

INSPECTION GENERALE

Exemplaire n°

**RAPPORT**  
**AUDIT DU TRAIN DE VIE DE LA SAEMES**  
**- Mai 2013 -**  
**N° 12-25**

**Rapporteurs :**

[.....], Inspecteur général  
[.....], attachée principale  
[.....], chargée de mission

## SOMMAIRE

NOTE DE SYNTHÈSE .....	2
INTRODUCTION .....	3
1. DESCRIPTIF DE LA SOCIÉTÉ.....	4
2. ORGANISATION ET PROCÉDURES DE CONTRÔLE .....	5
2.1. Organisation .....	5
2.2. Procédures .....	8
3. PRINCIPAUX INDICATEURS DU TRAIN DE VIE .....	10
3.1. Contexte financier et évolution de l'activité.....	10
3.2. Evolution des principales charges de structure.....	11
3.3. Le personnel .....	13
3.4. Rémunération des dirigeants et principaux cadres .....	18
3.5. Autres frais liés au personnel pouvant constituer des éléments de train de vie ..	20
3.6. L'infrastructure de travail.....	23
3.7. L'outil administratif et technique.....	24
3.8. Dépenses de communication .....	24
3.9. Mesures en faveur du développement durable .....	25
CONCLUSION .....	27
LISTE DES RECOMMANDATIONS .....	28
PROCÉDURE CONTRADICTOIRE .....	29
LISTE DES ANNEXES .....	33

## NOTE DE SYNTHÈSE

Par lettre de mission en date du 16 juin 2012, le Maire de Paris a demandé à l'Inspection générale de prolonger les audits menés en 2010 sur le train de vie des SEM et dans ce cadre d'auditer le train de vie de la SAEMES pour les exercices 2009, 2010 et 2011.

La SAEMES, dont le capital est détenu à 77 % par la Ville de Paris, exploite 86 parkings en Ile-de-France représentant 19 600 places de parking et a réalisé en 2011 un chiffre d'affaires de 44,1 M€.

Société au train de vie général modeste, la SAEMES se singularise par le développement d'actions très diversifiées et par sa volonté d'être un opérateur de mobilité particulièrement innovant pour les mesures en faveur du développement durable.

## INTRODUCTION

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

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

La présente monographie porte sur la SAEMES, société d'économie mixte, qui a déjà fait l'objet d'un examen portant sur ses délégations de service public en 2009<sup>1</sup>.

La période sous revue concerne les exercices 2009, 2010, 2011, les comptes de l'année 2012 n'étant pas clôturés au moment de l'audit.

---

<sup>1</sup> Rapport n° 08-04 de l'IGVP

## 1. DESCRIPTIF DE LA SOCIETE

La SAEMES, société anonyme d'économie mixte d'exploitation du stationnement de la Ville de Paris a été créée en 1979. Elle a pour vocation l'exploitation des parkings (publics ou résidentiels) en concession ou affermage ; la conception, la réalisation et la modernisation des parkings ; des activités de conseil (études de stationnement et de faisabilité d'opérations, prestations d'assistance à maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre, optimisation d'ouvrages).

Les rapports de la société avec la Ville de Paris ont été régis par une convention générale du 15 février 1980 modifiée par plusieurs avenants, finalement résiliée en 1998, les 28 concessions particulières existantes à l'époque faisant l'objet de modifications par avenants. Les instruments de gestion en relation avec la Ville de Paris sont des délégations de service public (DSP). Le suivi administratif de la société est assuré par les services de la direction des finances (DF) et de la direction de la voirie et des déplacements (DVD).

Au 31 décembre 2011 la Ville de Paris détient 77% du capital de la SAEMES. Le reste du capital (23%) est détenu par divers autres actionnaires (dont Caisse des dépôts et consignation 6%, CNPA 5%, SNI 4%, RIVP 4%, Paris-Habitat-OPH 2%...).

La SAEMES exploite 86 parkings en Ile-de-France : 22 publics, 57 résidentiels, 6 parcs relais, 1 parc dédié aux autocars et au stationnement sur voirie.

Elle propose 19 600 places de parking à plus de 3 millions de clients et 8 000 abonnés chaque année.

Le chiffre d'affaires, en constante progression depuis 2001, est de 44,1M€ en 2011.

C'est le premier opérateur en France à détenir la double certification ISO 9001 (en 2000. Dernier renouvellement en 2011) et ISO 14001 (fin 2011).

La SAEMES participe activement à la mise en œuvre de la politique de stationnement de la Ville de Paris et développe de multiples services : stationnement vélos et motos, interconnexion avec les transports publics facilitée (parcs relais, ventes de titres RATP...), autopartage, location de vélos à assistance électrique...

Face au leader historique du stationnement à Paris, le groupe VINCI, et avec l'arrivée de nouveaux acteurs privés (Q Park, Spie Autocité, Eiffage), la SAEMES évolue dans un milieu très fortement concurrentiel. Les parts de marchés sont plus difficiles à conquérir avec des marges plus faibles et des exigences plus grandes des collectivités, c'est pourquoi, en accord avec la Ville de Paris, elle recherche l'appui d'un partenaire soucieux de son développement.

## 2. ORGANISATION ET PROCEDURES DE CONTROLE

### 2.1. Organisation

La SAEMES est une société anonyme d'économie mixte à conseil d'administration. Le mode de gouvernance de la société prévoit la séparation des fonctions de président et de directeur général.

En 2008, la SEM a connu un renouvellement de son conseil d'administration et le changement de son président.

#### **Assemblée générale et conseil d'administration**

L'assemblée générale réglementaire se tient chaque année.

Conformément aux statuts, les séances du conseil d'administration composé de 18 membres ont lieu deux à trois fois par an. Pendant l'exercice 2011, le conseil d'administration s'est réuni deux fois le 3 mai 2011 et le 4 novembre 2011.

Le conseil d'administration a mis en place un Comité stratégique réunissant une fois par an les représentants des actionnaires et les administrations de tutelle pour réfléchir aux orientations à moyen terme.

On notera qu'un poste de conseiller du président de catégorie cadre, a été créé en 2008, directement rattaché au président (sa situation est évoquée au paragraphe 3.4).

#### **Direction générale et comité de direction**

Le conseil d'administration a désigné un nouveau directeur général à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011. Celui-ci cumule, d'une part, les fonctions salariées de directeur administratif et financier qu'il assumait déjà et qu'il a conservées et a, d'autre part, la qualité de mandataire social (son statut est précisé au paragraphe 3.4.2).

**Le comité de direction** est réuni de façon bimensuelle. Composé du directeur général, des quatre directeurs et du conseiller du président, il a pour principales fonctions d'assurer les échanges transversaux entre les directions de la SEM, 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.

#### **La mise en place d'une nouvelle organisation visant un fonctionnement plus efficace**

L'organisation générale de la SEM a été remodelée pendant la période étudiée. Deux audits ayant eu lieu en 2009/2010 pointaient certaines faiblesses.

Un audit de l'inspection générale de 2009<sup>2</sup> sur le contrôle des délégations de service public gérées par la SAEMES (paragraphe 2.1.2.4) faisait état de « *perturbations organisationnelles* », de dysfonctionnements entre les directions et indiquait que « *la SAEMES est aujourd'hui portée vers de nouvelles conquêtes de délégation de service public à Paris et sur la région parisienne mais que son organisation actuelle dans son architecture et son dimensionnement ne peut répondre entièrement à ses ambitions* ».

En outre, au vu des conclusions du CHSCT de la SEM, un audit organisationnel a été diligenté par le président, et réalisé en 2009/2010 par un cabinet extérieur pour répondre aux questions d'organisation et restaurer la sérénité au travail.

---

<sup>2</sup> Rapport n° 08-48 de l'IGVP

A la suite de cette étude, cinq grandes fonctions ont été distinguées dont deux fonctions support et deux fonctions opérationnelles. Les principales modifications ont concerné la création d'une direction des opérations et d'une direction commerciale, marketing et développement.

Le nouvel organigramme vise une meilleure distribution des rôles des directions. L'univers concurrentiel dans lequel agit la SEM est pris en compte par la mise en place de la direction commerciale et les enjeux marketing et développement sont ainsi réunis. En 2011, la direction générale comprend cinq directeurs dont le directeur général. Une majorité des directeurs est de recrutement récent.

⇒ Les fonctions support sont développées dans deux directions :

La direction administrative et financière est dirigée par le directeur général.

Les ressources humaines sont confiées à une directrice recrutée en 2010.

⇒ Les fonctions opérationnelles sont réparties entre deux directions :

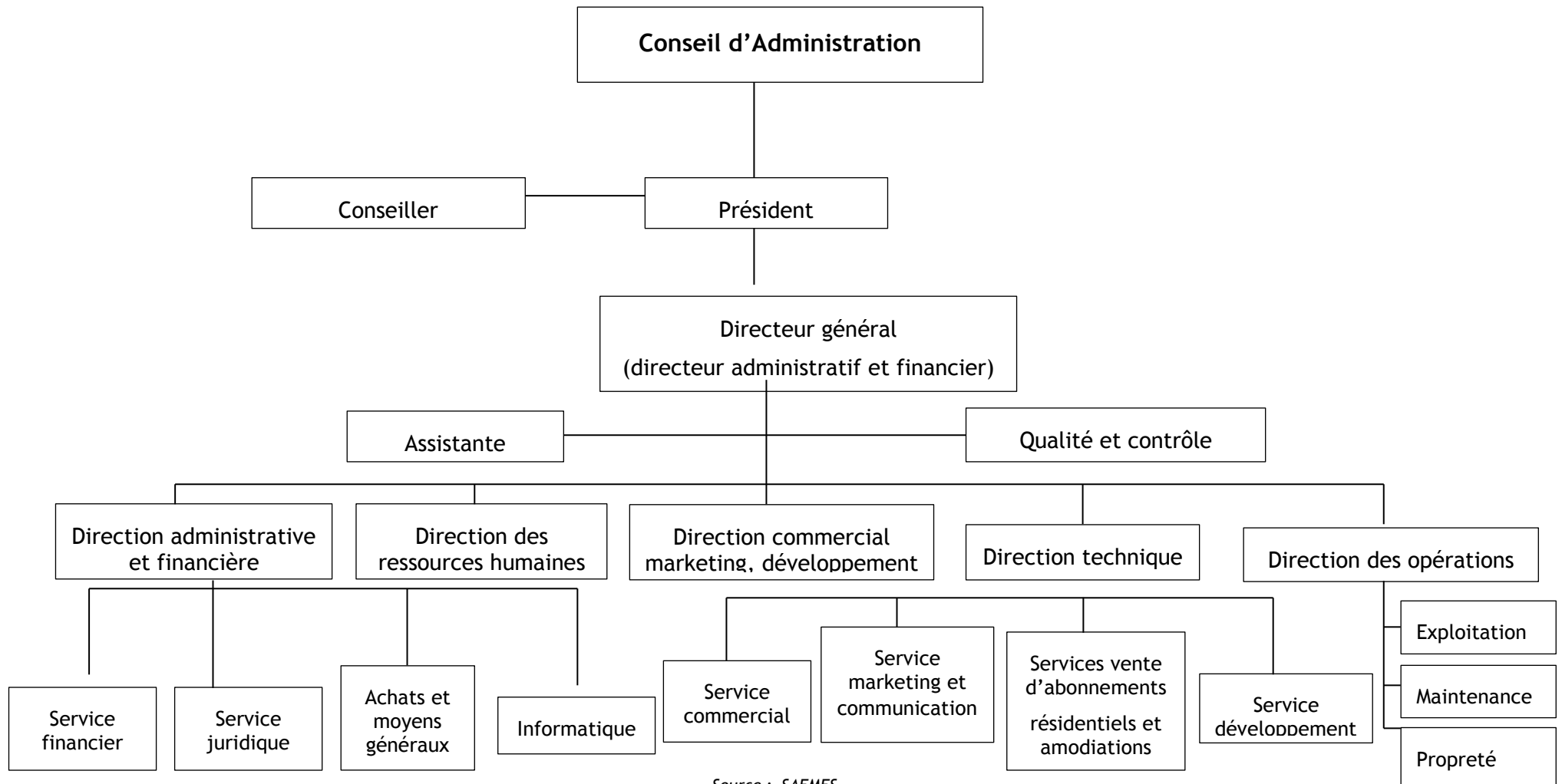
La direction des opérations regroupe trois services : la maintenance, l'exploitation qui regroupe les trois quarts des effectifs et de la propreté. (Ceux-ci apparaissaient dans l'organigramme de 2008 respectivement sous la direction technique pour la maintenance, isolé et directement rattaché à la direction générale pour l'exploitation et dans le service « moyens généraux » pour la propreté). Son directeur a été recruté en 2010.

La direction technique dont le directeur a été recruté en 2011, a été recentrée sur les opérations et chantiers de travaux de la SEM et leur suivi budgétaire.

⇒ La mise en valeur des fonctions commerciales :

Une direction commerciale, marketing et développement a été créée en 2011. Elle regroupe le service développement commercial et communication dont les fonctions étaient jusqu'alors dispersées. Elle est en charge du développement et des appels d'offres. Le service marketing est chargé du remplissage des parcs et de la communication. Le pôle de l'agence commerciale gère les parcs résidentiels.

- Organigramme de la SAEMES (organigramme 2008 en Annexe 3) :





## 2.2. Procédures

### Certifications

Depuis décembre 2011, la SAEMES est certifiée ISO 14001 pour son système de management environnemental relatif à l'exploitation, la gestion et la maintenance de ses parcs de stationnement résidentiels et publics, la rénovation, la construction, la maîtrise de la sûreté et de la propreté et le développement des services.

La SAEMES est également certifiée ISO 9001 pour son système de gestion de la qualité relatif à son activité gestion, exploitation, entretien, sûreté et maintenance des parcs de stationnement ainsi que pour ses activités développement et rénovation.

Cette double certification vient compléter les actions de la SEM en matière de procédures internes.

### Contrôle interne

Les procédures de contrôle interne mises en place par la société sont écrites. La dernière version a été présentée à l'assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2011. Elles ont pour objectif de prévenir et maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise.

Le service qualité (direction générale) et le contrôleur financier des parcs (direction administrative et financière) exercent des missions transversales d'audit de l'ensemble des procédures et de contrôle de régularité des opérations comptables sur les parcs de la société.

Les données comptables et budgétaires trimestrielles sont examinées et analysées avec le directeur administratif et financier au sein du CODIR (comité de direction). Des tableaux de bord comparatifs par parcs sont établis mensuellement depuis 2009.

La SEM est soumise à l'ordonnance de 2005. Le nouveau cadre des achats défini par l'ordonnance est opérationnel. La SAEMES dispose des instances nécessaires. Le dispositif a été complété par une commission de pilotage des achats qui réunit les directeurs et le responsable des achats et définit au cas par cas la procédure à mener dès lors qu'il y a une interprétation possible des seuils. Tous les achats sont soumis à cette procédure.

Le cycle achat est cadré par des procédures qui définissent clairement la phase de sélection des fournisseurs, les engagements de dépenses et les règlements. Le directeur général, les directeurs et les responsables de services sont autorisés à engager des dépenses dans la limite des délégations de signatures mises en place. En cas de dépassement du montant limite autorisé, l'engagement de dépenses ne peut être validé dans le système comptable.

Les remontées des recettes des parcs sont automatisées. Le report et l'exactitude des recettes constatées par les chefs de parc sont régulièrement contrôlés par sondage. Des enquêtes spécifiques et des constats d'huissier peuvent être effectués en cas de doutes avérés de fraude.

La facturation et le recouvrement des créances sont réalisés par des services indépendants pour limiter les risques d'erreurs et de fraudes.

### Moyens de paiement

Les chèques sont systématiquement signés conjointement par le directeur général et la directrice des ressources humaines. En cas d'absence de l'un des deux, la double signature est assurée par le responsable financier.

La société dispose d'une carte bleue. Très peu utilisée [.....] .....] *Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.* Elle sert pour des achats très ponctuels sur internet (extraits KBIS entre autres) généralement effectués par la secrétaire de direction. L'Inspection générale a souligné à plusieurs reprises les risques liés à la détention d'une carte bleue de société. Cependant, la carte n'étant pas utilisée pour d'autres transactions que les achats sur internet, l'actuelle carte pourrait être remplacée par une carte à coin coupé renforçant ainsi la sécurité liée à l'utilisation de ce moyen de paiement.

### Séparation des fonctions

On notera qu'il n'y a pas de séparation entre la fonction de directeur général et celle de directeur administratif et financier, ces deux fonctions étant assurées par une même personne.

L'existence d'un comité des investissements apporte un début de réponse à cette problématique. Créé début 2011, il est composé des membres du comité directeur et du contrôleur financier. Les pilotes des projets dont le comité doit assurer l'autorisation et le suivi sont présents à chaque fois que nécessaire.

Réuni deux fois par an, ce comité est une structure interne de pilotage et de suivi des investissements, collectivement décisionnaire pour allouer les budgets nécessaires aux financements des projets d'investissement dans la limite de l'objet social et des contraintes éventuelles fixées par le conseil d'administration. Des décisions intermédiaires peuvent être diligentées autant que de besoin.

Il statue sur toutes les décisions en matière d'investissement : expression des besoins par les services, détermination des enveloppes et des priorités, et assure le suivi des dépenses par rapport aux prévisions.

**Recommandation 1 :** Conduire une réflexion sur l'adaptation du contrôle interne compte tenu de la double fonction de directeur général et de directeur administratif et financier.

Sur cette recommandation, le Président de la SAEMES, dans sa réponse au rapport provisoire, tient à préciser : « *Tout d'abord il convient de souligner la situation délicate dans laquelle se trouve la SAEMES depuis plusieurs années. La décision de rechercher un partenaire stratégique prise dès 2010 se traduit par l'impossibilité de mener à son terme le processus de réorganisation entamée sous mon impulsion. En effet il a été acté avec le Cabinet du Maire que la fonction de Directeur général ne serait pourvu de façon pérenne qu'à l'issue des opérations de restructuration du capital de la SAEMES. Dans l'attente c'est le directeur financier qui fait fonction de Directeur général (...).* »

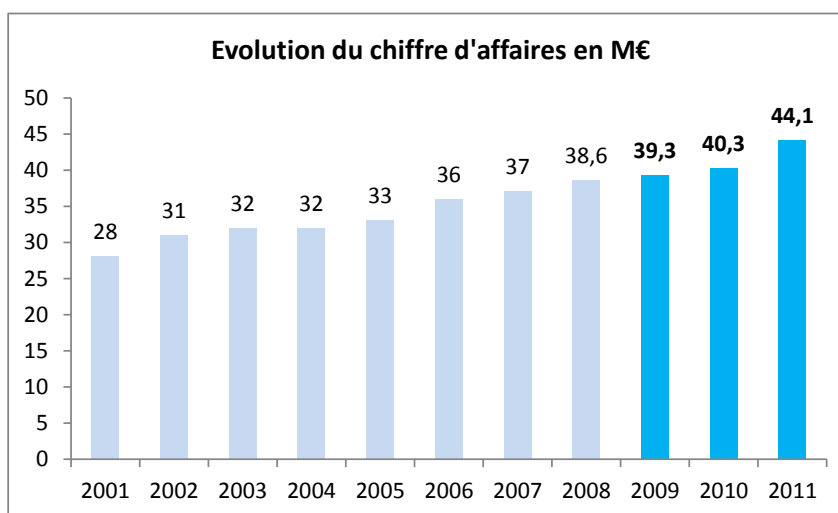
**La première recommandation** qui est fondée sera sans objet dès que le processus en cours relatif à l'entrée d'un partenaire stratégique sera mené à terme, l'échéance étant prévue à l'automne 2013. »

### 3. PRINCIPAUX INDICATEURS DU TRAIN DE VIE

#### 3.1. Contexte financier et évolution de l'activité

Le chiffre d'affaires est en constante évolution depuis 2001, passant de 28M€ à 44M€. Sur la période sous revue (2009-2011), il évolue de +12% :

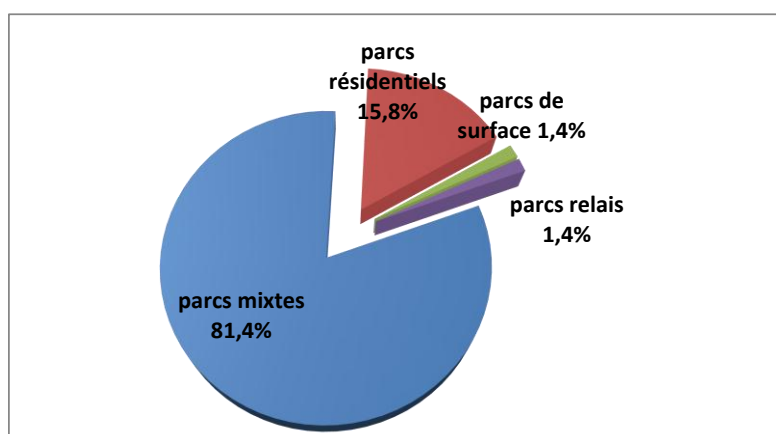
Graphique 1 : Evolution du chiffre d'affaires



Source : SAEMES - rapport annuel

Plus de 80 % du chiffre d'affaires est constitué par les parcs mixtes (21 parcs, 9 500 places), 15 % par les parcs résidentiels (34 parcs, 6 800 places). Les parcs de surface et parcs relais sont moins représentatifs dans l'activité (6 parcs, 1 600 places et 21 parcs, 1 700 places) :

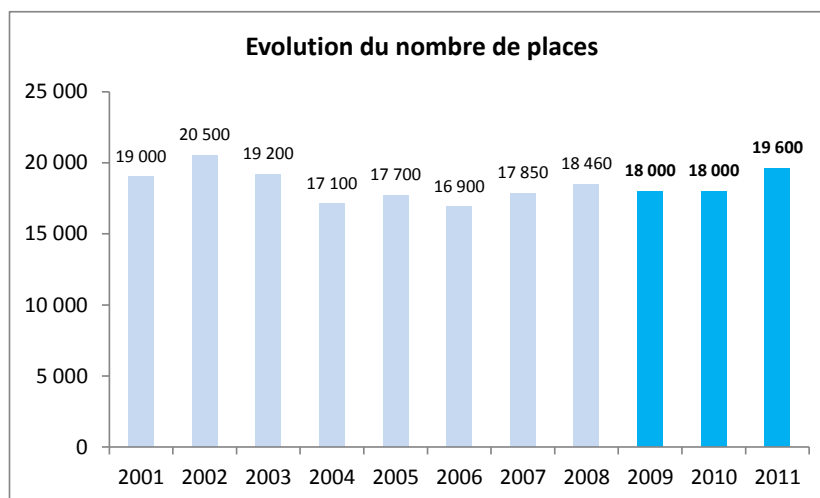
Graphique 2 : Répartition du chiffre d'affaires en 2011



Source : SAEMES - rapport annuel

Sur la période sous revue, le nombre de places a progressé de 8% passant de 18 000 places en 2009 à 19 600 places en 2011.

Graphique 3 : Evolution du nombre de places



Source : SAEMES - rapport annuel

Les charges d’exploitation progressent de [.....] en 2011 principalement en raison de l’augmentation des charges de personnel, des dotations aux amortissements et du poste impôts et taxes. Le résultat d’exploitation s’établit à [.....] en 2011, soit une progression de [.....] par rapport à 2010.

Le résultat net (après déduction de l’impôt sur les sociétés et de la participation) est en légère baisse en 2011, résultante de l’activité financière de la SEM (évolution des taux et consolidation d’emprunt lié à des constructions de parcs).

Tableau 1 : Formation du résultat

[.....]

*Le tableau qui précède a été occulté 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 2 : Principales charges de fonctionnement courant

en €	2009	2010	2011
<b>Personnel :</b>			
<b>Salaires-Primes-Charges</b>	<b>12 468 101</b>	<b>12 883 083</b>	<b>13 475 342</b>
<i>indice d'évolution</i>	-	3%	5%
<b>Intérim</b>	<b>299 371</b>	<b>359 350</b>	<b>557 632</b>
<i>indice d'évolution</i>	-	20%	55%
<b>Principales charges de fonctionnement courant de la structure administrative :</b>			
<b>Missions-Déplacements-Réceptions*</b>	<b>18 257</b>	<b>23 325</b>	<b>27 303</b>
<i>indice d'évolution</i>	-	28%	17%
<b>Honoraires</b>	<b>531 231</b>	<b>674 932</b>	<b>572 767</b>
<i>indice d'évolution</i>	-	27%	-15%
<b>Affranchissements</b>	<b>254 991</b>	<b>278 316</b>	<b>284 998</b>
<i>indice d'évolution</i>	-	9%	2%
<b>Communication</b>	<b>110 316</b>	<b>113 101</b>	<b>177 322</b>
<i>indice d'évolution</i>	-	3%	57%
<b>Télécommunication</b>	<b>52 774</b>	<b>56 751</b>	<b>60 231</b>
<i>indice d'évolution</i>	-	8%	6%
<i>Pour information :</i>			
<b>Impôts et taxes</b>	<b>2 814 713</b>	<b>2 264 703</b>	<b>3 166 863</b>
<i>indice d'évolution</i>	-	-20%	40%
<b>Total des principales charges de fonctionnement courant</b>	<b>16 549 754</b>	<b>16 653 562</b>	<b>18 322 459</b>
Total des amortissements et provisions	9 754 910	10 125 122	11 104 770
Total des charges d'exploitation	35 654 809	38 083 152	41 347 102

\*y compris frais de coursiers

Source : SAEMES

Les charges de personnel représentent la majorité des charges de fonctionnement courant. L'augmentation résulte principalement des augmentations générales et actualisations des grilles salariales, de l'augmentation de l'intéressement, du versement de primes exceptionnelles (voir § 3.3).

Une part des dépenses d'interim de la SEM est incompressible car la réglementation exige la présence permanente de personnel dans les parcs publics, notamment ceux qui sont ouverts la nuit. Ces agents assurant des permanences sont amenés à être remplacés en cas de congé ou de maladie. La dépense d'intérim a progressé de 75% en trois ans en raison notamment de remplacement sur de longues périodes de personnels administratifs. Devant cette augmentation, la SEM a renégocié les taux de frais des sociétés d'intérim auxquelles elle s'adresse. En 2012, cette mesure, conjuguée à une diminution du nombre de postes remplacés (7 ETP) et à la baisse des arrêts maladies a permis de corriger la tendance. Cette dépense est revenue à un coût de 415 021€ en 2012, soit une baisse de 143K€ (- 27%) par rapport à l'année précédente.

Les dépenses de missions, déplacements, réceptions incluent les frais de coursier. Elles sont essentiellement composées des repas remboursés aux personnels en formation (dans la limite de 15 € par repas et par jour). Le niveau de dépense n'appelle pas de remarque particulière. Un examen plus détaillé est effectué infra (§ 3.5.1).

Stable entre 2009 et 2010, la communication a nettement augmenté en 2011 pour des raisons liées à l'activité ponctuelle de la société. Ce point est abordé infra (§3.8).

Les autres dépenses n'appellent pas de remarque particulière.

### 3.3. Le personnel

La gestion des ressources humaines de la SEM dépend de la direction des ressources humaines dont le pôle, composé d'une directrice recrutée en 2010 et de six personnes, gère l'administration et la paie, la formation, le recrutement et la vie sociale (relations syndicales et organisation des réunions des CTP et CHSCT).

#### Convention collective

Les personnels de la SAEMES relèvent de la convention collective nationale des services de l'automobile (CNSA) qui s'applique aux termes de son avenant n° 53 du 25 septembre 2008 aux services auxiliaires des transports terrestres dans lequel est visée l'exploitation de parcs, aires, garages et emplacements, couverts ou non, de stationnement pour véhicules.

#### Embauches

Les formalités liées à toutes les embauches sont de la responsabilité de la cellule recrutement des ressources humaines. Le recrutement en CDI (contrat à durée indéterminée) est formalisé et fait l'objet d'une procédure écrite de la direction des ressources humaines en décrivant les différentes étapes et faisant l'objet de justificatifs : définition du besoin, rétro planning de déroulement de recrutement, définition des critères d'évaluation et de sélection avec le responsable hiérarchique concerné jusqu'à la validation de la période d'essai.

#### Versement des rémunérations

Les rémunérations salariales annuelles sont versées sur la base de 13 mois. Le 13<sup>ème</sup> mois, composante de la rémunération annuelle est réglé par moitié en juin et en décembre.

#### Fixation et augmentation des salaires

Les salaires sont fixés dans le respect des dispositions indiciaires de la convention nationale des services de l'automobile et le cadre d'emplois de la SEM.

Les augmentations générales sont accordées dans le cadre des négociations syndicales annuelles obligatoires.

En 2011, la négociation annuelle obligatoire n'a pu aboutir à un accord et un mouvement social est intervenu en décembre 2011.

Dans ce contexte, la SEM a accordé une augmentation générale de 3 % à tous les salaires inférieurs ou égaux à 2 000 € par mois, avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2012.

La SAEMES a aussi accordé une prime exceptionnelle à l'ensemble du personnel en contrat à durée indéterminée présent au 31 décembre 2011, d'un montant individuel de 1 300 € brut, récompensant les certifications ISO 14 001 et 9 001 (coût de la mesure figurant dans les comptes au 31 décembre 2011 de la SEM : 418 K€, charges sociales incluses).

#### 3.3.1. Les effectifs

Tableau 3 : Evolution des effectifs 2009-2011

(CDI et CDD)	Effectif ETP moyenne annuelle		
	2009	2010	2011
Personnel de direction (directeurs)	4	4,3	4,2
Personnel statut CADRE	37,7	38,2	38,1
Personnel statut MAITRISE	52,4	50,5	55
Autres personnels (employé)	165,2	165,3	160,1
<b>Total</b>	<b>259,3</b>	<b>258,3</b>	<b>257,4</b>

Source : SAEMES

La SEM a une structure de grosse PME. Les employés sont les plus nombreux et représentent la part la plus importante du personnel (63,7% en 2009 et 62,2% en 2011). L'on constate une légère tendance à la décroissance des effectifs sur la période d'étude due à une diminution de cinq postes d'employés (en 2011) correspondant à la perte du parc de stationnement de la porte d'Auteuil qui n'a pas été compensée par les effectifs associés aux parcs gagnés (voir au 3.3.2 rotation de personnel). De plus, la direction de la SEM est attentive à maîtriser cette donnée pour ne pas créer de charges supplémentaires à périmètre constant.

Le personnel de maîtrise passant de 20,2% des effectifs à 21,4% sur la période, marque une légère progression. Celle-ci est due à des revalorisations intervenues en 2011 de salariés passés de la catégorie employés à la catégorie maîtrise. Le personnel de statut cadre reste stable représentant 14,5% de l'ensemble du personnel en 2009 et 14,8% en 2011.

### 3.3.2. Le taux de rotation du personnel

Tableau 4 : Taux de rotation du personnel

	2009	2010	2011
Embauches de l'année (CDI)	10	14*	13*
Sorties de l'année (CDI)	10	8	20**
Effectif annuel moyen en CDI (ETP)	239,2	239,5	238,5
<b>Taux de rotation</b>	<b>8,36%</b>	<b>9,19%</b>	<b>13,85%</b>

\* dont 6 agents en 2010 et 3 agents en 2011 repris au titre de l'article L 1224-1<sup>3</sup> du code du travail

\*\* dont 10 agents transférés au titre de l'article L 1224-1

Source : SAEMES

Le taux de rotation naturel de la SEM est bas mais soumis à la fluctuation de l'entrée ou la sortie de parcs dans le portefeuille de gestion : sa variation est avant tout liée aux gains ou pertes de délégations de service public. Celles-ci sont associées, au titre de l'article L 1224-1 du code du travail, à la reprise ou au transfert de contrats de travail. Ainsi en 2010, la SAEMES a gagné le parc de stationnement de l'Ecole de médecine (et repris les contrats de cinq agents d'exploitation et d'un agent de propreté). En 2011, la SEM a perdu le parc de la porte d'Auteuil (et transféré les contrats de dix employés) et a gagné la gestion de parcs de surface à Paris (une personne) et une DSP à Chatou (deux personnes).

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

Le support normal d'emplois de la SEM est le CDI. On notera la présence dans l'effectif de la SEM de deux agents issus de la fonction publique en détachement. Les CDD représentent entre 7 et 8% des employés.

Le recours à l'intérim (personnel extérieur) est important sur les exercices étudiés. On constate un doublement du nombre des intérimaires qui passent (en ETP - équivalent temps plein) de 5 à 10 entre 2009 et 2011. Cette hausse correspond notamment au remplacement sur de longues périodes de personnels administratifs malades dans les services ressources humaines et comptabilité. En 2012, la diminution du nombre de postes remplacés et la baisse des arrêts maladies (-7 ETP) ont permis de corriger la tendance.

<sup>3</sup> Cet article dispose que « lorsque survient une modification juridique de l'employeur, notamment par succession, vente, fusion, transformation du fonds, mise en société de l'entreprise, tous les contrats de travail en cours au jour de la modification subsistent entre le nouvel employeur et le personnel de l'entreprise. »

La catégorie « autres » est constituée de contrats d'apprentissage et de contrats de professionnalisation.

Tableau 5 : Personnel par type de contrat de travail

	Effectif ETP moyenne annuelle		
	2009	2010	2011
CDI droit privé	236,2	236,5	236,9
CDD	21,1	19,8	19,2
Personnel de droit public	2	2	1,3
Intérimaires	5	6,9	10
Autres (stagiaires...)	2,8	2,8	1,9
<b>Total</b>	<b>267,1</b>	<b>268</b>	<b>269,3</b>

Source : SAEMES

### 3.3.4. Participation et intéressement

#### Accord de participation

Un accord de participation est en vigueur à la SAEMES depuis 2002, avenanté en dernier lieu le 29 juin 2012. Il est conforme aux dispositions légales.

La participation moyenne s'est élevée à 542€ par salarié en 2009 et à 160€ en 2011.

En 2010, le double effet d'un résultat fiscal en baisse et d'une augmentation des fonds propres n'a pas permis de dégager de ressources suffisantes pour doter la participation des salariés ; le rapport d'activité de 2010 indique que « *cette situation avait été prévue et compensée par l'augmentation corrélative de l'intéressement* ».

#### Un nouvel accord d'intéressement introduit un critère basé sur l'atteinte d'un objectif

Le premier accord d'intéressement négocié par la SEM a été conclu en 2001. Les deux derniers accords d'intéressement concernent la période de l'étude.

**L'accord d'intéressement du 27 juin 2008**, couvrant les exercices 2008, 2009 et 2010 fixait à 10% du résultat d'exploitation (REX), si celui-ci était supérieur à un million d'euros, l'enveloppe distribuable aux salariés.

En 2010, un avenant du 25 juin a été signé pour l'année en cours qui augmentait la part de l'intéressement à 17% du REX, (hausse accordée en compensation de l'absence d'enveloppe à répartir au niveau de la participation au titre de l'exercice).

**Le nouvel accord datant du 30 juin 2011** est applicable aux exercices 2011, 2012 et 2013. Aux termes de la négociation, le potentiel d'enveloppe distribuable a été augmenté à 20 % du résultat d'exploitation. Mais l'accord instaure pour la première fois, sur une partie de l'enveloppe, un critère conditionnel visant à mobiliser le personnel.

Le seuil de déclenchement de l'accord est désormais basé sur un REX supérieur à 1,8 million d'euros. Dès lors que cette condition est remplie, la prime globale d'intéressement est ainsi attribuée aux bénéficiaires :

⇒ 16% du REX « *sans condition d'objectif spécifique* ».

⇒ 4% du REX, « *selon l'atteinte de l'objectif de réduction de l'équivalent, en emploi à temps plein, du nombre d'heures de travail perdues* » (article 5 de l'accord).

Le nouvel accord introduit donc un paramètre visant à la « *maîtrise du nombre de jours de travail perdus* ». L'objectif et l'aspect positif pour la société est de commencer la mise en place d'une culture de pilotage et de mettre l'accent sur un outil de gestion collectif sur lequel faire levier.



La direction afin de mieux maîtriser le paramètre, a mis en œuvre un contrôle systématique de l'envoi des justificatifs de maladie et des heures réellement effectuées. La SEM constate désormais une gestion plus qualitative de la présence des employés et en mesure l'impact positif sur trois points :

- L'on relève une diminution de -14% du nombre d'heures perdues entre 2010 et 2012.

Tableau 6 : Heures perdues

Exercices	2010	2011	2012
cumul heures perdues	12 951,35	11 937,67	11 124,38

Source : SAEMES

- Les heures supplémentaires payées par la société qui résultent en partie du remplacement des salariés absents par leurs collègues présents sont en diminution. La société a payé 10 545 heures entre octobre 2010 et septembre 2011 et 9 364 heures entre octobre 2011 et septembre 2012 (soit une baisse de -11,2% entre les deux périodes).
- Les dépenses d'intérim (voir § 3.2) suivent aussi une tendance à la baisse sur 2012.

Le gain est aussi important pour la société sur le plan d'un meilleur fonctionnement interne.

L'on constate sur la période étudiée un net accroissement du montant annuel réparti par la SEM au titre de l'accord d'intéressement. L'intéressement moyen par bénéficiaire s'est élevé à 1 543 € en 2009, 1 812 € en 2010 et 2 555 € en 2011.

Au total, intéressement et participation ont représenté les montants moyens suivants par salarié : 2 085 € en 2009, 1 812 € en 2010 (année sans versement de participation) et 2 715 € en 2011.

**Recommandation 2 :** Développer pour les futurs accords d'intéressement l'existence de critères fondés sur l'atteinte d'objectifs précis.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, en réponse au rapport provisoire, le Président de la SAEMES a indiqué : « *S'agissant de l'accord d'intéressement, je souscris à l'analyse selon laquelle le nouvel accord d'intéressement a permis de « commencer à mettre en place une culture de pilotage et l'accent sur un outil de gestion collectif sur lequel faire levier ».*

*Etant personnellement intervenu pour qu'un objectif de cette nature soit introduit je ne peux que souscrire à la deuxième recommandation tout en soulignant la nécessaire progressivité dans sa mise en œuvre. Je souhaite à cet égard que soit introduit un critère plus individualisé intégrant le taux de présentéisme. Cette proposition qui n'a pas été retenue jusqu'à présent devait être introduite de façon prioritaire pour combiner la culture collective et la responsabilité individuelle. »*

### 3.3.5. Politique sociale de l'entreprise

#### Plan de retraite collective (PERCO)

En 2011, a été négocié un accord sur la mise en place d'un Plan de Retraite Collective avec un plan d'abondement de l'épargne salariale consacrée à la retraite entrant en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2012.

Les salariés peuvent verser sur le PERCO des sommes issues de la participation, de versements volontaires, de l'intéressement, de jours transférés du compte épargne temps. Seules les trois dernières catégories peuvent faire l'objet d'un abondement de l'entreprise :

- ⇒ Jusqu'à 1 800€ dans la limite de 20€ à 840€ : abondement de 20% de l'entreprise ;
- ⇒ De 840€ à 1 800€ : abondement de 15% de l'entreprise.

En 2012, le PERCO a 80 cotisants parmi lesquels on relève une diversité de cadres et employés.

### Compte épargne temps

Depuis 1999, la société dispose d'un compte épargne temps. En 2011, a été renégociée la remise à plat et la mise en conformité de l'accord, afin notamment de permettre la monétarisation partielle de l'épargne congé, dans la limite de dix jours par exercice civil.

La société propose également à ses salariés :

### Titres restaurants

La prise en charge de titres restaurants de 5,28€ pour une valeur faciale de 8,80€ au titre de 2011 (plafond légal) a représenté un coût annuel de 111 K€ en 2011.

Une **mutuelle d'entreprise** a été contractée par la SEM depuis 1979 (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.

Tableau 7 : Coût de la mutuelle

Exercices	2009	2010	2011	2012
coût mutuelle en €	265 416	278 374	339 411	364 866

Source : SAEMES

L'employeur participe à hauteur de 60% du coût de la mutuelle. On note une hausse régulière de cette dépense qui augmente de 99 450€ entre 2009 et 2012. La SEM compte peu de cotisants : 250 pour 650 bénéficiaires.

En 2010, la société d'assurances responsable de la mutuelle a constaté une augmentation significative des frais de la SAEMES et a décidé d'augmenter ses tarifs en 2011 (ceci se traduit par une hausse de 22% de la dépense de la SAEMES entre 2010 et 2011). Malgré cela, la société d'assurances n'a pu équilibrer ses comptes sur 2011 et a résilié le contrat de la SEM à la fin 2012.

Aussi, après avoir sollicité différentes offres, la SAEMES a rejoint, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013, l'organisme d'assurance de la branche des services automobiles : l'IPSA (institution de prévoyance des salariés de l'automobile, du cycle et du motocycle) avec lequel elle a signé « *un contrat responsable avec mutuelle obligatoire* ».

### Comité d'entreprise

La SAEMES, conformément à la réglementation, a un comité d'entreprise et un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) qui sont réunis mensuellement (jusqu'en 2010, les deux instances ont fonctionné de façon fusionnée, depuis cette date conformément au code du travail pour les entreprises de plus de 200 salariés elles sont séparées).

Le comité d'entreprise compte sept sièges, répartis en deux collèges (cadres et maîtrise et employés), le CHSCT en compte quatre. La direction a commencé des négociations avec les délégués du personnel pour que lors des prochaines élections professionnelles en 2014, le

comité d'entreprise revienne à la composition réglementaire (pour les sociétés comptant de 100 à 399 salariés) soit cinq titulaires.

Le comité d'entreprise reçoit en 2011 un budget de fonctionnement égal à 0,2 % de la masse salariale et une subvention pour les œuvres sociales représentant 0,9 % de celle-ci. Les avantages consentis au titre du comité d'entreprise au personnel n'appellent pas de remarques particulières :

- Chèques cadeau de Noël pour les enfants du personnel
- Chèques cadeau de Noël des salariés
- Chèques vacances, selon barème.

La dépense annuelle s'est élevée à 74K€ en 2011.

### 3.4. Rémunération des dirigeants et principaux cadres

#### 3.4.1. Présidence et conseil d'administration

Le Conseil d'administration est présidé par M. Yves CONTASSOT, conseiller de Paris, qui a été élu en séance du conseil d'administration du 13 mai 2008.

#### Rémunération et avantages du président

Il perçoit une rémunération nette annuelle de [...], fixée par le conseil d'administration du 23 octobre 2008 ce qui correspond au maximum prévu par la délibération du conseil de Paris des 7 et 8 juillet 2008. Ce montant inclut les jetons de présence.

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

#### Rémunération des administrateurs

L'assemblée générale a fixé à 3 658€ le montant global maximal des jetons de présence alloués aux administrateurs, conformément à la délibération du Conseil de Paris des 7 et 8 juillet 2008. Ce montant est resté inchangé pendant les exercices 2009, 2010 et 2011. Les jetons de présence sont répartis au prorata de la présence effective des administrateurs lors des conseils d'administration tenus sur l'année.

Les administrateurs ne bénéficient pas de remboursement de frais.

#### 3.4.2. Cadres dirigeants et principaux cadres

Les dix salariés les mieux rémunérés qui composent 4% de l'effectif, représentent près de 10% de la masse salariale, cette proportion est dans la moyenne des structures de taille semblable.

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

	en €	2011
Salaires et avantages des 10 salariés les mieux rémunérés		808 585
Masse salariale brute totale		8 269 101
Poids des salariés les mieux rémunérés		9,77%
Poids dans l'effectif		3,90%

Source : SAEMES

### Statut du directeur général

Le directeur général de la SEM cumule des fonctions salariées et des fonctions de mandataire social, avec deux modes de rémunération. En fonction depuis janvier 2011, il occupait depuis 2003 le poste de directeur administratif et financier. Il a conservé ce portefeuille (et son contrat a été maintenu sur cette base) mais a été nommé mandataire social de la SEM. A ce titre il perçoit [.....] annuels, montant fixé par le conseil d'administration du 7/12/2010 (cette somme est incluse dans le salaire global indiqué dans le tableau des rémunérations Annexe 5).

### Situation du conseiller du président

Le poste de conseiller du président, rattaché à celui-ci, est de catégorie cadre et a été créé en 2008. Deux personnes se sont succédé à ce poste depuis cette date. En effet, en 2011, le conseiller du président a postulé pour le poste de directeur commercial, marketing et développement et a été recruté après une sélection de candidatures par un cabinet extérieur.

Les fonctions du conseiller sont aux termes des deux contrats « *directement liées à l'actuel président, son emploi devant prendre fin lorsque celui-ci quittera sa présidence* ». Le contenu des fonctions (extraits des contrats de travail) est reporté en Annexe 4. L'on observera qu'en 2012, les contours du poste de conseiller (aux termes du contrat) ont évolué vers des missions moins axées sur les activités internes de la SEM.

L'actuelle conseillère assiste régulièrement aux réunions du comité de direction ainsi qu'à celles de la fédération des EPL (entreprises publiques locales). Elle a représenté la SAEMES au MIPIM (marché international des professionnels de l'immobilier) en mars 2013.

La rémunération consacrée à ce poste était de [.....] mensuels bruts sur la période de l'étude de l'IGVP (2009/2011). En 2012, le nouveau contrat prévoit une rémunération de [.....] bruts. Les deux contrats ont également prévu une prime de 13<sup>ème</sup> mois au prorata du temps de présence. Le directeur de la SEM a précisé que le différentiel entre les deux salaires s'explique par la différence d'expérience entre les deux conseillers successifs.

**Les auditeurs notent que dans les autres SEM auditées par l'Inspection générale, il n'a pas été créé de poste de conseiller directement rattaché au président.**

**Recommandation 3 :** Adopter des règles identiques aux autres SEM de la Ville de Paris en ne reconduisant pas le poste de conseiller du président à l'occasion du renouvellement des instances.

Dans sa réponse au rapport provisoire, le Président de la SAEMES indique : « *En ce qui concerne la fonction de conseiller du Président, je précise que ce poste a été créé en plein accord avec le Cabinet du Maire de Paris lors de mon élection. [.....]* »

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

[.....]

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

*L'évolution partielle de la fonction est liée au recrutement d'un directeur commercial, marketing et du développement, poste qui n'existait pas au début de mon mandat de Président.*

*Par ailleurs, en tant que membre du Conseil d'administration de la fédération des Entreprises publiques locales au titre de la SAEMES, il est indispensable de suivre les travaux de cette fédération, d'orienter les travaux du conseiller vers la veille concurrentielle et les évolutions des comportements en matière de stationnement et de mobilité.*

*En conséquence, je ne partage pas du tout la troisième recommandation. »*

### **Clauses particulières**

Il n'existe aucune clause particulière aux contrats de travail de certains cadres ou dirigeants telle que régime d'assurance spécifique en cas de rupture du contrat de travail 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.

Cependant, le conseil d'administration, le 7 décembre 2010, a mis fin aux fonctions de l'ancienne directrice générale, en exercice entre 2005 et 2010 et qui était rémunérée en qualité de mandataire. Il a pris dans cette même séance, la « *décision de lui verser une indemnité forfaitaire et transactionnelle [.....] Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs conformément aux dispositions de l'article 19 des statuts de la SEM* ».

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 la SAEMES en 2011, 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, d'une enquête [.....] de 2012 sur les rémunérations dans les métiers du stationnement et du guide des salaires (2012-2013).

Un tableau comparatif est joint en Annexe 5 et fait apparaître que les salaires des cadres de la SEM se situent dans la fourchette des rémunérations de postes équivalents dans le secteur.

## **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, 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 parc, les frais annexes dans le cadre de formations...).

Tableau 9 : Notes de frais de 2009 à 2011

<i>en €</i>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Total</b> (montants remboursés TTC)			
<b>Total société : notes de frais</b> (montants HT)	<b>15 645</b>	<b>16 523</b>	<b>22 768</b>

Source : SAEMES

*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*

Bien qu'en nette augmentation sur l'année 2011, les montants individuels communiqués par la SEM n'appellent pas de remarque.

Les tableaux 10 et 11 qui suivent, montrent la part des frais de déplacement, restauration et réception dans les notes de frais.

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

<i>en €</i>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Total</b>			
<b>Total société : réception - restauration</b>	<b>10 282</b>	<b>14 369</b>	<b>19 649</b>

Source : SAEMES

*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*

Le poste global a presque doublé entre 2009 et 2011. La SEM explique cette évolution par le fait que les collaborateurs suivant une formation pour laquelle aucune formule déjeuner n'est comprise, sont remboursés des frais de restauration dans la limite de 15 € par jour et par repas.

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

en €	2011				
	AVION	SNCF	Taxis	Autres	Total
<b>Total</b>					

en €	2009	2010	2011
<b>Total société : déplacements</b>	<b>4 113</b>	<b>6 473</b>	<b>5 116</b>
		57%	-21%

Source : SAEMES

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.

### 3.5.2. Véhicules

Les cadres dirigeants ne disposent pas de véhicules de fonction. Des indemnités kilométriques ont été versées à trois cadres dirigeants en 2011, de façon ponctuelle et pour des montants très faibles.

Les remboursements d'indemnités kilométriques sont effectués dans le cadre de déplacements professionnels ou de déplacements domicile-travail exceptionnels et uniquement dans le cas où le salarié est amené à utiliser son véhicule personnel à défaut de véhicule du pool. L'utilisation du véhicule personnel est soumise au préalable à l'autorisation du supérieur hiérarchique. Les preuves du nombre de CV et du type de véhicule sont demandées ainsi que l'attestation d'assurance. L'ensemble du personnel peut être concerné.

En 2011, la société dispose de 14 véhicules de service en location.

Tableau 12 : Charges sur les véhicules de service et indemnités kilométriques

en €	2009	2010	2011
Location véhicules de service	43 110	47 467	52 234
Essence (sur véhicules de locations)	9 403	10 674	14 740
Entretien et réparation véhicules	635	1 763	11 115
Total véhicules de service	53 148	59 904	78 089
Remboursement indemnités Kms & essence sur véhic personnel	2 895	5 191	4 203

Source : SAEMES

Ces montants n'appellent pas de commentaire.

L'augmentation des charges sur les véhicules de service en 2011 est due à la restitution des véhicules arrivés en fin de contrat de location longue durée qui ont nécessité, avant restitution, une remise en état et occasionnés des frais de réparation.

Il y a un véhicule de plus en 2011, en raison de l'augmentation du nombre de parcs de stationnement de la SAEMES en dehors de Paris (Chatou, Marne et Gondoire, Montévrain).

Les déplacements étant plus longs, les frais liés aux véhicules le sont aussi.

### 3.5.3. Téléphonie

A titre d'information, les coûts en télécommunications de la société sont présentés ci-après :

Tableau 13 : Evolution des coûts de télécommunication de la société

en €	2009	2010	2011	variation 2010/2011
Téléphonie Fixe	136 593	144 241	151 382	5%
Téléphonie Mobile	21 317	33 655	27 618	-18%
<b>Total général société</b>	<b>157 910</b>	<b>177 896</b>	<b>179 000</b>	<b>1%</b>

Pour 2011	Part Fixe	85%
	Part Mobile	15%

Source : SAEMES

En 2011, les dépenses en téléphonie mobile représentent 15% du total des dépenses de télécommunication, elles ont baissé de 18% par rapport à 2010.

## 3.6. L'infrastructure de travail

Les locaux affectés à l'exercice de l'activité administrative sont loués par la société dans le 2<sup>ème</sup> arrondissement. Le siège, rue Léon Cladel a une surface utile de 1 235 m<sup>2</sup> et les locaux annexes situés rue Notre Dame des Victoires, de 167 m<sup>2</sup> utiles.

Le coût annuel des loyers hors charges est de 355 K€ en 2011.

Une extension des locaux a été engagée en 2012 par la location de deux étages dans l'immeuble attenant au siège dans une perspective de regroupement des services : rapatriement des personnels des locaux annexes et accueil du nouveau centre de surveillance des parkings à distance à partir de 2013.



A terme, l'opération engendrera une augmentation du coût annuel des loyers de 40 K€ difficilement évitable en raison de la création d'un nouveau service.

### **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.

Aucun collaborateur de la société ne dispose de micro-ordinateurs portables ou d'installations spécifiques à domicile.

La société dispose d'un site internet ayant un objet commercial et institutionnel. Antérieur à 2003, il est actuellement en cours de refonte. La mise à jour est assurée par la direction commerciale marketing et développement.

La fonction intranet est assurée via la messagerie Outlook depuis 2010. Des informations à caractère administratif et social sont ainsi diffusées en interne par la DRH (organigramme, conventions, PV de CE-DP..., accords salariaux, règlement intérieur...).

Le responsable informatique rattaché à la direction administrative et financière assure la fonction d'administrateur réseau.

### **3.8. Dépenses de communication**

Les dépenses de communication ont fortement augmenté en 2011 :

En 2011 la SEM a participé au salon Parkopolis et au Carrefour de l'Emploi (en association avec la Ville de Paris) pour respectivement 15 K€ et 2 K€. Le salon Parkopolis est le seul salon professionnel dédié au stationnement<sup>4</sup>. Il se tient tous les deux ans et jusqu'à présent la SAEMES partageait sa participation avec les autres SEM de stationnement. Elle a souhaité se rendre visible en prenant un stand individuel dans la mesure où le salon se tient à Paris et où tous les opérateurs privés sont présents.

Les impressions de catalogues et imprimés subissent aussi une augmentation de 8 K€.

A noter que les augmentations « mailings » (+21 K€), « objets publicitaires » (+6 K€) et imprimés sont majoritairement liées à la participation de la SEM au salon Parkopolis, mais également à l'ouverture du parc Montévrain et au démarrage de la délégation Rond-point des Champs Elysées.

Les dépenses de communication n'apparaissent toutefois pas excessives au regard des besoins de communication de la société sur l'ensemble de ses parcs.

Une plaquette de présentation du rapport annuel est éditée chaque année à une centaine d'exemplaires à un coût unitaire se situant entre 12,50 € et 13 €. Le rapport annuel est également disponible en format PDF sur le site internet.

---

<sup>4</sup> il est organisé par la Fédération Nationale des Métiers du Stationnement (FNMS : dont la SAEMES est adhérente en tant qu'exploitant) en association avec le groupe Le Moniteur

Tableau 14 : Coûts de la plaquette de présentation du rapport annuel

en €	2009	2010	2011
Tirage : nombre d'exemplaires	100	100	85
Impression (cout ht des plaquettes)	1 250	1 298	1 100
Autre	-	-	-
<b>Coût unitaire</b>	<b>12,50</b>	<b>12,98</b>	<b>12,94</b>

Source SAEMES

### 3.9. Mesures en faveur du développement durable

La SAEMES est devenue en décembre 2011 le premier opérateur de stationnement en France certifié pour ses actions environnementales en obtenant la certification ISO 14001.

Le management environnemental est au centre de ses préoccupations depuis de nombreuses années. Les actions significatives menées en 2011 sont les suivantes<sup>5</sup> :

- Maîtrise des consommations d'eau et d'énergie : pose progressive de systèmes d'éclairages à led (-30% sur la consommation d'électricité), de systèmes d'extinction automatique, de détecteurs de présence. De plus, un suivi des compteurs d'eau et d'électricité est réalisé pour chaque site.  
 Au siège, toutes les fenêtres ont du double vitrage. Le nouveau système de climatisation a réduit de 40% les besoins en eau.  
 Les photocopieurs de l'entreprise sont plus respectueux de l'environnement (mise en veille automatique, impressions multifonction...).
- Maîtrise de la qualité de l'air : pour surveiller la qualité de l'air, les parcs sont équipés de détecteurs Co/No. Les locaux d'accueil ont également été équipés pour préserver les conditions de travail du personnel.
- Limitation des nuisances des chantiers : charte « chantier propre », maîtrise d'œuvre environnementale pour toutes les rénovations et constructions.
- Amélioration de la gestion des déchets : collecte des cartouches d'imprimantes, recyclage des toners, tri des déchets pour les clients et le personnel (1 950m<sup>3</sup> de déchets clients triés en 2011).
- Achats marqués durable : les appels d'offre font référence à la préservation de l'environnement. Les prestataires certifiés ISO 14001 ou ayant une démarche environnementale sont appréciés. La SAEMES fait appel à des imprimeurs titulaires de la marque « imprim'vert » pour la réalisation de tous ses documents (plaquettes, flyers commerciaux...).
- Déplacements professionnels moins impactants : forte diminution de la flotte automobile, véhicules renouvelés moins polluants, recours à l'autopartage, remboursement de l'abonnement vélib' depuis plusieurs années et des titres de transport à 100% depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012.
- Implication du personnel : campagne de sensibilisation du personnel avec la diffusion d'un guide « éco-responsable » présentant la politique environnementale et les actions entreprises avec des exemples concrets et chiffrés sur les consommations et les gaspillages et la proposition de gestes simples à adopter.

<sup>5</sup> Source : entretiens avec la SAEMES, rapport annuel d'activité 2011

- Aspect sociétal : dans une optique de bien être des salariés au travail, la SAEMES a lancé en 2011 une démarche de prévention des risques professionnels et propose depuis fin 2011 un plan épargne collectif.

## CONCLUSION

Dans un secteur de plus en plus concurrentiel, la SAEMES s'affirme comme un acteur important de la politique de stationnement de la Ville de Paris. Elle se singularise par le développement d'actions très diversifiées et par sa volonté d'être un opérateur de mobilité particulièrement innovant pour les mesures en faveur du développement durable.

Le train de vie général est modeste.

## LISTE DES RECOMMANDATIONS

**Recommandation 1 :** Conduire une réflexion sur l'adaptation du contrôle interne compte tenu de la double fonction de directeur général et de directeur administratif et financier. ....9

**Recommandation 2 :** Développer pour les futurs accords d'intéressement l'existence de critères fondés sur l'atteinte d'objectifs précis. .... 16

**Recommandation 3 :** Adopter des règles identiques aux autres SEM de la Ville de Paris en ne reconduisant pas le poste de conseiller du président à l'occasion du renouvellement des instances. .... 19

## PROCEDURE CONTRADICTOIRE

Dans le cadre de la procédure contradictoire en vigueur à l'Inspection Générale, le rapport provisoire d'audit du train de vie de la SAEMES a été transmis le 18 avril 2013.

La réponse au rapport provisoire de la SAEMES a été adressée par courrier le 2 mai 2013.



Le stationnement de la Ville de Paris

Le président



Paris, le 2 mai 2013

Inspection générale de la Ville de Paris  
17, boulevard Morland  
75181 Paris Cedex 04

Madame la Directrice,

J'ai bien reçu le rapport provisoire établi par l'Inspection générale sur l'audit du train de vie de la SAEMES.

Comme vous m'y invitez je vous fais connaître mes observations sur les constats et mes avis sur les recommandations formulées.

Je vous prie de croire, Madame la Directrice, en mes sentiments les meilleurs.

Yves ~~CONFAS~~ ~~CONFAS~~

**Observations sur les constats et préconisations présentés dans le rapport provisoire établi par l'Inspection générale sur l'audit du train de vie de la SAEMES.**

Tout d'abord il convient de souligner la situation délicate dans laquelle se trouve la SAEMES depuis plusieurs années. La décision de rechercher un partenaire stratégique prise dès 2010 se traduit par l'impossibilité de mener à son terme le processus de réorganisation entamée sous mon impulsion. En effet il a été acté avec le Cabinet du Maire que la fonction de Directeur général ne serait pourvu de façon pérenne qu'à l'issue des opérations de restructuration du capital de la SAEMES. Dans l'attente c'est le directeur financier qui fait fonction de Directeur général, cumulant ainsi des responsabilités lourdes et fragilisant la capacité à disposer d'un Directeur général reconnu comme tel par l'ensemble du comité de direction et de l'ensemble du personnel.

Cela se traduit par une implication plus intense que souhaitable de ma part sur des dossiers normalement du ressort du seul Directeur général.

**La première recommandation** qui est fondée sera sans objet dès que le processus en cours relatif à l'entrée d'un partenaire stratégique sera mené à terme, l'échéance étant prévue à l'automne 2013.

S'agissant de l'accord d'intéressement, je souscris à l'analyse selon laquelle le nouvel accord d'intéressement a permis de « commencer à mettre en place une culture de pilotage et l'accent sur un outil de gestion collectif sur lequel faire levier ».

Étant personnellement intervenu pour qu'un objectif de cette nature soit introduit je ne peux que souscrire à la **deuxième recommandation** tout en soulignant la nécessaire progressivité dans sa mise en œuvre. Je souhaite à cet égard que soit introduit un critère plus individualisé intégrant le taux de présentéisme. Cette proposition qui n'a pas été retenue jusqu'à présent devrait être introduite de façon prioritaire pour combiner la culture collective et la responsabilité individuelle.

A propos des rémunérations des principaux cadres, je note des contradictions entre les différentes parties du rapport et notamment les annexes 5 et 6 (et non 4 comme indiqué page 19) et ce qui est indiqué page 19. La liste des 10 salariés les mieux rémunérés varie au gré des pages. Une clarification semble s'imposer.

En ce qui concerne la fonction de conseiller du Président, je précise que ce poste a été créé en plein accord avec le Cabinet du Maire de Paris lors de mon élection.

L'évolution partielle de la fonction est liée au recrutement d'un directeur commercial, marketing et du développement, poste qui n'existait pas au début de mon mandat de Président.

Par ailleurs en tant que membre du Conseil d'administration de la fédération des Entreprises publiques locales au titre de la SAEMES, il est indispensable de suivre les travaux de cette fédération, d'orienter les travaux du conseiller vers la veille concurrentielle et les évolutions des comportements en matière de stationnement et de mobilité.

En conséquence je ne partage pas du tout la **troisième recommandation**.

En conclusion, je note avec satisfaction le jugement global porté sur le train de vie de la SAEMES qui est considéré comme modeste. Les frais liés aux déplacements ou de représentation sont



particulièrement faibles, l'usage de véhicules personnels reste limité aux besoins professionnels, les matériels correspondent strictement aux besoins.

Enfin en matière de communication la SAEMES a sans aucun doute à progresser pour mieux se faire connaître. Les frais de communication sont donc appelés à évoluer à la hausse dans les prochaines années.

J'ajoute que je suis personnellement très favorable à la publication sur le site internet de la Ville de Paris du montant annuel des frais de représentation des Présidents de SEM.

## LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Lettre de mission

Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées

Annexe 3 : Organigramme SAEMES 2008

Annexe 4 : Fonctions du conseiller du président

Annexe 5 : Fourchette des rémunérations de l'encadrement

Annexe 6 : Questionnaire IG

*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.*