



Chambre régionale des comptes  
d'Île-de-France

*Le Président*

N°/G/128/13-0364 B

***NOISIEL, le 12 JUIN 2013***

N° 13-0047 R

**RECOMMANDE AVEC A.R.**

Monsieur le Maire,

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-joint le rapport comportant les observations définitives arrêtées par la chambre régionale des comptes d'Île-de-France sur la gestion des biens du domaine public de la ville de Paris.

Il est accompagné de la réponse reçue à la chambre dans le délai prévu par l'article L. 243-5, alinéa 4, du code des juridictions financières.

Il vous appartient de transmettre ce rapport et la réponse jointe à l'assemblée délibérante. Conformément à la loi, l'ensemble doit :

1. faire l'objet d'une inscription à l'ordre du jour de la plus proche réunion de l'assemblée ;
2. être joint à la convocation adressée à chacun de ses membres ;
3. donner lieu à débat.

Dès la plus proche réunion de l'assemblée, le document final sera considéré comme un document administratif communicable à toute personne en faisant la demande, dans les conditions fixées par la loi n° 78-753 du 17 juillet 1978.

**P.J. : 1**

Monsieur Bertrand DELANOE  
Maire de Paris

Hôtel de Ville

75196 PARIS SP

Vous voudrez bien informer le greffe de la chambre de la date à laquelle le rapport d'observations et la réponse jointe auront été portés à la connaissance de l'assemblée délibérante.

Enfin, je vous précise qu'en application des dispositions de l'article R. 241-23 du code précité, le rapport d'observations et la réponse jointe sont transmis au préfet de la région Ile-de-France, préfet de Paris et au directeur régional des finances publiques de d'Ile-de-France et du département de Paris.

Veillez agréer, Monsieur le Maire, l'expression de ma considération distinguée.

*Jean-Yves BERTUCCI*



Chambre régionale des comptes  
d'Île-de-France

*« La société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration »*

Article 15 de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen

# **RAPPORT**

**SUR LA GESTION DES BIENS DU DOMAINE PUBLIC**

**VILLE DE PARIS**

**Exercices 2008 et suivants**

**OBSERVATIONS DEFINITIVES**  
**délibérées le 19 mars 2013**

## SOMMAIRE

<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>2</b>
<b>SYNTHESE</b> .....	<b>4</b>
<b>RECOMMANDATIONS</b> .....	<b>6</b>
<b>OBSERVATIONS</b> .....	<b>7</b>
<b>1. LA PROBLEMATIQUE DU RAPPORT</b> .....	<b>7</b>
1.1. Problèmes de méthode et définitions.....	7
1.1.1. Le rapport sur les marges de manœuvre financières du 27 avril 2011 .....	7
1.1.2. Le périmètre des travaux .....	8
1.1.3. Des concepts de gestion qui restent à préciser .....	9
1.1.4. Le cas des biens <i>complexes, mixtes</i> , ou accueillant du public. ....	9
1.2. Les grandes catégories constitutives du domaine public.....	10
1.2.1. Domaine bâti, domaine non bâti et infrastructures.....	10
1.2.2. Les équipements de proximité.....	11
1.3. Des catégories connexes à prendre en compte .....	11
1.3.1. Les bureaux et les implantations administratives.....	12
1.3.2. Les locaux loués par la Ville à des tiers .....	12
<b>2. LA GOUVERNANCE DU DOMAINE PUBLIC EST TROP PEU LISIBLE</b> .....	<b>13</b>
2.1. La planification et la stratégie .....	13
2.1.1. Une planification importante d'équipements publics .....	13
2.1.2. Programmation et financement prévisionnel des équipements publics .....	14
2.1.3. Les recettes de cessions d'actifs.....	16
2.2. La clarification nécessaire des compétences et des métiers .....	16
2.2.1. Les critiques adressées à la gestion domaniale.....	16
2.2.2. Organisation, mutualisation et polyvalence .....	18
2.2.3. Les services et les équipements déconcentrés dans les arrondissements.....	19
<b>3. LES INSUFFISANCES DU SYSTEME DE PILOTAGE</b> .....	<b>20</b>
3.1. L'information sur les biens reste incomplète et souvent imprécise.....	20
3.1.1. L'absence de système de gestion patrimonial propre.....	20
3.1.2. Discordance et faiblesses des systèmes d'information existants .....	21
3.1.3. L'inventaire comptable des biens reste à achever .....	22
3.2. Les marges de manœuvre en matière de domaine public.....	23
3.2.1. Une programmation insuffisante des dépenses d'entretien .....	23
3.2.2. Les produits du domaine public .....	24
3.3. Le contrôle de gestion autour du domaine public reste à structurer .....	26
3.3.1. Des outils de pilotage insuffisants .....	26
3.3.2. La gestion des 38 piscines municipales et des droits de voirie.....	28
3.4. Des besoins importants de restructuration et rénovation d'équipements .....	30
3.4.1. Un patrimoine d'exploitation en partie vieillissant .....	30
3.4.2. Le programme de travaux concernant quatre grandes concessions.....	32
<b>4. LA CONSTRUCTION DES DROITS ET REDEVANCES PEUT ETRE AMELIOREE</b> .....	<b>33</b>
4.1. Un pilotage perfectible des droits.....	33
4.1.1. Le recensement difficile des occupations privatives du domaine public parisien .....	33
4.1.2. L'absence de contrôle centralisé des occupations privatives .....	35
4.2. Les conventions d'occupation du domaine public (CODP) .....	35

4.2.1. Dévolution et durée d'occupation du domaine public.....	35
4.2.2. Gestion des conventions d'occupation du domaine public .....	36
4.3. Délégations de service public et marchés de services .....	37
4.3.1. Les délégations de service public (DSP).....	37
4.3.2. Les marchés de services (article 30 du CMP) .....	38
4.4. Les redevances d'occupation du domaine public.....	39
4.4.1. La détermination des redevances .....	39
4.4.2. Des redevances à davantage encadrer .....	41
4.4.3. La stratégie tarifaire et la gratuité.....	42
4.4.4. Liquidation et recouvrement des redevances .....	43
4.4.5. Occupation du domaine public par les associations loi 1901 .....	44
<b>ANNEXES .....</b>	<b>46</b>
Annexe 1 - Les biens du domaine public .....	46
Annexe 2 : Immobilisations du domaine public (commune et département).....	54
Annexe 3 : Rapport IGVP 2009 .....	57
Annexe 4 : Contrôle de gestion.....	59
Annexe 5 : Les dépenses et recettes des piscines de Paris .....	63
Annexe 6 : Les autorisations d'occupation temporaires de la DVD .....	65
Annexe 7 : Les modes d'occupation .....	68
<b>GLOSSAIRE .....</b>	<b>73</b>

## SYNTHESE

Capitale peuplée de 2,15 millions d'habitants, la ville de Paris<sup>1</sup> dispose d'un domaine composé de bâtiments administratifs, techniques ou accueillant du public, de terrains aménagés ou d'infrastructures de voirie, de réseaux, canaux et canalisations, à l'intérieur et à l'extérieur de Paris, assurant à la population des services collectifs de qualité.

Soumis à un régime juridique spécial, qui a un fort impact sur ses modes de gestion et d'occupation, le domaine public comprend les biens immobiliers affectés à l'usage direct du public ou à un service public, ce qui nécessite, en ce cas, un aménagement. En sont exclus les biens affectés au logement social, les réserves foncières et le *domaine intercalaire*, les parcelles régies par le droit forestier et l'immobilier de bureau qui relèvent du domaine privé.

La propriété d'environ 69 millions de mètres carrés de parcelles bâties et non bâties, formant l'assiette de milliers de bâtiments, équipements et infrastructures construites sur les domaines public et privé, fait donc de la Ville l'un des premiers propriétaires publics de France et lui donne ainsi la lourde responsabilité d'en assumer la meilleure gestion possible.

Les travaux d'investigation qui ont été réalisés sur la gestion du seul domaine public ont conduit la chambre à **recommander l'adoption de plusieurs grandes orientations**:

- **programmation physique et financière, pluriannuelle et globale, intégrant les équipements publics ;**
- **amélioration de la connaissance tant physique que juridique des éléments du patrimoine ;**
- **achèvement de la clarification des attributions des différents services et développement des outils de gestion nécessaires pour consolider les marges de manœuvre financières.**

### **I. Une stratégie patrimoniale à clarifier, une réorganisation à poursuivre**

Une part importante de l'effort d'investissement de la ville de Paris (1,5 Md€ en 2011) va au domaine public car elle est engagée, notamment, dans la réalisation de nombreux équipements collectifs qui s'inscrit dans une politique de renouvellement urbain et de qualité environnementale (Plan Climat adopté 2007). Si la Ville a déclaré disposer actuellement d'un plan pluriannuel d'investissement (PPI) dans lequel les prévisions budgétaires sont suivies selon la méthode des autorisations de programmes et des crédits de paiement (AP/CP), elle doit maintenant inclure ce PPI dans les documents soumis au débat d'orientation budgétaire.

Malgré les tentatives d'amélioration de la gestion patrimoniale faites depuis 2004, leur échec qui a été constaté en 2009 et en 2010 par l'inspection générale de la ville de Paris (IGVP) ne souligne que mieux l'impérieuse nécessité d'une organisation plus efficace. A cet égard, des travaux récents menés au sein des services témoignent d'une prise de conscience des risques qui sont liés à une gestion patrimoniale dégradée. C'est ainsi que la répartition des compétences en matière domaniale (stratégie, gestion de la propriété et affectation) a été clarifiée à tous les échelons d'administration (municipalité, secrétariat général, directions et services).

Cette réorganisation passe, notamment, par le recentrage des responsabilités dans l'esprit de la réforme de 2010 qui a vu la création de la direction de l'immobilier de la logistique et des

---

<sup>1</sup> Environ 51 000 agents et un budget agrégé de l'ordre de 8,5 milliards d'euros (Md€) en 2011, (7 Md€ en fonctionnement et 1,5 Md€ en investissement).

transports (DILT), l'attribution de la conception de la stratégie immobilière à la direction de l'urbanisme (DU) et de la maintenance des bâtiments à la direction du patrimoine et de l'architecture (DPA), et qui a été poursuivie, en 2011, avec une réforme plus globale de la fonction immobilière. La mise en place d'un contrôle interne devrait suivre, la Ville étant très impliquée dans des travaux préparatoires à la certification de ses comptes.

## **II. L'inventaire physique et comptable est inachevé et l'état d'entretien est à améliorer**

Alors que l'ensemble des parcelles représente 69 millions de mètres carrés (cf. progiciel Ville), il n'existe toujours pas d'inventaire physique exhaustif. De plus, le système d'information patrimonial existant est doté d'outils insuffisamment interfacés et lacunaires (recensement, description, désignation des biens) au regard, notamment, de leur statut domanial.

C'est pourquoi, si l'application de référence, le progiciel *Patrimoine*, est disponible, il reste à achever la mise à jour des données qui l'alimentent avec l'objectif de fiabiliser la valorisation de l'ensemble du patrimoine dans les états financiers.

Bien que l'entretien, la mise aux normes et la maintenance soient des enjeux majeurs reconnus, la vétusté de certains équipements a été établie par plusieurs études. Il est attendu des visites techniques d'architecture sur les bâtiments, systématiques depuis 2010, qu'elles apportent les éléments d'information nécessaires à une meilleure programmation des opérations d'entretien.

## **III. La gestion des charges et des recettes est encore peu performante**

Si, en 2009, la Ville a entrepris de structurer son contrôle de gestion, elle n'est pourtant pas en mesure de recenser exactement les charges et les recettes de son domaine public. Alors que l'optimisation de la gestion du domaine public passe par la reconnaissance de sa spécialité, on peut s'étonner que celui-ci ne soit pas identifié comme axe d'analyse dans les systèmes d'information.

La recherche de l'optimisation de la gestion doit ainsi prendre appui sur quelques grands axes : regroupement des moyens, systématisation, mutualisation (cf. études en cours sur le patrimoine déconcentré dans les arrondissements), prise en compte de critères de réutilisation et d'adaptation.

## **IV. La gestion de l'occupation privative offre d'importantes marges de progression**

Les difficultés à obtenir un recensement de quelque 10 000 décisions, 200 conventions, 178 délégations de service public autorisant l'utilisation privative du domaine public sont bien un des effets de la segmentation de la gestion qui rend aussi parfois difficile la maîtrise des risques et peu compréhensible la politique tarifaire. La mission de conseil de la direction des finances n'étant pas systématique, il peut exister des infractions aux règles de la comptabilité publique (cf. le cas de certaines piscines municipales).

Même si les données du budget doivent être maniées avec précaution, en l'absence d'axe analytique identifiant le domaine public, l'enjeu en 2011 était de l'ordre de 650 M€<sup>2</sup>. C'est pourquoi, les objectifs de performance de la direction des finances mériteraient d'être étendus aux autres directions.

---

<sup>2</sup> Part prépondérante des revenus des immeubles : 126 millions d'euros (M €), redevances concessionnaires (226 M€), produits des services et domaine (298 M€).

## RECOMMANDATIONS

### **Recommandation n° 1 : p.10**

- Harmoniser les concepts et la terminologie applicables au domaine public.

### **Recommandation n°2 : p.10**

- Caractériser les biens du point de vue de leur domanialité, publique ou privée, dans le cadre des travaux conduits pour compléter et fiabiliser leur recensement.

### **Recommandation n° 3 : p.12**

- Soumettre à l'examen du conseil de Paris le schéma directeur des implantations administratives et le suivi de son application.

### **Recommandation n° 4 : p.13**

- Soumettre à l'examen du conseil de Paris un document d'orientation stratégique sur le domaine public.

### **Recommandation n° 5 : p.13**

- Exposer les spécificités de la gestion du domaine public dans le cadre d'un rapport annuel au conseil de Paris sur le patrimoine immobilier.

### **Recommandation n° 6 : p.14**

- Inclure un tableau présentant le plan pluriannuel d'investissement et son financement, ainsi que son état d'avancement, dans les documents du débat d'orientation budgétaire.

### **Recommandation n° 7 : p.27**

- Prendre en compte dans le système de contrôle de gestion les enjeux spécifiques du domaine public.

### **Recommandation n° 8 : p.28**

- Mettre en place, dans le cadre des contrats de performance, des sous-objectifs patrimoniaux étendus à l'ensemble des directions gérant le domaine public.

### **Recommandation n° 9 : p.35**

- Confier à la direction des finances le pilotage et le suivi d'une procédure de contrôle interne pour tous les modes d'occupation du domaine public.

### **Recommandation n° 10 : p.39**

- Sécuriser la procédure d'exécution des dépenses et nommer sans délai des régisseurs de recettes dans les trois piscines municipales qui en sont dépourvues.

## **OBSERVATIONS**

### **Rappel de la procédure**

En application de l'article L. 211-8 du code des juridictions financières, la chambre régionale des comptes d'Ile-de-France a examiné la gestion administrative et financière des biens du domaine public de la commune et du département de Paris, pour les exercices 2008 à 2011.

Le contrôle a été ouvert par une lettre du président de la chambre régionale des comptes d'Ile-de-France adressée au maire de Paris, ordonnateur des deux collectivités, le 19 mai 2011.

L'entretien préalable, prévu à l'article L. 243-1 du code des juridictions financières, a eu lieu avec Monsieur Bernard Gaudillère, adjoint au maire de Paris chargé du budget, des finances et du suivi des sociétés d'économie mixte locales (SEML), le 17 janvier 2012.

Lors de sa séance du 6 février 2012, la chambre a formulé des observations provisoires adressées au maire de Paris. Des extraits ont également été adressés, s'agissant de la ville de Paris, à la directrice de la jeunesse et des sports, à la directrice des espaces verts et de l'environnement et aux chefs des services des affaires juridiques et financières de ces deux directions. Ont par ailleurs été destinataires d'extraits : le directeur régional des finances publiques d'Ile-de-France, la directrice générale de l'Assistance publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP), le président de l'établissement public Réunion des musées nationaux et du Grand Palais.

La réponse du maire de Paris a été enregistrée au greffe de la chambre le 23 octobre 2012. Les réponses de la direction de la jeunesse et de sports, et de la direction des espaces verts et de l'environnement de la ville de Paris ont été enregistrées respectivement les 10 et 15 octobre 2012. Le directeur régional des finances publiques a adressé une réponse enregistrée le 22 octobre 2012. La secrétaire générale de l'AP-HP a adressé une réponse enregistrée le 3 janvier 2013. Le président de la réunion des musées nationaux a répondu le 27 août 2012.

## **1. LA PROBLEMATIQUE DU RAPPORT**

### **1.1. Problèmes de méthode et définitions**

#### **1.1.1. Le rapport sur les marges de manœuvre financières du 27 avril 2011**

Le rapport d'observations définitives (ROD) de la chambre régionale des comptes du 27 avril 2011 relatif aux marges de manœuvres financières de la ville de Paris traitait de la gestion des biens du domaine public sous l'angle de la comptabilité patrimoniale (pp. 15-16) et sous celui des produits de la gestion du patrimoine (pp. 28-29).

Au titre de la comptabilité patrimoniale, le rapport après avoir, notamment, relevé le manque de concordance entre les données retracées à l'actif du bilan, l'état de l'actif tenu par les

services du comptable public et l'inventaire physique, en avait fait ressortir les conséquences sur la fiabilité de la dotation annuelle aux amortissements.

Au titre des recettes patrimoniales, le rapport avait établi qu'elles représentaient pour 2009 et 2010, 13 % des recettes de fonctionnement agrégées. Les produits incluaient les redevances des fermiers et des concessionnaires, les revenus des immeubles, une partie des produits de la gestion courante et des produits tirés de l'exploitation du domaine (droits, redevances, prestations de services, ventes diverses).

### **1.1.2. Le périmètre des travaux**

A la différence du rapport sur les marges de manœuvre, le périmètre des recettes prises en compte est plus restreint. En effet, les revenus et produits domaniaux concernent soit le domaine privé, soit des missions de service public. Ainsi, les recettes issues des biens qui répondent aux critères de la domanialité publique fixés par le code général de la propriété des personnes publiques, n'en représentent qu'une partie.

Le présent rapport examine la stratégie et le pilotage du domaine public, ses modes d'occupation et d'exploitation, les charges d'entretien et les recettes qui peuvent y être rattachées et les conséquences sur les marges de manœuvre financières. Agrégeant les budgets principaux et annexes, le rapport utilise comme référentiels, les instructions budgétaires et comptables M 14 et M 52, les rapports publics 2005 et 2009 de la Cour des comptes, les rapports du Sénat, du Conseil d'Etat et du Conseil d'analyse économique (CAE) sur le domaine public.

Selon l'ordonnance du 21 avril 2006 portant code général de la propriété des personnes publiques (CG3P)<sup>3</sup>, le domaine public inclut les biens appartenant à la ville de Paris qui sont soit affectés à l'usage direct du public, soit affectés à un service public, à condition de faire l'objet d'un aménagement indispensable à l'exécution de ses missions (art L. 2111-1 du CG3P).

Le domaine public englobe ainsi l'ensemble des installations, réseaux et bâtiments soumis à un régime juridique particulier qui fonde les enjeux de sa gestion : inaliénabilité, imprescriptibilité, incessibilité et insaisissabilité, liberté, gratuité et égalité pour l'utilisation commune. Il recense également tout bien constituant l'accessoire indissociable du domaine public ou à usage de bureaux indivisible du domaine public, ainsi que le domaine fluvial, routier, ferroviaire et aéronautique<sup>4</sup>.

Le rapport ne concerne pas les biens non affectés, les réserves foncières, les chemins ruraux, les bois et forêts relevant du régime forestier, les logements de nature sociale, le *domaine intercalaire* (gestion transitoire liée à des opérations foncières d'urbanisme), le domaine public mobilier (art L. 2112-1 du CG3P), hertzien (art L. 2111-17 du CG3P) et immatériel.

---

<sup>3</sup> Décret n° 2011-1612 du 22 novembre 2011 relatif aux première, deuxième, troisième et quatrième parties réglementaires du code général de la propriété des personnes publiques.

<sup>4</sup> Art L. 2111-7, 14, 15 et 16 du CG3P.

### 1.1.3. Des concepts de gestion qui restent à préciser

Les notions de domanialité publique ou privée, d'équipement public ou de patrimoine restent à stabiliser au sein du système de gestion.

La *cartographie* du domaine public fournie en juillet 2011 procède à une classification entre domaine public et privé, croisée, en ce qui concerne le patrimoine foncier et immobilier, avec une répartition par mode de gestion. Elle détaille en effet le domaine fluvial, résume le domaine routier, incorpore les bureaux, les logements et les biens non affectés, les parcs, les jardins et les bois, les équipements en gestion directe, ou en régie, concédés ou affectés à des administrations<sup>5</sup>, les immeubles utilisés, occupés ou exploités.

Toutefois, le guide d'utilisation du système d'information *Patrimoine* a omis le critère de l'aménagement indispensable.

En outre, les immeubles à usage de bureaux appartenant au domaine public *résultant de l'histoire ou de dispositions expresses* restent encore à recenser. La Ville a précisé que la recherche historique de l'affectation des biens est engagée au cas par cas, notamment en cas de projet de cession, et non de manière systématique, car ces démarches représentent un travail lourd et coûteux.

Il reste, enfin, à dissocier les équipements aménagés du domaine public (ateliers, dépôts, garages, locaux sociaux, lieux d'appel) des implantations administratives du domaine privé, à poursuivre le projet de typologie de *patrimoine d'exploitation*, élaborée par la direction de l'urbanisme (DU) en 2011, et distinguer les équipements publics de superstructure (bâtiments, équipements) et d'infrastructure (voirie, réseaux, canalisations).

### 1.1.4. Le cas des biens *complexes, mixtes, ou accueillant du public*.

Les domaines privé (bureaux, commerces et logements) et public (équipements affectés) peuvent concerner une même emprise pour près de 290 immeubles *mixtes* et 43 *complexes*, dans des immeubles à *usages et occupations multiples*, ainsi que dans des zones d'aménagement<sup>6</sup>. Leur caractère domanial doit être clarifié en tant qu'éventuel *ensemble indivisible* ou *accessoire indissociable*.

Sur les 1 991 sites qualifiés *établissements recevant du public* (ERP)<sup>7</sup>, catégorisés par le système *Patrimoine* en tant que *bâtiments administratifs et d'activité, locaux d'exploitation*

---

<sup>5</sup> Musée Picasso, terrain d'assiette du Grand Palais, tribunal administratif et cour administrative d'appel de Paris, lycées.

<sup>6</sup> Par exemple, la restructuration de l'entrepôt Mc Donald (165 000 m<sup>2</sup>), au nord-est de Paris, devrait permettre d'accueillir d'ici 2014 1 000 logements, 25 000 m<sup>2</sup> de bureaux et 32 000 m<sup>2</sup> de commerces, des équipements scolaires et sportifs, une crèche, un centre social, un local pour les agents de la ville.

<sup>7</sup> Art R. 123-2 du code de la construction et de l'habitat : est ERP « tout établissement, local ou enceinte dans lesquels des personnes sont admises soit librement, soit moyennant une rétribution ou une participation, ou dans

ou *bureaux d'accueil*<sup>8</sup>, certains peuvent appartenir au domaine public s'ils accueillent régulièrement des réunions ouvertes au public, selon la jurisprudence administrative. Mais, la qualification d'immeubles en ERP sur une partie de leur emprise n'est pas dénuée d'ambiguïté.

La Ville souligne que, s'agissant en particulier d'ouvrages complexes comprenant diverses affectations publiques et privées, la domanialité, parfois difficile à déterminer, relève d'une appréciation au cas par cas, ce qui peut compliquer les travaux de recensement des biens appartenant au domaine public.

**Recommandation n° 1. La chambre recommande d'harmoniser les concepts et la terminologie applicables au domaine public.**

**Recommandation n° 2. La chambre recommande de caractériser les biens du point de vue de leur domanialité, publique ou privée, dans le cadre des travaux conduits pour compléter et fiabiliser leur recensement.**

## 1.2. Les grandes catégories constitutives du domaine public

### 1.2.1. Domaine bâti, domaine non bâti et infrastructures

D'après les données fournies par la Ville à partir de l'un des systèmes d'information qui recensent ses biens (*Manip*), l'ensemble des biens (domaine public et domaine privé, bâti et non bâti confondus) dont elle est actuellement propriétaire, représentent près de 16 800 parcelles, soit 69 millions de mètres carrés environ, se répartissant comme suit :

D'après Manip	Nb de parcelles	Surface des parcelles (en m2)
Hors Paris	8 242	52 646 256
Paris	8 544	16 404 402

La chambre constate que les données synthétiques disponibles sont insuffisantes. En effet, en l'état actuel des systèmes d'information, la seule donnée homogène, et pouvant être consolidée quelle que soit la nature des biens (terrain, lot de copropriété, immeuble, volume), est la surface des parcelles supports de ces biens. En outre, la Ville n'a fourni aucun chiffrage permettant de mesurer l'importance quantitative et les enjeux de son domaine public bâti. Elle a indiqué que ses systèmes d'information (*Patrimoine et Manip*) Manip n'étaient pas conçus

*lesquels sont tenus des réunions ouvertes ou sur invitation payantes ou non » ; « est considérée comme faisant partie du public toute personne admise à quel titre que ce soit, y compris le personnel ».*

<sup>8</sup> Label *QualiPARIS*.

pour recenser les surfaces du domaine public bâti, et que le critère de la domanialité du bien et celui de son caractère bâti ou non bâti n'y sont pas discriminants, car susceptibles d'évoluer dans le temps.

Le domaine public non bâti représente 32,5 millions de mètres carrés (2656 équipements), constitué à 78 % d'espaces verts (bois de Vincennes et Boulogne, Champ-de-Mars), à 13 % de cimetières et à 4 % d'hippodromes.

Le domaine viaire recouvre environ 5 300 kilomètres de voies, chaussées et trottoirs, 138 ouvrages d'art, des aires de surface (20 stations-service), des infrastructures souterraines (canalisations pour le gaz, égouts, galeries en carrières, réseaux et galeries pour l'assainissement, l'eau potable, l'eau non potable) et des ouvrages divers.

### **1.2.2. Les équipements de proximité**

Les 2200 équipements de proximité, dont l'affectation résulte de la loi du 27 février 2002<sup>9</sup>, concernent les domaines culturels, sociaux, éducatifs ou sportifs et d'information de la vie locale<sup>10</sup>. Les 20 conseils d'arrondissement délibèrent sur leur implantation et en assurent le fonctionnement courant. Les 1800 agents de la direction des usagers, des citoyens et des territoires (Duct) ont été déconcentrés à 95 % dans les mairies d'arrondissement.

La gestion des équipements de proximité a été précisée, notamment par une communication du maire en date du 2 février 2009 et une décision du conseil de Paris du 8 juin 2009<sup>11</sup>. La charte des arrondissements des 15 et 16 novembre 2009 organise les relations avec le coordonnateur de l'espace public et les référents territoriaux de directions.

D'une manière générale, le maire d'arrondissement participe à la stratégie domaniale. Il émet des propositions et des priorités pour les investissements d'intérêt localisé (rattachables, au sein du budget de la Ville, à un arrondissement en particulier). Il donne un avis sur les projets d'acquisition ou de cession, l'utilisation du sol, la transformation d'immeuble ou l'intention d'aliéner.

### **1.3. Des catégories connexes à prendre en compte**

La prise en compte de locaux occupés par les services de la Ville sans pour autant faire partie de son domaine public (implantations administratives relevant de son domaine privé ou locaux appartenant à des tiers) est nécessaire, compte tenu notamment de l'imbrication au sein d'immeubles mixtes ou complexes de locaux susceptible de relever du domaine public ou

---

<sup>9</sup> Art L. 2511-16 du code général des collectivités territoriales (CGCT) : équipements de petite enfance, culturels (maisons de quartier, clubs) et sportifs, bains-douches, espaces verts de moins d'un hectare, écoles maternelles et élémentaires, bibliothèques et conservatoires, piscines et maisons des associations.

<sup>10</sup> Art L. 2511-43 du CGCT.

<sup>11</sup> Plan d'action en 25 mesures.

privé, et dans la perspective d'une stratégie globale de gestion et d'optimisation du domaine public et privé.

### 1.3.1. Les bureaux et les implantations administratives

L'éparpillement des 23 directions, « *génératrices de coûts, sur ou sous-densifiées* »<sup>12</sup>, sur 59 sites de bureaux (80 avant 2009)<sup>13</sup>, devrait être ramené à 26 sites, puis quatre grands pôles administratifs, en cours d'achèvement. Le schéma directeur des implantations administratives (SDIA) et son suivi devraient faire l'objet d'une communication spécifique au conseil de Paris, lui permettant ainsi une meilleure lisibilité des opérations de libération de sites, d'échange, de cession ou de rénovation.

**Recommandation n° 3 : La chambre recommande de soumettre à l'examen du conseil de Paris le schéma directeur des implantations administratives et le suivi de son application.**

### 1.3.2. Les locaux loués par la Ville à des tiers

La location de locaux, pour un montant de loyers et charges passé de 22,7 M€ en 2002 à 44,4 M€ en 2010<sup>14</sup>, reste à maîtriser, compte tenu de montages croisés, anciens et précaires, assortis de loyers remboursés, ou faisant l'objet de contentieux.

Selon la Ville, l'évolution des charges de location serait due à la forte croissance du nombre d'équipements publics et à l'indexation des loyers sur l'indice du coût de la construction (+40 % entre 2001 et 2011). La renégociation des principaux baux depuis 2009 a permis des économies. La Ville négocie désormais l'indexation des baux sur le nouvel indice des loyers d'activités tertiaires (ILAT) applicable depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012.

Sur 67 locaux loués par la direction des familles (DFPE) à des tiers (CASVP, Paris Habitat, AP-HP, SA HLM, La Sablière, RIVP, Paris Seine, SIEMP, La Poste, Etat, Fondation Rothschild), 20 sont en *occupation gratuite*, 14 sont *renouvelables* depuis 1986, sept ont une durée expirée et un est à durée indéterminée. dix loyers sont étrangement pris en charge par la direction des affaires scolaires (Dasco). Un arriéré de charges de 0,16 M€ concerne un local de 225 m<sup>2</sup> dans le 19<sup>e</sup> arrondissement. La direction de la propreté et de l'eau loue 13 emplacements de parkings (RIVP, Paris Habitat, Vinci Park, SIEMP, BNP Paribas) en ayant recours à un bail civil. La Dasco loue 23 locaux scolaires (390 000 € HT par an), dont 13 constituent des locations croisées avec l'AP-HP (167 000 € par an), elle-même locataire de la Ville (DFPE et direction de l'action sociale). La simplification de leur gestion est souhaitable,

---

<sup>12</sup>Note interne au maire de Paris.

<sup>13</sup> Déménagement DPE et Deve au 103, avenue de France et Dac au 55, rue des Francs-Bourgeois, regroupement SLA des arrondissements centraux, transfert DU et DVD en 2014 au 115-121, avenue de France.

<sup>14</sup> Location d'immeubles de bureaux au compte 6132/614.

d'autant plus qu'elle repose sur une délibération du conseil de Paris de 1933, sur un bail de 1935 et sur convention de 1958 qui sont sans doute à réviser.

La Ville convient que ces locations reposent sur d'anciens fondements juridiques et indique qu'un projet revisitant le dispositif reste en attente d'une étude sur la manière de simplifier les locations croisées avec l'AP-HP. La gestion des baux a été centralisée à la direction de l'immobilier (DILT). Les échanges avec les partenaires contractuels continuent dans le but de simplifier la situation de certains baux. La Ville s'est engagée à poursuivre ce travail de rationalisation.

## 2. LA GOUVERNANCE DU DOMAINE PUBLIC EST TROP PEU LISIBLE

### 2.1. La planification et la stratégie

#### 2.1.1. Une planification importante d'équipements publics

Le conseil de Paris a programmé, d'ici à 2014, la réalisation d'équipements structurants, comme la création de 4500 places pour la petite enfance et de 30 ha d'espaces verts. Ce sont 70 équipements publics (petite enfance, complexes sportifs, espaces verts, voirie, groupes scolaires, bibliothèques) qui ont été créés dans huit arrondissements dans le cadre de 11 grands projets de renouvellement urbain. Des équipements collectifs mixtes ont été construits au sein de projets d'aménagement (Beaujon, Paris-Rive-Gauche, Pajol...). Des chantiers urbains apportent une réponse de proximité et de qualité de vie (Halles, Binet, place de la République, Saint-Lazare...). Des projets de transports et déplacements (tramway T3, AutoLib'), des rénovations ou reconstructions d'équipements historiques, sportifs, culturels ou culturels (Jean Bouin, Roland-Garros, Gaîté Lyrique, Palais des Sports, Tour Eiffel...) complètent ce tour d'horizon.

Toutefois, il n'existe pas de schéma pluriannuel de stratégie patrimoniale, foncière ou immobilière, ni de synthèse domaniale dans le rapport d'activités ou budgétaire annuels. Il faut donc se référer à des documents hétérogènes (plan local d'urbanisme, aménagement et développement durable, programme local de l'habitat, contrat de projet Etat-région, plan de déplacement de l'administration parisienne, Plan Climat du 2 octobre 2007<sup>15</sup>) pour analyser les caractéristiques du domaine public de la Ville. Or, afin de s'assurer que les équipements et les infrastructures, les missions des agents et les montants financiers soient cohérents, le conseil de Paris devrait se voir soumettre une *stratégie immobilière*, agrégeant la planification urbaine, la gestion des sols et des réserves foncières, les sujétions liées au domaine public,

---

<sup>15</sup> Stratégie transversale de développement durable visant à réduire de 30 % par rapport à 2004, l'émission de gaz à effet de serre et la consommation énergétique, obtenir 30 % d'énergie renouvelable à échéance 2020. Des normes sont arrêtées pour les équipements (scolaires et crèches) et six opérations d'aménagement (Halles, Beaujon, Rungis, Pajol, Clichy-Batignolles, Fréquel-Fontarabie). 4 500 logements et 100 écoles parisiennes réhabilités chaque année. Complété par l'*Agenda 21 Paris s'engage* labellisant 37 projets, un *Bleu Climat* annuel, un plan d'action Climat, un plan biodiversité, un *bilan carbone 2011*, et des objectifs : optimisation consommation d'énergie (-1 million de KWH/an) ; diagnostic thermique de 3000 équipements publics en trois ans (*Plan 100 000 immeubles*) ; réduction consommations électrique, soit 50 kWh/m<sup>2</sup> surface hors œuvre nette (Shon)/an maximum en énergie primaire et 80 kWh/m<sup>2</sup> Shon (surface hors œuvre nette) /an rénovation ; végétalisation de 30 ha de jardins d'ici 2014, toitures et 100 murs publics.

l'optimisation des implantations. Il serait souhaitable d'établir des priorités pour les stocks (plutôt que pour les flux d'équipements), d'orienter les services de la Ville et d'informer la population.

**Recommandation n° 4. La chambre recommande de soumettre à l'examen du conseil de Paris un document d'orientation stratégique sur le domaine public.**

Un rapport thématique annuel pourrait synthétiser des sous-objectifs patrimoniaux, à l'aide d'indicateurs, dont certains existent dans les contrats de performance des directions.

Dans le prolongement du vœu adopté par le conseil de Paris lors de sa séance du 19 juin 2012, la Ville s'est engagée à mettre en place une communication régulière sur les enjeux, les orientations et la stratégie en matière de gestion de son patrimoine immobilier. Cette communication permettrait notamment au Conseil de Paris de se prononcer sur le domaine public (équipements affectés à l'usage direct du public, concessions du domaine public en particulier).

**Recommandation n° 5. La chambre recommande d'exposer les spécificités et enjeux de la gestion du domaine public dans le cadre d'un rapport annuel au conseil de Paris sur le patrimoine immobilier.**

### 2.1.2. Programmation et financement prévisionnel des équipements publics

Il est ressorti du débat d'orientation budgétaire (Dob) pour l'exercice 2012, que les dépenses d'investissement agrégées<sup>16</sup> devraient représenter 9,3 Md€ d'ici à 2014. Une partie importante de ces dépenses concerne le domaine public (notamment la réalisation d'équipements publics).

La Ville a déclaré disposer d'un *programme d'investissement prévisionnel pluriannuel* (PIPP)<sup>17</sup>, document de pilotage interne correspondant à des perspectives pluriannuelles d'investissement, déclinées par secteurs, avec un échéancier annuel suivi par des comités relevant du secrétariat général. Toutefois, le seul document communiqué au cours du contrôle est un bilan de l'exécution de cette programmation, récapitulant les crédits d'investissement, sans financement affecté, ni déclinaison par direction.

---

<sup>16</sup> Hors BA assainissement, non agrégé, représentant des dépenses d'équipement moyennes de 40 M€/an.

<sup>17</sup> « *La programmation pluriannuelle repose sur une analyse prospective permettant de s'assurer de la capacité de la collectivité à réaliser des projets assortis de prévisions de financement. Ce type de prévision peut être formalisé dans un programme pluriannuel d'investissement, permettant la programmation sur cinq ans des opérations d'investissement les plus importantes. Les dépenses d'investissement doivent s'insérer dans une programmation pluriannuelle appuyée d'un financement pertinent, avec des objectifs stratégiques et opérationnels en matière de politique publique, assortis d'objectifs financiers, un programme opérationnel, un calendrier prévisionnel et une actualisation annuelle* » (rapport public annuel 2009, page 286).

Le besoin de financement prévisionnel pluriannuel<sup>18</sup> conserve toute son importance puisqu'il permet d'arbitrer entre le volume de dépenses et le recours à l'emprunt, dont une agence de notation a estimé qu'il pourrait atteindre 54 % des recettes de fonctionnement consolidées à la fin de l'année 2013 contre 41 % fin 2010.

L'information du conseil serait améliorée par la communication, lors du débat d'orientation budgétaire, d'un tableau synthétique récapitulant les prévisions et réalisations du programme pluriannuel d'investissement.

**Recommandation n°6 : La chambre recommande d'inclure un tableau présentant le plan pluriannuel d'investissement et son financement, ainsi que son état d'avancement, dans les documents du débat d'orientation budgétaire.**

La programmation d'équipements scolaires, basée sur des prévisions d'effectifs, prévoit 22 écoles (244 classes) entre 2008 et 2015 pour un coût estimatif de 354,5 M€.

La mission *valorisation* de la direction de l'urbanisme a réalisé en 2011 une étude sur les principaux enjeux de la direction des affaires scolaires, à partir d'un échantillon d'arrondissements (12<sup>e</sup>, 14<sup>e</sup>, 15<sup>e</sup>, 18<sup>e</sup>, 19<sup>e</sup>, 20<sup>e</sup>). La densité bâtie moyenne oscille entre 0,5 et 1 et des sites ont une constructibilité résiduelle de 0,8. Il a été relevé un site au taux d'occupation de 65 %, des établissements sur deux sites multipliant les coûts de fonctionnement, des écoles à la faible taille critique. Vingt-cinq pour cent des équipements scolaires sont surdimensionnés, l'excédent représentant l'équivalent de 31 écoles de 10 classes.

La mission recommande de prendre en compte les besoins, le maillage, l'obsolescence, la rénovation, les excédents et une articulation étroite avec le programme d'investissement pluriannuel, via un *schéma directeur immobilier scolaire*. Le comité de lancement d'opérations supérieures à 1 M€ devrait s'approprier de telles analyses, de même que la notion de construction économique d'un équipement. De ce point de vue, la mission *valorisation* évoque l'utilité d'un bilan financier préalable (dépenses et recettes prévisionnelles, valeur actuelle nette et scénario de référence).

La Ville souligne que huit écoles seulement sur un total de 662 ont une taille inférieure au seuil critique de cinq classes, qu'elles correspondent à des situations historiques et que des regroupements d'établissements sont envisagés lorsque la disponibilité foncière le permet. Elle fait valoir que, d'une manière générale, la rationalisation de l'utilisation de locaux peut se heurter à la notion de proximité géographique. En effet, la pression démographique est inégale d'un arrondissement à l'autre et au sein d'un même arrondissement, avec des variations temporelles. Certains équipements paraissent surdimensionnés, mais les locaux disponibles sont dispersés sur l'ensemble du territoire parisien ; dans le même temps, près de 200 locaux manquent dans d'autres écoles. Les locaux disponibles ne sont pas vides, mais occupés par des ateliers scolaires ou des cours municipaux pour adultes, ou loués à des tiers, et sont récupérables pour répondre à un besoin d'ouverture de classe. La Ville fait état des actions entreprises dans ce contexte : elle a lancé des opérations de valorisation et de densification foncière (la principale difficulté étant de répondre à l'obligation de scolarisation durant la

---

<sup>18</sup> Rod sur les marges de manœuvre financières de la ville de Paris, page 42.

période des travaux) et intègre, autant que possible, les nouveaux établissements à des programmes d'habitation (la constructibilité des parcelles mixtes demeure toutefois limitée par les questions de sécurité des cours de récréation).

### **2.1.3. Les recettes de cessions d'actifs**

La stratégie en matière de cessions d'actifs est à clarifier, tant dans ses moyens que dans ses objectifs.

L'objectif annuel de recettes tirées des cessions d'actifs *peu utiles aux Parisiens* est passé de 130 M€ en 2008 à 150 M€<sup>19</sup> en 2009. La communication sur le débat d'orientation budgétaire 2012 en fait un *levier ajusté en fonction des besoins*. Or, la notion d'ajustement apparaît peu précise compte tenu du travail d'inventaire<sup>20</sup> nécessaire. En outre, l'effet de levier paraît faible au regard des dépenses annuelles d'investissement (en 2010, l'objectif de 150 M€ correspondait à 0,8 % du patrimoine au bilan du compte de gestion et 10,2 % des dépenses d'investissement).

Par ailleurs, la phase de prévision demeure perfectible. Si la cession d'actifs articule théoriquement valorisation financière, optimisation des implantations et développement urbain, afin de déterminer la conservation, la cession ou la construction, par exemple, d'un immeuble basse consommation, la Ville n'a pas fourni d'analyse de long terme ou actuarielle. Le recensement des arrêtés de déclassement<sup>21</sup> ne semble pas centralisé. Les réflexions, amorcées en 2011, sur la globalisation de la démarche de cessions d'actifs et la mise en place d'une analyse systématique préalable sont à développer.

## **2.2. La clarification nécessaire des compétences et des métiers**

### **2.2.1. Les critiques adressées à la gestion domaniale**

Le comité de pilotage du compte foncier, présidé par l'adjoint chargé des finances, statue depuis 2001, sur l'utilisation, la conservation ou la cession du patrimoine immobilier<sup>22</sup>. Des travaux internes de qualité<sup>23</sup> ont, en revanche, souligné les incertitudes dans la répartition des

---

<sup>19</sup> Rapport de présentation du budget primitif (BP) 2009 (page 12).

<sup>20</sup> Une base de données regroupe depuis 2009 les offres de terrains et d'immeubles de plus de 350 m<sup>2</sup>.

<sup>21</sup> Cessions soumises à l'avis préalable des domaines (art. L. 3221-1 CG3P) qui reçoivent des renseignements (circulaire du 11 mars 2009) sur l'équilibre entre la valeur foncière et l'intérêt public local de l'opération. Le conseil de Paris motive les conditions de la vente et ses caractéristiques, au vu de cet avis (art. L. 2241-1 CG3P).

<sup>22</sup> Le conseil du patrimoine privé de la ville de Paris émet un avis sur tout projet d'acquisition ou de cession foncière relatif au domaine immobilier non affecté à une mission de service public (arrêté du 2 octobre 2001).

<sup>23</sup> Ateliers *projet de modernisation de l'administration parisienne* 2010-2011 associant les directions ; note SGVP du 24 juin 2011, rapport Danet *mission de diagnostic et de préconisation sur la procédure d'affectation des biens immobiliers de la collectivité parisienne* de mai 2010 ; plan d'action de 2011.

responsabilités entre la direction de l'urbanisme (stratégie patrimoniale)<sup>24</sup>, la direction du patrimoine et de l'architecture (bâtiments) et les autres directions (murs pignons sans gestionnaire), l'absence de synergie notamment pour l'entretien<sup>25</sup>, des dysfonctionnements et des redondances dans la prospection et l'utilisation des biens. Trois rapports de l'Inspection générale de la ville de Paris (IGVP) remis en 2009 et en 2010<sup>26</sup>, constatant une mauvaise connaissance du patrimoine, l'absence d'entretien préventif, l'éparpillement des compétences et le saupoudrage de crédits, ont confirmé l'urgence de transformer 18 préconisations en décisions opérationnelles concernant les métiers (stratégie, gestion de la propriété et affectation), la typologie des équipements, les procédures, la définition des besoins, le schéma directeur, les contrats et conventions.

A cet égard, on note depuis 2010 un recentrage de responsabilités, avec la création de la cellule foncière et immobilière et du comité de pilotage *valorisation* au niveau du secrétariat général, et l'attribution de la *stratégie immobilière* à la direction de l'urbanisme (DU). Une mission « *optimisation et valorisation du patrimoine* », rattachée à la DU, est mobilisée depuis cette date pour des études transversales du parc afin d'optimiser son utilisation et dégager des ressources financières (ainsi, ses travaux sur le réseau de production et de distribution d'eau non potable, sur les propriétés en première couronne ou encore les hôtels particuliers ont permis d'identifier les sites valorisables et les opportunités foncières). Enfin, le maire de Paris a fixé aux services<sup>27</sup> trois objectifs : rendre un meilleur service à la population, respecter les grands équilibres financiers et mener à bien les projets de changement engagés dans l'administration parisienne, parmi lesquels figure l'optimisation de la fonction immobilière.

Une réforme globale de la fonction immobilière a été engagée en 2011, afin de prendre en compte les préconisations de l'IGVP, le délai pour l'aboutissement de ce projet étant estimé à trois à quatre ans<sup>28</sup>. La note du secrétariat général diffusée à l'ensemble des services en décembre 2011 met en place une nouvelle organisation : la fonction bâtiment est traitée comme une fonction support de la fonction immobilière, cette dernière distinguant désormais les responsabilités de stratégie/valorisation, propriétaire, locataire, affectataire et occupant, et les acteurs en charge de ces missions, qu'ils soient internes ou externes. La mise en œuvre du plan d'action opérationnel correspondant a débuté, fin 2011, avec les actions suivantes : rédaction de procédures détaillées pour chaque processus de gestion, réforme de la procédure d'affectation des biens, avec nouvel arrêté d'affectation, affectation systématique des biens entrants, rattrapage progressif pour les milliers de biens existants, gestion des vacances, évolution du système d'information *Patrimoine*.

---

<sup>24</sup> Note du SGVP du 22 avril 2004.

<sup>25</sup> Les outils décrits (comptabilité analytique, compte locatif analytique) n'ont pas été mis en place.

<sup>26</sup> IGVP, mars 2009 *synthèse des rapports d'audit sur les musées municipaux* ; mai 2009 *Audit sur la fonction bâtiment*.

<sup>27</sup> Lettre de mission du 17 juin 2011.

<sup>28</sup> Note de la SGVP au maire de Paris du 23 septembre 2011.

## 2.2.2. Organisation, mutualisation et polyvalence

En fait, la compétence domaniale est répartie entre la municipalité (18 adjoints sur 37 bénéficiaient d'une délégation s'y rapportant<sup>29</sup>), les mairies d'arrondissement, le secrétariat général et les directions. L'organisation en 23 directions opérationnelles coordonnées par le secrétariat général au sein de quatre pôles spécifiques (espace public, économie et social, services aux parisiens, fonctions support et appui aux directions)<sup>30</sup> a pour effet de fractionner les responsabilités domaniales, sans séparation des tâches entre les directions, toutes pourvues d'une compétence de gestion du domaine public.

En effet, l'option d'une gestion centralisée du patrimoine par une direction unique n'a pas été retenue par la Ville, qui considère que, pour des questions de volume, de typologie de biens et de cohérence d'usage, les directions *métier* doivent rester affectataires pour la gestion courante des équipements mis à leur disposition. Quatre directions sont toutefois investies d'un rôle transversal : la direction de l'urbanisme (DU) pour la stratégie, l'affectation et la valorisation du patrimoine, la direction de l'immobilier et de locaux tertiaires (DILT) pour la valorisation de l'immobilier administratif, la direction du logement (DLH) pour le domaine intercalaire et le logement, la direction du patrimoine et de l'architecture (DPA), jouant un rôle d'expert, de prestataire, et d'administrateur des données informatiques patrimoniales au service des directions. En outre, des instances de pilotage et de coordination sont placées auprès du secrétariat général : le comité de pilotage du compte foncier, la commission pour l'affectation des locaux associatifs et le comité d'affectation des biens immobiliers.

En outre, dans le cadre de son objectif de certification des comptes, la Ville devrait veiller à ce qu'aucun agent ou service ne puisse contrôler toutes les étapes clés d'une transaction ou d'une procédure. Une organisation interne doit en effet garantir l'efficacité de ses interventions et la qualité de l'information à l'exécutif élu<sup>31</sup>. Le contrôle réciproque clarifierait les responsabilités et détecterait les risques liés aux procédures, concrétisés, entre autres, par l'irrégularité tenant à l'absence de régisseurs pour la gestion des deniers publics de piscines municipales.

L'optimisation de la gestion des biens doit conduire à l'adoption systématique de critères tels que la réutilisation, la mutualisation et la polyvalence, et à limiter les locaux dédiés au stockage, comme préconisé par l'IGVP<sup>32</sup>. La chambre a relevé la mutualisation de trois circonscriptions des affaires scolaires et de la petite enfance, des salles de formation, d'équipements sportifs, et la coordination de 14 musées. Le regroupement de la gestion des fontaines est à l'étude. Après l'attribution de la maintenance des bâtiments à la DPA en 2012, il reste à attribuer celle des équipements non bâtis. La Ville a indiqué qu'elle recherchait la

---

<sup>29</sup> Délégations à la date du 21 mars 2008.

<sup>30</sup> Pôle chargé de la conception et de la gestion de l'espace public (DU, DVD, DPE, DEVE, DPP)<sup>30</sup> (outils de politique foncière et d'urbanisme), pôle support et appui (DF, DRH, DAJ, DILT, DPA, DA) qui gère les fonctions financières et budgétaires, la logistique, l'immobilier administratif, l'entretien et la construction, pôle économie et social (DLH, Dases, DDEEES) qui gère le logement social et des structures d'accueil, pôle service aux Parisiens (Dac, Dasco, DJS, DFPE, Duct) gère l'action éducative, culturelle, artistique et sportive, en coopération avec les mairies d'arrondissement.

<sup>31</sup> RPA 2009, page 289.

<sup>32</sup> Rapport IGVP 2009, page 102.

cohérence territoriale à travers des schémas directeurs (circonscriptions des affaires scolaires et de la petite enfance, services sociaux territoriaux, garages, services déconcentrés, etc.).

Toutefois, la gestion des 38 piscines municipales reste segmentée entre trois acteurs au sein de la direction de la jeunesse et des sports<sup>33</sup>, et entre deux directions pour leur entretien (eau et fluides). En effet, la Ville considère que l'ampleur et les spécificités de la gestion des piscines externalisées, parmi les plus importantes des piscines parisiennes, justifient qu'elles relèvent d'un service dédié, la mission des piscines externalisées au sein de la sous-direction de l'action sportive. La sous-direction des affaires générales et de l'équipement intervient au titre de la validation juridique et financière des procédures exerçant ainsi un contrôle extérieur au service de gestion.

Le pilotage des DSP est réparti entre au moins cinq directions. L'occupation du domaine public viaire est segmentée entre les mobiliers urbains et affichages publicitaires (DF), les enseignes et les terrasses et étalages (DU), les dais et potelets (DVD), les ventes au déballage (DDEES). L'instruction des autorisations d'emprises de chantiers ou échafaudages est faite par la DVD et le recouvrement par la DU. Le recours aux groupes de travail ou de pilotage *interdirections* reste à développer et formaliser. La Ville justifie la coexistence de plusieurs directions intervenant sur le domaine public viaire par la multiplicité des problématiques de cet espace public partagé entre de nombreux usagers de toutes catégories. Elle admet toutefois que la gestion qui en résulte est complexe et nécessite, comme le souligne la chambre, un effort permanent d'organisation et de clarification des responsabilités et des procédures. Des coordinateurs de l'espace public ont récemment été mis en place à cet effet.

### **2.2.3. Les services et les équipements déconcentrés dans les arrondissements**

Les services sont déconcentrés dans les arrondissements, selon les missions des directions : neuf circonscriptions à la Dasco, quatre circonscriptions et 12 secteurs à la DJS, 14 divisions de propreté et trois circonscriptions d'assainissement à la DPE, neuf circonscriptions territoriales de voirie à la DVD, 11 divisions à la Deve, 20 services sociaux de secteur, neuf espaces insertion, trois cellules d'appui, 12 secteurs de service social scolaire à la Dases, des sections locales d'architecture (SLA)<sup>34</sup> à la DPA.

La gestion des moyens déconcentrés (locaux techniques, lieux d'appel, bâtiments administratifs, resserres, dépôts, ateliers et parkings), dans et hors Paris, procède d'un découpage ancien. S'il convient de noter les mesures de restructuration concernant les bains-douches et les marchés couverts, il reste à poursuivre l'arbitrage sur des équipements obsolètes, éloignés, inutilisés ou inadaptés, comme les infrastructures techniques et souterraines, les berges et les terrains (640 ha) du domaine fluvial.

---

<sup>33</sup> DJS : sous-direction de l'administration générale et de l'équipement, sous-direction de l'action sportive : mission des piscines externalisée et bureau chargé des piscines en régie.

<sup>34</sup> Les SLA sont chargées des restructurations en milieu occupé, de la réalisation de la programmation des gros entretiens et réparations et de la maintenance des bâtiments de proximité.

La Ville reconnaît que des marges d'amélioration existent encore et poursuit sa réflexion pour une meilleure adaptation de l'organisation des services déconcentrés. La compétence de la DPA pour la gestion des bâtiments a été généralisée, au service des différentes directions. Une étude visant à un recensement exhaustif des sites concernés et à une optimisation de leur utilisation est en cours. Dans cette perspective, sera notamment examinée l'opportunité d'un rattachement partiel ou total de la responsabilité de leur gestion à la direction de l'immobilier, de la logistique et des transports.

### **3. LES INSUFFISANCES DU SYSTEME DE PILOTAGE**

#### **3.1. L'information sur les biens reste incomplète et souvent imprécise**

##### **3.1.1. L'absence de système de gestion patrimonial propre**

En 2005, la Ville a annoncé vouloir se doter d'une « *gestion patrimoniale optimisée* » en 2007-2008, recenser ses biens à 80 % sur la base *Patrimoine* en 2010 et lancer des « *chantiers importants* » en 2011<sup>35</sup>. Mais, le recensement des biens dépend de plusieurs systèmes d'information (SI)<sup>36</sup>, comportant des données techniques, juridiques et comptables non exhaustives ou concordantes et insuffisamment interfacés.

L'inventaire des équipements de proximité qui a été voté par le conseil de Paris et les conseils d'arrondissement, est constitué d'une liste qui n'est pas extraite des systèmes d'information patrimoniaux, même si la notion d'équipement de proximité est effectivement gérée par certains de ces systèmes (logiciels *Equipements* et *Patrimoine*).

Dans la mesure où il n'existait pas de tableau général des propriétés, la mise en place d'un schéma directeur informatique patrimonial et le choix d'un système d'information domanial de référence étaient nécessaires. L'enjeu demeure de disposer de données opérationnelles traçables et mises à jour (mètres, état, coefficient de vétusté, géolocalisation, références cadastrales et servitudes, architecture, équipement, capacité d'accueil/accessibilité, situation juridique, utilisation, normes, entretien, consommations), ainsi que de ratios (taux d'occupation, postes de travail/surface).

La Ville convient que des améliorations des SI sont nécessaires en matière immobilière. Elle a établi un cadrage de leur évolution et mis en place un plan d'action, afin de prendre en charge des fonctionnalités nouvelles, améliorer la cohérence, assurer la complétude des données, et permettre ainsi la mise en œuvre de la gestion immobilière et notamment du contrôle de gestion immobilier. Le SI *patrimoine* est aujourd'hui désigné comme l'application informatisée de référence permettant de bâtir le tableau général des propriétés immobilières.

---

<sup>35</sup> Cour des comptes, rapport public annuel 2005, *comptabilité patrimoniale des collectivités territoriales* ; Rod, 28 décembre 2005, *comptabilité patrimoniale et gestion de l'actif immobilisé* ; Rod, 15 octobre 2007, *situation financière de 2002 à 2006* ; Rod, 27 avril 2011, *marges de manœuvre financières*.

<sup>36</sup> *Patrimoine, Manip, Equipements, Planet, Imotep, Sima, IBOSS, GO, Ludic, Reve, Visit, Tigre, Badge, petite enfance, gestion technique du patrimoine DJS, SIJ, CPCU* ainsi qu'*Alizé, Hélios* pour la RGF.

### 3.1.2. Discordance et faiblesses des systèmes d'information existants

Les deux principaux systèmes d'information patrimoniaux *Patrimoine* et *Manip*, sont gérés respectivement par deux directions, suivant des logiques différentes : *Patrimoine* applique la notion de site et *Manip*, celle de parcelle. *Patrimoine* dispose, avec 20 000 lignes et 700 utilisateurs, de 200 données par site bâti, élément non bâti ou équipement technique de viabilité, les surfaces ne provenant pas de levées de géomètres<sup>37</sup>. *Manip* est une base de données qui comporte un certain nombre d'objets métiers (biens, fonds, parcelles, mouvements, droits réels, servitudes...) et enregistre la trace des actes de propriétés concernant la Ville. Elle recense 18 500 parcelles portant un bien sur lequel la Ville possède des droits. La Ville a prévu, afin d'améliorer la cohérence du système d'information, de mettre en place début 2013 une interface permettant de rapprocher les sites (au sens du SI *Patrimoine*) des parcelles (recensées dans *Manip*).

Les données n'ont pas été saisies dans de bonnes conditions<sup>38</sup>. Elles sont indicatives ou non renseignées, voire purement déclaratives. Ne sont recensés ni les biens concernant la gestion des budgets annexes, ni les biens situés à l'étranger<sup>39</sup>, échangés ou mis à disposition (AP-HP, Etat, région, Sycotom, Stif, Siiap), ni le mobilier culturel, ni les infrastructures (réseaux, voirie), alors que la Ville encaisse des droits de voirie. Vingt-cinq pour cent des surfaces bâties et 9 % des surfaces non bâties, soit 3700 sites, ne sont pas renseignées dans *Patrimoine* ; il en est de même pour 52 % des 10 300 biens actifs situés à Paris recensés dans *Manip*, l'information de surface étant alors portée sur les parcelles, et non sur les biens.

L'« affectation juridique » des biens dans les SI *Patrimoine* et *Manip* ne correspond à aucun critère juridique défini. Ainsi, dans le SI *Patrimoine*, les éléments bâtis sont classés en *équipement collectif*, *bureaux*, *mixtes*, *commerce*, *habitation*, *industrie artisanat*, *parking*, *bâtiment agricole* ou *hôtel*. A titre d'exemple, les mairies sont classées alternativement *équipement collectif*, *bureaux*, ou *mixte*. L'affectation *équipements collectifs* inclut des édifices culturels, des centres sportifs, l'observatoire des Oiseaux, des logements de fonction, des ateliers et des bâtiments administratifs. L'affectation *mixte* inclut des squares, des kiosques, l'espace Pierre Cardin, des immeubles, les jardins des Champs-Élysées, la bibliothèque de la Place des Fêtes. Le *non renseigné* inclut des bibliothèques, des crèches collectives, le musée Cernuschi, un tunnel, la Sorbonne.

La Ville a précisé que la réforme de l'organisation de la fonction immobilière s'accompagne d'un important travail de mise à jour des systèmes d'information. Les immeubles ne figurant pas encore dans *Patrimoine* sont en cours d'enregistrement. Ces travaux incluent les immeubles transférés à des tiers comme dans les concessions, affermages, affectations ou mises à disposition. En outre, la Ville a mis en place une nouvelle procédure d'affectation et de réaffectation des biens de son patrimoine, tous les arrêtés correspondant étant établis par la

---

<sup>37</sup> Surfaces hors œuvre brute (Shob) ; hors œuvre nette (Shon), soit Shob-sous-sols, combles, toitures, balcons, loggias, aires de stat ; utile brute (Sub), soit Shon-éléments de structure (poteaux) et circulations verticales ; utile nette (Sun), soit Sub-circ horizontale, locaux sociaux et sanitaires ; pondérée, soit Sub-zones affectées ; habitable, soit planchers-murs, cloisons, escaliers, portes et fenêtres. Sub : 85 % de la Shon.

<sup>38</sup> *Square*, *squ.*, *jardin*, *jardins* pour le même équipement. Les parkings ont un chiffre 1 ou 0, sans correspondance avec une surface ou une place. Les dépôts de voirie, les marchés et halles n'ont pas de surface.

<sup>39</sup> Musée Victor Hugo et Hauteville House, un logement de fonction à Guernesey.

DU et soumis à la signature de la secrétaire générale. L'ensemble des biens, nouveaux et existants sont concernés. Ces arrêtés désignent précisément pour chaque bien, le représentant du propriétaire, l'affectataire, l'occupant et l'usage. Ils sont ensuite transmis à la direction chargée de la mise à jour de la base *Patrimoine*. Cette dernière a fait l'objet d'adaptations pour introduire la nomenclature uniforme adoptée dans le cadre des nouvelles règles de gestion de la fonction immobilière.

Il est toutefois à noter que l'intégration dans le SI *Patrimoine* ne concerne pas les ouvrages de type mobiliers et réseaux, qui ont été exclus dans la conception de cet outil. Il en est de même pour les infrastructures, qui sont suivies dans d'autres outils, la Ville considérant notamment qu'il en résulterait une complexité supplémentaire pour un projet déjà très lourd au regard de la dimension et de la diversité du patrimoine bâti et non bâti qu'il doit décrire à terme de façon complète.

Par ailleurs, plusieurs actions menées dans le cadre de la démarche, volontairement engagée par la Ville, de préparation d'une certification de ses comptes financiers (convention signée à cet effet le 2 mai 2012 avec la direction régionale des finances publiques), contribueront à fiabiliser les données patrimoniales : renforcement de la sincérité comptable du bilan en reconstituant l'inventaire du patrimoine dans le cadre du bilan d'ouverture (actions spécifiques prévues notamment sur les réseaux en incluant la voirie, sur le mobilier y compris culturel, et sur les immeubles transférés à des opérateurs privés comme les concessions, affermages, mises en affectation ou mises à disposition), finalisation du dispositif de transmission au comptable des informations nécessaires pour constituer l'état de l'actif, instauration progressive d'un contrôle interne comptable et financier au sein des services.

### 3.1.3. L'inventaire comptable des biens reste à achever

Le comptable public n'est pas en mesure d'établir un véritable état de l'actif à l'appui du bilan des comptes de gestion de la commune et du département de Paris, en raison de la fiabilité insuffisante de l'inventaire physique tenu par l'ordonnateur. Les informations contenues dans le système d'information *Patrimoine* doivent être cohérentes avec les systèmes de gestion comptable et financière *Alizé* et *Hélios*, ce qui nécessite un interfaçage entre eux autour d'une référence commune (numéro d'inventaire) et la constitution de flux d'informations entre les systèmes. Le rapport conjoint IGVP-mission nationale d'audit DGFIP de septembre 2009<sup>40</sup> prépare un processus de pilotage et de fiabilisation, mais exclut les budgets annexes. La convention signée en 2012 dans le cadre de la préparation de la certification des comptes prévoit la reconstitution de l'inventaire. Cette reconstitution devra s'accompagner du choix d'une méthode de valorisation<sup>41</sup> pour certains biens (dérogation à obtenir lorsque la valeur

---

<sup>40</sup> Lettre de mission du 4 juillet 2008 du maire de Paris à l'IGVP « *visant à poser les conditions d'une progression vers la certification des comptes de la collectivité parisienne* ».

<sup>41</sup> Valorisation : coût d'acquisition (prix et frais accessoires), valeur comptable historique, valeur d'usage ou vénale, par les revenus, de reconstruction ou de comparaison. Elle détermine l'assiette fiscale foncière et permet d'évaluer les crédits d'entretien à consacrer ou mettre en réserve, à partir de l'amortissement.

Instruction M 14 § 2 7323 : année d'acquisition, valeur d'origine ou historique, montant cumulé des amortissements, VNC, montant cumulé des provisions, renseignements.

comptable historique ne peut être retracée). Toutefois, les conséquences de la reconstitution de l'inventaire en termes d'ajustement comptable et budgétaire ne sont pas encore précisées.

La Ville a fait état de l'avancement des travaux en cours. Le renforcement de la sincérité comptable du bilan est un des chantiers conduits dans le cadre de la préparation de la certification des comptes. La reconstitution des inventaires concerne en priorité les budgets principaux, ce qui n'exclut pas dans un second temps les budgets annexes (le BA de l'eau a d'ores et déjà fait l'objet de travaux). Des travaux sont en cours autour du numéro d'inventaire et de l'interfaçage avec les systèmes d'information comptables. Une fois les inventaires reconstitués, les méthodes de valorisation pourront être déterminées et les montants des ajustements budgétaires et comptables évalués.

### **3.2. Les marges de manœuvre en matière de domaine public**

Les dépenses et recettes relatives au domaine public sont pour la plupart difficiles à évaluer précisément, ce critère ne constituant pas un axe d'analyse utilisé par la Ville. Les données disponibles pour évaluer les enjeux financiers du domaine public sont en conséquence estimatives et partielles.

#### **3.2.1. Une programmation insuffisante des dépenses d'entretien**

L'exécution des dépenses courantes est faite sans dispositif permanent et homogène qui soit de nature à en garantir la maîtrise. L'entretien de l'ensemble des équipements mériterait d'être programmé dans le cadre d'un plan pluriannuel, sur le modèle de travaux réalisés par la DPA comme le plan pluriannuel préventif, la réduction des consommations d'énergie, les procédures de programmation et de maîtrise des coûts, les visites techniques d'architectures. Avec la création de 32 espaces verts depuis 2001 augmentant ses charges (entretien et gardiennage), la Deve<sup>42</sup> a aussi développé des outils de gestion (SI *équipements* et *GO*, coefficient de vétusté, guide de l'investissement, classeur de chef de jardin, audits de 150 sites en 2009), optimisant le choix des végétaux, valorisant les déchets verts et limitant l'arrosage. Pour sa part, la DJS a recours à une maintenance assistée par ordinateur depuis 2010.

La Ville a précisé que les charges d'entretien courant sont engagées dans le cadre de marchés pluriannuels transversaux, les montants concernés faisant l'objet de prévisions pluriannuelles. Quant aux dépenses d'investissement pour la valorisation et l'amélioration du patrimoine, elles font l'objet de prévisions et d'autorisations de programmes sur plusieurs exercices. La programmation des grosses réparations incombe aux sections locales d'architecture pour les bâtiments et aux directions des espaces verts et de la voirie pour l'espace public. Elle est assise sur deux enveloppes d'investissement par arrondissement, l'une pour l'espace public, l'autre pour les équipements de proximité. Cette enveloppe, fixée pour quatre exercices budgétaires depuis 2011, est déterminée en fonction de trois critères (technique, usage, vétusté). Les visites techniques et fonctionnelles d'architecture opérées sur les bâtiments permettent de recenser dans l'outil *GO* (gestion des opérations) les travaux identifiés, avec leur niveau d'urgence ; ce recensement permet de constituer une programmation avec les éléments d'appréciation nécessaires. Les travaux d'entretien des espaces verts font également l'objet d'une programmation, un coefficient de vétusté attribué à chaque site en tenant compte

---

<sup>42</sup> Rod du 27 décembre 2006 sur la gestion des parcs et jardins.

de l'état des revêtements de sol, des éléments de génie civil (escaliers, murs de soutènement), des clôtures... permettant de hiérarchiser les opérations d'entretien lors de l'établissement des programmes annuels.

En retenant certaines dépenses concernant les fluides, la consommation d'énergie, les contrats d'assurance, d'entretien et de maintenance (nettoyage, espaces verts, ascenseurs, sécurité), les impôts et taxes, les honoraires, les travaux, le téléphone, les frais financiers<sup>43</sup> pour la construction ou la rénovation lourde, le montant total relevant du domaine public peut être évalué, dans une estimation haute<sup>44</sup>, à 607 M€ en 2010, soit 10 % des charges réelles de fonctionnement agrégées (6 348 M€ en 2010)<sup>45</sup>.

Les contrats de prestations avec les entreprises en représentent 43 %. Un diagnostic récent justifie la mise aux normes de 55 % des 538 ascenseurs de la Ville. Les dépenses d'énergie et de consommables représentent 17 % des charges. 12 M€ seront consacrés au schéma directeur éclairage d'ici 2015, un marché à performance énergétique sur les installations d'éclairage public et de signalisation lumineuse de juillet 2011 visant à réduire la consommation<sup>46</sup> de 30 % d'ici 2020. Il a été relevé une diminution de la consommation énergétique en 2010. Si la DVD dispose d'outils de mesure de la voirie et d'une base de données pour l'éclairage public, elle devrait adopter des ratios au mètre carré en 2012.

S'agissant des charges de personnels, l'IGVP a recensé, pour l'ensemble du domaine public et privé, 2 400 agents à la fonction bâtiments et 10 000 agents à la fonction logistique (nettoyage, accueil, gardiennage), soit 12 400 équivalents temps plein (ETP), correspondant à 24 % des effectifs et à une masse salariale de 630 M€/an. L'IGVP décrit des agents à la polyvalence limitée (écoles, collèges, petite enfance, sports et musées). L'*intrication* entre fonctions domaniales et de service public reste à clarifier, de même que l'externalisation de prestations (entretien de la voirie la nuit et en fin de semaine, détection de gaz et extraction de gaz brûlés, installations électriques, ascenseurs, ventilation et chaufferie).

### 3.2.2. Les produits du domaine public

Les recettes réelles de fonctionnement agrégées (7,8 Md€ au total en 2011) incluent des produits liés au domaine public : redevances versées par les concessionnaires, revenus des immeubles et produits divers de gestion courante ; produits des services, du domaine et de ventes diverses ; impôts et taxes. L'évaluation précise de la part relevant du domaine public est parfois difficile, en raison des retraitements nécessaires. Ces produits sont néanmoins susceptibles de représenter une part suffisamment significative pour occuper une place stratégique dans les marges de manœuvre financières de la Ville.

---

<sup>43</sup> Annuité d'intérêts de 78,2 M€ en 2010 : 50 % correspondent à 50 % des dépenses d'équipement.

<sup>44</sup> Le compte 611 (prestations de service avec les entreprises) est pris dans son intégralité, mais une partie seulement est en réalité affectable au domaine public.

<sup>45</sup> Selon le Dob 2012, les charges liées aux équipements représentent 14 % des charges courantes.

<sup>46</sup> 2017 centres thermiques, dont 137 centres de production de froid (climatisation) et 1880 de chauffage, la majorité étant supérieure à 70 KW.

Ils constituent une part prépondérante des revenus des immeubles (au compte 752, dont le total était de 126 M€ en 2011) et la totalité des redevances versées par les fermiers et concessionnaires (au compte 757 pour 226 M€).

Les produits des services, du domaine et des ventes diverses (au compte 70 d'un montant total de 298 M€ en 2011) incluent des produits issus directement du domaine public (concessions dans les cimetières : droits de stationnement et de location sur la voie publique et le domaine public portuaire et fluvial, redevances d'occupation du domaine public, redevances pour appareils distributeurs d'essence, redevance Vélib' pour l'utilisation du domaine public) pour 64 M€ et des produits correspondant aux droits des services à caractère social, sportif ou culturel (participations familiales dans les crèches, conservatoires, ateliers Beaux-Arts, centres de loisir, équipements sportifs, musées, recettes des abonnements Vélib'...) pour 128 M€.

Enfin, les recettes fiscales liées au domaine public (compte 73) se sont élevées à 144 M€ en 2011, incluant la taxe de balayage (69,7 M€), la redevance pour stationnement payant à durée limitée sur voirie (63,3 M€), la taxe locale sur la publicité extérieure, créée en 2008 en remplacement de la taxe communale sur la publicité (10,7M€), les taxes funéraires (0,3 M€), les droits de place dans les halles, foires et marchés (0,3 M€).

Toutefois, l'imputation budgétaire et comptable des recettes domaniales rend incertaine une approche analytique. En effet, les directions imputent des recettes domaniales de même nature sur des comptes différents, la direction financière n'ayant pas élaboré de doctrine comptable. Ainsi, des droits d'occupation du domaine public<sup>47</sup>, les redevances de concessions de piscines et de mises à disposition d'équipements sportifs sont imputées au compte 752 « *revenus des immeubles* », au lieu du compte 70323 « *redevance d'occupation du domaine public* » ou 757 « *redevances versées par les fermiers et concessionnaires* ». Les redevances des crèches et garderies concédées sont imputées au compte 7066 « *redevances et droits des services à caractère social* » au lieu du compte 757 « *redevances versées par les fermiers et concessionnaires* ». Les redevances de manèges, balançoires, chalets de vente, théâtres de marionnettes et loueurs de barques sont imputées au compte 757 « *redevances versées par les fermiers et concessionnaires* », au lieu du compte 70323 « *redevance d'occupation du domaine public* ».

La Ville considère que l'imprécision de l'instruction comptable M14 autorise ces choix différenciés dans les imputations et que l'existence d'une présentation du budget et des comptes par fonctions (fonctions *piscines, crèches et garderies...*) permet en tout état de cause de distinguer et piloter les recettes. Ainsi, elle privilégie la notion de revenus des immeubles pour les piscines concédées, celle de droits de services à caractère social pour les crèches concédées, celle d'occupation du domaine public pour d'autres délégations de service public, celle de concession ou affermage pour les occupations du domaine public par les exploitants de manèges, balançoires, chalets de ventes, théâtres de marionnettes, etc.

Or, les imprécisions de l'instruction comptable et l'existence d'une présentation par fonction ne justifient pas l'absence d'une doctrine uniforme et les incohérences dans la comptabilité, qui en traitant différemment des situations comparables sans réelle justification sur le fond, nuisent à la lisibilité des comptes par nature.

---

<sup>47</sup> Croix Catelan, Ligue de Paris Tennis, R. Garros, Polo de Paris, Etrier.

### 3.3. Le contrôle de gestion autour du domaine public reste à structurer

#### 3.3.1. Des outils de pilotage insuffisants

Le contrôle de gestion<sup>48</sup> est embryonnaire, sans synthèse sur les dépenses et recettes relevant du domaine public, ni système d'information affecté. Les outils de pilotage et les états de contrôle prévus en 2009 pour les équipements de proximité<sup>49</sup> n'existent pas.

Le contrôle de gestion est réparti entre le bureau du contrôle de gestion à la direction financière, la *mission valorisation* du patrimoine à la direction de l'urbanisme, la direction de l'immobilier pour les implantations administratives, et les autres directions.

Ces dernières utilisent des ratios et outils qu'il conviendrait de recenser : bilan d'opérations et application *base de coûts*<sup>50</sup> à la direction du patrimoine et de l'architecture, coût moyen de réalisation d'équipements de petite enfance, soit 74 000 € TTC par place (crèche de 66 places) et coût moyen de fonctionnement (14 000 € par place), coût moyen d'entretien des bâtiments scolaires (8,9 €/m<sup>2</sup> maternelle, 8,5 €/m<sup>2</sup> élémentaire et 6,7 €/m<sup>2</sup> polyvalente), études de coûts (équipements sportifs, antennes, kiosques et espaces jeunes, musées, bibliothèques et conservatoires...) et plans d'action (centres d'animation, auberges de jeunesse, piscines, bains-douches). Afin de réduire les charges de l'immobilier administratif, la direction de l'immobilier (DILT) dispose de 23 contrats de partenariat immobilier, mentionnant des loyers budgétaires calculés en fonction de la valeur locative. Si le loyer budgétaire décompose les coûts fixes et responsabilise l'affectataire, il n'est néanmoins pas étendu aux équipements. La DILT a également construit un référentiel sur les modalités d'installation et d'entretien. 7 665 agents occupent 158 500 m<sup>2</sup>, soit un coût annuel de 11 000 €/m<sup>2</sup> sur une surface utile (SU) de 20,7 m<sup>2</sup>/poste<sup>51</sup>. La SU est évaluée à 13 m<sup>2</sup> au 103, avenue de France et entre 9,8 m<sup>2</sup>/poste rue Boissonade et 67,7 m<sup>2</sup>/poste rue J. de Maistre (salles de formation)<sup>52</sup>. Le coût d'occupation de 13 immeubles de bureaux est de 28 M€ en fonctionnement et 6 M€ en investissement. Avec un *loyer budgétaire* de 65,4 M€, le coût annuel est de 98,6 M€.

La Ville a précisé que le contrôle de gestion a été structuré depuis 2009 et est désormais partagé entre une cellule de pilotage placée auprès du secrétariat général (deux personnes), un bureau du contrôle de gestion rattaché au directeur des finances (huit personnes) et un réseau de contrôleurs de gestion placés auprès de chaque directeur, qui compte une quarantaine de personnes. Les principales missions de la cellule pilotage sont l'élaboration et l'analyse du tableau de bord mensuel du secrétariat général, le pilotage de la démarche de performance (formalisation et suivi des contrats d'objectifs et de performance). Le bureau du contrôle de gestion réalise des études de coûts en collaboration avec les contrôleurs de gestion des

---

<sup>48</sup> Le contrôle de gestion repère les coûts de gestion (charges non repérées), les charges directes et indirectes (coûts complets par site, indicateurs d'efficience, d'efficacité, de résultats, décomposition des prix).

<sup>49</sup> Communication du Maire de Paris de février 2009 (page 12).

<sup>50</sup> *Coût toutes dépenses confondues valeur finale estimée.*

<sup>51</sup> La Sun est de 12,7 m<sup>2</sup> à Paris (2007), 13,8 m<sup>2</sup> en périphérie, 15,2 m<sup>2</sup> en province ;

<sup>52</sup> Le ratio Sun/Sub : rendement utile de l'immobilier (surfaces exploitables pour des postes de travail).

directions (étude de coûts sur les équipements et les process), anime le réseau des contrôleurs de gestion et développe des outils de pilotage. Ces dernières missions reposent sur des ateliers d'information ou de formation, des outils d'échange professionnels (plateforme collaborative) et le portage de projets tels que le développement d'outils ou de base de données partagées. Les missions des contrôleurs de gestion placés auprès des directeurs s'articulent autour de plusieurs thématiques : conseil et expertise pour répondre aux besoins des directions, réalisation de tableaux de bord et de pilotage, participation à la démarche de performance, réalisation d'études de coût et participation aux projets de modernisation des directions.

Toutefois, en raison des insuffisances de la comptabilité analytique, les centres de coût nécessitent des travaux importants à base de clés de répartition. Ces travaux devraient permettre d'asseoir un objectif de coût global<sup>53</sup>.

La Ville a indiqué avoir structuré sa comptabilité analytique autour de trois axes d'analyse : un axe métier (reposant sur les nomenclatures réglementaires par fonctions, enrichi par des axes créés en interne pour permettre un suivi plus fin des dépenses), un axe *nature comptable* (basé sur les nomenclatures comptables, enrichi afin de développer le suivi des dépenses par domaines d'activité ou par postes de dépenses ciblés), un axe géographique ou par centres de coût qui privilégie la connaissance des coûts par équipement (crèche, école, gymnase, etc.).

Cependant, l'axe *centres de coût* ne couvre pas l'exhaustivité des dépenses ou recettes, en particulier les subventions (dépenses centralisées), les dépenses de personnel (pas de déversement du système d'information ressources humaines par centre de coûts), certaines dépenses de fonctionnement dont la ventilation par équipement de proximité est uniquement disponible auprès des directions fonctionnelles (gardiennage, fluides...). Des analyses détaillées complémentaires doivent ainsi être menées dans le cadre des études de coûts, à partir des données présentes dans les directions ou à partir des autres axes analytiques. La Ville a choisi de concentrer ces études sur les coûts de fonctionnement des principaux équipements, compte tenu des enjeux budgétaires. Les données nécessaires à leur réalisation sont issues des systèmes d'informations financiers, du système d'information *RH*, des tableaux ou outils de gestion mis en place par les directions pour suivre leurs dépenses (frais de gardiennage, fluides, assurances...). Elles sont l'occasion d'identifier les dysfonctionnements ou points d'amélioration qui peuvent être mis en œuvre pour fiabiliser les sources d'informations ou trouver des marges de manœuvre budgétaires.

En outre, aucune clé de répartition n'est inscrite dans l'outil de gestion. Il est nécessaire de réaliser des analyses pour « *essayer d'approcher certaines dépenses indirectes en les ventilant sur la base d'indicateurs jugés pertinents* », une consolidation des différentes sources d'information étant alors opérée afin de disposer du coût complet.

---

<sup>53</sup> Coût d'usage + coût d'entretien + frais de gestion. Le rapport sur les musées de la ville de Paris a évalué un *coût complet* des 14 musées à 46 M€, dont 36,5 M€ en *frais de structure*.

Le système en place permet, selon la Ville, d'analyser les comptes de charges et de recettes par destination, c'est à dire en fonction des usages auxquels sont affectés les moyens et ressources. En revanche, la *gestion du domaine public*, qui ne correspond pas à une rubrique obligatoire de la nomenclature fonctionnelle de la M14, relève d'une vision fonctionnelle qui jusqu'à présent n'a pas été l'orientation recherchée par la Ville.

**Recommandation n° 7. La chambre recommande de prendre en compte dans le système de contrôle de gestion les enjeux spécifiques du domaine public.**

La majorité des indicateurs<sup>54</sup> des contrats d'objectifs et de performance des directions<sup>55</sup> reflètent l'activité (par exemple le taux de création de places) et non le mode d'utilisation des équipements. Si la direction financière renforce l'analyse financière pour améliorer le niveau de ses redevances, ses indicateurs<sup>56</sup> sont limités (*part des SEML et organismes associés ayant fait l'objet d'une analyse dans les 24 derniers mois et croissance moyenne des redevances à l'occasion du renouvellement des concessions*). L'évolution de ses redevances domaniales est positive en 2008 (+19 000 €) et 2010 (+1,6 M€) et négative en 2009 (-17 900 €), avec en 2011 une augmentation prévue de 11,6 %.

Au final, outre celui de la direction des finances, peu d'objectifs de performance concernent les redevances domaniales : taux d'occupation dans les crèches (taux sur lequel se base le calcul des recettes versées à la Ville), montant des recettes de fonctionnement liées aux activités commerciales sur l'espace public. D'autres indicateurs de ce type sont prévus aux contrats d'objectifs en 2013 : recettes tirées des locations de créneaux dans les équipements sportifs, recettes des horodateurs.

**Recommandation n°8. La chambre recommande la mise en place, dans le cadre des contrats de performance, de sous-objectifs patrimoniaux étendus à l'ensemble des directions gérant le domaine public.**

### 3.3.2. La gestion des 38 piscines municipales et des droits de voirie

La Ville dispose de 38 piscines, dont 29 exploitées en régie, six dans le cadre d'un marché de services (article 30 du code des marchés publics) et trois en délégation de service public. Afin de faire face à la forte fréquentation (5,9 millions d'usagers en 2010, individuels, associations, scolaires), elle a réhabilité deux piscines en 2006 et 2008, en a ouvert deux autres en 2008 et 2009, a programmé les piscines Beaujon et Molitor en 2013 et un projet Seine-Ouest après

---

<sup>54</sup> « Il convient de définir pour chaque politique publique un plan d'actions mis en œuvre par les services organisés en centres de responsabilité. Les objectifs et indicateurs permettent une lisibilité des choix exprimés dans le budget, structurent l'activité des services et en facilite l'évaluation ». RPA 2009, pages 286-287.

<sup>55</sup> Le rapport Scet de 2001 préconisait des tableaux synthétiques opérationnels, des objectifs et indicateurs rendant compte de l'activité et de l'efficacité de chaque direction.

<sup>56</sup> Programmes opérationnels « Eclairer les décisions ayant un impact financier et assurer la gestion efficiente et durable des ressources » ; « exécuter le budget et optimiser le financement » ; « porter l'élan de modernisation financière et contribuer au pilotage de la performance ».

2014. La fréquentation des piscines en gestion externalisée a augmenté de 47,4 % et celle des piscines en régie de 9 %, ce qui s'explique sans doute par l'offre d'activités et les horaires élargis<sup>57</sup> des premières.

A la suite du rapport IGVP de 2009 sur la piscine Pailleron, des outils de suivi ont été mis en place (compte de résultat, comptabilité analytique), même si l'information sur les biens de retour est à améliorer. Il a été relevé l'existence d'un solde déficitaire d'exploitation récurrent (-36 M€ en 2010 pour l'ensemble des piscines), ayant plusieurs causes, comme les charges de personnel et une tarification avantageuse fixée en 2009<sup>58</sup> (tarif d'accès de 3 € et tarif réduit de 1,7 € pour les piscines en régie). Une tarification spéciale est appliquée dans les piscines en délégation. La gratuité est accordée pour environ 25 % des entrées<sup>59</sup>, notamment aux agents de la Ville, actifs ou retraités, sans justification d'une différence de situation par rapport aux autres usagers. Les coûts de gestion des neuf piscines externalisées ont représenté 26,6 % des dépenses en 2010 et leurs produits (2,5 M€), 34,3 % des recettes. Les piscines déléguées (Pontoise, Berlioux, Pailleron) reçoivent une compensation (pour sujétions de service public) de la Ville, représentant 30 % des recettes<sup>60</sup>.

La Ville applique ainsi une politique tarifaire qui n'est pas sans impact sur les recettes d'exploitation. Mais elle considère qu'il s'agit d'un service public non commercial, qui peut par nature être déficitaire, les tarifs appliqués ne visant pas à couvrir la totalité du coût du service. Elle a ainsi choisi des tarifications sociales visant à un objectif d'égalité et de solidarité entre usagers, et la gratuité pour les agents de la Ville.

Les droits de voirie<sup>61</sup> concernent les objets ou installations prenant appui sur le domaine public de voirie (6 306 étalages, 12 193 terrasses) ou les dispositifs d'information situés en surplomb de celui-ci (enseignes, bannes fixes et mobiles, marquises)<sup>62</sup>. Ils ont représenté des recettes d'un montant total de 30,5 M€<sup>63</sup> en 2010, dont 18,9 M€ pour les terrasses, 5,8 M€ pour les enseignes permanentes et 2 M€ pour les bannes et marquises. Les droits de voirie ont été réformés par un arrêté du maire de Paris du 23 décembre 2010. La délibération des 28, 29 et 30 mars 2011 du conseil de Paris modifie la réglementation des terrasses et étalages. Le règlement local de publicité (délibération du 21 juin 2011 et arrêté du 7 juillet 2011) modifie celui des enseignes et pré-enseignes à compter du 11 juillet 2011, ou de manière différée en 2012 et 2013, pour les dispositifs antérieurs.

---

<sup>57</sup> Rapport IGVP audit sur l'ouverture des piscines en nocturne de mars 2011 pages 32 et 34.

<sup>58</sup> Arrêté du maire de Paris du 24 août 2009.

<sup>59</sup> Paris Pass Familles, cartes Emeraude et Améthyste, accompagnateurs, pensionnés militaires, demandeurs d'emploi, bénéficiaires du RSA et de l'allocation temporaire d'attente, aux agents de la ville, actifs ou retraités.

<sup>60</sup> Rapports d'activité Berlioux, saison 2009/2010, page 12, 2010 Espace sportif Pailleron, pages 23-104.

<sup>61</sup> Le maire, peut, par délégation du conseil municipal, fixer les tarifs des droits de voirie, de stationnement, de dépôt temporaire sur les voies et autres lieux publics, et d'une manière générale des droits prévus au profit de la commune qui n'ont pas un caractère fiscal (art. L. 2122-22 CGCT).

<sup>62</sup> 3 500 établissements avec terrasse fermée, 10 000 avec terrasse ouverte, 6 800 contre-étalages et étalages et 102 000 enseignes.

<sup>63</sup> Les droits de voirie représentent 6042 décisions en 2009 et 6020 en 2010.

D'une part, la réglementation des terrasses et étalages, critiquée par l'IGVP en 2004 pour le caractère modique de ses tarifs et l'ancienneté de la classification des voies (1986), a créé, en 2011, cinq catégories, tout en assujettissant de nouveaux types d'emprises ou d'équipements (contre-terrasses, commerces accessoires, chauffage et climatisation, etc.). Le montant des droits a été multiplié de trois à cinq pour 30 % des débits de boissons, avec un impact progressif évalué entre 5,7 M€ (+27,6 %) et 8,6 M€ (+42,4 %) jusqu'en mars 2012.

D'autre part, le règlement local de publicité du 21 juin 2011 autorise la publicité sur les bâtiments en travaux et réduit de 30 % les surfaces publicitaires<sup>64</sup>, soit 20 % du parc des supports d'affiches de 8 m<sup>2</sup> et 12 m<sup>2</sup>, et 10 % du parc des enseignes permanentes. La perte annuelle de recettes à périmètre constant était estimée à 1,84 M€. Toutefois, pour compenser la réduction du nombre de supports, les opérateurs ont entrepris, en liaison avec les services de la Ville, de développer une approche plus qualitative (éclairage, défilement). Ils ont ainsi réussi à maintenir leur chiffre d'affaires et n'ont pas sollicité la révision du minimum garanti de redevance. L'impact en termes de redevance est donc pour l'instant marginal pour la Ville. Il est à noter que ces évolutions n'ont aucun impact sur le contrat Vélib', la redevance perçue par la Ville étant forfaitaire.

### **3.4. Des besoins importants de restructuration et rénovation d'équipements**

A partir de la valeur agrégée brute retraitée qui est retracée au bilan (en 2010 17,8 Md€, valeur nette de 15,1 Md€) il n'est pas possible de faire un diagnostic fiable de l'état de vétusté, les instructions budgétaires et comptables M14 et M52 ne prévoyant pas de dotation en vue d'un amortissement complet. Aussi, la Ville doit appréhender l'état de vieillissement du patrimoine et programmer son renouvellement. S'il a été noté la mise en œuvre des visites techniques d'architectures depuis 2010 (1600 sur trois ans, 54 M€) et la restructuration de lieux d'appel (DPE) depuis 2009, l'importance des chantiers ne permet pas une échéance à court terme. De plus, la Ville, responsable de tout dommage causé à autrui, avec des conséquences éventuelles financières, civiles, voire pénales, est son propre assureur sur les risques et dommages aux biens, même ERP, dont elle est propriétaire ou locataire. Il a été relevé 25 exceptions au principe d'auto-assurance concernant les appartements médico-sociaux, l'hôtel de Ville et son garage, le Forum des Halles et certains autres risques. Si les biens concédés ne sont pas assurés par la Ville elle-même, la vérification annuelle qu'ils le sont par le concessionnaire, qui paraissait insuffisante (stipulations contractuelles imprécises et absence d'attestations et de contrats d'assurance) a été améliorée depuis 2010 (réécriture des clauses contractuelles, application de planchers de garanties...).

#### **3.4.1. Un patrimoine d'exploitation en partie vieillissant**

Selon la DU, une partie du patrimoine d'exploitation (ateliers, services techniques, dépôts, garages) est constituée de « *locaux vétustes ou non conformes* ». Parmi les critères de vétusté étudiés pour 320 équipements sportifs, 35 % de dates de construction antérieures à 1980 ont

---

<sup>64</sup> Zonage harmonisé, suppression des zones de publicité élargie et de 920 panneaux 4X3, format maximal de 8 m<sup>2</sup>, limitation des panneaux d'affichage intégrés à 2 m<sup>2</sup>, interdiction près des écoles, sur les bords de Seine et à Montmartre, publicité lumineuse restreinte aux toits terrasses.

été relevées, dont 25 entre 1846 et 1942. Selon un audit sur la sécurité incendie, les directions ont une connaissance insuffisante du patrimoine bâtiminaire, sans documents techniques, ni tableau de bord. Par ailleurs, la mission *valorisation* a mené six analyses de sites et d'équipements déconcentrés inadaptés et vétustes, révélant des situations contrastées, avec un montant minimum de 140 M€ en dépenses de restructuration et de 84 M€ en recettes de cession.

Parmi neuf sites<sup>65</sup> de la DVD, les laboratoires d'essai des matériaux (LEM) et des équipements de la rue (LER), le centre de maintenance et d'approvisionnement (CMA) sont vétustes (Denfert-Rochereau et Pouchet), dispersés (Ivry Verdun, Ivry Rousseau et Bonneuil-Marne), sous-occupés, voire complétés par la location de site. Leur devenir, lié à des projets d'aménagement ou de regroupement, reste incertain et non chiffré.

Cinq des huit garages à benne consacrés à l'activité de collecte de déchets ménagers et assimilés<sup>66</sup> sont situés sur des communes de banlieue (Aubervilliers, Ivry, Romainville, St-Ouen) qui ont le projet de conduire, à horizon plus ou moins rapproché, des opérations de requalification urbaine, dont la plupart nécessiteront de reconfigurer ces garages, voire de les déplacer. Face à cette demande, la Ville de Paris conduit une réflexion visant à optimiser le nombre, le positionnement et la capacité des garages à bennes qu'elle devra conserver dans le futur. Cette réflexion intègre les contraintes techniques (8 800 m<sup>2</sup> de terrain pour un garage de 110 véhicules), sociales (stationnement des véhicules privés des conducteurs qui prennent leur service avant l'heure de démarrage des transports en commun, soit une centaine de véhicules) et financières (liées à la reconstruction et au foncier). Le bilan global reste à préciser.

Le réseau d'eau non potable<sup>67</sup> est confronté à la diminution des volumes distribués et à sa vétusté (1860) ce qui pose la question du devenir des trois usines de captage, quatre réservoirs (53 200 m<sup>2</sup>), 10 logements de fonction, aqueducs, regards et galeries. Le conseil de Paris a décidé, en mars 2012, de maintenir le réseau dans le cadre d'une optimisation des infrastructures existantes, qui doit conduire à la fermeture du réservoir de Grenelle et de l'usine d'Auteuil et à l'abandon de certains compartiments des réservoirs de Passy. La valorisation de ces sites s'inscrira, compte tenu de leur dimension patrimoniale forte et de leur étendue, dans une démarche de programmation urbaine et de concertation.

Les 18 équipements de bains-douches, situés sur les 10 arrondissements du nord-est de Paris et dont la fréquentation est réduite, sont en cours de restructuration, suppression (Castagnary, Audubon, Lacépède), fermeture (Bidassoa, Deux-Ponts, Rouvet) ou cession (Oberkampf, Charenton).

Les 15 marchés couverts municipaux<sup>68</sup>, regroupant des commerces ouverts au public, sont exploités en régie ou en délégation, représentant pour la Ville 0,24 M€ de redevances et 0,85 M€ de charges d'exploitation en 2009. Devant la baisse de leur attractivité, la Ville a augmenté les droits de place en 2010, inclut de nouvelles obligations et reconstruit le marché

---

<sup>65</sup> Salles d'essais, ateliers, laboratoires, magasins, bureaux et locaux sociaux.

<sup>66</sup> 400 véhicules lourds, 65 700 m<sup>2</sup>, 116 m<sup>2</sup>/camion, 570 Mt/an.

<sup>67</sup> 1700 km, stockage de 180 000 m<sup>3</sup>.

<sup>68</sup> 10 alimentaires, un marché aux fleurs, un divers et trois en reconversion.

de La Chapelle (6,5 M€). Néanmoins, l'immeuble des Ternes, loué depuis 1965 à une société, ne permet de recevoir qu'une faible redevance de 0,17 M€ de la part de sous-locataires.

### 3.4.2 Le programme de travaux concernant quatre grandes concessions

La convention d'occupation des hippodromes d'Auteuil et de Longchamp, signée en 2006 pour une durée de 20 ans, permet à *France Galop* de réaliser, à Longchamp, un chiffre d'affaires de 75 M€ et une marge nette de 13,5 M€, et à Auteuil<sup>69</sup>, un chiffre d'affaires de 85,8 M€ et une marge nette de 9,8 M€. La redevance annuelle versée à la Ville est passée à 7,9 M€ en 2011. La convention autorise l'occupant à réaliser, à ses frais et à sa propre initiative, les travaux nécessaires à son activité, sous réserve de l'accord de la Ville. Elle comporte une clause de rendez-vous ayant pour objet l'examen du projet de modernisation de l'hippodrome de Longchamp, porté par *France Galop*. Le programme de travaux ayant finalement été arrêté à 120 M€ d'ici 2014, les parties ont considéré que ce montant n'était pas amortissable sur la durée résiduelle de la convention. Un nouveau contrat a donc été conclu, après résiliation amiable de celui en cours.

La concession de l'exploitation de la Tour Eiffel<sup>70</sup> a été attribuée fin 2005 à la *Société d'exploitation de la Tour Eiffel (SETE)*<sup>71</sup>, pour 10 ans. Avec un chiffre d'affaires 2010 de 99,1 M€, la redevance assise sur la billetterie, la restauration<sup>72</sup> et les boutiques s'est élevée à 9,4 M€. Toutefois, le programme contractuel d'investissement, initialement de 152 M€, a été réévalué à 200 M€ en raison de surcoûts imputables à différentes causes (travaux de réparation imprévus, retards entraînant la mise en jeu des clauses d'indexation des marchés...). La Ville indique, par ailleurs, que les sujétions d'exploitation et les contraintes de procédure liées à la protection du monument et du site ralentissent la mise en œuvre du programme d'investissements, rendant très improbable sa réalisation totale dans le cadre du contrat en cours. Elle a ainsi réexaminé avec le concessionnaire le phasage des investissements à réaliser jusqu'à l'échéance du contrat (décembre 2015) et a lancé un marché d'études techniques et financières, portant sur les investissements à réaliser après 2015 dans le cadre d'un futur contrat.

Le Parc des expositions de la Porte de Versailles, délégué en 1987 à la *Société d'exploitation du Parc des Expositions* (groupe *Viparis*) pour 40 ans (sept millions de visiteurs), a permis de verser une redevance de 16,3 M€ en 2010<sup>73</sup> à la Ville, grâce à ses huit pavillons spécialisés dans l'accueil des foires, salons et événements (36 ha et 227 813 m<sup>2</sup> bâtis). Toutefois, dans le contexte de la restructuration du quartier de la Porte de Versailles, la Ville a fait réaliser un audit qui a préconisé une rénovation complète (ouverture, requalification, modernisation des halls, amélioration du bilan énergétique et environnemental, mise aux normes) qui va au-delà

---

<sup>69</sup> 238 jours de préparation, 30 jours de courses (200 000 visiteurs), neuf manifestations (180 000 visiteurs).

<sup>70</sup> 312 m, 10 000 tonnes de fer, 5900 m<sup>2</sup> sur trois étages, huit ascenseurs, 6,2 millions de visiteurs/an.

<sup>71</sup> Capital de 1 M€, 60 % ville de Paris, 8 % Unibail, 8 % Eiffage, 8 % Dexia, 8 % Ufipar.

<sup>72</sup> Subdéléguée en décembre 2006 à Millenia et Altima (restaurants J. Verne et 58 Tour Eiffel).

<sup>73</sup> Bilan de 230 M€ en 2010. 135 M€ de dettes au passif. 110 M€ de CA.

du programme initial d'investissement de 553 M€, déjà engagé à 60 %. La résiliation anticipée du contrat implique une indemnisation du concessionnaire (200 à 300 M€), qu'il est prévu de faire prendre en charge par le nouvel attributaire<sup>74</sup>, la nouvelle convention prenant la forme d'un bail emphytéotique administratif.

La *Société anonyme d'exploitation du Palais omnisports de Paris-Bercy* (SAE POPB) exploite le Palais Omnisports de Paris Bercy (POPB), selon une convention de délégation signée en septembre 2011 pour 35 ans. La Ville considère que cette durée, longue au regard de l'amortissement des emprunts et travaux à réaliser, est nécessaire pour permettre l'amortissement économique des investissements, notion admise par la jurisprudence. Afin d'adapter le POPB aux évolutions sportives, culturelles, réglementaires et technologiques, il est prévu un montant de travaux de 110 M€ HT en 2014 et 2015, auxquels il convient d'ajouter 10 M€ de frais de préfinancement, ainsi que deux tranches de 20 M€ entre la 10<sup>ème</sup> et la 30<sup>ème</sup> année. Il est à noter que pour les deux dernières tranches de travaux, la convention omet de garantir la Ville contre une inexécution par des pénalités contractuelles. La fermeture du POPB pour la réalisation des travaux en 2014 (151 jours) et 2015 (195 jours) entraînera une diminution de la redevance<sup>75</sup> versée à la Ville de 14 % en 2013/2014 et de 85 % en 2014/2015, tandis que le chiffre d'affaires devrait dans le même temps diminuer de 38 % et de 52 %. Enfin, s'il est prévu que ce dernier augmente significativement à partir de 2016-2017 (+ 50 %), le contrat ne comporte pas de clause permettant de lier réellement l'évolution du taux de la redevance à cette dynamique (ce taux passe de 2 % du CA à seulement 5 % après 20 ans). Pour la Ville, le montant de la redevance, déterminé en fonction de l'analyse des prévisions de cash-flows fournies par les candidats et de la rentabilité qu'ils attendent de leurs fonds propres, est un critère qui intervient généralement en second rang lors de l'attribution des concessions, derrière celui du programme d'investissement et d'exploitation. Elle considère que l'existence d'une part variable assise sur le chiffre d'affaires suffit à l'intéresser aux résultats et à la performance du concessionnaire.

## **4. LA CONSTRUCTION DES DROITS ET REDEVANCES PEUT ETRE AMELIOREE**

### **4.1. Un pilotage perfectible des droits**

#### **4.1.1. Le recensement difficile des occupations privatives du domaine public parisien**

Le recensement des types d'occupation, des droits correspondants<sup>76</sup> et des redevances d'occupation, dont la gestion est segmentée entre les différentes directions, s'est avéré

---

<sup>74</sup> « Selon les comptes de la délégation, la jurisprudence et le contrat » (délibération DF 2011 49 DU 217).

<sup>75</sup> 1 M€ avant les travaux, 0,2 M€ pendant, 1 M€ après et 2 M€ après 20 ans ; part variable indexée sur le chiffre d'affaires (2 % avant les travaux, 0 € pendant, 2 % après et 5 % après 20 ans) ; 30 % des droits de *naming*.

<sup>76</sup> Sous le contrôle du conseil municipal, le maire est chargé de conserver et administrer les propriétés et de faire en conséquence tous actes conservatoires de ses droits, de passer les baux des biens, de passer dans les formes les actes de vente, échange, partage, acquisition, transaction (art. L. 2122-21 CGCT). Le président du conseil général gère le domaine du département (art. L. 3221-4 CGCT).

difficile. Les occupations privatives, estimées à plus de 10 500 au moment du contrôle, se composent principalement d'autorisations d'occupation temporaires (plus de 10 200). Viennent ensuite des délégations de service public (178 en 2009), des conventions d'occupations du domaine public (182), et des baux emphytéotiques administratifs (quatre).

A titre d'exemple, la direction des familles et de la petite enfance attribue des délégations de service public ou des marchés publics, achète des places à des structures et subventionne des associations loi 1901, dans le cadre du programme de création de 4500 places de petite enfance d'ici 2014 (318 M€)<sup>77</sup>, soit 2000 places subventionnées, 1500 places en DSP, ou en article 30 du CMP, et 1000 places en régie.

Si la Ville a réalisé en 2007 un guide et un rapport d'activités consacrés aux délégations de service public, il conviendrait de recenser pour chaque occupation le mode de dévolution, la construction et l'indexation de la redevance, la durée, la fiscalité applicable, le mode d'assurance, le coût global, les modalités d'entretien, de rénovation et d'amortissement, l'existence de rapports de contrôle. La chambre a déjà recommandé la mise en place d'un outil de suivi en temps réel intégré et une cartographie des risques. Un règlement de procédures harmonisé pour l'ensemble des directions permettrait de diffuser les textes applicables, la jurisprudence, les décisions et vœux du maire et du conseil de Paris.

La vision patrimoniale des actifs concédés, dans le cadre de la certification des comptes, reste à établir, compte tenu des incohérences relevées entre les modalités d'occupation et les données du SI *Patrimoine* (faute d'une nomenclature unique des types d'occupation, il comporte autant de libellés que les 27 000 lignes saisies). De telles données contribueraient à rendre cohérentes les modalités d'occupation, la surface concédée et la redevance versée. La nécessité d'une analyse approfondie, dans la perspective d'une harmonisation des occupations et d'une gestion dynamique des actifs a été relevée par la mission valorisation en 2011. Elle passe par un arbitrage fin entre la gestion en régie ou l'utilisation privative, l'autorisation constitutive de droits réels ou non, le déclassement ou la conservation. De ce point de vue, la Ville a évoqué en 2011 le projet de maximiser les redevances, établir des critères, corriger certains tarifs et recentrer le suivi des *grosses* concessions vers la DF et des *petites* vers la DDEES.

La Ville a fait état d'améliorations en cours. Une évolution des outils informatiques (*Alizé*) devrait permettre de constituer une base de données complète des contrats productifs de recettes quelle que soit leur forme juridique, intégrant les documents contractuels et un ensemble de données de gestion (durée, modalités de calcul et d'indexation de la redevance...). Des outils de pilotage associés sont prévus pour suivre de manière beaucoup plus fiable qu'aujourd'hui les recettes des contrats. En outre, dans le cadre de la préparation de la certification des comptes, une *cartographie des risques* de défaillance des satellites et des partenaires contractuels de la Ville est en cours (recensement des partenaires institutionnels et des contrats de gestion, évaluation des risques et identification des mécanismes de transmission à la Ville, définition d'outils de traitement de ces risques). Enfin, le plan d'action de juillet 2011 relatif à la mise en place de la fonction immobilière, prévoit la constitution d'un guide de procédures de gestion. Ce travail, en cours depuis septembre 2011, devrait être prochainement achevé.

---

<sup>77</sup> Ratio de 30 % d'enfants de moins de trois ans accueillis (moyenne nationale 10 %).

#### **4.1.2. L'absence de contrôle centralisé des occupations privatives**

La gestion des occupations privatives est répartie entre les directions. La Ville a indiqué poursuivre deux objectifs en la matière : d'une part, l'articulation de la gestion des concessions avec les différentes politiques publiques (sportive, culturelle...) ; d'autre part, la sécurisation des procédures d'attribution des contrats (qui passe par la mutualisation des bonnes pratiques), et la valorisation optimale du domaine public, notamment par des redevances fixées en cohérence avec la valeur domaniale des biens, les investissements programmés... Ainsi, la gestion des concessions est assurée par les directions opérationnelles concernées, qui peuvent bénéficier de l'appui et des conseils du bureau des modes de gestion de la direction des finances, les concessions les plus importantes ou sans lien direct avec une politique publique étant toutefois directement gérées au sein de cette même direction par les bureaux des établissements concédés (Parc des expositions, Palais des sports, Tour Eiffel, Palais Brongniart, hippodromes, Palais des Congrès, aquarium du Trocadéro) et de l'espace urbain concédé (opérateurs de télécommunication et réseaux câblés, exploitation publicitaire, supports commerciaux).

La sécurisation des procédures d'attribution n'est pas optimale, le bureau des modes de gestion n'exerçant qu'une fonction de conseil, sur saisine facultative des directions, et non un cadrage et un contrôle systématique en amont. Le respect des textes par les directions n'est pas vérifié. Le manque d'harmonisation des éléments juridiques et financiers est un risque pour les recettes patrimoniales.

A cet égard, la Ville s'est engagée à mener une réflexion visant à mieux associer en amont la direction des finances sur toutes les questions ayant trait aux occupations privatives. En particulier, les informations concernant les dates d'échéances des contrats pourront être renseignées dans le système d'information financier *Alizé*, permettant ainsi à la direction financière de mieux anticiper les procédures de renouvellement sur lesquelles son intervention serait nécessaire.

<p><b>Recommandation n° 9. La chambre recommande de confier à la direction des finances le pilotage et le suivi d'une procédure de contrôle interne pour tous les modes d'occupation du domaine public.</b></p>
---

#### **4.2. Les conventions d'occupation du domaine public (CODP)**

##### **4.2.1. Dévolution et durée d'occupation du domaine public**

Le vœu du conseil de Paris du 8 juin 2004 porte sur la dévolution et la durée<sup>78</sup> de l'occupation du domaine public, hors délégations de service public. Il systématise le recours à l'appel public à candidatures, sauf exception motivée.

---

<sup>78</sup> Le conseil municipal peut déléguer au maire la conclusion et la révision du louage des choses pour une durée n'excédant pas 12 ans.

Les critères de sélection appliqués par les directions restent à harmoniser, le contrôle en amont des cahiers des charges n'étant pas systématique : chaque appel à projets présente *ses propres particularités* (cohérence, qualité, intérêt économique, durée et niveau de redevance, avantage non reproductible). Ainsi, la Deve se réserve un *pouvoir d'appréciation* pour la dévolution et les conditions d'occupation, en procédant à une mise en concurrence si le chiffre d'affaires est *conséquent*, en excluant les *petites activités* (promenades en sulky ou balançoires), ou en prorogeant la durée d'occupation. Il a été relevé l'application d'une clause<sup>79</sup> prévoyant un rejet automatique des candidatures en cas de défaut de paiement antérieur de la redevance. Pour la sécurité juridique de ses procédures, la Ville devrait procéder à une analyse des moyens applicables pour traiter ce type de situations, en considérant notamment le parallèle qui pourrait être établi avec la jurisprudence en matière d'exclusion des candidats aux marchés publics.

Par ailleurs, si le vœu émis par le conseil de Paris en 2004 prévoit une durée d'occupation du domaine public limitée à 25 ans, 27 conventions comportent des durées supérieures, voire indéterminées. De telles durées ne sont soumises à aucun critère, notamment pour les biens nécessitant des amortissements importants.

Alors que 31 occupations à durée indéterminée ou supérieure à 12 ans avaient été relevées en 2006 à la Deve, il reste à ce jour 10 occupations à durée indéterminée, les autres étant régularisées ou en cours.

#### **4.2.2. Gestion des conventions d'occupation du domaine public**

S'il avait été constaté en 2006 le renouvellement tardif de concessions dans les bois parisiens, la Ville a renouvelé l'exploitation de six chalets de vente des Bosquettes dans le bois de Boulogne. L'occupation sans titre du manège et du kiosque de vente du quai Branly a été régularisée, à l'issue d'un contentieux avec expulsion. Celle concernant les hippodromes de Longchamp et d'Auteuil s'est prolongée pendant sept ans, la redevance perçue par la Ville étant calculée sur la base de l'ancienne convention (0,953 M€). Elle a été régularisée par la convention d'occupation du 18 octobre 2006 signée avec l'association *France Galop*, qui a porté la redevance à 7,5 M€/an. Par ailleurs, trois occupations sans titre relevées en 2006<sup>80</sup> sur le domaine public fluvial ont été régularisées en 2008, apportant une recette supplémentaire de 0,4 M€ à la Ville. La convention d'occupation du stade de Roland-Garros, critiquée par l'IGVP en 2008, a été renouvelée en juillet 2011 pour 99 ans, les travaux (270 M€) étant à la charge du concessionnaire.

La délibération du conseil de Paris des 28 et 29 avril 2003 (art. 20) intervient dans la fixation des prix d'attractions enfantines (en mentionnant le prix maximum que les exploitants sont autorisés à percevoir de leurs clients), alors qu'il n'appartient pas au conseil de Paris de réglementer les tarifs des permissionnaires de voirie. De fait, cette clause qui n'est pas appliquée, devrait être abrogée.

---

<sup>79</sup> Délibération des 28 et 29 avril 2003 portant fixation des tarifs et redevances des parcs et jardins (art. 16) et arrêtés des 22 février 2006 (art. 3) et 27 décembre 2010 (art. 2).

<sup>80</sup> Rod sur la gestion des canaux parisiens du 28 novembre 2006.

### 4.3. Délégations de service public et marchés de services

#### 4.3.1. Les délégations de service public (DSP)

Les DSP représentent un chiffre d'affaires de 1,7 Md€, réparti entre la distribution d'électricité (455 M€) et de gaz (110 M€), la chaleur (278 M€) et l'énergie frigorifique (69 M€), l'eau (540 M€), le tourisme (174 M€), les déplacements (182 M€), les sports (30 M€), la culture (20 M€), les marchés (13 M€), la solidarité (14 M€), la jeunesse et l'animation (13 M€)<sup>81</sup>. Par l'exploitation déléguée, le concessionnaire encaisse les recettes et verse une redevance à la Ville (105 M€ en 2009), qui verse elle-même des participations (38,3 M€).

Les durées relevées concordent avec les dispositions légales (art. L. 1411-2 du CGCT), en fonction de la nature des prestations ou des investissements réalisés : plus de 60 ans pour 22 DSP, dont le chauffage urbain (97 ans), la distribution d'électricité (70 ans) et 20 parkings (75 ans pour le parking Monge), entre 40 et 60 ans pour 32 DSP (parkings), entre 20 et 40 ans pour 54 DSP, dont le Parc des Expositions (40 ans), moins de 20 ans pour 72 DSP, dont le Parc des Princes (15 ans) et la piscine Pailleron (neuf ans).

Deux DSP critiquées par l'IGVP<sup>82</sup> et la chambre<sup>83</sup>, le camping du Bois de Boulogne et de la Compagnie parisienne de chauffage urbain (CPCU), ont été améliorées.

D'une part, à la suite des anomalies relevées dans la DSP du camping du Bois de Boulogne concédée en 1988 (vétusté, absence d'inventaire et de suivi, faible redevance, sous-concessions occultes), la Ville a conclu, le 1<sup>er</sup> janvier 2011, une nouvelle DSP pour 10 ans. Avec un camping 4 étoiles de 69 674 m<sup>2</sup>, 495 emplacements (37,9 € par jour haute saison) et des équipements, il est prévu une redevance de 0,58 M€ en 2011 et 0,74 M€ en 2015.

D'autre part, la distribution de chaleur par la vapeur ou l'eau chaude, concédée à la CPCU<sup>84</sup> depuis 1927, donne lieu à une redevance de 6 M€ pour un chiffre d'affaires de 278 M€. La Ville en a modifié l'économie en mars 2009 par un neuvième avenant engageant le développement du réseau à l'est de Paris, prolongeant sa durée de sept ans, et élargissant son périmètre opérationnel. Il modifie également les tarifs par éléments de redevance, autorise une hausse de 4,5 % du prix maximum autorisé et supprime la clause d'avance sur consommation. Les énergies renouvelables sont prises en compte. Des biens propres sont reclassés en biens de reprise. Des outils de contrôle (fonctionnement en réseau, audit technique et environnemental, programme pluriannuel et compte d'exploitation, 41 indicateurs de suivi) ont été mis en place. Néanmoins, il reste à instruire le taux de renouvellement des ouvrages, le financement du raccordement des secteurs d'aménagement et la situation de bien propre de la

---

<sup>81</sup> Cinq SEML exploitent de grands équipements (*Société anonyme d'exploitation du palais omnisports de Paris-Bercy, Société anonyme d'économie mixte d'exploitation du stationnement de la ville de Paris, Compagnie parisienne de chauffage urbain, Société d'exploitation de la Tour Eiffel et Société anonyme d'économie mixte locale des pompes funèbres de la ville de Paris*).

<sup>82</sup> Rapport de l'IGVP sur le camping du Bois de Boulogne de janvier 2009.

<sup>83</sup> Rod du 24 septembre 2008.

<sup>84</sup> Capital de 14,4 M€ détenu à 33,5 % par la ville.

station de Saint-Exupéry. La synthèse reste difficile entre la sécurité des riverains (centrale de Grenelle, dépotage de Vaugirard), les aménagements et le milieu urbain.

#### 4.3.2. Les marchés de services (article 30 du CMP)

Deux directions (DJS et DFPE) ont confié la gestion d'équipements à un tiers en concluant un marché public de services selon l'article 30 du CMP<sup>85</sup>. La Ville demeure responsable de leur suivi et encaisse les recettes de leur exploitation, à la différence d'une délégation de service public. Toutefois, l'exploitation de six piscines municipales dans le cadre des dispositions de l'article 30 du CMP (Vallerey, Legall, Baker, Keller, Hermant, Champerret) présente des irrégularités.

En effet, les marchés conclus par la Ville entre 2005 et 2010, dont certains sont encore en cours, prévoient que le titulaire prend à sa charge les dépenses de fonctionnement, entretien, maintenance et d'activité, puis est *remboursé* par la Ville. Symétriquement, les produits d'exploitation (entrées, redevances, subventions) sont encaissés par le titulaire pour le compte de la Ville. Le contrat faisant écran est un *mandat de collecte* établi par chaque marché. La Ville souligne que ce système, mis en place avec l'accord du comptable public en 2005, était alors conforme à la jurisprudence.

Mais un avis du Conseil d'Etat rendu en février 2007 a énoncé qu'une collectivité ne peut décider par convention de faire exécuter ses dépenses ou recettes par un tiers autre que le comptable public. Cette position a été confirmée par un arrêt du Conseil du 6 novembre 2009 (*Société Prest'action*).

Toutefois, la Ville, considérant que l'avis de 2007 ne préjugait pas de la position que serait conduit à adopter le Conseil d'Etat en formation du contentieux, n'a pas modifié ses pratiques, renouvelant dans les mêmes termes deux marchés en 2008. Plus encore, trois autres ont été renouvelés en 2010, postérieurement à l'arrêt du conseil d'Etat, en maintenant les clauses irrégulières, ce que la Ville justifie par le fait que « *les procédures de reconduction étaient déjà lancées lorsque l'arrêt rendu a été connu* ».

Les deux conventions de 2008 ont depuis été régularisées lors de leur renouvellement, avec une délégation en bonne et due forme de sa fonction par le comptable à un régisseur de recettes. Mais, les trois conventions signées en 2010 sont toujours en cours (renouvelables en 2013 et 2014), sans modification des clauses financières irrégulières. La Ville considère en effet que le principe de stabilité et de loyauté des relations contractuelles s'oppose à ce que les parties viennent mettre un terme aux conventions de mandat, la régularisation ne pouvant s'opérer qu'au fur et à mesure des renouvellements. La Ville a aussi exposé les difficultés rencontrées pour établir des régies dans le cadre de ces marchés, qui l'ont conduite à renoncer à ce système en 2005 : délais longs de désignation des régisseurs avec des risques de vacance en cas de changement de personnels, obligation de posséder la nationalité française, responsabilité pécuniaire personnelle mal comprise et mal acceptée par les personnels concernés.

---

<sup>85</sup> Art. 30 : au 1<sup>er</sup> septembre 2006, les marchés et accords-cadres ayant pour objet des prestations de services qui ne sont pas mentionnées à l'art 29 peuvent être passés, quel que soit leur montant, selon une procédure adaptée.

Quelles que soient les difficultés de mise en œuvre, qui paraissent réelles, il appartenait à la Ville d'adopter la solution la plus prudente, en mettant en conformité ses contrats dès l'avis du Conseil d'Etat de 2007, afin d'assurer leur sécurité juridique. La Ville a pris un risque juridique important en poursuivant ses pratiques de gestion entre 2007 et 2011 et continue à s'y exposer en ce qui concerne les contrats non encore renouvelés.

En outre, la chambre relève que les régularisations opérées par la Ville depuis 2011 n'ont porté que sur des régies permettant d'encaisser les recettes. Or, les marchés qu'elle a passés prévoient que les dépenses réalisées par les prestataires (près de 12 M€ au total) sont engagées « *pour le compte de la commune et remboursées sur production de justificatifs* », formulation qui les assimile à des dépenses communales assurées par un mandataire. A cet égard, la Ville est invitée à procéder à une analyse précise et globale des clauses des marchés passés et des mécanismes financiers afférents pour assurer également la sécurité juridique du volet dépense.

**Recommandation n° 10. La chambre recommande de nommer rapidement des régisseurs pour les recettes des trois piscines qui en restent dépourvues et de sécuriser le processus de dépenses.**

#### 4.4. Les redevances d'occupation du domaine public

##### 4.4.1. La détermination des redevances

L'occupation ou l'utilisation du domaine public est obligatoirement assujettie au paiement d'une redevance tenant compte des avantages de toute nature procurés à l'occupant<sup>86</sup>, à la condition que le montant ne soit ni insuffisant, ni excessif et que, respectueux du principe d'égalité, il ne soit pas la contrepartie d'une prestation de service. De plus, il tient compte de la valeur locative, de l'emplacement, de la nature du commerce exercé, des conditions d'exploitation, des droits accordés et des avantages retirés. Certains types d'occupation sont encadrés comme le stationnement payant, le transport et la distribution d'électricité et de gaz, les droits de place et de stationnement, les télécommunications.

La Ville<sup>87</sup> déclare établir les redevances en tenant compte de la nature de l'occupation, de l'objectif poursuivi, de l'équilibre économique de l'exploitation et des investissements à réaliser. Les redevances comprennent une part fixe forfaitaire (barème ou valeur locative) et/ou une part variable en pourcentage du chiffre d'affaires. Elles peuvent combiner ces trois formules aux effets distincts. La part fixe assure un revenu minimal tandis que la part variable reflète la réalité de l'activité.

La redevance au forfait concerne 29 occupations dans les espaces verts : jeux de boules, pêche, jeux de quilles, tir à l'arc, ruchers, locations et espaces publicitaires. Leur gestion a été transférée de la direction des espaces verts à la direction du développement économique au 1<sup>er</sup> janvier 2012 afin notamment de favoriser une harmonisation dans la structuration juridique

---

<sup>86</sup> Art. L. 2125-1 et L. 2125-3 du CG3P.

<sup>87</sup> Sous le contrôle du conseil municipal, le maire est chargé de gérer les revenus (art. L. 2122-21 CGCT).

et financière de ces occupations, notamment pour ce qui concerne les procédures d'attribution et les clauses appliquées.

La direction de la voirie fixe plusieurs types d'assiette : valeur vénale<sup>88</sup> ou locative (canalisations, galeries, caves, passerelles, voies ferrées...), chiffre d'affaires n-1 et volume de carburant (stations)<sup>89</sup>, investissements prévus (dalle des Invalides), part fixe et assise sur le chiffre d'affaires (parcs de stationnement), tarif fixé en conseil de Paris (service des canaux, constructions provisoires, jardinets, jeux de boules, fondations en saillie, bornes électriques...).

Le montant de la redevance peut varier de manière significative selon les modalités de calcul retenues. Ainsi, la redevance du théâtre de marionnettes du Champ de Mars, calculée forfaitairement au mètre carré conformément aux tarifs fixés par le conseil de Paris en 1985, s'élève à 551 €, alors que, fixée à 8 % HT du chiffre d'affaires, elle aurait été de 4667 € en 2009. A cet égard, la Ville fait valoir qu'elle retient les modalités de calcul de redevance les plus appropriées à chaque cas, la pertinence d'une tarification forfaitaire ne s'appréciant pas seulement en comparaison des recettes potentielles qui résulteraient d'autres méthodes de calcul. Compte tenu des contraintes en termes de gestion administrative et en particulier des possibilités de contrôler les chiffres d'affaires déclarés par les occupants, une tarification forfaitaire selon la surface occupée est retenue pour certaines occupations (droits de place des marchés découverts, marchés aux puces, certaines occupations dans les espaces verts...).

En outre, s'agissant des théâtres de marionnettes en plein air dans les espaces verts, la tarification reflète aussi la volonté de la Ville de soutenir cette activité considérée comme peu lucrative. La chambre relève que la Ville ne dispose pas parallèlement d'un droit de regard sur les tarifs appliqués à la clientèle.

Un problème d'assiette est également rencontré pour l'occupation de bâtiments et d'emplacements au Parc Floral de Paris par la *Société générale de location* (convention du 7 février 2003). En effet, l'assiette de la redevance dépend de deux éléments, fixe (600 000 €) et variable (10 % du chiffre d'affaires), mais la part fixe n'est indexée sur aucune surface et est la seule à faire l'objet d'une révision annuelle. En conséquence, malgré l'augmentation du chiffre d'affaires de 10 % entre 2009 et 2010, la redevance n'a augmenté que de 0,8 %.

Le calcul d'une redevance au mètre carré devrait être systématiquement assis sur un inventaire des biens concernés, annexé à la convention d'occupation. Les redevances, fixées sans correspondance avec la surface occupée, n'ont pas de cohérence avec le SI *Patrimoine*. La Ville convient que des inventaires ont pu être omis par le passé, mais assure y procéder désormais de manière systématique, le recours de plus en plus fréquent à des montages en bail emphytéotique administratif, qui s'accompagne d'un travail notarié de descriptions des assiettes concédés, allant d'ailleurs dans ce sens.

---

<sup>88</sup> Valeur vénale : surface occupée \* valeur m<sup>2</sup> \* taux de revenu.

<sup>89</sup> La mise en conformité de la station de carburant de Romainville, gérée en régie, a coûté 0,15 M€ en 2010.

#### 4.4.2. Des redevances à davantage encadrer

La fixation des droits à redevance gagnerait à être mieux encadrée et à être soumise à des critères précis. Ainsi, à la DJS, les redevances sont négociées lors de la mise en concurrence, sans critères particuliers pour les clubs de tennis et les centres équestres.

Selon la Ville, l'ensemble des concessions sportives est concerné, puisqu'à l'occasion des mises en concurrence pour l'attribution des conventions de ce type, les règlements de consultation n'énoncent aucun critère précis pour le calcul de la redevance. Elle entend ainsi tenir compte des caractéristiques propres à chacune des conventions, en termes d'objectifs de politique sportive et de valorisation patrimoniale, au-delà de l'aspect financier. Les critères d'attribution retenus (qualité du projet sportif, montant de la redevance, programme de travaux) correspondent à ces trois préoccupations. Ils permettent, le cas échéant, d'établir le montant de la redevance en fonction, par exemple, de tarifs municipaux adaptés (créneaux horaires attribués aux associations) ou de tenir compte de facteurs tels que la capacité financière d'associations œuvrant dans le sport, sans pour autant perdre de vue le principe de proportionnalité des redevances avec les avantages procurés à l'occupant privatif.

La DVD établit les redevances en surface ou en sous-sol selon 1156 autorisations d'occupation (3,96 M€)<sup>90</sup> et 291 conventions d'occupation (1,56 M€). Des redevances significatives sont assises par arrêté, comme l'occupation de la voirie par le réseau de bus routier (2 M€) et les tirants d'ancrage (0,2 M€), ou semblent faibles comme les canalisations de l'oléoduc Le Havre-Paris (54 651 €) ou de la *Compagnie générale des eaux* (850 €), les jardinets (1659 €), outre des droits anciens : 1963 (réseau de bus), 1978 (tirants d'ancrage), 1985 (de l'oléoduc Le Havre-Paris), 1988 (canalisations eaux) ou 1990 (dalle des Invalides).

La Ville a indiqué qu'il a été décidé de transférer certaines permissions de voirie à la direction financière, pour revaloriser les redevances : il s'agit des passages souterrains ou passerelles utilisés à des fins commerciales (Grands magasins, *Samaritaine*, etc.).

Si le conseil de Paris prévoit<sup>91</sup> que l'occupation sans titre dans les parcs et jardins donne lieu au doublement de la redevance (arrêtés des 22 février 2006 et 27 décembre 2010), il s'agit d'une pénalité de fait, la redevance devant être fixée sur la base d'une situation régulière<sup>92</sup>.

Les redevances assises sur le chiffre d'affaires apparaissent sensibles aux variations de l'activité. Ainsi, les délégations portant sur des équipements touristiques subissent des fluctuations de chiffre d'affaires en raison des aléas de la fréquentation (Tour Eiffel, Jardin d'Acclimatation, ports de plaisance, camping du bois de Boulogne) ; de même, le Parc des expositions connaît, indépendamment de la conjoncture, des variations importantes d'activité liées notamment à la programmation biennale de certains salons (redevance versée à la Ville passée de 15,6 M€ en 2008, année d'un Mondial de l'automobile à 11,8 M€ en 2009). Pour

---

<sup>90</sup> Les réseaux occupés représentent 9727 km de câbles, dont 4924 HTB et 4803 BT (*ERDF*), 1989 km de canalisations (*GDF*), 450 km de canalisations et branchements (*CPCU*), 58 km de réseau (*Climespace*).

<sup>91</sup> Deve, délibération des 28 et 29 avril 2003 : tarifs et redevances des parcs, jardins et espaces verts, inscriptions aux ateliers botaniques, cours de jardinage, visites guidées, inscription à l'école d'horticulture, stationnement payant, location de tentes municipales, lieux de prestige, chapiteaux, expositions et manifestations en plein air ou attractions enfantines.

<sup>92</sup> Conseil d'Etat, 16 mai 2011, *Commune de Moulins*.

atténuer l'impact de son exposition aux conséquences d'un ralentissement de l'activité, la Ville généralise progressivement l'application de minima garantis à l'occasion du renouvellement des conventions.

#### **4.4.3. La stratégie tarifaire et la gratuité**

Le conseil de Paris a donné délégation au maire de Paris en mars 2008 pour fixer les tarifs des droits de voirie, stationnement, dépôt temporaire et droits qui n'ont pas un caractère fiscal, et les relever dans la limite de 2 %. La stratégie tarifaire est mise en œuvre par les directions.

Une conférence tarifaire annuelle a été mise en place dans le but de piloter la politique tarifaire ; elle est chargée d'examiner les propositions de modifications tarifaires, leur impact sur les recettes et sur les usagers et de veiller au respect des principes de cohérence, de lisibilité et d'équité. Cette conférence, organisée par le secrétariat général en présence du cabinet du maire et de l'adjoint chargé des finances, regroupe l'ensemble des directions de la Ville. Les décisions et orientations prises font l'objet d'un suivi particulier pour veiller à leur bonne mise en œuvre.

De ce point de vue, la conférence tarifaire annuelle du 28 octobre 2011 conclut à la nécessité de mettre en place un suivi des délibérations tarifaires et des arrêtés. Elle harmonise la grille du périscolaire et de la restauration scolaire, à l'exclusion du domaine public. Outre le recensement des tarifs appliqués aux usagers, il conviendrait d'en analyser le lien avec l'assiette des redevances appliquées aux concessionnaires.

Il a été relevé l'existence de tarifs distincts aux abords des hippodromes et dans le parc de stationnement d'Auteuil. En effet, d'une part, le tarif<sup>93</sup> du stationnement aux abords des hippodromes d'Auteuil, Longchamp et la Gravelle à l'occasion de manifestations, fixé par une délibération des 28 et 29 avril 2003, est inférieur à celui appliqué en zone périphérique 3. D'autre part, le parc de stationnement souterrain (200 places) et en surface (320 places)<sup>94</sup>, concédé à *France Galop* par la convention d'occupation du 18 octobre 2006, semble fixer ses tarifs librement.

Selon les dispositions de l'article L2125-1 du code général des propriétés des personnes publiques, toute occupation ou utilisation du domaine public donne lieu au paiement d'une redevance. Par dérogation, la gratuité peut être accordée, soit lorsque l'occupation ou l'utilisation est la condition naturelle et forcée de l'exécution de travaux ou de la présence d'un ouvrage, intéressant un service public qui bénéficie gratuitement à tous, soit lorsque l'occupation ou l'utilisation contribue directement à assurer la conservation du domaine public lui-même. En outre, l'autorisation d'occupation ou d'utilisation du domaine public peut être délivrée gratuitement aux associations à but non lucratif qui concourent à la satisfaction d'un intérêt général.

---

<sup>93</sup> Délibération des 28 et 29 avril 2003, art 27.

<sup>94</sup> Concession de l'aire de stationnement *Butte Mortemart* à proximité de l'hippodrome d'Auteuil.

Or, les dispositions relatives à la gratuité ou quasi-gratuité n'ont pas été mises à jour. Ainsi, la délibération 2009 DDEE-184-DEVE 126-DVD sur la tarification des activités à titre temporaire maintient la gratuité (délibération des 28 et 29 avril 2003 et arrêté du 27 décembre 2010) via *cinq conditions cumulatives*. Le terme *manifestations commerciales ou publicitaires* ne semble plus adéquat.

Des situations de gratuité, pour le zoo de Vincennes, le Théâtre du Châtelet et le club hippique de la Plaine Saint-Hubert dans le bois de Vincennes, restent à régulariser. En effet, l'Etat considère qu'il ne doit aucune redevance pour l'occupation du terrain du parc zoologique dans la mesure où sa mise à disposition résulte d'une loi, alors que l'analyse de la Ville conclut à la légitimité d'une redevance. La Ville a indiqué que la rénovation en cours rendra nécessaire l'actualisation de la convention d'occupation signée en 1932 et que la question de la redevance sera à nouveau posée. S'agissant du Théâtre du Châtelet, la convention signée en 1979 prévoit le versement d'une redevance quasi nulle (100 francs). La Ville conduit actuellement une réflexion globale sur la répartition entre elle et les occupants des obligations d'entretien et de maintenance des bâtiments et installations techniques des théâtres municipaux. A l'issue de ces travaux, une nouvelle convention d'occupation du domaine public fixera les conditions de la redevance. Enfin, la Ville a engagé depuis le début 2011 un processus de renégociation, qui conduira notamment à réévaluer le montant fixé par la convention autorisant l'occupation depuis 25 ans de la Plaine Saint-Hubert contre une redevance annuelle de 15 €.

#### 4.4.4. Liquidation et recouvrement des redevances

La liquidation des redevances montre certaines insuffisances. Ainsi, si certaines redevances sont réévaluées chaque année comme la convention du 18 octobre 2006 avec *France Galop*, en fonction de l'indice de référence des loyers, ou celle du 7 février 2003 avec la *Société générale de location*, en fonction de l'indice du coût de la construction, d'autres ne sont pas réévaluées systématiquement : *Société centrale d'apiculture* pour un rucher pédagogique (janvier 1986), *Compagnie des marbreries de Passy* (septembre 2004), blockhaus du bois de Boulogne (juillet 2000), kiosque billetterie du port de l'Arsenal (juin 2009), théâtres de marionnettes (1978 à 2007).

La détection des engagements n'ayant pas donné lieu à émission de titre de recettes doit être systématisée<sup>95</sup>.

Ainsi, le terrain d'assiette du Grand Palais ne donne lieu à aucun paiement de redevance, depuis 1994, dans des conditions irrégulières. Ce terrain de 32 400 m<sup>2</sup>, transmis à la Ville en pleine propriété avec interdiction de l'aliéner par la loi du 27 août 1828, est occupé par l'Etat en vertu d'une convention du 16 juillet 1891, d'une durée de 18 ans, reconduite tacitement jusqu'à ce jour alors qu'aucune clause ne le prévoit. L'Etat y a édifié le Palais de l'Industrie et le Grand Palais, la Ville en conservant la pleine propriété. La convention du 16 juillet 1891, prévoit un loyer annuel de 22,87 € et un supplément constitué de la moitié des recettes brutes

---

<sup>95</sup> Art. 23 décret du 29 décembre 1962 : toute créance liquidée fait l'objet d'un ordre de recettes dans la limite de la prescription quinquennale. Art. 5 : les ordonnateurs prescrivent, constatent les droits et liquident les recettes. Le recouvrement des redevances du domaine s'opère dans les conditions fixées aux art. L. 1611-5 à L. 1617-5 du CGCT. En cas de retard dans le paiement, les sommes sont majorées d'intérêts moratoires (art. L. 2125-5 CG3P).

supérieures pour l'exploitation du bâtiment (nef, Galeries nationales et Palais de la Découverte).

Le versement de la redevance supplémentaire s'est interrompu en raison de la cessation d'activité du Grand Palais, pour travaux (fermeture conservatoire décidée en novembre 1993). Après la reprise de l'exploitation en 2005, la Ville a tardé à s'assurer du respect de son droit à redevance. Elle a finalement demandé à l'Etat, par lettre du 14 juin 2007, de fournir les éléments de calcul de la redevance supplémentaire. Faute de réponse, elle a établi le montant sur la base des données des exercices comptables 2007 à 2009 rendues publiques par l'établissement public du Grand Palais des Champs-Élysées, créé par arrêté du 17 avril 2007. Ce montant, de 8,7 M€, a été notifié à l'établissement public par lettre du 9 juillet 2010. Ce dernier a, le 5 octobre de la même année, contesté être redevable de cette somme et indiqué que cette question lui paraissait ressortir des rapports domaniaux entre l'Etat et la Ville. Le tribunal administratif, saisi par la Ville le 13 décembre 2010, a rejeté son référé provision et son recours indemnitaire par un jugement du 12 janvier 2012, considérant que la convention de 1895 invoquée avait expiré et que, dès lors, l'Etat et l'établissement qui lui a succédé en 2007 « *devait être regardé comme occupant sans droit ni titre* », le paiement d'une redevance ne pouvant être exigé sur le terrain contractuel. La Ville de Paris a formé un appel à l'encontre de ce jugement. Dans l'intervalle, la cession du terrain a été autorisée par la loi de finances pour 2013 et un montant de 18,5 M€ a été convenu entre les parties, ce qui met fin au différend.

#### **4.4.5. Occupation du domaine public par les associations loi 1901**

Il existe peu de données centralisées concernant l'occupation du domaine public par les associations loi 1901.

Le Comité d'aide à la recherche de locaux pour les associations (Carla) institué par la Ville en 2003, a été remplacé en novembre 2011 par un nouveau dispositif (commission d'attribution des locaux associatifs), animé par le secrétariat général et non plus la direction de l'urbanisme. La commission a pour mission d'examiner les demandes des associations en locaux en fonction de l'offre disponible, des priorités du maire et de l'avis du maire d'arrondissement, fixer le montant du loyer après avis du conseil du patrimoine, attribuer ou rejeter les demandes irrecevables ou impossibles à satisfaire.

L'IGVP ayant critiqué en 2008 les conditions de mise à disposition de locaux à 463 associations, un tableau des valeurs locatives de terrains et locaux loués aux associations a été élaboré en 2010 : elles vont de 120 €/m<sup>2</sup> (20<sup>e</sup>) à 900 €/m<sup>2</sup> (8<sup>e</sup>). Il reste néanmoins à en extraire une tarification de référence, gage de transparence<sup>96</sup>. Par ailleurs, le concours en nature correspondant aux services rendus aux associations par la direction des usagers des citoyens et des territoires (Duct) n'est pas valorisé dans l'annexe au compte administratif. La Ville considère à juste titre que la diversité et les modalités des services rendus rendraient extrêmement complexe et coûteuse en temps une valorisation pour chacune des associations bénéficiaires. Toutefois, la valeur de ces concours pourrait être mentionnée de manière globalisée sur une ligne dans l'annexe au compte administratif.

---

<sup>96</sup> Le montant de la redevance doit tenir compte uniquement de la part fixe relative à la valeur locative du bien occupé (guide pratique du ministère de l'Intérieur pour les associations à but non lucratif).

A ce jour, 6233 associations sont inscrites dans les neufs maisons des associations ; 4001 sont des utilisatrices régulières de salles ou de bureaux, 2000 occupent ponctuellement des salles. Les maisons des associations ont eu des charges de fonctionnement de 4,43 M€ en 2010 (dont 0,65 M€ /an de loyers), la plus coûteuse étant celle du 17<sup>ème</sup> arrondissement (317 231 €) et la moins coûteuse celle du 2<sup>e</sup> (162 171 €).

Quatre cents associations occupent gratuitement un local scolaire à titre intermittent. La loi permet en effet d'autoriser l'occupation ou l'utilisation du domaine public gratuitement par les associations à but non lucratif qui concourent à la satisfaction d'un intérêt général. Par ailleurs, 10 associations sont locataires à titre permanent (dont une bénéficiaire d'un bail emphytéotique de 20 ans) et acquittent un loyer, pour une surface totale de 4148 m<sup>2</sup>.

Dix occupations à titre gratuit ont été recensées à la Deve (associations de boulistes, culturelles ou à caractère social) et une à la Dases (association *Turbulences*).

La DJS a conclu huit conventions avec les associations gestionnaires des centres d'animation, avec une redevance exigible en fin d'exercice (50 à 75 % du résultat du gestionnaire), qui ne correspond pas à une contrepartie de l'occupation du domaine mais vise à éviter les *sur-rémunérations* et à inciter les gestionnaires à réutiliser les bénéfices réalisés pour améliorer la qualité du service public ou mieux entretenir l'équipement.

## ANNEXES

### Annexe 1 - Les biens du domaine public

#### Les bâtiments et équipements sportifs et pour la jeunesse

Les espaces de sport comprennent 143 gymnases et salles de sport, 42 centres de tennis, 172 courts de tennis, huit équipements de prestige, 32 stades et six plaines de jeux, 62 terrains de sport, 24 pistes d'athlétisme, 38 piscines et 10 bassins-écoles, deux patinoires, deux bases nautiques, 13 points Sport-Nature, un terrain de beach-volley, 11 murs d'escalade, 17 bouledromes, 15 espaces de glisse urbaine, un fronton de pelote basque, un vélodrome. La DJS est également en charge d'équipements pour la jeunesse, soit 45 centres d'animation, trois espaces Jeunes, un centre musical, trois centres d'hébergement, 18 antennes jeunes (13 à partir de 2012), une maison des jeunes, deux locaux pour les conseils de la jeunesse, trois kiosques jeunes. 17 bains-douches (une fermeture en 2011), cinq salles de remise en forme.

#### Les bâtiments et équipements de petite enfance et les centres de PMI

Sept cent huit établissements accueillant la, petite enfance, constitués de crèches collectives et familiales, de haltes-garderies et haltes-crèches, de jardins maternels ou d'enfants (423 étab et 202 563 places) 31 068 places), de 10 relais assistantes maternelles, d'antennes. Trois relais accueil famille, 44 centres de protection maternelle et infantile (PMI), trois centres de planification et d'éducation familiale, cinq maisons de l'enfance.

#### Equipements culturels et domaine public mobilier (art. L. 2112-1 du CG3P)

Vingt-cinq musées, 83 bibliothèques/médiathèques/vidéothèque, 49 théâtres/salles de spectacles, deux cinémas, 19 conservatoires, 7 millions de documents, des monuments historiques non sommés, 96 édifices du culte (propriété et affectation avant la loi du 9 décembre 1905)<sup>97</sup>. Les inventaires des musées ne sont pas numérisés : plaques *seconde guerre mondiale* et stèles *enfants juif* (format papier) ; 618 œuvres ou ensemble d'œuvres de statuaire dans l'espace public (base Access) ; 4332 œuvres d'art religieux ou civil conservées au dépôt d'Ivry (base ADLIB) ; 4669 œuvres d'art religieux conservées dans les églises propriétés de la Ville (base ADLIB) et 3143 œuvres (fichiers Excel) ; 14413 œuvres conservées dans 56 édifices religieux (fiches bristol).

#### Equipements et bâtiments scolaires

La Dasco recense 854 établissements scolaires et de formation : 662 écoles (5439 classes), dont 311 maternelles, 302 élémentaires et 49 polyvalentes ; 112 collèges, 67 établissements d'enseignement supérieur, 13 lycées municipaux, trois écoles d'art, 11 centres d'information et d'orientation, 11 ateliers des beaux-arts, un lycée municipal d'adultes, un centre d'accueil pour collégiens. La Sorbonne est gérée par la DDEEES.

---

<sup>97</sup> Quatre-vingt-seize édifices cultuels (85 églises et basiliques, neuf temples et deux synagogues), dont 43 classés et 13 inscrits à l'inventaire supplémentaire des monuments historiques, des édifices civils, classés et non affectés, comme la Tour Saint-Jacques, la Tour Jean-Sans-Peur, le Couvent des Cordeliers ou l'ancien Réseau des Eaux du Nord, 150 orgues dans les édifices cultuels appartenant à la ville.

## Les bâtiments et équipements des espaces verts

Selon *Patrimoine*, le domaine foncier représente 25,3 millions de mètres carrés, dont les bois de Vincennes (4,64 m<sup>2</sup>/hab) et de Boulogne<sup>98</sup> (3,94 m<sup>2</sup>/hab)<sup>99</sup>.

Parcs et jardins :

- 476 jardins pour 486 ha (y compris les jardins situés dans les deux Bois)
- 585 jardinets décoratifs et décorations florales pour 22,20 ha
- 95 équipements sportifs pour 25,44 ha
- 1 047 établissements scolaires et de petite enfance pour 14,46 ha
- 1 620 bacs à plantes pour environ 0,16 ha (il n'y a pas de statistiques précises sur la surface cumulée des bacs. Toutefois, les bacs font environ 1m<sup>2</sup> d'où le chiffre indiqué)

Les talus plantés du boulevard périphérique (45 ha), non cadastrés.

Cimetières : 14 à Paris (92 ha), 6 en banlieue (330 ha), soit 422 ha au total

190 000 arbres (hors Bois) :

100 550 arbres sur 1 677 voies (rues, avenues, places ...) ; 38 500 dans les parcs et jardins (hors Bois de Vincennes et Boulogne) ; 33 100 dans les 20 cimetières ; 7 200 dans les écoles et crèches ; 7 800 sur les talus du BP ; 3 000 dans les centres sportifs

Etablissements de production horticole à Rungis (45 ha), Thiais (10 ha) et Achères (25 ha), Longchamp (8,5 ha)

Jardin botanique : Bagatelle (24 ha), parc Floral (31 ha), école du Breuil (15 ha sur un domaine de 22 ha correspondant à l'arboretum de l'école)

Equipements d'éducation à l'environnement

Le réseau d'éducation à l'environnement a été reconfiguré et comprend aujourd'hui 5 pôles :

- un pôle « Consommation responsable » à la Maison des Acteurs du Paris durable, 21 rue des Blancs-Manteaux (4ème),
- un pôle « air, bruit et pollutions » à la Maison de l'air dans le Parc de Belleville,
- un pôle « Jardinage urbain » à la Maison du jardinage dans le Parc de Bercy,
- un pôle « Alimentation durable » à la Ferme de Paris dans le Bois de Vincennes,
- un pôle « Biodiversité » à la Maison Paris nature dans le Bois de Vincennes (12ème). A ce pôle sont également rattachés le Jardin naturel (20ème), le Jardin sauvage Saint-Vincent (18ème) et les Bus nature.

## Les bâtiments et équipements ASE, action sociale et santé

a) 138 sites, dont 22 hors Paris, 33 établissements pour l'aide aux familles et la protection de l'enfance (quatre autres appartiennent à l'AP-HP), deux sites pour les personnes handicapées et 53 sites de santé (centres, laboratoires). 13 établissements sur 17 accueillent

---

<sup>98</sup> Domaine Etat transféré depuis 1828 (Champs-Élysées), 1852 (Bois de Boulogne), 1860 (Bois de Vincennes).

<sup>99</sup> Appartient au domaine privé la forêt de Beauregard (Celle St-Cloud, 87 ha).

des jeunes et mères en difficulté (100 000 mètres carrés Shon) : un centre d'accueil d'urgence des Lilas, cinq foyers pour enfants (Forges-les-Bains, Marie Béquet de Vienne, Mélingue, Michelet et Récollets), deux foyers pour adolescents (Dubreuil et Tandou), quatre centres éducatifs et de formation professionnelle (Alembert, Bénerville, Le Nôtre et Villepreux), quatre centres maternels et d'accueil familial (Ledru-Rollin, Marie Béquet de Vienne, Michelet et Nationale), trois pouponnières, deux crèches, quatre centres d'accueil de Saint-Vincent de Paul, éducatif et d'orientation scolaire et professionnelle d'Annet-sur-Marne, foyer pour enfants Parent de Rosan, centre éducatif et de formation professionnelle Pontourny), neuf services d'accueil familial (Antony, Enghien et Montfort-L'Amaury, Alençon, Auxerre, Bellême, Ecommoy et Sens)

b) Des structures pour personnes handicapées incluent des foyers, des centres d'activités de jour et services d'accompagnement à la vie sociale, 48 unités de Logement et Services (ULS), une maison départementale des personnes handicapées (MDPH), et pour personnes âgées 16 services d'aide à domicile, 10 centres d'accueil de jour Alzheimer, huit structures d'hébergements temporaires et de soins de longue durée hospitalières (USLD), une maison pour l'autonomie et l'intégration des malades Alzheimer (Maia).

c) Huit centres de santé, quatre centres médico-sociaux (CMS), 11 centres d'information et de dépistage anonyme et gratuit (Cidag), trois centres d'information, de dépistage et de diagnostic des infections sexuellement transmissibles (Cidist) (si propriété du département), quatre accueils cancer (ACVP), 11 centres d'adaptation psychopédagogique (CAPP) cogérés avec l'Académie de Paris, un centre d'imagerie médicale Edison, un service des vaccinations, un centre de lutte antituberculeuse de la ville de Paris (Clat), un centre d'information et de dépistage de la drépanocytose (CIDD), un laboratoire Saint Marcel, un laboratoire d'hygiène de la ville de Paris (LHVP), le laboratoire d'étude des particules inhalées (Lepi), le laboratoire de biologie médicale (LBM) et le service municipal d'actions de salubrité et d'hygiène (Smash).

### **Le domaine public viaire**

Le domaine public routier correspond aux biens affectés à la voirie urbaine, communale ou départementale (y compris le stationnement payant), ses infrastructures et dépendances (éclairage public, parking, réseaux divers) au sein de zones aménagées. Le domaine public routier hors Boulevard périphérique et bois comporte : 5064 voies, 1625 km, 23.360.000 m<sup>2</sup>, le Boulevard périphérique : 171 voies, 54 km, 1.380.000 m<sup>2</sup> ; 24 192 096 m<sup>2</sup> de chaussées et trottoirs, 412 945 m<sup>2</sup> de voies piétonnes (50 km), 73 km de voies dans les bois de Boulogne et Vincennes, on compte également 645 km de voies cyclables, 20 000 points stratégiques (17 000 passages piétons, 242 escaliers, 748 bouches de métro, 1900 abribus). Les ouvrages d'art incluent 37 ponts sur la Seine, 58 ponts de rue, 10 ponts RATP, 33 ponts SNCF, 253 passages du périphériques, 46 passages souterrains, 86 passages piétons, 50 passerelles.

83 854 candélabres et 118 098 sources lumineuses de surface. 46 000 plaques de rue, 14 200 feux tricolores, 60 000 panneaux de signalisation, 1760 carrefours équipés, 400 sanisettes, kiosques, espaces publicitaires, postes de mesure, systèmes de priorité tramway et de gestion du trafic. 155 000 places de stationnement sur voirie, 13 000 horodateurs, 47 200 places deux-roues, 128 parcs de stationnement (résidentiels, mixtes, souterrains, en surface), 71 000 places sont recensées. Les aires de surface comportent des constructions provisoires, emprises mises à la disposition d'opérateurs de transports, pistes d'accès, 20 stations-service et de lavage, volucompteurs de 20 stations, jardinets, supports et emplacements de biens mobiliers (bascules, télescopes).

## **Eléments du domaine souterrain<sup>100</sup>**

Les réseaux souterrains recensent 9 727 km de câbles pour le transport et la distribution d'électricité, 1 990 km de canalisations GDF, 450 km de canalisations et branchements pour le chauffage urbain (CPCU), 58 km de réseaux pour le froid, 2389 km d'égouts, des ancrages dans les fondations. L'inventaire n'a pas de correspondance avec la liste des concessionnaires (tirants d'ancrage, galeries techniques, trémies). Il existe 580 km de galeries en carrières, dont 280 km visitables, 3215 ha, dont 1624 ha de terrains exposés à un risque naturel.

## **Le domaine public fluvial (art. L. 2111-7 à L. 2111-11 du CG3P)**

Il comporte des ouvrages, installations et biens immobiliers destinés à assurer l'alimentation en eau et concourant au bon fonctionnement des ports intérieurs, 160 ha de voies d'eau, sur 130 km de voies navigables, répartis sur cinq départements (Paris, Seine St-Denis, Seine et Marne, Oise et Aisne) et deux régions (Ile de France et Picardie). Il inclut la Seine dans Paris (13 km, 63 ha), le canal Saint-Martin (4,5 km), dont le bassin de l'Arsenal (port fluvial de plaisance) et le bassin L. Blanc, reliant la Seine et le canal Saint-Martin<sup>101</sup>, le canal Saint-Denis (6,7 km, 28 portes d'écluses) ; le canal de l'Ourcq à grand gabarit (11 km), dont le bassin de la Villette, et à petit gabarit (107,9 km). Il inclut 640 ha de berges et terrains, dont 160 ha exploitables sur le canal de l'Ourcq à grand gabarit, 30 ha sur le canal Saint-Denis, des bâtiments administratifs pour 15 services déconcentrés (17 400 m<sup>2</sup>), 36 locaux techniques (14 000 m<sup>2</sup>), 121 locaux pour les canaux (24 000 m<sup>2</sup>). Il convient d'y inclure aussi le canal Clignon et 220 ha de plans d'eau<sup>102</sup> (lac de Saint-Mandé).

## **Le domaine public aéronautique (art. L. 2111-16 du CG3P) et ferroviaire (art. L. 2111-15 CG3P)**

Il comporte l'héliport d'Issy-les-Moulineaux : *piste d'atterrissage* (réf 106838) de 350 m dans *Patrimoine* ; *l'héliport de Paris de 92 m* dans *Manip*, (réf 35097, 3b, rue C. Desmoulin à Issy) ; un « *HELIPORT DE PARIS* » de 97 597 m<sup>2</sup> (réf 25 672, rue Farman à Paris 15<sup>e</sup>). La CODP *Héliport de Paris Issy-les-Moulineaux* confirme l'existence d'un terrain d'assiette de 7,4 ha<sup>103</sup> concédé à Aéroports de Paris le 30 décembre 1994 pour 30 ans : héliport, hangars, piste, station-service et deux parkings. Depuis 1994, une parcelle mise à la disposition de la sécurité civile. Sur 0,73 M€ en produits d'exploitation, la redevance est de 0,087 M€ (12 %) en 2009.

---

<sup>100</sup> Selon l'article 552 du code civil, « *la propriété du sol emporte la propriété du dessous et du dessus* » : le propriétaire peut réaliser au-dessous les constructions et fouilles qu'il souhaite.

<sup>101</sup> VNF gère le port des Champs-Élysées depuis sa création en 1992. La Seine relève du domaine de l'Etat, sauf les berges et les ponts transférés à la ville de Paris.

<sup>102</sup> Loi du 30 juillet 2003 et décret n° 2005-992 du 16 août 2005.

<sup>103</sup> Ancien champ de manœuvre de 63 ha concédé par l'Etat en échange du Champ de Mars, reconnu propriété de la ville par la cour d'appel de Paris en février 1944.

**Le domaine public ferroviaire** est constitué des biens affectés aux services de transport public guidés le long de leur parcours en site propre (dépôts, gares, stations). *Patrimoine* recense un *dépôt relais travaux tramway*, fermé en 2009 (réf 65947) de 1240 m<sup>2</sup>.

### Equipements liés à l'eau et l'assainissement

Les équipements collectifs concernent des réseaux, ouvrages d'infrastructures et locaux supports (resserre, local technique, atelier, lieu d'appel, magasin, zone de stockage, dépôt, garage, musée, parking). Un *garage Meaux* est indiqué dans *Patrimoine* avec 2455 m<sup>2</sup>, alors que la DPE donne 4200 m<sup>2</sup>.

Service	nombre	site
STPP	112	ateliers (dont 19 ateliers engins)
STPP	79	69 resserres + 6 dépôts + 4 magasins
STEA	11	ateliers
STEA	6	lieux de stockage
STPP	3	unité viabilité hivernale
STPP	2	régies
STEA	2	Parkings
STEA	1	site spécial (musée Alma)

On recense des réseaux et conduites pour l'assainissement (2 474 102 ml) : 2300 km de galeries, dont 1 430 km d'égouts élémentaires, 40 km d'émissaires, 150 km de collecteurs, 660 km d'ouvrages annexes (160 000), des ouvrages spécialement aménagés (10 usines, quatre ouvrages de stockage, trois bassins de stockage, six émissaires), 80 bassins de dessablement, 44 déversoirs d'orage, 103 000 branchements particuliers, 28 900 branchements de regard, 16 700 bouches d'égout, 6 500 réservoirs de chasse.

Le réseau d'eau potable de 2025 km (hors Bois de Boulogne) inclut des ouvrages (trois aqueducs, quatre usines de traitements des eaux souterraines, deux de traitement des eaux de rivière, cinq puits de pompage dans la nappe, et 102 points de captage ; 12 usines de pompage dans Paris), 1 684 959 km sous la forme d'aqueducs, captages des eaux, galeries techniques, tunnels de stockage, 70 stations de mesures, 10 vannes de répartition, un bassin de stockage de 17 000 m<sup>3</sup>, six usines de pompage permanent, huit usines de crue, neuf siphons, 13 réservoirs.

Le réseau d'eau non potable représente 1700 km. Les sites liés à la collecte des déchets ménagers et assimilés recensent six déchetteries, deux espaces propreté, sept points de regroupement des encombrants, huit garages.

Service	nombre	site
STPP	18	6 déchetteries + 7 points relais + 3 points relais mobile + 2 espaces propreté
STPP	8	6 garages poids lourds + 2 garages associés à des ateliers de réparation engins de nettoyage

### Détail des biens de la DPE

Linéaire assainissement	2 474 102 ml
-------------------------	--------------

#### Ouvrages visitables

Egouts élémentaires	1 423 221 ml
---------------------	--------------

Petites lignes (hors boulevard périphérique)	1 398 940 ml
--	--------------

Petites lignes du BP (gestionnaire SAP)	24 281 ml
---	-----------

12 000 ml de petites lignes, ouvrages du boulevard périphérique qui ne sont pas gérées par la SAP

Collecteurs	132 114 ml
-------------	------------

Galerie des eaux	98 223 ml
------------------	-----------

Ouvrages annexes	Nombre	667 557 ml
------------------	--------	------------

Branchements Particuliers	102 763	513 815 ml
---------------------------	---------	------------

Branchements de Regard	30 412	106 442 ml
------------------------	--------	------------

Bouches d'Egout	18 920	47 300 ml
-----------------	--------	-----------

Linéaire total d'ouvrages visitables	2 321 115 ml
--------------------------------------	--------------

Ouvrages structurants non visitables	15 664 ml
--------------------------------------	-----------

Emissaires	2 927 ml
------------	----------

Siphons	2 542 ml
---------	----------

Intercepteurs	10 267 ml
---------------	-----------

Déversoirs	34 737 ml
------------	-----------

Linéaire total d'ouvrages non visitables	50 401ml
--	----------

Canalisations	102 586 ml
---------------	------------

Canalisations en galerie	23 639 ml
Canalisations enterrées ( hors branchement particulier)	78 947 ml
Equipements automatisés	
Déversoirs d'orages automatisés <sup>104</sup>	31
Nœuds de gestion des flux	10
Ouvrages de stockage des eaux de temps de pluie	3
Usines de pompage <sup>105</sup>	9
Réservoirs de chasse	2 750

#### Répartition par diamètre du réseau d'eau potable

Diamètres (mm)	Linéaire (km)	% du linéaire total
<i>Diamètres indéterminés</i>	3	0,17%
20-80	40	1,99%
100-125	663	32,76%
150-250	771	38,09%
300-500	293	14,48%
600-900	108	5,35%
1000-1350	122	6,03%
>1400	25	1,24%
<b>TOTAL (sans le bois de Boulogne)</b>	<b>2025</b>	<b>100,00%</b>

#### Emplacement des conduites d'eau potable

Emplacements	Linéaire (km)	% du linéaire total
<i>Emplacements indéterminés</i>	8	0,40%
En égout	1673	82,58%
En galerie	130	6,44%
Enterrée	215	10,59%
<b>TOTAL (sans le bois de Boulogne)</b>	<b>2025</b>	<b>100,00%</b>

<sup>104</sup> Un déversoir d'orage est automatisé s'il est équipé d'au moins une vanne de régulation des flux fonctionnant sans intervention d'un opérateur, à partir de mesures fournies en temps réel par des capteurs (hauteur ou débit d'eau dans un égout voisin, hauteur de Seine )

<sup>105</sup> Seules sont comptabilisées les usines de pompage en service

## Le réseau d'eau non potable

DN	Rive gauche		Rive droite		Total Paris		
	Visitable	En terre	Visitable	En terre	Visitable	En terre	Total
30		147				147	<b>147</b>
40	949	1 791	2 315	3 308	3 264	5 099	<b>8 363</b>
50	72				72		<b>72</b>
60	6 648	4 169	16 935	12 738	23 583	16 907	<b>40 490</b>
80	1 011	216	5 480	3 509	6 491	3 725	<b>10 216</b>
100	217 592	10 585	541 471	36 368	759 063	46 953	<b>806 016</b>
150	88 268	4 133	170 714	8 222	258 982	12 355	<b>271 337</b>
200	55 362	1 349	93 655	560	149 017	1 909	<b>150 926</b>
250	9 919		33 073	2 805	42 992	2 805	<b>45 797</b>
300	23 719	15	54 588	440	78 307	455	<b>78 762</b>
350	4 033		6 946	362	10 979	362	<b>11 341</b>
400	38 881	835	55 854	2 355	94 735	3 190	<b>97 925</b>
450	6				6		<b>6</b>
500	12 991	817	29 411	1 457	42 402	2 274	<b>44 676</b>
600	9 487	67	44 345	2 133	53 832	2 200	<b>56 032</b>
800	400		13 756	2 826	14 156	2 826	<b>16 982</b>
900	868	1 631	4 322	637	5 190	2 268	<b>7 458</b>
1000	3 530	1 265	1 170		4 700	1 265	<b>5 965</b>
1100	4 973	671	7 201	4 216	12 174	4 887	<b>17 061</b>
1200	14				14		<b>14</b>
1250	503	2 628	10 916	1 326	11 419	3 954	<b>15 373</b>
<b>Total (m)</b>	<b>479 226</b>	<b>30 319</b>	<b>1 092 152</b>	<b>83 262</b>	<b>1 571 378</b>	<b>113 581</b>	<b>1 684 959</b>

<i>Les Vannes (eau non potable)</i>			
DN	Rive gauche	Rive droite	Total
<b>Total</b>	<b>3 743</b>	<b>9 426</b>	<b>13 169</b>

**Annexe 2 : Immobilisations du domaine public (commune et département)**

En M€	Cpt.	Valeur brute 2008			Valeur brute 2009			2009-2008
		Com.	Départ.	Total	Com.	Départ.	Total	Total
Terrains nus	2111	448,0	243,5	691,4	776,7	243,5	1020,2	47,54 %
Terrains de voirie	2112	279,9	0,0	279,9	287,2	0,0	287,2	2,61 %
Terrains aménagés autres que voirie	2113	358,4	0,0	358,4	405,6	0,0	405,6	13,16 %
Terrains de gisement	2114	0,6	0,0	0,6	0,6	0,0	0,6	0,00 %
Terrains bâtis	2115	37,7	101,0	138,7	37,8	101,0	138,8	0,03 %
Cimetières	2116	11,8	0,0	11,8	11,8	0,0	11,8	0,00 %
Bois, forêts	2117	1,9	0,0	1,9	1,9	0,0	1,9	0,00 %
Autres terrains	2118	4,7	0,0	4,7	4,7	0,0	4,7	0,08 %
<b>S/T Terrains</b>	<b>211</b>	<b>1143,1</b>	<b>344,5</b>	<b>1487,6</b>	<b>1526,3</b>	<b>344,5</b>	<b>1870,8</b>	<b>25,76 %</b>
Plantation d'arbres et d'arbustes	2121	92,5	0,0	92,5	98,5	0,0	98,5	
Autres agencement et aménag de terrains	2128	879,5	0,0	879,5	953,8	0,0	953,8	
<b>Agencements et aménagements de terrains</b>	<b>212</b>	<b>972,1</b>	<b>1,6</b>	<b>973,6</b>	<b>1052,3</b>	<b>1,6</b>	<b>1053,9</b>	<b>8,24 %</b>
Hotel de ville	21311	64,9	0,0	64,9	86,2	0,0	86,2	
Bâtiments d'exploitation (M49)	21311	8,3	0,0	8,3	8,3	0,0	8,3	
Bâtiments administratifs (M52)	21311	0,0	127,6	127,6	0,0	127,6	127,6	
Bâtiments scolaires	21312	1072,0	512,7	1584,7	1210,9	535,1	1746,0	
Bâtiments sociaux et médicaux sociaux	21313	0,0	61,4	61,4	0,0	62,6	62,6	
Bâtiments culturels et sportifs	21314	0,0	2,3	2,3	0,0	4,3	4,3	
Bâtiments administratifs (M49)	21315	26,1	0,0	26,1	26,1	0,0	26,1	

Equipements de cimetières	21316	23,1	0,0	23,1	28,1	0,0	28,1	
Autres bâtiments publics	21318	4483,5	1,5	4485,0	4744,2	1,5	4745,8	
Bâtiments (non reparti)	2131	0,0	35,2	35,2	0,0	35,4	35,5	
<b>Bâtiments publics et batiments (m49)</b>	<b>2131</b>	5677,9	740,7	6418,6	6103,8	766,7	6870,5	<b>7,04 %</b>
<b>Installat.génl, agencet, aménagt des const</b>	<b>2135</b>	189,5	3,7	193,1	206,9	4,1	211,1	<b>9,28 %</b>
<b>Autres constructions</b>	<b>2138</b>	359,9	0,0	359,9	486,3	0,0	486,3	<b>35,15 %</b>
<b>Constructions</b>	<b>213</b>	6227,2	744,4	6971,6	6797,0	770,9	7567,9	<b>8,55 %</b>
Réseaux de voirie	2151	1412,7	0,0	1412,7	1480,0	0,0	1480,0	
Installations complexes spécialisés	2151	8,3	7,6	15,9	8,5	7,8	16,3	
<b>Rés de voirie ou inst complexes spéc</b>	<b>2151</b>	1421,0	7,6	1428,6	1488,5	7,8	1496,3	<b>4,74 %</b>
<b>Installations de voirie</b>	<b>2152</b>	1268,2	0,0	1268,2	1638,3	0,0	1638,3	<b>29,18 %</b>
Réseaux d'adduction d'eau	21531	38,5	0,0	38,5	38,5	0,0	38,5	
Réseaux d'assainissement	21532	978,0	0,0	978,0	1007,0	0,0	1007,0	
Réseaux cablés	21533	1,4	0,0	1,4	1,5	0,0	1,5	
Réseaux d'électrification	21534	167,9	0,0	167,9	190,8	0,0	190,8	
Autres réseaux	21538	424,3	0,0	424,3	426,3	0,0	426,3	
<b>Rés div ou Inst. à caract spécif. (M 49 et 22)</b>	<b>2153</b>	1610,1	0,6	1610,7	1664,2	1,1	1665,3	<b>3,39 %</b>
Œuvres et objets d'art	2161	125,5	0,0	0,0	130,8	0,0	0,0	
Fonds anciens des bibliothèques et musées	2162	144,0	0,0	0,0	147,1	0,0	0,0	
Autres collections et œuvres d'art	2168	12,3	0,0	0,0	12,4	0,0	0,0	
<b>Collections et œuvres d'art</b>	<b>216</b>	281,7	0,1	281,9	290,4	0,2	290,5	<b>3,07 %</b>
<b>Autres immobilisations corporelles</b>	<b>218</b>	73,0	5,5	78,4	70,4	3,1	73,5	<b>-6,28 %</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>21</b>	8704,3	1102,1	9806,4	9743,9	1126,3	10870,2	<b>10,85 %</b>
terrains et agenc de terrains	2312	74,6	0,6	75,2	33,2	3,3	36,4	-

(ase)								51,56 %
Constructions	2313	621,0	114,5	735,5	697,5	119,3	816,7	11,05 %
restauration de collection œuvres d'art	2316	1,0	0,1	1,1	1,6	0,1	1,7	53,46 %
Autres	2318	436,4	1,2	437,6	21,1	1,2	22,3	- 94,90 %
<b>Immobilisations corporelles en cours</b>	<b>231</b>	1133,0	116,5	1249,5	753,3	123,9	877,2	- <b>29,80 %</b>
<b>Av et acomptes versées EPLE sur immob.</b>	<b>236</b>	0,0	35,3	35,3	0,0	35,3	35,3	<b>0,00 %</b>
<b>Av versées sur commandes d'immob. corp</b>	<b>238</b>	72,9	7,3	80,1	75,5	7,1	82,6	<b>3,08 %</b>
<b>Immobilisations en cours</b>	<b>23</b>	1205,8	159,0	1364,9	828,8	166,3	995,0	- <b>27,10 %</b>
<b>Immo mises en conc ou en affermage</b>	<b>241</b>	140,6	0,0	140,6	164,1	0,0	164,1	<b>16,73 %</b>
<b>Immo mises à dispo transf de comps</b>	<b>242</b>	431,3	0,0	431,3	431,3	0,0	431,3	<b>0,00 %</b>
<b>Autres immo mises en affectation</b>	<b>248</b>	27,7	0,0	27,7	27,7	0,0	27,7	<b>0,00 %</b>
<b>Imm affectées, concédées, affermées, MAD</b>	<b>24</b>	599,6	0,0	599,6	623,1	0,0	623,1	<b>3,92 %</b>
<b>Imm affectes à un service non pers</b>	<b>18</b>	305,5	0,1	305,6	305,5	0,1	305,6	<b>0,00 %</b>

## Annexe 3 : Rapport IGVP 2009

## Les préconisations de l'IGVP

N°	Préconisations	Structure concernée	Echéance	Action lancée	Suivi SG/IGVP 10/2010
1	Cellule transversale d'asset	SG	2010	X	DU « réflexion en cours »
2	Actualiser et compléter l'inventaire du patr immob	Cellule asset	2010	X	« Cohérence d'ensemble en cours de définition »
3	Instances de pilotage politique ad hoc	Cabinet	2009		Commission du compte foncier ; 2 élus président une commission ad hoc pour l'immo tertiaire
4	Rapport annuel sur la situation du patr immob	Cellule asset	2010		2011 « DU avec contribution DILT ; DPA »
5	Clarification compétences prospection immob et action foncière	SG	2009	X	2011 « lancé dans le cadre de la réflexion sur les fonctions de l'immob »
6	Instance de lancement des opérations immob	SG	2008	X	« En cours, réflexion MO travaux »
7	Direction de l'immob regroupant l'asset, la gestion des locaux supports, les moyens généraux	SG	2009	NON	DILT 2010 ; « proposition DPA de regrouper lignes budg des bat adm à la DILT ; réflexion d'ensemble »
8	Centralisation des budgets immob des directions à la dir de l'immob, avec refacturation aux directions	Dir immob	2010	NON	« Fait pour la DILT ; formalisation des process pour le reste »
9	Schéma cible d'implantation des directions	Dir immob	2010-2012	X	« En cours d'examen par une commission ; en cours pour T8 »
a	DPA dir référente des bâtiments par typologie et des effectifs métiers des autres dir à lui transférer	SG	2009-2012	X	« Démarré par DPA »
11	Renforcement des compétences techniques DPA (pathologie du bat et entretien préventif)	DPA	2009-2012	X	Visites techniques d'architecture (VTA)

12	Plan d'entretien pluriannuel préventif des bâtiments	DPA	2010-2012	X	Visites techniques d'architecture
13	Centralisation phases de montage d'opérations à la DPA	DPA	2010	X	« <i>Création STAP et BEC mi-2009</i> »
14	Limiter compétences des SLA aux équipements de proximité	DPA	2010	X	« <i>Lié à la création du STAP</i> »
15	Révision des procédures de travail sur les équipements : capitalisation et traçabilité des interventions	DPA	2010	X	Premières sessions de VTA en 2010 avec assistance méthode d'un cabinet
16	Clarification des compétences pour l'entretien exploitation des piscines en unifiant les compétences eau et air	SG	2010	X	« <i>Etude en cours</i> »
17	Réflexion sur les fonctions administratives dans les mairies d'arrondissement	DDATC	2010		« <i>Proposition de transfert au budget 2011</i> »
18	Définition des compétences métiers pour la gestion du patrimoine immob	DPA/DI	2009-2012	X	« <i>A réaliser avec la réflexion sur les fonctions immob</i> »

**Annexe 4 : Contrôle de gestion****Objectifs chiffrés au Dob**

	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2014</b>	<b>2020</b>
<b>Crèches/petite enfance</b>	576 places			940 places	4500 places	
<b>Voirie et déplacements</b>	875 M€			700 stations Autolib'	1,5 Md€	
<b>Maisons de retraite</b>			2200 places			
<b>Pollution</b>						-32 %
<b>Gaz effet de serre</b>			4500 log/an 100 école/an			-25 %
<b>Espaces verts</b>					+30ha	
<b>Logement étudiant</b>	600	700			4000	
<b>Bibliothèques/Médiathèques</b>				4		
<b>Conservatoires</b>					3	
<b>Sports</b>	243 M€				540 M€	

## Le budget et les cinq budgets annexes en 2010

En M€	Commune						Dpt			TOTAL
	Budg princip	BA assai	BA TAM	BA eau	BA fossy	Total Commune	Budget principal	BA ASE	Total dpt	
Charges de fonctionnement	4348	53,1	27,5	3,1	3,8	4435,5	1858	54,6	1912,6	6348
Produits de fonctionnement	5641	80,4	35,6	22,2	4	5783,2	1923	53,6	1976,6	7759,8
Excédent reporté	215	5,7		0,5	0,4	221,6	37,3	0,8	38,1	259,7
<b>Résultat de fonctionnement</b>	<b>643</b>	<b>15</b>	<b>0,4</b>	<b>2,1</b>	<b>0,5</b>	<b>661</b>	<b>65</b>	<b>-3,1</b>	<b>61,9</b>	<b>723</b>
<i>Dont subv commune</i>		-15,6	-29,4			-45	-396		-396	-441
<i>Dont remb BA vers BG</i>	-5,76					-5,76			0	-5,76
<i>Dont remb BA vers BA</i>				-0,27		-0,27			0	-0,27
<b>Résultat retraité</b>	<b>637,2</b>	<b>-0,6</b>	<b>-29</b>	<b>1,83</b>	<b>0,5</b>	<b>610</b>	<b>-331</b>	<b>-3,1</b>	<b>-334,1</b>	<b>275,8</b>
Dépenses d'investissement	2690	41,6	6	41,7	0,14	2779,4	148	5,6	153,6	2933
Recettes d'investissement	1533	11	0	29,1	0	1573,1	87	4,3	91,3	1664,4
<b>Résultat d'investissement</b>	<b>-472</b>	<b>2,5</b>	<b>9,5</b>	<b>-0,27</b>	<b>0</b>	<b>-460,27</b>	<b>38</b>	<b>13,7</b>	<b>51,7</b>	<b>-408,6</b>

## Répartition des charges de fonctionnement du patrimoine (commune) en 2010

En M€	Commune	Cpte 611	Cpte 611 Dom Public	Cpte 6262 téléc
<b>Services généraux</b>	101,9	11,8	5,9	10,5
<b>Sécurité et salubrité</b>	7,8	0,0	0,0	
<b>Enseignement et formation</b>	10,5	0,6	0,0	
<b>Culture</b>	21,5	14,3	14,1	
<b>Sport et jeunesse</b>	26,2	18,0	17,6	
<b>Interv sociales et santé</b>	0,1	0,0	0,0	
<b>Famille</b>	18,1	14,0	14,0	
<b>Logement</b>	6,8	0,1	0,0	
<b>Aménag et services urbains enviro</b>	287,7	144,2	63,2	
<b>Action économique</b>	1,5	0,8	0,0	
<b>Non ventilé</b>	0,17	0	0	
<b>TOTAL</b>	<b>403,7</b>	<b>203,8</b>	<b>115</b>	<b>10,5</b>

## Les indicateurs des directions

En %	Direction	Valeur 2009	Cible 2010	Valeur 2010	Cible 2011
<b>Programme 1 Petite enfance</b>	<b>DFPE</b>				
<i>Indicateur 1 Taux réalisation places de crèches (4500)</i>		21	39	37,6 1695 places	54
<i>Indicateur 4 Taux d'occupation</i>		78	ND	ND	81
<b>Ss-objectif 2 Améliorer qualité accueil équipements respect environnement</b>					
<i>Indicateur 8 Nombre de restructurations d'équipements réalisées</i>		+2	+6	+7	+4
<i>Indicateur 9 Nombre d'EPE créés aux normes HQE</i>		0	3	4	21
<b>Objectif 2 Accueillir activités commerciales sur espace public</b>	<b>DDEEES</b>				
<i>Indicateur 15 Recettes liées aux activités commerciales (ventes déballage, petits marchands, forains, marchés)</i>		8720000	7968000	7968000	9119000
<b>Objectif 1 Réduire émissions gaz effet de serre - 30 % et conso énergétique -30 %</b>	<b>DEVE</b>				
<i>Indicateur 2 Réduction conso chauffage bâtiments (GWH) : maintenance installations, DPE, isolation, chaufferies</i>		6,3 M€ rén 3,2 M€ ent	7,2 M€ 3,8 M€	Nd nd	6 M€ 3,6 M€
<i>Indicateur 3 Travaux d'efficacité énergétique 600 écoles (KWH/m²/an) : chaufferies, lampes, isolation, CPPE</i>		nd	nd	ND	100
<i>Indicateur 4 réductions gaz à effet de serre (TECO2)</i>		nd	nd	Nd	225000 : 2014
<i>Indicateur 6 Consommation énergétique bâtiments parisiens (GWH) : 8224 GWH en 2020</i>		32 894 en 2004	nd	nd	29 000 en 2014
<i>Indicateur 7 Consommation énergétique éclairage public (GWH)</i>		149	149		149 133 en 2014
<i>Indicateur 9 Déplacements en automobiles intra-muros (VH/km/h)</i>		1628			1540 en 2014
<i>Indicateur 11 Déplacements en Vélib sur 12 mois (million)</i>		27	28		35 en 2014
<b>Objectif 1 Politique innovante création espaces verts</b>					
<i>Indicateur 1 Nombre ha ouverts depuis mandature</i>		24120 m²	41505 m²	36559 m²	73559 m²
<i>Indicateur 3 Travaux d'efficacité énergétique 600 écoles (KWH/m²/an) : chaufferies, lampes, isolation, CPPE</i>					

<b>Objectif 1 Objectifs schéma protection enfance</b>	<b>DASES</b>				
<i>Indicateur 1 Taux réalisation 300 places hébergement</i>		nd		19	80
<i>Indicateur 7 Taux occupation étab départementaux (foyers)</i>		85		89	94

<b>Objectif 4 Assurer haut niveau d'entretien du patrimoine</b>	<b>DPE</b>				
<i>Indicateur 4 Taux réalisation visites systémat réseau assain</i>		93		80	95
<i>Indicateur 10 Prix de vente eau potable (part communale) € HT</i>		1,073		1,0614	1,0614
<i>Indicateur 14 Plaintes reçues propreté espace public</i>		920		920	nd

**Annexe 5 : Les dépenses et recettes des piscines de Paris****Les dépenses et recettes des piscines**

<b>En milliers d'€</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Chapitre 011	15 638	15 758	16 379
<i>dt 611 contrats prestations services</i>	<i>3 138</i>	<i>2 657</i>	<i>3 222</i>
<i>dt 62 878 autres organismes</i>	<i>9 374</i>	<i>9 609</i>	<i>9 503</i>
Chapitre 012 charges de personnel	26 371	27 051	27 137
<b>TOTAL dépenses de fonct (1)</b>	<b>42 009</b>	<b>42 809</b>	<b>43 517</b>
Chapitre 70 produits des services	7 125	7 963	7 337
Chapitre 75 Autres produits	97	155	106
<b>TOTAL recettes de fonct (2)</b>	<b>7 222</b>	<b>8 118</b>	<b>7 443</b>
<b>Solde fonct (2-1)</b>	<b>- 34 787</b>	<b>- 34 691</b>	<b>-36 074</b>
Chapitre 20 immo incorporelles	56	9	0
Chapitre 21 immo corporelles	713	306	142
Chapitre 23 immo en cours	13 662	4 893	3 087
Chapitre 041 opérations patrim	3 069	24	680
<b>TOTAL dépenses d'investissement(1)</b>	<b>17 502</b>	<b>5 233</b>	<b>3 909</b>
Chapitre 13		20	399
chapitre 23 immo en cours	11	44	27
Chapitre 041 opérations patrimoniales	2 993	0	677
<b>TOTAL recettes d'investissement (2)</b>	<b>3 004</b>	<b>64</b>	<b>1 104</b>
<b>Solde investissement (2-1)</b>	<b>-14 498</b>	<b>-5 169</b>	<b>-2 805</b>

**Dépenses des piscines externalisées à la charge de la Mairie de Paris**

En milliers d'€		2008		2009		2010		2010/2008		2010/2008	
		Fonct	Rému	Fonct	Rému	Fonct	Rému	Fonctionnement		Rémunération	
Suzanne Berlioux	DSP	1 028	90	716	92	645	93	-383	-37 %	3	3 %
Roger LEGALL	Art 30	1 431	26	1 312	24	1 379	27	-52	-4 %	1	4 %
Josephine BAKER	Art 30	2 033	159	2 313	163	2 082	164	49	2 %	5	3 %
Piscine KELLER	Art 30	1 422	55	1 362	66	1 513	63	91	6 %	8	15 %
Piscine CHAMPERRET	Art 30	1 108	60	1 210	72	1 138	67	30	3 %	7	12 %
Georges HERMANT	Art 30	1 706	60	1 804	66	1 719	67	13	1 %	7	12 %
Espace PAILLERON	DSP	1 341	142	1 270	112	1 756	147	415	31 %	5	4 %
Georges-VALLEREY	Art 30	1 672	69	1 604	71	1 692	70	20	1 %	1	1 %
Pontoise	DSP	Non communiqué									
<b>TOTAL</b>		<b>11 741</b>	<b>661</b>	<b>11 591</b>	<b>666</b>	<b>11 924</b>	<b>698</b>	<b>183</b>	<b>2 %</b>	<b>37</b>	<b>6 %</b>
<b>TOTAL fonct + rému</b>		<b>12 402</b>		<b>12 257</b>		<b>12 622</b>					

**Annexe 6 : Les autorisations d'occupation temporaires de la DVD**

Ouvrages domaine de voirie	Nbre	Type	Texte tarifaire	Recette 2010	%
Réseau des bus	1	Arrêté	Délibération conseil de Paris du 18 janvier 1963	2 006 000	37 %
Aménagements pour mise en sécurité des transports de fonds,	545	AOT	Arrêté de tarifs DVD, conseil de Paris du 14 et 15 déc. 2009	742 882	14 %
Stations services	10	CODP	Mise en concurrence et passage au conseil de Paris	659 872	12 %
Constructions provisoires	244	CODP	Contrat de 9 ans révisable à 3 ans, tarif déterminé par le stdf	367 437	7 %
Passages souterrains	57	AOT	Arrêté de tarifs dvd, conseil de Paris du 14 et 15 déc 2009	337 646	6 %
Passerelles	17	AOT	Arrêté de tarifs dvd, conseil de Paris du 14 et 15 déc 2009	243 892	4 %
Tirant d'ancrage	2	AOT	Délib conseil de Paris du 13 fév 1978 (redevance unique et globale)	205 959	4 %
Dalle des Invalides restaurant ministères des affaires étrangères	1	CODP	Délib conseil de Paris du 10-11 déc 1990	129 817	2 %
Passages souterrains	9	CODP	Arrêté de tarifs dvd, conseil de Paris du 14 et 15 déc 2009	80 187	1 %
Pistes d'accès	9	CODP	Tarifs fixes par du et df et Délib du conseil de Paris	73 215	1 %
Stations de lavages	3	CODP	Tarifs fixes par du et df et Délib du cp 2 redevances : domaniales et sur chiffres d'affaires n-1	70 756	1 %
Passages souterrains	3	CODP	Tarifs fixes par du et df et Délib du conseil de Paris	67 371	1 %
Pipeline Le Havre Paris	1	AOT	Arrêté du 11 mars 1985 fixant le tarif des redevances canalisations de transport d'hydrocarbures	54 651	1 %
Divers surface	3	CODP	Tarifs fixes par du et df et délib du conseil de Paris	51 441	1 %
Divers sous-sol	5	CODP	Tarifs fixes par du et df et délib du conseil de Paris	45 920	1 %
Stations de lavages				45 631	1 %

Distributeurs d'essence	50	AOT	Arrêté de tarifs dvd, conseil de Paris du 14 et 15 déc 2009	42 382	1 %
Galeries techniques souterraines	27	AOT	Arrêté de tarifs dvd, conseil de Paris du 14 et 15 déc 2009	41 619	1 %
Manifestations exceptionnelles 2009/2010	32	Autorisation DGEP	Délibération du conseil de Paris 6-7-8 juillet 2009	30 843	1 %
Abris et assimilés	16	AOT	Arrêté de tarifs dvd, conseil de Paris du 14 et 15 déc 2009	29 744	1 %
Dais	63		Arrêté de tarifs dvd, conseil de Paris du 14 et 15 déc 2009	24 023	0 %
Autopartage	14	AOT	Arrêté de tarifs dvd, conseil de Paris du 14 et 15 déc 2009	21 628	0 %
Tirant d'ancrage	4	AOT	Arrêté de tarifs dvd, conseil de Paris du 14 et 15 déc 2009 (redevance sur 30 ans)	16 969	0 %
Pistes d'accès	1	arrêté	Arrêté de tarifs dvd, conseil de Paris du 14 et 15 déc 2009	14 778	0 %
Divers surface	58	AOT	Arrêté de tarifs dvd, conseil de Paris du 14 et 15 déc 2009	13 582	0 %
Fourreaux	29	AOT	Arrêté de tarifs dvd, conseil de Paris du 14 et 15 déc 2009	12 461	0 %
Caniveau	59	AOT	Arrêté de tarifs dvd, conseil de Paris du 14 et 15 déc 2009	12 445	0 %
Parc de stationnement G. Pitard 15°	1	CODP	Tarif fixe par stdf et conseil de Paris, (en cours de modification)	10 866	0 %
Centre de contrôle automobile	1	AOT	Arrêté de tarifs dvd, conseil de Paris du 14 et 15 déc 2009	10 232	0 %
Dalles et mosaïques	10	AOT	Arrêté de tarifs dvd, conseil de Paris du 14 et 15 déc 2009	6 123	0 %
Dalle des Invalides zone de stationnement Air France	1	CODP	Délib cp du 26 mars 1990	6 068	0 %
Voies ferrée	2	AOT	Arrêté de tarifs dvd, conseil de Paris du 14 et 15 déc 2009	5 911	0 %
Caves	28	AOT	Arrêté de tarifs dvd, conseil de Paris du 14 et 15 déc 2009	3 815	0 %
Dalle des Invalides local climatisation Air France	1	CODP	Délib cp du 10 juillet 1990	3 632	0 %

Canalisations, conduites, câbles,	15	AOT	Arrêté de tarifs dvd, conseil de Paris du 14 et 15 déc 2009	3 352	0 %
Dalle des Invalides restaurant société Continental Circus	1	CODP	Délib conseil de Paris du 26 mars 1990	3 084	0 %
Local d'appel préfecture de police	1	AOT	Arrêté de tarifs dvd, conseil de Paris du 14 et 15 déc 2009	2 579	0 %
Divers sous sol	19	AOT	Arrêté de tarifs dvd, conseil de Paris du 14 et 15 déc 2009	2 434	0 %
Jardinets	78	AOT	Arrêté de tarifs dvd, conseil de Paris du 14 et 15 déc 2009	1 659	0 %
Bascules et télescopes	5	AOT	Arrêté de tarifs dvd, conseil de Paris du 14 et 15 déc 2009	884	0 %
Compagnie générale des eaux (canalisations)	21	AOT	Délib du cp du 30/05/1988 DPE	850	0 %
<b>TOTAL</b>	<b>1 446</b>			<b>5 433 884</b>	

**Annexe 7 : Les modes d'occupation****Les engagements concessifs de Paris**

	Nombre	<i>Dont AOT</i>	<i>Dont DSP</i>	<i>Dont CODP</i>	<i>Dont BEA</i>	<i>Dont art 30 CMP</i>	<i>Dont Autre</i>	<i>Dont permission de voirie</i>	<i>Dont bail</i>	Redevances	Gratuité
DU	7 977	7 977		0				0		31	
DVD	1 605	1 453	134	16			2			35	
DEVE	583	558		11			3	11		8	4
DPE	250	240	5	3	1		1	0		11	2
DF	95		5	77	2		1	10		75	4
DJS	61		20	31	1	6	3			10	19
DAC	26		5	21						4	3
DDEEES	12		12							3	
DASCO	10			10						1	
DMG	3		3							21	2
DGEP	2	2		0			2	0		0	2
<b>Total ville</b>	<b>10 624</b>	<b>10 228</b>	<b>184</b>	<b>169</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>21</b>	<b>0</b>	<b>199</b>	<b>36</b>
DFPE	24		12			12				ND	
DASES	17			13					4	ND	
<b>Total</b>	<b>10 665</b>	<b>10 228</b>	<b>196</b>	<b>182</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>12</b>	<b>21</b>	<b>4</b>	<b>199</b>	<b>36</b>

**La répartition des modes de propriété par surface (Base Patrimoine, 23/9/2011)**

En m <sup>2</sup>	Propriété	Copropriété	Mise à disposition	Bail emphytéotique	Bail à construction	Total
75015	260648	2747				263395
75019	247742	2124	1034		645	251545
75020	209468	4870	10449	83		224870
75013	206297	818	2478		4550	214143
75018	201776	5592	4099	1992		213459
75016	148573	6980	913			156465
75011	140176	6146	175		1973	148470
75017	125112	885	865	287		127149
75012	115219	242	928			116389
75004	108882	499				109381
75014	101649	1991				103640
75005	79919	2226	795	1425		84365
75010	79120	3770	987			83877
75008	62022	520				62542
75009	43489	2186		3811		49486
75006	31126	16370	1830			49326
75003	40396					40396
75007	32362	1475	3504			37341
75002	22151			2838		24989
75001	12777	1093	4352			18222
<b>Total</b>	<b>2268903</b>	<b>60533</b>	<b>32409</b>	<b>10436</b>	<b>7168</b>	<b>2379449</b>
<b>%</b>	<b>95 %</b>	<b>3 %</b>	<b>1 %</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>	

**La répartition de la gestion des occupations du domaine public (selon la ville)**

Type d'activité	Occupations pérennes	Direct	Occupations temporaires	Direct
<b>Droit de passage/occupation</b>	Télécoms	DF	Echafaudages, palissades	DU
	Constructions provisoires	DVD	Enseignes temporaires	DU
	Canaux	DVD		
	Enseignes/pré-enseignes	DU		
	Petites perm de v (dais, potelets)	DVD		
<b>Activités commerciales</b>	Terrasses et étalages	DU	Ventes au déballage	DEVE/DDEEES/DGEP
	Mobiliers urbains	DF	Grand événement promotionnel	DGEP
	Affichages publicitaires	DF	Cirques	DAC
	Petites marchands	DDEEES		
	Activités foraines	DDEEES		
	Marchés découverts	DDEEES		
	Kiosquiers	DDEEES		
	Lignes RATP	DVD		
	Canaux	DVD		
	Stations-service/lavage	DVD		
	Petites concessions	DEVE		
<b>Activités non commerciales</b>			Man cult, caritative, festive, sportive	DGEP
<b>Mise à disposition</b>			Even salons, gymnases, centres sportifs	DGEP/DJS
<b>Concessions</b>	Concessions sportives	DJS		
	Théâtres et musées	DAC		
	At d'artistes, espaces d'exposit	DAC		
	Etablissements concédés	DF		
	Dépendances voirie/parkings	DVD		

<b>MOBILIERS</b>	<b>NOMBRES</b>	<b>DIRECTIONS</b>
Potelets de protection de trottoirs	354 642	DVD
Mobiliers deux roues	32 779	DVD
Bancs	9 664	DVD
Longueur de barrières	99 702 m	DVD
Rampes d'escaliers	6 713 m	DVD
Longueur de garde-corps	26 610 m	DVD
Horloges	16	DVD
Sanisettes	388	DVD
Lavatories	14	DVD
Abris bus	1802	DF
Corbeilles de propreté	24 200	?
Colonnes de verre	1 080	DF
Mobiliers d'affichage	2 080	DF
Colonnes Morris	567	DF
Mats porte affiches	110	DF
Mobilier historique	588	DF
Fontaines Wallace	94	DVD
Bornes fontaines	840	DEVE
Kiosques		DF

<b>Réf</b>	<b>Dénomination <i>Patrimoine</i></b>	<b>Service public</b>	<b>Surface ext</b>
51775	Concession, le Chalet du Lac de Saint Mandé	Non renseigné	3 150
51670	Concession du Chalet des Îles Daumesnil	Aucun	7 517
51721	Concession S.E.P.E., Parc Floral	Non renseigné	0
51743	Concession La Chesnaie du Roy	Aucun	5 622
51745	Concession du Chalet de la Porte Jaune	Partiel	8 237
79549	Cour Restaurant		863
106849	Restaurant le grand bleu	Non renseigné	196
106947	Restaurant pavillon du lac terrasse	Non renseigné	120
106951	Restaurant pavillon du lac parking	Non renseigné	235
107348	Restaurants " <i>la Grande Cascade</i> " et " <i>l'auberge du bonheur</i> "	Non renseigné	
51713	Restaurant du plateau de Gravelle	Non renseigné	8 800

## GLOSSAIRE

### **Directions de la ville de Paris**

DA Direction des achats

Dac Direction des affaires culturelles

DAJ Direction des affaires juridiques

Ex-Daliat Direction des achats, de la logistique, des implantations administratives et des transports

Dasco Direction des affaires scolaires

Dases Direction de l'action sociale, de l'enfance et de la santé

DDEEES Direction du développement économique, de l'emploi et de l'enseignement supérieur

Deve Direction des espaces verts et de l'environnement

DF Direction des finances

DFPE Direction des familles et de la petite enfance

Dicom Direction de l'information et de la communication

Dilt Direction de l'immobilier, de la logistique et des transports

DJS Direction de la jeunesse et des sports

DLH Direction du logement et de l'habitat

DPA Direction du patrimoine et de l'architecture

DPE Direction de la propreté et de l'eau

DPP Direction de la prévention et de la protection

DRH Direction des ressources humaines

DSTI Direction des systèmes et technologies de l'information

DU Direction de l'urbanisme

Duct Direction des usagers, des citoyens et des territoires

DVD Direction de la voirie et des déplacements

IGVP Inspection générale de la ville de Paris

## **Mesures**

Cos Coefficient d'occupation des sols

Shob Surface hors œuvre brute (planchers) (art R. 112-2 code urbanisme)

Shon Surface hors œuvre nette (Shob-ss-sols, combles, toitures, balcons, loggias, aires de stat)

Sub Surface utile brute (Shon-éléments de structure (poteaux) et circulations verticales)

Sun Surface utile nette (Sub-circulation horizontale, locaux sociaux et sanitaires)

Surface pondérée (Sub-zones affectées)

Surface habitable (planchers-murs, cloisons, escaliers, portes et fenêtres) (art R. 111-2 code de la construction et de l'habitat)

## **Autres**

GPRU Grand projet de renouvellement urbain

GWh Unité de mesure de consommation énergétique 1GWh = 1 million de kWh

HQE Haute qualité environnementale

kWc Unité pour mesure la puissance maximale (crête) d'un panneau solaire

MWh Unité de mesure de consommation énergétique (1MWh = 1 000 kWh)

PDAP Plan de déplacements de l'administration parisienne

PDP Plan de déplacement de Paris

PNE Paris nord-est

SDIA Schéma directeur des implantations administratives

T2 Ligne 2 du Tramway : Balard – la Défense

T3 Ligne 3 du Tramway : Balard – Porte de Choisy (extension en cours jusqu'à Porte de la Chapelle)

teq.C Tonne équivalent carbone, unité de mesure des gaz à effet de serre

teq.CO2 Tonne équivalent de dioxyde de carbone, 1 teq.CO2=3,67 teq.C