



RAPPORT

n° 08-04

**LES DELEGATIONS DE SERVICE PUBLIC
GÉRÉES PAR LA SAEMES**

- juin 2009 -

Rapporteurs :

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

23 AVR. 2008

Note

à l'attention de

Madame

Directrice Générale de l'Inspection Générale

Objet : Plan de contrôle de délégations de service public passées par la Ville de Paris pour 2008.

La Ville de Paris délègue dans plusieurs champs de compétence des missions de service public. Je souhaite m'assurer que le service rendu aux parisiennes et aux parisiens par les délégataires soit d'excellente qualité.

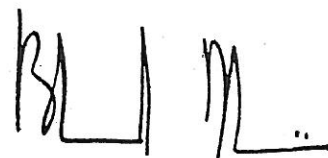
Aussi, il me paraît utile que l'Inspection Générale procède de façon régulière à des missions d'évaluation de ces délégations de service public (DSP), ces audits de l'Inspection Générale venant compléter le contrôle qu'exercent de façon permanente les Directions de la Ville compétentes.

Pour 2008, je vous demande de procéder à l'évaluation des délégations de service public suivantes :

- dans le secteur du stationnement : audit de l'ensemble des DSP gérées par la SAEMES

Le Secrétariat Général et la Direction des Finances de la Ville de Paris vous apporteront leur soutien dans ces missions.

Très cordialement



Bertrand DELANOË

**NOTE DE SYNTHESE
DU RAPPORT D'AUDIT SUR**

les délégations de service public gérées par le SAEMES

(juin 2009)

Par lettre de mission du 23 avril 2008, le Maire de Paris a chargé l'Inspection générale d'auditer les délégations de services publics assurées par un certain nombre de prestataires dont la SAEMES, afin de s'assurer que le service rendu aux parisiens est d'excellente qualité.

La SAEMES gère pour le compte de la Ville de Paris 41 parcs de stationnement totalisant 15.023 places, soit 22 % des places confiées à des prestataires privés dans le cadre de délégations de service public.

L'examen du portefeuille de délégations de la SAEMES montre qu'elle est étroitement dépendante, dans la constitution de son résultat, du parc Méditerranée. [...] *La phrase a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs*

Cette situation est génératrice d'un risque, toutefois limité en raison de l'échéance éloignée de la concession (2032).

En revanche, la faible rentabilité des autres parcs du portefeuille de la SAEMES, certains même et spécialement les parcs résidentiels étant structurellement déficitaires, ne donnent pas au service public géré une capacité de mutabilité dans le cadre des contrats actuels. Cette mutabilité est actuellement éprouvée au regard de la modification réglementaire concernant le régime des eaux d'exhaure, qui pourrait amener à opérer d'importants travaux non prévus.

Les parcs connaissent depuis 2000 une évolution marquée par la baisse de la fréquentation horaire et une importante augmentation des abonnements. La durée des délégations étant de plus en plus courte, la SAEMES doit se mettre à même d'analyser précisément les évolutions globales et locales, pouvant affecter les équilibres financiers des parcs et de développer une stratégie de réponse flexible à ces évolutions, les charges augmentant actuellement plus vite que les produits.

Pour autant, après un période de graves problèmes, la SAEMES a réalisé un redressement sensible et avec un résultat comptable avant impôt de 3,7 M€ en 2007 pour un chiffre d'affaire de 36,1 M€, la gestion de la société est assainie et lui permet d'envisager d'autres développements dans le domaine des parcs de stationnement.

Dans l'exécution des délégations de service public, la SAEMES dispose d'une organisation technique dont la qualité d'intervention est reconnue, mais qui peine à assurer une maîtrise totale des délais et des coûts de construction. Ce défaut a été constaté dans les récentes opérations (Boucicaut, Porte d'Auteuil). La direction technique a souffert d'un surcroît d'activité alors que ses effectifs étaient anormalement bas pour des raisons conjoncturelles (propres à la société et au marché de l'emploi dans le secteur).

L'organisation actuelle du service technique dans son architecture et son dimensionnement doit être revue pour permettre de faire face à de nouveaux développements. Elle doit être l'occasion de renforcer -ou plutôt d'instituer- un contrôle de gestion des opérations visant à mieux maîtriser coûts et délais.

Les systèmes de contrôle comptable et d'exploitation doivent également être perfectionnés de manière à fiabiliser le reporting comptable et à intensifier et conforter les contrôles de l'audit interne. Les risques de fraude doivent continuer de faire l'objet d'une attention soutenue.

La relation au public de la société se fait sous l'égide de la qualité, l'entreprise ayant obtenu une certification ISO 9001 étendue à l'exploitation, la maintenance, la construction de parcs, la maîtrise de la sûreté et de la propreté et le développement de services complémentaires.

Toutefois la mesure de la satisfaction des clients, qui repose sur des enquêtes gérées en interne, est à revoir avec le concours de professionnels des sondages.

Le traitement des réclamations, notamment celles formulées sur place n'est pas entièrement satisfaisant, car il repose sur des procédures complexes qui sont mal comprises des agents des parcs et dont les délais ne sont pas maîtrisés. Le service commercial a, pour l'essentiel, la mission de gérer la relation aux clients abonnés ou spéciaux. Les remontées de l'exploitation sur l'évolution de la fréquentation ou la vie des parcs sont insuffisamment exploitables pour orienter une politique commerciale réactive.

Enfin la communication institutionnelle, notamment sur place dans les parcs, est peu affirmée, malgré un effort très significatif de la SAEMES pour accompagner ou mettre directement en œuvre des innovations fortes de la politique municipale en matière de déplacements (auto-partage, parkings pour vélos, motos, véhicules électriques ...). La société aurait également intérêt à articuler sa communication locale avec les activités économiques et touristiques des quartiers desservis.

Afin de dynamiser l'exploitation et de la rendre commercialement évolutive, les personnels d'exploitation doivent être sollicités et formés pour enrichir le flux d'informations qu'ils doivent restituer au siège.

En conclusion, la poursuite du développement de la société dans son secteur implique de renforcer quelques aspects de son organisation et notamment la branche technique. Sur le plan de la communication commerciale, de l'image de marque, la société a d'importantes marges de progression. Dotée d'un indéniable savoir-faire, elle reste en retrait sur le faire-savoir, élément clé de mobilisation de la clientèle, mais aussi du personnel d'exploitation.

SOMMAIRE

1. Analyse financière générale des délégations de services publics confiées à la SAEMES.....	7
1.1. La SAEMES est fortement dépendante d'une seule délégation de service public : celle concernant le parc Méditerranée	7
1.2. La SAEMES présente un risque « d'adaptabilité et de mutabilité » qui concerne la majorité des contrats dont elle est délégataire.....	12
1.2.1. Etude générale	12
1.2.2. Evénements affectant l'équilibre de certains contrats.....	14
1.3. La rentabilité de la SAEMES est grevée par des investissements importants et peu générateurs de chiffre d'affaires.....	16
1.4. L'évolution de la fréquentation horaire des parcs de stationnement pèse sur la constitution du résultat d'exploitation de la SAEMES.....	18
1.5. L'évolution de l'activité des DSP confiées à la SAEMES est marquée par une importante augmentation des abonnements	21
1.6. Les charges d'exploitation de la SAEMES augmentent plus vite que les produits	21
1.7. Les frais de personnel directs et les frais de structures	23
1.8. Les charges de structures sont proportionnées à l'activité.....	24
2. L'exécution de la DSP.....	26
2.1. Une organisation technique qui a du mal à assurer une maîtrise totale des délais et des coûts de construction	26
2.1.1. Des missions très larges	26
2.1.2. Des délais de chantiers trop importants et des dépassements de coûts compromettant les actions de la direction technique	31
2.2. Le compte rendu d'exploitation produit par la SAEMES demeure un document statistique trop formel et peu contrôlable par les services de la DVD.....	37
2.2.1. Le compte rendu mensuel a été très nettement amélioré depuis septembre 2005 mais il demeure toutefois trop comptable et statique	37
2.2.2. Le contrôle interne de la SAEMES doit être amélioré.....	38
3. Relations au public de la SAEMES.....	41
3.1. Le contrôle qualité	41
3.1.1. Présentation générale de la démarche qualité	41
3.1.2. La mesure de satisfaction des clients	41
3.1.3. Le traitement des réclamations	44
3.2. Le service commercial et le marketing	45
3.2.1. Un service commercial orienté vers la facturation et la relation avec la clientèle résidente.....	45
3.2.2. Une image de marque peu affirmée	45
3.3. Le service exploitation et la relation au public	47

4.	<i>Conclusion générale</i>	49
5.	<i>Rappel des préconisations</i>	50

Liste des personnes rencontrées

Procédure contradictoire

Annexes

INTRODUCTION

La mission

Par lettre de mission en date du 23 avril 2008, le Maire de Paris a demandé à l'Inspection Générale de contrôler diverses délégations de service public passées par la Ville de Paris, dans le but de s'assurer que le service rendu aux parisiennes et aux parisiens par les délégataires est d'excellente qualité. Dans ce cadre l'évaluation de l'ensemble des délégations de service public gérées par la SAEMES (Société d'économie mixte d'exploitation du stationnement) a été demandée.

Présentation de la SAEMES

La SAEMES a été créée en 1979, suite à la délibération du 16 novembre du Conseil de Paris, approuvant le principe de la création d'une société d'économie mixte de stationnement afin de prendre le relais des entreprises privées pour équiper tous les quartiers parisiens de parcs de stationnement.

L'objet social de la SAEMES est « l'étude, la promotion, le financement et la construction à Paris, par tous moyens, de parcs publics de stationnement et d'installations commerciales ou de toute nature pouvant y être rattachés, ainsi que des garages existants, la commercialisation sous toutes formes, la location, l'exploitation et la gestion de ces installations ou de toutes autres dont la construction n'aurait pas été assurée par la société, ainsi qu'éventuellement certaines missions d'exploitation concernant le stationnement de surface sur la voie publique ».

La Ville de Paris détient 77 % du capital de la société (les 23 % restants sont répartis entre Caisse des Dépôts et Consignations, CNPA, SAGI, RIVP, CCIP et Paris Habitat).

Les rapports de la société avec la Ville ont été régis par une convention générale du 15 février 1980 modifiée par plusieurs avenants, finalement résiliée en 1998, les 28 concessions particulières existantes faisant l'objet de modification par avenants.

Les instruments de gestion en relation avec la Ville de Paris sont, sous l'empire de la législation actuelle, des délégations de service public ou plus rarement des affermage (situation rencontrée pour les 19 parcs de surface entre 2003 et 2006).

Le suivi administratif de la société est assuré dans les services par la sous-direction des partenariats public-privé (Direction des Finances) et le Service des déplacements - section du stationnement concédé - (Direction de la Voirie et des Déplacements). DF et DVD disposent d'un siège de censeur au Conseil d'administration de la société.

Après avoir connu une situation économique difficile entre 2001 et 2003 à la suite d'un détournement de fonds et de graves erreurs de gestion (ayant fait l'objet d'un précédent rapport de l'Inspection Générale n° 03-14 de février 2004), la situation financière et la gestion de la SAEMES sont assainies puisque sa trésorerie est largement positive de 15 M€ à fin 2006. La société enregistre depuis 2004 des résultats nets positifs non négligeables (1,9 M€ en 2007) consolidant ainsi ses capitaux propres (21,9 € en 2007 contre 7,5 M€ en 2003). Ce redressement s'explique par des avances de trésorerie consenties par la Ville de Paris pour assurer son redressement (avances depuis remboursées ou portées en capital), par l'obtention de nouvelles délégations de services publics et par la poursuite d'un développement mieux maîtrisé.

La société a versé au titre de son activité de délégataire en 2007 une redevance de 4,78 M€ à la Ville de Paris.

Le stationnement souterrain « concédé » à Paris

Le nombre de places de stationnement concédées à l'ensemble des opérateurs par la Ville de Paris, 70 000, représente 9 % de l'ensemble de l'offre totale de places de stationnement disponibles à Paris (776 000 places se répartissant en 450 000 places de stationnement privé en immeubles, 85 000 places en groupes commerciaux, 171 000 places sur voirie).

Terminologie

L'utilisation d'un parc de stationnement peut être permanente ou temporaire. A Paris, les parcs résidentiels en ouvrage (PRO) sont exclusivement réservés aux résidents parisiens. Les parcs mixtes en ouvrage (PMO) ou parcs horaires, qui disposent aussi de places pour les résidents en faible proportion, sont principalement dédiés à la location horaire ou mensuelle par abonnements. Certains parcs publics sont en surface et servent uniquement à des résidents (PRU) ou sont des parcs de surface mixtes (PMU).

Les amodiations sont des places vendues pour la durée de la concession à un usager et s'assimilent à des locations à très long terme.

La SAEMES dispose proportionnellement de moins de places rotatives que les autres opérateurs.

Au début 2008 la SAEMES gère 41 parcs de stationnement (totalisant 15 023 places soit 21,1 % du parc total concédé par la Ville de Paris) répartis en :

- 18 parcs mixtes en ouvrage (PMO) totalisant 10 396 places accueillant du stationnement horaire (ou rotatif), des abonnements ou des amodiations.
- 23 parcs résidentiels accueillant uniquement des résidents (amodiations ou abonnés) pour 4 627 places.

Elle a réalisé en 2007 un chiffre d'affaires net des délégations de 36,2 M€ soit un chiffre d'affaire moyen par parc de 0,9 M€.

L'environnement concurrentiel

Le groupe VINCI agissant par sa filiale Vinci Park demeure historiquement le leader du stationnement à Paris (66 parcs concédés pour un total de 114,2 M€ de chiffre d'affaires, 1,8 M€ par parc, soit le double de la SAEMES).

Vinci Park est délégataire des plus importants parcs parisiens (Montparnasse, George V, Bourse, Champs Elysées, Haussmann...) qui sont principalement des parcs rotatifs situés dans des zones d'affaires, commerciales ou touristiques.

La présence plus active depuis 2003 de nouveaux acteurs privés (Q Park, Spie Autocité, Eiffage) qui représentent aujourd'hui 14,75 % du parc concédé avec 10 327 places et 11 % du chiffre d'affaires, concourt à rendre de plus en plus concurrentielles les offres de délégation de service public.

Tableau 1 : Répartition des parcs d'abonnés et usagers au 31-12-2007

	VINCI		SAEMES		Autres opérateurs (*)		Total	
	nb parcs	nb places	nb parcs	nb places	nb parcs	nb places	nb parcs	nb places
Parc Abonnés (PRO/PRU)	10	2 271	23	4 627	20	1 556	53	8 454
Parcs Abonnés et usagers (PMO/PMU)	56	41 806	18	10 396	16	10 545	90	62 747
Total	66	44 077	41	15 023	36	12 101	143	71 201
<i>en % du total</i>	<i>46,2%</i>	<i>61,9%</i>	<i>28,7%</i>	<i>21,1%</i>	<i>25,2%</i>	<i>17,0%</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>

(*) au cours de l'exercice 2007 19 parcs de surfaces gérés par la SAEMES ont été confiés à un autre opérateur

Source : rapport synthétique des DSP de la Direction de la Voirie (DVD)

Sur un total de 143 parcs concédés par la Ville de Paris, 41 parcs (29%) sont gérés par la SAEMES. Le groupe VINCI gère 66 parcs (46%) ce qui représente 62% (44.077 places) du total des places concédés (71.201 places) contre seulement 21% (15.023 places) pour la SAEMES. Il peut-être observé qu'historiquement la SAEMES a été délégataire d'un nombre plus important de contrats concernant des parcs résidentiels que de parcs mixtes.

Les parcs résidentiels sont le plus souvent moins rémunérateurs que les parcs horaires.

Tableau 2 : Répartition des places par type et par opérateur en 2007

2007	Nbre de PARCS	Nbre DE PLACES	dont places Abonnés 100%	dont places amodiées	% abonnés + amodiés
SAEMES	41	15 023	2 271	3 721	40%
VINCI	66	44 077	4 627	10 378	34%
AUTRES	35	12 101	1 556	854	20%
Total	142	71 201	8 454	14 953	

Source : rapport synthétique des DSP de la Direction de la Voirie (DVD)

Méthodologie

L'essentiel de la mission a été mené sous forme de contrôle sur pièces et sur place à la société. Des entretiens ont également été menés avec les services de la DVD (service de stationnement concédé), la sous-direction des partenariats publics privés de la Direction des Finances a également fourni quelques éléments.

Le nombre de délégations en jeu n'a pas permis un contrôle systématique de chacune, qui n'a pas paru utile, les problématiques étant communes par type de parc, et les clauses de délégations étant, au bénéfice des améliorations ponctuelles apportées au fil du temps, largement superposables.

Un échantillon de 5 délégations a fait l'objet d'un examen approfondi. Il a été établi de manière à couvrir le cycle de vie d'une délégation et la diversité des parcs.

Ont été spécifiquement examinées les délégations suivantes :

- Méditerranée : parc le plus important de la SAEMES
- Velpeau Boucicaut : parc mixte ayant fait l'objet de travaux importants
- Porte d'Auteuil : parc faisant l'objet de travaux et au contexte particulier (preneur commercial)
- Notre Dame-Cardinet : contrat nouveau appariant un parc en fonctionnement et un parc à construire
- Pyramides : parc géré antérieurement par un autre opérateur et repris en gestion par la SAEMES.

Plan

Le présent rapport examine successivement :

- l'analyse financière générale des délégations de service public confiées à la SAEMES, afin de mettre en lumière les conditions générales de formation du résultat, l'évolution de l'activité des délégations de service public.
- l'exécution des délégations, en mettant en particulier l'accent sur les délégations ayant fait l'objet d'un examen approfondi, et les conclusions qui en résultent au regard de l'organisation technique de la société et la qualité du reporting et du contrôle de l'activité.
- la relation au public de la SAEMES, en mettant en lumière le contrôle qualité, le service commercial et le marketing, le service exploitation dans ses rapports avec le public.

Procédure contradictoire

Le rapport provisoire a été adressé le 8 avril 2009 à la SAEMES ainsi qu'aux deux directions concernées de la Ville (Direction des Finances et Direction de la Voirie et des Déplacements) qui ont répondu respectivement les 20 mai, 19 mai et 2 juin 2009.

Les observations formulées ont été reprises dans le corps du texte en indiquant leur provenance ou reproduites sous forme de passages figurant en italique.

L'intégralité des réponses est produite sous l'onglet spécifique « Procédure contradictoire » et il est utile de s'y reporter pour apprécier le jugement général formulé par les destinataires sur le rapport.

1. ANALYSE FINANCIERE GENERALE DES DELEGATIONS DE SERVICES PUBLICS CONFIEES A LA SAEMES

Les contrats de délégation de services publics imposent de transmettre chaque année un compte rendu financier de la délégation. Les services de Ville de Paris rappellent ces obligations au délégataire dans le Cahier des Prescriptions Techniques pour l'Exploitation et l'Entretien des parcs concédés (CPTEE) dont la dernière mise à jour date de 1996. Il y est précisé que « La société concessionnaire fournira à la Ville de Paris un rapport annuel retraçant la totalité des opérations réalisées pour l'exécution de la délégation de services publics conformément à la loi 95-127 du 8 février 1995¹ ». La présentation des comptes de la délégation est conforme à l'article R-1411-7 du Code Général des Collectivités Territoriales (CGCT) qui rend obligatoire la fourniture des comptes annuels de résultat de l'exploitation de la délégation en rappelant les données présentées l'année précédente au titre du contrat en cours. Pour l'établissement de ce compte, l'imputation des charges s'effectue par affectation directe pour les charges directes et selon des critères internes issus de la comptabilité analytique ou selon une clé de répartition dont les modalités sont précisées dans le rapport pour les charges indirectes, notamment les charges de structure.

La SAEMES se conforme tant dans les délais que dans la forme à ces obligations.

Pour les besoins du contrôle, une comparaison de la SAEMES avec le groupe VINCI et d'autres opérateurs parisiens sera effectuée. Le groupe VINCI est l'un des meilleurs opérateurs du stationnement sur le plan international. Les données financières, issues des comptes de résultat d'exploitation des opérateurs, sont de sources publiques et consultables en mairie par tout citoyen qui en fait la demande.

Les délégations de service public de parcs de stationnement pouvant s'étaler sur de longues durées d'exploitation et dans certains cas dépasser 50 ans, l'examen financier de leur gestion devra tenir compte de la diversité des réglementations qui ont pu être applicables, en particulier avant la loi SAPIN de 1993. L'évolution des modes d'affectation de l'espace public aux usagers, aux automobilistes et aux motards, le développement de nouveaux services offerts ainsi que l'actualisation des tarifs modifient à long terme le résultat d'exploitation financier des concessions.

1.1. La SAEMES est fortement dépendante d'une seule délégation de service public : celle concernant le parc Méditerranée

La SAEMES a obtenu en 1990 le contrat de concession du parc Méditerranée, mitoyen de la gare de Lyon, né de la restructuration de l'îlot Chalon.

Ce parc, atypique par sa capacité de 1.502 places, occupe le 6ème rang des grands parcs parisiens après celui de FOCH (2400 places dont le délégataire est la société SPIE et les 4 parcs : HAUSSMANN BERRI (2.171 pl.), PORTE MAILLOT (1.781 pl.), Place VENDÔME (1.540 pl.) et PORTE de SAINT CLOUD (1.563 pl.) gérés par la société VINCI.

¹ Article 2 – loi 95-127 : « Le délégataire produit chaque année avant le 1er juin à l'autorité délégante un rapport comportant notamment les comptes retraçant la totalité des opérations afférentes à l'exécution de la délégation de services publics et une analyse de la qualité de service. Ce rapport est assorti d'une annexe permettant à l'autorité délégante d'apprécier les conditions d'exécution du service public. »

Les parcs horaires de grande capacité, généralement placés dans des quartiers d'affaires ou touristiques de très forte affluence, génèrent d'importants résultats d'exploitation et une excellente rentabilité. Le niveau du résultat d'exploitation du parc Méditerranée n'en demeure pas moins assez exceptionnel compte tenu de son positionnement stratégique à la gare de Lyon. La Ville de Paris n'a pas d'autre parc de ce type.

Tableau 3 : Résultats d'exploitation des 6 principaux parcs parisiens en 2007

Parc	Délégataire	Nbre de places	2007		
			Chiffre d'affaires K€	Résultat d'exploitation K€	Résultat d'exploitation par place en euro
MEDITERRANEE	SAEMES	1 502	10 433	6 901	4 595
FOCH	SPIE AUTOCITE	2 400	3 770	1 921	800
HAUSSMANN BERRI	VINCI-PARK	2 171	3 878	1 927	888
PORTE DE SAINT CLOUD	VINCI-PARK	1 567	1 735	753	481
PORTE MAILLOT	VINCI-PARK	1 781	6 221	2 589	1 454
VENDOME	VINCI-PARK	1 540	4 723	2 944	1 912

Source : rapport synthétique des DSP de la Direction de la Voirie (DVD)

La rentabilité du parc Méditerranée a été augmentée en 2003. Un avenant à la convention initiale a supprimé la redevance complémentaire due à la Ville de Paris. Ce complément à payer était basé sur une redevance de 15% à 30% du chiffre d'affaires au delà d'un certain seuil de recettes actualisables.

L'avenant n°2 de 2003 à la convention stipule, sans que cela ne soit clairement précisé dans le contrat de 1990 et son avenant n°1 qui fixe les redevances, que la redevance complémentaire avait été destinée originellement à rembourser l'aide financière de 3,811 millions d'euros, octroyée en subvention d'investissement pour la construction du parc. La Ville de Paris ayant constaté que la SAEMES avait déjà versé une redevance complémentaire cumulée d'un montant de 3,8 millions d'euros, la redevance complémentaire a été supprimée. La rentabilité du parc pour la SAEMES a ainsi été améliorée d'environ 1,3 millions d'euros en 2007. Les redevances payées actuellement pour ce parc par la SAEMES s'élèvent à 4% du chiffre d'affaires auxquels s'ajoutent des frais de contrôle fixés à 1,2% des recettes et une redevance forfaitaire actualisable pour 150 places évaluée à 13,72 euros la place. Le total des redevances perçues par la Ville est d'un niveau très inférieur à la moyenne des redevances perçues par la Ville de Paris sur l'ensemble des contrats qu'elle délègue à tous les opérateurs dont le taux moyen est de 14,9% du chiffre d'affaires net.

Les autres délégations de service public confiées à la SAEMES enregistrent de très faibles résultats d'exploitation, le parc Hôtel de Ville fait exception (453 K€). L'ensemble des parcs hors Méditerranée est en cumul déficitaire comme l'indique le tableau suivant.

Tableau 5 : Résultats d'exploitation 2007 analysés par type de parcs

résultats en K€	VINCI		SAEMES	
	nb parcs	Résultats	nb parcs	Résultats
Parc Abonnés (PRO/PRU)	10	1 265	23	-268
Parcs mixtes hors Méditerranée (PMO/PMU)	56	36 261	18	-1 492
Parc Méditerranée seul			1	6 901

Source : rapport synthétique des DSP de la Direction de la Voirie (DVD)

Dans le cadre de la procédure contradictoire la SAEMES a tenu à souligner que la rentabilité du parc Méditerranée masque les pertes enregistrées sur l'ensemble des parcs résidentiels construits et financés par elle pour lesquels elle s'est trouvée être le seul opérateur de références jouant par là pleinement son rôle de société d'économie mixte, outil de la politique de la Ville.

En conclusion, la continuité de l'exploitation de la SAEMES réside uniquement dans l'exploitation du parc Méditerranée. La seule rentabilité des autres délégations de services publics ne permettrait pas la survie économique de cette société sans l'intervention continue de ses actionnaires. Toutefois, la formation atypique du résultat d'exploitation de la SAEMES présente pour cette structure un risque financier très faible à court et moyen terme. Les résultats d'exploitation cumulés (y compris Méditerranée) de la SAEMES sont largement positifs. A très long terme (23 ans), il pourrait exister un risque pesant sur la pérennité de la société, si cette société n'obtenait pas le renouvellement de la convention du parc Méditerranée (en 2032) ou si un risque particulier survenait avant la fin de la DSP comme par exemple une baisse majeure de la fréquentation du parc, des investissements importants non programmés ou la fermeture prolongée du parc pour une cause quelconque.

[...]

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

La loi du 29 janvier 1993 dite « loi SAPIN » a instauré une procédure de mise en concurrence des délégations de services publics et une limitation de la durée des conventions qui ne peut pas dépasser la durée normale des amortissements mis en œuvre.

La limitation de ces durées influence désormais la rentabilité des opérateurs. Les conventions anciennes apparaissent plus rentables car la formation du résultat d'exploitation est dépendante des amortissements² et de l'actualisation des tarifs qui peut être plus importante que l'augmentation des charges courantes de structure et d'exploitation.

² Les amortissements sont évalués au coût historique.

Les délégations de services confiées à la SAEMES sont plus récentes que celles de VINCI. 38% des concessions sont antérieures à 1993 à la SAEMES contre 57% chez VINCI. Les parcs anciens concédés à VINCI dégagent une meilleure rentabilité qu'à la SAEMES (844 K€ en moyenne par parc contre 332 K€).

Le résultat d'exploitation moyen est de 544 K€ par parc chez VINCI. Hors parc Méditerranée, le résultat d'exploitation moyen de la SAEMES est négatif (-43 K€).

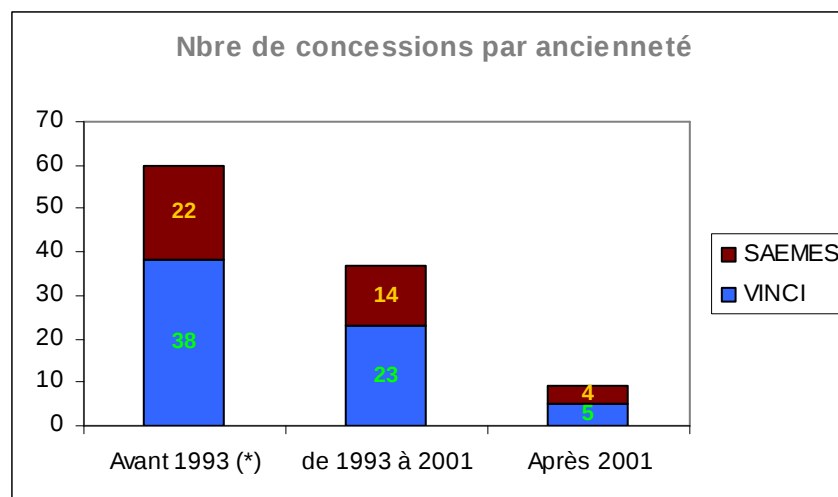
La SAEMES observe que la structure de ses parcs est difficilement comparable à celle de VINCI, point qu'à tenu à souligner également la Direction des Finances : plus de parcs résidentiels pour la SAEMES, plus de parcs à chiffre d'affaire élevé pour VINCI, parcs en travaux en 2007 pour la SAEMES (dont Boucicout, 2^{ème} parc en chiffre d'affaire avec Pyramides). Elle note que sous la pression d'une concurrence exacerbée à Paris, la rentabilité des DSP diminue fortement, la SAEMES devant suivre ce mouvement et n'ayant pas, elle, d'autres territoires où se développer avec une bonne rentabilité.

Tableau 6 : Résultats d'exploitation 2007 par ancienneté des contrats

	VINCI Nbre parcs	Résultats 2007 K€	Résultat moyen par parc	SAEMES Nbre parc	Résultats 2007 K€	Résultat moyen par parc
Avant 1993 (*)	38	30 916	814	22	738	34
de 1993 à 2001	23	5 585	243	14	-2 159	-154
Après 2001	5	-611	-122	4	-339	-85
MEDITERRANEE (avt 1993)				1	6 901	6 901
Total (*)	66	35 890	544	41	-1 760	-43

(*) Hors parc Méditerranée

Source : rapport synthétique des DSP de la Direction de la Voirie (DVD)



Dans le cadre de la procédure contradictoire la SAEMES a souhaité ajouter la constatation suivante : l'insuffisance de rendement provient essentiellement des méthodes de financement pratiquées à l'époque des constructions des parcs en recourant de façon massive aux amodiations, commercialisées à des prix très attractifs ou sur des durées particulièrement longues, excédant parfois la durée de la délégation.

A la fin de l'exercice 2007 la société détenait dans son bilan un stock de produits constatés d'avance atypique (39,6 M€ soit plus de 20 % de son bilan) liés à ces droits.

Pour un certain nombre de parcs résidentiels il existe des amodiations qui arrivent à échéance avant la fin de la délégation, dont la recommercialisation permettra de retrouver une rentabilité plus grande (276 places d'ici 2011, 400 pour les dix années suivantes).

Le résultat d'exploitation inclut des provisions pour amortissements de caducité et pour renouvellement de biens renouvelables répondant en contrepartie aux besoins d'investissement des parcs. Concernant les seuls parcs résidentiels le montant de provisions cumulées à fin 2008 est d'environ 5,7 M€.

La SAEMES considère qu'il n'en reste pas moins que, comme les autres délégataires elle ne pourra assumer à elle seule les conséquences des nouvelles réglementations telle que la mise aux normes pour l'accessibilité en 2015 (créer des circulations piétonnes accessibles aux personnes à mobilité réduite depuis la voirie) les investissements en jeu n'étant pas absorbables dans l'économie des DSP concernées

1.2. La SAEMES présente un risque « d'adaptabilité et de mutabilité » qui concerne la majorité des contrats dont elle est délégataire.

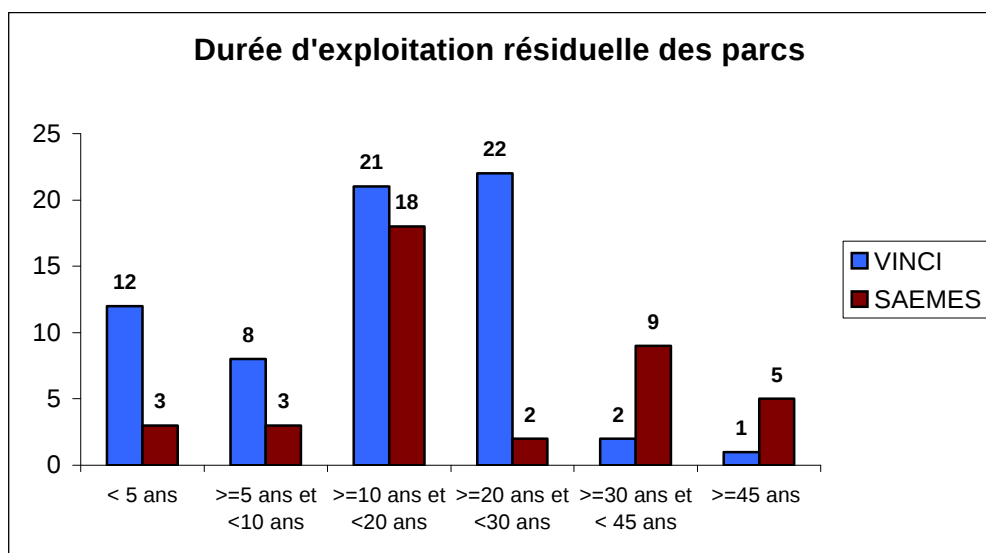
1.2.1. Etude générale

Le principe de mutabilité ou d'adaptation constante implique que l'offre de service aux usagers soit adaptée à l'évolution des besoins des usagers, des exigences d'intérêt général ou de la réglementation, sans que les droits acquis des engagements contractuels puissent être opposés par le délégataire.

Ce principe de mutabilité peut être mis en œuvre si le délégataire génère suffisamment de ressources (résultat d'exploitation) pour engager des dépenses qui ne remettent pas cause l'économie du contrat et si la durée du contrat restant à courir s'inscrit dans un délai long qui favorise le changement. Les résultats d'exploitation par parc rapporté à la durée résiduelle des contrats permettent la mesure de la mutabilité de la délégation.

Tableau 7 : Durée résiduelles des contrats de concessions au 31.12.2007

	VINCI		SAEMES	
	Nbre de parcs	Résultat exploit°	Nbre de parcs	Résultat exploit°
< 5 ans	12	4 284	3	379
>=5 ans et <10 ans	8	6 378	3	-1392
>=10 ans et <20 ans	21	12 765	18	-763
>=20 ans et <30 ans	22	13 324	2	946
>=30 ans et < 45 ans	2	885	9	123
>=45 ans	1	-11	5	-243
MEDITERRANEE (24 ans)			1	6 901
Total	66	37 625	41	5 951



Le portefeuille commercial de la SAEMES est principalement constitué de parcs dont l'échéance du contrat est au-delà de 10 ans et qui génèrent de faibles résultats d'exploitation (le parc Méditerranée étant la seule exception, pour ces raisons il est exclu de l'analyse). Ces données contrastent avec celles du groupe VINCI dont le portefeuille est plus équilibré.

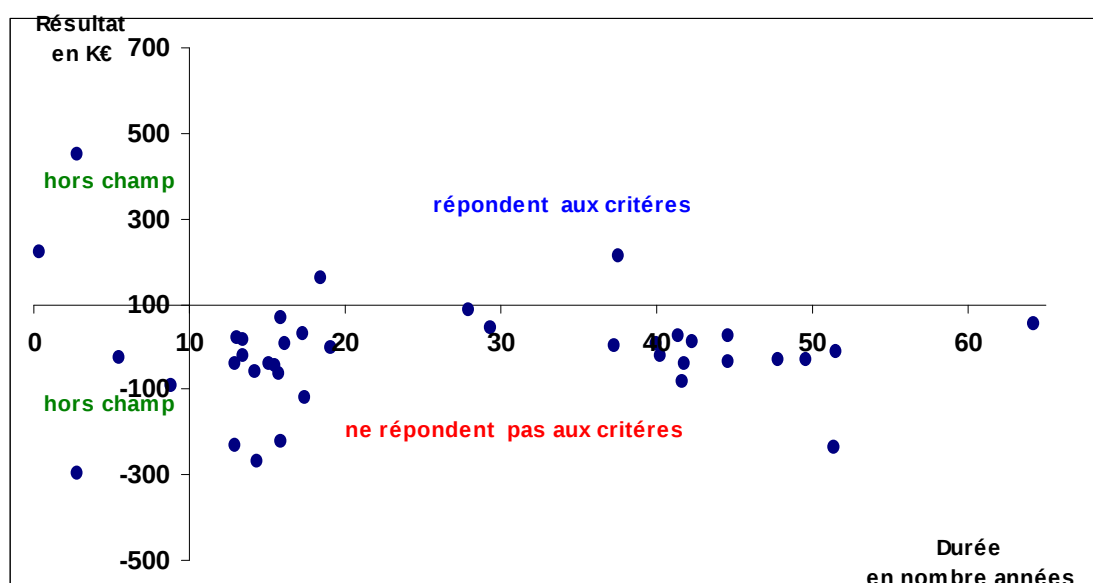
Chaque délégation de service public possède sa propre autonomie juridique et les risques y afférents ne peuvent être compensés avec le résultat d'autres délégations.

Il peut être raisonnablement avancé qu'un investissement de 1 million d'euros sur 10 ans (100 K€ par an) constitue le seuil représentant une mutation ou une adaptation significative.

La mutation imposant des investissements de long terme, seuls les parcs dont la durée résiduelle de la concession est supérieure à 10 ans peuvent, sans que soit remis en cause l'équilibre du contrat, supporter une mutation.

Dans ces hypothèses, les délégations de services publics confiées à la SAEMES correspondent peu aux principes d'adaptabilité et de mutabilité imposés par un contrat de délégation de service public. En effet, seuls 3 parcs³ sur 30 répondent à ces critères : résultat d'exploitation annuel supérieur à 100 K€ et durée d'exploitation résiduelle supérieure ou égale à 10 ans.

Parcs de la SAEMES - Résultats par parc rapporté à la durée résiduelle des contrats

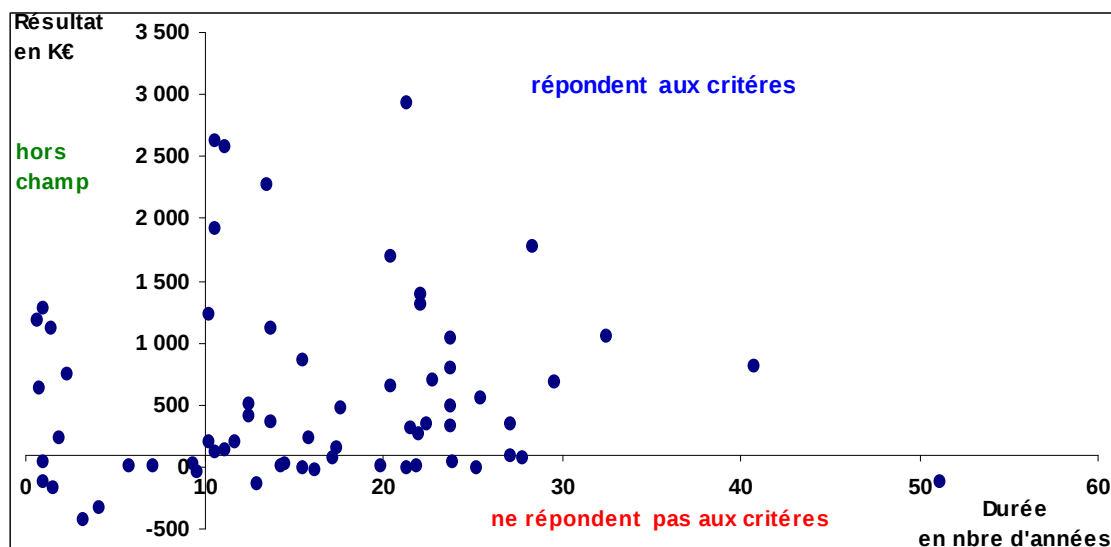


Le graphique indique en abscisse le nombre d'années restant à courir et en ordonnée le résultat d'exploitation. Les parcs dont le résultat est inférieur 100 K€ ne répondent pas aux critères de mutabilité. Les parcs dont les contrats ont une durée résiduelle de moins de 10 ans ne sont pas concernés (hors champ).

³ Pour des raisons de présentation du graphique, le parc Méditerranée a été exclu du graphique car son résultat d'exploitation 6.901 K€ (-23 années restant à courir) est atypique.

Chez VINCI, 36 délégations de services publics sur 66 répondent à des critères de mutabilité. Les résultats obtenus des parcs permettant de répondre financièrement à ces changements.

Parcs VINCI - Résultats par parc rapporté à la durée résiduelle des contrats



1.2.2. Evènements affectant l'équilibre de certains contrats

Le règlement de l'assainissement adopté en 1998 a introduit une redevance pour le rejet en égouts des eaux d'exhaure.

Depuis 1995 la Ville a entrepris des concertations avec les concessionnaires pour envisager des solutions techniques viables pour rejeter les eaux d'exhaure directement en Seine.

En effet les techniques utilisées pour la construction des parcs de stationnement, antérieure à ces dispositions faisaient appel pour l'essentiel au radier drainant, dispositif moins onéreux en terme de réalisation, le radier étanche ou le radier flottant nécessitant la mise en œuvre de dispositifs coûteux pour assurer la stabilité de l'ouvrage et de son environnement.

Un nombre significatif de parcs, dotés de radiers drainant et concernés par des venues d'eaux importantes, nécessite des pompages réguliers. L'assujettissement à redevance du rejet de ces eaux en égout, constitue un poste de dépense important pour le fonctionnement de l'ouvrage.

Sont particulièrement concernés quatre parcs : Ecole de Médecine (délégué à Vinci) Maubert Saint Germain, Bercy VL, Van Gogh (tous trois délégués à la SAEMES).

Plusieurs contentieux sont pendants contre les arrêtés autorisant le déversement en égout des eaux d'exhaure.

[...]

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

Le recours est actuellement pendant et il n'y a pas lieu d'examiner ici plus avant les arguments des parties, qui ont été portés devant le juge.

Quelle que soit l'issue du contentieux il convient pour l'avenir que les techniques constructives soient adaptées pour les ouvrages à réaliser se situant dans les secteurs structurellement inondables. Cette précaution doit être introduite dans le cahier des charges des délégations à venir, avec les conséquences qui en découlent sur la redevance, la durée du contrat. L'autorité concédante aura à apprécier si, au regard de cette contrainte la durée de la délégation ne devra pas être allongée par rapport aux standards actuels qui visent, de manière générale, à la raccourcir.

Concernant les ouvrages existants, il apparaît raisonnable de rechercher sans tarder des solutions de nature à éviter le rejet en égout, ce mode opératoire cumulant les inconvénients pour le concessionnaire (redevance de rejet) et la collectivité (mobilisation de capacité de traitement), au profit du rejet en Seine lorsqu'il est possible.

Il paraît raisonnable d'avoir recours à un avenant au contrat dans les deux cas où il est indispensable à l'équilibre de la concession et où il permettrait la réalisation immédiate (sans attendre la fin du contrat) des travaux nécessaires au rejet en Seine.

Dans le cas où le déséquilibre est trop important ou les travaux trop considérables, il apparaît que la seule solution soit de demander au juge de mettre fin au contrat, de manière à opérer une nouvelle mise en concurrence tenant compte des contraintes réglementaires et techniques. La Ville paraît fondée à demander au nouveau délégataire soit l'étude de nouvelles formules d'étanchage de l'ouvrage, soit la création de dispositif d'acheminement en Seine.

[....]

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

[....]

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

1.3. La rentabilité de la SAEMES est grevée par des investissements importants et peu générateurs de chiffre d'affaires

L'ancienneté des délégations de service public et le volume des investissements déployés influencent la rentabilité des contrats de délégation.

Le niveau d'investissement rapporté au chiffre d'affaires est deux fois plus important pour la SAEMES que pour la société VINCI. Ainsi, pour réaliser 1 euro de chiffre d'affaires, la SAEMES a-t-elle investi 7,3 euros en 2007 contre seulement 3,3 euros pour la société VINCI.

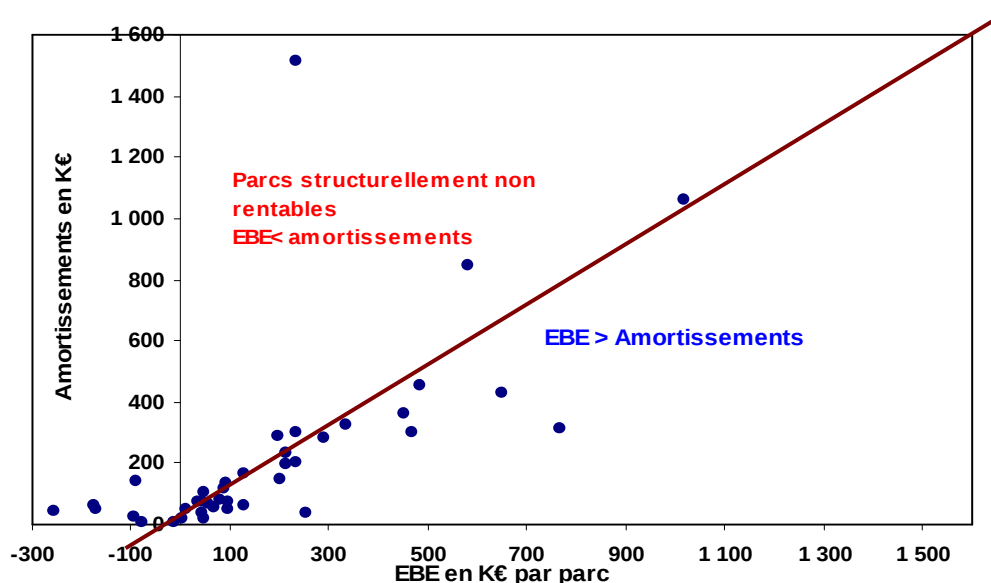
Tableau 8 : Valeur de l'investissement brut pour un euro de chiffre d'affaires en 2007

	2004		2005		2006		2007	
	SAEMES	VINCI	SAEMES	VINCI	SAEMES	VINCI	SAEMES	VINCI
<i>Investissement pour 1 euro de chiffre d'affaires annuel</i>	6,7	3,4	6,9	3,3	6,8	3,2	7,3	3,3

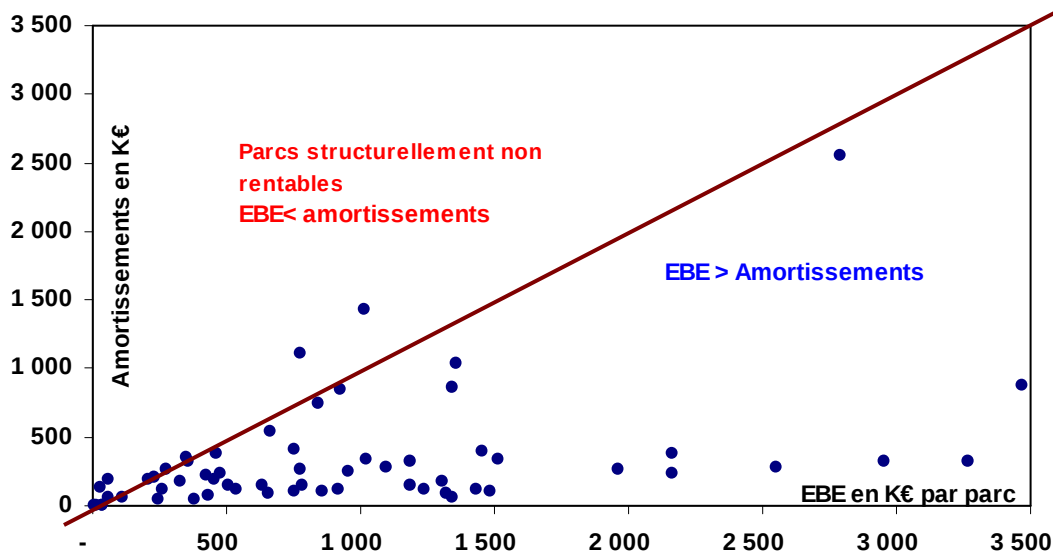
La rentabilité des contrats peut-être mesurée en rapprochant l'excédent brut d'exploitation (résultat d'exploitation avant amortissements) et les amortissements.

Lorsque l'excédent brut d'exploitation est inférieur aux amortissements pratiqués, la convention est structurellement déficitaire pour le délégataire. Cette situation peut résulter soit d'une mauvaise évaluation du coût d'investissement initial, soit des surcoûts d'exploitation directs (personnel de gardiennage, fluides, maintenance) ou enfin des frais de structure affectés au parc. Le déroulement de travaux importants de réhabilitation (changement d'ascenseurs, modification des circulations, etc..) est de nature à diminuer sensiblement l'affluence du parc et le chiffre d'affaires, ce qui a un impact sur l'EBE.

18 parcs sur 41 apparaissent structurellement déficitaires à la SAEMES, il s'agit principalement des contrats de parcs de Goutte d'or, Charlety Coubertin, Porte d'Auteuil, Pyramides, Porte d'Orléans. Le parc Boucicaut génère un faible excédent brut d'exploitation de 234 K€ sur lequel il conviendra d'imputer 1.514 K€ d'amortissements en 2007. Cette situation financière traduit une répartition proportionnelle de charges d'exploitation sur les parcs en particulier de charges de structure. 18 parcs sur 41 sont structurellement déficitaires dont 6 présentent un excédent brut d'exploitation négatif.

Parcs SAEMES – Poids des investissements dans le résultat des délégations.

Vinci présente un profil différent de celui de la SAEMES. Seuls, 9 contrats sur 66 apparaissent structurellement déficitaires parmi lesquels cinq contrats génèrent un excédent brut d'exploitation négatif (dont Ampère, Concorde, Eylau). Les parcs récemment confiés en DSP sont déficitaires (Lobau, Madeleine Tronchet).

Parcs VINCI – Poids des investissements dans le résultat des délégations

[...]

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

[....]

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

1.4. L'évolution de la fréquentation horaire des parcs de stationnement pèse sur la constitution du résultat d'exploitation de la SAEMES

Sur la période 2000-2007, l'attribution ou le renouvellement par appels d'offres de nouveaux parcs de stationnement à la SAEMES (Boucicaut, Notre Dame, Porte d'Auteuil, Pyramides, etc.) a permis à la SAEMES d'augmenter le nombre des parcs rotatifs en gestion. Cet accroissement d'activité s'est inscrit toutefois dans un contexte de forte baisse du nombre de visiteurs sur les parcs rotatifs à périmètre constant.

Sur la période de référence 2000-2007, la fréquentation des parcs de **la SAEMES enregistre une baisse de fréquentation de 16% à 22%** selon que l'on extrait ou non le parc de la Porte d'Auteuil dont l'activité principale est de servir au centre commercial Carrefour⁴.

La fréquentation des cinq premiers parcs de la SAEMES, qui représentent 60 à 70% des visites horaires, enregistre **une baisse moyenne de 11%** sur la période 2000-2007. Cette baisse de la fréquentation est concomitante aux travaux réalisés sur les parcs (Boucicaut, Notre Dame, Pyramides). L'augmentation (+9%) constatée sur le parc de Pyramides est liée au fait que plus de 60 amodiations⁵ n'ont pas été renouvelées en 2005 avec la nouvelle concession, permettant ainsi d'accroître les places disponibles pour une location horaire.

⁴ La clientèle du supermarché (700.000 entrées en 2007) a un accès gratuit de deux heures au parc. Hors activité commerciale l'activité rotative horaire est de l'ordre de 50/55.000 visites annuelles.

⁵ Une amodiation correspond à une location par un particulier sur une longue durée (n'excédant pas en principe la durée totale de la concession).

Concernant le **parc Méditerranée** dont on notera la **grande volatilité de la fréquentation** entre 2000 et 2007, la SAEMES justifie l'augmentation de la fréquentation en 2007 par la suppression de la franchise horaire (10mn) dans ce parc et par une meilleure signalisation du parking autour de la gare de Lyon. Les baisses importantes de fréquentation sur la période 2003-2005 (-11% représentant 92.000 visites annuelles) pourraient être liées aux grèves de la SNCF en 2005 et/ou à des contrôles insuffisants sur le parc liés à la vétusté des équipements péagers qui auraient pu entraîner des détournements ou des erreurs de facturation (dérèglement du temps de franchise) comme le relève un rapport de l'audit interne du 15 juin 2005.

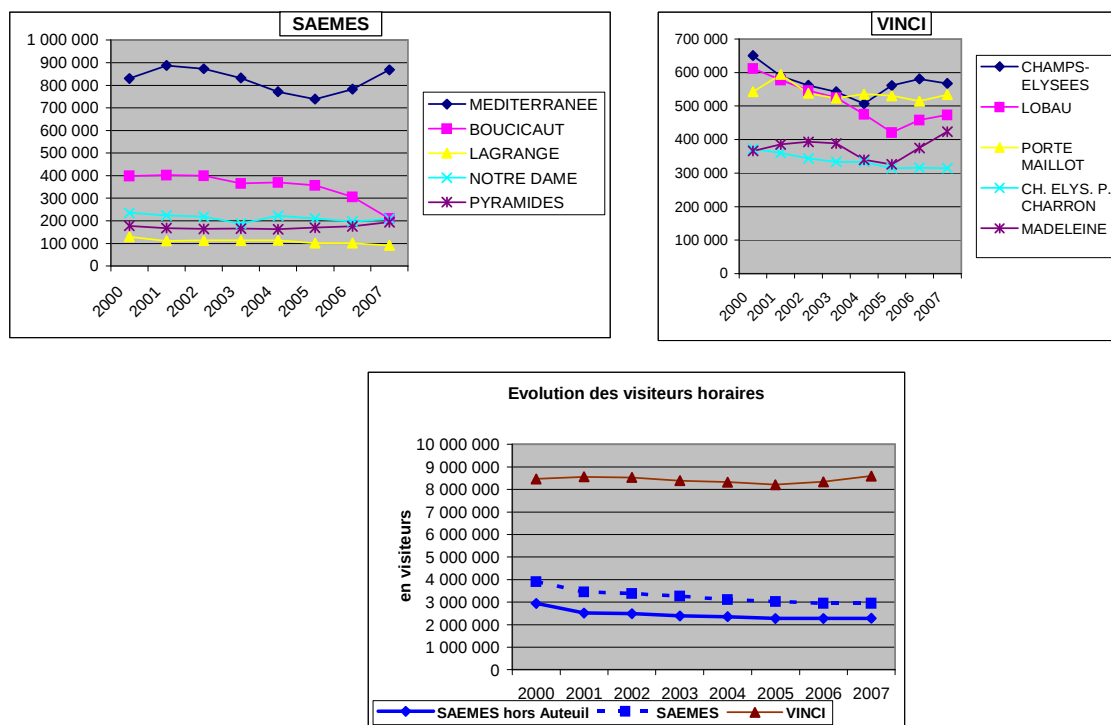
La SAEMES dans le cadre de la procédure contradictoire avance diverses hypothèses pour expliquer les évolutions de fréquentation entre 2001 et 2008 (voir sa réponse reproduite en annexe).

La fréquentation totale des parcs VINCI contraste fortement en global avec ceux de la SAEMES. **Les parcs VINCI enregistrent sur la période 2000-2007 une augmentation de 2%**. Toutefois, les cinq principaux parcs de l'opérateur, représentant 30% des visites horaires, enregistrent une baisse de 9% dont le parc LOBAU (-23%) en travaux en 2005. Ces chiffres traduisent une baisse continue de la fréquentation des parcs du centre de Paris.

La SAEMES dans le cadre de la procédure contradictoire confirme cette dernière conclusion. Au travers de retraitements de données concernant Madeleine (probablement affecté par des fins d'amodiations), elle chiffre la tendance à la baisse de fréquentation pour les parcs centraux à 13 % pour les deux sociétés. La DVD confirme que la politique municipale de limitation de l'usage des véhicules particuliers et les aménagements de voirie mis en œuvre ont affecté la fréquentation de tous les parcs sur la période 2002-2007, le chiffre d'affaire de ceux-ci ayant néanmoins progressé de 6 % et leur résultat d'exploitation de 10 % sur cette même période.

Tableau 9 : Evolution 2000-2007 des visites horaires de la SAEMES et VINCI

SAEMES	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Variation 2000-2007
Totalité des parcs SAEMES hors Auteuil	2 888 779	2 467 894	2 443 247	2 345 488	2 304 217	2 225 738	2 226 733	2 239 072	-22%
dont									
MEDITERRANEE	829 464	887 678	872 973	831 925	770 804	738 976	783 379	868 496	5%
BOUCICAUT	398 751	402 716	399 547	365 923	369 129	356 398	306 026	209 864	-47%
NOTRE DAME	235 194	224 170	218 445	187 916	222 400	209 923	197 233	209 621	-11%
PYRAMIDES	177 830	168 108	164 081	165 840	162 931	170 017	176 391	194 202	9%
LAGRANGE	130 020	111 522	113 083	113 102	114 831	101 720	101 686	92 015	-29%
Total 5 parcs	1 771 259	1 794 194	1 768 129	1 664 706	1 640 095	1 577 034	1 564 715	1 574 198	-11%
en % du total	61%	73%	72%	71%	71%	71%	70%	70%	
PORTE D'AUTEUIL (pour mémoire)	1 026 346	985 092	941 996	915 547	817 819	805 592	726 277	707 932	-31%
TOTAL SAEMES yc Auteuil	3 516 374	3 452 986	3 385 243	3 261 035	3 122 036	3 031 330	2 953 010	2 947 004	-16%
En gris : le parc était géré par un autre opérateur avant cette date.									
VINCI	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Variation 2000-2007
Totalité des parcs VINCI	8 466 298	8 558 372	8 533 257	8 387 952	8 318 855	8 218 764	8 338 893	8 593 491	2%
dont									
CHAMPS-ELYSEES	650 862	588 422	561 562	542 466	506 730	560 797	580 929	567 293	-13%
LOBAU	611 872	577 188	545 559	524 458	474 934	420 714	458 200	473 513	-23%
PORTE MAILLOT	542 523	593 634	537 791	523 047	535 246	530 302	513 861	533 577	-2%
CH. ELYS. P. CHARRON	372 653	360 032	343 506	333 385	333 486	314 423	315 960	314 177	-16%
MADELEINE	365 580	385 716	392 565	388 490	339 209	325 868	375 363	423 770	16%
Total 5 parcs	2 543 490	2 504 992	2 380 983	2 311 846	2 189 605	2 152 104	2 244 313	2 312 330	-9%
en % du total	30%	29%	28%	28%	26%	26%	27%	27%	



Source : Rapports de DSP

L'évolution de la fréquentation des parcs concédés par la Ville de Paris s'inscrit donc dans deux contextes : une baisse conjoncturelle qui est liée à des facteurs identifiables (travaux, grèves) et une baisse structurelle liée à la diminution de l'usage automobile en centre-ville que l'on constate dans toutes les grandes métropoles en France et à l'étranger.

Concernant le parc d'Auteuil, dont la SAEMES est gestionnaire depuis 2002, il convient de noter que la baisse importante de la fréquentation de ce parc de -31 % entre 2000 et 2007 et -21% entre 2002 et 2007 n'a pu être entièrement expliquée par la SAEMES.

Les seuls travaux ne peuvent justifier une baisse aussi importante de la fréquentation dont la majeure partie est imputable à la clientèle CARREFOUR. Comme il sera expliqué dans la partie contrôle de l'exploitation, l'existence d'une gratuité de deux heures pour la clientèle de l'hypermarché et la mise en place de forfait journalier pour certaines manifestations au bois de Boulogne (Roland GARROS, match de football du PSG) peuvent être à l'origine des écarts constatés. La SAEMES indique également qu'une explication pourrait résider dans l'augmentation du nombre d'abonnements résidents (avec en leur sein les très petits rouleurs qui influent sur la contenance du parc pour l'usage horaire).

Recommandation : La SAEMES doit mettre en œuvre des analyses plus précises visant à expliquer les variations de la fréquentation horaire, ces dernières pouvant affecter de manière significative les équilibres financiers des parcs, la valeur intrinsèque de certains parcs par la Ville de Paris et en général leur évolution.

1.5. L'évolution de l'activité des DSP confiées à la SAEMES est marquée par une importante augmentation des abonnements

Les abonnements proposés par la SAEMES correspondent à des locations sans réservation de places, des locations avec réservation fixes, des locations pour les résidents à tarif préférentiel. Ils concernent le stationnement des véhicules, des motos et plus rarement des vélos.

Les abonnements sans réservation de places permettent l'utilisation cumulée de l'espace pour les abonnés et les clients horaires qui utilisent le parc à des heures différentes. Ce type de location est très fortement utilisé dans le groupe Vinci. Il nécessite une parfaite maîtrise de la technique dite « du foisonnement » dans les parcs.

Les abonnements avec réservations fixes ne sont plus proposés à la clientèle et sont rarement renouvelés. Les abonnements résidentiels ont été encouragés par la Ville de Paris lors du renouvellement des concessions. En effet, de nouvelles conditions d'accès des usagers au tarif résidentiel ont été fixées en augmentant le périmètre d'éligibilité au tarif résident. Ainsi, le parc d'Auteuil a élargi sa zone résidentielle à plus de la moitié des habitants du 16^{ème} arrondissement ce qui a conduit à augmenter le nombre d'abonnements résidents de 123 à 170 (+40%) entre 2004 et 2007.

Tableau 10 : Evolution des abonnements 2000-2007

en Nbre d'abonnés	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Variation 2000-2007
TOTAL SAEMES	5 176	5 251	5 676	5 240	5 208	5 440	5 790	6 232	20%
TOTAL VINCI	18 434	20 054	20 852	22 084	22 295	23 142	23 749	24 645	34%

Source : Rapports de DSP

Recommandation : Sous l'effet de la concurrence et des nouvelles règles imposées par la Ville de Paris pour favoriser une meilleure adaptation de l'espace public, l'usage des parcs de la SAEMES se transforme. La durée des délégations de service public étant de plus en plus courte, la SAEMES sera amenée à exercer plus de contrôles afin de maîtriser l'évolution des parcs, faute de quoi certains équilibres économiques pourraient ne pas être atteints.

1.6. Les charges d'exploitation de la SAEMES augmentent plus vite que les produits

[...]

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

[....]

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

[....]

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

La répartition des frais de structures et des charges de personnel directes entre les différentes conventions gérées par un délégataire dépend de son organisation et de ses modes de gestion. Ainsi, lorsque le personnel de maintenance appartient à l'entreprise, il peut être réparti dans les charges de personnel, ce qui est le cas à la SAEMES. L'affectation des frais de structure peut concerner en sus des personnels administratifs et de direction générale, d'autres services comme la direction travaux et la direction commerciale. La répartition des frais de structures entre les délégations est laissée à la libre appréciation du délégataire.

1.7. Les frais de personnel directs et les frais de structures

Les frais de personnel comprennent, en sus du coût direct des personnels de gardiennage affectés aux parcs (130 personnes), une quote-part (personnel et charges) du service commercial, du service de maintenance, du service de la propreté. L'affectation de ces coûts est réalisée en appliquant une clé de répartition analytique qui repose, hors gestion commerciale des amodiations et des abonnés, sur le nombre de places des parcs adossé à un coefficient estimé des temps passé par type de parcs (PMO/PRO). Les frais de structures sont répartis au prorata des frais d'exploitation directs hors amortissement et y compris redevance.

La clé de répartition des frais de personnel du service commercial est adaptée à cette activité car le taux d'emploi des personnels dépend effectivement du volume des abonnements et des amodiations traités.

[....]

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

[....]

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

1.8. Les charges de structures sont proportionnées à l'activité

[....]

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

En conclusion, la structure financière de la SAEMES, bien que marquée par des défauts de rentabilité des principales délégations de services publics dont elle est titulaire, est saine et lui permet d'envisager d'autres développements dans le domaine de la gestion des parcs de stationnement.

Depuis 2003, les efforts financiers accomplis ainsi qu'une rationalisation de ses structures ont permis le redressement de la SAEMES.

La SAEMES constatait fin 2007 un résultat comptable avant impôts de 3,7 millions d'euros qui peut être considéré dans l'avenir comme récurrent sur un marché qui serait stable.

2. L'EXECUTION DE LA DSP

Les contrats de délégation de service public se distinguent de simples contrats d'exécution d'un service public (relevant des marchés publics) par son objet (dévolution du service et non de sa simple exécution) et par son mode de rémunération. Les contrôles de la Ville de Paris interviennent de manière continue au cours des grandes phases d'exécution de la délégation de service public :

- la construction ou de réhabilitation du parc selon les modalités fixées dans l'appel d'offres,
- l'exploitation du parc pendant toute la durée du contrat,
- la remise du parc à la Ville en fin de contrat.

Les contrôles réalisés par l'inspection générale sur les parcs récemment mis en travaux (Notre Dame, Pyramides, Porte d'Auteuil et Boucicaut), ainsi que sur la comptabilité, ont permis de mettre en évidence certains dysfonctionnements auxquels la SAEMES et les services de la Ville se doivent de remédier.

2.1. Une organisation technique qui a du mal à assurer une maîtrise totale des délais et des coûts de construction

La direction technique et de la maintenance de la SAEMES intervient dans deux domaines.

Le domaine des travaux et de la conception comprend la maîtrise d'ouvrage et les études sur la faisabilité d'opérations, la réalisation de nouveaux parcs, la rénovation, la modernisation et l'extension de parcs existants. La direction exécute alors des prestations de maîtrise d'ouvrage voire de maîtrise d'œuvre pour les travaux de rénovation, de réhabilitation, de génie civil des parcs en cours d'exploitation. Elle intervient aussi dans la recherche d'optimisation du fonctionnement des ouvrages lié à l'amélioration des taux d'occupation.

La maintenance comprend l'entretien des ouvrages et l'organisation des différents types de maintenance des équipements (maintenance systématique, maintenance prévisionnelle, maintenance corrective, maintenance palliative).

La Direction Technique et de la Maintenance (DTM) de la SAEMES exerce les responsabilités techniques, administratives et financières de plusieurs chantiers depuis les études de faisabilité jusqu'à l'expiration du délai de garantie de parfait achèvement de tous les travaux décrits ci-dessus auxquels s'ajoutent la responsabilité de la gestion de la maintenance des équipements des parcs gérés en DSP.

2.1.1. Des missions très larges

La direction technique de la SAEMES assure de nombreuses missions qui ont été ainsi recensées :

- la maîtrise d'ouvrage, la maîtrise d'œuvre et/ou le pilotage des opérations en cours et liées au programme d'investissement de la Direction. Sur la période 2001-2008, ces missions ont été réalisées sur 17 sites dont 5 opérations de constructions ou de rénovation lourde représentant un budget d'environ 50 millions d'euros,

- la constitution des dossiers relatifs à la passation des contrats dédiés aux marchés de prestations intellectuelles et aux marchés de travaux,
- le suivi des études conçues par les équipes de maîtrise d'œuvre en fonction du programme de l'opération,
- le lancement, la gestion des consultations et la passation des marchés (le pilotage de l'ensemble des achats par le service des achats – DAF – et le recrutement en janvier 2008 d'une personne, chargée de mettre en œuvre les procédures de l'ordonnance de juin 2005, allège les missions de la DTM à l'égard des tâches administratives liées au lancement et au suivi des marchés),
- le suivi du budget de l'opération (gestion administrative et comptable des situations de travaux ou d'honoraires),
- le suivi de l'évolution des ouvrages qui comprend :
 - l'organisation et suivi des réunions avec les responsables institutionnels de la Mairie et de la Préfecture de police de PARIS (DVD, Bureau des Installations Classées, Commissions de Sécurité...),
 - la coordination des opérations avec les services de la SAEMES (exploitation, agence commerciale, service juridique, service comptable...),
 - la gestion des plaintes, des non-conformités et des incidents liés à la vie de l'ouvrage,
 - l'organisation des visites périodiques des parcs (en liaison avec les adjoints techniques) pour s'assurer de la pérennité des ouvrages et équipements.

Le service MAINTENANCE assure les missions générales qui concernent l'ensemble des personnels dédiés à ce service :

- la régie et le suivi des lots techniques dédiés aux "courants forts / courants faibles » et au matériels de péage et de contrôle d'accès.
- la tenue et la mise à jour du logiciel dédié à la gestion de la maintenance assistée par ordinateur (GMAO).
- la mise en place du processus dédié à la banque de données en termes de valeurs MTBF et MOR des équipements (MTBF : Moyenne de Temps de Bon Fonctionnement - MOR : Moyenne des Opérations réalisées entre deux pannes).

Les missions techniques directement exécutées par le responsable maintenance sont les suivantes :

- la participation à la conception de dossiers de consultation (relatifs aux lots techniques tels que "courants forts / courants faibles / matériels péagers, et contrôle d'accès en liaison avec les chargés d'opérations).

- l'assistance de maîtrise d'ouvrage, voire de maîtrise d'oeuvre et/ou de pilotage des opérations dédiées à certains lots techniques (groupe électrogène, poste de transformation haute et basse tension, etc.) avec le concours des chargés d'opérations.
- l'assistance auprès du Service Technique de la DTM pour les études techniques et d'évaluation de projets nouveaux dans les domaines de sa compétence : mise en place d'un réseau privé virtuel, projet de centralisation des informations émanant des parcs (téléphonie, vidéosurveillance...). Cette démarche permet de mieux cerner le coût global.
- la coordination des opérations auprès des services internes concernés de la SAEMES en matière de réseaux téléphoniques et informatiques.
- la gestion des données et retours d'information des consommations d'énergie électrique et de téléphonie.

Les compétences techniques et organisationnelles qui sont requises pour le personnel de maintenance sont les suivantes :

- maîtriser les outils et logiciels informatiques (Word, Excel, lotus notes ainsi que les logiciels dédiés).
- avoir un niveau de connaissances et de pratique dans les domaines des courants faibles et forts ainsi qu'en mécanique. Adapter ces compétences aux spécificités des équipements techniques des parcs.
- connaître les méthodes et les procédures pour intervenir sur les installations et les équipements dans les conditions de sécurité (installations électriques, systèmes péagers, contrôles d'accès, téléphonie, vidéosurveillance,...).
- analyser les pannes, identifier les actions correctives à mettre en place et prendre si nécessaire les mesures d'urgence nécessaires.
- rendre compte (aptitude à la communication).

Les prestations de la direction technique de la SAEMES sont assorties d'un plan qualité (système ISO 9001), plan valable pour l'ensemble de l'entreprise qui a obtenu le renouvellement de sa certification (audit périodique effectué en novembre 2008). Une mention particulière a été attribuée par l'auditeur du système qualité pour la mise en place du manuel de management de la qualité de chantier (MMQC). Dans le cadre de ce système qualité, la direction a mis en place des fiches d'activités dont celle décrivant l'organisation du processus de construction et de réhabilitation d'ouvrage, celle du renouvellement des équipements et celle relative à tout le processus de maintenance .

La direction se décompose en 5 cellules opérationnelles.

La cellule de gestion technique et administrative (1 personne) permet le lancement et la gestion des appels d'offres, la gestion comptable, le suivi budgétaire qui alimente la comptabilité analytique, le suivi des paiements des fournisseurs et donc de la trésorerie, le suivi administratif des opérations de rénovation.

En l'absence d'une entité de contrôle de gestion au sein de la direction technique ou au niveau de la direction générale, la direction technique de la SAEMES ne dispose pas des outils lui permettant d'anticiper les risques qu'elle encourt et de mesurer de manière économique l'incidence des nouvelles actions qu'elle engage.

La SAEMES dans le cadre de la procédure contradictoire a indiqué que la mise en place d'un suivi financier par le contrôleur de gestion au sein de la DAF permet de suivre très précisément l'évolution du coût des chantiers. Les rapporteurs indiquent que la dénomination de contrôle de gestion à la SAEMES ne correspond pas aux méthodes attendues et qu'il s'agit, au cas de l'espèce, d'un contrôle financier comptable. La DVD dans sa réponse au rapport provisoire a elle-même noté que « l'absence de cellule de contrôle de gestion à la SAEMES ne permet pas d'apprécier les risques des opérations et d'alerter des conséquences des dérapages des délais et des coûts ».

De ce fait, la direction technique peut apparaître peu contrôlable tant par la Ville de Paris que par sa direction générale.

Les rapporteurs rejoignent l'avis de la DVD et préconisent la création d'une vraie entité de contrôle de gestion indépendante de la comptabilité. Ils recommandent que chaque chargé d'opération soit responsable et mette en place, comme il est d'usage dans les métiers du bâtiment, un tableau de bord de gestion indiquant pour toute opération le budget initial, le budget actualisé et une explication des écarts liés au délai (actualisation contractuelle du coût travaux) et aux dépassements budgétaires (avenants en plus ou moins values), l'état d'avancement réalisé et prévisionnel des chantiers tant mensuellement qu'en cumul, qui soit un reporting au contrôle de gestion.

La cellule « gestion des missions spécifiques » (1 personne) assure l'exécution administrative d'opérations transversales dont celles concernant la coordination de la gestion des déchets (plomb et amiante), la signalétique et la gestion de tenue d'exploitation. L'activité gestion des déchets est actuellement déclinante puisque le programme de réhabilitation des sites est achevé. La gestion de la signalétique (interne et externe), qui répond à une charte, concerne les matériels d'approche, indiquant les opérations de rénovation ou d'opérations marketing (panneaux, informations sur les sites). La gestion de la signalisation des parcs résidentiels, la gestion des panneaux d'information de la clientèle et de la tarification font aussi l'objet d'un suivi administratif par la cellule.

Considérant que l'activité de signalétique est avant tout une activité commerciale visant à l'information des usagers, il est souhaitable pour un meilleur service aux usagers que cette activité soit rattachée au service commercial. Les deux autres activités pouvant être réalisées par les services d'exploitation et de la maintenance.

La direction de la SAEMES observe que pour l'heure une partie essentielle de cette activité est liée aux travaux de rénovation et de construction et suggère également comme rattachement futur possible le service communication.

Le pôle « Maîtrise d'ouvrage » de la direction technique

La maîtrise d'ouvrage d'opérations de construction de parcs, de modernisation, d'adaptation et de grosses réparations est confiée aux chargés d'opérations (4 personnes) dont le rôle est de conduire les travaux tous corps d'état. Cela implique leur intervention dans :

- le pilotage du projet de la phase d'exécution à celle de réception (sauf certaines opérations induites : référés préventifs suivi par le service juridique de la DAF),
- la supervision des études techniques et le contrôle des offres pour les répondre aux appels d'offre de délégations de service publics,
- les suivis de projets spécifiques comme la conduite de projet sur les eaux d'exhaure (traitement séparatif des différents réseaux, mise en place des stations de relevage, séparateur d'hydrocarbures), la mise en place et maintenance des recommandations d'une charte technique de haute qualité environnementale, la mise à jour des plans de prévention, l'adaptation des procédures sécurité à la nature des interventions.

Des missions techniques sont aussi confiées aux chargés d'opérations dans le suivi des nombreux équipements des parcs. Ces missions concernent les études de faisabilité et mise en oeuvre des systèmes péagers, les études et mise en oeuvre des réseaux interphoniques, le suivi d'opérations de rénovation (gros œuvre, peinture, flocage coupe feu...), le suivi d'opérations de mise aux normes (exemple : ascenseurs...). Il a pu être observé par les rapporteurs que l'indisponibilité des chargés d'opérations pour des opérations lourdes de renouvellement a conduit la SAEMES à différer certains programmes de réhabilitation en particulier pour le matériel péager devenu obsolète et qui ne répondait plus aux normes de sécurité attendues (Méditerranée) ou pour les ascenseurs. Consciente des difficultés qu'elle rencontrait avec ses usagers, la SAEMES a mis en place un programme de renouvellement des systèmes péagers, le programme et la planification du changement des ascenseurs (en particulier Méditerranée) n'a pas été communiqué aux rapporteurs. Le renouvellement des équipements a été rattaché depuis janvier 2009 au service de la maintenance.

Les services de la DVD souhaiteraient pouvoir contrôler le programme de renouvellement du délégataire, en particulier en ayant connaissance du nombre de pannes constatées par parc et de leur incidence en terme d'inconfort ou d'indisponibilité du parc ; toutefois la SAEMES considère la consultation directe de son système de GMAO par la DVD comme incompatible avec le principe d'une délégation.

Les rapporteurs ont observé que dans le parc Méditerranée, le système d'informations par écrans présent dans les escaliers ne fonctionnait pas (la SAEMES a indiqué que les coûts de maintenance étant exorbitants, elle avait résilié le contrat) et qu'en règle générale la société disposait de peu de matériels de technologie récente (écran plasma d'informations, etc.). Si la DVD intervient très fortement par des visites continues des parcs (5 par an et par parc), son intervention demeure très limitée lorsqu'il s'agit du renouvellement de matériel commercial et non directement lié à la sécurité.

L'évolution des technologies de l'information (écran plasma, information continue) pourrait contribuer à moderniser l'image des parcs auprès des usagers.

Le service de maintenance

Le pôle maintenance est composé de 15 personnes dont une équipe de maintenance interne (12 personnes), un responsable de la maintenance externe et deux assistants administratifs et de gestion. Cette cellule dispose d'un outil informatisé embarqué (pocket PC) qui permet de suivre l'historique des interventions. Les contrats de maintenance sont suivis dans une base de GMAO (gestion de maintenance assistée par ordinateur) via un applicatif spécialisé SAM qui permet de gérer toutes les données géographiques et techniques des parcs, d'organiser et d'optimiser les interventions techniques, les cycles de vie des matériels et d'aider à l'appréciation des coûts. Une attention particulière est portée par les équipes, lors des visites, sur la sécurité incendie (détection incendie, extinction automatique, alarmes, commandes pompiers, extincteurs, porte coupe-feu), les ventilations (détection gaz toxique (CO)), la synoptique du parcs (alarmes, marquage au sol) et l'inspection des locaux techniques (armoires de commandes, groupes électrogènes de secours). Un état de l'entretien général du parc est fait (état du gros œuvre, peinture, propreté, détection des épaves, éclairage et ascenseurs).

Les services de la Direction de la Voirie et des Déplacements de la Ville de Paris contrôlent régulièrement les ouvrages de la SAEMES à raison de 5 visites par an et par parc. Les anomalies constatées, consignées dans un procès-verbal, doivent être régularisées pour la prochaine visite. Les services concernés ont indiqué aux rapporteurs que les interventions du service maintenance de la SAEMES s'étaient nettement améliorées depuis 3 ans tant au regard de la réactivité qu'en qualité mais que ces interventions n'égalent toutefois pas encore celles des concurrents de la SAEMES dont les parcs lui apparaissent mieux entretenus.

2.1.2. Des délais de chantiers trop importants et des dépassements de coûts compromettant les actions de la direction technique

Depuis 2003 tous les chantiers sont en retard d'exécution par rapport aux plannings fixés dans les conventions. Ni les délais ni les coûts prévisionnels qu'elle avait estimés lors de la phase d'appel d'offre n'ont pu être respectés. Si le dérapage des coûts est seulement préjudiciable à la SAEMES et ses actionnaires, le dérapage des délais pénalise aussi l'usager.

L'augmentation du coût technique a pour effet d'accroître les déficits de ces opérations et de dégrader les taux de rentabilité interne initialement prévu par la SAEMES déjà affaiblis, comme il a été vu dans la partie financière, par une modification de la répartition des coûts de structures et des charges de personnel (maintenance et exploitation) initialement prévus.

2.1.2.1. Le parc PYRAMIDES

A fin 2008, les travaux de rénovation du parc Pyramides, dont la concession a été obtenue en janvier 2005, avaient à peine débuté.

Le coût final de l'opération qui avait été estimé dans la convention à 4,4 millions d'euros est évalué à fin 2008 à 5,6 millions soit une augmentation de 38%, dont 16% correspondent à une augmentation des travaux et 22% peuvent être attribués à l'augmentation des prix compte tenu de la variation des indices du bâtiment et de l'ingénierie sur la période de référence.

La SAEMES attribue le retard de mise en chantier à la décision unilatérale de la Ville de Paris de différer l'ordre de service compte tenu de certaines contraintes techniques à résoudre sur la voie publique, à l'absence de personnel qui faisait suite à des démissions de 2 chargés d'opérations et à la nomination d'un nouveau pilote de chantier, les estimations erronées du premier prestataire ayant conduit à un dépassement de 0,3 million d'euros du coût du gros œuvre (25% du budget).

[....]

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

2.1.2.2. Le parc BOUCICAUT-VELPEAU

Le planning initial de la convention de concession de novembre 2000, prévoyait l'exécution de la réhabilitation de ce parc en 16 mois.

Six années ont été nécessaires pour résoudre des problèmes liés à l'obtention du permis de construire. Le permis a été refusé dans un premier temps par les ABF et a dû être modifié. Il a ensuite été retardé par la validation des dispositifs de sécurité à mettre en place dans ce quartier central de Paris. Enfin, la société LVMH a exercé des recours contre le permis qui a dû être modifié. Les travaux du parc ont pu enfin commencer en juin 2006.

Lors de la phase travaux, des impératifs d'exécution et de sécurité ont nécessité la réduction du nombre de structures porteuses susceptibles d'être démolies simultanément, la mise en place de dispositions de confinement pour le retrait des peintures au sol contenant des particules de plomb. Dans ces conditions, un allongement des délais de 10 mois a été enregistré.

[...]

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

2.1.2.3. Parc de la PORTE D'AUTEUIL

Le planning initial de la concession date d'octobre 2002 et prévoyait une exécution des travaux dans un délai de 14 mois avec une phase de réfection des peintures de 5 mois.

Après avoir constaté des difficultés dans le dépôt du permis de construire, la ville de Paris a délivré un ordre de services en juillet 2006. Le Centre Commercial CARREFOUR est le principal utilisateur du parc et dispose de deux niveaux particuliers pour sa clientèle. En juin 2007, la Ville de Paris a vendu à la société Carrefour les volumes des parkings aux niveaux -2 et -3. La Ville de Paris est restée propriétaire de la structure de l'ensemble immobilier, la société CARREFOUR disposant d'une servitude perpétuelle de mise à disposition des niveaux. Le contrat de concession n'a pas été modifié et les nouvelles conditions financières avec la société CARREFOUR seront intégrées dans le futur contrat de délégation lors de la remise en concurrence de la concession en 2011.

La gestion d'une dualité patrimoniale dans cette phase intermédiaire n'a pas facilité la réalisation des travaux de rénovation du parc pour la SAEMES. En effet, celle-ci a dû concilier les besoins du nouveau propriétaire/locataire (décalage des travaux sur les périodes d'été 2007 et 2008 pour rendre le parc accessible à la clientèle de CARREFOUR, création de nouvelles ventilations, changement et mise en conformité des réseaux électriques, travaux d'aménagement directement réalisés par CARREFOUR, etc.).

La DVD a indiqué avoir dû mettre en oeuvre un dispositif particulier de suivi des travaux qui, bien que plus complexes en raison de travaux de CARREFOUR pour les deux niveaux de servitude perpétuelle, a pris un retard très important et ne sera réceptionné qu'à la rentrée 2009 (soit deux ans avant la fin de la concession). Un ingénieur de la direction placé auprès du chef de service des déplacements a été mis en appui à la section du stationnement concédé pour l'aider à gérer et suivre l'aboutissement de ce chantier (ainsi que d'autres).

Fin 2008, le chantier de la porte d'Auteuil n'était encore pas totalement achevé confirmant ainsi que les difficultés techniques et humaines rencontrées sur le chantier.

[...]

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

2.1.2.4. L'adéquation des moyens à la réalisation du plan de charge a posé problème dans la période 2001-2008

A la demande de l'inspection générale, le directeur technique de la SAEMES a fourni un document illustrant le plan de charge de la direction entre 2001 et 2011 reproduit en annexe.

Ce document distingue la charge de travail liée aux études, celle liée au suivi d'exécution des travaux et celles qui concernent la réception des ouvrages.

Même si le procédé d'évaluation de charge de travail peut être discuté, la direction générale souhaitant moduler les pondérations en fonction de l'importance financière des chantiers, il peut en tout cas être convenu que le plan de charge lié aux travaux et aux études de la direction augmente très fortement depuis 2001. Le plan de charge atteint son maximum au cours de l'exercice 2008, date à laquelle 7 parcs sont en phase travaux, entraînant ainsi la « surchauffe » de la direction technique et l'incapacité du directeur technique à modifier à court terme cette situation de dérive. En se référant au chiffre fourni par la direction générale dans le cadre du contradictoire, 7,6 personnes étaient présentes en 2003 pour 4 en 2007 et 5 depuis mars 2008 (7 en 2009). Les pics d'activité semblent devoir se poursuivre jusqu'en 2010 et au delà si la SAEMES entend concourir à de nouvelles délégations de service public.

La situation de surchauffe a pour origine l'importante restructuration de 2002-2003 qui nécessitait à juste titre le redimensionnement de la SAEMES et aussi la réalisation, dans les meilleures conditions, du parc du Musée BRANLY (20,5 millions d'euros). Ce programme présentait un risque technique et financier majeur. Cette réalisation, qui est à ce jour un succès technique, mais a aussi donné lieu à des dépassements de budget, a mobilisé fortement la direction technique.

Les problèmes particuliers de permis de construire qui sont apparus sur les 4 parcs Notre Dame (1ère phase), Boucicaut, Pyramides et Porte d'Auteuil n'ont fait que retarder l'appréciation de cette situation qui a été aggravée par les démissions de responsables travaux, difficilement remplaçables dans le contexte d'une conjoncture immobilière porteuse (de nombreuses démarches visant à embaucher ont été effectuées sans succès entre 2007 et fin 2008 par la société).

[....]

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

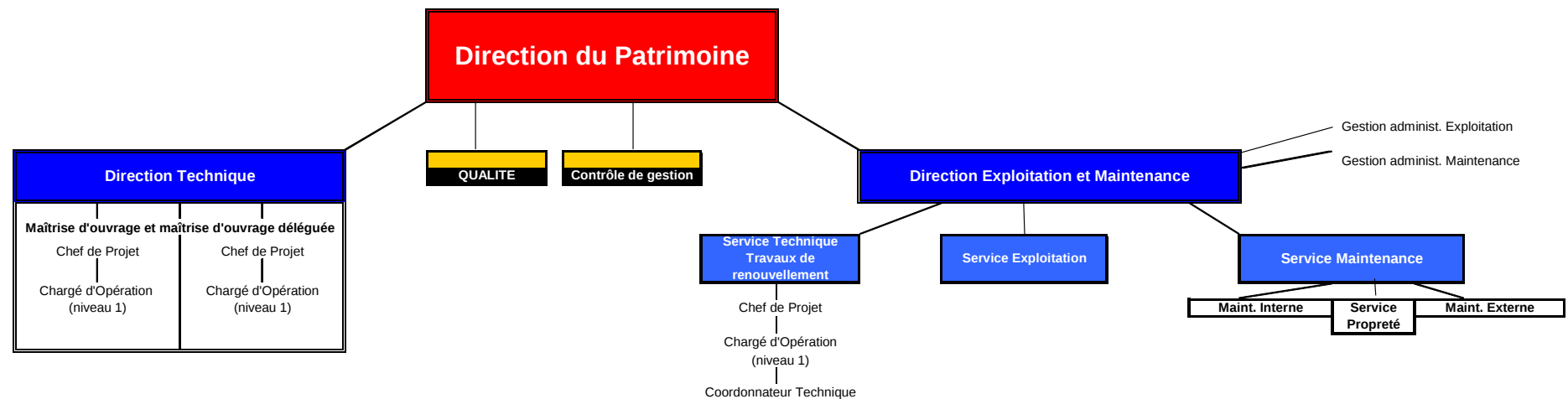
La SAEMES est aujourd'hui portée vers de nouvelles conquêtes de délégation de services publics à Paris et en région parisienne.

L'organisation actuelle dans son architecture et son dimensionnement ne peut répondre entièrement à ces ambitions.

Les rapporteurs préconisent le retour à une organisation plus classique et performante.

La création d'une direction générale adjointe du Patrimoine regroupant un contrôle de gestion transversal à la direction financière, le service qualité (méthodes et procédures), le service d'exploitation des parcs (y compris la propreté), la service maintenance et disposant d'une direction technique comprenant des services de maîtrise d'ouvrage interne et externe permettra de palier les difficultés rencontrées. A défaut de modification de son organisation, il sera plus difficile à la SAEMES de se développer en harmonie avec les contraintes de délai et de qualité fixées dans les conventions de délégation de service public. Cette organisation suppose une augmentation des effectifs de la structure et la création de nouveaux postes.

Tableau 14 - *Organigramme cible proposé par l'inspection générale*



Dans le cadre du contradictoire la direction de la SAEMES a indiqué estimer que l'exploitation, la propreté et la qualité relèvent d'une autre problématique que celle du patrimoine ou de celle de la relation à la clientèle, mais avoir conscience de la nécessité d'une réorganisation des services.

2.1.2.5. Les contrôles financiers réalisés par la Ville sont faibles

Comme propriétaire des parcs et autorité concédante, la Ville de Paris « exerce un contrôle sur l'exécution des travaux et peut procéder à toute vérification qui lui semble utile ». Le concessionnaire, bien que maître d'ouvrage, est tenu d'exécuter les travaux conformément aux obligations contenues dans la convention et encadrée par deux documents contractuels : les cahiers des prescriptions techniques pour la construction des parcs concédés (CPT de juin 1998) et le cahier des prescriptions d'exploitation et de l'entretien des parcs concédés (CPTEE de juin 1996).

Concernant le CPTEE, ce document ancien contient des prescriptions d'exploitation très générales et parfois difficilement contrôlables de par leur globalité ou leur énoncé trop général (cf. : Article 1 : « Le concessionnaire est responsable du **maintien en parfait état des installations** et de l'accueil des usagers » : cette clause peut difficilement être mise en œuvre à défaut de fixer un coefficient de vétusté technique, comptable ou technologique pour chaque bien qui oblige au maintien des installations comme le souhaite la Ville de Paris ; cf. également Article 2-2 : « Les locaux devront être maintenus dans un **état de propreté et de salubrité irréprochable** » : ces obligations sont difficilement contrôlables si elle ne sont pas liées à l'application d'une norme professionnelle).

La DVD a indiqué que l'actualisation de ces documents serait entreprise par une application en 2010-2011.

Le service de la section du stationnement concédé de la Ville de Paris assure en coordination avec la SAEMES les contrôles réglementaires de sécurité avec la Préfecture de Police et des contrôles périodiques. Comme il a été vu précédemment, ces contrôles sont fréquents. Une liste des obligations d'entretien en nombre de visites annuelles est contractuellement désignée à la fin du contrat d'exploitation.

Il est ainsi convenu que la réfection des murs, des plafonds et des sols est prévue tous les six ans par exemple, que le nettoyage des cabines d'ascenseurs est réalisé 250 jours par an, les bacs à sable et pelles à seaux sont vérifiés tous les quinze jours.

Les rapporteurs ont pu constater lors de la visite du parc Pyramides que l'obligation de réfection des murs et des plafonds n'a pas été possible à cause du dérapage des délais des travaux. De ce fait, le parc se trouve dans un état de vétusté peu compatible avec les attentes de la Ville de Paris pour ses usagers et très loin des conditions contractuelles et « de propreté et de salubrité irréprochable » et de « parfait état » des matériels qui sont attendus. La DVD considère cette situation de la responsabilité de la SAEMES qui exploite le parc depuis septembre 2005 et tarde à réaliser les travaux. Les rapporteurs considèrent toutefois cet état de fait également imputable à une restitution des lieux dans un état peu satisfaisant par le précédent délégataire.

Les rapporteurs ont pu constater au parc Lagrange dont le contrat expire en mai 2009 que les ascenseurs étaient hors service depuis plusieurs semaines et que l'entretien de l'accès piétons était déficient (point également noté par la section du stationnement concédé à l'occasion d'un contrôle).

Concernant les obligations de nettoyage des ascenseurs, il a été constaté que les vitres des ascenseurs du parc de Méditerranée et de Notre Dame ne sont pas correctement nettoyées car non accessibles facilement. Ce nettoyage devrait faire l'objet d'un contrat spécifique, ce qui n'est pas le cas. [...] *La phrase a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

Aucun contrôle financier par la DVD n'a été exercé sur place dans les parcs de la SAEMES depuis au moins 3 ans, à cause d'un manque d'effectif et de départs de personnel de la cellule financière de la DVD. La DVD compte reprendre ces contrôles avec la reconstitution récente des ressources de la cellule.

Le paiement du solde des redevances soumis à l'émission par la Ville de Paris d'un titre de recette n'a pas été mandaté à la SAEMES. Les rapporteurs ont pu toutefois contrôler que la SAEMES avait mis en place une organisation comptable satisfaisante pour régler dans les délais les acomptes des redevances et pour les actualiser et qu'elle attendait l'émission du titre de paiement par la Ville de Paris pour solder sa dette.

2.2. Le compte rendu d'exploitation produit par la SAEMES demeure un document statistique trop formel et peu contrôlable par les services de la DVD

L'article 3-2 du CPTEE prévoit que le co-contractant fournit chaque mois un compte rendu indiquant le nombre d'abonnements et de locations, le nombre d'entrées horaires. Ce rapport mensuel est ensuite complété par le rapport d'exploitation annuel du délégataire plus complet.

2.2.1. Le compte rendu mensuel a été très nettement amélioré depuis septembre 2005 mais il demeure toutefois trop comptable et statique

Le système de reporting des ventes (fréquentation, chiffre d'affaires, encaissements) de la SAEMES a été totalement refondu à fin 2005 et a donné lieu à la création d'un logiciel interne développé sous EXCEL. Cet outil est mis à la disposition des chefs de parcs pour exécuter leur reporting et a donné lieu à une importante formation, une procédure d'utilisation permet d'en assurer la diffusion.

La création de ce logiciel est une avancée incontestable dans la fiabilité de la société qui a permis d'automatiser le processus de reporting, d'améliorer les délais de transmission à la DVD et à la comptabilité et de procéder à des comptabilisations automatiques du chiffre d'affaires par injection des écritures comptables.

Développé sous Excel, ce logiciel demeure très fragile en terme de sécurité (mot de passe) et de possibilité d'évolution en particulier dans le domaine du contrôle de gestion et de la gestion opérationnelle des parcs.

Son efficacité pourrait être augmentée par le développement de modules plus opérationnels, qui existaient dans l'ancien compte rendu au moins pour les incidents, et permettrait ainsi de réaliser un vrai reporting d'activité lié à la vie du parc

(enregistrements des événements externes qui modifient la fréquentation, des anomalies techniques, des mouvements de personnel, des plaintes de la clientèle, etc.).

La SAEMES adresse mensuellement dans les délais (J+15 du mois suivant), le Bordereau Statistique Unique de la Ville de Paris appelé aussi « DV01 ». Ces délais pourraient être encore réduits et permettraient de mieux développer les contrôles en liaison avec le service de contrôle de la SAEMES.

La fréquentation journalière en nombre de sorties payantes, sorties gratuites et sorties sous franchise rapportées dans le bordereau ne prend pas en compte les ouvertures manuelles. Or ces ouvertures manuelles peuvent renseigner sur la qualité du système péager et des installations, sur la qualité de formation des personnels. Les rapporteurs préconisent qu'une analyse de ces ouvertures manuelles puisse être réalisée mensuellement et en historique car elles peuvent constituer aussi des sorties gratuites.

2.2.2. Le contrôle interne de la SAEMES doit être amélioré

2.2.2.1. Un contrôle comptable récurrent des caisses des parcs est indispensable

Les principaux contrôles sont exercés par la comptabilité lors de la remontée des informations financières au moyen des relevés de cartes bleues, des bordereaux de dépôts de chèques, des bordereaux de dépôt d'espèces et relevés bancaires.

Les enregistrements quotidiens des transactions peuvent être modifiés au cours du mois en cas d'erreur de saisie et cela uniquement avant la clôture mensuelle le 15 du mois M+1. La supervision de ces modifications est sous la responsabilité unique du chef de parc. Il n'existe pas de traçabilité des modifications, toute modification entraîne l'écrasement des données antérieurement saisies dans le mois. Les recettes sont enregistrées sur une base déclarative du chef de parc qui utilise à cette fin les bandes tirées des appareils de monétiques et pour les appareils les plus récents des états centralisés sur un logiciel. Les bandes ou les états ne seront remontées que fin de mois. Il faut noter que pour les parcs disposant de matériel ancien, les éditions sont réalisées sur papier thermique, leur lisibilité est médiocre et se dégrade avec le temps.

La comptabilité ne vérifie pas les recettes (flux financiers) mais la validité des flux financiers à comptabiliser. Ainsi, il peut exister des écarts non expliqués en fin de mois car les chefs de parcs procèdent à des ajustements sur le fonds de roulement du parc.

Le système comptable étant conçu pour bloquer tout écart un écart entre les comptes de trésorerie et le chiffre d'affaires encaissé, certains arrêtés présentent des reports mensuels (chèques non déposés, en-cours de liquidité ou cartes bleues) qui peuvent ne pas correspondre à la réalité. Ces écarts seront régularisés lors de la passation des comptes entre deux chefs de parc sous la supervision de contrôleur ou lors de contrôle inopiné.

Des soldes de cartes « bleues négatives » apparaissent encore de manière récurrente dans les comptes des parcs en fin de mois.

Il peut aussi être observé que le reporting comptable ne permet qu'un contrôle approximatif de la situation des caisses des parcs en fin de mois. L'augmentation ou la

diminution des fonds de caisse n'est pas indiqué dans le reporting, ce qui laisse supposer que le fonds de roulement des caisses n'est pas vérifié en fin de mois et qu'il est automatiquement reporté ou ajusté. Par exemple, le parc Méditerranée n'enregistre pas les liquidités présentes dans les recycleurs, hoopers et rendeurs ainsi que dans les caisses du parc qui sont globalisés sur une caisse centrale.

Les rapporteurs préconisent la mise en place d'une procédure plus fiable pour les arrêts de caisse.

2.2.2.2. Les contrôles de l'audit interne ont été insuffisants

L'absence de contrôle financier de la Ville de Paris sur place depuis plus de deux ans, conjugué à la faiblesse de la SAEMES pour mettre en place un audit régulier des parcs rend fragile la sécurité actuelle des procédures à la SAEMES.

Le responsable actuel, ancien chef de secteur et de parcs, dépendait jusqu'à septembre 2008 du Service qualité directement rattaché à la direction générale de la société. Il a pris ses responsabilités en 2005 en participant à l'animation de la mise en place du reporting demandé aux chefs de parc par la comptabilité.

Le positionnement du responsable contrôle auprès de la cellule qualité était incompatible avec les missions opérationnelles d'un service qualité. Les interventions d'audit ont été très peu nombreuses et peu formalisées sauf pour un dossier difficile concernant le parc Méditerranée qui a conduit au licenciement d'un caissier.

Cette position de contrôle s'est, de surcroît, trouvée affaiblie au sein de l'organisation par l'existence d'un service d'exploitation peu opérationnel et ne pouvant soutenir que faiblement les contrôles et la mise en place de procédures. Les chefs de parcs dépendant réellement de la direction générale et non du service d'exploitation, des rivalités ont pu naître entre le contrôleur et le service d'exploitation, ce qui est une source de démotivation pour l'un et l'autre.

Depuis 2007, sensibilisé par des problèmes rencontrés sur le parc Méditerranée, le contrôleur interne a réalisé des missions de contrôles de liquidités surtout lors de la passation de consignes entre adjoint et chefs de parcs ou lors de mutations de chefs de parcs. 30 contrôles ont été réalisés en 2007, une quinzaine en 2008. A partir de septembre 2008 des contrôles inopinés ont repris.

En novembre 2008, le contrôleur interne a été rattaché à la direction financière. Cette décision est plus conforme aux attentes de l'organisation. Selon le responsable du contrôle interne : la culture de contrôle n'existe pas à la SAEMES et commence à se développer, les procédures d'autocontrôle sont rejetées par les chefs de parcs et il revient au service d'exploitation à mettre en place les procédures. En l'état de l'organisation, les rapporteurs notent que cela n'est pas souhaitable puisque certains responsables du service d'exploitation sont aussi chefs de parcs (Auteuil, Charlety Coubertin).

Au cours de leur audit les rapporteurs ont réalisé des missions de contrôle inopiné en visitant avec le contrôleur interne 4 parcs.

[...] Le paragraphe a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs

[....]

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

En conséquence, les rapporteurs préconisent que la DVD, qui a indiqué que ses contrôles financiers allaient reprendre, se rapproche de la SAEMES afin de les articuler avec le plan de contrôle qu'elle doit se faire communiquer. Une refonte de l'organisation du contrôle interne est nécessaire tant sur le plan des procédures, des méthodes des interventions que des intervenants. Dans cet esprit, il serait également souhaitable que le président de la SAEMES puisse faire étudier la possibilité de créer un comité d'audit composé de non salariés, apte à évaluer les risques qui pourraient nuire à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

3. RELATIONS AU PUBLIC DE LA SAEMES

3.1. Le contrôle qualité

3.1.1. Présentation générale de la démarche qualité

La SAEMES a obtenu la certification ISO 9001 de l'AFAQ en 2000.

Cette certification a été étendue à l'exploitation, la gestion et la maintenance des parcs de stationnement résidentiels et publics, la construction et la maîtrise de la sûreté et de la propreté, le développement de services complémentaires.

Le maintien de la certification donne lieu à des revues de projets une ou deux fois l'an à l'initiative de la direction générale.

Le champ du contrôle qualité a été considérablement étendu depuis 2000 outre son appréhension par la satisfaction des usagers qui fera l'objet d'une analyse plus approfondie infra, il porte sur la construction de l'offre dans la procédure de DSP, sur le management qualité pour les chantiers, ainsi que sur l'exploitation. *Sur ces derniers points la Direction de la Voirie et des Déplacements a tenu à indiquer, dans le cadre du contradictoire, que le contrôle de qualité de la construction des offres n'était pas satisfaisant : les dérapages de délais et les coûts lui semblent indiquer que les revues de direction ou de projets n'ont pas été vraiment mises en œuvre ou avec un résultat très limité ».*

La démarche qualité a également eu quelques difficultés à pénétrer le service de l'exploitation. Le dispositif d'auto contrôle destiné aux chefs de parc élaboré par le service qualité n'est pas accepté.

De ce fait les actions du service qualité demeurent encore très théoriques à défaut de retours d'expériences et d'appropriations des méthodes et des contrôles développés.

Le responsable qualité procède à 7 ou 8 audits par an sur place.

Le dispositif souffre d'une ambiguïté entre l'audit qualité et le contrôle. Le responsable du contrôle a été en septembre détaché de la mission qualité pour être rattaché au directeur administratif et financier. Ceci ne met pas pour autant fin au sentiment des chefs de parc qui établissent peu de différence entre le contrôle qualité et le contrôle de régularité financier effectué par le chargé de mission responsable du contrôle.

3.1.2. La mesure de satisfaction des clients

La SAEMES réalise alternativement une année sur deux une étude de satisfaction sous forme de questionnaires auto administrés, adressés aux abonnés banalisés ou réservés et aux amodiataires questionnés par la voie d'un mailing. L'année suivante un questionnaire administré sur site par des enquêteurs mesure la satisfaction des clients horaires.

La SAEMES assure la remontée, la saisie et l'analyse des questionnaires.

Les questionnaires portent sur les items suivants : propreté, sécurité, signalétique, qualité de l'accueil, fonctionnement des équipements techniques, clarté des informations relatives aux tarifs, organisation du paiement.

Les réponses sont évaluées sur une échelle de 1 à 10.

[....]

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

[....]

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

Le testing

La possibilité d'effectuer des actions de testing par client-mystère a été évoquée par les services de la DVD qui ont commencé une réflexion qui n'est pas aboutie, faute de temps et de moyens.

Une telle méthode pourrait permettre de dégager des axes de progrès dans l'accueil et d'approfondir la réflexion sur l'aménité des parcs, aspect sur lequel la concurrence est beaucoup plus avancée. La DVD a indiqué avoir engagé de son côté une réflexion de ce type depuis 2006 qui n'a pas abouti faute de temps et de moyens humains.

Elle permettrait d'objectiver le constat de l'étude de satisfaction, qui n'est pas entièrement probante.

La méthodologie de mesure de la satisfaction des clients est à revoir avec l'aide d'un professionnel des sondages.

3.1.3. Le traitement des réclamations

Élément de l'image de marque de la société, le traitement des réclamations n'est pas entièrement satisfaisant.

Les réclamations des abonnés sont essentiellement recueillies par le service commercial soit par courrier, soit par internet. Leur traitement apparaît correctement effectué.

Il n'en est pas de même des réclamations formulées sur place par les usagers dans les parcs mixtes.

Les réclamations sont recueillies sur place sur un registre constitué d'un classeur comportant des feuilles numérotées.

Les registres que les rapporteurs se sont fait présenter lors de leurs visites sur site étaient d'un aspect déplorable (classeurs endommagés, couverture sale...).

Le mode de traitement des réclamations implique le chef de parc (censé documenter par un rapport la réponse, voire d'en confectionner le projet), le service commercial et le service qualité, signataire au final de la réponse, signée pour ordre au nom du responsable local.

Faute de formation et d'appréhension réelle de la nature de l'exercice et de son enjeu, les chefs de parcs produisent des documents intermédiaires de qualité très inégale, pouvant conduire à des réponses finales peu pertinentes.

La chaîne de confection des réponses n'apparaît pas comporter de système de maîtrise du délai dans lequel elles sont finalement émises. Les chefs de parc auxquels incombe de documenter la réponse, n'ont pas de délai précis pour faire remonter au siège les informations permettant le traitement de la réclamation. Celles-ci étant transmises avec la réclamation, le siège n'est ainsi pas informé de réclamations qui pourraient être en souffrance. Enfin les responsables de parc n'ont pas retour systématique des réponses.

Le personnel sur place ne dispose pas d'éléments de langage clairs formalisés et standardisés permettant de répondre à des réclamations fréquentes (ticket égaré, double paiement...).

Des améliorations doivent donc être apportées pour améliorer l'accueil des plaignants, disposer d'éléments de langage face aux situations « courantes » et accélérer le traitement d'ensemble de ces données.

Une action de sensibilisation des représentants locaux de la SAEMES (chefs de parc, adjoints, agents d'exploitation assurant l'accueil) doit être menée. Des éléments de langage commun et les procédures doivent être formalisées – et sur certains aspects – simplifiées. Une traçabilité doit être assurée pour veiller notamment au respect de délais de réponse.

3.2. Le service commercial et le marketing

3.2.1. Un service commercial orienté vers la facturation et la relation avec la clientèle résidente

Le service commercial, au regard de la relation avec le public, a un positionnement ambigu entre le service exploitation et le service qualité qui traite les réclamations.

En fait l'essentiel du travail du service commercial consiste dans la gestion de la relation avec la clientèle abonnée, résidente ou les clients spéciaux ou institutionnels (RATP, APHP...).

Le service commercial n'a que marginalement pour tâche l'élaboration d'offres spéciales ou la réorientation de l'offre commerciale pour les parcs (recherche de la clientèle résidente/clientèle rotative en cas de baisse de fréquentation...).

Les remontées dont dispose le service commercial de la part des parcs (essentiellement chiffrées) ne comportent pas d'analyses suffisantes pour déterminer des réorientations de politique commerciale à court terme (pour redresser une situation de baisse conjoncturelle) ou à long terme (création d'un parc ou de nouveaux services permettant d'attirer de nouveaux clients). Elles sont peu explicites sur les événements majeurs ou les tendances constatées et, quoique ce rôle leur soit implicitement dévolu et qu'ils soient les seuls à pouvoir en détenir la connaissance, la composition précise de la clientèle des parcs et de ses motivations est mal appréhendée par les chefs de parc, qui sont insuffisamment sollicités sur ce sujet. Plus généralement un suivi du taux de fréquentation par tranches horaires significatives gagnerait à être mis en place et constituerait un utile outil de gestion commerciale.

3.2.2. Une image de marque peu affirmée

La SAEMES se présente comme « la société du stationnement de la Ville de Paris ». Cette raison sociale un peu compliquée, n'est pas un vecteur d'image forte, à telle enseigne que pour l'usager moyen des parcs de stationnement, c'est plutôt Vinci qui est considéré comme le concessionnaire de la Ville de Paris, disposant il est vrai de la majorité des délégations de service public sur les parcs souterrains. L'image de la Ville de Paris est donc paradoxalement véhiculée autant par Vinci, société privée, que par la SAEMES, société d'économie mixte où la Ville est majoritaire.

La SAEMES a mis en œuvre les innovations de la politique municipale en matière de déplacements :

- dispositif d'auto partage dans 22 parcs, initié des 2000 avec la première société à avoir développé le concept en France, et étendu depuis avec deux autres partenaires,
- parkings vélos dans 12 parcs,
- parking motos dans 34 parcs parisiens (avec 126 places dédiées dans le seul parc Méditerranée),
- parking véhicules électriques avec bornes de rechargement dans 13 parcs.

Pour autant, la communication liée à ces services est relativement faible, et institutionnelle (site Internet, dépliant récapitulatif des parcs), elle est peu présente sur les lieux, malgré des efforts ponctuels soulignés par la DVD (distribution de dépliants pour sensibiliser les habitants de certains secteurs aux tarifs résidents, véhicules électriques, motos).

Au regard de cela, le principal concurrent Vinci effectue une publicité et une logotisation intense sur les sites sur le thème des services rendus (prêts de vélos, caddies, parapluies...) qui participent d'une politique d'image de marque liée aux services complémentaires et à l'aménité de l'accueil (signalétique abondante concernant l'ambiance olfactive, les modalités de paiement, les différents services proposés...). Au regard de cela la pratique de la SAEMES sur les lieux d'accueil est beaucoup plus modeste.

[....]

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

Un effort de signalétique aux entrées piétonnes du parc doit être consenti.

Les documents généraux distribués aux clients (dépliant sur l'ensemble des parcs) ne sont pas disponibles partout, et sont succincts et peu pratiques (la concurrence distribue un véritable guide assorti de plans précis et lisibles permettant de visualiser d'un coup d'œil les parcs dans chaque arrondissement et de s'orienter vers eux).

Il est constaté aussi que le personnel n'est pas, en l'état actuel des choses, investi d'une mission de vecteur de l'image de marque de la société.

La plupart des agents présents sur le parc ne portent pas de tenue spécifique ou de badgeage apparent permettant de les identifier comme des agents de la société, ce qui réduit la portée de leur présence sur les lieux puisqu'ils n'y sont pas spontanément reconnus comme agents de l'exploitation.

La communication institutionnelle sur les lieux est extrêmement discrète et apparemment considérée comme peu importante. Au parc Méditerranée, élément phare de l'ensemble des parcs – la principale publicité institutionnelle se situe sur l'émergence du parc devant l'entrée latérale de la gare et consiste en un vaste panneau – dégradé – célébrant les 20 ans de la SAEMES (et datant donc de 1999).

La SAEMES dans le cadre du contradictoire a indiqué partager les observations relatives à la communication, même si des progrès ont été réalisés ces dernières années avec des moyens limités au regard des budgets dont disposent d'autres délégataires. Elle admet qu'il est nécessaire qu'une part plus importante du budget soit consacrée à la signalétique et à la communication.

Les rapporteurs préconisent d'améliorer la communication sur place dans les parcs de manière à :

- Mieux mettre en évidence les services proposés dont la connaissance par les usagers apparaît clairement insuffisante ;
- Mieux valoriser la participation de la société à la mise en œuvre des objectifs municipaux en matière de politique des déplacements
- Intégrer dans la communication des parcs une dimension locale en lien avec les activités économiques et touristiques de leur secteur d'implantation (la DVD a noté que des actions avaient été mises en œuvre pour personnaliser et intégrer localement les parcs nouvellement rénovés).

3.3. Le service exploitation et la relation au public

En charge de l'exploitation des parcs, ce service est l'interface entre l'instrument de travail, les usagers et le reste des services de la société. Il détient la connaissance contemporaine de tous les événements affectant le fonctionnement, la fréquentation, la vie quotidienne des parcs. Ses agents sont le contact privilégié des usagers et pour la plupart d'entre eux (les usagers du stationnement rotatif) le seul contact humain avec la SAEMES.

Les diligences menées sur place dans les parcs et les rencontres avec les responsables du niveau central amènent au constat suivant :

- Les agents du service exploitation ne maîtrisent pas de manière absolue les consignes et les procédures.

Sur plusieurs aspects les agents d'exploitation, les adjoints des chefs de parc, les chefs de parc eux-mêmes n'ont pas de corpus d'instruction claires, accessibles face à un certain nombre de situations.

Il arrive que des incidents courants soient traités de manière inappropriée.[...] *La phrase a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

Même si ces pratiques n'affectent pas des domaines où est en jeu la sécurité des biens et des personnes, où les consignes sont apparemment mieux maîtrisées, celles-ci témoignent d'un déficit de formation auquel il est indispensable de remédier, en l'amortissant d'un corpus d'instructions simples et de dispositifs de remontée des incidents atypiques au siège, apte à arrêter des procédures normalisées et homogènes.

On peut s'interroger sur l'opportunité de maintenir des doubles affectations de chefs de parc sur des fonctions opérationnelles et centrales auprès du chef de service de l'exploitation. Outre que ces deux types de fonctions obéissent à des rythmes différents et risquent d'en pâtir mutuellement, il n'est pas apparu qu'elles étaient génératrices d'une plus-value notable dans la conduite du service.

La direction générale considère pour sa part que, si cette solution n'est pas un idéal d'organisation, elle a l'avantage de ne pas couper les responsables de la base et de leur donner une légitimité par rapport à leurs pairs. Elle souligne que cette situation est transitoire et sera appelée à évoluer.

- La remontée d'information sur la gestion des parcs est insuffisante. Il a pu être constaté que les données rencontrées à l'échelon central concernant la fréquentation et la vie commerciale du parc étaient essentiellement quantitatives et ne comportent pas d'analyse des événements majeurs et encore moins d'indication de tendance qui pourraient guider les actions commerciales localisées. Le service commercial est contraint de solliciter ces informations, quand il en perçoit la nécessité, et sa réactivité sur ce plan s'en trouve affectée.

Sur les événements affectant l'exploitation, les matériels d'exploitation et les ouvrages, le suivi des événements est encore largement local, sur des supports basiques (main courante papier) qui ne permettent pas de remontée de rapport ou de suivi des événements et des actions correctives qui soient traçables et transférables. C'est ce que constate également la DVD en notant aussi l'absence de communication de crise constatée lors de mouvements sociaux en 2007-2008.

Les rapporteurs préconisent la révision des instructions et de la formation données aux personnels d'exploitation et le réexamen du processus de remontée des informations pertinentes en provenance des parcs à destination de l'échelon central.
--

4. CONCLUSION GENERALE

La SAEMES, après une période de graves problèmes, a réalisé un redressement sensible de son activité qui se traduit par des résultats largement positifs.

Elle a entrepris une diversification raisonnable dans le domaine des parcs relais en banlieue et obtenu de nouvelles délégations de service public importantes de la part de la Ville de Paris.

Toutefois l'équilibre global de son activité reste globalement dépendant du seul parc Méditerranée qui constitue la source majoritaire de son résultat. Le président de la SAEMES en conclusion de sa réponse au rapport provisoire a souligné que la société a un modèle économique soumis à risque, tant sa dépendance à un seul parc est grande. Il invite la Ville à contribuer à la constitution d'une économie moins risquée afin d'assurer la pérennité de la société et de lui permettre de mieux répondre à sa mission de service public.

Les récentes délégations du service public ont, pour des causes qui ne sont pas entièrement imputables à la société, connu des retards conséquents dans le planning d'exécution des travaux qui étaient prévus.

En dehors des causes externes (aléas liés à la délivrance du permis de construire, difficultés inhérentes aux chantiers complexes qui lui étaient confiés) l'organisation générale de la société a accusé une certaine fragilité qui, à structure inchangée, risque de produire les mêmes effets dans le futur.

Après la phase nécessaire de constriction des effectifs et de réduction de tous types de dépenses, consécutive à la crise que la société a traversé, il est opportun d'envisager un redéploiement des structures permettant de faire face à un programme d'ambition raisonnable.

Sur le plan de la communication commerciale, de l'image de marque, la société reste avoir des marges de progression, notamment par rapport au principal concurrent sur le marché parisien, qui est incontestablement leader.

Elle doit mettre l'accent sur les services rendus à l'utilisateur sur lesquels sa communication est faible ou terne.

En tant que structure instrumentale de la Ville de Paris, elle dispose d'un atout et d'une légitimité pour communiquer plus explicitement son implication dans la mise en œuvre des orientations municipales et pour rechercher une articulation, que les concurrents n'ont pas, avec la vie culturelle et commerciale des quartiers où ses parcs sont implantés.

5. RAPPEL DES PRECONISATIONS

D'ordre financier et comptable.

1. Mettre en œuvre des analyses plus précises visant à expliquer les variations de fréquentation horaire des parcs, ces dernières pouvant affecter de manière significative leur équilibre financier.
2. Améliorer la sécurité informatique du reporting comptable et programmer le développement d'un logiciel plus sécurisé composé de modules opérationnels (type ERP).

D'ordre organisationnel.

3. Mise en place par chaque chargé d'opération d'un tableau de bord de gestion indiquant pour chaque opération le budget initial, le budget actualisé et une explication des écarts liés aux délais et aux dépassements budgétaires, l'état d'avancement réalisé et prévisionnel qui constitue un reporting au contrôle de gestion.
4. Rattacher l'activité de signalétique au service commercial.
5. Création d'une direction générale adjointe du patrimoine regroupant la direction technique, une direction exploitation et maintenance, un service contrôle de gestion et le service qualité.

Concernant le contrôle interne

6. Procéder à une refonte totale de l'organisation du contrôle interne (procédures, méthodes, interventions et intervenants).
7. La DVD doit se rapprocher de la SAEMES afin d'articuler ses contrôles avec le plan de contrôle de la société qu'elle doit se faire communiquer.
8. La possibilité de créer un comité d'audit auprès du président apte à évaluer les risques qui pourraient nuire à la réalisation des objectifs de l'entreprise, devrait être étudiée.

Concernant la relation client et la qualité de service rendu aux parisiens

9. Revoir la méthodologie des enquêtes de satisfaction des clients avec l'aide d'un professionnel des sondages et les compléter éventuellement d'un testing par client-mystère.
10. Améliorer la communication sur place dans les parcs de manière à :
 - Mieux mettre en évidence les services proposés dont la connaissance par les usagers apparaît clairement insuffisante ;
 - Mieux valoriser la participation de la société à la mise en œuvre des objectifs municipaux en matière de politique des déplacements ;
 - Intégrer dans la communication des parcs une dimension locale en lien avec les activités économiques et touristiques de leur quartier d'implantation.

11. Réviser les instructions mises à la disposition du personnel d'exploitation et lui donner des éléments de langage concernant les incidents les plus fréquents.
12. Simplifier le circuit de traitement des réclamations émises dans les parcs et assurer une meilleure traçabilité des réclamations afin de réduire le délai de réponse.
13. Organiser la collecte standardisée et la remontée au service commercial des événements affectant de manière ponctuelle ou durable la fréquentation des parcs (mise en place d'un tableau de bord du taux de fréquentation).
14. Revoir la communication commerciale sur lieu de vente concernant les services fournis, envisager une articulation de cette communication 1) avec les objectifs municipaux mis en œuvre 2) avec l'environnement commercial et culturel immédiat des parcs.

LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES

SAEMES

- M. Président
- Mme Directrice Générale

Direction des Ressources Humaines

- M. Directeur

Service commercial

- M. Responsable du service

Direction administrative et financière

- M. Directeur administratif et financier
- M. Service financier
- M. Service financier
- Melle Service financier
- M. Chargé de mission – contrôle

Direction de l'exploitation

- M. Responsable du service exploitation
- M. Adjoint au responsable du service exploitation, Chef du parc Maubert
- M. Adjoint au responsable du service exploitation, Chef du parc Auteuil
- M. Chef du parc Méditerranée

Direction technique et maintenance

- M. Directeur
- M. Service maintenance
- M. Chargé d'opérations
- M. Chargé d'opérations

Mission qualité et contrôle

- M. Responsable

Service développement

- M. Responsable

VILLE DE PARIS

Conseil de Paris

- Mme Annick LEPETIT Adjointe au Maire chargée de la voirie, des déplacements et de l'espace public

Direction des Finances

- M. Sous-Directeur des partenariats publics/privés
- M. Chef du bureau des SEM
- M. Chef du bureau des modes de gestion

Direction de la Voirie

- M. Ingénieur général - Chef du service des déplacements

Section du stationnement concédé

- M. Chef de la section
- M. Adjoint au chef de section
- M. Chargé d'opérations – cellule montage et réalisation des opérations
- Melle Chargée d'opérations – cellule montage et réalisation des opérations
- M. Agent de maîtrise, cellule assistance, études et suivi des travaux

PROCEDURE CONTRADICTOIRE

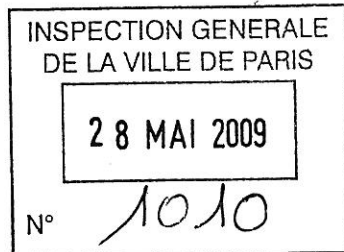
Courriers en réponse au rapport provisoire adressés le 8 avril 2009

- Courrier en date du 20 mai 2009 du Président de la SAEMES
- Courrier en date du 19 mai 2009 du Directeur des Finances
- Courrier en date du 2 juin 2009 du Directeur de la Voirie et des Déplacements



Le stationnement de la Ville de Paris

Le Président



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

Paris, le 20 mai 2009

Société

Anonyme

d'Economie Mixte

d'Exploitation

du Stationnement

de la Ville de Paris

Affaire : Rapport provisoire N°08-04
Nos réf. :

Madame la Directrice,

Par lettre du 8 avril dernier, vous m'avez transmis à titre confidentiel le rapport provisoire N°08-04 établi par l'Inspection générale sur les délégations de service public gérées par la SAEMES.

Dans le cadre de la procédure contradictoire en vigueur, je vous prie de trouver, ci-joint, mes observations sur le contenu du document transmis.

Tant votre rapport que mes observations contiennent des informations sensibles. Aussi, dans le contexte de forte concurrence auquel est soumis la SAEMES, il me semble donc souhaitable qu'un échange ait lieu entre vos rapporteurs et la Directrice générale de la SAEMES sur la nature des éléments susceptibles d'y figurer, et cela avant finalisation du rapport, s'il devait être rendu public.

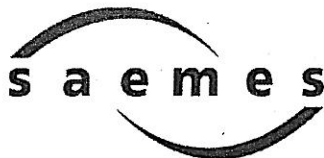
Restant à votre disposition pour tous éléments complémentaires, je vous prie de croire, Madame la Directrice, en l'expression de ma meilleure considération.

SIEGE SOCIAL :
HOTEL DE VILLE DE PARIS
SIEGE ADMINISTRATIF :
1, RUE LEON CLADEL 75002 PARIS

TÉLÉPHONE : 01 44 82 68 00
TÉLÉCOPIE : 01 44 82 34 33
<http://www.saemes.fr>

SOCIÉTÉ ANONYME
AU CAPITAL DE 4 232 297,83
EUROS
RCS PARIS B 317 032 993
SIRET 317 032 993 000 741
CODE APE 632 A





Le stationnement de la Ville de Paris

Le Président

Observations sur le rapport provisoire N°08-04 de l'Inspection Générale de la ville de Paris

Contrôle des DSP de la SAEMES

Par lettre du 23 Avril 2008, le Maire de Paris a demandé à l'Inspection générale de contrôler diverses délégations de service public passées par la ville de Paris afin de s'assurer que le service rendu par les délégataires est d'excellente qualité. Dans le secteur du stationnement, il a été demandé de procéder au contrôle de l'ensemble des DSP gérées par notre Société d'Economie Mixte.

Sur beaucoup de points, ce contrôle me conforte dans l'analyse de la SAEMES, que j'ai eu l'occasion de présenter aux administrateurs lors du Comité stratégique du 23 octobre dernier et je me réjouis de voir que notre SEM, pour l'ensemble de son activité, s'acquitte bien des missions de Délégation de Service Public qui lui ont été confiées.

Partie 1 - Analyse financière générale des DSP confiées à la SAEMES

Si j'ai pu m'étonner que seules les DSP de la SAEMES soient concernées alors qu'elle n'est que deuxième opérateur sur Paris et que 6 autres opérateurs exploitent des concessions ou affermage des parcs de stationnement de la ville, j'ai pris bonne note qu'un certain nombre de comparaisons avaient été faites avec Vinci Park, même si je suis surpris de lire dans un rapport consacré aux DSP de la SAEMES que « le groupe Vinci est l'un des meilleurs opérateurs du stationnement sur le plan international ». Une liste des critères sur lesquels repose ce jugement serait de nature à mieux éclairer les comparaisons ainsi effectuées.

Le redressement de la SAEMES

Le redressement de la SAEMES ne s'analyse pas seulement au regard d'une position de trésorerie conjoncturelle importante (liée au demeurant au solde du tirage d'un emprunt) mais au regard d'une continuité et d'une régularité des résultats d'exploitation et de résultats nets positifs depuis 2004. Cela a permis de consolider les fonds propres de la société et d'affirmer maintenant que la situation financière « ne paraît pas avoir été assainie » (p2/49 du rapport) mais qu'elle est assainie.

Par ailleurs, si le redressement de la SAEMES a été facilité par les avances consenties par la Ville lorsque les difficultés sont apparues et notamment pour faire face aux échéances de trésorerie, le redressement des résultats ne saurait s'expliquer par elles seules : c'est bien la SAEMES qui a été l'artisan de son propre redressement. D'ailleurs les avances ont été remboursées pour l'essentiel ou portées en capital.

Importance du parking Méditerranée

Il ressort de l'analyse financière qu'en dehors du parc Méditerranée qui arrive en tête des parcs à forte rentabilité sur Paris, la SAEMES n'a pas d'autre parc à forte rentabilité, ces derniers étant en fait concentrés sur le périmètre de Vinci. Il est à noter que le chiffre d'affaires atypique de ce parc (8320 € /place) est lié à sa fonction de parking de gare alors même que la ville de Paris n'a, à notre connaissance, pas d'autre parc de ce type.

Le parc Méditerranée, dont l'importance est observée par les rapporteurs comme constitutive d'une fragilité pour la SAEMES dans son ensemble, est analysé par ailleurs comme une anomalie sur le simple rapport de sa profitabilité et des redevances servies à la Ville pour conclure sur un ratio de redevances par rapport au chiffre d'affaires très en deçà de la moyenne générale dégagée sur les DSP de stationnement.

Cette analyse doit être relativisée par les observations suivantes :

- la SAEMES a pris des risques significatifs à la construction de ce parc si l'on prend en considération l'importance des investissements consentis sur cette opération (environ 17.8 M€ HT d'investissement net de subvention, valeur 1992, soit près de 24M€ en valeur 2007 sur la base d'une actualisation de 2% par an). Quel serait l'opérateur qui risquerait aujourd'hui un tel investissement atypique de son activité générale ?
- Le rapport des redevances doit être apprécié au regard de l'investissement et du risque envisagé à cette date, du risque futur et non du succès actuel ;
- concernant la redevance proprement dite : en 2001 et 2002, les redevances versées à la Ville de Paris représentaient respectivement 12,9% et 13,3% du chiffre d'affaires de la SAEMES dont 4,9% et 4,8% pour le seul parc Méditerranée (y compris la redevance additionnelle supprimée par l'avenant de 2003).
A cette date, le rapport de redevances versées par rapport au chiffre d'affaires de la SAEMES était globalement bien supérieur à celui enregistré par les autres opérateurs qui bénéficiaient d'anciennes délégations pour lesquelles le taux de redevances versées par rapport au chiffre d'affaires restait limité (et pour certaines d'entre elles les taux de redevances servies peuvent tout aussi bien servir d'exemple d'« anomalie » comparée à la moyenne) ;
- enfin, il convient de souligner que la profitabilité du parc Méditerranée masque les pertes enregistrées sur l'ensemble des parcs résidentiels construits et financés par la SAEMES pour lesquels elle s'est trouvée le seul opérateur de référence, jouant par là pleinement son rôle de société d'économie mixte, outil de la politique de la Ville..

Structure des affaires de la SAEMES

La structure des parcs de la SAEMES est donc difficilement comparable à celle de Vinci : plus de parcs résidentiels en proportion pour la SAEMES, plus de parc à chiffre d'affaires élevé pour Vinci, plusieurs parcs en travaux en 2007 pour la SAEMES dont le parc Sèvres Babylone (ex Boucicaut), deuxième parc avec Pyramides en chiffre d'affaires de la société. D'autre part, la rentabilité des DSP diminue fortement sous la pression d'une concurrence exacerbée à Paris, la SAEMES étant obligée de suivre ce mouvement si elle ne veut pas diminuer son activité, n'ayant, contrairement aux grands groupes du secteur, pas d'autres territoires où se développer avec une bonne rentabilité.

La conclusion des rapporteurs présentée page 8 sur le risque à long terme du renouvellement de la DSP Méditerranée est bien identifiée par la SAEMES. Même si ce terme est dans 23 ans,

il faut d'ores et déjà qu'elle s'y prépare en « diversifiant » son activité de gestionnaire de parcs de stationnement !

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

Risque d'adaptabilité et de mutabilité

Le point 1.2 souligne un risque d'adaptabilité et de mutabilité pour les contrats dont la Saemes est délégataire, en particulier pour les DSP de durée longue, présentant une faible rentabilité.

Le rendement des parcs résidentiels peut paraître en effet critique pour absorber les besoins d'investissements futurs.

Il convient de souligner que cette insuffisance de rendement provient largement des méthodes de financement pratiquées alors par la SAEMES et la Ville pour construire ces parcs en recourant de façon massive aux « amodiations » (c'est-à-dire à des droits d'occupation d'emplacement de stationnement longue durée payés à la signature du contrat). Force est de constater que ces droits ont été commercialisés à des prix attractifs ou sur des durées particulièrement longues (parfois même dépassant la durée de la délégation, l'ensemble étant consigné dans le contrat de délégation de service public).

A la fin de l'exercice 2007, la SAEMES détenait dans son bilan un « stock » atypique de « produits constatés d'avance » (environ 39,6 M€ soit plus de 20% du total de son bilan) lié à ces droits d'occupation vendus au début de l'exploitation de ces parcs.

Pour un certain nombre de parcs résidentiels, il existe toutefois des durées d'occupation d'emplacements arrivant à échéance avant la fin de la délégation qui permettront de commercialiser à nouveau ces emplacements et de retrouver une rentabilité plus normale : Patriarches, Maubert – Collège des Bernardins, Champagny,...

Entre 2007 et 2011, ce sont 276 places qui se libèrent de la contingence de ces droits – hors DSP arrivant à échéance- et 400 places environ sur les dix années suivantes.

Enfin, il convient d'indiquer que le résultat d'exploitation inclut des provisions pour amortissements de caducité et des provisions pour renouvellement des biens renouvelables qui répondent en contrepartie aux besoins d'investissements de ces parcs.

Concernant les seuls parcs résidentiels, la SAEMES a constitué, à la fin de l'exercice 2008, un montant de provisions cumulées d'environ 5.7 M€ pour faire face à ses engagements ; elle continue de doter avec la même régularité.

Si, par ce biais, ce risque est minoré, il n'en reste pas moins que la SAEMES, comme les autres délégataires de la ville de Paris, ne pourra pas assumer à elle seule les conséquences de nouvelles réglementations telles que la mise aux normes pour l'accessibilité en 2015. Car, dans ce cas, lorsqu'il s'agira de créer des circulations piétonnes accessibles aux PMR depuis la voirie, les investissements en jeu pourront être très lourds et non absorbables dans l'économie des DSP concernées.

Eaux d'exhaure

L'essentiel du point 1.2.2 est consacré à l'impact de la redevance de transport et de traitement des eaux d'exhaure sur l'équilibre de certains contrats.

Sur ce dossier, qui fait effectivement l'objet d'un recours devant le juge, les recours gracieux auprès du Maire de Paris n'ayant pas aboutis, la SAEMES est prête à faire des propositions à la Ville pour traiter la plus grande part des parcs concernés ; nous venons d'ailleurs de

solliciter la DVD pour absorber le coût des redevances sur Pyramides par une hausse tarifaire anticipée.

Pour ce qui concerne Maubert Collège des Bernardins, dont l'échéance du contrat est 2036 et où l'investissement initial est loin d'être amorti, la SAEMES a tout mis en œuvre pour créer un réseau séparatif pour les eaux d'exhaure afin de les rejeter en Seine, via une canalisation à créer par la DPE. Toutefois, le montant annoncé par la DPE pour transporter en Seine ces eaux d'exhaure, combiné à l'investissement du réseau séparatif, ne permet pas de retrouver l'équilibre initial du contrat. Un avenant actant un allègement du montant de cette redevance de transport et la suppression de la redevance versée à la DVD permettrait de le retrouver.

Pour ce qui concerne des travaux d'étanchéité des ouvrages existants visant à réduire substantiellement, voire supprimer, les eaux d'exhaure, solution plus satisfaisante du point de vue environnemental, la SAEMES a lancé une étude visant à les réduire sur le parc Maubert Collège des Bernardins ; ses résultats seront présentés à la ville.

C'est dans cet esprit que lors du renouvellement de la DSP de Lagrange la SAEMES a présenté une option avec travaux d'étanchéité du parc, nécessitant, compte tenu du montant des travaux, une prolongation de la durée de la DSP ou une subvention d'investissement. Il est regrettable que la DVD n'ait ni inclus dans son cahier des charges une telle obligation, alors même que le sujet est connu depuis plusieurs années, ni pris en compte notre option comme sujet d'étude pour l'ensemble des candidats.

Enfin, quand les coûts d'investissement visant à supprimer les eaux d'exhaure sont d'un montant jugé exorbitant, il serait souhaitable que la ville puisse rechercher une utilisation (géothermie, arrosage ou nettoyage des jardins) plutôt qu'un rejet en Seine.

Investissements peu générateurs de chiffre d'affaires

Le point 1.3 relatif aux investissements souligne que la rentabilité de la SAEMES est grevée par des investissements importants et peu générateurs de chiffre d'affaires. Il est indiqué que « pour réaliser 1 € de CA la SAEMES investit 7,3€ en 2007 alors que Vinci n'investirait que 3,3 € ». Nous nous interrogeons sur les éléments constitutifs de ce ratio.

S'il s'agit du montant de l'investissement inscrit au bilan divisé par le chiffre d'affaires annuel, les explications sont relatives à l'historique de la création de la SAEMES (SEM créée pour construire des parcs résidentiels dont la rentabilité n'intéressait pas le secteur privé).

Sinon, la SAEMES a investi respectivement de 2005 à 2008, 5,5 M€, 8,5 M€, 11,5 M€ et 10,4 M€ pour un chiffre d'affaires total de 36 à 38 M€ par an environ ; le ratio oscille plutôt entre 15 et 30 centimes d'investissements pour un euro de chiffre d'affaires.

Bien entendu, si ce ratio se rapporte aux seuls délégations de services de parcs publics récemment confiées à la SAEMES et globalement assorties d'opérations conséquentes en matière de rénovation, réhabilitation et accessibilité, il est clair que l'investissement au regard de l'apport de chiffre d'affaires envisagé marginalement peut paraître en deçà des seuils de rentabilité attendus.

Il nous est apparu récemment qu'un des critères d'attribution des DSP de la Ville de Paris était notamment lié à la prise en compte du taux interne de rentabilité (TRI) proposé le plus bas possible. Il est donc à craindre que ce problème se généralise.

En effet constatant que les parcs de Vinci, Lobau et Madeleine Tronchet, récemment rénovés, sont également déficitaires, on peut dès lors s'interroger sur l'économie des nouvelles DSP de la ville de Paris avec rénovation ; ne sont-elles pas structurellement déficitaires du fait d'une plus grande concurrence et de dossiers de consultation de la DVD insuffisamment étayés qui conduisent les délégataires à une prise de risque plus importante ? Les dossiers de la DVD ne devraient-ils pas être des dossiers plus aboutis et documentés (sondage de sol en particulier), ayant fait l'objet de concertation avec les ABF, limitant ainsi le risque de construction.

Evolution de la fréquentation horaire.

L'évolution de la fréquentation horaire est évoquée au point 1.4 du rapport. Tout d'abord il est nécessaire de préciser que sur la période 2000-2007, les attributions à la SAEMES concernent également Porte d'Orléans et Pyramides, et non Lagrange comme indiqué dans le rapport.

Baisse de la fréquentation horaire sur l'ensemble des parcs de Paris.

En comparant les fréquentations des cinq premiers parcs de la SAEMES entre 2000 et 2007, les rapporteurs soulignent une baisse de 11% de la fréquentation (hors Porte d'Auteuil) alors même que les cinq premiers parcs de Vinci n'enregistraient sur la même période qu'une baisse de 9%.

A l'examen de la fréquentation des parcs de Vinci, on constate que Madeleine voit sa fréquentation augmenter de 16% : cette évolution anormale par rapport aux autres parcs est probablement due à la fin d'amodiations ou à la libération de places pour la clientèle horaire, sur ce parc qui a fait l'objet d'une rénovation. On peut donc considérer que Madeleine est atypique, comme l'est Pyramides.

En se concentrant sur les parcs Méditerranée, Boucicaut (en travaux en 2006, 2007 et 2008 et subissant une baisse du nombre de places, tout comme porte d'Auteuil), Notre Dame, Lagrange pour la SAEMES et Champs Elysées, Lobau, Porte Maillot, Champs Elysées Charron, pour Vinci, la baisse de fréquentation est la même pour les deux sociétés : -13% témoignant de la baisse observée sur les parcs centraux de Paris.

Le tableau présenté en annexe montre l'évolution de 2003 à 2008 de la fréquentation horaire et des abonnés sur nos parcs, à périmètre constant.

Evolution de la fréquentation du parc Porte d'Auteuil

Pour ce qui concerne la baisse de fréquentation du parc de la Porte d'Auteuil, une explication peut résider dans l'augmentation du nombre d'abonnements résidents (+40% entre 2004 et 2007). L'analyse faite sur d'autres parcs bénéficiant du tarif petit rouleur montre que les résidents se répartissent grosso modo en deux catégories : des très petits rouleurs qui sortent rarement leur véhicule et des résidents qui utilisent quasi quotidiennement leur véhicule. L'augmentation de la présence de très petits rouleurs sur un parc a un effet sur la fréquentation horaire, les places n'étant pas libres pour la clientèle horaire. Lors des grandes affluences (Roland Garros, matchs au Parc des Princes, soldes ou fêtes de fin d'année), la contenance du parc pour les horaires est donc limitée.

[...]

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

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

Evolution de la fréquentation du parc Méditerranée

Il est noté « une grande volatilité de la fréquentation du parc Méditerranée entre 2000 et 2007 ; ces variations n'ont pu faire l'objet d'explications étayées en raison de l'absence de données statistiques suffisamment précises permettant de mettre en évidence les périodes de saturation du parc et la durée moyenne de stationnement ».

Il est vraisemblable que le développement du réseau TGV Sud-est sur cette période a eu un impact sur la fréquentation de ce parc (Inauguration en Juin 2001 de la liaison TGV sur Marseille) avec des durées de stationnement plus longues que pour les trajets Paris-Lyon. Cela a pu avoir un impact important à la fois sur le ticket moyen et la fréquentation, le chiffre d'affaires n'ayant pas suivi la même évolution.

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

Il est mentionné que les contrôles d'audit sur ce parc ont été peu fréquents, voire inexistants entre 2005 et 2007. Cette information est erronée, des contrôles ayant été diligentés en 2006 puis 2007 suite à des constats de non respect des procédures.

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

Mise en place de tableaux de bord

Il est recommandé à la SAEMES de mettre en œuvre des analyses plus précises visant à expliquer les variations de la fréquentation horaire. Depuis septembre 2003, des tableaux de suivi de la fréquentation mensuelle des parcs, du ticket moyen et du chiffre d'affaires permettent de suivre ces indicateurs et de provoquer des analyses complémentaires, voire des contrôles en cas d'évolution anormale. C'est ainsi que début 2006 et courant 2007, et encore très récemment, des fraudes ont pu être détectées.

Toutefois, consciente de la limite de ces outils, la Direction générale a lancé un projet de tableaux de bord plus élaborés permettant de suivre d'autres indicateurs (nombre de sorties gratuites, de sorties sous franchise, remboursements de tickets perdus) et de mieux identifier les situations à risque. Par ailleurs la modernisation des systèmes péagers et la définition d'un cahier des charges fonctionnel ciblé sur l'exploitation des données permettent, sur les parcs équipés depuis 2005, d'analyser très finement tous les événements relatifs aux entrées/sorties des parcs et aux transactions financières

Il est indiqué au point 1.5 que l'évolution de l'activité des DSP de la SAEMES est marquée par l'augmentation des abonnements. Effectivement, la baisse structurelle de la clientèle horaire combinée avec une nette diminution des places disponibles sur voirie et une augmentation du stationnement payant, a conduit d'une part à une moindre saturation des parkings et d'autre part à une demande plus forte d'abonnements.

Il est à noter que la comparaison avec Vinci occulte le fait que la SAEMES exploite proportionnellement un nombre de parc d'abonnés plus important, la marge de manœuvre n'existant pas sur ces parcs qui n'acceptent pas de clientèle horaire.

Evolution comparative des charges et des recettes.

Le point 1.6 souligne que les charges d'exploitation de la SAEMES augmentent plus vite que les produits.

La synthèse de la page 18/49 est en contradiction avec la réponse apportée dans les commentaires de la page 19/49, puisqu'il est indiqué qu'à périmètre constant l'augmentation des charges d'exploitation n'est que de 8% pour 6% de progression du chiffre d'affaires (si l'on s'en tient au même périmètre, selon l'analyse des rapporteurs).

Certes, l'écart de progression est maintenu, mais le différentiel est nettement diminué et s'analyse en partie par l'impact de la provision sur la redevance des eaux d'exhaures enregistrée à partir de 2007.

La régularité des résultats d'exploitation au niveau de l'entreprise depuis 2004, autour de 4 M€, traduit surtout la maîtrise des coûts au regard d'une croissance de chiffre d'affaires restreinte.

Les frais de personnel

Le tableau présenté page 20 du rapport ne correspond pas à des Equivalents Temps plein (notion plus révélatrice des moyens affectés) mais semble correspondre à des effectifs fin 2007.

Il faut préciser que la clef de répartition pour la cellule « abonnés » est le nombre d'abonnés sur les PRO (parcs résidentiels) et non le nombre de places.

Partie 2 Exécution de la DSP

La deuxième partie du rapport est consacrée à l'exécution de la DSP

Patrimoine

J'ai relevé beaucoup d'inexactitudes concernant l'organisation de la DTM et ses missions, le rapport faisant souvent abstraction des évolutions qui ont été mises en place depuis 18 mois et qui allègent les missions de la Direction Technique et Maintenance en permettant un meilleur suivi des chantiers.

[...]

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

[...]

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

Délai de Pyramides : les rapporteurs attribuent à la SAEMES les explications recueillies auprès de la Direction Technique pour expliquer le retard de ce chantier. On ne peut se limiter à ces seules explications, l'absence de suivi régulier de ce dossier [...] ayant retardé la découverte d'un certain nombre de difficultés sur ce chantier, tant techniques que financières.

Des délais de chantiers trop importants et des dépassements de coûts.

Ces dysfonctionnements mettent en évidence des lacunes au niveau du management de projets de la Direction technique [...] ils ne peuvent être attribués à la seule démission de deux chargés d'opération courant 2007 et à la difficulté de les remplacer rapidement compte tenu de la conjoncture de l'époque, alors même que des dépassements de budget ont été révélés sur des dossiers conduits antérieurement [...]

Les moyens affectés à la DTM

[...]

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

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

Organigramme

Les rapporteurs préconisent une autre organisation de la SAEMES. Toutefois, la recommandation visant à créer une Direction du Patrimoine regroupant la Direction Technique (construction / rénovation), les travaux, la maintenance, l'exploitation, la propreté, la qualité et le contrôle de gestion ne me paraît pas la plus appropriée. En effet, l'exploitation, la propreté, la qualité relèvent d'une autre problématique que celle du patrimoine ou de celle de la relation à la clientèle.

En tout état de cause, si, tout comme la Direction générale, je suis conscient de la nécessité d'une réorganisation des services de la SAEMES, cela ne peut se faire qu'avec une forte adhésion du personnel, à l'issue d'un processus d'audit et de concertation mobilisant la société. Il ne faut en effet pas négliger le contexte social et le traumatisme de 2003, encore très vif dans la mémoire collective.

Exploitation

Tenues

Concernant le point des tenues, évoqué page 34, il faut préciser que l'ensemble du personnel travaillant sur les parcs dispose d'une Parka et d'un « gilet jaune » aux couleurs de la SAEMES. Les costumes des chefs de parc et adjoints sont en cours de renouvellement (marché signé fin avril) et l'appel d'offre pour les tenues des agents est en cours de préparation [...] La phrase a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs. En attendant, le port de T-shirt griffé SAEMES, du gilet jaune et du badge est exigé.

Maintenance

Pour ce qui concerne les ascenseurs du parc Lagrange, mentionnés page 35, un ascenseur a fait l'objet d'un vandalisme l'automne dernier occasionnant une réparation lourde ; l'autre était momentanément en panne au moment du passage de l'IG. Le changement de prestataire de maintenance des ascenseurs au 1^{er} janvier n'a pas permis d'assurer les missions de maintenance dans de bonnes conditions. Il est à noter que lors de la passation de Lagrange au nouveau délégataire, aucune mention n'a été faite à ce sujet, les ascenseurs étant pleinement opérationnels.

Contrôle Interne

[...]

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

[...]

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

Les risques de fraude

[...]

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

Adjointes au responsable d'exploitation

[...]

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

Partie 3 : relations au public de la SAEMES

Enquête satisfaction

Afin de tenir compte des observations des rapporteurs sur la méthodologie d'enquête et sa représentativité par parc, des recommandations seront sollicitées auprès d'un expert pour l'enquête 2009.

[...]

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

Dans le cadre de notre démarche qualité, nos méthodes d'écoute client et de mesure de la satisfaction n'ont jamais fait l'objet de réserve, que se soit par les auditeurs de notre organisme de certification (AFAQ puis DNV) ou par notre consultant, lui-même auditeur dans une autre société de certification (AFAQ-AFNOR).

[...]

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

[...]

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

Enfin, dans un souci d'améliorer en permanence le confort de nos clients et faciliter l'accès aux places, aussi bien pour notre clientèle horaire que pour nos abonnés banalisés, le guidage à la place est en cours d'installation, notamment sur le parc Boucicaut.

Service Commercial et marketing

Les observations faites sur le Service Commercial et Marketing sont à tempérer compte tenu de la mise en place d'une cellule marketing début 2008 et de son renforcement récent par recrutement externe. Des campagnes de marketing sont menées depuis plusieurs mois et visent entre autres le recrutement de nouveaux abonnés et le développement de la notoriété de certains parcs : motos à Méditerranée, rénovation du parc Sèvres Babylone, matchs au Parc des Princes pour Porte d'Auteuil (cf. liste ci-dessous).

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

Pour ce qui concerne le développement de nouveaux services, c'est le service Développement qui en a la charge.

Quant aux analyses relatives à la création d'un parc, elles relèvent non du délégataire mais bien du délégant, dans le cadre de la définition de sa politique de stationnement.

Communication

Les observations relatives à la communication sont partagées même si des progrès ont été réalisés ces dernières années avec des moyens limités au regard des budgets dont disposent d'autres délégataires. Je constate une grande rigueur dans l'allocation des budgets de la communication, liée la découverte d'abus en 2003. Mais il est nécessaire qu'une part plus importante du budget soit consacrée à la signalétique et à la communication.

[...]

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

Pour conclure, à la lecture de ce rapport qui montre bien que la SAEMES, société d'économie mixte de la ville, a un modèle économique soumis à risque, tant sa dépendance à un seul parc est grande, je souhaite attirer l'attention de la Ville sur la nécessité de contribuer à la constitution d'une économie de la SAEMES moins risquée, afin d'assurer sa pérennité et de lui permettre de mieux répondre à sa mission de service public.

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



N/REF. :

SCOP 09.00. 0722

PARIS, LE :

19 MAI 2009

NOTE A L'ATTENTION DE :

Madame

Directrice Générale de l'Inspection Générale de la Ville de Paris

INSPECTION GENERALE
DE LA VILLE DE PARIS

20 MAI 2009

N°

1004

OBJET : Réponse de la Direction des Finances au rapport provisoire de la l'Inspection Générale de la Ville de Paris, relatif aux délégations de service public confiées par la Ville de Paris à la SAEMES.

P. J. :

Vous avez bien voulu me transmettre le rapport provisoire de la l'Inspection Générale de la Ville de Paris préparé à l'issue de l'audit des délégations de service public confiées par la Ville de Paris à la SAEMES, afin de recueillir les remarques et précisions éventuelles de la Direction des Finances.

Dans l'ensemble, la Direction des Finances partage les constats des rapporteurs de l'IGVP sur l'analyse des DSP confiées à la SAEMES. Je retiens notamment les réserves formulées sur la qualité du service rendu à l'usager dans la dernière partie du rapport.

S'agissant de la première partie, consacrée aux équilibres financiers des DSP, vous présentez l'analyse comparative de la rentabilité des parcs de la SAEMES au regard de ceux de Vinci Park.

Sans remettre en cause le bien fondé de cette analyse, je souhaitais néanmoins attirer votre attention sur le fait que la composition des portefeuilles d'affaires de ces deux sociétés sont pour des raisons historiques structurellement différents. En particulier, la part des parcs de type résidentiel gérés par la SAEMES est bien plus élevée que pour Vinci Park. Or, l'équilibre financier de la gestion d'un parc résidentiel est structurellement plus fragile que pour les parcs mixtes en ouvrage.

Par ailleurs, je tenais à apporter quelques précisions et corrections sur les éléments relatifs à la redevance du parc de stationnement « Méditerranée ».

1 - La SAEMES est l'opérateur historiquement des parcs résidentiels, souvent peu rentables : 3 parcs pour la SAEMES contre 10 parcs pour VINCI Park

L'attribution de parcs résidentiels à la SEM a débuté dès sa création (1977). A cette époque, la SAEMES avait pour vocation de prendre en charge des parcs peu rentables, intéressant difficilement les opérateurs privés. Il s'agissait, la plus part du temps, de parcs résidentiels confiés à la SEM en dehors de tout cadre de mise en concurrence, car antérieur à la Loi Sapin.

S'il est naturel de mener une étude comparative par rapport au premier opérateur de stationnement à Paris, il faut néanmoins souligner qu'aujourd'hui 57 % des parcs gérés par la SAEMES sont des parcs résidentiels contre seulement 15% pour la société VINCI Park. Dans le même temps, les parcs résidentiels de la SAEMES ne représentent que 11% du chiffre d'affaires de l'ensemble des DSP confiées par la Ville.

Si on limite la comparaison des chiffres d'affaires aux seuls parcs mixtes, l'écart entre la SAEMES (1,9 M€ par parc) et son principal concurrent (2,3 M€ par parc) est moindre que celui mentionné dans le rapport (0,9 M€ contre 1,8 M€ par parc tous types confondus).

Le tableau ci-dessous illustre ces éléments :

Nombre de places de stationnement concédées par la Ville de Paris						
	Nombre de parcs	Parcs mixtes en ouvrage	Part (%)	Parcs résidentiels en ouvrage	Part (%)	Total
SAEMES	42	9 578	19%	5 525	71%	15 103
VINCI PARK	66	41 806	81%	2 271	29%	44 078
Total	108	51 384	100%	7 796	100%	59 181

Je me permets à cette occasion de vous signaler qu'à la page 3 il est fait référence à 41 parcs gérés par la SAEMES. Le nombre de parcs de stationnement concédés par la Ville de Paris à la SAEMES est en fait de 42 dont 18 parcs mixtes en ouvrage et 24 parcs résidentiels en ouvrage comme indiqué dans votre tableau de la page 4.

2 - La redevance complémentaire du parc de stationnement Méditerranée (page 7/49)

Je profite également de cette note pour apporter quelques précisions et corrections sur des éléments d'information relatifs à la redevance du parc Méditerranée, figurant en page 7 du rapport provisoire.

- La passation de l'avenant n°2 supprimant la redevance complémentaire date de 2003 et non de 1993.
- Vous indiquez que les raisons de la mise en place de la redevance complémentaire ne figuraient ni dans le contrat d'origine, ni dans l'avenant n°1. Toutefois, je souhaite attirer votre attention sur le fait que l'exposé des motifs de la délibération (DVD 98-134) des 14 et 15 décembre 1998 relatif à l'avenant n°1 apportait des justifications sur le bien fondé de cette redevance complémentaire. Il était mentionné que la Ville avait consenti lors de la réalisation du parc Méditerranée un apport en fonds propres et une subvention d'équipement à la SEM. Les résultats de la DSP se révélant meilleurs que prévus, la mise en place de cette redevance complémentaire devait donc permettre le remboursement de cette subvention. En 2003, la subvention ayant été remboursée, la redevance complémentaire a été supprimée.
- Enfin, j'ajoute que le mécanisme des taux de redevances (4% du chiffre d'affaires) institué par l'avenant n°2 relatif au parc Méditerranée a été instauré sur la base des autres concessions gérées à cette époque par d'autres délégataires. Ce ratio s'il doit être comparé, doit l'être avec les contrats antérieurs à l'application de la loi Sapin.

Telles sont les observations que je souhaitais vous apporter sur la version provisoire du rapport dans la perspective de sa mise au point.

Copies :

M. , Directeur de la voirie et des déplacements

.SGA

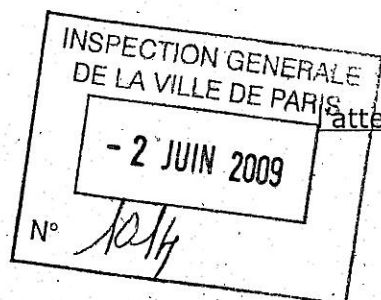


N/Réf : DVD/20043/D 0305401

Affaire suivie par :

DB/EF

Paris, le : 02 JUIN 2009

Note à
attention de :

Mme

Directrice de l'Inspection générale de la Ville de Paris

Objet : Rapport provisoire n°08-04 d'observations
relatif aux DSP gérées par la SAEMES

Réf. : votre note 1359 du 8 avril 2009

La direction de la voirie et des déplacements qui assure la tutelle technique de la Saemes a pris connaissance du rapport provisoire visé en référence et souhaite apporter les remarques ci-après :

1 Analyse financière :

La tutelle financière de la Saemes est assurée par la Direction des Finances, la direction de la voirie et des déplacements n'a pas de remarque particulière à formuler et partage les analyses des auditeurs sur les risques financiers à long terme (2032) qui s'attachent à la dépendance des résultats d'exploitation du parc Méditerranée et la faible rentabilité des parcs exploités.

1.2.2. Evénements affectant l'équilibre de certains contrats : à propos des eaux d'exhaure

Le règlement d'assainissement de 1998 impose aux délégataires de limiter les rejets en égouts d'eaux d'exhaure provenant des pompages des eaux de la nappe susceptibles de nuire à la stabilité de l'ouvrage et de son environnement. Les quatre parcs Maubert-Collège des Bernardins, Hector Malo, Van Gogh, et Bercy VL rejettent respectivement 683 000, 221 000, 84 000 et 69 000 m3 d'eaux d'exhaure par an en égout et sont redevables de taxes de transport à la SAP et de traitement d'épuration par le SIAAP. Les montants de ces taxes en vigueur représentent respectivement 315, 102, 39 et 32 k€ pour ces parcs soit respectivement 23, 22, 18 et 9% de leurs chiffres d'affaires 2007. La direction de la voirie et des déplacements a recherché avec les services concernés de l'eau des modalités permettant de réduire ces rejets par réalisation de canalisation de rejet direct en Seine. La Saemes est prête à mettre en œuvre cette technique pour le parc Maubert-Collège des Bernardins dès l'été 2009 dès lors qu'une tarification acceptable est trouvée. Il sera proposé une tarification dégressive par tranche de volume de rejets.

Dans l'attente du règlement de ce contentieux concernant aussi d'autres délégataires la Saemes a provisionné dans ses comptes depuis 2008 le règlement des sommes dues à partir de 2007.

Lors du renouvellement des DSP, les services de la ville ont systématiquement demandé dans les cahiers des charges aux futurs candidats de prendre en compte ces rejets et de prévoir les mesures alternatives.

1.3. La rentabilité de la Saemes est grevée par des investissements importants et peu générateurs de chiffre d'affaires :

[...]

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

1.4 L'évolution de la fréquentation horaire des parcs de stationnement pèse sur la constitution du résultat d'exploitation de la SAEMES :

La politique municipale de limitation de l'usage des véhicules particuliers et les aménagements de voirie mis en œuvre ont affecté la fréquentation de tous les parcs, concernant tous les délégataires, sur la période 2002-2007. On remarque plus particulièrement une baisse continue de la fréquentations des parcs dans le centre de Paris. Il convient de noter toutefois que le chiffre d'affaire de l'ensemble des parcs a progressé de +6% entre 2006 et 2007 et le résultat d'exploitation de +10% entre 2006 et 2007.

1.5 L'évolution de l'activité des DSP confiées à la Saemes est marquée par une importante augmentation des abonnements :

Les auditeurs recommandent à la Ville de Paris et à la Saemes d'exercer plus de contrôle afin de maîtriser l'évolution des parcs et notamment certains équilibres économiques risquant de ne pas être atteints compte tenu des durées de délégations plus courte.

L'accompagnement de la politique de stationnement pour les résidents a conduit la Ville à mettre en œuvre des tarifs attractifs d'abonnement pour les résidents et pour les petit véhicules ou peu polluants, dans 22 parcs concédés non saturés. Des avenants ont été passés, mettant en œuvre un mécanisme de dégrèvement de la redevance évitant tout impact économique sur les contrats en cours. La Saemes était concernée pour 5 parcs, Vinci Park pour 15 parcs et Q-Park pour 2 parcs.

La direction de la voirie et des déplacements exerce un contrôle technique des parcs et analyse annuellement les statistiques de fréquentation ; elles ne peut faire d'ingérence dans le fonctionnement de ces DSP et n'est pas consultée lors d'initiatives telles que de refuser les locations avec réservations fixes. Quant à la maîtrise du foisonnement dans les parcs, elle ne concerne que quelques parcs saturés.

2 L'exécution de la DSP :

Les contrôles effectués par la Ville de Paris relatifs à la construction et ou la réhabilitation des parcs sont fait à une fréquence hebdomadaire par la section du stationnement concédé (SSC) qui dispose de 6 agents (3 chargés d'opération et 3 surveillants de travaux) pour l'ensemble des parcs en travaux. La section contrôle également l'exploitation des 150 DSP qu'elle gère. Le contrôle technique des parcs est réalisé par 3 agents qui diagnostiquent les parcs mixtes en moyenne 4 fois par an et les parcs d'abonnés en moyenne 2,5 fois par an. Lors de ces contrôles techniques, la SSC relève les dysfonctionnements d'équipements qu'elle note sur des « feuilles de contrôle périodique », qui sont contresignées par les concessionnaires. Les agents de la SSC sont depuis peu munis d'ordinateurs portables leur permettant de classer les dysfonctionnements rencontrés, ce qui permettra à l'avenir de réaliser des statistiques sur les taux de pannes par parc ou par délégataire.

¹Cette section a vu son plan de charge et son activité s'accroître (nombreux renouvellement et contrôle de DSP particulières PAM et Maison Roue libre). La variation des effectifs présents pas toujours été en phase avec ce plan de charge et la dispersion de son activité ont nui à des contrôles réguliers ou systématiques de certaines DSP. La priorité a été apportée aux DSP dont les parcs étaient en travaux et dont les délais dépassaient les engagements de la SAEMES lors de la consultation. Les services ont veillé à une bonne exécution et à l'achèvement dans les meilleures conditions et de qualité (ex parc de la Porte d'Auteuil, parc Boucicault). Lors des réunions bimensuelles entre la Ville de Paris et la Saemes des revues régulières des chantiers difficiles ont été effectuées et des rappels à la tenue des délais et de la qualité ont été adressés par la direction de la voirie et des déplacements à la SAEMES.

L'absence de cellule de contrôle de gestion à la Saemes ne permet pas d'apprécier les risques des opérations et d'alerter des conséquences des dérapages des délais et de coûts. La Ville ne peut se substituer à la SEM en ce domaine bien qu'elle suive de près l'exécution des DSP. La Direction des Finances effectue pour sa part des analyses comptables et de plans de financement stratégique (business plan) à l'occasion des différentes réunions annuelles du Conseil d'administration et du comité stratégique mis en place depuis 2007.

[...]

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

Le contrôle du programme de renouvellement du délégataire n'est actuellement approché qu'au travers de la consommation des provisions prévues à cet effet.

2.1.2 Des délais de chantier trop importants et des dépassements de coûts d'opération compromettant les actions de la direction technique :

La direction de la voirie et des déplacements a dû à de nombreuses reprises rappeler à la Saemes les délais contractuels d'exécution impactant la rentabilité de ses parcs.

S'agissant du Parc de la Porte d'Auteuil, la DVD a dû mettre un dispositif particulier de suivi des travaux qui, bien que plus complexes en raison de travaux de Carrefour pour les deux niveaux de servitude perpétuelle, a pris un retard très important et ne sera réceptionné qu'à la rentrée 2009 seulement deux ans avant la fin de la concession prévue en 2011. Un ingénieur de la direction placé auprès du Chef du service des déplacements a dû être mis en appui à SSC (en l'absence de ressources humaines adaptées à cette situation) pour l'aider à gérer et suivre l'aboutissement de ce chantier ainsi que d'autres.

[...]

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

2.1.2.5 Les contrôles financiers réalisés par la Ville de Paris sont faibles :

Les cahiers de prescriptions techniques pour la construction des parcs concédés et le cahier d'exploitation et de l'entretien des parcs concédés sont effectivement anciens (1996 et 1998) mais ne contiennent pas de prescriptions excessives comme le soulignent les auditeurs. Toutefois un réexamen ou une actualisation de ces documents seront entrepris pour une application en 2010-2011.

S'agissant du parc Pyramide, la Ville ne rejoint pas l'avis des auditeurs quant au fait que la restitution du parc se soit faite dans un état très dégradé par l'ancien concessionnaire (Vinci). En particulier, les ascenseurs étaient en fonctionnement. Pour ce qui concerne l'état actuel du parc, son état de vétusté et les conditions de propreté et de salubrité, la responsabilité en revient à la Saemes qui l'exploite depuis septembre 2005 et tarde à réaliser les travaux,

S'agissant du parc Lagrange, SSC a constaté lors de sa visite de contrôle périodique du 17 septembre 2008 que les ascenseurs étaient hors service. Elle l'a noté sur la feuille de contrôle, qui a été contresignée par la Saemes.

S'agissant l'absence de contrôle financier par la DVD depuis 3 ans, il correspond à des aléas importants sur l'effectif de la cellule qui ont diminués sa capacité à assurer l'ensemble de ses missions. Ces contrôles vont reprendre avec la reconstitution récente des ressources de cette cellule.

2.2 Le compte rendu d'exploitation produit par la SAEMES demeure un document statistique trop formel et peu contrôlable par les services de la DVD :

Le compte rendu du mois est remis en général à J+15 le mois suivant. Il fait actuellement l'objet d'une ressaisie informatique pour analyse globale et surveillance des indicateurs.

3 Relation au public de la SAEMES et 3.1.1 et Présentation générale de la démarche qualité

La Saemes a obtenu des certifications. Cependant, la direction de la voirie et des déplacements ne partage pas le point de vue des rapporteurs, quant à leur bonne exécution dans les faits, s'agissant du contrôle de la qualité de la construction des offres. En effet, les dérapages de délais et de coûts semblent indiquer que des revues de directions ou de projets n'ont pas vraiment été mises en œuvre ou avec un résultat très limité.

3.1.2 La mesure de satisfaction des clients

Cette mesure opérée par la Saemes ne donne pas lieu à des reporting vers la direction de la voirie et des déplacements, qui n'est dès lors pas en mesure d'évaluer le degré de satisfaction. Toutefois, il est constaté que les services de la Ville ne reçoivent pas directement de réclamations d'usagers et en particulier notamment sur le taux de foisonnement source d'éventuelles plaintes comme le relève l'enquête abonnés menée en 2007.

Une étude de testing par client-mystère avait déjà été engagée par la SSC depuis 2006 pour établir les critères de qualité des parcs et n'a jamais pu être exploitée faute de temps et de moyens humains. Comme le suggère les auditeurs ce travail pourrait être repris par la direction de la voirie et des déplacements avec des professionnels des sondages en prévoyant l'affectation de crédits de fonctionnement correspondants récurrents.

3.2 Le service commercial et marketing :

Le taux de fréquentation par tranches horaires significatives n'est pas suivi globalement par la direction de la voirie et des déplacements sur tous les parcs car relevant effectivement d'une gestion commerciale.

La direction de la voirie et des déplacements s'interroge en effet sur l'intégration dans les contrats de DSP d'un cadre général applicable à tous les parcs et permettant aux délégataires de pouvoir travailler sur des offres commerciales promouvant le parc auprès de la clientèle.

3.2.2. Une image de marque peu affirmée :

Une amélioration de cette image passe par une bonne communication mais aussi par un service de qualité et la mise en oeuvre de technologies modernes. La direction de la voirie et des déplacements a constaté que la Saemes avait entamé une meilleure information des usagers et personnalise aujourd'hui les parcs pour les intégrer localement par exemple : Le Parc Boucicault (7°) renommé « Sèvres Babylone » a fait l'objet de recherche avec une artiste intégrant les immeubles du secteur, le parc de la Porte d'Auteuil illustrera l'histoire des grands noms du tennis à Roland Garros, le parc St Eloi (12°) sera renommé prochainement « Reuilly Diderot » et fera l'objet d'un jalonnement amélioré.

La Saemes pourrait mieux relayer la politique municipale des déplacements et du stationnement dans les parties communes ou près de l'accueil du public ainsi que les services rendus. On notera des efforts en ce sens : des dépliants ont été distribués pour sensibiliser les habitants de certains secteurs au tarif résident de -30%, -50% pour les véhicules électriques et de -70% pour le motos (ex parc Méditerranée).

3.3. Le service exploitation et la relation au public :

La DVD ne dispose pas de remontée systématique d'informations en cas de dysfonctionnements d'un parc affectant le public. Par exemple lors d'événements sociaux à la Saemes en 2007-2008, il a été constaté par la direction de la voirie et des déplacements l'absence de communication de crise. Des recommandations ont été faites à cette occasion sans s'immiscer dans la gestion de la Saemes.

Conclusion générale :

La direction de la voirie et des déplacements partage l'appréciation générale formulée par les auditeurs et les préconisations formulées à l'occasion de cet audit. Elle attire l'attention sur la nécessité de se doter d'une véritable cellule de contrôle de gestion des DSP permettant de couvrir l'ensemble du champ des contrôles techniques, du suivi des projets et des contrôles financiers qu'elle ne partage que partiellement avec la Direction des Finances. Le renforcement de la structure technique et commerciale de la SAEMES paraît également indispensable à la charge des réponses pertinentes et complètes aux consultations de la Ville, à la prise en charge de nouvelles affaires et au développement d'une réelle approche de la qualité de service due aux usagers.

Le Directeur de la Voirie et des Déplacements

ANNEXES

Annexe 1 : Liste des parcs gérés par la SAEMES au 31 décembre 2007

Annexe 2 : [...] L'annexe a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

ANNEXE 1

Liste des parcs gérés par la SAEMES au 31 décembre 2007
et principales caractéristiques
(Source : Direction de la Voirie et des Déplacements)

DELEGATIONS DE LA SAEMES

Parc	Arddt	DELEG	DEB	FIN
ANDRE HONNORAT	06	SAEMES	08/04/1992	07/04/2022
BERCY VEHICULES LEGERES	12	SAEMES	28/03/1996	27/03/2026
BOUCICAUT	07	SAEMES	19/12/2000	18/12/2015
CARPEAUX	18	SAEMES	18/01/1993	17/01/2023
CASERNE MONGE	05	SAEMES	05/05/1997	04/05/2072
CHAMPAGNY	07	SAEMES	29/09/1980	28/09/2045
CHARLETY COUBERTIN	13	SAEMES	03/09/1994	02/09/2024
CHARLETY THOMIRE	13	SAEMES	14/07/1994	02/09/2024
DAMREMONT	18	SAEMES	27/11/1991	26/11/2021
DELESSERT	16	SAEMES	22/11/1994	21/11/2024
DIDOT	14	SAEMES	07/12/1993	06/12/2023
FIRMIN GEMIER	18	SAEMES	15/10/1991	14/10/2021
GAY-LUSSAC	05	SAEMES	26/02/1985	25/02/2050
GENERAL BEURET	15	SAEMES	04/10/1994	03/10/2059
GOUTTE D'OR	18	SAEMES	16/09/1991	15/09/2021
GROS BOULAINVILLIERS	16	SAEMES	06/04/1992	05/04/2022
HECTOR MALOT	12	SAEMES	11/07/1994	10/07/2024
HOTEL DE VILLE	04	SAEMES	09/10/1981	08/10/2011
LAGRANGE	05	SAEMES	08/05/1978	07/05/2009
MAIRIE DU 17 EME	17	SAEMES	01/03/1988	28/02/2027
MAIRIE DU 19 EME	19	SAEMES	16/11/1992	15/11/2057
MARCADET	18	SAEMES	04/03/1991	03/03/2056
MARCHE SAINT GERMAIN	06	SAEMES	01/09/1983	31/08/2048
MAUBERT SAINT GERMAIN	05	SAEMES	01/09/1980	30/06/2036
MEDITERRANEE	12	SAEMES	19/08/1992	18/08/2032
MILTON	09	SAEMES	31/03/1994	30/03/2024
MOZART	16	SAEMES	01/01/1988	31/12/2052
NOTRE-DAME	04	SAEMES	01/12/2007	30/11/2037
PATRIARCHES	05	SAEMES	21/05/1984	20/05/2014
PEREIRE	17	SAEMES	01/01/1988	31/12/2052
POLIVEAU	05	SAEMES	02/09/1985	01/09/2050
POLYTECHNIQUE	05	SAEMES	15/11/1984	14/11/2049
PORTE D'AUTEUIL	16	SAEMES	21/10/2002	20/10/2011
PORTE D'ORLEANS	14	SAEMES	10/03/1999	09/03/2023
PYRAMIDES	01	SAEMES	01/09/2005	31/08/2017
RECOLLETS	10	SAEMES	30/01/1996	29/01/2026
ROQUETTE	11	SAEMES	01/02/1985	31/01/2050
SAINT ELOI	12	SAEMES	12/10/2002	11/10/2027
SAINT EUSTACHE	01	SAEMES	11/04/1985	31/12/2045
SAINT MARTIN RIVOLI	04	SAEMES	05/09/1994	04/09/2059
VAN GOGH	12	SAEMES	04/08/1992	03/08/2022

CAPACITE DES PARCS SAEMES

Parc	Délégataire	Cap totale	Type
ANDRE HONNORAT	SAEMES	329	Parc Abonnés
BERCY VEHICULES LEGERES	SAEMES	300	Parc Visiteurs et Abonnés
BOUCICAUT	SAEMES	1 094	Parc Visiteurs et Abonnés
CARPEAUX	SAEMES	101	Parc Abonnés
CASERNE MONGE	SAEMES	358	Parc Abonnés
CHAMPAGNY	SAEMES	112	Parc Abonnés
CHARLETY COUBERTIN	SAEMES	419	Parc Visiteurs et Abonnés
CHARLETY THOMIRE	SAEMES	898	Parc Visiteurs et Abonnés
DAMREMONT	SAEMES	140	Parc Abonnés
DELESSERT	SAEMES	255	Parc Abonnés
DIDOT	SAEMES	272	Parc Abonnés
FIRMIN GEMIER	SAEMES	136	Parc Abonnés
GAY-LUSSAC	SAEMES	104	Parc Abonnés
GENERAL BEURET	SAEMES	172	Parc Abonnés
GOUTTE D'OR	SAEMES	256	Parc Visiteurs et Abonnés
GROS BOULAINVILLIERS	SAEMES	340	Parc Abonnés
HECTOR MALOT	SAEMES	434	Parc Abonnés
HOTEL DE VILLE	SAEMES	521	Parc Visiteurs et Abonnés
LAGRANGE	SAEMES	426	Parc Visiteurs et Abonnés
MAIRIE DU 17 EME	SAEMES	337	Parc Visiteurs et Abonnés
MAIRIE DU 19 EME	SAEMES	238	Parc Abonnés
MARCADET	SAEMES	136	Parc Abonnés
MARCHE SAINT GERMAIN	SAEMES	91	Parc Abonnés
MAUBERT SAINT GERMAIN	SAEMES	633	Parc Visiteurs et Abonnés
MEDITERRANEE	SAEMES	1 502	Parc Visiteurs et Abonnés
MILTON	SAEMES	99	Parc Abonnés
MOZART	SAEMES	160	Parc Abonnés
NOTRE-DAME	SAEMES	260	Parc Visiteurs et Abonnés
PATRIARCHES	SAEMES	364	Parc Visiteurs et Abonnés
PEREIRE	SAEMES	275	Parc Abonnés
POLIVEAU	SAEMES	56	Parc Abonnés
POLYTECHNIQUE	SAEMES	251	Parc Abonnés
PORTE D'AUTEUIL	SAEMES	1 307	Parc Visiteurs et Abonnés
PORTE D'ORLEANS	SAEMES	662	Parc Visiteurs et Abonnés
PYRAMIDES	SAEMES	644	Parc Visiteurs et Abonnés
RECOLLETS	SAEMES	99	Parc Abonnés
ROQUETTE	SAEMES	285	Parc Abonnés
SAINT ELOI	SAEMES	156	Parc Visiteurs et Abonnés
SAINT EUSTACHE	SAEMES	385	Parc Visiteurs et Abonnés
SAINT MARTIN RIVOLI	SAEMES	232	Parc Visiteurs et Abonnés
VAN GOGH	SAEMES	184	Parc Abonnés

Données financières des délégations

PARC	SOCIETE	Chiffres d'affaires net de la délégation (1)	Produits d'exploitation (2)	Charges d'exploitation (3)	Redevances versées à la Ville de Paris (4)	Résultat d'exploitation (5)	Résultat courant avant impôt (6)
ANDRÉ HONNORAT	SAEMES	383 581	383 581	367 313	6 271	16 267	16 267
BERCY AUTOCARS	SAEMES	337 818	337 818	471 405	-	133 587	136 494
BERCY VL	SAEMES	338 241	339 515	455 265	-	115 749	118 023
BOUCICAUT	SAEMES	2 263 568	2 266 204	3 546 677	690 833	1 280 474	1 280 474
CARDINET	SAEMES	0	-	160 653	41 040	160 653	160 653
CARPEAUX	SAEMES	109 063	109 548	164 459	1 861	54 911	29 651
CASERNE MONGE	SAEMES	386 300	386 300	331 322	7 123	54 978	62 956
CHAMPAGNY	SAEMES	98 007	98 007	93 549	2 206	4 458	5 790
CHARLÉTY COUBERTIN	SAEMES	401 386	401 386	621 601	652	220 215	224 652
CHARLÉTY-THOMIRE	SAEMES	477 973	478 213	410 654	-	67 559	70 643
DAMRÉMONT	SAEMES	171 059	171 059	147 740	2 628	23 319	23 319
DELESSERT	SAEMES	415 466	417 232	409 240	5 239	7 992	7 992
DIDOT	SAEMES	265 001	265 301	303 189	4 966	37 887	11 469
FIRMIN GÉMIER	SAEMES	212 884	214 497	252 558	2 553	38 061	38 061
GAY-LUSSAC	SAEMES	65 863	65 863	104 672	1 797	38 809	27 079
GÉNÉRAL BEURET	SAEMES	151 835	151 835	160 336	3 546	8 502	8 502
GOUTTE D'OR	SAEMES	305 805	309 666	537 934	724	228 268	190 240
GROS BOULAINVILLIERS	SAEMES	366 274	366 862	384 706	6 481	17 843	17 843
HECTOR MALOT	SAEMES	474 361	474 612	536 527	9 079	61 915	19 823
HOTEL DE VILLE	SAEMES	1 569 745	1 569 745	1 116 899	69 353	452 847	501 096
LAGRANGE	SAEMES	1 343 303	1 343 515	1 121 064	60 662	222 450	222 450
LYON DIDEROT	SAEMES	1 750 598	1 751 968	1 231 418	611 100	520 550	538 150
MAIRIE DU 17 ÈME	SAEMES	909 971	910 894	746 235	47 958	164 659	164 659
MAIRIE DU 19 ÈME	SAEMES	214 650	224 031	254 038	4 537	30 007	23 220
MARCADET	SAEMES	110 731	110 731	136 827	2 592	26 097	22 782
MARCHÉ SAINT GERMAIN	SAEMES	73 510	74 224	92 345	1 550	18 121	18 121
MAUBERT SAINT GERMAIN	SAEMES	1 376 924	1 382 257	1 292 073	65 735	90 184	90 280
MÉDITERRANÉE	SAEMES	10 433 691	10 435 419	3 534 532	545 584	6 900 887	7 000 861
MILTON	SAEMES	109 983	109 983	152 910	2 037	42 927	42 927
MOZART	SAEMES	133 313	133 313	166 670	2 892	33 357	33 357
NOTRE-DAME	SAEMES	1 172 941	1 172 941	1 107 299	455 605	65 642	65 642
NOTRE-DAME (nouveau)	SAEMES	116 348	116 348	135 974	33 673	19 626	19 626
PATRIARCHES	SAEMES	907 975	908 667	930 668	46 072	22 001	54 641
PÉREIRE	SAEMES	202 669	202 669	173 248	5 423	29 420	29 420
POLIVEAU	SAEMES	65 790	67 028	52 458	1 085	14 570	14 570
POLYTECHNIQUE	SAEMES	149 812	150 172	120 670	2 287	29 502	48 887
PORTÉ D'AUTEUIL	SAEMES	2 154 969	2 155 066	2 451 248	462 063	296 182	296 182
PORTÉ D'ORLÉANS	SAEMES	1 014 615	1 015 575	1 281 116	260 293	265 541	89 419
PYRAMIDES	SAEMES	2 628 754	2 630 551	2 719 970	1 235 679	89 419	265 541
RÉCOLLETS	SAEMES	95 189	96 826	65 020	1 901	31 806	31 806
ROQUETTE	SAEMES	163 860	166 869	247 828	3 793	80 959	80 959
SAINT ELOI	SAEMES	281 724	281 882	281 614	5 235	268	268
SAINT EUSTACHE	SAEMES	1 044 746	1 055 513	839 942	54 978	215 571	215 571
SAINT MARTIN RIVOLI	SAEMES	734 437	742 217	975 161	13 102	232 944	232 944
VAN GOGH	SAEMES	209 527	209 527	200 918	3 711	8 609	8 609