 47,2 M€ en 2009, soit 5% de plus qu'en 2008.

4. LES PRINCIPAUX INDICATEURS DU TRAIN DE VIE

4.1. Le panorama général des charges de structure

4.1.1. L'évolution des principales charges de structure

L'évolution des charges de structure apparaît maîtrisée, malgré l'augmentation des frais de personnels entre 2006 et 2009 (+63%). En effet, les charges salariales par salarié évoluent de 16%. La rémunération brute par salarié est de 51 430 € en 2009.

Tableau n° 6

Evolution des principales charges de structure par salarié (source RIVP)						
En euros	2006	2007	2008	2009	Var° 08/09	Var° 06/09
Salaires et appointements bruts	19 662 591	27 663 435	31 038 274	33 609 668	8%	71%
Primes et gratifications brutes	1 773 899	2 474 761	2 174 526	2 268 700	4%	28%
Charges sociales	12 349 119	16 400 008	17 872 891	19 320 227	8%	56%
Intérim s	187 733	231 674	58 518	80 491	38%	-57%
Total salaires bruts + intérim s	33 973 342	46 769 878	51 144 209	55 279 086	8%	63%
Effectifs (équivalent temps plein)	763,9	1 003,3	1 066,9	1 074,8	1%	41%
Frais de personnel par salarié K€	44 473	46 614	47 936	51 430	7%	16%

4.1.2. La répartition selon le chiffre d'affaires et le nombre de salariés

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

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

Tableau n° 7

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

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

4.1.3. La répartition selon le nombre de logements

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

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

Tableau n° 8

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

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

4.2. Le personnel

L'évolution du personnel de la RIVP dans la période 2006 à 2009 est sous tendue par l'absorption de filiales et du patrimoine SAGI, avec transfert des personnels affectés à la fonction locative.

4.2.1. Les effectifs globaux, administratifs et de gardiennage

Entre 2006 et 2007, le fort accroissement du nombre de personnels de + 31% (776 agents en 2006 à 1020 en 2007) a été la conséquence directe de l'absorption de la branche d'activités apportée par la SAGI, l'augmentation du patrimoine géré étant d'environ 30 %. Cette tendance s'est atténuée en 2008.

Selon la société (procédure contradictoire), l'augmentation du nombre de CDI est de 58 %. Cette augmentation a principalement porté sur le personnel opérationnel de gérance (+ 66 %) en raison de la décision d'augmenter le volume des travaux et d'améliorer l'accompagnement social et le traitement des demandes et réclamations des locataires.

En 2009, peu de créations de postes sont enregistrées : quelques postes dans les divisions de la direction gérance, le maintien des postes de liaison sociale.

Au Siège, une direction communication a été créée à partir d'éléments issus de la SAGI, une direction technique, deux chargés de mission auprès du Directeur général (relations avec les locataires).

Au global, entre 2006 et 2009, l'augmentation du total des agents (en réel) aura été de +41%. Il n'y aura pas d'embauches nouvelles en 2010, sauf pour les personnels de gardiennage.

Tableau n° 9

Effectifs globaux réels (source: RIVP)						
	2006	2007	2008	2009	Var° 08/09	Var° 06/09
Personnels administratifs	281	412	435	447	3%	59%
Personnel de gardiennage	495	608	651	648	0%	31%
TOTAL	776	1020	1086	1095	1%	41%

En termes d'équivalent temps plein (ETP), entre 2006 et 2009, l'évolution des personnels administratifs est de +63% :

Tableau n° 10

Effectifs globaux en ETP (source: RIVP)						
	2006	2007	2008	2009	Var° 08/09	Var° 06/09
Personnels administratifs	273,35	408,4	431,47	444,27	3%	63%
Personnel de gardiennage	490,56	594,94	635,46	630,57	-1%	29%
TOTAL	763,91	1003,3	1066,9	1074,84	1%	41%

L'augmentation est forte pour les agents de base (+94%), le personnel de maîtrise (+74%) et le personnel d'encadrement, en raison de l'effort désormais nécessaire en direction des locataires (Divisions/agences) :

Tableau n° 11

Effectifs administratifs (source: RIVP)						
En effectif ETP	2006	2007	2008	2009	Var° 08/09	Var° 06/09
Personnel de Direction	6	7	6	7	17%	17%
Personnel statut CADRE	130,63	175,95	184,1	188,5	2%	44%
Personnel statut MAÎTRISE	81,61	119,61	130,61	141,73	9%	74%
Autre personnel	55,11	105,84	110,76	107,04	-3%	94%
TOTAL	273,35	408,4	431,47	444,27	3%	63%
Nombre de personnes/personnel de dir°	45,6	58,3	71,9	63,5	-12%	39%
Autre personnel/persl maîtrise + cadre	0,3	0,4	0,4	0,3	-8%	25%

Le personnel de gardiennage a été globalement renforcé de par l'absorption des filiales et SEM précitées (+29%) :

Tableau n° 12

Effectifs de gardiennage uniquement (source: RIVP)						
En effectif ETP	2006	2007	2008	2009	Var° 08/09	Var° 06/09
Encadrement gardiennage	30	23	24	24	0%	-20%
Gardiens	460,56	571,94	611,46	606,57	-1%	32%
Total	490,56	594,94	635,46	630,57	-1%	29%

4.2.2. Les effectifs administratifs par site

Le siège représente 134 agents administratifs soit 30 % (dont la direction construction) et les sites déconcentrés (divisions et agences de gérance) 313 agents, soit 70 % :

Tableau n° 13

Répartition géographique des personnels administratifs (source: RIVP)			
	Administratifs	Direction Générale	Totaux
Siège administratif	109	8	117
Siège (immeuble B)	17		17
Division Centre	117		117
Division Nord	109		109
Division Sud	87		87
Totaux	439	8	447

NB: absence d'effectifs techniques

4.2.3. Le taux de rotation du personnel

Le taux de rotation des personnels administratifs est important entre 2006 et 2009 (19% en moyenne). Les chiffres cités ci-après incluent les fins de contrat à durée déterminée.

Tableau n° 14

Taux de rotation du personnel administratif (source: RIVP)						
	2006	2007	2008	2009	Var° 08/09	Var° 06/09
Nombre d'embauches de l'année	58	202	104	90	-13%	55%
Nombre de sorties de l'année	62	71	81	78	-4%	26%
Effectif au 31.12	281	412	435	447	3%	59%
Taux de rotation	22%	17%	19%	17%		

Concernant les administratifs, les taux de rotation sont les suivants pour les CDI :

Tableau n° 15

Taux de rotation du personnel administratif (source RIVP)				
	2006	2007	2008	2009
Taux de rotation CDI	9.9 %	7.6 %	9.7 %	8 %
Taux de rotation CDI hors retraites	7.8 %	6.4 %	7.3 %	7.5 %

Le taux de rotation des gardiens est particulièrement lourd chaque année (67% en 2009) :

Tableau n° 16

Taux de rotation du personnel de gardiennage (source: RIVP)						
	2006	2007	2008	2009	Var° 08/09	Var° 06/09
Nombre d'embauches de l'année	291	542	425	433	2%	49%
Nombre de sorties de l'année	299	429	382	436	14%	46%
Effectifs au 31.12	495	608	651	648	0%	31%
Taux de rotation	60%	71%	59%	67%		

Les gardiens sont remplacés lors de leurs congés, le plus souvent par un CDD (et dans une moindre mesure par des inter-remplacements entre collègues). Leur taux de rotation hors fins de CDD, s'établit comme suit :

Tableau n° 17

Taux de rotation du personnel de gardiennage (source RIVP)				
	2006	2007	2008	2009
Taux de rotation hors fins de CDD	6 %	9.6 %	5.3 %	7.8 %

4.2.4. La répartition du personnel par type de contrat

La quasi totalité du personnel administratif est en contrat à durée indéterminée (+57% entre 2008 et 2009).

La société a recours aux CDD, ou à l'intérim, dans la catégorie du personnel administratif, lors des congés de maternité et des congés de longue maladie. Un seul agent de droit public existe parmi les agents : il s'agit d'un fonctionnaire du Ministère de l'équipement.

Tableau n° 18

Effectif administratif par type de contrat (source: RIVP)						
En effectif ETP	2006	2007	2008	2009	Var° 08/09	Var° 06/09
Effectif au 31.12	281	412	435	447	3%	59%
CDI droit privé	270	402	415	423	2%	57%
Personnel de droit public			1	1		
CDD	11	10	19	23	21%	109%
Intérim						
Autres (Stagiaires, personnel mis à disposition,...)						

La répartition du personnel de gardiennage est présentée ci-après.

Tableau n° 19

Effectif de gardiennage uniquement par type de contrat (source: RIVP)						
En effectif ETP	2006	2007	2008	2009	Var° 08/09	Var° 06/09
Effectif au 31.12	495	608	651	648	0%	31%
CDI droit privé	484	607	632	635	0%	31%
Personnel de droit public						
CDD	11	1	19	13	-32%	18%
<i>Intérim</i>						

4.2.5. Les écarts par rapport aux entreprises du secteur

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

Tableau n° 20

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

La rémunération moyenne brute des salariés est supérieure à celle constatée en moyenne dans le secteur (+8 544€ par an et par salarié en moyenne).

4.2.6. L'accord d'intéressement et la participation des salariés aux résultats de l'entreprise

- **La participation** - au titre du régime légal et obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés, consiste à répartir, selon des règles précises négociées avec les représentants du personnel, une fraction du bénéfice de l'entreprise. La loi du 3 décembre 2008 « en faveur des revenus du travail » a modifié les règles de déblocage anticipé en permettant la mise à disposition immédiate des fonds (mesure visant à améliorer le pouvoir d'achat des salariés).

En application de l'accord dérogatoire du 20 mai 1981, reconduit en janvier 2006 et modifié par avenant, il a été versé au fonds commun de placement en 2009 une somme de 1 338 000 € se décomposant en 705 000 € au titre de la participation au résultat de 2008, 653 000 € au titre des versements complémentaires au plan d'épargne. Le plan de participation a évolué pour permettre aux salariés de percevoir directement leur participation.

Le calcul de la réserve spéciale de participation est fondé sur le bénéfice net, les capitaux propres, les salaires. La participation est répartie sur la base de 5/8^{ème} proportionnellement au salaire perçu par chaque salarié et de 3/8^{ème} en fonction de la durée de présence dans l'entreprise. Les droits sont disponibles au bout de cinq ans, ou lors de la survenance d'un événement (mariage, naissance,...).

- Un accord d'intéressement a également été conclu depuis juin 2005, (reconduit le 22 mai 2008), dont l'objectif est d'associer les collaborateurs à la prospérité de l'entreprise. Le calcul de l'intéressement est fondé sur le développement informatique, la maîtrise de l'évolution des impayés, le nombre d'opérations de construction, la formation, et la réduction des accidents du travail.

L'enveloppe à distribuer au titre de l'intéressement 2009 est évaluée à 71,25% (pour 68,75% en 2008) de l'enveloppe distribuable. La réalisation des objectifs à 70 % a permis d'obtenir en 2009 une somme de 793 951 € (854 708 € en 2008, soit une diminution de 7%), équivalente à 680 € bruts par salarié et par an, soit 1,3 % du salaire de base, ce qui reste en dessous des normes (5%).

Le montant de l'intéressement distribuable dépend d'un élément déclencheur appelé « fait générateur » et du niveau de réalisation des objectifs fixés à chaque indicateur de progrès. Le fait générateur du versement est la maîtrise des frais généraux pour certains postes recensés (parmi lesquels les dépenses d'énergie, de fournitures, d'études, de maintenance, de location de voitures, de déplacements, d'affranchissement, de téléphone, d'honoraires, etc.). Un plafond de dépassement de 15% est toléré.

L'intéressement global est égal à 3,2% de la masse des salaires bruts, ensuite pondéré par les indicateurs de progrès en fonction de leur poids respectif et du niveau de réalisation des objectifs fixés pour chaque indicateur. La répartition entre les bénéficiaires (tous les salariés comptant trois mois d'ancienneté) est réalisée en fonction de la présence (63% de l'intéressement pondéré), et en fonction du salaire (37% de l'intéressement pondéré). Le versement au plan d'épargne d'entreprise ne donne pas lieu à abondement par l'employeur.

La société enregistre entre 2007 et 2009 une augmentation des sommes attribuées au titre de la participation (+6%) et de l'intéressement (+44%), soit une augmentation totale de +23%.

Tableau n° 21

Evolution du montant de la participation et de l'intéressement (en brut) (source: RIVP)				
<i>en Euros</i>	2007	2008	2009	Evo1° 07/09
Participation	674 725	704 640	717 522	6%
Participation par salarié	487	616	614	26%
Intéressement	552 201	854 708	793 951	44%
Intéressement par salarié	635	627	680	7%
Total participation et intéressement	1 226 926	1 559 348	1 511 473	23%
Total participation et intéressement par salarié	1122	1243	1294	15%

- La participation des salariés aux résultats de l'entreprise et l'intéressement représentent une rémunération complémentaire brute de 1 200 € en moyenne par salarié sur trois ans, soit environ 2,5% du salaire de base de chaque salarié (49 000 € en moyenne). L'augmentation de la participation et de l'intéressement conduit à en faire un élément non négligeable du contrat de travail. En 2006, sur le plan national la participation et l'intéressement représentaient une prime moyenne d'environ 1.300 euros bruts par

salarié². Le niveau est raisonnable à la RIVP : en 2009, 1 294 € dont 680 € par salarié pour la participation et 614 € par salarié pour l'intéressement.

Préconisation 4 : L'inspection générale recommande qu'une analyse financière précise de la participation et de l'intéressement puisse être menée chaque année tant sur le plan de son estimation prévisionnelle que de ses réalisations.

Les écarts devront être expliqués car de nombreux facteurs exceptionnels peuvent influencer le résultat net sur lequel est fondée la participation (produits financiers générés par la trésorerie d'opérations en retard, décalage des programmes de gros travaux et d'entretien qui entraîne des reprises de provisions, sous capitalisation de l'entité, variation des impayés, ...).

Concernant l'intéressement, un étalonnage des ratios de performance avec d'autres sociétés immobilières du secteur social doit être mis en place. La répartition de l'intéressement et la définition des objectifs gagneront à être différenciés par catégorie de personnel, en accordant une part plus importante aux personnels d'immeubles.

Lors de la procédure contradictoire, la Société « a pris bonne note de la recommandation relative à l'analyse annuelle de la participation et de l'intéressement. Il faut toutefois noter qu'une telle surveillance est déjà en grande partie exercée. Ainsi, en 2008, un complément exceptionnel de participation de 72 K€ a été approuvé par le Conseil d'administration pour compenser les effets d'une charge exceptionnelle.

Concernant la répartition de l'intéressement, la politique de la Société est de réduire les écarts entre les personnels administratifs et gardiens et d'intégrer autant que faire se peut ces différentes catégories de personnel. La proposition de différenciation sera donc étudiée avec soin, en la mettant toutefois en regard de cette politique globale ».

4.3. La rémunération des dirigeants et principaux cadres

4.3.1. La présidence du conseil d'administration

Le Conseil d'administration est présidé par M. Pierre AIDENBAUM, Maire du 3^{ème} arrondissement.

Il perçoit une rémunération annuelle de [...], correspondant au maximum prévu par le Conseil de Paris à l'article 1 de la délibération du Conseil de Paris des 7 et 8 juillet 2008. Le Président ne bénéficie pas de jetons de présence. Il ne bénéficie pas de prise en charge de frais liés à son activité.

Le Président ayant succédé à M. Pierre Castagnou, décédé en cours de mandat, il n'a pas été pris de nouvelle délibération concernant sa rémunération. Les rapporteurs estiment que le caractère personnel de la rémunération (et s'agissant d'élus locaux, l'existence de cas d'écrêtement partiel ou total) militerait plutôt pour la prise de délibération systématique en cas de changement de titulaire de poste.

² Source : Ministère du Travail, des Relations Sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville actualités de presse 31 mars 2009

4.3.2. La rémunération des membres du conseil d'administration

La délibération du Conseil de Paris du 7 et 8 juillet 2008 précitée fixe le montant annuel maximum des jetons de présence à 6 909 euros par représentant de la Ville de Paris, sous réserve d'une présence effective lors des séances dudit conseil. Le tableau suivant montre des montants conformes :

Tableau n° 22

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

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

Par ailleurs, une quinzaine de salariés de la RIVP exercent des fonctions de mandataire social, en tant que Président, administrateur, gérant ou représentant dans des filiales de la RIVP (SAS Lerichemont, SA HSF,...) ou d'autres SEM de la Ville de Paris (SEMIDEP, SEMAPA, Palais Omnisports de Bercy, SAEMES,...).

4.3.3. La rémunération des cadres dirigeants et des principaux cadres

[.....]

La phrase) qui précède a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

Tableau n° 23

[.....]

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

Il n'existe pas de clauses spécifiques d'indemnisation de cadres en cas de rupture de contrat.

Dans le but de permettre une évaluation des rémunérations de l'entreprise, une analyse a été menée en prenant en compte deux études de l'Expansion (septembre 2009) et de Challenges (1-7 octobre 2009) pour les salaires du secteur privé. Les références sont exprimées en termes de fourchettes pour les entreprises de taille et de nature les plus proches.

Tableau n° 24

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

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

La structure des salaires ne présente pas d'anomalie. Elle est plutôt au dessus de la moyenne des salaires du secteur privé. Le poids de salaires des dirigeants n'excède pas 2% de la masse salariale, ce qui est raisonnable.

Tableau n° 25

Poids des salaires des dirigeants en 2009 (en €) (source : RIVP)	
Salaires et avantages bruts des 10 principaux dirigeants et cadres les mieux rémunérés	1 270 294
Masse salariale brute totale	55 279 086
Poids des salaires des dirigeants et cadres dans la masse salariale brute totale	2%

NB : La procédure contradictoire a permis à la RIVP d'indiquer : « Pour évaluer les rémunérations individuelles des principaux cadres, il serait nécessaire de prendre en compte de façon individualisée l'âge, l'expérience, le parcours professionnel, le périmètre précis des fonctions et même la formation initiale (celle-ci est probablement plus élevée à la RIVP que pour la moyenne des cadres supérieurs constituant le panel des études citées). [.....]
La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

4.3.4. Les autres frais liés au personnel pouvant constituer des éléments de train de vie

Tous les postes de frais généraux liés au personnel sont en forte augmentation entre 2006 et 2009 :

Tableau n° 26

Evolution des frais généraux liés au personnel (source: RIVP)					
en €	2006	2007	2008	2009	Evolution 2009/2006
Charges d'exploitation	33 973 342	46 769 878	51 144 209	55 279 086	63%
Indice d'évolution		38%	9%	8%	
Missions- Déplacements - Réception	43 180	34 150	80 262	126 011	192%
Indice d'évolution		-21%	135%	57%	
Honoraires	3 617 213	3 138 901	3 484 486	4 234 210	17%
Indice d'évolution		-13%	11%	22%	
Télécommunications et affranchissements	1 017 455	1 551 262	1 812 948	2 037 906	100%
Indice d'évolution		52%	17%	12%	

Cette progression constatée provient principalement pour les charges d'exploitation (+63%) de la politique de fusion absorption, de recrutement de personnels des années passées ; le nombre de logements gérés par la société a augmenté de 37% entre 2006 et 2009.

Pour les honoraires, l'augmentation de + 17% provient notamment de l'accroissement des études de la direction gérance (diagnostics techniques, développement durable,...).

Pour les frais de télécommunications et d'affranchissement, le doublement de la dépense s'explique en grande partie par le coût du centre d'appels « SAFIG » (360 000 €), le coût des terminaux « blackberry » (130 000 €), le coût des lignes ADSL des gardiens d'immeubles, suite à leur informatisation (250 000 €). Hors ces éléments, l'accroissement de la charge des télécoms et affranchissement se situe à +28% (+39% pour l'affranchissement), à rapprocher de l'augmentation du parc géré (+37%). L'évolution des autres postes est explicitée infra.

4.3.4.1. Notes de frais

Concernant les notes de frais, celles du Président sont prises en charge par le Directeur général. Il n'existe pas de carte bancaire société. Les paiements se font par carte bancaire personnelle avec remboursements sur justificatifs. La carte bancaire société est jugée par les responsables comme étant source d'ennuis : elle peut être inflationniste et il n'y a jamais de caractère d'urgence majeure, ni de prix à ce point élevé. L'évolution des notes de frais des 10 principaux dirigeants et cadres se détaille comme suit :

Tableau n°

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

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

Le montant des frais des dix principaux cadres a diminué de 28% en 2009 par rapport à 2007, ce qui n'est pas le cas des notes de frais du « total général de la SEM », qui, lui, s'est accru de 94%.

Préconisation 5 : Concernant le total général de la SEM, l'Inspection recommande que les dépenses générales de notes de frais puissent se stabiliser à l'avenir.

Au cours de la procédure contradictoire, la société a indiqué : « *il est pris note de la recommandation. Une procédure formalisée va être mise en place* ».

4.3.4.2. Téléphonie

La téléphonie est complexe à gérer, répartie entre téléphonie mobile et téléphonie fixe. Les montants de la téléphonie fixe évoluent à la baisse sur les trois derniers exercices, tandis que ceux de la téléphonie mobile sont pratiquement multipliés par 2,7 (168%) :

Tableau n° 27

Frais de téléphonie de la société (source : RIVP)			
Total Général SEM (en euros TTC)	2007	2008	2009
Total téléphonie fixe*	242 036	253 313	209 180
Total Téléphonie Mobile	72 629	128 550	194 789
* Maintenance autocom s, liaisons intersites IP, accès primaires immeubles administratifs, ligne télécom immeubles locatifs, hors lignes ascenseurs et surveillance).			

[.....]

La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

Tableau n° 28

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

Il existe un contrat flotte à la RIVP. Sur la période d'août 2010, il représente un volume d'heures à 530 heures, équivalent à environ 2H par mois, par carte SIM. Quelques agents bénéficient d'un forfait de 40 SMS / mois / SIM.

4.3.4.3. Frais de restauration et réception

L'évolution des seuls frais de restauration et réception est la suivante :

Tableau n° 29

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

[.....]
La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

Le coût global de réception et de restauration de la société (105 976 €) est à relativiser, rapporté au personnel de la société (105 976 € / 1 095 salariés) soit 97 €.

Dans ce total général, est intégrée une charge de 68 825 € (incluant une location de salle) concernant la réunion organisée à l'occasion de la présentation des vœux du Président de la RIVP en début d'exercice, rassemblant l'ensemble du personnel de la Société, y compris les gardiens. Suite à une décision du Président précédent, dans un contexte de fusion avec la SAGI, cette réception est donnée pour le Nouvel An, notamment pour les gardiens d'immeubles qui représentent les 2/3 des salariés.

Cette cérémonie annuelle de vœux représente un coût raisonnable rapporté au nombre d'invités, soit environ 60 € (68 825 € / 1 095 salariés en 2009). Cette pratique, répandue chez la plupart des bailleurs, donne lieu à des coûts en général supérieurs, plus près de 120 à 150 €/personne que de 100 €. Le taux de satisfaction des collaborateurs est élevé pour cette cérémonie qui constitue l'unique occasion formelle de rassembler les gardiennes et gardiens au même titre que les autres salariés et les administrateurs.

4.3.4.4. Véhicules

Un seul véhicule est propriété de la SEM (services généraux). Les quatre autres véhicules sont loués.

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

Tableau n° 30

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

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

L'évolution du coût est à la baisse en 2009 par rapport à 2007 (-50%) et 2008 (-45%).

Tableau n° 31

Véhicules pour toute la Société (source : RIVP)				
en euros	2007	2008	2009	Nbre de Véhicules en 2009
Location véhicules	41 567	35 804	19 606	5
Essence	11 523	8 433	6 030	5
Remboursement IK				
Entretien et réparation véhicules	3 895	7 241	2 612	5
Total	56 985	51 478	28 248	

4.3.4.5. Autres déplacements

Les déplacements pris en charge par la société sont concentrés sur les cadres dirigeants et spécialement le directeur général et un chargé de mission à mobilité réduite (poste de délégué au développement durable, occupé de Septembre 2008 à décembre 2009 par une salariée handicapée, effectuant ses déplacements en taxi avec l'accord de la Direction). Ces dépenses restent dans des limites acceptables.

Tableau n° 32

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

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

4.4. Le patrimoine administratif (bureaux)

La RIVP est implantée sur 4 sites : le Siège social au 2, rue Saint Thomas d'Aquin - Paris 7^{ème}, la Division Centre au 8, boulevard Berthier - Paris 17^{ème}, la Division Nord au 110, rue du Faubourg Saint Antoine - Paris 12^{ème}, la Division Sud au 13, avenue de la Porte d'Italie - Paris 13^{ème}. Par ailleurs, 300 m² de bureaux sont loués 84, rue de Grenelle à Paris 7^{ème} à proximité du Siège. La Société est propriétaire des immeubles du Siège Social et des Divisions Sud et Centre. Elle est locataire des bureaux de la Division Nord et de ceux de la rue de Grenelle.

Les immeubles sont anciens (Siège et Division Nord), ou plus récents (Division Centre et Division Sud). Ceux hébergeant les trois Divisions sont bien adaptés à leur usage de bureaux. L'immeuble du Siège social, qui était à l'origine conçu pour l'habitation, est moins bien adapté. D'autre part, sa surface est insuffisante, ce qui a amené à déplacer le service informatique pour partie dans les locaux de la Division Centre et pour partie dans des locaux loués rue de Grenelle. Il est donc envisagé de déménager le Siège social. Celui-ci serait transféré dans l'immeuble où se trouve déjà la Division Sud, avenue de la Porte d'Italie, deux locataires ayant donné congé.

Tableau n° 33

Nombre de personnes affectées sur les sites (Source : RIVP)									
Type locaux	Adresse	Nbre de M ² utiles	Administratifs	Dir Gén	Total	m2 utiles par personne	Loyer annuel hors charges	Valeur brute au Bilan	Valeur nette
Siège	4 pl. St Thomas d'Aquin 7ème	2716	109	8	117	23		3 222 672	1 662 512
Siège	84 rue de Grenelle 7ème	325	17		17	19	181 962		
Div°centre	8 bd Berthier 17 ^{ème}	2088	117		117	18		7 667 193	5 360 995
Div° nord	100 rue Fbg St Antoine 12ème	2140	109		109	20	837 918		
Divis° sud	13 av Porte d'Italie 13ème	1540	87		87	18		4 510 954	3 154 114
TOTAUX		8809	439	8	447	20			

La RIVP gère elle-même ce patrimoine. La RIVP a contracté, pour l'immeuble de la rue de Grenelle sur la base d'un loyer de 560 €/m² hors charges, et pour l'immeuble du Faubourg St Antoine sur la base d'un loyer de 392 €/m² hors charges, ces deux loyers se situant respectivement dans la moyenne des prix du 7ème et du 12ème arrondissements.

Les ratios d'occupation paraissent élevés (moyenne de 20 m²/agent, dont le Siège 23 m²/agent). Les locaux du Siège étant peu fonctionnels (surfaces perdues, configuration des bureaux), ce taux devrait être réduit selon les responsables interrogés à 18m² par agent avec le déménagement du Siège à la Porte d'Italie (et ce, malgré l'accroissement des espaces collectifs, notamment des salles de réunion).

Les charges liées aux quatre sites administratifs ont tendance à s'accroître (+ 9% en 2008, + 17% en 2009).

Tableau n° 34

Evolution des coûts de structure (source : RIVP)			
En Euros	2007	2008	2009
Produits entretien	20 227	21 342	19 869
Fourniture de Bureau	262 040	319 267	359 832
Achats Eau-énergie	100 843	113 821	115 581
Charges locatives	312 026	349 911	396 209
Réparation des locaux	91 529	39 100	124 987
Entretien et réparation	197 006	233 633	248 297
Total	983 671	1 077 074	1 264 775
Indice d'évolution des charges		9%	17%

4.5. L'outil administratif, technique et informatique

- Sur un plan général, la RIVP est propriétaire de son matériel. Celui-ci est bien adapté et renouvelé régulièrement. Le tableau suivant illustre une politique à la hausse de tous les investissements :

Tableau n° 35

Evolution des Investissements administratifs, techniques et informatiques (source: RIVP)			
<i>en Euros</i>	2007	2008	2009
Matériel et Outillage Technique	4 161 124	4 795 387	5 225 752
Matériel de bureau + MOB	1 754 093	2 023 498	2 188 938
Logiciels administratifs	5 147 171	6 706 085	7 550 728
Coût des projets informatiques (en euros)			
Informatisation des gardiens		820 000	
Virtualisation/hébergement systèmes	292 000	198 000	450 000
Elaboration budgétaire/Décisionnel	495 000	335 000	341 000
Modernisation du réseau	22 000	135 000	35 000
Contrats de maintenance informatique	565 000	698 000	851 000

- Une charte informatique rappelle que tout système informatique relié à un réseau suppose le respect de règles de sécurité, de performance des traitements, de préservation des données confidentielles, de respect de la législation en vigueur pour l'émission et la réception de données.

- Concernant l'infrastructure informatique, après les évolutions nécessaires de 2007 à 2008 pour tenir compte de l'intégration de la SAGI, et informatiser toutes les loges de gardiens, le logiciel métier de la gérance est actuellement en cours de re- développement par son éditeur.

Les outils informatiques étant essentiels, une direction des systèmes d'information (DSI) a été créée. Il existe une équipe de trois administrateurs systèmes et réseaux. En 2010, des indicateurs de services ont été mis en place par la DSI et un schéma directeur informatique triennal, fondé sur une méthode projet et des objectifs de qualité, est centré sur trois axes : gestion du patrimoine, relation avec les locataires, simplification des procédures internes.

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

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

L'outil est moderne et construit dans le respect des principes d'optimisation technique et financière actuels : virtualisation des serveurs et des postes de travail, centralisation des ressources de stockage et ressources de calcul. Ces éléments permettent de le dimensionner au plus près des besoins, et lui confèrent une grande capacité d'adaptation. Il n'y a pas de refonte de l'outil prévue à deux ans, mais l'évolution est permanente.

Les collaborateurs de la SEM ne disposent pas d'installations de la SEM à domicile. Mais, l'infrastructure « Citrix » permet aux collaborateurs d'accéder à leurs outils à partir de leur domicile ou de n'importe quel point d'accès Internet sans surcoût.

- En matière d'applications, les logiciels sont globalement perçus comme bien adaptés au métier [.....], avec des limites concernant l'ergonomie et la performance du module de gestion des relations locataires (à améliorer), et les performances insuffisantes du logiciel [.....].

Une expérience est menée pour transmettre les demandes des locataires vers les responsables d'agences et assurer un suivi de leur traitement. Un accord de partenariat a

été conclu avec une société extérieure pour remplacer le logiciel métier de gérance « ULIS » par un nouveau logiciel muni d'écrans plus adaptés à la gérance et d'une prise en main simplifiée pour ses 400 utilisateurs.

Les observations ci-dessus attestent des efforts nécessaires pour disposer d'un outil le plus adapté possible dans le domaine locatif social. Toutefois, la croissance forte des coûts de maintenance informatique au regard d'un parc moderne mériterait attention dans l'avenir.

4.6. Les dépenses de communication

Les dépenses de communication évoluent à la hausse par le développement de l'outil Internet.

Tableau n° 36

Dépenses de Communication (source : RIVP)			
En euros	2007	2008	2009
Impression	40 879	32 298	45 269
Intranet			
Internet			13 711
Autres médias			
Total des dépenses de Communication	40 879	32 298	58 980
Détails par Fournisseurs (achats Annuel > 15.000 euros)			
Impression			
Fournisseur 1		27 753	24 040
Fournisseur 2			21 229
Fournisseur 3	31 297		
Internet			
Fournisseur 1			13 711

- En 2008, toutes les loges de gardiens ont été informatisées (un poste informatique, une imprimante, un mobilier adéquat) et connectées au réseau RIVP. Les 654 gardiens ont été formés. En 2009, l'outil [...] leur permet de visualiser en temps réel de nombreuses informations (listes locataires, bons de commande, contrat d'entretien, assurances des locataires...).

La SEM dispose d'un site WEB refondu début 2010 (<http://www.rivp.fr/>) pour résoudre des problèmes d'ergonomie et d'accès aux contenus, pour offrir aux locataires et aux internautes plus de services et plus d'informations dans un format interactif. Le site est informationnel, et évoluera vers un site interactif en 2011. Pour les locataires, on trouve des publications (« les échos », guide du locataire), des actualités juridiques, des interlocuteurs, des informations pratiques sur l'obtention d'un logement, les loyers, les charges, les initiatives locales, la vie associative, etc. Pour les internautes, la présentation de la RIVP y est développée : patrimoine, constructions en cours, chiffres sur la SEM, filiales, développement durable, location de commerces, de parkings, recrutements, presse, conseil d'administration, comité de direction, etc. Pour les professionnels, la société publie les appels d'offres et autres consultations en cours.

La SEM dispose d'un Intranet très sommaire, informationnel. Cet intranet sera remplacé par un portail d'entreprise début 2011 simplifiant l'information et la collaboration entre services (accessibilité aux documents, authentification unique, gestion de droits, espaces collaboratifs, administration simplifiée). La mise à jour des contenus sera déconcentrée dans les services, l'administration sera réalisée par le Service Etudes Informatiques.

- En matière de communication, les initiatives sont récentes : publication du rapport d'activité, d'une plaquette institutionnelle, d'un journal pour les locataires (« Echos de la

RIVP »). Des actions thématiques de communication sont initiées avec les autres bailleurs sociaux (sur la sécurité incendie, suite à des incendies en 2008). Il n'existe aucune publicité dans aucun annuaire.

Depuis juin 2008, la nouvelle direction de la communication est chargée de relayer l'information auprès des locataires, des collaborateurs de l'entreprise et du public parisien, des partenaires et des journalistes. C'est elle qui a lancé le journal précité à destination des locataires, dont le tirage à 54 000 exemplaires (bi-annuel) a reçu 80% d'opinions favorables parmi les locataires. Elle a également lancé une étude d'image, une communication développement durable en matière « d'éco-gestes » au bureau.

En 2009, une enquête de satisfaction a été menée auprès de 2 200 locataires sur plusieurs thèmes (82% de locataires satisfaits de la RIVP, 84% de leur logement, 89% de leur gardien, 74% de la propreté, 25% de la qualité du traitement des demandes). Cette enquête est utilisée pour améliorer la démarche qualité des prestations RIVP.

Préconisation 6: L'Inspection générale recommande que le nombre d'exemplaires du journal soit limité, la société pouvant diffuser également ce journal via son site Internet. La communication sur Internet pourrait être favorisée avec les professionnels et commerçants recherchant un local commercial. L'outil Intranet peut être développé à l'usage des locataires (informations par immeubles, communication personnalisée avec les locataires via l'Intranet - diffusion du livret du locataire - suivi de la qualité - etc).

Lors de la procédure contradictoire, la Société s'est déclarée « *d'accord avec la préconisation de développement de l'Internet et l'Intranet. Un projet dénommé « Portail d'entreprise » est actuellement mené en ce sens* ».

4.7. Les mesures en faveur du développement durable

- Le développement durable est un axe prioritaire. L'entreprise a pris des engagements en signant le Plan Climat de la Ville de Paris en 2007, qui demande une réduction de 30% des émissions de gaz à effet de serre entre 2004 et 2020. Depuis, la SEM exige systématiquement le label Habitat et environnement pour les opérations de construction et de réhabilitation. Elle applique depuis 2008, l'objectif de 50 kwh/m² / an pour la construction et de 80 kwh/m²/an en rénovation.

Ces engagements de la RIVP sont définis dans une charte participative du développement durable. La RIVP s'est dotée d'une délégation au développement durable (un poste de « délégué) en septembre 2008.

- Un plan d'action global existe. Les thèmes traités dans ce plan global sont les économies d'énergie, les énergies renouvelables, les déchets, les espaces verts, l'eau, les matériaux, les bilans carbone, les émissions de gaz à effet de serre, l'adaptation du patrimoine aux situations de handicap et au vieillissement.

Quatre axes prioritaires ont été fixés : la réalisation d'une cartographie et d'un état des lieux des bilans énergétiques, environnementaux et d'accessibilité du parc et des activités ; la mise en place d'outils de gestion, de communication, de formation pour accompagner les agents dans la réponse aux enjeux du développement durable ; la réalisation d'actions pilotes et le lancement d'un plan stratégique énergétique ; la mise en place de plans stratégiques à long terme permettant de fixer des objectifs sur le plan énergétique et d'accessibilité du parc.

La RIVP met l'accent sur la dimension sociale du développement durable avec pour priorité l'accessibilité des logements aux personnes handicapées. Un référent handicap existe dans chacune des trois divisions. La DRH encourage une politique d'embauche de personnes handicapées ;

- Au sein de l'entreprise, le développement durable fait l'objet de plusieurs mesures sous forme d'affichage : renouvellement du marché de papier, tri du papier dans les bureaux, imprimantes configurées, « éco-gestes ». Le guide d'accueil du locataire prend en compte les aspects énergétiques et environnementaux.

- L'année 2009 a vu se développer cette politique orientée vers le développement durable et la qualité de service :

. Mise en œuvre des objectifs du Plan Climat de la Ville de Paris : après un diagnostic en matière de développement durable, la RIVP a lancé un programme de rénovation de ses immeubles les plus « énergivores » (deux opérations en 2009, soit 586 logements, pour un budget global de 11 millions d'euros HT, soit près de 19 000 € HT par logement). Chaque année, la SEM remet environ 1 000 logements réhabilités à un très haut niveau de performance.

. Toutes les interventions réalisées en 2009 sur l'enveloppe des bâtiments et les installations de production thermique ont fait l'objet d'études globales afin de s'assurer de leur impact sur la performance énergétique et de leur cohérence avec les objectifs fixés par le Plan Climat Paris.

. La RIVP a établi des « certificats d'économie d'énergie » de divers travaux réalisés en 2008 et 2009 ayant contribué à réduire les dépenses énergétiques au sein du patrimoine. La valorisation des opérations et la revente des certificats correspondants ont généré une recette de 226 000 €, répartis comme suit : isolation des toitures terrasses (50 000 €), isolation des parois vitrées (13 000 €), création d'une VMC (13 000 €), chaudière collective basse température (150 000 €). Cette politique sera généralisée et les recettes affectées aux travaux d'amélioration du parc.

LISTE DES RECOMMANDATIONS

- 1) Régulariser la procédure d'engagement par une note interne, dans l'attente et à l'occasion de la mise en place du logiciel prévu pour juillet 2011.
- 2) En dépit du montant relativement modéré des notes de frais et de réception, réaliser et diffuser une note de procédure interne sur ce point, a fortiori lorsque le logiciel d'engagement sera mis en oeuvre
- 3) Mener une réflexion particulière au sein de la société sur la croissance des charges (travaux, personnels, dettes,...) et la limitation des recettes (loyers, ...), croissance qui pose la question de la vigilance sur les équilibres financiers à long terme.
- 4) Mener une analyse financière précise de la participation et de l'intéressement chaque année tant sur le plan de son estimation prévisionnelle que de ses réalisations.
- 5) Stabiliser les dépenses générales de notes de frais.
- 6) Limiter le nombre d'exemplaires du journal, la société pouvant diffuser également ce journal via son site internet. La communication sur Internet pourrait être favorisée avec les professionnels et commerçants recherchant un local commercial. L'outil Intranet pourrait être développé à l'usage des locataires (informations par immeubles, communication personnalisée avec les locataires via l'Intranet - diffusion du livret du locataire - suivi de la qualité - etc).

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

- [.....], Directeur Général
- [.....], Secrétaire général
- [.....], Directeur comptabilité et finances

PROCEDURE CONTRADICTOIRE

Dans le cadre de la procédure contradictoire en vigueur à l'Inspection Générale, le rapport provisoire d'audit a été transmis à Monsieur Pierre AIDENBAUM, Président de la société, le 14 février 2011.

La réponse du Président au rapport provisoire a été fournie le 11 mars 2011. Le rapport apporte quelques remarques.

Sa lettre en date du 11 mars 2011 est intégralement reproduite ci-après.

Réponse au rapport provisoire
du Président de la SETE du 11 mars 2011



Madame
Directrice de l'INSPECTION GENERALE
MAIRIE DE PARIS
17, boulevard Morland
75181 PARIS Cedex 04

Objet : rapport provisoire Audit Ville
V/Réf. 1066

Paris, le 11 mars 2011

Madame la directrice,

Nous avons bien reçu votre rapport provisoire et vous transmettons nos remarques ou réponses aux différents points qui y figurent :

✚ Point 1.2. (page 8)

"En 2007 et 2008, une simplification de la structure est réalisée par la fusion absorption des filiales de la RIVP : "SIG", "NEY", et "SGJA" ("Société de gérance Jeanne d'Arc" elle-même absorbée par Habitat Social Français"

La Société de Gérance Jeanne d'Arc a été absorbée par la RIVP et non par H.S.F.

✚ Point 1.3. (page 8)

"Une délégation au développement durable revoit toutes les modalités d'intervention pour la construction, la gestion du patrimoine et le fonctionnement."

Parmi les évolutions significatives que vous avez bien voulu relever, il nous semble qu'il convient d'ajouter la création du comité de prévention des expulsions qui permet de piloter de façon centralisée la politique de la RIVP dans ce domaine et d'accompagner au mieux les locataires en situation difficile.

✚ Point 2.1.1 (page 8)

Parmi les prérogatives du Conseil d'administration, il convient d'ajouter l'arrêté des comptes annuels.

✚ Point 2.1.2 (page 9)

"L'organisation comprend une Direction générale, à laquelle sont rattachés la direction de la communication, deux chargés de mission (relations avec les locataires)...."

Les deux chargés de mission ont maintenant quitté la Société. L'une d'entre elles (concertation locative) a été remplacée par un poste rattaché à la direction de la gérance, l'autre, dont la mission était centrée sur la faisabilité et le démarrage de la

... / ...

... / ...

mise en œuvre du transfert du siège social, n'a pas été remplacée suite à la désignation d'un opérateur spécialisé pour l'installation du Siège dans l'immeuble de la Porte d'Italie.

Il convient de modifier l'organigramme en ce sens.

± Point 3.1 (page 19)

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

± Point 3.2 et préconisation 3 – (page 21)

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

± Point 3.3 – (page 22)

4^{ème} §

"Ceci ne pourra se réaliser qu'au prix d'une forte mobilisation bancaire et financière (fonds propres), l'opération globale étant déficitaire sur 35 ou 40 ans ..."

Il serait plus précis d'écrire que les opérations atteignent un équilibre en trésorerie cumulée au bout de 35 ou 40 ans, plutôt que d'indiquer qu'elles sont "déficitaires sur 35 ou 40 ans".

... / ...

... / ...

5^{ème} §

"En termes de chiffre d'affaires..... la hausse est forte : + 48 % par an"

La hausse du chiffre d'affaires de 48 % porte sur la totalité de la période 2006 à 2009.

↳ Point 4.1.1 (page 24)

"L'évolution des frais de personnels entre 2008 et 2009"

L'évolution des frais de personnels mentionnée est celle constatée entre 2006 et 2009.

↳ Point 4.1.2 (page 24)

"De même, les frais entre 2006 et 2008 et avoisinent"

L'augmentation mentionnée est celle constatée entre 2006 et 2009.

↳ Point 4.1.3 (page 24)

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

↳ Point 4.2.1 (page 25)

L'augmentation du nombre de salariés de 776 à 1 020 entre 2006 et 2007 n'a aucunement été le résultat du changement d'orientation de la Société. Cette augmentation de + 31 % a été la conséquence directe de l'absorption de la branche d'activités apportée par la SAGI, l'augmentation du patrimoine géré étant d'environ 30 %.

L'augmentation du nombre de CDI est de 58 %. Cette augmentation a principalement porté sur le personnel opérationnel de gérance (+ 66 %) en raison de la décision d'augmenter le volume des travaux et d'améliorer l'accompagnement social et le traitement des demandes et réclamations des locataires.

↳ Point 4.2.3 (page 26)

Les chiffres cités incluent les fins de contrat à durée déterminée. En ce qui concerne les gardiens, ils sont remplacés lors de leurs congés, le plus souvent par un CDD (et dans une moindre mesure par des inter-remplacements entre collègues). En ce qui concerne les administratifs, les taux de rotation sont les suivants pour les CDI :

Taux de rotation du personnel administratif (source RIVP)				
	2006	2007	2008	2009
Taux de rotation CDI	9,9 %	7,6 %	9,7 %	8 %
Taux de rotation CDI hors retraites	7,8 %	6,4 %	7,3 %	7,5 %

Pour le personnel de gardiennage, le taux de rotation hors fins de CDD, s'établit comme suit :

Taux de rotation du personnel de gardiennage (source RIVP)				
	2006	2007	2008	2009
Taux de rotation hors fins de CDD	6 %	9,6 %	6,3 %	7,8 %

... / ...

... / ...

↓ Point 4.2.6 et préconisation 4 (pages 29/30)

La société prend bonne note de la recommandation relative à l'analyse annuelle de la participation et de l'intéressement. Il faut toutefois noter qu'une telle surveillance est déjà en grande partie exercée. Ainsi, en 2008, un complément exceptionnel de participation de 72 K€ a été approuvé par le Conseil d'administration pour compenser les effets d'une charge exceptionnelle.

Concernant la répartition de l'intéressement, la politique de la Société est de réduire les écarts entre les personnels administratifs et gardiens et d'intégrer autant que faire se peut ces différentes catégories de personnel. La proposition de différenciation sera donc étudiée avec soin, en la mettant toutefois en regard de cette politique globale.

↓ Point 4.3.3 (page 31)

Pour évaluer les rémunérations individuelles des principaux cadres, il serait nécessaire de prendre en compte de façon individualisée l'âge, l'expérience, le parcours professionnel, le périmètre précis des fonctions et même la formation initiale (celle-ci est probablement plus élevée à la RIVP que pour la moyenne des cadres supérieurs constituant le panel des études citées).

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

↓ Point 4.3.4.1 et préconisation 5 (page 33)

Il est pris note de la recommandation. Une procédure formalisée va être mise en place.

↓ Point 4.5 (page 38)

2ème § :

Le logiciel métier de la gérance est en fait en cours de redéveloppement par son éditeur.

↓ Point 4.6 et préconisation 6 (page 39)

La Société est d'accord avec la préconisation de développement de l'internet et l'intranet. Un projet dénommé "portail d'entreprise" est actuellement mené en ce sens.

En ce qui concerne la publication sur internet de ce rapport, j'attire votre attention sur deux points :

- le nécessaire anonymat des données qui sont publiées, ce que ne garantit pas le rapport dans sa forme provisoire ;
- la partie III, qui constitue un fondement utile à l'analyse des indicateurs de train de vie de la société mais qui me paraît, en l'état, hors du champ direct de la mission.

... / ...

... / ...

Je vous remercie pour ce rapport qui contribuera à améliorer certaines de nos procédures.

Je reste à votre disposition pour vous fournir toute précision complémentaire que vous pourriez souhaiter.

Je vous prie de croire, madame la directrice, à l'assurance de mes meilleures salutations.

Directeur général

ANNEXE

Documents remis par la RIVP

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