

INSPECTION GENERALE

Exemplaire n°

RAPPORT
AUDIT du train de vie - SPLA PARIS BATIGNOLLES AMENAGEMENT
- Août 2013 -
N° 12-27

Rapporteurs :

[.....], Inspecteur général

[.....], chargé de mission

SOMMAIRE

NOTE DE SYNTHÈSE	2
INTRODUCTION	3
1. DESCRIPTIF DE LA SOCIÉTÉ.....	4
2. ORGANISATION ET PROCÉDURES DE CONTRÔLE	6
2.1. Organisation	6
2.2. Procédures	8
3. PRINCIPAUX INDICATEURS DU TRAIN DE VIE	11
3.1. Contexte financier et évolution de l'activité.....	11
3.2. Evolution des principales charges de structure.....	12
3.3. Le personnel	13
3.4. Rémunération des dirigeants et principaux cadres	16
3.5. Autres frais liés au personnel pouvant constituer des éléments de train de vie ..	17
3.6. L'infrastructure de travail.....	19
3.7. L'outil administratif et technique.....	20
3.8. Dépenses de communication	21
3.9. Mesures en faveur du développement durable	22
CONCLUSION	23
PROCÉDURE CONTRADICTOIRE	24
LISTE DES ANNEXES	29

NOTE DE SYNTHÈSE

Paris Batignolles Aménagement est une société publique locale d'aménagement¹ au capital de 6 millions d'euros répartis à raison de 60% des actions pour la Ville de Paris et 40% pour le Département de Paris. L'actionnariat est 100% public.

La SPLA Paris Batignolles Aménagement a été créée en avril 2010 pour conduire l'opération Clichy Batignolles (Zac Cardinet Chalabre et Zac Clichy Batignolles).

La mise en œuvre de l'opération nécessitait de disposer d'un outil suffisamment souple pour la bonne réalisation de cet éco-quartier comprenant - outre le futur Palais de Justice de Paris - des activités économiques et plus de 3000 logements (dont au moins 50% sociaux) autour d'un parc de 10 hectares.

L'enjeu pour PBA est donc :

- structurel, en gestion de personnels et de salaires, de cohésion interne : car il s'agit de mener à moyen terme une opération de grande ampleur, avec une équipe en partie issue de la SEMAVIP, de haut niveau, mais de petite taille, et qui devra s'appuyer sur des missions et des intervenants externalisés.
- immobilier : L'opération dans son ensemble doit être terminée à l'horizon 2018.
- de service public et de continuité du service vis-à-vis du grand public : notamment 6500 nouveaux habitants.
- de communication externe : faire connaître au grand public l'existence du projet. L'arrivée dès 2017 du futur Palais de Justice de Paris et de ses 8000 usagers quotidiens, ainsi que le renforcement de la desserte en transport en commun avec l'arrivée de la ligne 14 et du Tramway T3 à l'horizon 2017, vont transformer la Porte de Clichy en un centre urbain fréquenté par les parisiens et les clichois.
- à la fois technique et environnemental (éco quartier métropolitain autour d'un parc) et socio-économique (plus de 12 000 emplois).

Les diligences menées par les rapporteurs permettent de constater que, dans un contexte de démarrage d'une opération d'aménagement lourde à mener pour une équipe réduite, son résultat d'exploitation ne s'est pas dégradé, les dépenses de notes de frais, de restauration réception, les frais de déplacement apparaissent très modérés par rapport aux niveaux constatés lors d'audit dans d'autres entités.

Les dépenses de communication, certes nécessaires, ont comporté quelques dépenses un peu plus onéreuses en 2012, mais dont le retour sur investissement semble justifié.

La situation constatée est, au regard du train de vie de la société et compte tenu de la conjoncture, manifestement satisfaisante.

¹ Une société publique locale est une société anonyme, donc de droit privé, mais dont les seuls actionnaires sont des collectivités (au moins deux). Elle exerce ses activités exclusivement pour le compte de ses actionnaires.

INTRODUCTION

Par lettre de mission en date du 16 juillet 2012 (Annexe 1), le Maire de Paris a demandé à l'Inspection générale de renouveler l'étude menée en 2010 sur le train de vie des SEM. Celle-ci inclut l'examen des frais de structure, frais de siège, rémunérations, dépenses de représentation et plus généralement de l'ensemble des ressources confiées ou accordées par les actionnaires aux dirigeants, jetons de présence, dépenses de communication...

Cette nouvelle mission porte sur cinq sociétés qui n'avaient pas encore été auditées précédemment.

La présente monographie porte sur la société publique locale d'aménagement « Paris-Batignolles Aménagement » (SPLA PBA).

En 2010, un précédent rapport avait été réalisé par l'Inspection générale sur la société d'aménagement de la Ville de Paris (SEMAVIP), dont est issue la SPLA PBA puisqu'elle s'est vue confier - par transfert - l'opération « Clichy-Batignolles ».

L'arrivée de la cité judiciaire (nouveau Palais de Justice et Direction régionale de la police judiciaire), au sein de la Zac Clichy Batignolles, Porte de Clichy, a conduit à modifier le programme du projet urbain, avec une vocation publique plus affirmée.

La mise en œuvre de l'opération nécessitait donc de disposer d'un outil suffisamment souple pour la bonne réalisation de cet éco-quartier comprenant des activités économiques et plus de 3000 logements (dont au moins 50% sociaux) autour d'un parc de 10 hectares.

Or, un nouvel outil d'aménagement a été créé par la loi ENL² du 13 juillet 2006 modifiée par la loi MOLLE du 25 mars 2009 : la société publique locale d'aménagement, société anonyme par actions à capital entièrement public, ayant précisément pour objectif de mettre à disposition des collectivités locales un outil réactif pour conduire des opérations complexes d'aménagement à vocation majoritairement publique, avec une possibilité d'ajustement de leur contrat par avenant³.

Dans ce cadre, structure légère, Paris Batignolles Aménagement (PBA) a une mission de maîtrise d'ouvrage (montage et suivi financiers, respect du planning, coordination des chantiers, réalisation des abords et des infrastructures des espaces publics,...), mais elle s'appuie largement sur des missions externalisées, telles que celles indiquées lors de la procédure contradictoire : « *maîtrise d'œuvre urbaine, maîtrise d'œuvre VRD et ouvrages d'infrastructure, AMO environnement Développement Durable, mission de pilotage et de coordination ZAC, assistance à la coordination générale inter maîtrises d'ouvrage, communication* ».

² Loi portant engagement national pour le logement

³ Une société publique locale est une société anonyme, donc de droit privé, mais dont les seuls actionnaires sont des collectivités (au moins deux). Elle exerce ses activités exclusivement pour le compte de ses actionnaires (pas de mise en concurrence, mais la SPL doit appliquer les règles de concurrence pour ses achats), pour réaliser des opérations d'aménagement, des opérations de construction ou pour exploiter des services publics à caractère industriel et commercial ou toutes autres activités d'intérêt général.

1. DESCRIPTIF DE LA SOCIETE

Paris Batignolles Aménagement est une société publique locale d'aménagement⁴ au capital de six millions d'euros répartis à raison de 60% des actions pour la Ville de Paris et 40% pour le Département de Paris. L'actionnariat est donc 100% public.

Dédiée à l'opération Clichy Batignolles (Zac Cardinet Chalabre et Zac Clichy Batignolles), elle est conçue pour offrir la souplesse et la réactivité à un projet complexe intégrant le nouveau Palais de Justice de Paris, et faire évoluer ce projet sans remettre en cause la continuité de la concession d'aménagement initiale.

Le processus de création puis de mise en œuvre a été le suivant :

En avril 2010, la SPLA Paris Batignolles Aménagement est créée pour conduire l'opération précitée⁵.

En octobre 2010, le projet Clichy-Batignolles change d'aménageur : Après délibération du Conseil de Paris, les contrats de concession qui liaient la Ville de Paris et la SEMAVIP sont rachetés à cette dernière par Paris Batignolles Aménagement.

Présidée par une élue de Paris et dirigée par un ingénieur de la Ville de Paris, Paris Batignolles Aménagement est composée d'une équipe d'une quinzaine de personnes, dont la majeure partie est issue de la SEMAVIP (transfert des équipes, des contrats et des études de la SEMAVIP à PBA).

En novembre 2011, une nouvelle concession d'aménagement pour la ZAC Clichy-Batignolles accompagne l'évolution du projet. La Ville de Paris délègue également à son aménageur les acquisitions foncières qu'elle assurait précédemment auprès des entreprises ferroviaires.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la société précise : « *En décembre 2011, lancement de la consultation de la phase 1 du secteur ouest portant sur environ 100 000 m² de logements, bureaux et commerces* ».

Fin 2011, faisant intervenir de nombreux maîtres d'ouvrages publics et privés, PBA s'assure le concours d'un prestataire spécialisé pour la coordination générale de l'opération.

Un comité de pilotage technique réunit deux fois par an l'ensemble des maîtres d'ouvrage sous la présidence du Secrétaire Général de la Ville de Paris.

En juin 2012, le réaménagement de la Porte de Clichy fait l'objet de deux concours restreints de maîtrise d'œuvre lancés et portant respectivement sur le parvis du futur Palais de Justice de Paris et l'aménagement de l'avenue de la Porte de Clichy. La conception et la réalisation des aménagements sont confiées à des équipes de maîtrise

⁴ Une société publique locale est une société anonyme, donc de droit privé, mais dont les seuls actionnaires sont des collectivités (au moins deux). Elle exerce ses activités exclusivement pour le compte de ses actionnaires (pas de mise en concurrence, mais la SPL doit appliquer les règles de concurrence pour ses achats), pour réaliser des opérations d'aménagement, des opérations de construction ou pour exploiter des services publics à caractère industriel et commercial ou toutes autres activités d'intérêt général.

⁵ 3 400 logements, un parc de 10 hectares, des commerces, services et équipements, des bureaux, le futur Palais de Justice de Paris, la Direction régionale de la Police judiciaire, des services urbains, un parc de stationnement de 600 places.

d'œuvre pluridisciplinaires, réunissant architectes, urbanistes et/ou paysagistes, ainsi que des BET VRD pour la circulation, l'éclairage, et l'environnement.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, est précisé : « *Parallèlement, a été lancé l'atelier de conception réunissant les opérateurs et les concepteurs des lots constituant la phase 1 du secteur ouest* ».

En décembre 2012, Paris Batignolles Aménagement lance la commercialisation de la seconde phase du secteur ouest de l'opération Clichy Batignolles. Alors que l'Atelier de conception de la première phase du secteur ouest de l'opération Clichy Batignolles se clôturera en janvier 2013, Paris Batignolles Aménagement lance une consultation d'opérateurs immobiliers en vue de la cession de charges foncières, soit près de 80 000 m² de logements, bureaux, et commerces.

Les opérateurs retenus s'engageront, aux côtés de la Ville de Paris et de l'aménageur, dans l'Atelier de conception réunissant l'ensemble des équipes de maîtrise d'œuvre qui seront désignées pour chacun des lots. Cette méthode de conception innovante, initiée avec succès en juin 2012 sur la première phase, est apparue comme la plus adaptée pour répondre aux ambitions du projet.

En avril et juin 2013, est effective la remise des « esquisses projets » par les équipes retenues, et la sélection des lauréats.

Au premier semestre 2015, les travaux devraient débuter.

A l'horizon 2017, la majorité des travaux seront réalisés : près de 6500 nouveaux habitants et plus de 12 000 emplois seront accueillis dans cet « éco quartier » métropolitain autour d'un parc de 10 hectares. L'arrivée du futur Palais de Justice de Paris et de ses 8000 usagers quotidiens, ainsi que le renforcement de la desserte en transport en commun avec l'arrivée de la ligne 14 et du Tramway T3 à l'horizon 2017, transformeront la Porte de Clichy en un centre urbain fréquenté par les parisiens et les clichois.

L'année 2018 reste la limite de la fin de la concession principale (au 31 décembre) avec une possibilité de prolongement éventuel, car le calendrier est ambitieux en termes de délais, notamment pour le Palais de Justice.

Lors de la procédure contradictoire, la société a précisé : « *et les aménagements et/ou constructions qui devront suivre la mise en service du prolongement de la ligne 14* ».

2. ORGANISATION ET PROCEDURES DE CONTROLE

2.1. Organisation

La société publique locale d'aménagement PBA est une société anonyme à Conseil d'administration dédiée au projet Clichy Batignolles.

La composition de l'équipe est la suivante : un Directeur général, et quatre directrices administrative et financière, de l'aménagement, de l'ingénierie, de la communication.

Il y a séparation entre la fonction de Directeur général et celle de directeur administratif et financier.

Assemblée générale et Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est présidé par une Présidente, assistée d'une vice-présidente jusqu'en novembre 2012, et composé de six représentants de la Ville de Paris et quatre du Département de Paris. Le mode de gouvernance de la société prévoit la séparation des fonctions de président et de Directeur général.

Conformément aux statuts (réunion du Conseil d'administration « *aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige* »), les séances du Conseil d'administration ont lieu trois fois par an en moyenne, le quorum étant toujours atteint. Depuis la création de la société, le Conseil s'est réuni une dizaine de fois.

Depuis le Conseil d'administration de novembre 2012, la Présidente, également Première Adjointe au Maire de Paris chargée de l'urbanisme et de l'architecture, tout en restant membre, a été remplacée par la Vice-Présidente, Conseillère de Paris, Députée du 17^{ème} arrondissement. Une assemblée générale, dite d'approbation des comptes, se tient chaque année.

Direction générale et comité de direction

Le Conseil d'administration a désigné un Directeur général. Celui-ci a la qualité de mandataire social (son statut est précisé au Titre premier, article 18 des statuts).

Le comité de direction est réuni de façon hebdomadaire. Composé du Directeur général et des quatre directeurs, il a pour principales fonctions d'assurer les échanges transversaux, débattre des sujets stratégiques de la société, préparer les principales décisions à prendre par le directeur ou à soumettre par ce dernier au Conseil d'administration.

Coordination et pilotage technique externalisé

PBA s'est assuré fin 2011 le concours d'un prestataire spécialisé pour la coordination générale des différents maîtres d'ouvrage intervenant au sein de l'opération pour ce qui concerne tous les sujets d'interface. Un comité de pilotage technique réunit deux fois par an l'ensemble des maîtres d'ouvrage sous la présidence du Secrétaire général de la Ville de Paris.

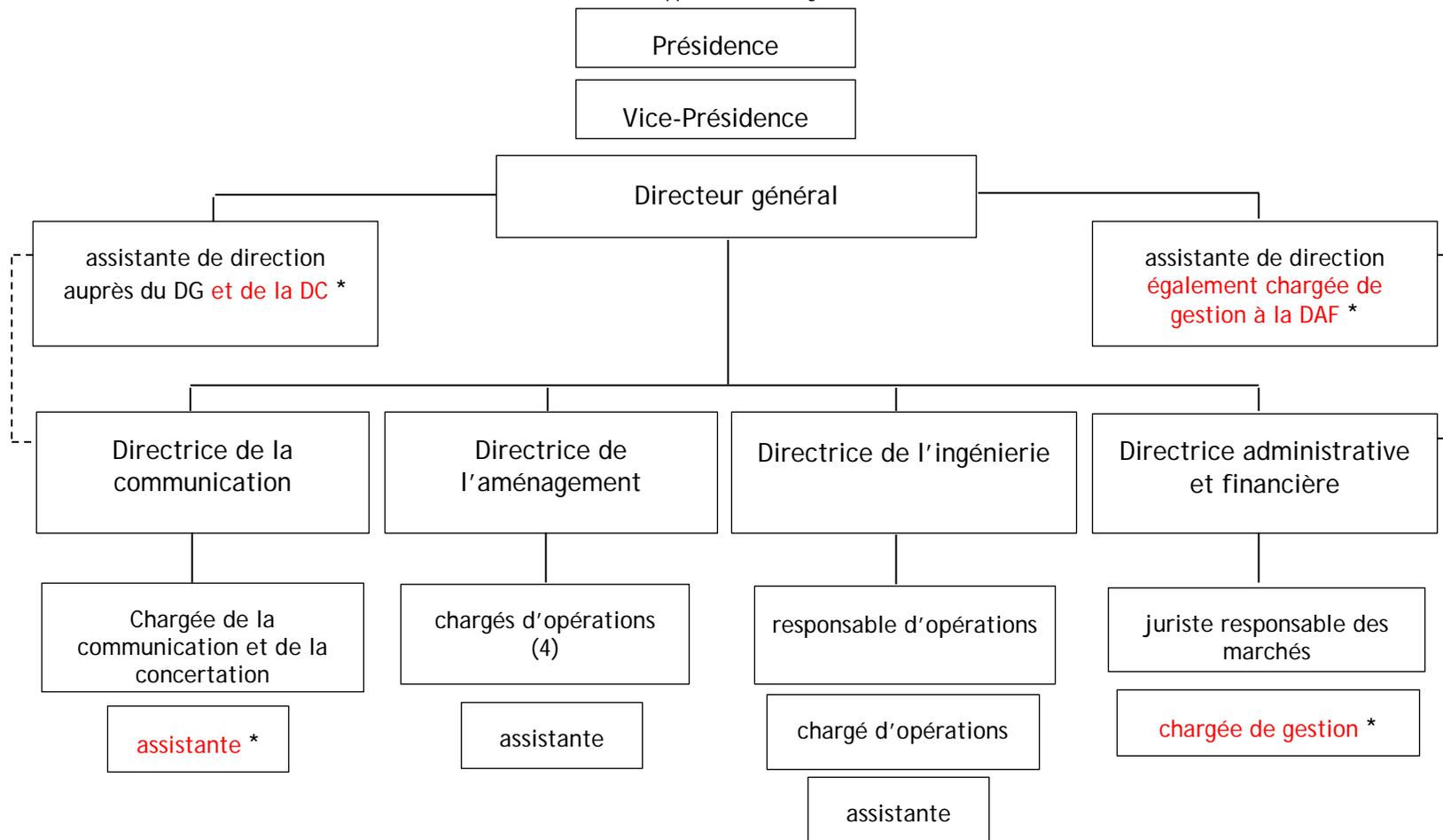
Organigramme

En 2011, l'effectif de la SPLA était de 15 personnes outre son Directeur général, dont 9 issues de la SEMAVIP. En 2012, l'effectif se monte à 17 agents, un agent à contrat à durée déterminée ayant été engagé jusqu'en juin 2013. Un conducteur de travaux sera recruté courant 2013.

L'organigramme de la page suivante présente, pendant la période de l'étude, la situation de cette structure de maîtrise d'ouvrage et d'aménagement très réduite, composée essentiellement d'agents opérationnels.

ORGANIGRAMME au 31 décembre 2012 (17 agents⁶)

Source : PBA rapport annuel de gestion 2012



⁶ * NB : l'organigramme comporte 17 agents au 31 décembre 2012, deux personnes apparaissant deux fois : la première en tant qu'assistante du Directeur général et assistante de la directrice de la communication, la seconde en tant qu'assistante du Directeur général et chargée de gestion à la direction administrative et financière.

2.2. Procédures

- **Procédures financières** : Le Directeur général de PBA, à compter du 9 avril 2010 pour un mandat de trois ans renouvelable sur décision du Conseil d'administration, dispose de l'ensemble des pouvoirs prévus aux articles 18 et 19 du titre 1 des statuts sans limitation.

Conformément à l'article 18 du titre 1 des statuts (Direction générale) et conformément aux dispositions légales, la direction générale de la société est assumée, sous sa responsabilité, par une personne physique nommée par le Conseil d'administration et portant le titre de Directeur général. Le choix entre ces deux modalités d'exercice a incombé au Conseil d'administration. Le Conseil d'administration ayant choisi la dissociation des fonctions de Président et de Directeur général, il a procédé à la nomination du Directeur général, fixé la durée de son mandat (trois ans), déterminé sa rémunération et délimité ses pouvoirs.

Le Directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société. Il exerce ses pouvoirs dans les limites de l'objet social. Le Directeur général représente la société dans ses rapports avec les tiers.

Conformément à l'article 19 des statuts (signature sociale), tous les actes et engagements concernant la société, de quelque nature qu'ils soient, sont signés par le Directeur général. En pratique, celui-ci n'a consenti aucune délégation de pouvoir, ce qui pourrait poser quelques difficultés en cas d'impossibilité de sa part.

- **Procédures de contrôle budgétaire mises en place par la société**

Le budget annuel prévisionnel de l'année N+1 est établi au cours du 4^{ème} trimestre de l'année N par la DAF et validé par le DG pour une approbation du Conseil d'administration au cours du 4^{ème} trimestre de l'année (N) ou du 1^{er} trimestre de l'année suivante.

A partir de ce budget, est établi un contrôle budgétaire trimestriel par la DAF, communiqué au DG. En cas de dépassement d'une enveloppe, la DAF avertit le DG et si nécessaire l'enveloppe est réajustée avec une éventuelle communication auprès des directeurs (par exemple : achats de fournitures administratives).

Le budget prévisionnel de l'année N peut faire l'objet si nécessaire d'une révision. Il est alors présenté à nouveau pour approbation au Conseil d'administration du 3^{ème} ou 4^{ème} trimestre de l'année N avec un commentaire.

- **Procédures en matière d'achat et de marchés** : le règlement intérieur du Conseil d'administration approuvé le 11 juin 2010 et modifié le 30 mars 2011 décrit très précisément dans son article 4 les règles d'achat, la composition et le fonctionnement de la commission interne des marchés (CIM) et de la commission d'appel d'offres et du jury. Pour les marchés et accords-cadres, les seuils, les règles de publicité et de mise en concurrence sont définis dans deux annexes (procédure adaptée ; marchés de fournitures et services).

- **Procédures en matière d'engagements de dépenses et de mise en paiement** : Une note de procédure interne détaille les procédures d'engagement des dépenses et la mise en paiement séparée des dépenses propres à la société et des dépenses liées aux opérations. Est affirmé le principe de la séparation entre l'ordonnateur de la dépense et le signataire du règlement. Sont indiquées précisément les procédures d'engagement sur les opérations d'aménagement et celles sur la structure même de la société. Les factures et les demandes d'acompte relatives aux opérations ou relatives à la société font l'objet d'un contrôle détaillé fondé sur la notion de « service fait » (hors marché ou bon de commande dans le cadre d'un marché). Le cas de demandes de « règlement accéléré » est également prévu et limité à des cas spécifiques.

Seul le Directeur général est autorisé à engager des dépenses faute de délégation(s) de signature. Les chèques sont systématiquement signés par lui. Toutefois, le contrôle interne est assuré par un visa de la directrice financière et de la comptabilité, accompagnant les pièces à signer, afin de certifier de la disponibilité des fonds et d'éviter tout dépassement du montant limite autorisé.

- **Procédures concernant les frais de téléphonie portable** : Chaque agent opérationnel de PBA peut se faire rembourser un forfait mensuel de 20 € sur 11 mois, à la condition qu'il communique son numéro de portable. Une liste est tenue à jour par l'assistante de la directrice administrative et financière (DAF). Pour le Directeur général et les directrices, ils disposent d'un téléphone portable pour leur permettre aussi de lire les mails. La société prend en charge un forfait de deux voire trois heures, au-delà duquel les communications sont prélevées par la société directement auprès du salarié sur son bulletin de salaire.

- **Procédures relatives aux frais de réception (restauration)** : sauf exception, il n'y a que le Directeur général qui a le droit d'engager ce type de frais ou les directrices après l'en avoir informé au préalable. Le remboursement se fait sur justificatif (facture) en mentionnant les personnes invitées et le motif.

- **Procédures pour les frais de déplacement** : aucun remboursement de frais kilométrique n'a été fait à ce jour par les salariés utilisant éventuellement leur véhicule personnel. Si cela était le cas, cela se ferait sur la base du barème fiscal. Compte tenu parfois des heures tardives de fin des réunions publiques, Paris Batignolles Aménagement accepte pour les salariés habitant en banlieue le remboursement des frais de taxi. Pour les autres déplacements, PBA privilégie le train plutôt que l'avion quand cela est possible (plus axé sur le développement durable). Les voyages en train se font principalement en 2^{ème} classe ou en 1^{ère} classe si les conditions sont équivalentes. Les billets sont pris directement par la société ce qui induit obligatoirement un contrôle de la DAF et la signature du DG. Pour les déplacements à l'étranger, ils relèvent exclusivement du Directeur général qui décide si nécessaire si un autre salarié de la société doit l'accompagner ou se déplacer.

- **Procédures de remboursement des notes de frais** : Aucun membre ou agent ne dispose d'avance ou de budget note de frais pour son service. Aucun frais n'est engagé sans l'accord préalable du Directeur général.

La fiche de remboursement des éventuels frais, signée par le salarié qui en fait la demande, est visée par son directeur qui la transmet à l'assistante de la DAF. Au moment de la mise en paiement par virement, le document est soumis au contrôle et visa de la directrice administrative et financière (DAF), et à la signature du Directeur général.

Par ailleurs, le prestataire comptable tient un tableau annuel d'enregistrement des frais par salarié qui peut à tout moment être consulté par le Directeur général.

Le suivi des frais est fait dans le cadre du contrôle budgétaire trimestriel.

- **Procédures de paiement par carte bleue** : Aucun membre ou agent de PBA ne dispose d'une carte bleue de société ou d'un abonnement discrétionnaire de transports ou d'approvisionnements divers.

- **Procédure de fixation et d'augmentations de salaires, rémunération d'embauche** :

Concernant la fixation et l'augmentation des salaires, la révision du salaire est effectuée tous les trois ans, sauf avancement ou changement de poste selon le règlement de gestion issu de la SEMAVIP lors du transfert du personnel.

Pour le personnel PBA hors directrices : cette procédure a lieu lors de l'entretien individuel pour chaque salarié avec le responsable hiérarchique (directrice) où sont évoqués le plan d'activités de l'année à venir, les résultats de l'année passée et toutes questions salariales à cette occasion. La directrice présente l'ensemble des entretiens de son équipe au Directeur général. Pour le personnel d'encadrement (directrices) un

entretien annuel a lieu avec le Directeur général (définition des objectifs et du bilan de l'année écoulée).

Concernant les embauches, la fixation du salaire d'embauche se fait en fonction du salaire des personnes déjà présentes dans la société à des postes similaires et selon leurs expériences. Il y a échange entre la directrice concernée, la directrice administrative et financière et le Directeur général avant toute embauche. La décision finale appartenant au Directeur général, qui peut, selon les cas, en référer à la Présidente (notamment pour le personnel d'encadrement).

Concernant les augmentations collectives, annuellement le point indiciaire est revalorisé au 1^{er} janvier de l'année N+1, sur la variation annuelle de l'indice INSEE de la consommation des ménages hors tabac du mois de novembre de l'année N et N-1 (1,60 % en 2011 - 6.30 €, 2,40 % en 2012- 6,45 € et 1,3 % en 2013 soit 6,53 € le point).

Cette procédure est issue d'un accord de gestion général hérité de la SEMAVIP (règlement de gestion social). La société a dû se conformer aux dispositions législatives en vigueur (article L 1224-1 du Code du Travail) qui contraignent le nouvel employeur, en cas de cession d'activité et de transfert du personnel affecté à une autre activité, à continuer de faire bénéficier ces salariés des droits et usages de l'ancienne structure.

- **Procédure de cession d'actif** appartenant à la société ou ses filiales (véhicules, matériels, biens immobiliers) : Il n'y a pas de procédure à proprement dit de cessions d'actifs, sauf pour la cession éventuelle du matériel informatique ou de téléphone portable lors de son renouvellement. Il est alors cédé en l'état au personnel intéressé avec établissement d'une facture.

- **Certification** : Faute de personnels suffisants pour assurer ce type d'objectif, la société n'envisage pas la recherche d'une certification ISO.

3. PRINCIPAUX INDICATEURS DU TRAIN DE VIE

3.1. Contexte financier et évolution de l'activité

Le chiffre d'affaires s'est accru de 787% en 2012, la société se trouvant dans sa phase de démarrage et le chiffre d'affaires restant conditionné par la cession des charges foncières. Après des décalages importants de ces cessions d'une année sur l'autre, liés à des promesses de vente échelonnées jusqu'en 2016, la société prévoit, dès 2013, une relative stabilisation du chiffre d'affaires⁷.

Tableau 1 : Evolution du chiffre d'affaires

[.....]

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

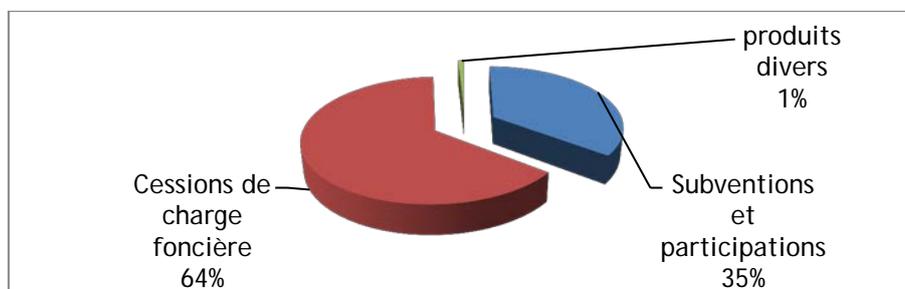
Graphique 1 : Représentation graphique de l'évolution du chiffre d'affaires

[.....]

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

Près de 35% du chiffre d'affaires est constitué par des subventions et des participations, plus de 64% par des cessions de charge foncière, et moins de 1% par des produits divers.

Graphique 2 : Répartition du chiffre d'affaires en 2012



Source : PBA

Pour le compte de résultat, et par exception, le premier exercice social couvre une période qui va du 7 mai 2010 au 31 décembre 2011. En 2012, les charges d'exploitation régressent de 25% en raison de la stabilisation des charges de personnel. Le résultat d'exploitation s'établit à -549€ en 2012, soit une diminution de 99% par rapport à 2011. Le résultat net (après déduction de l'impôt sur les sociétés) est en augmentation en 2012, résultante de l'activité financière.

⁷ Aucun recours n'est enregistré sur les permis de construire, contrairement à certains actes (délibérations) systématiquement attaqués par des copropriétés.

Tableau 2 : Formation du résultat

En €	2011	2012	Variation 2011/2012
Résultat d'exploitation	-54 117	-549	-99%
Résultat financier	27 728	55 242	99%
Résultat exceptionnel	38 692		-100%
Résultat net	12 303	54 693	345%
Résultat net après IS	7 655	36 460	376%

Source : PBA

Tableau 3 : Compte de résultat détaillé

[.....]

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

Pour 2011 : (1) [.....] dont [.....] pour la dotation aux travaux d'aménagement des locaux, du mobilier, du matériel informatique, des logiciels. [.....] dotation pour l'amortissement du prix de cession de la ZAC Cardinet Chalabre. [.....] dotation pour l'amortissement du prix de cession de la ZAC Clichy Batignolles jusqu'à la date de résiliation de la concession.

Pour 2012 : (1) [.....] dont [.....] pour la dotation aux travaux d'aménagement des locaux, du mobilier, du matériel informatique, des logiciels, [.....] de dotation pour l'amortissement du prix de cession de la ZAC Cardinet Chalabre. (2) Indemnité de résiliation pour couvrir les dépenses, pertes et gains et préjudices financiers subis par la SPLA Paris Batignolles Aménagement du fait de la résiliation de la concession ZAC Clichy Batignolles au 14 novembre 2011. (3) Valeur non amortie du prix d'acquisition de la concession d'aménagement de la ZAC Clichy Batignolles à la date de résiliation le 14/11/2011.

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

3.2. Evolution des principales charges de structure

Les principales charges de structure sont présentées dans le tableau qui suit (hors amortissements) :

Tableau 4 : Principales charges de fonctionnement courant

en €	2010 (du 7/10 au 31/12/2010)	2011	2012	Var° 2011/2012
Personnel				
Salaires-primés-charges (0) (1) (2)	235 125	1 367 736	1 514 220	11%
Intérim (personnel extérieur)		4298		-100%
Principales charges de fonctionnement courant de la structure administrative				
Missions et déplacements, réceptions		9 618	10 103	5%
Etudes et recherches		28 875	12 407	-57%
Honoraires (3) (4)		265 397	168 016	-37%
<i>dont communication</i>		10073	28660	185%
Affranchissements		8 200	8 631	5%
Télécommunication (5)		12 555	10 118	-19%
<i>Pour information impôts et taxes (6)</i>		33951	44227	30%
Total des principales charges de fonctionnement courant	0	358 596	253 502	-29%
Total des charges d'exploitation	235125	1726332	1767722	2%

(0) Dont provision congés pour 16 278 €

(1) dont 19 144 € prime personnel SEMAVIP du 01/01 au 06/10/2010

(2) ch sociales et prov sur salaires en 2011: à partir du 7/10/2010 au 31/12/2011

(3) mise à disposition du Dg et de la DF (à temps partiel)

(4) Compta-gest° - paie pdt mise en place structure avril à sept. 2010

(5) Dont messagerie : 6225 € (2010/2011) 7 980 € (2012)

(6) non assujetti à la taxe sur les salaires

Source : PBA

Les charges de personnel représentent la majorité des charges de fonctionnement courant. L'augmentation résulte principalement des augmentations générales et actualisations des grilles salariales et de l'embauche de deux agents supplémentaires.

Les dépenses de missions, déplacements, réceptions fluctuent peu. Le niveau de dépense n'appelle pas de remarque particulière.

La communication a nettement augmenté en 2012 pour des raisons liées à l'activité de la société (+185%) : notamment par l'élaboration de la charte graphique et la création du site Internet.

Les autres dépenses n'appellent pas de remarque particulière, sinon que nombre d'entre elles sont en baisse en 2012.

3.3. Le personnel

La gestion des ressources humaines de la société dépend de la direction administrative et financière qui gère l'administration et la paie, la formation, le recrutement et la vie sociale.

Convention collective : Est appliquée la convention collective des bureaux d'études techniques (SYNTEC), héritée de la SEMAVIP. S'y ajoute un accord de gestion (13^{ème} mois, mutuelle obligatoire, absence de disparité hommes/femmes...).

Embauches : La collecte administrative et les formalités réglementaires liées à toutes embauches sont de la responsabilité de la directrice précitée, en symbiose avec le Directeur général. Le recrutement en CDI (contrat à durée indéterminée) est formalisé et fait l'objet d'une procédure écrite de la direction (fiches de poste, proposition au DG par la DAF).

Fixation et augmentation des salaires : Les rémunérations salariales annuelles sont versées sur la base de 13 mois. Les salaires sont fixés dans le respect des dispositions indiciaires de la convention collective précitée. Les augmentations individuelles sont accordées dans le cadre des entretiens annuels individuels et en fonction de l'atteinte des objectifs. En pratique, PBA accorde une prime dite « exceptionnelle », mais devenue récurrente, à l'ensemble du personnel, soit l'équivalent d'environ un demi mois de rémunération (en sus des 13 mois précités).

3.3.1. Les effectifs

Le personnel de la SEMAVIP n'a été transféré à la SPLA Paris Batignolles Aménagement qu'à compter du 7 octobre 2010. Au 31/12/2010, l'effectif est de 13 ETP (équivalent temps plein). Au 31/12/2011, l'effectif est de 15 ETP et fin 2012, de 16,5 ETP.

Sur 17 agents, 9 sont issus de la SEMAVIP, y suivaient déjà l'opération Clichy Batignolles, et ont été transférés avec leurs activités de l'époque ; les autres ont fait l'objet d'un recrutement extérieur, y compris le mandataire social. Les fondements de l'équipe en place sont l'expérience, la motivation (peu d'absentéisme) et la maîtrise des effectifs dans le cadre d'une sollicitation maximale dans le temps et sur le terrain.

Tableau 5 : Evolution des effectifs

en nombre de salariés	Personnes physiques				ETP
	2009	2010	2011	2012	2012
au 31/12					
Personnel de direction (mandataire)		1	1	1	1
Personnel statut CADRE		10	12	12	12
Personnel statut MAITRISE		2	2	3	2,5
Autres personnels (employée)		1	1	1	1
Total		14	16	17	16,5

Source : PBA

La société a une structure de petite PME. Les cadres sont les plus nombreux et représentent la part la plus importante du personnel (79% en 2010, 81% en 2011, 76% en 2012, variation due à l'arrivée d'un agent de maîtrise supplémentaire). On constate une légère croissance des effectifs de cadre et de maîtrise. Ceci est dû à une montée en charge progressive de la société (coordination d'une multiplicité d'acteurs), ce nombre se stabilisant en 2013, puis devant décroître au fil des réalisations jusqu'en 2018.

3.3.2. Le taux de rotation du personnel

Tableau 6 : Taux de rotation du personnel

en nombre de salariés	2010	2011	2012
Embauches de l'année	14	4	2
Sorties de l'année	1	1	1
Salariés en début d'année	13	16	17
Taux de rotation	115%	31%	18%

Source : PBA

Le taux de rotation naturel de la SPLA est élevé en début de mise en fonctionnement de la société, puis se stabilise progressivement pour atteindre un niveau normalisé.

3.3.3. Répartition du personnel par type de contrat

Le support normal d'emplois de la SPLA est le CDI. On note en 2012 la présence de trois agents issus de la fonction publique en détachement. Le recours aux CDD est très limité. Le recours à l'intérim (personnel extérieur) et la catégorie « autres » (constituée de contrats d'apprentissage et de contrats de professionnalisation) sont inexistantes.

Lors de la procédure contradictoire, il a été indiqué : « en 2013, l'effectif sera maintenu à 17 agents, compte tenu de l'embauche d'un nouvel agent à contrat à durée indéterminée (conducteur de travaux), du départ d'un agent en CDD et du remplacement d'un ingénieur en détachement de l'Etat parti dans un établissement public d'Ile de France ».

Tableau 7 : Personnel par type de contrat de travail

en nombre de salariés	Personnes physiques				
	2009	2010	2011	2012	2013
au 31/12					
CDI droit privé		10	13	13	14
CDD		1	0	1	0
Personnel de droit public		3	3	3	2
Intérimaires					
Autres stagiaires					
Total		14	16	17	16

Source : PBA

3.3.4. Participation et intéressement

Aucun accord d'intéressement ou de participation n'a été conclu, car le statut de PBA ne le permet pas, de même que sa durée limitée dans le temps.

3.3.5. Politique sociale de l'entreprise

Plan de retraite collective (PERCO) : Il n'a pas été négocié d'accord sur la mise en place d'un Plan de Retraite Collective.

Compte épargne temps : La société ne dispose d'aucun compte épargne temps.

Titres restaurants : La prise en charge de titres restaurants de 5,28 € (en 2011 et 2012) pour une valeur faciale de 8,80€ (au titre de 2011 et 2012 / plafond légal) a représenté un coût annuel de 17 571,84€ en 2011 et de 17 719,68 € en 2012.

Une mutuelle d'entreprise a été contractée par la société depuis la date de sa création. L'ensemble des membres du personnel sous contrat à durée indéterminée est obligatoirement affilié au régime de remboursement des frais médicaux de la mutuelle « IPSEC », adossée à la fédération des établissements publics locaux (EPL), ceci lui permettant de bénéficier d'un prix de groupe.

Le coût annuel de la mutuelle pour l'employeur a été de 13 830,45 € en 2011, soit 864 € par agent et de 15 214,32€ en 2012 soit 894 € par agent. Ce coût apparaît assez élevé par rapport à d'autres sociétés précédemment auditées, mais se justifie par des raisons historiques (héritage de la SEMAVIP) et de sécurité (opérationnels sur le terrain). L'employeur participe à hauteur de 2,535% du PMSS (plafond mensuel de la sécurité sociale).

Comité d'entreprise : Conformément à la réglementation, PBA ne dispose pas de comité d'entreprise et de comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).

Toutefois, pour les fêtes de fin d'année est distribué pour chacun des enfants du personnel de moins de 17 ans un chèque cadeau d'une valeur de 35€ en 2011 et en 2012 et il a été offert un spectacle de fin d'année au personnel y compris au conjoint s'il souhaitait venir, à l'occasion du Noël 2010 (cirque : 407 €) et 2011 (théâtre : 1286 €). En 2012, le spectacle a été remplacé par un goûter (262,84 €). Un remboursement de la carte « Vélib » a été octroyé (29€) en 2011 (5 personnes) et 2012 (1 personne).

La dépense annuelle s'est élevée à 917€ en 2010, 2021,56€ en 2011 et 808,76€ en 2012.

3.4. Rémunération des dirigeants et principaux cadres

3.4.1. Présidence et Conseil d'administration

Le Conseil d'administration, depuis la séance du 29 novembre 2012, n'est plus présidé par la Première Adjointe au Maire de Paris, en charge de l'urbanisme mais par une autre élue de Paris.

Le Conseil d'administration n'a pas adopté de règles particulières concernant le versement des jetons de présence ou de frais spécifiques pour les administrateurs.

Il n'est versé aucune rémunération ni jeton de présence au Président, Vice-Président et déléguée spéciale de la Ville de Paris aux Assemblées Générales.

Ils ne bénéficient pas de remboursement de frais ou de taxis.

3.4.2. Cadres dirigeants et principaux cadres

Les dix salariés les mieux rémunérés qui composent 59% de l'effectif en 2012, représentent près de 71% de la masse salariale.

Cette proportion ne peut être comparée à la moyenne des structures de gestion traditionnelles (entre 2 et 10%), puisqu'il s'agit ici d'une société d'aménagement spécifique, dotée d'une équipe particulièrement réduite (17 agents) et de haut niveau.

Cette proportion n'appelle donc pas de remarque particulière.

Tableau 8 : Poids des salaires des dirigeants dans la masse salariale

	en €	2012
Salaires et avantages des 10 salariés les mieux rémunérés		718 024
Salaires et avantages des 10 salariés les mieux rémunérés + charges sociales (50%)		1 077 036
Masse salariale brute totale + charges sociales + primes		1 514 220
Poids des salariés les mieux rémunérés		71%
Poids dans l'effectif		59%

Source : PBA

Statut du Directeur général : Le Directeur général de la société est un ingénieur issu de la Ville de Paris, nommé par le Conseil d'administration du 9 avril 2010 mandataire social de la société.

A ce titre il perçoit [.....] annuels, montant fixé par le Conseil d'administration du 11/06/2010 (cette somme est incluse dans le salaire global indiqué dans le tableau des rémunérations en Annexe 3).

Clauses particulières : Il n'existe aucune clause particulière aux contrats de travail de certains cadres ou dirigeant, telle que régime d'assurance spécifique en cas de rupture du contrat de travail ou de retrait du mandat social, régime de supplément de retraite ou cotisations à des caisses de mutuelle non comprises dans les accords d'entreprises ou la convention collective.

Il n'y a pas d'ancien cadre lié à l'entreprise bénéficiant d'un contrat de prestations de service.

Evaluation des rémunérations : Dans le but de permettre une évaluation des rémunérations des cadres de PBA en 2012, une analyse comparative a été menée, tenant compte d'une étude du magazine Challenges sur le salaire des cadres 2013 pour les salariés du privé et de l'enquête annuelle 2012-2013 publiée par le site « guide des salaires.com ».

Un tableau comparatif est joint en **Annexe 3** et fait apparaître que les salaires des cadres de la société se situent dans la fourchette des rémunérations de postes équivalents dans le secteur privé et dans le secteur des établissements publics locaux (EPL).

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

3.5.1. Notes de frais, restauration et réceptions, déplacements

Tous les salariés sont potentiellement concernés par les notes de frais, dès lors qu'ils sont amenés à effectuer des dépenses pour le compte de l'entreprise. En pratique, ce sont principalement les chefs de service et les cadres qui sont amenés à dépenser pour le compte de leur service ou leurs déplacements occasionnels.

Les notes de frais regroupent les frais de déplacement (indemnités kilométriques, parking, taxi, trains...), les frais de restauration/réception et divers autres frais (tels que les achats de café, sucre, gobelets, les frais annexes de restauration lors de formation individuelle...).

Tableau 9 : Notes de frais de 2011 et 2012

en €	2011	2012	Variation 2011/2012
Total			
Total général société	6 177,00	5 147,00	-17%

Source : PBA

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

Les montants individuels communiqués par la société sont en diminution de -34% entre 2011 et 2012. Compte tenu de la taille de la société, ils ne paraissent pas proportionnellement importants par rapport à des structures de gestion auditées précédemment.

Tableau 10 : Frais de restauration et réception de 2009 à 2011

en €	2011	2012	Variation 2011/2012
Total			
Total général société	4 690,79	5 532,00	18%

Source : PBA

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

En diminution, les montants individuels de restauration communiqués par la société n'appellent pas de remarque. Toutefois, les frais de la société, proportionnellement importants, augmentent de 18%, en raison notamment de manifestations très spécifiques : conférence importante pour la première phase de commercialisation du secteur ouest lors du SIMI (avec buffet : 3 725€) ; manifestations à l'ouverture et à la fin de « l'atelier conception » (avec buffet : 1 034€ et 1 971€).

Tableau 11 : Frais de déplacements des principaux dirigeants et cadres en 2011

	AVION	SNCF	Taxis	Hotel	Indiquer les destinations
					MIPIM Cannes
					EXPOREAL Munich (Allemagne)
					Tours Congrès des EPL
					Banlieue-Champigny/Marne -Sorties tardives réunions publ.
Total					
	AVION	SNCF	Taxis	Hotel	Indiquer les destinations
					MIPIM Cannes
					Formation à Lille
					Visite opération Lyon Confluence
					Banlieue-Champigny/Marne -Sorties tardives réunions publ.
					Sortie réunion tardive - Nanterre
					Sortie réunion tardive - Boulogne Billancourt
Total					
Pour toute la société					
en €	2 011,00 €	2 012,00 €			
Total déplacements	1 538,78 €	3 824,00 €			

MIPIM : Marché international des professions de l'Immobilier

Source : PBA

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

Les déplacements sont peu fréquents et généralement réglés directement par la société. Les rares remboursements de taxis sont limités à des réunions tardives pour des cadres résidant en banlieue.

3.5.2. Véhicules

PBA ne dispose d'aucun véhicule de société et n'a pas payé à ce jour d'indemnité kilométrique.

3.5.3. Téléphonie

Compte tenu de l'évolution des offres des opérateurs dans le domaine de la téléphonie mobile, il a été considéré, dans le cadre du présent audit, que l'équipement des personnels notamment en « Smartphones » ne relevait pas du train de vie à proprement parler. A titre d'information, les coûts en télécommunications de la société sont présentés ci-après :

Tableau 12 : Evolution des coûts de télécommunication de la société

en €	2010 (oct à déc)	2011	2012	Variation 2011/2012
Téléphonie fixe	1 124,58	4 172,17	4 626,13	11%
Téléphonie mobile *	1 030,21	4 266,54	3 274,08	-23%
Total général société	2 154,79	8 438,71	7 900,21	-6%

*1 black berry et 4 Iphones

Source : PBA

En 2012, les dépenses en téléphonie mobile représentent 41% du total des dépenses de télécommunication (51% en 2011), elles ont baissé de 23% par rapport à 2011.

Il existe un contrat de téléphonie mobile pour le Directeur général et les directrices (cinq personnes). Ce contrat a été remis en concurrence en octobre 2012.

[.....] (black berry) et [.....] (IPhone 4S) disposent d'un téléphone portable leur permettant de lire les mails. Pour [.....], PBA a payé un forfait de [.....] jusqu'en octobre 2012 et un forfait pouvant aller jusqu'à [.....] depuis octobre 2012, au-delà duquel les communications sont prélevées par la société directement auprès du salarié sur son bulletin de salaire.

Pour [.....], les communications sont intégralement prises en charge par PBA.

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

3.6. L'infrastructure de travail

Les locaux affectés à l'exercice de l'activité administrative sont loués par Paris Batignolles Aménagement, par bail (avec franchise) avec la société « Prévoir Vie » depuis le 1^{er} juillet 2010 (date d'installation dans les locaux : le 7 octobre 2010). Le siège situé 7, rue Henri Rochefort, Paris 17^{ème} est d'une superficie de 367 m², sur un seul niveau, permettant grâce aux salles de réunion des réunions importantes avec les prestataires (+ deux places de parking).

Le loyer n'est pas négligeable (14 800€ par mois), mais dans la fourchette des prix pratiqués dans l'arrondissement (PBA : 486€/HT/HC/m²/an, alors que l'étude de « KEOPS »

en janvier 2011 fournit pour le 17^{ème} arrondissement un loyer moyen HT/HC/m²/an de : 406€ (bureaux de seconde main) ; 613€ (loyer de première main) ; 670€ (loyer de bureaux prime).

Tableau 13 : Loyer des locaux (hors taxes et hors charges)

Type de locaux	Location	
	Loyer annuel hors charges du 01/01 au 31/12/2011	Loyer annuel hors charges du 01/01 au 31/12/2012
Bureaux	171 467,18 €	178 634,46 €
2 places de parking	3 025,88 €	3 143,32 €

L'explication d'un tel choix réside dans le fait que, pour une société dédiée à l'aménagement d'un territoire, la proximité avec ce dernier (secteur Clichy Batignolles) est importante et source d'économies en déplacements. De plus, le patrimoine est adapté à la structure et l'immeuble a été rénové en 2010. C'est également le local le plus adapté et le plus proche de l'opération qui ait pu être trouvé en juillet 2010.

Le montant des charges annuelles est de 17 252 € HT. La société rembourse aussi la taxe sur les bureaux et les impôts fonciers. Une évolution reste toujours possible (transfert, ...) en fonction de celle de la société liée à son plan de charge. La mission de gestion patrimoniale de la structure et la gestion du bail dépend du Directeur général avec l'appui de la directrice administrative et financière.

Les dépenses liées à l'entretien du patrimoine sont contrôlées dans le cadre du suivi budgétaire et du paiement des factures vérifiées au regard des conditions contractuelles et lors du renouvellement des contrats conformément aux procédures de mise en concurrence définies dans le règlement intérieur du Conseil d'administration.

3.7. L'outil administratif et technique

Les outils bureautique et informatique sont récents et la société les estime appropriés à l'exercice de son activité. PBA dispose d'une installation en réseau composée d'un serveur de données sur lequel se trouvent les applications spécifiques de gestion GO7 et la comptabilité « Nuevo », 18 postes informatiques avec licences Word - Excel- Power point- Outlook sous environnement Windows 7 (un pour chaque collaborateur, un dans la salle de réunion et un pour la comptabilité), deux ordinateurs portables équipés chacun de clés 3G en libre-service, six imprimantes individuelles, deux photocopieurs couleurs en réseaux. PBA dispose également d'un projecteur fixe dans une salle de réunion et un ordinateur spécifique pour la maquette virtuelle de la ZAC Clichy Batignolles et de la ZAC Cardinet Chalabre.

Il est prévu en 2013 l'achat d'un serveur supplémentaire pour stocker la photothèque des opérations d'aménagement, d'un appareil numérique et de divers logiciels permettant notamment de retravailler les « fichiers images » remis par les prestataires (un pour la gestion des contacts, un pour la photothèque, deux « acrobat writer », deux « MS project » et deux « autocad ») et le renouvellement des postes informatiques par tiers (matériels ayant trois ans d'existence).

Les collaborateurs ne disposent pas d'installations spécifiques à domicile mais les ordinateurs portables en libre-service disposant de clef 3G leur permettent de travailler à l'extérieur si cela s'avère nécessaire (l'abonnement est pris en charge par PBA, soit 32,60 € HT par mois et par clé). En outre, il est possible de se connecter à sa messagerie professionnelle depuis sa connexion internet à domicile.

La société dispose d'un site Internet. Elle a récupéré le site mis en place par la SEMAVIP dédié aux opérations du secteur Clichy Batignolles « clichy-batignolles.fr », site informationnel, pris en charge par les opérations. Le site spécifique à Paris Batignolles Aménagement « paris-batignolles-amenagement.fr » a été mis en ligne en 2012. Ce site est plutôt orienté vers une communication externe. Le coût de création du site PBA en 2012 a été de 10 550,00 € HT. La mise à jour est effectuée en interne (chargée de communication). Il n'existe pas de fonction Intranet.

Il n'existe pas de poste dédié à un administrateur réseau. Cette fonction est exercée par la directrice administrative et financière pour le courant et avec le prestataire informatique en cas de problèmes particuliers.

Tableau 14 : Evolution des investissements en matériel

<i>Investissements en euro</i>	2011 (*)		2012	
	Valeur brute	Valeur nette	Valeur brute	Valeur nette
Matériel et Outillage Technique				
Matériel de bureau	24 288	20 593	26 285	19 427
<i>Coût des projets informatiques</i>				
Matériel informatique	27 812	19 971	27 812	13 149
Licences	42 722	28 201	43 592	17 118
Maintenance informatique		8 603		6 038

(*) Amortissement fait sur une période à compter du 7/05/2010 au 31/12/2011 et suivant date d'entrée

3.8. Dépenses de communication

Les dépenses de communication ont augmenté de 185 % en 2012, notamment en raison de la création du site Internet PBA faisant apparaître les appels d'offres (10 550 €), de la charte graphique (7 900€) et de la signature topographique (papier à en-tête, etc...). Les dépenses de communication n'apparaissent toutefois pas excessives au regard des besoins de communication de la société. En 2013, elles devraient atteindre environ 20 000€.

Tableau 15 : Dépenses de communication

2011		2012	
Design carte de vœux 2011	2 800	Carte de vœux 2012 impression	880
Cartes de visite / carte de vœux	1 148	Carte de vœux 2013	815
Impression cartes de vœux 2011	845	Signature topographique	2 600
Impression cartes de vœux 2012	1 080	Charte graphique	7 900
Cartes de visite design	1 300	Création site internet PBA	10 550
Cartes de vœux 2012 design	1 100	Carte de visite	705
Conception logo	1 800	Rédaction rapport d'activité	5185
		Renouvellement nom du domaine	25
Total	10 073	Total	28 660
Variation 2011/2012 = 185%			

Source : PBA

Une plaquette de présentation du rapport annuel a été éditée en 2012 à un millier d'exemplaires pour un coût unitaire de 13,6€. Le rapport annuel est également disponible en format PDF sur le site Internet.

Tableau 16 : Coûts de la plaquette de présentation du rapport annuel

	<i>en €</i>	2012
	<i>Tirage : nombre d'exemplaires</i>	1 000
Impression		4 300
Autre		9 281
Total		13 581

Ce rapport 2011 a été distribué aux autres établissements publics locaux et aux élus locaux, pour un montant de 13 581 € HT dont : 4 300 € HT d'impression, 5 185 € HT de rédaction, 4 096 € HT de graphisme.

3.9. Mesures en faveur du développement durable

Quelques actions et dépenses sont réalisées dans la cadre des mesures relatives au développement durable, telles que l'utilisation du scan plutôt que des copies, l'impression recto verso obligatoire, la réexpédition des cartouches usagées imprimantes et photocopieurs. Dans le cadre des déplacements, sont privilégiés les transports en commun, le train plutôt que l'avion (exemple du MIPIM : Marché International des Professionnels de l'Immobilier). Les plaquettes pour l'opération sont imprimées avec des encres végétales sur du papier recyclé et le critère de la démarche environnementale entre dans le choix de l'ensemble des prestataires.

CONCLUSION

Les diligences menées amènent à constater que, dans un contexte de démarrage d'une opération d'aménagement lourde à mener pour une équipe réduite, son résultat d'exploitation ne s'est pas dégradé, les dépenses de notes de frais, de restauration réception, les frais de déplacement (pas de dépenses afférentes aux véhicules) apparaissent très modérés par rapport aux niveaux constatés lors d'audit dans d'autres entités.

Les dépenses de communication, certes nécessaires, ont comporté quelques dépenses un peu plus onéreuses en 2012, mais dont le retour sur investissement semble justifié.

La situation constatée est, au regard du train de vie de la société et compte tenu de la conjoncture, manifestement satisfaisante.

Les rapporteurs recommandent que soit menée en interne une réflexion sur la possibilité, tout en respectant la règle de la séparation des pouvoirs, d'une délégation de signature du Directeur général - notamment en cas d'empêchement majeur de sa part - à sa responsable administrative et financière.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la présidente a indiqué être favorable à cette recommandation.

PROCEDURE CONTRADICTOIRE

Dans le cadre de la procédure contradictoire en vigueur à l'Inspection Générale, le rapport provisoire sur le train de Vie de la SPLA Paris-Batignolles-Aménagement a été transmis le 25 juin 2013 à Madame Annick LEPETIT, Présidente de la société.

La réponse au rapport provisoire de la Présidente de la société a été adressée par courrier le 26 juillet 2013.

**PARIS
BATIGNOLLES
AMÉNAGEMENT**



Paris, le 26 juillet 2013

La Présidente

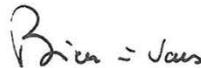
Madame la Directrice,

Vous avez bien voulu m'adresser le 25 juin dernier le rapport provisoire établi par l'Inspection Générale sur l'audit du train de vie de notre société. En retour, je vous prie de trouver notre réponse qui porte sur des corrections et/ou des compléments sur les constats présentés.

Je tiens à vous préciser que je suis favorable à la recommandation formulée sur la possibilité d'une délégation de signature du Directeur Général.

Vous en souhaitant bonne réception et restant à votre disposition, je vous prie d'agréer, Madame la Directrice, l'expression de ma considération distinguée.

Bien - Vous

Annick  EPETTIT

PJ : 1

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

SOCIÉTÉ PUBLIQUE LOCALE D'AMÉNAGEMENT		COORDONNÉES	
CAPITAL	6 000 000 €	ADRESSE	7 RUE HENRI ROCHEFORT
SIÈGE SOCIAL	PLACE DE L'HÔTEL DE VILLE	C.P.	75017 PARIS
C.P.	75004 PARIS	TÉL.	01 75 77 35 00
WWW	PARIS-BATIGNOLLES-AMENAGEMENT.FR	FAX	01 42 67 89 30
	CLICHY-BATIGNOLLES.FR	SIRET	522 085 760 000 26
		TVA	FR3852208576000026
		APE	4110C

PARIS BATIGNOLLES AMÉNAGEMENT

REPONSE AU RAPPORT PROVISOIRE ETABLI PAR L'INPECTION GENERALE
SUR L'AUDIT DU TRAIN DE VIE DE LA SPLA PARIS BATIGNOLLES AMENAGEMENT

(compléments ou observations portées en rouge)

Introduction :

- page 5 du rapport

Dans ce cadre, structure légère, Paris Batignolles Aménagement (PBA) a une mission de maîtrise d'ouvrage (montage et suivi financiers, respect du planning, coordination des chantiers, réalisations des abords et des **infrastructures des espaces publics,...**) mais elle s'appuie largement sur des missions externalisées, **à commencer par une assistance à maîtrise d'ouvrage confiée à un maître d'œuvre (architecte ayant une mission de pilotage et de coordination dite "OPC") telles que maîtrise d'œuvre urbaine, maîtrise d'œuvre VRD et ouvrages d'infrastructure, AMO environnement Développement Durable, mission de pilotage et de coordination ZAC, assistance à la coordination générale inter maîtrises d'ouvrage, communication.**

1 - Descriptif de la société :

- page 7 du rapport

En novembre 2011, une nouvelle concession d'aménagement **pour la ZAC Clichy-Batignolles** accompagne l'évolution du projet. La Ville de Paris délègue également à son aménageur les acquisitions foncières qu'elle assurait précédemment auprès des entreprises ferroviaires.

../..

En décembre 2011, lancement de la consultation de la phase 1 du secteur ouest portant sur environ 100 000 m² de logements, bureaux et de commerces

../..

En juin 2012, le réaménagement de la Porte de Clichy fait l'objet de deux concours restreints de maîtrise d'œuvre lancés et portant respectivement sur le parvis du futur Palais de Justice de Paris et l'aménagement de l'avenue de la Porte de Clichy. La conception et la réalisation des aménagements sont confiées à des équipes de maîtrise d'œuvre pluridisciplinaires (**ou Atelier de conception**), réunissant architectes, urbanistes et/ou paysagistes, ainsi que des BET et VRD pour la circulation, l'éclairage, et l'environnement. **Parallèlement a été lancé l'atelier de conception réunissant les opérateurs et les concepteurs des lots constituant la phase 1 du secteur ouest.**

- page 8 du rapport

L'année 2018 reste la limite de la fin de la concession principale (au 31 décembre) avec une possibilité de prolongement éventuel, car le calendrier est ambitieux en termes de délais, notamment pour le Palais de Justice, et **les aménagements et/ou constructions qui devront suivre la mise en service du prolongement de la ligne 14.**

SOCIÉTÉ PUBLIQUE LOCALE D'AMÉNAGEMENT		COORDONNÉES	
CAPITAL	6 000 000 €	ADRESSE	7 RUE HENRI ROCHEFORT
SIÈGE SOCIAL	PLACE DE L'HÔTEL DE VILLE	C.P.	75017 PARIS
C.P.	75004 PARIS	TÉL.	01 75 77 35 00
WWW	PARIS-BATIGNOLLES-AMENAGEMENT.FR	FAX	01 42 67 89 30
	CLICHY-BATIGNOLLES.FR	SIRET	522 085 760 000 26
		TVA	FR3652208576000026
		APE	4110C

1

2 – Organisation et procédures de contrôle

- page 9 du rapport

- ✓ Assemblée générale et Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est présidé par une Présidente, assistée d'une vice-présidente jusqu'en novembre 2012, et composé de six représentants de la ville de Paris et de quatre du département de Paris.

../..

Depuis le Conseil d'Administration de novembre 2012, la Présidente, également Première Adjointe au Maire de Paris chargée de l'urbanisme et de l'architecture, tout en restant membre, a été remplacée par la Vice-Présidente, également Adjointe au Maire de Paris chargée des déplacements des transports et de l'espace public **conseillère de Paris, députée du 17^{ème} arrondissement.**

- ✓ Coordination et pilotage technique externalisé

PBA s'est assuré fin 2011 le concours d'un prestataire spécialisé pour la coordination générale des différents maîtres d'ouvrage intervenant au sein de l'opération pour ce qui concerne tous les sujets d'interface.

- ✓ Organigramme

En 2012, l'effectif se monte à 17 agents, ~~un conducteur de travaux et un agent à contrat à durée déterminée ayant été engagé jusqu'en juin 2013. Un conducteur de travaux sera recruté courant 2013.~~

3 – Organisation et procédures de contrôle

- 3.1 Contexte financier et évolution de l'activité – page 14 du rapport

Près de ~~64%~~ 35% du chiffre d'affaires est constitué par des subventions et des participations, plus de ~~35%~~ 64% par des cessions de charges foncières et moins de 1% par des produits divers .

- 3.3.2. Le taux de rotation du personnel - page 18 du rapport

Le taux de rotation naturel de la SEM-SPLA est élevé en début de mise en fonctionnement de la société, puis se stabilise progressivement pour atteindre un niveau normalisé.

- 3.3.3. Le taux de rotation du personnel - page 18 du rapport

Le support normal d'emplois de la SEM SPLA est le CDI.

../..

En 2013 l'effectif ~~doit redescendre à 16 agents,~~ sera maintenu à 17 personnes compte tenu de l'embauche d'un nouvel agent en contrat à durée indéterminée (conducteur de travaux) et des départs d'un agent en CDD et du remplacement d'un ingénieur en détachement de l'Etat de la Ville de Paris (stagiaire) parti dans un établissement public d'Ile-de-France.

- 3.3.5. Politique salariale de l'entreprise - page 18 du rapport

Titres restaurants : la prise en charge de titres de restaurants de ~~3.52 €~~ **5.28 €** (en 2011 et 2012) pour une valeur faciale de 8.80 € (au titre de 2011 et 2012/plafond légal) a représenté un cout annuel de 17 571.84 € en 2011 et de 17 719.68 € en 2012.

- 3.5.1. Notes de frais, restauration et réceptions, déplacements - page 20 du rapport

Les notes de frais regroupent les frais de déplacements (indemnités kilométriques, ~~carburant,~~ parking, taxi, trains, ...), les frais de restauration/ réception et divers autres frais (tels que les achats de café, sucre, gobelets ~~pour les chefs de pare,~~ les frais annexes **de restauration lors** de formation **individuelle....**)

../..

- Page 21 du rapport

En diminution, les montants individuels de restauration communiqués par la société n'appellent pas de remarque. Toutefois, les frais de la société, proportionnellement importants, augmentent de 18%, en raison notamment de manifestations très spécifiques : conférence importante pour la première phase de travaux **de commercialisation du secteur ouest lors du SIMI** (avec buffet 3 725 €) ;

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Lettre de mission

Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées

Annexe 3 : Fourchette des rémunérations de l'encadrement

Annexe 4 : Questionnaire IGVP

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