

*RAPPORT DEFINITIF*

*N°09-17-2*

*AUDIT DU TRAIN DE VIE DES SEM*

*SOCIETE DE GERANCE D'IMMEUBLES*

*« SGIM »*

*- Mai 2010 -*

Rapporteurs :

....., Inspecteur général  
....., Chargé de mission

08 JUIN 2009

NOTE

à l'attention de Madame

Directrice Générale de l'Inspection Générale

\*\*\*\*\*

**Objet :** lettre de mission – Train de vie des SEM

J'ai missionné votre service en 2006 pour procéder, en appui et complément au contrôle exercé par les directions compétentes, à un audit d'un échantillon de sociétés d'économie mixte au regard de leur « train de vie » (frais de structure, frais de siège, rémunérations, dépenses de représentation et plus généralement l'ensemble des ressources confiées ou accordées par les actionnaires aux dirigeants, jetons de présence, dépenses de communication...).

Afin de poursuivre de manière systématique ce travail, je vous demande de renouveler cette étude concernant les SEM qui n'ont pas encore été auditées sur ce sujet et dont la liste suit :

- Société de gérance d'immeubles municipaux (SGIM)
- SEM « Paris Seine »
- Société d'économie mixte d'aménagement de l'Est de Paris (SEMAEST)
- Société d'économie mixte d'aménagement de Paris (SEMAPA)
- Société d'économie mixte d'aménagement de la Ville de Paris (SEMAVIP)
- SAEML Parisienne de Photographie
- Société d'exploitation de la Tour Eiffel (SETE)
- Société anonyme d'exploitation du Palais Omnisport de Paris Bercy
- Société d'économie mixte de stationnement (SAEMES)

Je vous laisse la latitude de scinder cette mission, à répartir sur les deux prochains exercices, en deux ensembles permettant un travail rationnel et la restitution de synthèses homogènes.

A l'issue de cette phase, je souhaite que vous fassiez réaliser une enquête de suivi et d'actualisation concernant les SEM déjà auditées en 2006 :

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

Je vous précise que les présidents des SEM ont été informés de ce projet.

Je vous invite à prendre l'attache de Monsieur Bernard GAUDILLÈRE, Adjoint, chargé du budget, des finances et du suivi des sociétés d'économie mixte.

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

*Très cordialement à vous*



Bertrand DELANOË

## SOMMAIRE

INTRODUCTION .....	2
1. UNE SOCIETE ANCIENNE QUI A VU SON STATUT EVOLUER ET SES RESPONSABILITES DANS LE LOGEMENT SOCIAL PARISIEN S'ETENDRE .....	3
2. PROCEDURES DE CONTROLE ET ORGANISATION DE LA SGIM.....	4
2.1. Organisation.....	4
2.2. Procédures.....	6
3. PRINCIPAUX INDICATEURS DU TRAIN DE VIE.....	9
3.1. <i>Un contexte financier stable malgré une évolution importante de l'actif</i> .....	9
3.1.1. Le rachat de l'activité locative de PARISSEINE ne modifie pas à fin 2008 les grands équilibres financiers de la SEM .....	9
3.1.2. Une évolution remarquable de l'activité à partir de 2009 .....	10
3.1.3. Evolution des principales charges de structure .....	11
3.2. <i>Le personnel</i> .....	12
3.2.1. Les effectifs .....	12
3.2.2. Le taux de rotation du personnel .....	13
3.2.3. Répartition du personnel par type de contrat .....	13
3.2.4. Répartition selon le chiffre d'affaires et le nombre de salariés .....	14
3.2.5. L'accord d'intéressement et la participation des salariés aux résultats de l'entreprise .....	15
3.2.6. Un litige toujours en cours [.....]	18
3.3. <i>Rémunération des dirigeants et principaux cadres</i> .....	18
3.3.1. Présidence du conseil d'administration .....	18
3.3.2. Rémunération des membres du conseil d'administration .....	19
3.3.3. Cadres dirigeants et rémunération des principaux cadres .....	19
3.3.4. Autres frais liés au personnel pouvant constituer des éléments de train de vie .....	21
3.4. <i>Patrimoine administratif (bureaux)</i> .....	24
3.5. <i>Outil administratif, technique et informatique</i> .....	24
3.6. <i>Dépenses de communication</i> .....	25
3.7. <i>Mesures en faveur du développement durable</i> .....	26
4. RAPPEL DES PRECONISATIONS .....	28

## ANNEXE

## INTRODUCTION

Par lettre de mission en date du 8 juin 2009, le Maire de Paris a demandé à l'Inspection Générale de renouveler l'étude menée en 2006 sur le train de vie des SEM. Celle-ci inclut l'examen des frais de structure, frais de siège, rémunérations, dépenses de 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 Société de gérance d'immeubles (SGIM) qui n'a pas fait l'objet d'un examen lors du précédent audit.

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

### Procédure contradictoire

Le rapport provisoire a été transmis au Président de la société le 31 Mars 2010. La réponse de la société a été fournie le 3 Mai 2010. Les observations et corrections proposées par la société sont intégrées dans le corps du rapport définitif. Sa lettre du 3 Mai 2010 est intégralement reproduite en annexe.

## 1. UNE SOCIÉTÉ ANCIENNE QUI A VU SON STATUT ÉVOLUER ET SES RESPONSABILITÉS DANS LE LOGEMENT SOCIAL PARISIEN S'ÉTENDRE

La Société de Gérance d'Immeubles Municipaux (SGIM) a été créée en 1931 dans le cadre des décrets-lois Poincaré autorisant la participation minoritaire des collectivités locales aux sociétés commerciales ayant pour vocation la construction de logements sociaux.

Elle est à l'époque constituée dans le cadre d'une convention ayant pour objet de construire 3 600 locaux d'habitation et 7 800 m<sup>2</sup> de surfaces commerciales.

De 1931 à 1935 la société réalise le programme prévu et de 1935 à 1986 se consacre essentiellement à la gérance des immeubles.

En 1986 la Ville de Paris proroge la convention de 1931, venue à son terme, jusqu'en 2006 et confie à la SGIM la gestion des immeubles précédemment gérés par la société parisienne de gestion (3 600 logements).

En 1992 la Ville conclut avec la SGIM une convention cadre pour la construction et la gestion de nouveaux programmes locatifs.

A partir de 2002 d'importants changements de gouvernance ont lieu : les statuts sont modifiés conformément à la loi NRE du 15 mai 2001 et à la loi du 2 janvier 2002 tendant à la modernisation des SEM locales. Option est faite de la dissociation des fonctions de président du Conseil d'administration et de directeur général.

En 2006, à l'échéance de la prorogation de la convention de 1931, la Ville de Paris acquiert la majorité dans le capital social de la société. Elle détient dorénavant 76,30 % du capital, le reste étant partagé entre la Caisse des Dépôts et Consignations (19,97 %), Astria (4,30 %) et divers porteurs (0,13 %).

La SGIM en 2008 reprend l'activité locative et de construction de la SEM PARISEINE par le transfert de conventions de gestion (portant au total sur 1 917 logements). Les conventions de gestion immobilières conclues avec la Ville sont en 2008 résiliées par anticipation et remplacées par des conventions conformes à la nouvelle législation, où l'exploitation des immeubles est sous la seule responsabilité de la société (suppression des clauses de garantie automatique d'exploitation).

Le SGIM a engagé un nombre important de projets, participant à la production de nouveaux logements sociaux à Paris.

Elle a livré en 2008 64 logements, 182 étant en cours fin 2008. Son parc total était de 12 208 logements et 597 commerces, répartis dans les 20 arrondissements ainsi qu'à Courbevoie, Fontenay-aux-Roses et Villejuif.

Fin 2009, la SGIM a conclu avec l'AP-HP le protocole de résiliation des conventions de gestion à effet du 1<sup>er</sup> janvier 2009. La résiliation de ces conventions, au même titre que celles conclues avec la Ville de Paris, permet à la SGIM d'être en conformité avec la réglementation en vigueur, répondant en cela aux observations de la Miilos faites lors du dernier contrôle en 2005.

La SGIM est la première des SEM de la Ville de Paris à avoir totalement achevé cette mise en conformité.

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

### 2.1. Organisation

Le projet de rapport d'activité 2009 de la société précise que l'effectif au 31 décembre 2009 est de 83 personnes au siège administratif et dans les antennes, et de 141 personnes sur les immeubles (gardiens, employés d'immeubles, jardiniers).

L'organisation comprend :

- la direction générale à laquelle sont rattachées deux directions d'appui, la direction de la communication et la direction du développement (5 personnes au total),
- le secrétariat général auquel sont rattachés les services généraux (6 personnes au total),
- trois directions fonctionnelles :
  - o la direction financière (7 personnes),
  - o la direction des systèmes d'information (5 personnes)
  - o la direction des ressources humaines (3 personnes)
- quatre directions opérationnelles :
  - o la direction de la gestion locative à laquelle sont rattachées le service contentieux, la conseillère sociale et le service de gestion des commerces (11 personnes au total) ainsi que les 6 antennes de gestion territorialisées (21 personnes au total)
  - o la direction du patrimoine (12 personnes)
  - o la direction sûreté et cadre de vie (3 personnes)
  - o la direction de la maîtrise d'ouvrage (10 personnes)

L'effectif total fin 2009 était de 224 personnes.

[.....]. *La phrase précédente et le schéma figurant à la page suivante ont été occultés conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*





## 2.2 Procédures

La revue des procédures conduit aux constats suivants :

- **Procédure d'engagement des dépenses**

Les procédures de contrôle qui ont été communiquées à l'inspection générale sont succinctes et insuffisantes compte tenu des volumes financiers générés par la SGIM.

Ainsi, s'il existe une procédure financière, listant par service les responsables et les délégataires, aucun seuil d'autorisation d'engagement n'a été fixé par la direction.

Les responsables concernés par ces délégations n'ont pas formellement donné leur accord à ces délégations.

L'inspection générale recommande que cette procédure soit régularisée, la direction générale ne pouvant pas déléguer la totalité de ses responsabilités d'engagement. Les collaborateurs recevant des délégations devront les accepter explicitement et connaître les sanctions et les conséquences auxquelles ils s'exposeraient si la procédure n'était pas appliquée.

Une version provisoire d'une procédure d'achat, qui était en cours d'établissement, a été fournie à l'inspection générale (version de novembre 2009). Les seuils de la procédure de mise en concurrence retenus par la société sont ceux définis par l'ordonnance du 6 juin 2005 et le décret du 26/12/2007. Dans la version provisoire il est indiqué que « en deçà des seuils réglementaires, la SGIM applique une procédure de mise en concurrence dite adaptée dont la forme n'est pas définie réglementairement ». Il est précisé au point 2.4.2 de la procédure que « le degré de formalisme de la consultation est apprécié par chaque directeur de service concerné ».

L'inspection recommande que la procédure d'achat de la SGIM soit plus précise sur les conditions et les modalités de la procédure adaptée dans le but d'éviter toute interprétation ou l'utilisation de différentes méthodes par l'encadrement.

La procédure communiquée à l'inspection générale semble devoir être refondue. Elle ne saurait être, en l'état, un outil de gestion et de contrôle interne fiable pour la société.

*Dans le cadre de la procédure contradictoire la société a indiqué que la procédure d'achat était en cours de finalisation et que les recommandations de l'inspection générale sont, de fait, déjà prises en compte dans le travail de refonte du règlement d'achat.*

- **Procédure de paiement**

Il n'existe pas de procédure formelle concernant les paiements (chèques, virements). Les personnes autorisées sans limitation de plafond sont le directeur général et le directeur financier, ce qui est anormal pour le directeur comptable et financier. Les membres du comité de direction ont un pouvoir de paiement en double signature sans limitation de montant.

La préparation du virement de paye et son visa (bon à payer) sont du ressort du directeur des ressources humaines, ce qui est une situation anormale (confusion des pouvoirs d'engagement et de paiement). *Le fait, évoqué par la société en réponse au rapport provisoire, que c'est le service trésorerie de la direction financière de la société qui transmet à la banque pour le paiement des salaires et qu'il y aurait bien ainsi séparation entre le visa et l'engagement de la dépense, ne suffit pas à sécuriser totalement cette chaîne de dépense.*

La société dispose d'une carte bleue de société, cette dernière est utilisée par le directeur administratif et financier à des fins d'achat de billet d'avion sur internet.

*La société a indiqué dans le cadre de la procédure contradictoire que « l'unique carte bleue établie au nom de la société est exclusivement destinée à des achats sur internet (fournitures et logiciels informatiques, billetterie), elle est placée sous la responsabilité exclusive du directeur financier et ne peut être utilisée pour des retraits ou d'autres achats (coin coupé) ».*

L'inspection générale recommande qu'une procédure spécifique soit mise en place en fonction de seuils raisonnables à déterminer par la direction générale. Le paiement des salaires doit être visé par le directeur général. La mise à disposition de la carte bleue doit être signifiée par le directeur général au directeur financier pour son usage exclusif et son montant d'engagement.

- **Frais de déplacement**

Il n'existe pas de procédure particulière pour les frais de déplacement et de restauration qui sont remboursés sur la base d'un état de frais spécifique. Les états de frais sont soit signés par le directeur général, soit par le responsable de service.

L'inspection générale recommande qu'une procédure spécifique pose les règles pour l'entreprise et la limitation des montants qui en découle (invitation des collaborateurs, fournisseurs, personnel de la Ville de Paris, etc.).

*Dans le cadre de la procédure contradictoire la société a précisé que les collaborateurs de la SGIM bénéficient soit de la carte de transport en commun, soit exceptionnellement de chèques essence (notamment pour ceux qui se déplacent avec leur scooter pour des motifs professionnels), les déplacements hors région sont limités aux participations aux congrès annuels de l'USH et de la fédération des EPL. Les éventuelles dépenses de représentation (restauration) doivent faire l'objet d'un accord préalable du directeur concerné*

- **Frais de téléphonie mobile**

L'ensemble des membres du CODIR dispose d'un téléphone portable professionnel assorti d'un abonnement qui dépend du volume estimé de communications (2,3 ou 4 heures). La société est cliente d'un seul opérateur depuis la fin 2009. Aucune procédure ne détermine les conditions de mise à disposition ou de retrait d'un téléphone portable.

*Dans le cadre du contradictoire la société a précisé que les dépassements éventuels des forfaits font l'objet d'une demande de justification et peuvent donner lieu à remboursement de la part des salariés. Cette possibilité gagnerait à être formalisée dans les documents de procédure.*

- Procédure de contrôle de gestion

La procédure de contrôle de gestion prévoit que les frais généraux sont contrôlés deux fois par an et analysés par service. La procédure de contrôle de gestion ne précise pas les conditions dans lesquelles s'exécute le contrôle de gestion de l'exploitation et le suivi des investissements.

*Dans le cadre de la procédure contradictoire la société a indiqué considérer qu'une procédure de contrôle de gestion ne pourra être mise en place que lorsque les outils permettront une mise à jour « automatique » des données. Même si ce type d'outils facilite un contrôle enrichi, son existence n'est pas un préalable.*

L'inspection générale recommande qu'une procédure spécifique sur le contrôle de gestion de l'exploitation et du suivi des investissements soit mise en place. Cette procédure permettra d'accroître la sécurité du contrôle interne.

### 3. PRINCIPAUX INDICATEURS DU TRAIN DE VIE

#### 3.1. Un contexte financier stable malgré une évolution importante de l'actif

##### 3.1.1. Le rachat de l'activité locative de PARISEINE ne modifie pas à fin 2008 les grands équilibres financiers de la SEM

Les évolutions économiques importantes de la SGIM depuis 2006, qui se sont concrétisées à fin 2008 par le rachat de l'activité locative de la SEM PARISEINE, constituent une rupture significative dans le management de la SEM et de ses financements. La résiliation à fin 2008 des conventions de gestion dites « à économie de solde » avec la Ville de Paris constitue une novation financière importante pour la société mais n'a pas d'incidence sur les comptes de 2008.

Tableau 1 : Evolution des actifs et du bilan de la SEM

	2008	2007	Variation
<b>ACTIF</b>			
Actif immobilisé	565 415	391 973	69%
Créances	58 315	22 923	39%
Charges constatées d'avance	51	53	104%
Charges à répartir	1 631	1 498	92%
Valeur mob et disponibilités	48 185	52 980	110%
<b>Total Actif</b>	<b>673 597</b>	<b>469 427</b>	<b>70%</b>
<b>PASSIF</b>			
Capitaux propres	146 405	100 108	68%
Provisions pour risques et charges	13 665	14 764	108%
Dettes long terme	445 936	313 870	70%
Dettes court terme financières	42 864	17 296	40%
Dettes exploitation	16 080	21 492	134%
Produits constatés d'avance	8 647	1 897	22%
<b>Total Passif</b>	<b>673 597</b>	<b>469 427</b>	
	<b>2008</b>	<b>2007</b>	
<b>Fonds de roulement</b>	<b>38 960</b>	<b>35 271</b>	
<b>Besoin en fonds de Roulement</b>	<b>33 639</b>	<b>-413</b>	
<b>Trésorerie nette</b>	<b>5 321</b>	<b>35 684</b>	
<b>Ratio d'indépendance financière</b>	24%	24%	
<b>Ratio de liquidité</b>	16%	16%	

Source : Bilan 2007-2008 de la SEM rapport d'activité

L'évolution des bilans entre 2007 et 2008 traduit une forte augmentation de l'actif net immobilisé de la société : + 69 % soit 173 M€ correspondant à l'acquisition du patrimoine locatif de PARISEINE (1917 logements) et 67 M€ à la création de nouveaux logements. Les capitaux propres et l'endettement de long terme enregistrent une augmentation comparable<sup>1</sup> ce qui laisse constant le ratio d'indépendance financière (un euro de fonds propres pour 3 euros empruntés), et celui de liquidité (16 %).

<sup>1</sup> Respectivement +68 % et +70 %.

Le fonds de roulement reste stable, la trésorerie nette est en diminution conjoncturelle. La SGIM a comptabilisé à fin 2008 une importante subvention à recevoir (23 millions d'euros) qui induit une forte augmentation du besoin en fonds de roulement<sup>2</sup>.

### 3.1.2. Une évolution remarquable de l'activité à partir de 2009

L'objectif de la SGIM à moyen terme est de pouvoir produire 250 logements par an. La reprise de l'activité locative de la SEM PARISEINE peut lui permettre de répondre à ces ambitions.

Sur la période 2006-2008, le chiffre d'affaires de la SEM est très stable (+ 3 % par an, ce qui correspond aux augmentations conventionnelles des baux et à de nouveaux logements mis en location). Dès 2009, l'activité locative de la SEM PARISEINE conduit à une augmentation de plus de 25 % du poste des loyers perçus.

Tableau 2 : Evolution des loyers depuis 2006

	2006	2007	2008	2009
<b>Loyers</b>	<b>56 647</b>	<b>58 087</b>	<b>60 079</b>	<b>77 386</b>
Loyers Logements + parkings	51 018	51 867	53 332	66 006
Loyers commerces	5 114	5 694	6 163	10 787
Loyers Foyers et divers	515	526	584	593
<b>Produits accessoires</b>	<b>1 136</b>	<b>1 131</b>	<b>1 397</b>	<b>400</b>

Source : Synthèse SGIM

La même évolution est le reflet de l'activité locative et de l'évolution du parc de la SGIM.

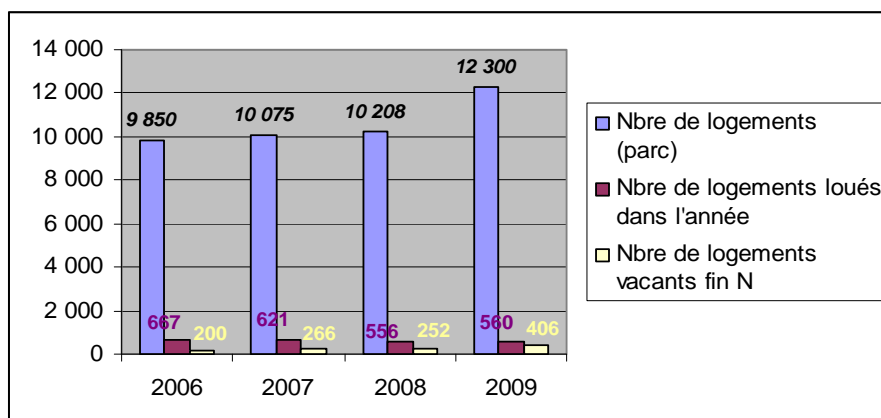
Tableau 3 : Evolution du parc et des locations 2006-2009

	2006	2007	2008	2009
<b>Nbre de logements (parc)</b>	<b>9 850</b>	<b>10 075</b>	<b>10 208</b>	<b>12 300</b>
Nbre de logements loués dans l'année	667	621	556	560
<i>Taux annuel de relocation</i>	7%	6%	5%	5%
Parc de commerces	333	333	338	610
Nbre de commerces loués dans l'année	12	11	15	20
<i>Taux annuel de relocation</i>	4%	3%	4%	3%
Nbre de logements vacants fin N	200	266	252	406
<i>vacance en % du parc</i>	2,0%	2,6%	2,5%	3,3%

Entre 2006 et 2008, l'accroissement du nombre de logements est de 2 % par an soit environ 390 logements sur deux ans. Le nombre de commerces loués dans l'année est stable. Le nombre d'appartements loués est en baisse ce qui traduit une baisse de la rotation alors que le nombre de logements vacants est en augmentation (du fait des réhabilitations).

<sup>2</sup> Le fonds de roulement calculé par l'inspection générale est différent de celui calculé par la SEM (différence de méthode et inversion de chiffres dans le rapport d'activité publié par la SEM)

Graphique 1 : Evolution du parc de logements et locations annuelles



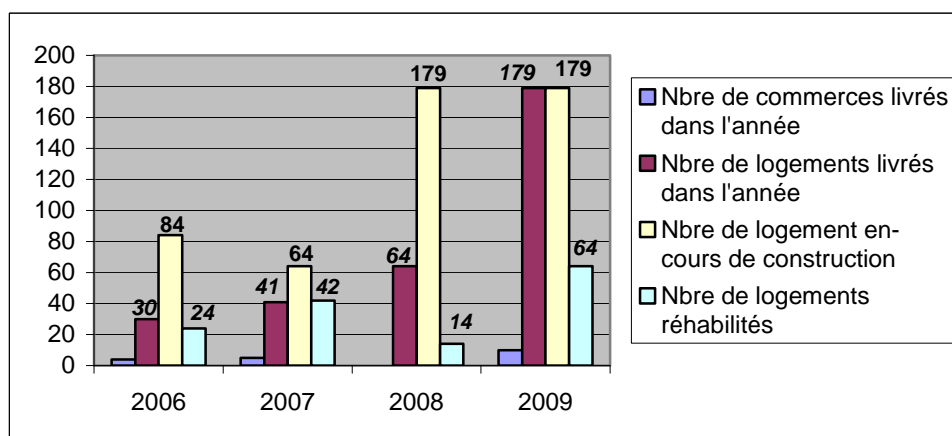
La production de nouveaux logements neufs ou réhabilités est en augmentation sur la période 2008-2009.

Tableau 4 : Activité construction et réhabilitation

	2006	2007	2008	2009
Nbre de commerces livrés dans l'année	4	5	0	10
Nbre de logements livrés dans l'année	30	41	64	179
Nbre de logement en-cours de construction	84	64	179	179
Nbre de logements réhabilités	24	42	14	64
Nbre de logements vendus dans l'année	107			

Source : Synthèse SGIM

Graphique 2 : Evolution de l'activité de construction



### 3.1.3. Evolution des principales charges de structure

L'évolution des charges de structure apparaît maîtrisée. Il peut ainsi être observé que les frais de personnel rapportés au chiffre d'affaires sont constants entre 2006 et 2008 et avoisinent 12 % du chiffre d'affaires.

Tableau 5 : Frais de personnel et chiffre d'affaires

	2006	2007	2008	2009
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>71 490</b>	<b>73 334</b>	<b>76 366</b>	<b>96 037</b>
Salaires-appointements- primes	5 955	5 701	6 372	7 700
Charges sociales	2 566	2 719	3 126	4 400
Intéressement des salariés	233	632	760	NC
<b>TOTAL PERSONNEL</b>	<b>8 754</b>	<b>9 052</b>	<b>10 258</b>	<b>12 100</b>
<i>Pour mémoire : Participation des salariés aux fruits de l'expansion</i>	529	154	356	NC
% personnel/Chiffres d'affaires	12%	12%	13%	

Le coût d'exploitation des logements, hors amortissement et provisions, est en baisse entre 2006 et 2009.

Tableau 6 : Coût d'exploitation par logement

	2006	2007	2008
Charges d'exploitation hors dotations et provisions	55 598	52 246	50 096
Nombre de logements	9 850	10 075	10 208
Charges d'exploitation par logement	5 644 €/lgt	5 186 €/lgt	4 908 €/lgt

Le coût d'exploitation par logement est en baisse de 13 % depuis 2006, ce qui a pour effet d'améliorer le résultat de l'entreprise.

Les prévisions de résultat net 2008 annoncées en juin étaient de 0,9 millions d'euros (rapport de gestion soumis à l'Assemblée générale). Le résultat net 2008 constaté a été en fait de 2,9 millions d'euros ce qui a entraîné une augmentation sensible de l'impôt à payer et de la participation des salariés.

*La société a indiqué en réponse au rapport provisoire que le résultat prévisionnel 2008 présenté en AG n'avait pas estimé :*

- *L'évolution des produits financiers (taux de rémunération des excédents)*
- *La variation de la PGE (suite à la mise en place de [.....] courant 2008)*
- *L'impact du contrôle de l'AP-HP*

### 3.2. Le personnel

L'évolution du personnel de la SGIM dans la période sous revue (2007-2009) est encore une fois marquée par la reprise de l'activité locative de la SEM PARISEINE au 1<sup>er</sup> janvier 2009, avec transfert des personnels de cette entreprise affectés à la fonction locative.

#### 3.2.1. Les effectifs

Tableau 7 : Evolution des effectifs 2007-2009

Effectifs de la SGIM

<b>en équivalent temps plein</b>	2007	2008	2009
Personnel de direction	8	11	12
Cadres	14	15	26
Maîtrise	18	22	23
Autres personnels administratifs	12	13	21
Gardiens d'immeubles	126	122	134
<b>Total</b>	<b>178</b>	<b>183</b>	<b>216</b>
Nombre de personnes/personnel de direction	22,25	16,6	18
Gardiens + autres personnels/maîtrise + cadres	4,31	3,37	3,16
Personnel administratif hors gardien/personnel de direction	5,5	3,6	5,8

Source : Synthèse SGIM

### 3.2.2. Le taux de rotation du personnel

Tableau 8 : Evolution du personnel administratif

Personnel administratif

	2007	2008	2009
Nombre d'embauches dans l'année	13	6	33
Nombre de sorties dans l'année	7	4	4
Salariés en début d'année	52	58	61
Taux de rotation	19,23%	8,6%	30,32%

Source : Synthèse SGIM

Le taux pour l'année 2009 n'est pas significatif compte tenu de la reprise au 1<sup>er</sup> janvier des personnels de la SEM PARISEINE. A périmètre constant le taux recalculé est de 5,7 %.

Tableau 9 : Evolution du personnel de gardiennage

Personnel de gardiennage

	2007	2008	2009
Nombre d'embauches dans l'année	7	6	22
Nombre de sorties dans l'année	9	9	6
Salariés en début d'année	131	133	130
Taux de rotation	6,10%	5,6%	10,7%

Source : Synthèse SGIM

Le taux de rotation des personnels de gardiennage, tournant autour de 6 % (l'année 2009 est un peu spécifique du fait de l'accueil des personnels antérieurement affectés à la SEM PARISEINE), n'est pas excessif, au regard de ce type d'emploi.

### 3.2.3. Répartition du personnel par type de contrat

La répartition du personnel par type de contrat est la suivante (personnel administratif) :

Tableau 10 : Répartition du personnel administratif par type de contrat

	2007	2008	2009
Effectif au 31/12	58	61	86
CDI droit privé	56	59	85
Personnel de droit public détaché			
CDD			
Intérim			
Autres (stagiaires ...)	2	2	1

Source : Synthèse SGIM

Le transfert du personnel de la SEM PARISEINE à la SGIM a pris effet au 1<sup>er</sup> janvier 2009, de manière concomitante au transfert du patrimoine locatif géré par cette dernière. *La société a indiqué dans le cadre de la procédure contradictoire avoir recours aux CDD, ou à l'intérim, dans la catégorie du personnel administratif, lors des congés de maternité et des congés de longue maladie*, ce qui ne ressort pas du tableau précédent qui constate les effectifs au 31 décembre de chaque année.

Tableau 11 : Répartition du personnel de gardiennage par type de contrat

Personnel de gardiennage

	2007	2008	2009
Effectif total au 31/12	133	130	144
CDI	121	121	134
CDD	12	9	10

Source : Synthèse SGIM



Le CDD semble être le mode d'entrée dans cette catégorie de personnel.

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

La SGIM présente un ratio de productivité apparente du travail supérieur à la moyenne des entreprises du secteur. L'écart de chiffre d'affaires par salarié est supérieur de 102 K€ par salarié (soit 25 %) à la moyenne du secteur. *La phrase ci-après a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

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

Tableau 12 : Etalonnage de la productivité apparente et du salaire moyen

#### Répartition selon le Chiffre d'affaires et le nombre de salariés

en K€	2005	2006	2007	2008	2009 (*)	Moyenne 2005-2008
Chiffre d'affaires	71 698	71 490	73 334	76 365	96 037	73 222
Frais de Personnel salaire brut	5 203	5 956	5 701	6 372	7 300	5 808

% Personnel sur Chiffre d'affaires	7,3%	8,3%	7,8%	8,3%	7,6%	7,9%
<b>Effectif au 31-12</b>	<b>180</b>	<b>183</b>	<b>191</b>	<b>191</b>	<b>230</b>	186
<b>Chiffre d'affaires par salarié en K€</b>	<b>398</b>	<b>391</b>	<b>384</b>	<b>400</b>	<b>418</b>	393
<b>Rémunération brute par salarié</b>	<b>29</b>	<b>33</b>	<b>30</b>	<b>33</b>	<b>32</b>	31

Location de logements 702A						Moyenne 2005-2007
<b>Chiffre d'affaires par salarié en K€</b>	<b>315</b>	<b>275</b>	<b>285</b>	<b>NC</b>	<b>NC</b>	<b>292</b>
<b>Rémunération brute par salarié</b>	<b>37</b>	<b>36</b>	<b>38</b>	<b>NC</b>	<b>NC</b>	<b>37</b>

#### Evaluation de l'écart Moyenne des entreprises du secteur

Sur chiffre d'affaires par salarié	<b>95</b>	<b>116</b>	<b>99</b>	<b>104</b>
Sur rémunération par salarié	<b>-7</b>	<b>-3</b>	<b>-8</b>	<b>-6</b>

Source : SGIM - INSEE - [.....]

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

#### Graphique 3 :

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

#### Graphique 4 :

*Ce graphique 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 semble inférieure à celle constatée en moyenne dans le secteur (- 6 K€ par an et par salarié en moyenne). Elle est toutefois comparable à la moyenne des salaires de [.....].

Toutefois à la SGIM la participation des salariés aux résultats de l'entreprise, l'intéressement et leurs abondements peuvent représenter une rémunération complémentaire nette de 20 à 30 % du salaire net de base de chaque salarié, ce qui constitue un avantage tout à fait exceptionnel.

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

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

Conjointement à la participation légale, la SGIM disposait depuis 1988 d'un accord d'intéressement dont l'objectif était d'associer les collaborateurs à la prospérité de l'entreprise. Le calcul de l'intéressement était fondé sur l'évolution du résultat d'exploitation du patrimoine locatif propre de la SEM.

En 2006, la nouvelle direction de la SEM a consenti une renégociation de l'accord. Les changements intervenus dans l'actionnariat et la gouvernance ont eu pour conséquence une modification des objectifs de la SEM rendant caducs les critères précédemment retenus.

Le nouvel accord d'intéressement a été fondé sur une liste de 9 critères opérationnels liés à la gestion courante de l'entreprise, affectés d'un certain nombre de points. La réalisation des objectifs à 100 % permettait d'obtenir une participation équivalente à 15 % de la masse salariale (1,25 mois de salaire). Cet accord d'intéressement a été reconduit (sauf un critère) selon les mêmes principes pour la période 2009-2011. La masse de l'intéressement et de la participation est répartie annuellement en proportion des salaires annuels. La condition d'éligibilité pour le salarié est d'avoir 3 mois d'ancienneté.

Un abondement de 240 euros maximum par salarié est versé par l'entreprise, si le bénéficiaire souscrit au plan épargne entreprise (blocage des fonds sur le plan d'épargne d'entreprise).

La société enregistre une évolution importante des sommes attribuées au titre de la participation et à l'intéressement.

Tableau 13 : Evolution hors abondement de la participation et de l'intéressement versé avant déduction de la CSG et la CRDS

en K€	2004	2005	2006	2007	2008	variation 2004-2008
Participation	448	368	529	154	349	-22%
Intéressement	210	263	189	632	767	265%
Total	658	631	718	786	1116	70%

Source : Données communiquées par la SGIM

Evolution 2004-2008 de la participation et de l'intéressement par salarié

en € par salarié	2004	2005	2006	2007	2008
Salariés ETP	NC	182	183	191	191
Participation par salarié		2 022	2 891	806	1 827
Intéressement par salarié		1 445	1 033	3 309	4 016
<b>Total par salarié</b>		<b>3 467</b>	<b>3 923</b>	<b>4 115</b>	<b>5 843</b>

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 représentait une prime moyenne d'environ 1.300 euros par salarié<sup>3</sup>. Ce niveau est beaucoup plus important à la SGIM et se complète d'un montant d'intéressement plus important (en 2008 1 712 € par salarié pour la participation et 3 970 € pour l'intéressement).

En 2008, le versement de ces primes a représenté en moyenne 15.800 euros par salarié pour les 8 principaux cadres de la société. Le Directeur général ne pouvait pas légalement bénéficier avant 2009 de l'intéressement, ce qui est le cas depuis mars 2009 pour les entreprises de moins de 250 salariés.

L'analyse de la réalisation 2008 des objectifs liés à l'accord d'intéressement conduit à observer que le montant acquis aux salariés par le biais de l'intéressement est disproportionné par rapport au gain acquis par l'entreprise. Quelques critères peuvent être pris en exemple : l'intéressement distribué pour un gain de 3 jours sur la durée de vacance des appartements en relocation correspond à 40 % du gain des loyers obtenus, l'intéressement lié à l'objectif de regroupement de chambres en appartements équivaut à un surcoût de 17.264 euros par appartement créé, l'intéressement versé sur chaque chèque non émis est de 49 euros par chèque. L'objectif consistant dans la participation à 1.050 heures de formation par les salariés conduit à une augmentation du coût de formation de 83 euros par heure et au paiement à chaque salarié de 400 euros, en moyenne, au titre de la réalisation de ce seul objectif.

<sup>3</sup> Source : Ministère du Travail, des Relations Sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville actualités de presse 31 mars 2009

Tableau 14 : Evaluation du coût financier par objectif

Critères 2008	Nombre de points acquis sur un total de 5 par critère	Poids du critère dans l'ensemble des critères	Montant de l'intéressement perçu	Valorisation du coût
Gain de 3 jours de vacance par appartement	1	2,7%	20 718	soit 40% du gain de loyer
Gain de 24% des prélèvements	3	8,1%	62 153	erreur de périmètre
Gain des impayés des locataires (0,78%)	5	13,5%	103 588	soit 20% des loyers impayés recouvrés
Gain de 40 locataires entrants en +	4	10,8%	82 871	soit par locataires <b>13 812 €</b>
Gain appartements créés par regroupement de chambres (6 appartements)	5	13,5%	103 588	soit par appartement en + <b>17 265 €</b>
Gain taux occupation des parkings (12%)	4	10,8%	82 871	soit par parking loué en + <b>170 €</b>
Gain sur le volume des chèques émis : 2120 chèques émis en moins	5	13,5%	103 588	soit par chèque gagné <b>49 €</b>
Baisse de recettes de caisse	5	13,5%	103 588	soit 4% du le trésorerie caisse "économisé"
Augmentation du nombre d'heures de formation soit 1.050 heures	4	10,8%	82 871	par heure de formation supplém. <b>83 €</b>

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, etc.).

Concernant l'intéressement, un étalonnage des ratios de performance avec d'autres sociétés immobilières du secteur social doit être mis en place.

Le taux d'intéressement maximum devrait être réduit et ramené à un taux normal de l'ordre de 5 %, dans le cadre de la négociation du prochain accord. 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.

Le comité des rémunérations de la Ville de Paris devra se prononcer sur la possibilité pour le directeur général de bénéficier de l'intéressement.

*Dans sa réponse au rapport provisoire la société a indiqué qu'elle travaillera dès le second semestre 2010 à la préparation d'un nouvel accord d'intéressement, visant à renouveler les critères dans une perspective de plus nette incitation à la performance économique et sociale. Elle convient que certains critères qui avaient été retenus pour accélérer le changement et le passage à des pratiques plus pertinentes, n'ont plus lieu d'être.*

*La société considère qu'un taux moyen d'intéressement inférieur à 10 % reste tout à fait dans les normes. Elle se fonde en cela sur le taux maximal fixé par le Code du travail sans se référer à celui pratiqué par les entreprises du secteur. Elle fait valoir que la résiliation des conventions de solde conclues avec la Ville de Paris et l'AP-HP donnera lieu à une réduction sensible à partir de l'exercice 2009. La société indique que le choix de maintenir un intéressement complétant la rémunération principale permet de limiter les augmentations périodiques générales des salaires et que la limitation de l'enveloppe à prévoir pour l'intéressement à 5 % serait difficilement acceptable dans le cadre du dialogue social de l'entreprise et pourrait conduire à une demande de réintégration dans les salaires et à un accroissement des charges sociales.*

*Les rapporteurs prennent acte de ces observations tout en constatant que cette sur-rémunération bénéficie essentiellement à l'encadrement supérieur.*



Il perçoit une rémunération annuelle de [...], fixée par le conseil d'administration le 30 janvier 2007 [...].

Il ne bénéficie pas de jetons de présence.

Le Président ne bénéficie pas de prise en charge de frais liés à son activité.

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

Le Conseil d'administration dans sa séance du 30 janvier 2007 a adopté le principe du versement de jetons de présence aux administrateurs, en deux fractions l'une de [...] à l'issue du 1<sup>er</sup> semestre de l'année, l'autre calculée au prorata de présences effectives aux séances de l'exercice et [...]. La règle de versement des jetons de présence aux administrateurs a été modifiée en 2009, la totalité est directement fonction des présences effectives.

### 3.3.3. Cadres dirigeants et rémunération des principaux cadres

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

Tableau 15 :

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

Graphique 1 :

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

Tableau 16 : Poids des salaires des dirigeants

Poids des salaires des principaux dirigeants dans la masse salariale totale

	en €	Année 2008
Salaires et avantages bruts des 10 salariés les mieux rémunérés		912 479
Masse salariale brute totale		6 238 309
Poids relatif du salaire des 10 premiers salariés dans la masse salariale totale		14,62%
Poids relatif dans l'effectif		5,46%

Source : Synthèse SGIM

Il n'existe pas de clauses spécifiques d'indemnisation de cadres en cas de rupture de contrat. Le directeur, mandataire social, bénéficie d'une assurance spécifique en cas de révocation par le Conseil d'administration, couvrant 70 % de sa rémunération pendant une année, dont le coût est intégralement supporté par la société.

La structure des salaires ne présente pas d'anomalie, elle est légèrement inférieure de manière homogène aux salaires moyens du secteur privé et se rapproche des structures de salaires d'office HLM.

[.....].

*La phrase ci-dessus a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

Les données n'incluent pas la participation des salariés et l'intéressement, qui est proportionnelle au salaire (cf. supra 3.2.5.). Cette participation réintégrée, les niveaux de salaire deviennent comparables à la moyenne du secteur privé.

En lien avec ce sujet, les rapporteurs ont observé que la note récapitulative de valorisation des augmentations du personnel, proposée à la direction générale par la DRH, ne fait pas mention de l'intéressement dans les propositions d'augmentation, ce qui est de nature à les déconnecter de la politique sociale d'ensemble de l'entreprise. *La société a toutefois indiqué, en réponse au rapport provisoire que la valorisation de l'intéressement est prise en compte par la DRH, pour la préparation des entretiens individuels d'évaluation, et les entretiens d'embauche.*

Sur le plan organisationnel, la structure de management administratif de la société, qui s'est constituée par le rapprochement des trois cultures des entreprises dont provient le personnel, apparaît encore susceptible d'évolution.

[.....].

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

La gestion très administrative des ressources humaines ne permet pas d'initier un vrai projet de ressources humaines pour l'entreprise : carrières, mobilité, etc...). *La société a indiqué en réponse au rapport provisoire avoir prévu un renforcement de l'équipe effectivement submergée par les tâches administratives de gestion du personnel, qui permettra une gestion générale plus dynamique des ressources humaines (politique de gardiennage, évolution des carrières, mobilité, etc...).*

L'absence de fonction indépendante de contrôle de gestion et d'audit a paru pouvoir nuire à la qualité de l'information pouvant être transmise à la direction générale. La société a indiqué dans le cadre de la procédure contradictoire que *les prémices d'un contrôle de gestion organisé sont en place et qu'il n'est pas envisagé de détacher cette mission de la direction financière.*

Le secrétariat général est apparu aux rapporteurs, réduit à des missions de services généraux, d'études contentieuses et de supervision opérationnelle et pas en mesure de constituer un vrai lien de coordination pour la société. *Dans sa réponse au rapport provisoire la société a indiqué avoir prévu dans les missions du secrétaire général le principe d'un véritable audit interne indépendant au sein de la société. Cette mission sera effective progressivement, dès que certaines évolutions structurelles auront été complètement réalisées.*

La société indique que d'ores et déjà, les missions du secrétariat général incluent, outre les moyens généraux, l'administration des instances prévues par la loi (CA, AG, commission d'attribution des logements, conseil de concertation locative, etc.), la gestion et le contrôle des engagements de la société vis-à-vis des tiers, l'assistance à la direction générale pour la conduite d'actions spécifiques (résiliation des conventions, procédures judiciaires, etc.) et l'élaboration du dispositif de contrôle interne.

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

Tableau 17 : Frais Généraux 2006-2009

Evolution des frais généraux liés au personnel

en K€	2 006	2 007	2 008	2009*
Charges d'exploitation	88 344	73 919	79 292	84 005
<i>Indice d'évolution %</i>	-	-16	+8,1	+5,9
Missions, déplacements, réception	40	38	23	15
<i>Indice d'évolution %</i>	-	-5	-39	-34
Honoraires	187	197	412%	208
<i>Indice d'évolution %</i>	-	+5,3	+109	-49,5
Télécommunications et affranchissements	171	193	210	251
<i>Indice d'évolution %</i>	-	+12,8	+8,8	+19,5
Communication	30	169	146	75
<i>Indice d'évolution %</i>	-	+563%	-13%	-48%

\* prévision de clôture. La société a repris au 1.1 le personnel dédié aux ensembles immobiliers de la SEM PARISEINE

Source : Synthèse SGIM

Si le poste missions et déplacements est contenu, le poste communication et affranchissement connaît une évolution qui n'apparaît pas pleinement maîtrisée, essentiellement imputable aux télécommunications (+ 39,5 % entre 2006 et 2009).

*Dans le cadre de la procédure contradictoire la société a tenu à préciser qu'elle considère que les dépenses d'affranchissement et de communication sont maîtrisées et ne présentent pas d'anomalie par rapport à d'autres bailleurs sociaux.*

La progression constatée vient principalement :

- d'une part, d'une absence totale de politique de communication avant 2006,
- d'autre part, du choix des dirigeants précédents, de faire porter par coursier interne la totalité des quittances chaque mois, dans des conditions de sécurité non maîtrisées. Ce type de dépenses n'étant pas directement imputé sur les ex-conventions de gestion, les économies réalisées étaient directement constitutives du résultat financier, donc des dividendes.

S'agissant du poste « télécommunications », la progression s'explique par l'accroissement du parc des mobiles aux gestionnaires et techniciens qui permettent d'améliorer la qualité de service aux locataires.



### 3.3.4.1. Notes de frais

L'évolution des notes de frais des 10 principaux dirigeants et cadres se détaille comme suit :

Tableau 18 : [.....]

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

Le remboursement des notes de frais ne concerne, de fait, que le Directeur général, d'autres directeurs ne bénéficiant, récemment, que de remboursements marginaux.

Le montant de ces frais n'est pas excessif.

### 3.3.4.2. Frais de restauration et réception

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

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

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

*Les deux paragraphes précédents ont été occultés conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

Tableau 19 : [.....]

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

Une cérémonie annuelle de vœux, à laquelle l'ensemble des personnels y compris les gardiens et les personnes en relation avec la société sont conviés, représente un coût élevé, incluant une location de salle. Le coût global rapporté au nombre d'invités dépasse 100 €. En 2007, une réception a également été organisée pour l'inauguration des nouveaux locaux.

Le montant de la ligne réception paraît élevé, rapporté à l'effectif de la société.

*La société observe en réponse au rapport provisoire que « Le prix de revient de la cérémonie annuelle des vœux, qui rassemble l'ensemble du personnel de la SGIM et les administrateurs, reste très mesuré pour ce type de manifestation. Cette pratique, répandue chez la plupart des bailleurs, donne lieu à des coûts en général sensiblement 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 ». Il est heureux qu'à ce niveau de coût le taux de satisfaction soit élevé.*

## 3.3.4.3. Véhicules

Tableau 20 : [.....]

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

Le directeur général est doté d'un véhicule de fonction [.....] pris en location.

Le parc roulant de la société comporte également un véhicule de service et deux utilitaires utilisés par les jardiniers.

La société ne donnait pas le bénéfice d'indemnités kilométriques mais faisait bénéficier certains salariés de bons d'essence. Ce dispositif a été modifié au 1<sup>er</sup> janvier 2009. Il n'a été conservé que pour des personnes utilisant des 2 roues (pour l'équivalent de la prise en charge d'un pass-navigo) et pour les prises d'essence des jardiniers pour les véhicules de service. Les bons sont délivrés à la demande et non de manière systématique et un contrôle de cohérence est effectué.

Pour les autres personnels cet avantage a été supprimé concomitamment à l'institution d'une prime d'astreinte qui correspond à une sujétion effective dont la rémunération est obligatoire.

L'activité jardinage devrait être externalisée et les personnels en question reclassés dans la fonction entretien.

Tableau 21 : Coût des véhicules 2008

Evolution des coûts des véhicules (2008)

	en €	Coût	Nbre de véhicules ou de bénéficiaires
Location de véhicules		9 318	1
Essence		18 751	10
Entretien et réparations		1 400	3
Total		29 469	
Evolution/N-1		- 9,7 %	
Indice global d'évolution des charges d'exploitation		+8,1 %	

Source : Synthèse SGIM

## 3.3.4.4. Autres déplacements

Tableau 22 : [.....]

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

Les déplacements pris en charge par la société sont étroitement concentrés sur les cadres dirigeants [.....]. Ils concernent le congrès annuel de l'USH et celui de la fédération des EPL.

Ces dépenses ont tendance à augmenter (doublement entre 2006 et 2008) mais restent dans des limites acceptables.

### 3.4. Patrimoine administratif (bureaux)

La SGIM s'est relocalisée en juillet 2007, l'immeuble peu fonctionnel qu'elle occupait ayant été cédé à l'immobilière 3F en vue d'une transformation en logements sociaux.

Elle a pris à bail un immeuble appartenant à la MAF (Mutuelle des Architectes de France) situé 58 Quai de Jemmapes.

Ce site présente une valeur de convenance en raison de sa localisation centrale et de sa bonne accessibilité par les transports en commun, il s'agit d'un bâtiment indépendant avec accès direct et sécurisé depuis la rue (de manière relative selon les rapporteurs), offrant 1 188 m<sup>2</sup> répartis en 2 niveaux assorti de 12 emplacements de parking et 50 m<sup>2</sup> d'archivage.

La SGIM a contracté au 15 avril 2007 sur la base d'un loyer de 350 €/m<sup>2</sup> HT avec une franchise de loyer de 4 mois. Un autre bail porte sur 90 m<sup>2</sup> de surface d'archivage, en 2<sup>ème</sup> sous-sol d'un immeuble voisin.

Elle s'est fait assister d'un prestataire spécialisé pour la phase de préparation du transfert et d'installation sur le nouveau site.

Pour un effectif du siège de 86 personnes environ, nombre qui ira décroissant compte tenu de la mise en service des antennes, le ratio d'occupation est de 13.7 m<sup>2</sup>/personne, densité que la société considère, s'appuyant sur les déclarations du CHSCT, comme élevée.

Les charges liées à l'immeuble ont crû de manière significative.

Tableau 23 : Evolution charges entretien 2006-2008

<i>en k€</i>	2006*	2007	2008
Eau énergie	16	15	19
Charges location		8,4	12
Entretien et réparation	10	72	58
Fournitures de bureau	26	55	69

\* ancienne implantation

Source : Synthèse SGIM

Ainsi qu'on peut le constater, et en tenant compte des travaux d'appropriation du nouveau local, les dépenses liées à l'immeuble peuvent être qualifiées de conséquentes.

### 3.5. Outil administratif, technique et informatique

La SGIM utilise un ERP [.....] pour gérer l'ensemble de ses activités de la gestion immobilière et comptable[.....]. L'outil est l'un des instruments majeurs du marché, dédié aux sociétés de gestion immobilière sociale, dont la conception est déjà ancienne. La refonte du système est envisagée à l'horizon 2011.

La gestion des emprunts et des immobilisations et subventions est opérée au travers de logiciels [.....].

Les ressources humaines et la paie sont gérées par [.....]. Les logiciels sont interfacés [.....] via les modules de la comptabilité.

Différentes actions sont envisagées :

- Acquisition d'une véritable GED
- Informatisation des loges de gardiens
- Externalisation de certaines tâches (envoi des avis d'échéance)

Les utilisateurs ne sont pas totalement satisfaits des logiciels, adaptés mais complexes et coûteux en temps. Les dépenses de maintenance informatique connaissent une croissance forte (doublement des contrats de maintenance en 3 ans : 57 000 € en 2006, 114 000 en 2008).

Le secteur locatif social n'a pas trouvé (du fait de son éclatement et d'un faible intérêt peut-être des prestataires) de système d'information très adapté.

Un site internet existe, entretenu par le concepteur, qui pourrait nécessiter le recrutement d'un webmaster.

La réflexion sur une solution intégrée est effectivement nécessaire.

A l'occasion de son déménagement, la société a entrepris un effort de modernisation (uniformisation des matériels : mobiliers, outils bureautiques et équipements personnels) qui a été intensifié au moment de l'intégration des équipes venant de la SEM PARISEINE.

La comparaison des valeurs brutes et nettes des investissements administratifs, techniques et informatiques atteste d'un parc récent.

Au bénéfice des observations ci-dessus, qui attestent des difficultés de disposer d'un outil totalement adapté dans le domaine locatif social, la croissance forte des coûts de maintenance informatique au regard d'un parc moderne mériterait attention.

### 3.6. Dépenses de communication

Tableau 24 : Evolution des dépenses de communication 2006-2009

en €	2006	2007	2008	2009
Total	30 426	169 961	146 386	75 000
dont				
Impressions		4 253	16 327	5 000
Internet/Intranet		76 305	37 758	15 000
Autres médias	30 426	89 403	92 301	55 000

La société dispose de sites internet et intranet. Le site internet est un site informationnel à l'usage des locataires, des professionnels et commerçants recherchant un local commercial. La partie concernant les professionnels est insuffisante, la société ne publie pas sur son site les appels d'offres en cours comme cela est le cas dans les autres SEM. L'outil Intranet est insuffisamment développé à l'usage des locataires (absence d'informations par immeubles, pas de communication personnalisée avec les locataires via l'intranet - diffusion du livret du locataire - suivi de la qualité - etc).

Les frais d'impression sont principalement liés à l'édition du rapport d'activité et des informations aux locataires. Le budget du rapport d'activité tiré à 1500 exemplaires a été réduit de 25 % (conception réalisation), ce qui représente un coût de 22 euros par brochure en 2007 et 18 euros en 2009.

L'inspection générale recommande que le nombre d'exemplaires soit limité à 1000 exemplaires, la société diffusant également ce rapport sur son site internet.

La communication sur internet devra être favorisée avec les locataires.

### 3.7. Mesures en faveur du développement durable

La SGIM a fait élaborer en mars 2008 avec le concours d'un prestataire extérieur un schéma directeur de développement durable.

Les cinq axes stratégiques sont :

- un plan de maîtrise de consommation d'eau
- l'amélioration de la performance énergétique des bâtiments et logements
- l'information et la sensibilisation des locataires
- la communication sur la qualité d'acteur économique et social au service des parisiens de la société
- la qualité d'entreprise en mouvement, mobilisée autour des enjeux du développement durable

Un observatoire des charges énergie/eau est en cours de création avec recours à un prestataire privé pour la création d'un logiciel adapté.

Une construction de la carte thermique du patrimoine est en cours.

Des expérimentations ponctuelles ont eu lieu :

- en matière d'économie d'eau : pose d'équipement « stop fuite » sur 90 logements
- diagnostic énergétique approfondi sur 2 opérations du 20<sup>ème</sup> arrondissement

Des supports de communication ont été élaborés : messages éco citoyens joints au quittancement, affichettes pour les panneaux informatifs des immeubles.

Quelques mesures ponctuelles ont été mises en œuvre pour les locaux administratifs : détection de présence dans les locaux généraux, remplacement de gobelets en plastique par des gobelets carton, mise en réseau des copieurs et changement du parc d'imprimantes individuelles, étude sur le tri sélectif (l'application pratique est limitée par des difficultés locales).

Les actions de communications sont plus avancées que les actions matérielles. La diversité et l'âge de certains éléments du parc rendent la progression malaisée.

En l'état actuel du dossier le développement durable n'apparaît pas comme un élément majeur du projet d'entreprise.

L'inspection générale recommande que le dossier développement durable soit piloté en mode projet de manière à susciter une meilleure appropriation par l'ensemble du personnel.

*La société a indiqué en réponse au rapport provisoire que la directrice du développement est en charge de la coordination et de la valorisation des actions de développement durable dans l'exercice des métiers de la société, et par ailleurs, exerce un suivi des actions quotidiennes liées au fonctionnement administratif dans les bureaux, en faveur du développement durable et soutient la mobilisation du personnel. Pour la SGIM, le concept de développement durable a déjà donné lieu à un projet partagé, il s'agit maintenant pour chacun d'une évolution d'état d'esprit qui dans toutes les actions prend en considération cette manière de concevoir le développement. Il s'agit de mieux afficher en interne et en externe le suivi des actions et de souligner ce qui contribue au développement durable.*

## 4. RAPPEL DES PRECONISATIONS

### Contrôle et organisation :

1. Etablir une hiérarchisation par seuils des habilitations financières et les formaliser contractuellement avec les cadres autorisés
2. Rendre plus précise la procédure d'achat pour en faire un outil de gestion et de contrôle interne fiable
3. Modifier la procédure de visa de la paye et d'utilisation de la carte bleue de société, pour en renforcer le contrôle
4. Mettre en place une procédure spécifique de contrôle de gestion de l'exploitation et des investissements

### Intéressement et participation :

5. Mener une analyse financière précise de la participation tant sur le plan de son estimation que de ses réalisations, en vue notamment de mettre en évidence les éléments exceptionnels qui en influencent les résultats dans l'état actuel de l'accord
6. Etalonner les ratios de performance entrant dans le calcul de l'intéressement avec d'autres sociétés immobilières
7. Saisir le comité des rémunérations de la Ville de Paris de la question de principe du bénéfice du directeur général de l'intéressement

### Divers :

8. Limiter à 1000 le nombre d'exemplaires du rapport d'activité en utilisant plus intensément la communication sur internet de ce document
9. Piloter le dossier développement durable en mode projet de manière à susciter sa meilleure appropriation par l'ensemble du personnel

## **LISTE DES PERSONNES RENCONTREES**

- Directeur Général
- Secrétaire Général
- Directeur financier
- Directeur des ressources humaines



## **PROCEDURE CONTRADICTOIRE**

Le rapport provisoire a été adressé le 31 mars 2010 à M. Jean-Yves MANO, Président de la SGIM.

Par lettre du 3 mai 2010, le directeur général a fait part des observations de la société, reproduites ci-après.



N/Réf : 194-OL/CC  
Objet : Rapport provisoire n°09.17.2  
PJ : 1

Directrice de l'Inspection Générale  
MAIRIE DE PARIS  
17 boulevard Morland  
75181 PARIS Cedex 04

Paris, le 3 mai 2010

Madame la Directrice,

Faisant suite à l'envoi du rapport provisoire consacré à la SGIM dans le cadre de l'audit général du train de vie des SEM demandé à l'inspection générale par le Maire de Paris, je vous transmets les quelques commentaires qu'appelle ce rapport provisoire.

Ces commentaires ont été examinés avec le Président de la SGIM, *Jean-Yves MANO*.

Je suis bien évidemment à la disposition de Messieurs pour toute éventuelle explication complémentaire.

Je vous prie d'agréer, Madame la Directrice, l'expression de ma considération distinguée.

Directeur général

Copie: *Jean-Yves MANO*

## COMMENTAIRES DU RAPPORT PROVISOIRE DE L'INSPECTION GENERALE

Page 4.

Il est utile de préciser que fin 2009, la SGIM a conclu avec l'AP-HP le protocole de résiliation des conventions de gestion à effet du 1<sup>er</sup> janvier 2009.

En effet, la résiliation de ces conventions, au même titre que celles conclues avec la Ville de Paris, permet à la SGIM d'être **en conformité** avec la réglementation en vigueur, répondant en cela aux observations de la Miiilos faites lors du dernier contrôle en 2005.

La SGIM est la première des SEM de la Ville de Paris à avoir totalement achevé cette remise en conformité.

Page 5.

La description de l'organisation de la SGIM fin 2009 n'est pas conforme.

Le projet de rapport d'activité 2009 de la société précise que l'effectif au 31 décembre 2009 est de 83 personnes au siège administratif et dans les antennes, et de 141 personnes sur les immeubles (gardiens, employés d'immeubles, jardiniers).

L'organisation comprend :

- la direction générale à laquelle sont rattachées deux directions d'appui, la direction de la communication et la direction du développement (5 personnes au total),
- le secrétariat général auquel sont rattachés les services généraux (6 personnes au total),
- trois directions fonctionnelles :
  - o la direction financière (7 personnes),
  - o la direction des systèmes d'information (5 personnes)
  - o la direction des ressources humaines (3 personnes)
- quatre directions opérationnelles :
  - o la direction de la gestion locative à laquelle sont rattachées le service contentieux, la conseillère sociale et le service de gestion des commerces (11 personnes au total) ainsi que les 6 antennes de gestion territorialisées (21 personnes au total)
  - o la direction du patrimoine (12 personnes)
  - o la direction sûreté et cadre de vie (3 personnes)
  - o la direction de la maîtrise d'ouvrage (10 personnes)

L'effectif total fin 2009 était de 224 personnes.

Page 7.

La procédure d'achat est en cours de finalisation.  
Les recommandations de l'inspection générale sont, de fait, **déjà** prises en compte dans le travail de refonte du règlement d'achat.

Page 7.

La signature du DRH sur le document pour le virement de la paie est un « **bon à payer** ».

C'est le service trésorerie de la direction financière de la société qui transmet à la banque pour le paiement des salaires.

En conséquence, il y a bien **séparation** entre le visa et l'engagement de la dépense.

La procédure d'engagement des dépenses devrait effectivement faire l'objet d'une formalisation (en particulier des délégations de signatures et des plafonds de dépenses).

Une procédure de contrôle de gestion ne pourra être mise en place que lorsque les outils permettront une mise à jour « automatique » des données.

*Page 8.*

L'unique carte bleue établie au nom de la société est **exclusivement** destinée à des achats sur internet (fournitures et logiciels informatiques, billetterie), elle est placée sous la responsabilité exclusive du directeur financier et ne peut être utilisée pour des retraits ou d'autres achats (coin coupé).

*Page 8.*

Frais de déplacement

Les collaborateurs de la SGIM bénéficient soit de la carte de transport en commun, soit exceptionnellement de chèques essence (notamment pour ceux qui se déplacent avec leur scooter pour des motifs professionnels), les déplacements hors région sont limités aux participations aux congrès annuels de l'USH et de la fédération des EPL.

Les éventuelles dépenses de représentation (restauration) doivent faire l'objet d'un accord préalable du directeur concerné.

*Page 8.*

Frais de téléphone mobile

Les dépassements éventuels des forfaits font l'objet d'une demande de justification et peuvent donner lieu à remboursement de la part des salariés.

*Page 9.*

Les conventions de solde n'ont pas été transformées en baux emphytéotiques, ces derniers existaient déjà.

*Page 12.*

Le résultat prévisionnel 2008 présenté en AG n'avait pas estimé :

- L'évolution des produits financiers (taux de rémunération des excédents)
- La variation de la PGE (suite à la mise en place de courant 2008)
- L'impact du contrôle de l'APHP

*Page 13.*

Le transfert du personnel de la SemPariSeine a pris effet au **1<sup>er</sup> janvier 2009**, et non le 1<sup>er</sup> février 2009.

La SGIM 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.

*Page 15.*

Conjointement à la participation légale, la SGIM disposait depuis **1988**, et non pas 1998, d'un accord d'intéressement.

Cet accord a **toujours** produit un intéressement pour les salariés.

L'accord d'intéressement négocié en 2006 a été reconduit (sauf un critère) selon les mêmes principes pour la période **2009-2011**, et non pas 2007-2009.

Page 16.

Le tableau n°13 est à corriger comme ci-dessous :

Evolution hors abondement de la participation et de l'intéressement avant déduction de la CSG et de la CRDS

	2004	2005	2006	2007	2008	variation 2004-2008
Participation	448	368	529	154	349	-22%
Intéressement	210	263	189	632	767	265%
Total	658	631	718	786	1116	70%

A propos du taux maximum d'intéressement : le code du travail précise que le montant global des primes distribuées au titre de l'intéressement ne peut excéder 20% du total des salaires bruts de l'entreprise. Avec un taux moyen inférieur à 10%, la SGIM reste tout à fait dans les normes.

Le calcul du montant de la participation versée aux salariés depuis la résiliation des conventions de solde conclues avec la Ville de Paris et l'AP-HP, donne lieu à une réduction sensible à partir de l'exercice 2009 ; celle-ci sera inférieure à 1000 € par salarié en moyenne, donc inférieure à la moyenne nationale.

La participation et l'intéressement se traduisent par un supplément de rémunération qui ne devrait pas excéder 1,8 mois de salaire, dans les années à venir, soit 15%.

Par ailleurs, l'abondement pour les sommes versées au PEE reste très limité par rapport aux pratiques de beaucoup d'entreprises du secteur.

L'année 2008 a été atypique et les collaborateurs en ont parfaitement conscience.

Le choix de maintenir un intéressement complétant la rémunération principale permet de limiter les augmentations périodiques générales des salaires, tout en s'assurant d'une certaine fidélité du personnel.

Les efforts demandés aux collaborateurs, eu égard à un effectif somme toute limité eu égard au parc locatif géré, méritent une contrepartie que l'intéressement traduit bien.

Les critères de l'accord d'intéressement en cours seront revus.

Ils répondaient à des besoins de changement rapide par rapport à certaines pratiques anciennes, pour le prochain accord, les critères viseront plus globalement à la performance sociale et économique de la société.

La recommandation consistant à limiter l'enveloppe à prévoir pour l'intéressement à 5% serait difficilement acceptable dans le cadre du dialogue social de l'entreprise et pourrait conduire à une demande de réintégration dans les salaires et un accroissement des charges sociales.

Page 17

Le tableau reprend inutilement le tableau n°14.

Page 18.

Page 19.

La comparaison des salaires et appointements bruts avec le secteur privé ne permet pas d'apprécier si les avantages en nature sont ou ne sont pas pris en considération en ce qui concerne le secteur privé et si les statuts de directeur général sont comparables (salarié ou non salarié).

La règle de versement des jetons de présence aux administrateurs a été modifiée en 2009, la totalité est fonction des présences effectives.

Page 20.

La valorisation de l'intéressement est prise en compte par la DRH, pour la préparation des entretiens individuels d'évaluation, et les entretiens d'embauche.

Pages 20 et 21.

Les prémices d'un contrôle de gestion organisé sont en place, il n'est pas envisagé de détacher cette mission de la direction financière.

En revanche, le principe d'un véritable audit interne indépendant au sein de la société est prévu dans les missions du secrétaire général.

Cette mission sera effective progressivement, dès que certaines évolutions structurelles auront été complètement réalisées.

D'ores et déjà, les missions du secrétariat général incluent, outre les moyens généraux, l'administration des instances prévues par la loi (CA, AG, commission d'attribution des logements, conseil de concertation locative, etc...), la gestion et le contrôle des engagements de la société vis-à-vis des tiers, l'assistance à la direction générale pour la conduite d'actions spécifiques (résiliation des conventions, procédures judiciaires, etc...) et l'élaboration du dispositif de contrôle interne.

S'agissant de la direction des ressources humaines, il est également prévu un renforcement de l'équipe effectivement submergée par les tâches administratives de gestion du personnel, qui permettra une gestion générale plus dynamique des ressources humaines (politique de gardiennage, évolution des carrières, mobilité, etc...).

Page 21.

#### Tableau 18

Les dépenses d'affranchissement et de communication sont maîtrisées et ne présentent pas d'anomalie par rapport à d'autres bailleurs sociaux.

La progression constatée vient principalement :

- d'une part, d'une absence totale de politique de communication avant 2006,
- d'autre part, du choix des dirigeants précédents, de faire porter par coursier interne la totalité des quittances chaque mois, dans des conditions de sécurité non maîtrisées.

Ce type de dépenses n'étant pas directement imputé sur les ex-conventions de gestion, les économies réalisées étaient directement constitutives du résultat financier, donc des dividendes.

S'agissant du poste « télécommunications », la progression s'explique par l'accroissement du parc des mobiles aux gestionnaires et techniciens qui permettent d'améliorer la qualité de service aux locataires.

Page 22.

Le prix de revient de la cérémonie annuelle des vœux qui rassemble l'ensemble du personnel de la SGIM et les administrateurs reste très mesuré pour ce type de manifestation.

Cette pratique, répandue chez la plupart des bailleurs, donne lieu à des coûts en général sensiblement 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.

Page 23.

La prime d'astreinte versée aux membres du Codir exclusivement (directeur général non compris) vient de la mise en place d'un vrai dispositif d'astreinte où, par roulement, deux cadres dirigeants assument la permanence en dehors des heures de bureau et les contraintes afférentes. Cette prime est sans aucun rapport avec les frais de déplacement.

Le dispositif est assorti d'une procédure précise.

La prime répond aux obligations du droit du travail qui prévoit la nécessité de rémunérer l'astreinte.

Plus d'un week-end sur deux, les directeurs d'astreinte sont appelés pour des motifs plus ou moins sérieux par les gardiens ou la société prestataire d'assistance 24/24 ; les déplacements sur sites ne sont pas rares.

Page 23.

Autres déplacements.

Ces déplacements concernent principalement le Congrès annuel de l'USH, rendez-vous annuel des bailleurs sociaux, et, dans une moindre mesure, le Congrès annuel de la fédération des EPL.

Page 24.

L'effectif occupant les bureaux du quai de Jemmapes n'est pas de 50 personnes, mais de 86 au mois de mars 2010.

Dans ces conditions, le ratio d'occupation n'est que de 13,7 m<sup>2</sup> par personne, ce qui, compte tenu des locaux communs (salle de réunion, local CE, etc...), donne au contraire une densité considérée comme élevée par le CHSCT et la médecine du travail.

Le transfert de trois personnes lors de la mise en place de l' « antenne 13<sup>ème</sup> », améliorera légèrement les conditions d'occupation.

La perspective de délocalisation d'une troisième antenne en 2011 permet d'envisager malgré tout les quelques recrutements indispensables.

Page 25.

En 2007 et 2008, la SGIM a établi, avec un cabinet spécialisé, son schéma directeur de **développement durable**, en faisant participer les collaborateurs dans une méthodologie de projet.

Le développement durable est maintenant en toile de fond d'un grand nombre d'actions de la SGIM, qu'il s'agisse de la maîtrise d'ouvrage des nouvelles opérations (construction ou réhabilitation), des projets de réhabilitation lourde en conformité avec le Plan Climat, de la création de l'observatoire des charges, des efforts entrepris pour tenter de réduire les factures d'eau, de la recherche systématique de certificats d'économie d'énergie négociables dans tous les travaux, des exigences de chartes de chantier propre, des améliorations des espaces de stockage des déchets et de l'incitation au tri sélectif, des expériences de mobilisation des solidarités intergénérationnelles, des cahiers des charges pour les produits à utiliser pour l'entretien des espaces verts, de l'adaptation des accès aux personnes à mobilité réduite, etc...

La directrice du développement est en charge de la coordination et de la valorisation des actions de développement durable dans l'exercice des métiers de la société, et par ailleurs, exerce un suivi des actions quotidiennes liées au fonctionnement administratif dans les bureaux, en faveur du développement durable et soutient la mobilisation du personnel.

Page 27.

Parmi les préconisations en matière de contrôle et organisation, la direction générale de la SGIM précise son adhésion pleine et entière à la nécessité de renforcement et de formalisation des procédures qui ne sont pas encore toutes explicitées.

S'il n'a pas été possible de s'attacher à la mise en œuvre de cette intention au cours des années précédentes, du fait de la mobilisation sur les chantiers stratégiques (reprise de l'activité de la SemPariSeine, résiliation des conventions de gestion conclues avec la Ville et l'AP-HP, territorialisation de la gestion locative, etc...), la SGIM finalisera le recueil des procédures de contrôle et installera l'audit interne progressivement sur 2010-2011.

Dès le second semestre 2010, la SGIM travaillera à la préparation d'un nouvel accord d'intéressement, visant à renouveler les critères dans une perspective de plus nette incitation à la performance économique et sociale.

Certains critères qui avaient été retenus pour accélérer le changement et le passage à des pratiques plus pertinentes, n'ont plus lieu d'être.

Pour la SGIM, le concept de développement durable a déjà donné lieu à un projet partagé, il s'agit maintenant pour chacun d'une évolution d'état d'esprit qui dans toutes les actions prend en considération cette manière de concevoir le développement.

Il s'agit de mieux afficher en interne et en externe le suivi des actions et de souligner ce qui contribue au développement durable.



**ANNEXE :**

**DOCUMENT FOURNI PAR LA  
SOCIÉTÉ**

*Avis : la version publiée de ce rapport ne comprend pas l'annexe susmentionnée qui n'est pas indispensable à la compréhension du texte. Celle-ci est consultable, sur demande écrite, au service de documentation de l'Inspection générale.*