

RAPPORT
AUDIT DU TRAIN DE VIE - PARIS HABITAT
- Février 2014 -
N° 12-24

Rapporteurs :

[.....], Inspecteur général

[.....], attachée principale

[.....], chargée de mission

SOMMAIRE

NOTE DE SYNTHÈSE	2
INTRODUCTION	3
1. DESCRIPTIF DE LA SOCIÉTÉ.....	4
2. ORGANISATION ET PROCÉDURES DE CONTRÔLE	5
2.1. Organisation	5
2.2. Procédures	9
3. PRINCIPAUX INDICATEURS DU TRAIN DE VIE	11
3.1. Contexte financier et évolution de l'activité.....	11
3.2. Évolution des principales charges de structure.....	12
3.3. Le personnel	15
3.3.1. Les effectifs	16
3.3.2. Le taux de rotation du personnel.....	17
3.3.3. Répartition du personnel par type de contrat	17
3.3.4. Intéressement	17
3.3.5. Politique sociale de l'entreprise.....	19
3.4. Rémunération des dirigeants et principaux cadres	20
3.4.1. Présidence et conseil d'administration.....	20
3.4.2. Cadres dirigeants et principaux cadres.....	20
3.5. Autres frais liés au personnel pouvant constituer des éléments de train de vie ..	22
3.5.1. Notes de frais, restauration et réceptions, déplacements.....	22
3.5.2. Véhicules.....	23
3.5.3. Téléphonie.....	24
3.6. L'infrastructure de travail.....	24
3.7. L'outil administratif et technique.....	26
3.8. Dépenses de communication	27
3.9. Mesures en faveur du développement durable	27
LISTE DES RECOMMANDATIONS	29
LISTE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET FIGURES	30
PROCÉDURE CONTRADICTOIRE	31
LISTE DES ANNEXES	35

NOTE DE SYNTHÈSE

Par lettre de mission en date du 16 juillet 2012, le Maire de Paris a demandé à l'Inspection générale de poursuivre l'étude menée depuis plusieurs années sur le train de vie des SEM et des établissements publics locaux et dans ce cadre d'auditer le train de vie de Paris Habitat - OPH.

Paris Habitat - OPH est le premier bailleur social d'Ile-de-France avec un patrimoine de plus de 120 000 logements, situés principalement à Paris : 110 274 logements en 2011 représentant environ 50% du parc de logement social à Paris.

En 2008 l'OPAC de Paris est devenu office public de l'habitat tout en demeurant un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC). Il a pris le nom de Paris Habitat, a changé de siège social et fixé pour la période 2009 - 2014 ses orientations stratégiques parmi lesquelles « *le renforcement de l'effort de production de logements et la poursuite de la rénovation du patrimoine en intégrant les objectifs de développement durable* ».

Paris Habitat a eu une activité de production soutenue en 2009 (2606 logements produits), plus réduite en 2010 et 2011, mais en forte croissance en 2012 (1489 logements produits, 2204 logements mis en chantier, 2183 logements réhabilités).

Des réformes importantes de réorganisation des services ont été engagées notamment avec l'objectif de renforcer la gestion de proximité par la création de six directions territoriales et vingt-trois agences de proximité pour améliorer la qualité du service rendu aux locataires. Parallèlement les procédures ont été renforcées pour assurer une meilleure sécurité juridique et financière.

Dans le cadre de l'audit du train de vie de l'établissement, les rapporteurs font les recommandations suivantes :

- Limiter la progression des charges de personnel dans un contexte budgétaire contraint ;
- Contenir l'évolution du poste déplacements/missions/réceptions et réexaminer en particulier les charges de réception ;
- Clarifier les dépenses liées au poste publicité/publication/relations ;
- Etablir dans les meilleurs délais un bilan financier définitif de l'opération de transfert du siège social ;
- Rendre publique l'évaluation des actions conduites dans le cadre de la charte de développement durable et actualiser le plan d'action pour les années à venir.

INTRODUCTION

Par lettre de mission du 16 juillet 2012, le Maire de Paris a demandé à l'Inspection générale de prolonger les audits menés en 2010 sur le train de vie des SEM. Ceux-ci incluent l'examen des frais de structure, frais de siège, rémunérations, dépenses de représentation et plus généralement de l'ensemble des ressources confiées ou accordées aux dirigeants, jetons de présence, dépenses de communication.

Cette nouvelle mission porte sur cinq organismes qui n'avaient pas encore été audités précédemment, dont deux sociétés publiques locales et des établissements publics.

La présente monographie porte sur Paris Habitat, office public de l'habitat. L'organisme a récemment fait l'objet de deux rapports l'un de la chambre régionale des comptes d'Île de France¹ en 2010 et l'autre de la Mission interministérielle d'Inspection du logement social² en 2011. Les champs d'examen de ces rapports sont différents de celui de l'Inspection générale. Cependant, pour les aspects relevant de la mission de l'IGVP, les auditeurs ont indiqué quelles options avaient été retenues par Paris-Habitat à la suite des observations formulées dans ces deux rapports.

La période sous revue concerne les exercices 2009, 2010 et 2011 et des éléments complémentaires ont été recueillis pour 2012.

¹ Rapport de la CRC d'Île de France N°/G/134-158/10-0608

² Rapport de la Miilos n° 2011-151 janvier 2013

1. DESCRIPTIF DE LA SOCIETE

Le 30 mars 1987, par arrêté interministériel, l'office public d'habitations à loyer modéré de la Ville de Paris (OPHLM VP) est passé du statut d'établissement public à caractère administratif à celui d'établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC). A cette occasion, il a pris le nom d'office public d'aménagement et de construction de Paris (OPAC de Paris).

L'ordonnance n°2007-137 du 1^{er} février 2007 a unifié le statut des OPAC et des OPHLM en Offices publics de l'habitat (OPH ceux-ci demeurent des EPIC). Le décret du 18 juin 2008 a précisé notamment leurs modalités de gouvernance.

L'année 2008 fut donc une année de forte évolution pour l'établissement d'un point de vue statutaire et organisationnel. L'OPAC de Paris est devenu un Office public de l'habitat et s'est doté en juillet 2008 d'une nouvelle identité en prenant le nom de Paris Habitat-OPH. Son conseil d'administration dont la composition a été élargie (27 membres au lieu de 21) a été renouvelé en septembre suivant. Son changement de siège social en juin 2008 est un point important du renouvellement de son organisation au cours de ces dernières années.

Avec un patrimoine de 119 977 logements en 2011, principalement à Paris (110 274 logements) les autres étant répartis dans les départements des Hauts-de-Seine, de Seine-Saint-Denis et du Val de Marne, l'office est le plus important propriétaire de logements sociaux de la région Ile-de-France et le premier constructeur dans Paris. Dans la capitale, Paris Habitat représente environ 50% du parc de logement social. Le chiffre d'affaires de l'établissement est de 845 982 655€ (HT) en 2011.

En sa qualité d'acteur du logement social, Paris Habitat-OPH développe trois métiers principaux au sein de la capitale : maître d'ouvrage, bailleur social et intervenant au sein de la politique de la ville.

Les orientations stratégiques de Paris Habitat (pour la période 2009-2014) ont été adoptées par le conseil d'administration en novembre 2008. Elles ont été décidées en cohérence avec l'objectif fixé par la Ville de Paris sur l'application de la loi relative à la Solidarité et au Renouvellement Urbain (SRU) d'atteindre le seuil de 20% de logements sociaux avant la fin de la mandature. Ainsi, elles prévoient notamment de « *renforcer l'effort de production de logements et de poursuivre la rénovation de patrimoine en intégrant les objectifs de développement durable* ».

Dans ce cadre, l'objectif de Paris Habitat est d'atteindre la production annuelle de 2000 logements jusqu'en 2014. Sur la période étudiée, Paris-Habitat a eu une activité de production soutenue en 2009 (2606 logements produits dont 1510 logements acquis occupés) mais partiellement réduite en 2010 (560 logements produits) et 2011 (543 logements produits) compte tenu de la crise et de la hausse de l'immobilier. En 2012, la production est plus élevée (1489 logements produits). La mise en chantier de logements progresse aussi fortement en 2012 (2204 contre 917 en 2011) et de même l'activité de réhabilitation est en forte hausse (2183 logements réhabilités livrés en 2012 contre 1223 en 2011 (voir tableaux placés en annexe 3).

Au titre de sa stratégie de développement en Ile-de-France, Paris Habitat est actionnaire majoritaire de deux filiales dont le patrimoine peu important est majoritairement situé en banlieue parisienne. La SA d'HLM Aximo dont le patrimoine est composé au 1^{er} janvier 2012 de 1847 logements répartis en Ile-de-France et dont le capital est détenu respectivement par Paris-Habitat à 70,7% et par la SA d'HLM Logirep à hauteur de 19,3%. En 2005, Paris-Habitat est devenu en rachetant 97,78% de son capital actionnaire majoritaire de référence de la SA d'HLM L'Habitation confortable qui est propriétaire de 220 logements. Paris Habitat et ses filiales veulent se positionner comme acteur reconnu du développement du logement social sur l'ensemble du territoire de la métropole parisienne.

2. ORGANISATION ET PROCEDURES DE CONTROLE

2.1. Organisation

Conformément à l'ordonnance n°2007-137 du 1^{er} février 2007 relative aux OPH (mentionnée au paragraphe précédent), les organes principaux de Paris Habitat sont : le conseil d'administration, le président et le directeur général (le mode de gouvernance prévoit la séparation des fonctions de président et de directeur général).

Le décret n°2008-566 du 18 juin 2008 modifie notamment la composition du conseil d'administration et rappelle les attributions respectives des organes dirigeants.

Le conseil d'administration et le président

En septembre 2008, le conseil d'administration (CA) a été renouvelé. Le CA a élu un président et un vice-président. Le président, adjoint au maire de Paris, a été renouvelé dans ses fonctions (il était précédemment président de l'OPAC).

Le conseil d'administration (CA) est composé depuis 2008 de 27 membres³. Il a l'obligation de se réunir trois fois par an, dans la pratique, il le fait cinq à six fois par an (6 en 2010, 5 en 2011).

Le CA décide de la politique générale de l'Office, vote et approuve les comptes et nomme le directeur général dont les fonctions sont étendues à toute la gestion de l'établissement.

Le décret du 18 juin 2008 précise que c'est désormais le président qui fixe l'ordre du jour du CA et lui soumet, à l'occasion du budget, un rapport sur la politique de l'office durant l'exercice et sur les perspectives pour l'exercice à venir.

Le règlement intérieur du conseil d'administration a mis en place, outre le bureau, quatre commissions et un comité, composés d'administrateurs titulaires et suppléants :

- Le bureau (présidé par le président du CA et composé de sept membres) exerce les compétences déléguées par le conseil d'administration, le plus souvent pour autoriser des acquisitions foncières, et en rend compte au conseil d'administration le plus proche. Il se réunit une fois par mois.
- La commission d'attribution des logements, dont les membres statuent sur les propositions de candidats au logement (25 réunions en 2012).
- La commission d'appel d'offres garantit le respect des principes du code des marchés publics ainsi que la rigueur et la transparence dans le traitement des achats (36 réunions en 2012).
- Les comités techniques analysent au plan technique les projets remis dans le cadre des concours (10 réunions en 2012).
- Le jury d'architecture statue sur les projets de nouvelles réalisations patrimoniales qui font l'objet de concours d'architecture (21 réunions en 2012).

³ Composition du CA : six conseillers de Paris (avec représentation de l'opposition), trois élus issus d'une collectivité territoriale sur laquelle l'OPH détient du patrimoine, six personnalités qualifiées, cinq administrateurs représentant les locataires, deux membres désignés par les organisations syndicales de salariés les plus représentatives à Paris, un membre désigné par la CAF, un membre désigné par l'UDAF, un membre désigné par les collecteurs ; deux membres représentants d'associations d'insertion et du logement des personnes défavorisées.

- La commission de délégation de service public intervient lorsque l'établissement délègue la gestion d'une partie de son patrimoine, généralement de ses parkings.
- Le comité d'audit a pour objet de superviser le programme d'audit interne et d'assurer l'information du conseil d'administration sur les études en cours ou à réaliser dans la gestion de l'établissement.

Les orientations stratégiques pour 2009-2014 ont été adoptées par le nouveau conseil d'administration à l'automne 2008 :

- renforcer l'effort de production de logements et poursuivre la rénovation du patrimoine en intégrant les objectifs de développement durable ;
- placer la mission sociale au cœur de sa relation avec le locataire ;
- poursuivre l'amélioration de la qualité de ce service ;
- développer un office performant dans sa gestion et ouvert sur l'extérieur.

Direction générale et comités

La fonction de directeur général d'un OPH est de diriger « *l'activité de l'office dans le cadre des orientations générales fixées par le conseil d'administration* »⁴. Le conseil d'administration a nommé en novembre 2011 un nouveau directeur général (DG).

Le pilotage et le contrôle par les instances de gouvernance sont notamment assurés au travers de différents comités :

- Le comité directeur (CODIR) : pilotage stratégique de l'établissement en conformité avec les orientations définies par le CA ;
- Le comité territorial (COTER) : coordination de la mise en œuvre des politiques de l'office dans les directions territoriales ;
- Les comités d'investissement : instances ayant pour objet de garantir à la direction générale la réalisation des opérations patrimoniales dans les meilleurs coûts et délais ;
- Le comité de rémunération : instance de validation des dix rémunérations les plus élevées.

Une organisation en évolution

En octobre 2010, une nouvelle organisation interne de l'établissement a été présentée au conseil d'administration. Cette réforme visait à parvenir à une gestion plus performante, une qualité de service renforcée et une modernisation répondant à l'utilisation des nouvelles technologies.

Le projet a été axé sur une organisation plus efficace et simple, des prises de décisions plus sûres et rapides. Ont ainsi été ciblés : le recentrage de la direction générale sur la stratégie et les arbitrages, l'amélioration de l'articulation du rôle du siège et des directions territoriales (les directeurs territoriaux devenant les représentants de l'office sur leur territoire), le rôle de pilotage, de suivi et d'évaluation de leur champ de compétence des directions. Ainsi, le périmètre des décisions a été clarifié, certaines fonctions ont été renforcées et des directions ont été fusionnées.

Cette réorganisation s'est déroulée par étapes. L'année 2010 a été consacrée à la réforme des directions centrales et de la maîtrise d'ouvrage. En 2011, l'évolution a porté sur le renforcement de l'organisation de la relation avec les locataires et la préparation de la

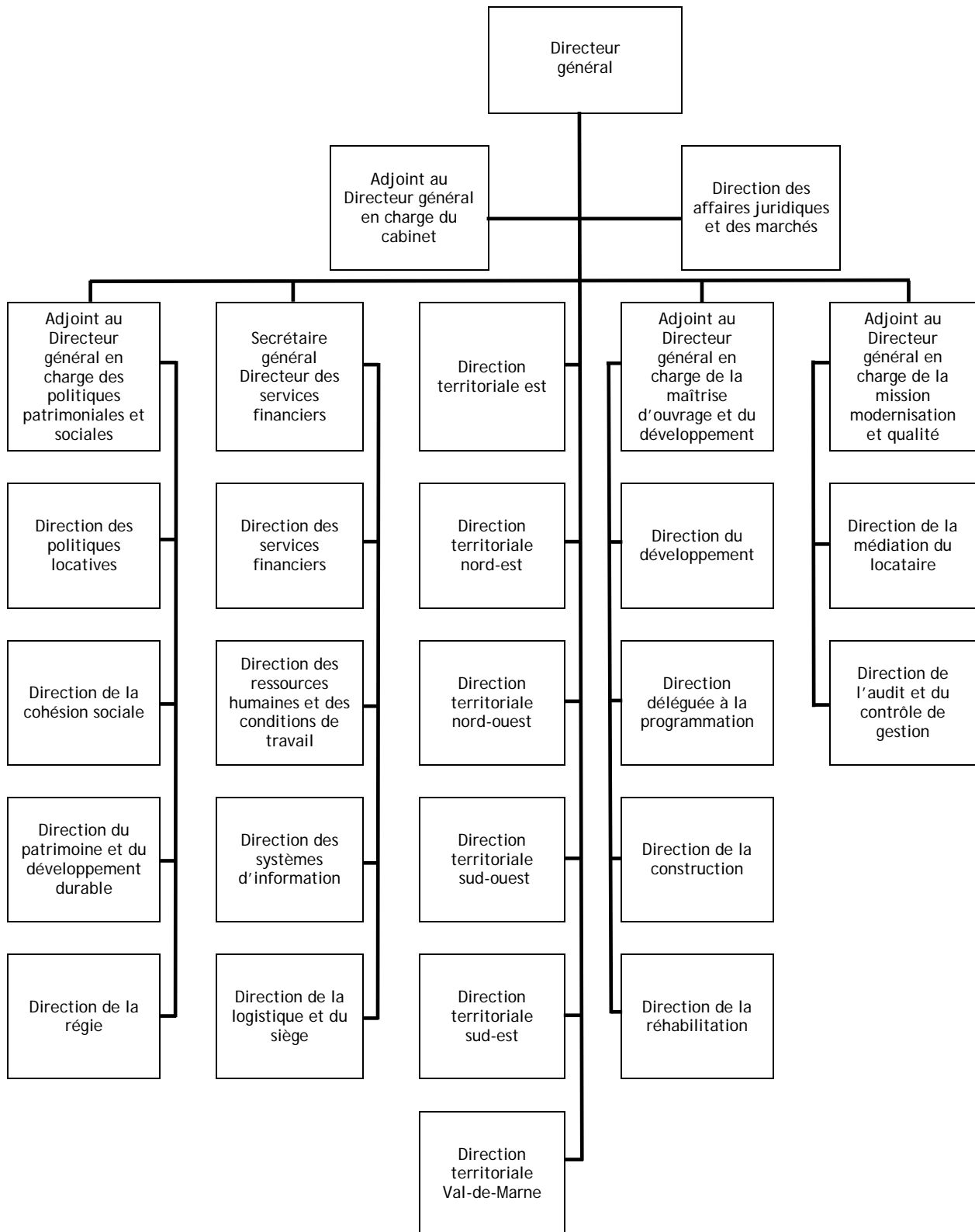
⁴ CCH : article L.421-12.

réforme des services de proximité. L'effort a ainsi porté sur la modernisation des outils de travail et de communication pour l'informatisation des loges et la mise en œuvre de l'extranet locataire et la rationalisation du maillage du réseau. Pour accompagner ce changement des dispositifs de formation importants ont été proposés (2600 salariés soit 90% des agents sous contrat à durée indéterminée ont suivi une formation en 2011) sur les thèmes suivants : cœur de métier, renforcement de la sécurité au travail et pour les gardiens des formations à l'informatisation des loges.

La nouvelle organisation des services de proximité a été mise en place dès janvier 2012. Si le nombre de directions territoriales réparties sur Paris et le Val-de-Marne est resté le même (6), 23 agences de proximité ont remplacé les 33 secteurs. La réforme repose sur une taille cohérente des agences et des métiers mieux définis afin d'améliorer la réactivité sur le terrain, l'écoute des locataires et l'entretien du patrimoine. Chaque agence (en moyenne) est composée de 15 agents et gère environ 6000 logements. La direction de Paris-Habitat considère que c'est le bon maillage pour assurer une continuité de service optimale (voir en annexe 4 le schéma de l'agence proximité type).

La réorganisation a donné lieu à un nouvel organigramme de l'établissement présenté ci-après.

Figure 1 : Organigramme de Paris habitat 2012



Source : Paris Habitat

2.2. Procédures

L'établissement est vigilant quant aux risques financiers et juridiques encourus. Des procédures visant à maintenir la sécurité juridique et financière dans un environnement évolutif ont été consignées dans la feuille de route 2009-2014 :

Maîtrise des risques financiers : rôle de la direction des services financiers (DSF)

Les informations de nature financière portées dans les actes, conventions ou autres documents engageant l'établissement sur le plan juridique et financier sont vérifiées par la DSF :

- Elle identifie et mesure les impacts des zones de risques à caractère fiscal et financier,
- Elle veille au respect des équilibres financiers (agrégats d'exploitation, de fonctionnement, de structure financière et de trésorerie),
- Elle est responsable de la traduction comptable des actes et conventions passées par l'établissement,
- Elle suit et vérifie l'application des délibérations du Conseil d'Administration en matière locative, budgétaire et d'investissement et de financement,
- Elle veille à ce que les engagements financiers pris par l'établissement relèvent d'une décision dûment approuvée et validée dans le cadre des procédures internes (comités d'investissement, délégations de signature ...).

Maîtrise des risques juridiques : rôle de la direction des affaires juridiques (DAJ)

La DAJ est garante de la sécurité et de la cohérence juridique des politiques de l'établissement :

- Elle vise, préalablement à leur signature par le directeur général ou ses délégataires, les actes, conventions et documents juridiques les plus importants ou sensibles.

Le visa juridique consiste au contrôle de la conformité à la réglementation et à l'objet social de l'établissement, des termes et clauses des conventions et documents internes, du formalisme et de la cohérence d'ensemble (autorisation préalable du conseil d'administration, délégations, référence à des textes, modèles type ou doctrine interne ...),

- Elle conseille les différents services : prise de décisions dans la maîtrise des risques juridiques,
- Elle diligente tous les contentieux de l'établissement en défense ; elle est consultée sur les dépôts de plainte,
- Elle centralise l'original des conventions passées, les délégations de signature et de pouvoirs, les demandes de communication de documents administratifs émanant de la CADA (Commission d'Accès aux Documents Administratifs),
- Elle intervient dans la prévention du risque pénal au sein de l'établissement, et à ce titre :
 - centralise les relations avec la CNIL (Commission Nationale Informatique et Libertés) et la HALDE (Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité),
 - est informée ou est destinataire en copie des courriers de l'Inspection du Travail et des représentants du personnel engageant la responsabilité notamment pénale de l'établissement, des convocations par les services de Police, de toute

organisation de manifestation ou événement organisé en dehors de l'activité traditionnelle de l'établissement.

Procédure budgétaire

La procédure budgétaire est très formalisée. Les cinq phases sont explicitées dans un échéancier annuel détaillé.

Marchés publics

Paris Habitat est soumis à l'ordonnance de 2005 et non plus au code des marchés publics⁵. Le changement a été validé par le conseil d'administration au 1^{er} janvier 2012.

Moyens de paiement

L'établissement ne dispose pas de carte bancaire. Les règlements se font par virement ou par chèque.

Délégation de signature

Les procédures de délégation de signature sont très détaillées. Concernant le « pôle territoire » elles sont consignées dans une note du directeur général (52 pages - dernière mise à jour janvier 2012). Cette procédure permet de fournir aux collaborateurs des directions territoriales les habilitations nécessaires à l'exercice de leur activité : accès aux dialogues informatiques, habilitations à engager des dépenses, pouvoir de signature pouvant engager l'établissement...

Un tableau des délégations de signatures hors « pôle territoire » est établi pour le reste de l'établissement principalement pour le siège.

Contrôle interne

La direction du contrôle de gestion et de l'audit interne est en charge du reporting, des tableaux de bord ainsi que du contrôle du respect des procédures assuré par le comité d'audit qui lui est rattaché. Il conduit des audits et des contrôles de procédures au sein de l'établissement (traitement de la paie, collecte des loyers par les gardiens, gestion des demandes d'attributions de logements, utilisation des voitures de services...).

⁵ Les marchés des offices publics de l'habitat sont régis par l'ordonnance du 6 juin 2005 depuis la loi de simplification et d'amélioration de la qualité du droit du 17 mai 2011.

3. PRINCIPAUX INDICATEURS DU TRAIN DE VIE

3.1. Contexte financier et évolution de l'activité

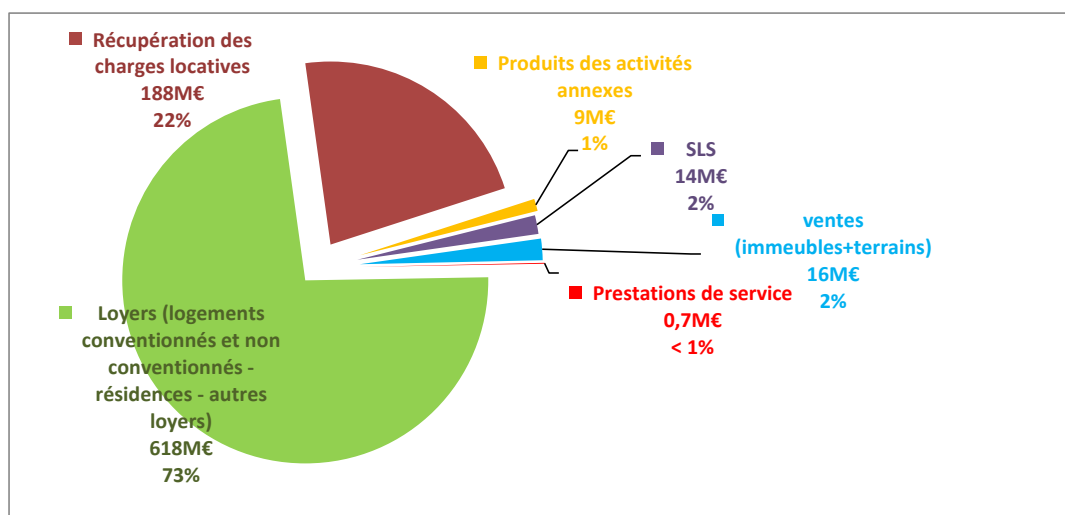
Tableau 1 : Evolution du chiffre d'affaires

en €	2009	2010	2011
Chiffre d'affaires HT - Ventes de biens et services	794 077 343	841 432 623	845 982 655
Evolution du chiffre d'affaires en %		6%	1%

Source : Paris Habitat

Avec un chiffre d'affaires de 846 millions d'euros en 2011 pour un parc de près de 120 000 logements, Paris Habitat est le premier bailleur social public de France.

Graphique 1 : Répartition du chiffre d'affaires en 2011



Source : Paris Habitat

Le chiffre d'affaires de 2011 est composé à 73% des loyers perçus dans le cadre de l'activité de gestion locative (618 M€), conformément au cœur de métier de l'établissement. La récupération de charges locatives compte pour 22% (188 M€). Paris Habitat aménage aussi des quartiers, construit et réhabilite des logements en tant que maître d'œuvre. Les transactions foncières induites représentent à la marge 2% des produits en 2011.

Sur les trois années étudiées, le parc de logements mis en location a progressivement évolué vers la barre des 120 000 logements (119 294 en 2009, 119 707 en 2010, 119 977 en 2011).

La progression se poursuit sur 2012. Le rapport d'activité de l'établissement fait état d'un parc de 120 932 logements et d'un chiffre d'affaires toutes activités confondues de 865 M€.

3.2. Evolution des principales charges de structure

Tableau 2 : Principales charges de structure

en €	2009	2010	2011
Personnel :			
Salaires-Primes-Charges	127 878 007	130 598 709	135 115 593
Intérim	1 082 808	854 318	771 753
Principales charges de fonctionnement courant de la structure administrative :			
Missions-Déplacements-Réceptions	410 620	383 173	527 879
Affranchissements	910 946	1 048 480	962 583
Télécommunication	2 365 191	2 211 747	1 971 051
Publicité - publications - relations publiques	876 676	719 246	751 408
Honoraires	11 859 734	11 190 764	11 868 383
dont			
<i>Juridique</i>	6 751 767	5 939 667	7 281 171
<i>technique</i>	4 299 041	4 046 572	3 947 895
<i>personnel</i>	694 836	412 306	193 657
<i>communication</i>	13 812	68 777	19 157
<i>autres (Syndic)</i>	100 277	723 442	426 503
Pour information :			
Impôts et taxes	57 800 382	63 022 513	65 304 437
Total des principales charges de structure	157 243 715	158 197 201	163 837 033
Total des amortissements et provisions	186 227 708	174 879 359	170 752 486
Total des charges d'exploitation	765 361 665	764 101 565	786 489 292

Source : Paris Habitat

Au cours de la période sous revue, l'ensemble des principales charges de fonctionnement de la structure administrative passe de 157,2 M€ en 2009 à 163,8 M€ en 2011.

Les charges de personnel progressent sensiblement et pèsent fortement dans les coûts de gestion : 17% des charges d'exploitation. Elles passent de 127,9 M€ en 2009 à 135,1 M€ en 2011 pour atteindre 141,1 M€ en 2012, soit une progression de plus de 10% entre 2009 et 2012. Dans le même temps le personnel moyen passe de 2 825,3 unités en 2009 à 2 891,7 en 2012 soit une progression de 66,4 unités (+2,3% de l'effectif). Le recours à l'intérim diminue, représentant 0,86% des charges de personnel en 2009 et 0,57% en 2011.

Rapportées au logement, les charges de personnel s'élèvent à 1 019 € en 2009 et à 1 167 € en 2012.

Depuis 2008, afin de maintenir ses frais de personnel, Paris Habitat a fixé un plafond d'emploi qui ne peut être dépassé qu'en cas de croissance du patrimoine.

Les effectifs de Paris Habitat restent importants : 24 salariés pour 1 000 logements en 2012 comme en 2009. Ce choix est assumé par le directeur de l'établissement afin de développer et restructurer les services de proximité par la création récente des agences et par le maintien d'une densité de gardiens importante et supérieure à l'obligation réglementaire.

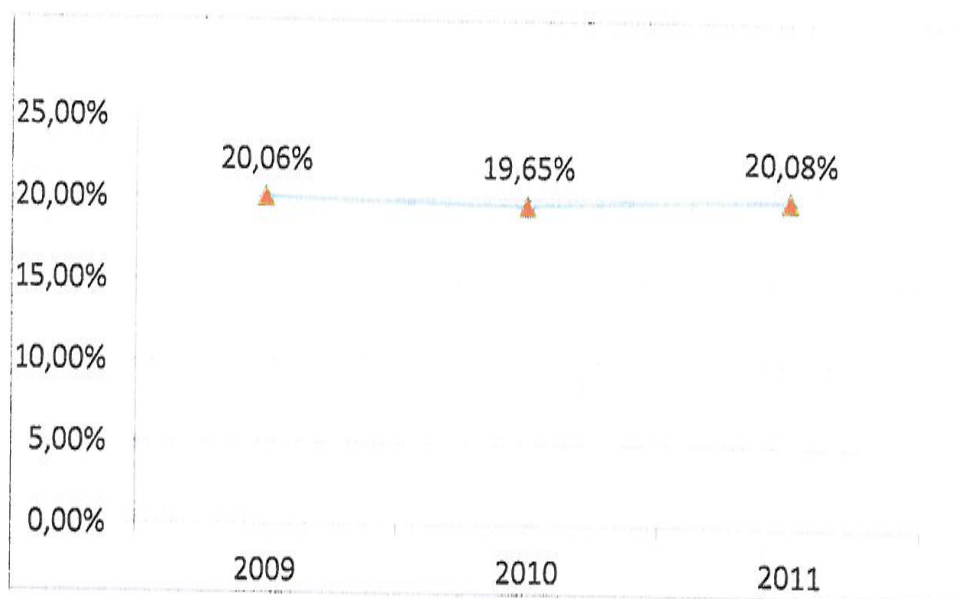
Recommandation 1 : Limiter la progression des charges de personnel dans un contexte budgétaire contraint.

Dans le cadre de la procédure contradictoire le président de Paris Habitat a tenu à préciser : « Paris habitat conduit depuis plusieurs années une politique de maîtrise de ses coûts salariaux, via d'une part la mise en place d'un plafond d'emploi et d'autre part, un très rigoureux suivi budgétaire »

Suivi notamment au travers du ratio B7 de l'indicateur national Boléro, ces coûts ont évolué comme suit, sur la période contrôlée :

	2009	2010	2011
Masse salariale	119 663 616	122 382 033	126 958 357
Effectifs moyens en ETP	2825	2851	2857

Ceux-ci doivent être analysés au regard de l'évolution des loyers perçus soit :



Ainsi les frais de personnel sont stabilisés à environ 20% des loyers perçus, ce malgré une forte hausse des charges sociales et impôts acquitté sur la base de la masse salariale.

En 2011, une variation de 2,16% des salaires a généré une hausse de 6,78% des charges sociales et impôts induits.

Au cours de la période sous revue, le poste déplacements/missions/réceptions présenté ci-après pour l'ensemble de l'établissement, augmente de 29% :

Tableau 3 : Evolution des déplacements/missions/réceptions de 2009 à 2012

en €	2008	2009	2010	2011	2012
<i>Détail</i>					
Déplacements administrateurs		40 000	54 423	63 839	56 441
missions déplacements du personnel		107 344	113 388	119 362	125 224
Frais de repas formation		93 617	95 437	170 398	166 286
Frais de réception		169 659	119 925	174 281	214 842
Total général déplacements-missions-réceptions	366 077	410 620	383 173	527 879	562 793

Source : Paris Habitat

En 2008 la dépense était de 366 077€ et s'élève à 562 793€ en 2012, soit une progression de plus de 50% et de près de 200 000€ en quatre ans.

Le poste « déplacements administrateurs » correspond aux indemnités versées à chaque administrateur pour les commissions et conseils d'administration, ainsi qu'aux architectes pour les jurys. Les indemnités versées aux administrateurs seuls s'élèvent à 33 555€ en 2011 et 32 734€ en 2012.

La hausse des déplacements du personnel et des frais de repas formation est liée à un plus grand nombre de salariés ayant suivi des formations (990 salariés en 2011, 638 en 2010).

Les frais de réception comprennent les vœux dont le coût évolue peu entre 2011 et 2012. En 2012, des frais importants ont été occasionnés par la réception de toutes les amicales des locataires.

Recommandation 2 : Contenir l'évolution du poste déplacements/missions/réceptions et réexaminer en particulier les charges de réception.

Dans le cadre de la procédure contradictoire le président de Paris Habitat a tenu à préciser : « *l'augmentation globale du poste entre 2010 et 2011 est directement la résultante de la progression (plus de 50%) de la formation gardiens dans le cadre de l'informatisation des loges ; ce poste comptabilise en effet les frais de repas des 1000 gardiens ayant assisté aux formations.*

Le coût a légèrement diminué en 2012 et se stabilisera dans les années à venir.

Les frais de réception stricto sensu sont stables sur la période. Ils restent très maîtrisés.

Le poste publicité-publications-relations publiques reste important. Après une baisse sensible en 2010 (-18%), il connaît une progression les deux années suivantes (+24% entre 2010 et 2012) et dépasse en 2012 le niveau comptabilisé en 2009, s'approchant des 900K€.

Tableau 4 : Dépenses de publicité/publications/relations publiques de 2009 à 2012

en €	2009	2010	2011	2012
<u>Annonces et insertions</u>	743 599	506 218	525 884	671 608
<i>détail :</i>				
<i>Journaux officiels</i>	333 427	308 162	279 700	251 330
<i>Moniteur</i>	101 555	88 057	110 173	149 037
<i>Impressions publications</i>	276 501	3 793	103 521	232 392
<i>Autres</i>	32 116	106 206	32 490	38 849
<u>Publications</u>	625	685	14 915	0
<u>Divers manifestations</u>	132 402	212 343	210 609	222 685
Total Publicité/publications/relations publiques	876 626	719 246	751 408	894 293

Source : Paris Habitat

Depuis 2010 Paris Habitat indique qu'il mène une politique de diminution des coûts de gestion liés aux dépenses de communication. Le service a fait l'objet d'une réorganisation en 2010, les vecteurs de communication ont été réadaptés et modernisés.

Le tableau 4 comprend en fait des dépenses d'annonces légales liées en particulier à la passation des marchés et aux jurys de maîtrise d'œuvre pour 400 367 € en 2012 et des dépenses d'impression qui fluctuent selon le rythme de parution des publications destinées aux locataires (3 magazines en 2011 et 5 en 2012 plus un spécial encombrants) soit un poste progressant de 70 824 € à 115 864 € en 2012. L'augmentation de la ligne « *impression publications* » en 2012 s'explique aussi par la parution exceptionnelle d'un

ouvrage relatif à la politique conduite par Paris Habitat en matière de rénovation urbaine (coût 63 755 €) et par la participation pour la première fois en 2012 à divers salons professionnels franciliens pour 36 892 €.

Enfin la direction de l'établissement a indiqué que les dépenses qualifiées de diverses manifestations « *figurent à tort en relations publiques puisqu'il s'agit d'animations sociales locales conduites envers les locataires par les directions territoriales* » (animation, tri sélectif, économies d'eau, chantiers éducatifs ou d'insertion).

Recommandation 3 : Clarifier les dépenses liées au poste publicité/publications/rerelations publiques.

Dans le cadre de la procédure contradictoire le président de Paris Habitat a indiqué : « *Le coût des animations sociales locales qui figure dans ce compte sera désormais porté dans un autre poste comptable pour le différencier du coût des « relations publiques » ce qui permettra effectivement de clarifier ce type de dépenses. Il constitue en effet plus de 25% de ce poste.* »

3.3. Le personnel

Les agents de Paris Habitat relèvent du décret n°2011.636 du 8 juin 2011 relatif aux personnels des OPH. Le texte édicte des règles de gestion communes à l'ensemble de ces personnels, ainsi que des règles particulières applicables aux catégories de personnel qu'ils emploient : fonctionnaires et agents non titulaires de droit public, d'une part, et salariés ne relevant pas du statut général de la fonction publique, d'autre part. Il remplace le décret statutaire n°93-853 du 17 juin 1999 qui ne s'appliquait qu'aux salariés de droit privé des OPH. Il étend l'application du code du travail à l'ensemble des personnels en ce qui concerne les institutions représentatives, l'hygiène, la sécurité, les conditions de travail, la médecine du travail et l'exercice du droit syndical, sous réserve de règles spécifiques dites d'adaptation aux particularités des OPH.

Versement des rémunérations

Les rémunérations salariales annuelles sont payées sur la base de 13 mois. L'avenant n°10 de l'accord collectif d'entreprise du 9 mars 2009 a instauré une prime de 13^{ème} mois perçue par tous les salariés après un an d'ancienneté dans l'établissement et versée par moitié en juin et novembre de l'exercice.

Paris Habitat précise que : « *La prime de 13^{ème} mois et la prime d'objectifs se sont substituées, à dépense équivalente à l'ancienne prime de rendement, soit 8,60% de la masse salariale. Le nouveau dispositif prévoit de lutter contre l'absentéisme, certaines absences étant imputées sur le calcul de la prime de 13^{ème} mois. Les sommes ainsi déduites viennent abonder le montant global de la prime d'objectifs sans excéder 8,60% de la masse salariale.* »

Les augmentations collectives et individuelles sont déterminées lors des négociations annuelles obligatoires.

Formation

Paris Habitat porte un effort particulier au développement de la formation de ses salariés dans un contexte d'évolution et d'amélioration des performances. En 2010, 1 877 000 € ont été consacrés à la formation. Les enveloppes sont en nette augmentation en 2011 et 2012 car elles intègrent l'accompagnement de la réforme des services de proximité (notamment l'informatisation des loges de concierge) et atteignent respectivement : 2 449 588€ et 2 674 496€.

3.3.1. Les effectifs

Tableau 5 : Evolution des effectifs 2009-2011

Effectif moyen * CDI et CDD	2009	2010	2011	2011 en ETP**
Personnel de direction	26	28	24	24
Personnel statut CADRE	760,67	771,75	806,92	779,6
Personnel statut MAITRISE	638	648,58	657	640,3
Autres personnels	1400,66	1403,08	1467,91	1365,35
Total	2825,33	2851,42	2857,6	2809,25

*L'effectif moyen correspond à la somme des effectifs totaux mensuels (nombre de salariés inscrits au dernier jour de chaque mois à l'effectif) divisée par 12, selon les dispositions de l'article R.2323-17 du code du travail.

**ETP : équivalent temps plein

Source : Paris Habitat

L'effectif global moyen progresse régulièrement de 2009 à 2012 (2891,7 en 2012).

Sur le plan de l'affectation des personnels : le siège compte 600 salariés soit 25% des effectifs, 75% des personnels travaillent donc dans les services de proximité (directions territoriales, agences, gardiens, régie).

Le nombre de salariés de statut cadre est important et en augmentation de 6% entre 2009 et 2011. Ils représentent 28,2% de l'effectif en 2011. Paris Habitat précise que « *la classification des emplois (de 1 à 4) au sein de l'OPH conduit à une acception très extensive de la notion de cadre. En effet, tous les salariés de niveau 3 et 4 sont qualifiés de cadre sachant que le salaire minimum de la catégorie 3 est de 2 150€ bruts par mois. La variation du nombre de cadres entre 2009 et 2011 résulte du renforcement et du renouvellement des effectifs en proximité et au sein de la maîtrise d'ouvrage sachant que les recrutements concernent souvent de jeunes diplômés alors que les salariés remplacés relevaient de la catégorie 2* ».

Les gardiens d'immeubles représentent 1225 salariés en 2011 soit 43% de l'effectif total. Avec un parc de 119 977 logements en 2011, l'OPH compte donc une moyenne de 98 logements par gardien et respecte le décret n°2001-1361 du 28 décembre 2001 qui prévoit que tout bailleur public doit employer un gardien pour 100 logements. Cependant, Paris Habitat précise que le nombre de gardiens est en diminution (1256 en 2009 pour 1225 en 2011, soit -2,5%). En effet, « *à l'occasion d'un départ à la retraite, l'office cherche à optimiser le secteur de gardiennage devenu vacant si le gardien parti gérait peu de logements. Ainsi, si un gardien qui gérait 60 logements, part à la retraite, Paris Habitat essaie de ré-attribuer les logements à deux gardiens en postes, proches géographiquement et dont le secteur de gardiennage n'est pas optimisé.* » Ainsi pour 2012, le nombre de gardiens s'établit à 1217 (soit 8 unités de moins par rapport à 2011) pour un parc de 120 932 logements).

Paris Habitat emploie, en 2011, 229 ouvriers professionnels car l'office s'appuie sur une régie de 245 personnes (avec les personnels administratifs) qui assure chaque année environ 50 000 interventions contribuant à l'entretien des groupes d'immeubles. Les ouvriers interviennent sur la maintenance courante de tous les équipements de l'établissement : électricité, plomberie, peinture, serrurerie, vitrerie, entretien des véhicules et espaces verts. En ce qui concerne l'entretien de ses espaces verts, la régie dispose d'un service composé « *de 54 jardiniers, encadrés par un chef d'atelier et trois contremaîtres et d'un chef de service. Les dossiers techniques des marchés de prestations confiées aux entreprises sont traités par trois gestionnaires car le choix a été fait d'introduire une part d'entretien confiée aux entreprises par marché* ». Paris Habitat précise : « *que les espaces verts représentent 105,6 ha répartis sur 834 groupes*

d'immeubles. Actuellement, la répartition est faite à parts sensiblement égales entre les entreprises et la régie ».

3.3.2. Le taux de rotation du personnel

Tableau 6 : Taux de rotation

salariés en CDI au 31/12	Personnes physiques		
	2009	2010	2011
Embauches de l'année	175	159	139
Sorties de l'année	143	141	158
Effectif annuel	2541	2571	2559
Taux de rotation	12,51%	11,67%	11,61%

Source : Paris Habitat

Le taux de rotation du personnel de Paris Habitat est stable et traduit une stabilité du personnel au sein de l'office.

3.3.3. Répartition du personnel par type de contrat

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

Tableau 7 : Personnel par type de contrat de travail

personnes physiques au 31/12	2009	2010	2011
CDI droit privé	2541	2571	2559
CDD	183	168	185
Personnel de droit public	134	122	115
Intérimaires	0	6	2
Autres (stagiaires...)	4	4	0
Total	2862	2871	2861

Source : Paris Habitat

Le support normal d'emploi de l'office est le CDI (89,44% des salariés en 2011). Les CDD sont peu nombreux et représentent environ 6,46% du personnel en 2011. Le recours au personnel en intérim est marginal.

En 2011, Paris Habitat emploie 115 agents sous statut public qui représentent 4 % du personnel. Il s'agit de 10 cadres, 40 agents de maîtrise et 65 employés ou ouvriers.

Parmi ces salariés de statut public, 36 agents sont des personnels de service de 22 jardins d'enfants de la Ville de Paris. L'office continue à gérer ce personnel faute de possibilité de reclassement des agents au sein de la Ville dans les conditions financières dont ils bénéficient à l'OPH. Depuis 2000, il n'est plus recruté sur ces postes. Les dépenses afférentes font l'objet d'un remboursement intégral par la Ville dans le cadre d'une convention signée le 29 août 1986. Les représentants de l'OPH ont précisé aux auditeurs que « la situation est historique et que la régularisation aura lieu aux environs de 2020 par le départ à la retraite des intéressés ».

3.3.4. Intéressement

Un dispositif d'intéressement a été mis en place en juin 2006 et versé pour la première fois en juillet 2007 aux salariés sous statut OPAC et gardiens (les personnels de droit public n'étant pas concernés).

Un accord en date du 29 juin 2009 fixe pour les années 2009 à 2011 les conditions de mise en œuvre de l'intéressement du personnel non fonctionnaire de Paris Habitat OPH. Au titre de l'article 6 précisant le mode de calcul de l'intéressement : « *Le plafond du versement est fixé à 4% de la masse salariale brute des personnels concernés, dès lors que l'organisme employeur a un résultat d'exploitation excédentaire hors subventions d'équilibre destinées à couvrir le déficit du compte de résultat, et à 2% de cette masse dans le cas contraire.* ».

L'article 7 prévoit la modulation de la masse à répartir en introduisant cinq critères correspondant à cinq coefficients prenant en compte des résultats de l'efficacité collective du personnel :

- « *En fonction de l'évolution de l'effectif, ce qui permet de prendre en compte l'efficacité du personnel dans le contexte de maîtrise des dépenses de masse salariale* » ;
- « *En fonction de l'évolution du temps de vacance à la relocation des logements* » ;
- « *En fonction de la capacité d'autofinancement rapportée à la masse des loyers* » ;
- « *En fonction de l'évolution du traitement de la gestion des réclamations à l'intérieur du délai de 21 jours* » ;
- « *En fonction de l'évolution de la livraison de logements produits* ».

Le même article précise que dans tous les cas de figure, le montant versé de l'intéressement pour un salarié ne pourra pas excéder 900€ brut au titre de l'exercice de référence.

Tableau 8 : Evolution des montants de l'intéressement

Exercices	2009	2010	2011
montant total annuel réparti en €	1 715 762	1 553 607	1 394 981
nombre de bénéficiaires	2985	2995	3048
montant moyen par salarié en €	574	518	457

Source : Paris Habitat

L'intéressement moyen par salarié pour les trois années examinées est en baisse de 20% en raison de la diminution du montant total annuel à répartir et de l'augmentation du nombre de bénéficiaires.

Le nombre de bénéficiaires (3048 en 2011) dépasse l'effectif annuel de personnes physiques salariées en CDI et CDD dans l'établissement, soit 2744 employés (voir tableau 5 du paragraphe 3.3.3). Sur ce point, Paris Habitat indique que « *l'article 1 de l'accord d'intéressement⁶ relatif aux bénéficiaires explique l'écart entre le nombre de salariés de l'effectif avec les bénéficiaires de l'intéressement puisque le personnel parti en cours d'exercice et les employés ayant une ancienneté de trois mois en bénéficient* ».

⁶ Article 1 : « *est bénéficiaire de l'intéressement, l'ensemble des salariés relevant du statut des personnels non titulaires de la fonction publique, employés par Paris Habitat-OPH ayant 3 mois d'ancienneté au cours de l'exercice au titre duquel l'intéressement est calculé. Toutefois pour les agents à temps partiels et ceux qui sont entrés ou sortis en cours d'exercice, leurs droits dans la masse à répartir sont déterminés au prorata de leur temps de présence au cours de l'exercice concerné* ».

3.3.5. Politique sociale de l'entreprise

Mutuelle

L'employeur participe à hauteur de 50% à une mutuelle d'entreprise ce qui a représenté un coût de 1 547 626€ pour Paris Habitat en 2011.

Titres restaurant

La prise en charge de titres restaurants de 4,50€ pour une valeur faciale de 9€ a représenté un coût de 1 013 897 € pour l'établissement en 2011.

Régime de retraite

Il n'existe pas de caisse de retraite distinguant les cadres des non cadres, tous les salariés cotisent à l'IRCANTEC quel que soit leur emploi.

Prêt aux salariés pour l'achat d'un véhicule

Paris Habitat peut octroyer un contrat de prêt sans intérêt à un salarié pour l'acquisition d'un véhicule qu'il s'engage à utiliser pour ses déplacements professionnels. Un échéancier de remboursement sur trois ans est alors signé entre le salarié et l'établissement. Le montant du prêt est compris entre 8 700€ et 9 150€. L'encours de ces prêts atteint 20 280€ en 2010, 56 068€ en 2011 et 48 263€ en 2012.

Lors d'un entretien avec les auditeurs de l'IGVP, les représentants de Paris Habitat ont indiqué que « *ces prêts sont peu nombreux : seuls onze salariés en bénéficient en 2011 ; ils ne sont accordés qu'aux agents dont les fonctions (gestionnaire du patrimoine, chef de projet, gérants...) nécessitent des déplacements en voiture et qui suivent plusieurs chantiers. Il s'agit d'avances à taux zéro dont le montant est prélevé sur le salaire et il n'est pas envisagé de les supprimer* ».

Représentation du personnel

Le renouvellement des instances représentatives du personnel a eu lieu en novembre 2010 : les représentants du personnel au sein du comité d'établissement (18 représentants élus dans trois collèges) et les délégués du personnel (32 élus dans deux collèges) ont été renouvelés.

Le comité d'entreprise et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail sont réunis mensuellement.

Comité d'entreprise

- Bons de Noël salariés (chèques cadeaux) :	75€
- Bons de Noël enfants :	55 €
- Cinéma :	18 €x3
- Chèques vacances de :	93,5€ à 119€
- Fonds d'action sociale/Séjour (max 30 jours) :	18€ jour
- Allocation mariage ou pacs :	110€
- Allocation naissance :	110€
- Allocations sportives ou culturelles :	115€ par an
- Spectacles :	15€x3
- Départ à la retraite fonctionnaire :	1700€

Les rapporteurs remarquent que les avantages octroyés ne sont pas liés aux niveaux des salaires et sont unitairement d'un montant faible. Ils observent que la dotation de départ à la retraite est versée aux seuls fonctionnaires.

Dans sa réponse au rapport provisoire, Paris Habitat a indiqué que « *pour la très grande majorité des salariés de Paris Habitat qui sont soumis au Code du Travail, cette indemnité est, dans le cadre des accords d'entreprise, directement versée par l'employeur* ».

La hausse de la subvention au comité d'entreprise qui passe de 1 247 227€ en 2010 à 1 544 470€ en 2011 est due à une régularisation (correspondant à 260 037€) sur les années 2007 à 2011. L'assiette de calcul de la subvention avait à tort exclu une partie de la masse salariale. Hors cette régularisation, la subvention reste stable progressant de 0,36% d'un exercice sur l'autre.

3.4. Rémunération des dirigeants et principaux cadres

3.4.1. Présidence et conseil d'administration

Le conseil d'administration est présidé par M. Jean-Yves MANO, adjoint au Maire de Paris.

Rémunération et avantages du président

Le président ne perçoit pas de rémunération pour cette fonction.

Le président peut bénéficier de la prise en charge des frais exposés dans l'exercice de ses fonctions, sur justificatifs. Il ne bénéficie pas de véhicule de fonction.

Rémunération des administrateurs

Les administrateurs ne reçoivent pas de jetons de présence pour leur participation au conseil d'administration.

Pour leur participation aux autres comités, le président et les administrateurs perçoivent une indemnité forfaitaire de 65,25€ par réunion (conseil d'administration, bureau du conseil d'administration, commission d'appel d'offres, commission d'attribution de logement, jury d'architecture, commission de DSP, comités techniques). En cas d'absence, l'indemnité n'est pas servie.

Paris-Habitat s'est conformé à l'observation formulée par la Miilos (dans son rapport n°2011-151) en diminuant à compter de 2012 l'indemnité versée aux administrateurs au titre de la commission d'attribution de logement (CAL). La Miilos notait que « *l'indemnité versée aux administrateurs pour leur participation à la CAL fixée à 130,50€ dépasse le maximum autorisé par l'arrêté du 3 juillet 2003* ».

Le montant global des indemnités versées à ce titre aux administrateurs atteint un montant de 33 544 € en 2011 et de 32 734 € en 2012.

3.4.2. Cadres dirigeants et principaux cadres

Comité des rémunérations

Un comité des rémunérations a été mis en place conformément aux recommandations de la chambre régionale des comptes⁷. Ce comité est composé de trois administrateurs du conseil d'administration, du directeur des ressources humaines, du directeur de l'audit et de son adjoint. Le conseil d'administration a pris acte de la mise en place du comité par approbation de la délibération n°201051 à la séance du 27 mai 2010.

Le comité des rémunérations garantit la pertinence des critères servant de base à la rémunération de l'encadrement supérieur et examine son évolution. Les dix rémunérations les plus élevées de l'établissement ainsi que les fourchettes maxi et mini des

⁷ Rapport N°/G/134-158/10-0608 C de la CRC d'Île de France.

rémunérations des directeurs sont communiquées en séance. Le comité prend acte des négociations salariales et des conditions dans lesquelles elles sont conduites.

Les fonctions des cadres dirigeants dans les filiales de Paris Habitat ne sont pas rémunérées : ainsi, le directeur général est administrateur de la filiale Aximo et la secrétaire générale est PDG de la filiale Habitation confortable, sans compensation salariale.

Poids des salaires des cadres dirigeants

Les dix salariés les mieux rémunérés qui composent 0,35% de l'effectif, représentent 1,66% de la masse salariale, indiquant un niveau modéré des salaires des cadres dirigeants.

Tableau 9 : Poids des salaires des dirigeants dans la masse salariale

	en €	2011
Salaires et avantages des 10 salariés les mieux rémunérés		1 373 545
Masse salariale brute totale		82 724 770
Poids des salariés les mieux rémunérés		1,66%
Poids dans l'effectif		0,35%

Source : Paris Habitat

Etude comparative des rémunérations

Au cours de chacun des audits de train de vie réalisés par l'IGVP, une analyse comparative est menée dans le but de permettre une évaluation des rémunérations des cadres de l'entité auditée. L'analyse tient compte d'études publiées par des magazines spécialisés comme « Challenges » pour le salaire des cadres du privé 2013 et de l'enquête annuelle 2012-2013 parue sur le site « Guide des salaires ». Un tableau comparatif fait apparaître si les salaires des cadres de l'établissement, selon les fonctions qu'ils occupent, se situent dans la fourchette des rémunérations de postes équivalents dans le secteur.

Dans cette monographie, l'étude n'a pu être menée. En effet, si Paris-Habitat a transmis aux auditeurs le montant annuel des dix salaires les plus élevés de ses cadres dirigeants, l'établissement n'a pas indiqué quelle fonction était remplie par le cadre considéré. Cependant, les rémunérations communiquées ne font pas apparaître d'anomalie particulière dans l'échelle des dix premiers salaires (voir le tableau rempli par l'office en page 27 du questionnaire IGVP joint en dernière annexe).

En outre, une comparaison a été établie avec un EPIC⁸ rattaché à la Ville de Paris. L'établissement opère dans un secteur différent mais présente une structure comparable qui permet aux auditeurs d'observer que la masse salariale des dix premiers salaires des deux établissements se situe dans une fourchette identique. L'on constate également un écart équivalent entre le salaire le plus élevé et le moins élevé de ces deux échelles de rémunérations.

Statut du directeur général (DG)

Les offices publics d'HLM (OPH) sont dirigés par un directeur général qui a la qualité d'agent public. L'article L. 421-12 du CCH dispose que « le directeur général dirige l'activité de l'office dans le cadre des orientations générales fixées par le conseil d'administration ».

⁸ (faisant aussi l'objet d'un audit de train de vie de l'IGVP sur les mêmes exercices)

Le 7 novembre 2011, le conseil d'administration a nommé un nouveau directeur général (précédemment directeur général d'un OPH d'un département d'Ile-de-France). Ses fonctions sont régies par un contrat de travail de décembre 2011 qui a été approuvé en interne par le conseil d'administration puis transmis (conformément au CCH) au Ministère en charge du logement et à la Préfecture de Paris.

Les représentants de Paris Habitat ont indiqué aux auditeurs que « *le contrat du directeur général est maintenu tel qu'il avait été voté par le Conseil d'administration* »⁹. Ils ont précisé, en effet, que « les autorités de tutelle (Ministère du logement et Préfecture de Paris) auxquelles le texte a été transmis n'ont pas demandé de modification sur sa rédaction et que le montant de la rémunération annuelle du directeur général avait fait l'objet d'une autorisation conjointe du ministre chargé du logement et du ministre chargé du budget, des comptes publics et de la réforme de l'Etat délivrée le 20 février 2012¹⁰ et qu'il s'agit pour l'OPH de lui maintenir le même niveau de rémunération que dans son poste précédent.

Clauses particulières

Il n'existe aucune clause particulière aux contrats de travail de certains cadres ou dirigeants telle que régime d'assurance spécifique en cas de rupture du contrat de travail, régime de supplément de retraite ou cotisations à des caisses.

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

3.5.1. Notes de frais, restauration et réceptions, déplacements

La procédure de remboursement des frais a été mise à jour dans une note de février 2012. Les frais professionnels engagés par les collaborateurs sont directement remboursés sur la fiche de paie, à l'exception des frais d'essence qui relèvent du budget « carburant » de la direction logistique du siège.

En fonction de la nature des frais, le collaborateur envoie un formulaire de demande de remboursement au service compétent, après validation par le supérieur hiérarchique.

Les tableaux qui suivent présentent les frais engagés par les principaux cadres, sans précision des fonctions concernées, l'établissement n'ayant pas fourni ces informations.

Tableau 10 : Notes de frais des principaux cadres (hors réception-restauration)

[.....]

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 montants sont peu importants et n'appellent pas de commentaire.

Les frais de restauration-réception sont présentés à part dans le tableau qui suit :

⁹ Le contrat du DG avait fait l'objet d'une observation dans le rapport de la Miilos n°2011-151 p 4-1.

¹⁰ Selon la procédure prévue par l'article R.421-20-IV du CCH qui prévoit la possibilité du déplafonnement de la rémunération du directeur général. Elle est conditionnée à une délibération du conseil d'administration, en vue de saisir les ministres en charge du logement et en charge du budget qui peuvent par décision conjointe autoriser ce dépassement.

Tableau 11 : Frais de réception-restauration des principaux cadres

Total général société missions réceptions (y compris notes de frais)	169 659	119 925	174 281
--	---------	---------	---------

Source : Paris Habitat

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

Les frais de réception-restauration sont également remboursés sur fiche de paie. Une enveloppe globale est définie lors de la préparation budgétaire pour l'ensemble de l'établissement sur laquelle sont exercés des droits de tirage.

Les consommations individuelles sont variables et n'excèdent pas une dizaine de bénéficiaires pour un montant total annuel moyen de 12 000€, soit entre 7 et 9% de la dépense globale annuelle sur ce poste.

Concernant les déplacements remboursés aux cadres, ils sont rares et peu significatifs :

Tableau 12 : Déplacements remboursés aux cadres en 2011

[.....]

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

Des indemnités kilométriques sont versées aux salariés amenés à utiliser leur véhicule personnel pour des besoins professionnels, en baisse de 4% entre 2009 et 2011.

Tableau 13 : Indemnités kilométriques versées

en €	2009	2010	2011
Remboursement IK	70 995	68 003	66 880

Source : Paris Habitat

3.5.2. Véhicules

Il n'y a pas de véhicule de fonction.

L'établissement est propriétaire de l'ensemble de ses véhicules. Le parc est composé de véhicules de service (voitures) répartis au siège et dans les directions territoriales (un par direction en moyenne) et de véhicules utilitaires et techniques (tracteurs...).

La direction de la logistique et du siège (DLS) gère le parc des véhicules et en assure l'entretien régulier. Le planning de réservation des voitures est tenu par la DLS pour le siège et par les correspondants informatiques et logistiques (CIL) pour les directions territoriales. L'utilisateur signe chaque année un engagement à respecter les clauses de la procédure d'utilisation des véhicules de service (note du directeur général de janvier 2013).

Tableau 14 : Coût de fonctionnement de l'ensemble des véhicules de l'établissement (voitures, véhicules utilitaires et techniques)

en €	2009	2010	2011
Carburant - entretien - réparations	199 459	151 888	166 903

Source : Paris Habitat

Chaque véhicule dispose d'une carte carburant réservée à l'usage exclusif du véhicule.

3.5.3. Téléphonie

A titre d'information, le coût des télécommunications de l'établissement est présenté ci-après :

Tableau 15 : Coûts des télécommunications sur trois ans

en €	2009	2010	2011
Téléphonie Fixe	1 652 075	1 454 266	941 824
Téléphonie Mobile	198 408	259 800	357 699
Réseau internet France telecom	514 708	497 681	671 528
Total général société	2 365 191	2 211 747	1 971 051
Part fixe	70%	66%	48%
Part mobile	8%	12%	18%
Part internet	22%	23%	34%

Source : Paris Habitat

Entre 2009 et 2011, la part des communications en téléphonie fixe diminue au profit des communications avec les mobiles et des abonnements à internet. Sur trois ans la dépense en téléphonie fixe a baissé de moitié (-49%), la téléphonie mobile a augmenté de 69%. La progression des abonnements internet (+32%) est liée au processus d'informatisation des loges des gardiens.

3.6. L'infrastructure de travail

L'établissement dispose d'une quarantaine de sites (bureaux : siège- directions territoriales - agences ; locaux : archives - régie - locaux techniques...) dont il est majoritairement propriétaire (74% du parc), le reste étant loué pour un montant annuel de 3M€.

L'emménagement dans un nouveau siège social situé au 21 bis rue Claude Bernard Paris, 5^{ème} est effectif depuis juin 2008.

Concernant le siège social, un contentieux avec le constructeur et la maîtrise d'œuvre est toujours en cours. Le rapport des experts sur les réserves non levées, les désordres et malfaçons survenus postérieurement à la réception de l'immeuble, n'a pas été rendu. L'affaire pourrait être jugée en 2014 au plus tôt.

Le bilan financier définitif de l'opération n'a par conséquent pas été établi par l'établissement. Paris Habitat a précisé qu'un bilan financier du coût global de l'opération a cependant été établi et présenté au conseil d'administration en 2009.

Recommandation 4 : Etablir dans les meilleurs délais un bilan financier définitif de l'opération de transfert du siège social

Dans le cadre de la procédure contradictoire le président de Paris Habitat a tenu à préciser : « Comme le souligne le rapport, le bilan définitif du coût du siège ne pourra être réalisé qu'à l'issue des contentieux engagés par l'établissement.

Pour mémoire, le contentieux avec le constructeur porte sur deux points principaux :

1 - les dysfonctionnements relatifs au système de chauffage et ventilation ;

2 - les pénalités de retard liées aux malfaçons lors de la livraison du bâtiment.

Si le premier contentieux est aujourd'hui clos avec la reconnaissance de l'entière responsabilité des co-contractants de Paris Habitat, le contentieux en cours avec l'entreprise générale est loin d'être achevé.

Nous pourrions donc établir le bilan financier définitif de cette opération d'investissement qu'après obtention d'une décision judiciaire en dernier ressort.

Les coûts de fonctionnement du siège sont quant à eux très suivis et en constante diminution.

Un suivi détaillé des dépenses de gros entretien et de maintien en l'état du bâtiment est effectué. Les dépenses de fonctionnement courant du bâtiment font également l'objet d'un suivi précis, particulièrement les dépenses énergétiques et le nettoyage-entretien du bâtiment. Des tableaux de bord sont établis.

Tableau 16 : Principaux postes de charges des locaux du siège de 2009 à 2012

en €	2009	2010	2011	2012
Electricité	342 862	318 351	293 495	277 959
Chauffage	299 104	383 024	324 935	288 772
Eau	19 920	20 137	24 704	19 358
Nettoyage	375 390	312 336	437 229	326 736
Ascenseurs	13 803	25 470	11 928	20 357
Divers entretien	76 391	84 704	65 955	43 412
Gardiennage	616 135	725 198	506 240	592 626
Total	1 743 605	1 869 220	1 664 486	1 569 220

Source : Paris Habitat

La surconsommation énergétique du siège (chauffage - électricité) consécutive à l'installation dans les nouveaux locaux est expliquée par un défaut de conception du bâtiment et une livraison de ce dernier sans consigne d'utilisation. La prise en main progressive du bâtiment par les services d'entretien et techniques de Paris Habitat a permis de résorber les écarts notamment par la mise en place de nouveaux aménagements (détecteurs de présence dans les bureaux, réglages optimisés du chauffage et de la climatisation) et par l'ajustement à la baisse de l'abonnement électrique désormais mieux adapté aux puissances électriques nécessaires au bâtiment. La facture énergétique (chauffage+électricité) est ainsi passée de 701K€ en 2010 à 567K€ en 2012, soit une baisse de près de 20% en deux ans.

Les contrats avec les prestataires pour le nettoyage et le gardiennage de l'immeuble ont été remis en concurrence. La baisse générée par ces nouveaux contrats est appréciable : moins 110K€ entre 2011 et 2012, pour le nettoyage, moins 133 K€ entre 2010 et 2012 pour le gardiennage.

Au niveau global sur la période sous revue, les charges liées au fonctionnement des locaux du siège affichent une baisse de 11% entre 2009 et 2011, qui se poursuit en 2012 (-6%).

3.7. L'outil administratif et technique

La DSI (direction des systèmes d'information) est organisée autour de deux grands pôles : « Etudes » et « Production ». Le service chargé de l'administration du réseau et des télécoms est rattaché au pôle « Production ».

Le système d'informations est en pleine refonte.

L'outil informatique est organisé sur la base d'un produit de gestion locative en immobilier social, leader de son marché, entièrement refondu en technologie Web par le prestataire. La dernière version sera installée en 2014 (projet d'un an de préparation débutant en 2013).

Parallèlement à ce produit très central dans l'organisation de l'établissement, l'architecture informatique est complétée par une messagerie passée en Exchange 2010 début 2013 et des outils collaboratifs qui migrent progressivement sur une technologie Microsoft Sharepoint 2010.

Le réseau est administré en partie en interne. Le cœur de réseau a été changé en 2013.

L'ensemble des postes de travail est en cours de virtualisation.

Certains collaborateurs disposent d'ordinateurs portables. Le parc est de 164 portables.

Pour la mobilité l'établissement affecte aux salariés des cartes 3G, soit actuellement 82 cartes pour un coût mensuel unitaire de 35€ HT. Ce dispositif est en cours d'évolution en vue d'aboutir à un parc d'une trentaine de cartes qui seront prêtées temporairement plutôt qu'affectées à un collaborateur.

Internet

Le site web : www.parishabitatoph.fr a été ouvert en septembre 2008 dans sa version actuelle (il existait auparavant un site OPAC de PARIS ouvert en 2003).

Il a été réalisé à l'aide d'une procédure adaptée de 210K€ sur trois ans dont environ 160 K€ pour le développement initial.

La maintenance (environ 10 jours par an) est assurée par un prestataire extérieur dans le cadre du marché de prestations.

Il n'y a pas eu d'évolutions majeures sur le site depuis trois ans. Une refonte est à l'étude en 2013.

Intranet

Le site intranet a été mis en place en 2008-2009. Il permet principalement l'accès à des logiciels (lien pour ouvrir des applications) et des liens vers des référentiels (bases lotus notes ou autres sites sharepoint).

Le marché de prestations prévoit 10 jours de maintenance annuelle mais dans la pratique, ce sont les équipes internes de la DSI qui maintiennent ce site.

Ce site est en cours de refonte complète. La nouvelle version sera livrée courant 2013 avec pour principales fonctionnalités :

- Actualités
- Partie RH
- Procédures à jour
- Feuille de route
- Référentiel Patrimonial
- Annuaire
- Blog du DG

3.8. Dépenses de communication

Le poste relatif aux dépenses de communication fourni par la structure est présenté ci-après. Il regroupe de façon analytique les dépenses ayant trait à la communication de Paris Habitat issues de différents comptes de la comptabilité générale. Il comprend des dépenses d'impression des publications (magazines destinés aux locataires, livrets d'accueil locataires), d'intranet, de communication auprès de divers médias.

Tableau 17 : Dépenses de communication

en €	2009	2010	2011
Dépenses de communication	615 032	175 626	240 250

Source : Paris Habitat

L'effet de la politique de diminution des coûts de gestion liés aux dépenses de communication est visible en 2010. La réorganisation du service et l'adaptation des vecteurs de communication permettent de constater une diminution conséquente, notamment avec la modification des parutions des magazines à l'attention des locataires et du personnel.

Cependant, si les dépenses de communication transmises par Paris Habitat affichent une baisse remarquable par rapport à 2009, les dépenses en publicité/publications/relations publiques ne suivent pas la même évolution : + 24 % entre 2010 et 2012 (voir § 3.2). Le suivi de ce poste apparaît plus pertinent, les dépenses de communication y figurant.

Plaquette de présentation du rapport annuel

Tableau 18 : Coût de la plaquette de présentation du rapport annuel

	2009	2010	2011
Tirage : nombre d'exemplaires	4000 + 2000 comptes sociaux	3500	3000
Dépense en €	67 610	45 328	23 874
Coût unitaire en €	11,27	12,95	7,96

Source : Paris Habitat

Une plaquette de présentation du rapport annuel est tirée à plus de 3 000 exemplaires. On notera la baisse conséquente du coût de production de près de 40% soit 7,96€ l'exemplaire en 2011 (12,95€ en 2010).

Le rapport annuel est également disponible sur le site de Paris Habitat.

3.9. Mesures en faveur du développement durable

Dès 2005, une charte de développement durable a été élaborée, suivie en 2009 par un plan d'action pluriannuel adopté par le conseil d'administration.

Ces actions sont en cohérence avec la loi « Grenelle1 » et le Plan Climat de la Ville de Paris (adopté en 2007). Elles consistent entre autres à élaborer le bilan carbone des activités internes et externes de l'établissement, identifier les possibilités de réduction des gaz à effet de serre sur l'ensemble du parc, intégrer la dimension environnementale dans la politique de production et de réhabilitation (consommation d'eau, végétalisation, gestion des déchets...).

A titre d'exemple, des audits énergétiques ont été lancés, un travail avec l'APUR (l'atelier parisien d'urbanisme) sur la thermographie des bâtiments est réalisé, la plantation d'arbres et la végétalisation des espaces sont privilégiées et systématiquement étudiées et intégrées dans les projets..

Paris Habitat suit une démarche qualité environnementale par le biais de plusieurs certifications :

- Certification « Qualitel » pour la production de ses logements : exigences thermiques renforcées, chantiers propres, management environnemental, accompagnement locataire/gestionnaire (geste vert),
- Certification « Patrimoine Habitat et Environnement » : pour valoriser le patrimoine existant faisant l'objet de rénovations répondant aux exigences environnementales,
- Les certificats d'économie d'énergie (CEE) : valorisent financièrement les efforts d'isolation et d'optimisation énergétique sur l'existant comme sur le neuf.

Recommandation 5 : Rendre publique l'évaluation des actions conduites dans le cadre de la charte de développement durable et actualiser le plan d'actions pour les années à venir.

« Dans le cadre de la procédure contradictoire le président de Paris Habitat a tenu à préciser : « *Les actions mises en œuvre par Paris Habitat dans le cadre de la charte de développement durable élaborée initialement en 2005 ont fait l'objet d'une évaluation conduite en 2013 par un cabinet indépendant, Vigéo.*

Une synthèse de cette évaluation sera rendue publique et mise en ligne sur le site de Paris Habitat au cours du 1^{er} semestre 2014.

Parallèlement, Paris Habitat engage dans le cadre de son projet d'entreprise l'élaboration d'une nouvelle charte environnementale ».

LISTE DES RECOMMANDATIONS

- Recommandation 1 :** Limiter la progression des charges de personnel dans un contexte budgétaire contraint. 12
- Recommandation 2 :** Contenir l'évolution du poste déplacements/missions/réceptions et réexaminer en particulier les charges de réception. 14
- Recommandation 3 :** Clarifier les dépenses liées au poste publicité/publications/relations publiques. 15
- Recommandation 4 :** Etablir dans les meilleurs délais un bilan financier définitif de l'opération de transfert du siège social 24
- Recommandation 5 :** Rendre publique l'évaluation des actions conduites dans le cadre de la charte de développement durable et actualiser le plan d'actions pour les années à venir. 29

LISTE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET FIGURES

Figure 1 : Organigramme de Paris habitat 2012	8
Tableau 1 : Evolution du chiffre d'affaires	11
Graphique 1 : Répartition du chiffre d'affaires en 2011	11
Tableau 2 : Principales charges de structure	12
Tableau 3 : Evolution des déplacements/missions/réceptions de 2009 à 2012	13
Tableau 4 : Dépenses de publicité/publications/relations publiques de 2009 à 2012 .	14
Tableau 5 : Evolution des effectifs 2009-2011	16
Tableau 6 : Taux de rotation	17
Tableau 7 : Personnel par type de contrat de travail.....	17
Tableau 8 : Evolution des montants de l'intéressement	18
Tableau 9 : Poids des salaires des dirigeants dans la masse salariale	21
Tableau 10 : Notes de frais des principaux cadres (hors réception-restauration)	22
Tableau 11 : Frais de réception-restauration des principaux cadres	23
Tableau 12 : Déplacements remboursés aux cadres en 2011	23
Tableau 13 : Indemnités kilométriques versées	23
Tableau 14 : Coût de fonctionnement de l'ensemble des véhicules de l'établissement (voitures, véhicules utilitaires et techniques)	24
Tableau 15 : Coûts des télécommunications sur trois ans.....	24
Tableau 16 : Principaux postes de charges des locaux du siège de 2009 à 2012.....	25
Tableau 17 : Dépenses de communication.....	27
Tableau 18 : Coût de la plaquette de présentation du rapport annuel	27

PROCEDURE CONTRADICTOIRE

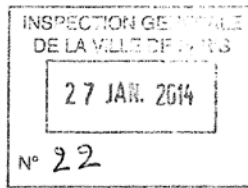
Dans le cadre de la procédure contradictoire en vigueur à l'Inspection Générale, le rapport provisoire « Audit du train de vie de Paris Habitat » a été transmis le 19 décembre 2013 au Président de Paris Habitat.

La réponse au rapport provisoire du Président de Paris Habitat a été adressée par courrier le 21 janvier 2014.



Le Président

Nos Références :



Paris le 21 janvier 2014

Directrice de l'Inspection Générale
Mairie de Paris
17 boulevard Morland
75181 Paris Cedex 04

Madame la Directrice,

Je fais suite à votre courrier du 19 décembre dernier me transmettant le rapport provisoire sur l'audit du train de vie de Paris Habitat.

Les cinq recommandations que vous formulez appellent de ma part les observations suivantes :

Recommandation 1 : « Limiter la progression des charges de personnel dans un contexte budgétaire contraint. »

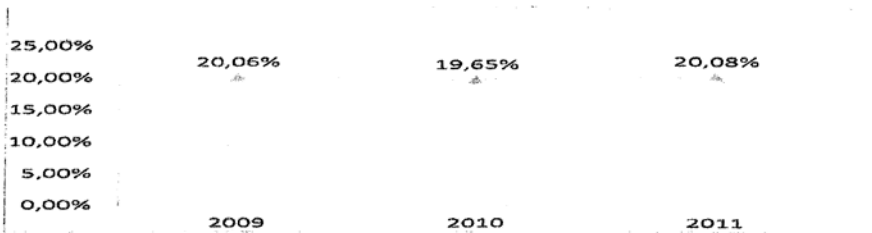
Réponse :

Paris habitat conduit depuis plusieurs années une politique de maîtrise de ses coûts salariaux, via d'une part la mise en place d'un plafond d'emploi et d'autre part, un très rigoureux suivi budgétaire.

Suivis notamment au travers du ratio B7 de l'indicateur national Boléro, ces coûts ont évolué comme suit, sur la période contrôlée :

	2009	2010	2011
Masse salariale chargée	119 663 616	122 382 033	126 958 357
Effectifs moyens en ETP	2825	2851	2857

Ceux-ci doivent être analysés au regard de l'évolution des loyers perçus soit :



Ainsi les frais de personnel sont stabilisés à environ 20% des loyers perçus, ce malgré une forte hausse des charges sociales et impôts acquittés sur la base de la masse salariale.

En 2011, une variation de 2,16% des salaires a généré une hausse de 6,78% des charges sociales et impôts induits.

PARIS HABITAT - OPH
21 bis, rue Claude-Bernard - 75253 Paris Cedex 05 - Tel : 01 71 37 00 00 - fax : 01 71 37 00 01 - 344 810 825 R.C.S. Paris
www.parishabitatoph.fr

Recommandation 2 : « Contenir l'évolution du poste déplacements/missions/réceptions et réexaminer en particulier les charges de réception. »

Réponse :

L'augmentation globale du poste entre 2010 et 2011 est directement la résultante de la progression (plus de 50%) de la formation gardiens dans le cadre de l'informatisation des loges ; ce poste comptabilise en effet les frais de repas des 1000 gardiens ayant assisté aux formations.

Ce coût a légèrement diminué en 2012 et se stabilisera dans les années à venir.

Les frais de réception stricto sensu sont stables sur la période. Ils restent très maîtrisés.

Recommandation 3 : « Clarifier les dépenses liées au poste publicité/publications/relations publiques. »

Réponse :

Le coût des animations sociales locales qui figure dans ce compte sera désormais porté dans un autre poste comptable pour le différencier du coût des « relations publiques » ce qui permettra effectivement de clarifier ce type de dépenses. Il constitue en effet plus de 25% de ce poste.

Recommandation 4 : « Etablir dans les meilleurs délais un bilan financier définitif de l'opération de transfert du siège social. »

Réponse :

Comme le souligne le rapport, le bilan définitif du coût du siège ne pourra être réalisé qu'à l'issue des contentieux engagés par l'établissement.

Pour mémoire, le contentieux avec le constructeur porte sur deux points principaux :

- 1- les dysfonctionnements relatifs au système de chauffage et ventilation
- 2- les pénalités de retard liées aux malfaçons lors de la livraison du bâtiment.

Si le premier contentieux est aujourd'hui clos avec la reconnaissance de l'entière responsabilité des co-contractants de Paris Habitat, le contentieux en cours avec l'entreprise générale est loin d'être achevé.

Nous pourrions donc établir le bilan financier définitif de cette opération d'investissement qu'après obtention d'une décision judiciaire en dernier ressort.

Les coûts de fonctionnement du siège sont quant à eux très suivis et en constante diminution.

Recommandation 5 : « rendre publique l'évaluation des actions conduites dans le cadre de la charte de développement durable et actualiser le plan d'actions pour les années à venir. »

Réponse :

Les actions mises en œuvre par Paris Habitat dans le cadre de la charte de développement durable élaborée initialement en 2005 ont fait l'objet d'une évaluation conduite en 2013 par un cabinet indépendant, Vigéo.

Une synthèse de cette évaluation sera rendue publique et mise en ligne sur le site de Paris Habitat au cours du 1^{er} semestre 2014.

Parallèlement, Paris Habitat engage dans le cadre de son projet d'entreprise l'élaboration d'une nouvelle charte environnementale.

Par ailleurs, dans le corps du texte de votre rapport provisoire, mes services ont relevé quelques inexactitudes ou erreurs de plume :

Page 19 : en 2011, le parc géré par Paris Habitat n'est pas de 119 707 logements mais de 119 977 comme indiqué page 7.

Page 22 : la part de la mutuelle d'entreprise prise en charge par Paris Habitat représente 50% et non 55% du coût global.

Page 23 : vous relevez que l'indemnité de départ à la retraite versée par le comité d'entreprise est réservée aux fonctionnaires et en concluez qu'il en résulte une inégalité de traitement entre les salariés. Il paraît utile de rappeler à cet égard que pour la très grande majorité des salariés de Paris Habitat qui sont soumis au code du travail, cette indemnité est, dans le cadre des accords d'entreprise, directement versée par l'employeur.

Je vous souhaite bonne réception de ces quelques précisions et vous prie d'agréer, Madame la Directrice, mes salutations distinguées.

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Lettre de mission

Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées

Annexe 3 : Tableau retraçant la production de logements

Annexe 4 : Organigramme d'une agence de proximité

Annexe 5 : Questionnaire de l'IGVP

Avis : La version publiée de ce rapport ne comprend pas les annexes. Sous réserve des dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à la communication des documents administratifs, celles-ci sont consultables, sur demande écrite, au service de documentation de l'Inspection générale.