

Exemplaire n°

RAPPORT

**Audit de la société anonyme d'économie mixte d'exploitation du stationnement
de la Ville de Paris - SAEMES**

- Février 2019 -

N° 18-19

Rapporteurs :

[.....], Ingénieur général

[.....], Administrateur hors classe

<p>Précédents rapports IG sur un sujet voisin</p>
<p>N° 08-04 Les délégations de service public gérées par la SAEMES, juin 2009.</p> <p>L’audit conclut que <i>« 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 ».</i></p>
<p>N° 12-25 Audit du train de vie de la SAEMES, mai 2013</p> <p>L’audit conclut que <i>« société au train de vie général modeste, la SAEMES se singularise par le développement d’actions très diversifiées et par sa volonté d’être un opérateur de mobilité particulièrement innovant pour les mesures en faveur du développement durable ».</i></p>
<p>N° 18-04-10 La maîtrise des risques dans les sociétés de la Ville.</p> <p>Le rapport constate que la SAEMES a mis à jour pour trois ans sa cartographie des risques en juillet 2017 et privilégié l’opérationnel dans son évaluation et sa définition de plans d’action.</p>
<p>Autres rapports</p>
<p>Rapport de la chambre régionale des comptes d’Ile-de-France du 13 décembre 2016 relatif à la Ville de Paris - gestion du stationnement urbain, exercices 2010 et suivants.</p>

¹ Les citations en italiques figurant dans le corps du rapport émanent de documents produits par la SAEMES, sauf exception dûment signalée.

SOMMAIRE

SOMMAIRE 2

NOTE DE SYNTHÈSE 4

INTRODUCTION 6

1. LA MUTATION DES PRATIQUES DE DÉPLACEMENT DES ANNÉES 2000 ENTRAÎNE CELLE DES PARCS DE STATIONNEMENT..... 7

1.1. Vers une nouvelle offre de stationnement en synergie avec les politiques urbaines de mobilité durable.....7

1.1.1. Une politique de stationnement axée sur le stationnement des résidents et des professionnels7

1.1.2. Le stationnement résidentiel fait l’objet d’actions ciblées7

1.1.3. Des objectifs chiffrés pour les parcs de stationnement8

1.1.4. Des réformes du stationnement de voirie favorables à la fréquentation des parcs8

1.1.5. De nouveaux services offerts par les opérateurs de stationnement 10

1.2. Le modèle économique des parcs à réorienter ; la réactivité et l’anticipation attendues des opérateurs..... 10

1.3. La SAEMES, un acteur public qui devrait porter concomitamment l’intérêt général et contractuel de la Ville 13

1.4. La SAEMES, une entreprise publique de la Ville, ouverte à l’extérieur 16

1.4.1. Une ouverture à l’extérieur peu favorable à la Ville 16

1.4.2. Une ouverture à l’extérieur encore limitée 17

2. LA SAEMES, UN OPÉRATEUR ÉCONOMIQUE À L’ÉQUILIBRE FRAGILE DANS UN MILIEU CONCURRENTIEL 21

2.1. Un portefeuille de parcs exposé au jeu de la concurrence 21

2.1.1. De nombreuses DSP de la Ville remises en concurrence dans les prochaines années . 21

2.1.2. La SAEMES défensive sur son périmètre de parcs et offensive pour l’étendre 22

2.1.3. Des opérateurs peu nombreux du fait de la concentration à l’œuvre depuis 2011 ... 24

2.2. Des enjeux d’équilibre de l’entreprise et de valeur de son capital 28

2.2.1. La fin de la DSP du parc Méditerranée, un pivot dans l’évolution de la SAEMES 28

2.2.2. Un enjeu de redressement de la rentabilité de certains parcs 28

2.2.3. Une valeur du capital de l’entreprise liée à son portefeuille de délégations 29

2.2.4. Des cahiers des charges de la Ville peu ouverts axés sur la profitabilité des redevances..... 31

3. DES PERSPECTIVES FINANCIÈRES AVEC DES ENJEUX D’ÉQUILIBRE À PARTIR DE 2026 ET DE PÉRENNISATION AU-DELÀ DE 2032 33

3.1. Les chiffres clés à court et moyen terme 33

3.1.1. Des résultats d’exploitation et une rentabilité qui s’érodent..... 33

3.1.2. Structure bilancielle 34

3.2. L’hypothèse d’un statu quo conduit à une situation dégradée à partir de 2026 [.....]..... 35

3.3. La stratégie actuelle contient la dégradation de 2026 à 2031 [.....] 35

3.4. Des relais de croissance identifiés aux rentabilités incertaines 36

3.4.1. Le renforcement de l’attractivité des parcs SAEMES 36

3.4.2. La réutilisation des espaces de parc 38

4. LA SAEMES, UNE ENTREPRISE DE TAILLE MOYENNE DONT LA GESTION RÉPOND AUX EXIGENCES DES CERTIFICATIONS DES COMPTES, DE LA QUALITÉ, DE LA SÉCURITÉ ET DE L'ENVIRONNEMENT	40
4.1. La direction générale.....	40
4.2. La fonction qualité-sécurité-environnement (3 personnes)	51
4.3. La Direction des ressources humaines (6 personnes)	52
4.4. La Direction administration et finance (18 personnes).....	53
4.5. La Direction des opérations (192 ETP)	54
4.6. La Direction technique (8 personnes).....	55
4.7. La Direction commerciale, marketing et développement (16 personnes)	56
5. UNE GOUVERNANCE STRATÉGIQUE PERFECTIBLE ET DES SYNERGIES À DÉVELOPPER AVEC L'ACTIONNAIRE MINORITAIRE PRINCIPAL	58
5.1. Des instances de gouvernance réunies quelques fois par an sur des sujets essentiellement financiers.....	59
5.1.1. Des statuts à l'objet large mais incomplet	59
5.1.2. Une assemblée générale et des conseils d'administration formels.....	60
5.1.3. Un comité stratégique au champ d'action cadré	61
5.2. Un actionnaire acteur majeur du marché avec lequel un projet industriel reste en devenir	62
5.3. Des relations avec la Ville marquées par la distance et un déficit de transversalité face aux nouveaux enjeux des mobilités et usages urbains	62
5.4. L'APEP, un intermédiaire dont l'intervention est à questionner	64
CONCLUSION	66
TABLEAU DES RISQUES	67
Liste des recommandations	68
PROCÉDURE CONTRADICTOIRE	69
TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS	73
TABLE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET ILLUSTRATIONS.	74
Liste des annexes	76

NOTE DE SYNTHÈSE

La mise en service des 146 parcs de stationnement de la Ville de Paris s'est échelonnée sur cinq décennies, de 1964 au 22 rue de Constantine (7^e), à 2016 au 15 rue Frémicourt (15^e).

Créée en 1979 pour équiper tous les quartiers parisiens en parcs de stationnement, la société d'économie mixte d'exploitation du stationnement de la Ville de Paris SAEMES demeure aujourd'hui l'unique entreprise publique parmi les huit opérateurs chargés de la construction, la gestion et l'exploitation des parcs de stationnements municipaux.

Les politiques publiques environnementales et de mobilités des deux dernières décennies se sont traduites dans la volonté de la Ville à partir de 2001 de réduire la place de l'automobile et de rééquilibrer l'espace urbain au profit des piétons, des transports collectifs et partagés, des circulations douces, et d'inciter au stationnement dans les parcs.

Le mode de gestion des parcs hérité de leur construction et prolongé jusqu'à présent est celui de la délégation de service public par parc, avec des regroupements encore limités. Cette pratique est questionnée par l'accélération des adaptations multiples qui se font jour sur la durée de ces contrats pluriannuels et par la baisse tendancielle de la fréquentation des parcs depuis 2007, malgré la recherche d'une meilleure attractivité (accès, peinture, éclairage, signalétique, services à l'utilisateur et pour son véhicule, les services numériques, la continuité des ondes pour les téléphones mobiles ...).

L'évolution permanente des possibilités et des besoins, la recherche d'innovations dans l'usage des parcs (services numériques, pass multiparcs, multimodalité, autopartage, services à l'utilisateur et à son véhicule, logistique et agriculture urbaines...) sont appréhendées globalement dans une démarche s'adressant à l'ensemble des opérateurs des nouveaux contrats comme de ceux en cours. L'agilité contractuelle nécessaire s'en trouve amplifiée ainsi que les disponibilités financières à réserver aux travaux et aux nouveaux développements.

La réduction de l'activité principale du stationnement au temps passé est un facteur de tension préoccupant sur l'équilibre économique des délégations. La SAEMES n'y échappe pas mais peut encore dégager à court terme un bénéfice global de son portefeuille de contrats. [...].

L'équilibre financier et la valeur du capital de la SAEMES vont être soumis d'année en année, dès 2019, à l'intensification des mises en concurrence des parcs de la Ville en fin de contrat avec des risques importants pour les plus rentables. La concentration du secteur a réduit le nombre de concurrents récurrents à quatre pouvant potentiellement encore se restreindre à trois suivant les cessions toujours d'actualité. [...]. Le risque financier acceptable par les candidats et, en contrepartie, le niveau de redevance qu'ils proposent à la Ville peuvent devenir encore plus dominants.

Les phrases qui précèdent ont été occultées conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Dans ce contexte, le cadrage et la révision des modalités contractuelles et de mise en concurrence des parcs de la Ville apparaît utile pour les adapter aux nouveaux enjeux d'usages, d'évolutivité et d'équilibre économique.

Les performances de la SAEMES durablement sujettes à la baisse de la fréquentation (-7% par an entre 2014 et 2017) sont soumises aux exigences croissantes des délégants encouragés par un jeu de la concurrence à parfaire.

La stratégie actuelle de la SEM table sur son maintien dans les standards de savoir-faire aujourd'hui partagés par tous les opérateurs, sa maîtrise volontariste des coûts, des gains

et renouvellements de contrats conformes à ses réussites passées et un ajustement probable des exigences financières de la Ville garantissant une marge minimale.

Cette stratégie est susceptible de contenir la dégradation due à la baisse durable de la fréquentation, [.....].

Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Dans le même temps, l'enjeu de gestion des capacités financières de la SAEMES pourrait porter sur le renouvellement de ses délégations par des contrats financièrement plus tendus, accaparant ses marges d'endettement au détriment du développement de nouvelles activités. Une stratégie de développement plus dynamique d'innovation ou de diversification trouverait ainsi ses limites financières faute de pouvoir disposer des fonds nécessaires à la création de toute activité nouvelle.

Les relais de croissance identifiés ont des rentabilités incertaines. Au-delà de leur attractivité, les parcs peuvent faire l'objet de nouveaux usages liés aux nouvelles mobilités ou bien être partiellement ou totalement reconvertis notamment pour du stockage ou de l'agriculture urbaine.

La gestion actuelle de la SEM fait l'objet de contrôles nombreux et poussés réalisés par des tiers, notamment ceux de l'Inspection et des directions de la Ville, du commissaire aux comptes, des organismes de certification qualité-sécurité-environnement, des services fiscaux, de l'URSSAF. La SEM n'a pas fait l'objet de réserve significative² ou de recommandations non suivies d'effet. Les rapporteurs n'ont pas relevé d'éléments susceptibles de remettre en cause ces appréciations. Ils recommandent cependant de réaliser un diagnostic de modernisation et sécurisation du système d'information.

La gouvernance de la SEM et ses relations avec la Ville sont marquées par son assimilation à un opérateur économique concurrentiel sans distinction particulière de sa contribution à l'intérêt général porté par la politique de la Ville. Dans ce contexte, la mutation de la SEM est susceptible d'être interrogée, comme en 2015, en fonction de la valeur potentielle de son capital, si sa contribution à l'intérêt général ou son développement vers d'autres activités complémentaires d'intérêt général n'étaient pas avérés.

Les rapporteurs recommandent de poursuivre et renforcer la stratégie de développement en anticipant des alternatives. La prise de participation en 2015 (33,27%) d'un opérateur majeur du marché francilien (EFFIA groupe KEOLIS SAS) au capital de la SAEMES s'est traduite par un partenariat limité notamment par l'autonomie des deux entreprises et la réglementation des pratiques anticoncurrentielles. La modification des statuts de la SEM pour élargir clairement son objet aux activités de contrôle du stationnement payant, à la gestion des nouvelles mobilités, à la réutilisation des espaces souterrains, le cas échéant par la création de filiales est recommandée à court terme.

² [.....]. *Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.*

INTRODUCTION

Par note du 19 juillet 2018, la Maire de Paris a précisé la nature et les conditions du contrôle de la SAEMES qu'elle a souhaité inscrire au programme de travail de l'Inspection Générale pour l'année 2018 :

« Compte tenu de l'évolution des usages en termes de mobilités et de stationnement, liée, d'une part à la réforme de la municipalisation du stationnement, aux innovations technologiques rapides dans ces secteurs, et soutenue, d'autre part, par les priorités réaffirmées par la municipalité dans le cadre du Plan climat énergie, adopté par le Conseil de Paris de mars 2018, et dans le contexte des renouvellements de contrats susceptibles de modifier l'équilibre entre les acteurs de ce secteur, ce contrôle devra porter sur la stratégie, le positionnement vis-à-vis des acteurs concurrents, les perspectives financières, la gestion et la gouvernance de la SAEMES. »

Par nature, la SAEMES est une entreprise publique qui devrait porter concomitamment l'intérêt général et contractuel de la Ville. La mission s'est tout d'abord attachée à identifier les déterminants stratégiques du stationnement urbain et plus précisément dans les parcs.

Les objectifs d'intérêt général assignés à ces derniers s'avèrent plutôt ténus et leur développement repose largement sur l'innovation privée sous fortes contraintes économiques et contractuelles. De fait la politique du stationnement n'est pas autonome et accompagne celle de la régulation de la circulation et de la lutte contre la pollution. Le stationnement dans les parcs est dépendant de celui sur voirie qui concentre les nouveaux enjeux de mobilité et d'usages du domaine public. L'effet structurel de cette dépendance se traduit par une baisse de la fréquentation des parcs depuis une dizaine d'années. L'évolution se porte sur l'adaptation aux nouvelles mobilités, la mutualisation des parcs et l'émergence de nouveaux usages de stockage ou agricoles.

Les auditeurs ont ensuite examiné la stratégie de la SAEMES en tant qu'opérateur économique dont la Ville est le principal actionnaire. La situation équilibrée de la société tient à un portefeuille de parcs aux résultats pourtant contrastés et dont la composition sera fortement remise en cause par le jeu de la concurrence dès la prochaine décennie.

Le positionnement de la SAEMES vis-à-vis de ses concurrents a été observé au regard des dernières mises en concurrence et des marges de manœuvre offertes par les cahiers des charges. Vive financièrement, la concurrence n'en repose pas moins sur quelques acteurs peu nombreux et pas toujours présents suivant qu'ils agissent dans une logique de portefeuille de parcs ou de spécialisation par type de parcs. La concentration du secteur s'est opérée vers des acteurs d'envergure nationale ou internationale.

La mission s'est alors portée sur les perspectives financières et la gestion de la SAEMES. L'ensemble des parties prenantes et des directions a été interrogé. La mission a constaté le savoir-faire d'une entreprise de taille moyenne qui répond aux exigences des certifications comptable, qualité, sécurité et environnement, suivant des normes qui intègrent la gestion des risques. Le climat social de l'entreprise a été appréhendé par l'examen du fonctionnement du comité d'entreprise et des publications des représentations syndicales.

Enfin, le sujet de la gouvernance a été abordé avec une attention particulière au fonctionnement du comité stratégique de l'entreprise et des synergies à l'œuvre avec le second actionnaire EFFIA. Le pilotage stratégique de la Ville a bien sûr été lui aussi apprécié.

1. LA MUTATION DES PRATIQUES DE DÉPLACEMENT DES ANNÉES 2000 ENTRAÎNE CELLE DES PARCS DE STATIONNEMENT

1.1. Vers une nouvelle offre de stationnement en synergie avec les politiques urbaines de mobilité durable

1.1.1. Une politique de stationnement axée sur le stationnement des résidents et des professionnels

L'évolution des politiques publiques environnementales et de mobilités dans les deux dernières décennies (COP3 1997 protocole de Kyoto, premiers engagements de réduction des gaz à effet de serre) s'est traduite dans la volonté de la Ville à partir de 2001 de réduire la place de l'automobile et de rééquilibrer l'espace urbain au profit des piétons, des transports collectifs et partagés, des circulations douces, ainsi que d'inciter au stationnement dans les parcs souterrains.

En 2007, la Ville a adopté son premier plan climat, puis l'a actualisé en 2012 et révisé en 2018, le nouveau plan climat air énergie visant une ville neutre en carbone et 100 % énergies renouvelables en 2050. Ce plan poursuit un objectif « zéro véhicule diesel et essence » respectivement en 2024 et 2030 et celui de développer un réseau de nouveaux espaces logistiques urbains (ELU) en cœur de ville d'ici 2030 pour le transport de marchandises.

Le Plan de déplacement parisien -PDP- adopté également en 2007 a intégré les objectifs environnementaux. L'essentiel des actions relatives au stationnement figure au chapitre relatif aux actions pour faciliter les déplacements à vocation économique. Ces actions sont poursuivies dans le cadre du projet de mandature 2014-2020, la lettre de mission de l'adjoint à la Maire chargé des transports, de la voirie, des déplacements et de l'espace public déclinant leur mise en œuvre.

Compte tenu du redéploiement des mobilités réduisant globalement la circulation automobile, la Ville entend faciliter :

- le stationnement résidentiel, pour inciter les Parisiens à limiter l'usage de leur véhicule en pratiquant des tarifs attractifs en voirie et des abonnements réduits dans les parcs concédés avec une qualité des services améliorée ;
- le stationnement des professionnels dont le véhicule est un indispensable outil de travail en dissuadant la construction de parkings dans les immeubles de bureaux bien desservis en transports en commun³.

1.1.2. Le stationnement résidentiel fait l'objet d'actions ciblées

Les actions précises sont déclinées en cinq thèmes.

1/ Accroître l'offre accessible aux résidents avec une tarification préférentielle

- généraliser le stationnement payant sur voirie, effectif depuis 2012 ;
- transformer certaines places de régime rotatif en places mixtes (visiteurs et abonnés) ;

³ La modification générale du PLU des 4, 5 et 6 juillet 2016 fixe désormais des normes maximales et non plus minimales pour les bureaux (1 place pour 250 ou 500 m² selon les arrondissements).

- mettre en place des tarifs réduits pour les résidents hors voirie, avec -30 % sur les abonnements en parcs souterrains et des incitations à l'alignement des garages privés ;
- encourager la réduction de l'usage de la voiture avec les tarifs « petits rouleurs » dans les parcs concédés.

2/ Accroître la disponibilité de l'offre accessible aux résidents en faisant évoluer l'offre sur voirie

- favoriser la rotation avec l'extension du stationnement payant au samedi et au dimanche dans les zones touristiques, pour dégager des disponibilités pour les résidents ;
- expérimenter l'interdiction du stationnement aux non-résidents dans certaines zones.

3/ Mieux utiliser l'offre vacante

- délocaliser le stationnement résidentiel en parcs aux portes de Paris avec des tarifs réduits, 4000 places ;
- utiliser les 23 000 places des bailleurs sociaux après réaménagement.

4/ Améliorer la qualité de service dans les parcs publics concédés

- mettre en place une charte qualité.

5/ Prendre en compte dans le plan d'urbanisme le stationnement résidentiel des habitants sans encourager l'usage de la voiture

- réduire le déficit en stationnement résidentiel dans les opérations d'urbanisme ;
- définir dans le PLU un seuil minimal de 1 place pour 100 m² SHON, la modification générale du PLU des 4, 5 et 6 juillet 2016 édicte la fin de l'obligation d'un parking pour toute construction neuve d'habitation.

1.1.3. Des objectifs chiffrés pour les parcs de stationnement

L'exploitation et la modernisation des parcs doivent prendre en compte ces prescriptions opérationnelles quantifiées :

- création de 10 000 nouvelles places de stationnement vélos sécurisées dans les parcs publics et les gares (Lyon et Montparnasse) ; création de pass vélos multiparcs valables dans tous les parcs concédés de la Ville de Paris ;
- création de 10 000 places de stationnement deux-roues motorisés avec un abonnement mutualisé permettant d'accéder aux parcs de plusieurs opérateurs ; étude d'un « pass moto multi parcs » ;
- implantation de 10 000 bornes de recharge électrique dans les parcs à l'horizon 2024 complétant celle opérée en surface ;
- développement de 1000 places en parc relais aux Portes de Paris ⁴(12, 13, 14, 16 et 17^{èmes} arrondissements) pour les abonnés Navigo.

1.1.4. Des réformes du stationnement de voirie favorables à la fréquentation des parcs

Les évolutions de la tarification du stationnement de voirie en 2015 et 2018, la municipalisation, la dépénalisation et le contrôle effectif en 2018 ainsi que des mesures de rationalisation du stationnement des deux-roues sont de nature à renforcer l'attractivité des parcs.

⁴ Dont 3 parcs SAEMES sur les 11 : Porte d'Orléans, Charléty, Coubertin, Bercy Seine.

- La refonte de la tarification incitative du stationnement de voirie rend attractif le stationnement en parc au-delà de deux heures.

La durée du stationnement de voirie a été portée de 2 à 6 heures en 2018 avec un tarif progressif s'accroissant fortement en fonction de la durée : 4 €/H les 2 premières heures, 8 € la 3^{ème} heure, 10 € la 4^{ème} heure et 12 € pour la 5^{ème} et la 6^{ème} heures, ce qui conduit à une dépense de 50 € pour 6 heures en zone centrale. Il devient plus avantageux d'utiliser un parc souterrain au bout de la 2^{ème} heure, en admettant un tarif de 4,40 €/heure fréquemment pratiqué.

Toutefois, les tarifs des parcs souterrains varient en fonction des termes de leur contrat de délégation arrêtés par la Ville de Paris lors de leur mise en concurrence. Ces tarifs varient en fonction des contrats, même si la convergence des tarifs horaire de voirie et en parc est recherchée.

Tableau 1 : Fourchettes tarifaires applicables en 2017 au stationnement de courte durée en surface et dans les parcs de la Ville

Zone (arrondissements concernés)	Prix de l'heure en surface	Tarif de la 1 ^{ère} heure des parcs intra-muros		Nombre de parcs de stationnement (85,5 ouvrages intra-muros)	Nombre de places standards VL (44 516 places intra-muros)
		Prix mini	Prix maxi		
Zone 1 Centrale (du premier au quatrième arrondissement)	4,00 €	3,60 € (Lutèce)	4,80 € (Bourse, Vendôme)	15	6 415
Zone 1 Péricentrale (du cinquième au onzième arrondissement)	4,00 €	3,60 € (Lagrange Maubert)	5,00 € (La Tour Maubourg Orsay)	30,5	16 102
Zone 2 Périphérique (du douzième au vingtième arrondissement)	2,40 €	2,80 € (Porte de Clignancourt, Porte de Saint Ouen)	5,00 € (Marceau Étoile)	40	21 999

Source : DVD

- La municipalisation, la dépenalisation et le contrôle effectif du stationnement de voirie⁵ ont conduit selon la DVD à libérer de l'ordre de 12 % des surfaces, sans que soit constaté pour l'instant d'effet notable pour les parcs.

- La mesure de rationalisation du stationnement des deux-roues motorisés ou non par la création de places dans la bande de stationnement des voitures (+ 28 400 places de 2008 à 2014, pour un total de 71 000 places) a été accompagnée par des créations limitées de

⁵ La loi MAPTAM ((loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles n° 2014-58 du 27 janvier 2014 complétée du décret du 12 novembre 2015) instaure la municipalisation du stationnement et la loi du 28 février 2017 relative au statut de Paris et à l'aménagement métropolitain modifie la répartition des compétences entre le Maire de Paris et le préfet de police, les moyens de l'exercice du contrôle étant confiés à la Ville de Paris.

places dans les parcs compte tenu de la gratuité en surface : 573 places vélos dans 39 parcs et 2 795 places moto dans 104 parcs contre 83 152 places deux-roues en surface (35 663 places motos, 35 603 places vélos, 11 886 places mixtes en 2016).

1.1.5. De nouveaux services offerts par les opérateurs de stationnement

Les opérateurs et notamment la SAEMES renforcent l'attractivité de leurs parcs en réaction à la baisse générale de la fréquentation par :

- la généralisation des formules attractives en faveur des mobilités alternatives ; résidents du secteur auto et deux-roues motorisés, véhicules basse émission au gaz ou électriques et de petit gabarit, personnes à mobilité réduite, vélos doivent faire l'objet d'une tarification attractive dans les parcs de stationnement en application des contrats de délégation ;
- le recours accru aux services numériques offerts aux usagers à la recherche d'une place de stationnement ;
- la reconversion d'espaces pour la logistique ou l'agriculture urbaines ; accueil d'espaces de logistique urbaine dans les parcs de stationnement en cœur de ville pour assurer la livraison de marchandises au dernier kilomètre⁶; propositions d'espaces pour cultiver champignons et endives,
- l'implantation de sociétés de location ou de partage de véhicules ou de sociétés favorisant les déplacements propres⁷ ;
- l'amélioration de la qualité de service ; les développements de services de la SAEMES portent sur l'entretien des véhicules pendant le stationnement avec Click Click Car, le partenariat avec une société de lavage automoto à sec, l'accueil privilégié des clients abonnés (8400 abonnés), une nouvelle signalétique clients horaires-résidentiels, la diversification des moyens de paiement, les consignes gratuites à casques et batteries, le guidage à la place, la conciergerie pour voitures de collection avec Horse and road, par exemple.

1.2. Le modèle économique des parcs à réorienter ; la réactivité et l'anticipation attendues des opérateurs

La mise en service des 146 parcs de stationnement de la Ville de Paris s'est échelonnée sur cinq décennies, de 1964 au 22 rue de Constantine (7^e), à 2016 au 15 rue Frémicourt (15^e).

Le mode de gestion des parcs historiquement développé depuis leur construction par la Ville de Paris, autorité organisatrice du stationnement, est celui de la délégation de service public par parc, avec des regroupements encore limités aujourd'hui. Parmi les 123 délégations (DSP), l'une d'entre elle confiée à la SAEMES regroupe les 19 parcs de surface de la Ville et son non-renouvellement à l'échéance de fin 2019 devrait conduire à leur mutation vers le stationnement de voirie. Ces parcs sont donc considérés à part dans ce qui suit.

Les mesures relatives à l'automobile ont produit des effets tangibles auxquels les opérateurs de stationnement doivent s'adapter. Une baisse de la fréquentation des parcs est observée depuis 2007 pour les visiteurs en voiture, part essentielle de l'activité

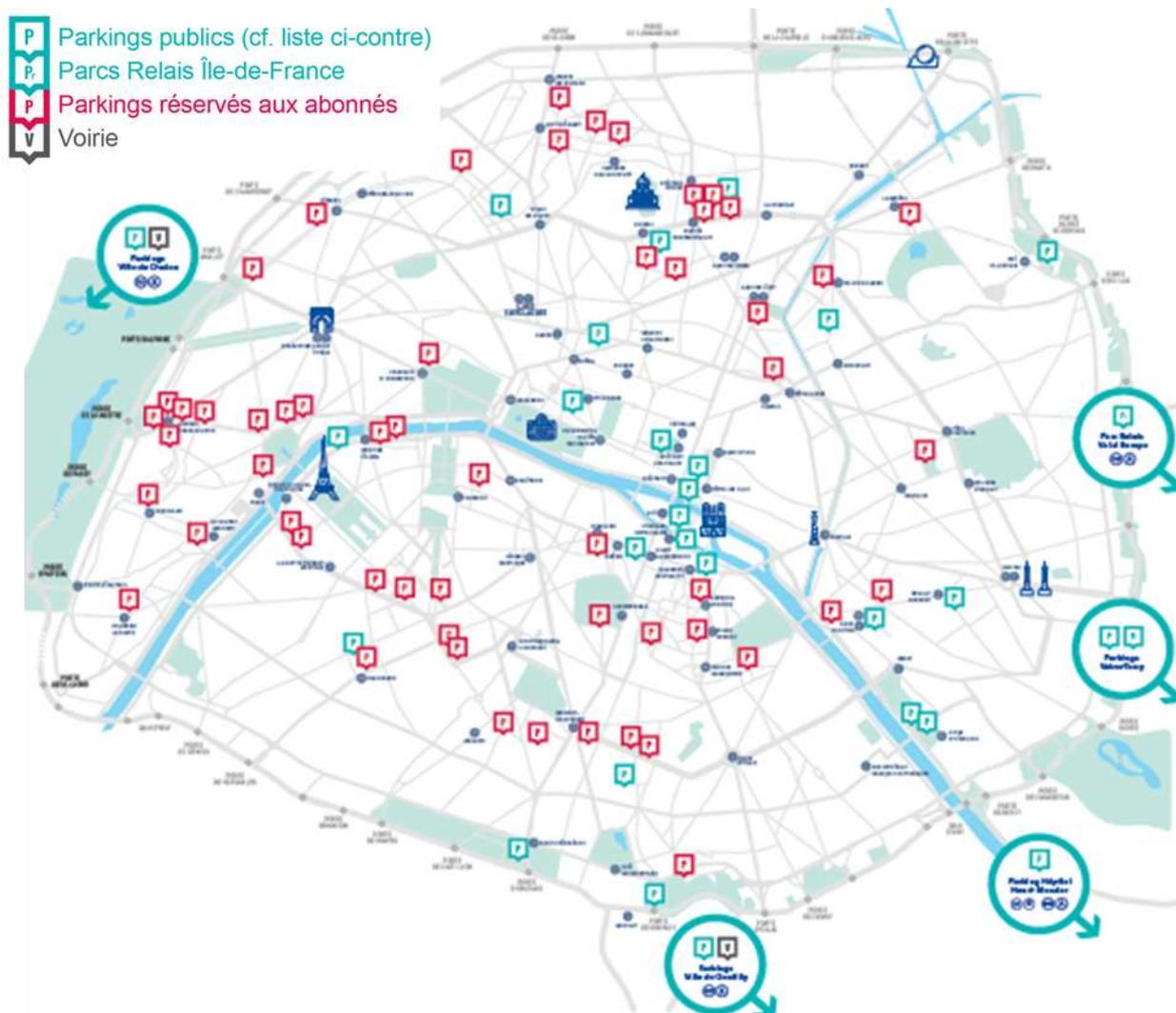
⁶ Ce développement reste cependant embryonnaire du fait des contraintes de sécurité incendie.

⁷ Un tarif spécifique est prévu dans les parcs de stationnement.

(annuellement : -0.45 % de 2008 à 2010, -3.4 % de 2011 à 2013, -4.5 % de 2014 à 2016⁸), et également pour les abonnés. Cette baisse générale se poursuit en 2017, 76 % des parcs voyant leur fréquentation diminuer, tandis que 24 % seulement enregistrent des hausses. Les opérateurs anticipent de nouvelles baisses.

Cette réduction de l'activité principale est un facteur de tension préoccupant sur l'équilibre économique des DSP. La SAEMES n'y échappe pas mais elle peut encore en maîtriser les résultats et dégager un bénéfice global de son portefeuille de DSP.

Figure 1 : Parcs SAEMES en Île-de-France

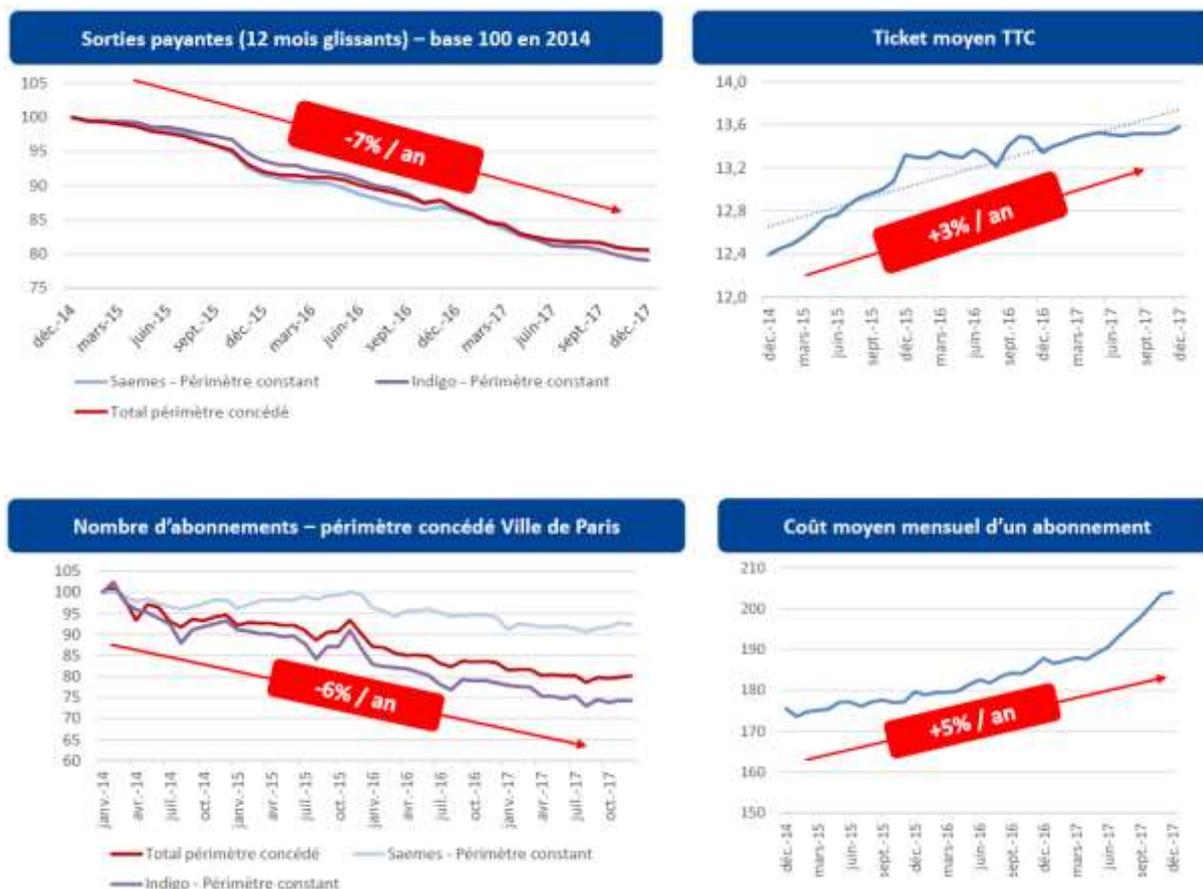


Source : SAEMES rapport d'activité 2017

Les parcs publics de la SAEMES sont géographiquement centraux et particulièrement exposés aux effets des mesures de circulation (journée sans voiture, fermeture des parcs de l'hyper centre tous les dimanches, suspension du trafic routier dans les 4 premières arrondissements...).

⁸ - 23 % en 10 ans, de 2007 à 2016 (source : Bilan des déplacements 2016 à Paris - Observatoire des déplacements).

Graphique 1 : Evolution de la fréquentation des parcs



Source : SAEMES

[.....].

Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Des stratégies d'adaptation et de diversification sont développées par les opérateurs pour rendre le stationnement en parc attractif et répondre aux objectifs de mobilités durables de la Ville.

Les actions et attentes portent sur la qualité et la sécurité des aménagements (accès, peinture, éclairage, signalétique, services à l'utilisateur et pour son véhicule, les services numériques, la continuité des ondes pour les téléphones mobiles ...), la tarification incitative convergente avec celle du stationnement de voirie, la réservation et l'équipement des espaces en faveur des mobilités douces (véhicules électriques, deux roues motorisés, vélos).

En période de mutation, ces évolutions conduisent la Ville à exiger de ses mandataires qu'ils soient forces de proposition. Pour ce faire, la DVD s'appuie sur l'APEP qui joue un rôle de médiateur et de facilitateur entre la Ville et la profession.

Cette dynamique est contrainte par le cadre contractuel de DSP de longues durées dont le renouvellement à échéance lointaine par rapport aux attentes est la principale occasion de changement. Cette inertie contraint le volontarisme de la Ville favorable à l'installation massive de recharges électriques, au développement d'une offre de parcs mutualisés pour

les deux roues (pass multiparc motos et vélos) et à l'accroissement de la multimodalité des parcs relais notamment par la tarification.

L'évolution permanente des possibilités et des besoins, la recherche d'innovations dans l'usage des parcs (multimodalité, autopartage, services, logistique et agriculture urbaines, services numériques ...) doivent s'appréhender globalement dans une démarche de normalisation des cahiers des charges des futures DSP et avenants des DSP en cours s'adressant à l'ensemble des opérateurs, dans le respect de l'équilibre des contrats et de la concurrence. La prise en charge des investissements que nécessitent certaines de ces demandes d'évolution concrètes (bornes de recharge électriques, interopérabilité type « pass » des dispositifs d'accès) doit être négociée entre la Ville et ses concessionnaires, pour les contrats en cours.

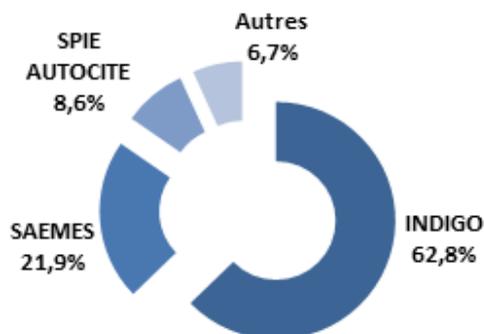
[.....].

Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

1.3. La SAEMES, un acteur public qui devrait porter concomitamment l'intérêt général et contractuel de la Ville

En 1979 la société d'économie mixte d'exploitation du stationnement SAEMES a été créée afin de prendre le relais des entreprises privées pour équiper tous les quartiers parisiens de parcs de stationnement. Elle demeure aujourd'hui l'unique entreprise publique parmi les huit opérateurs chargés de la construction (actuellement, il s'agit plus de la réhabilitation/modernisation), la gestion et l'exploitation des parcs de stationnements de la Ville de Paris : INDIGO, SAEMES⁹, SPIE AUTOCITE, SAGS, INTERPARKING, REALPARK, QPARK, SOCIETE SEIH - ACCOR - ALLSEASONS.

Figure 2 : Parts du marché Ville de Paris - chiffre d'affaires 2017



Source : DVD

Unique entreprise publique locale de stationnement également en Ile-de-France, elle compte parmi la vingtaine d'EPL de stationnement en France, comme LPA -Lyon Parc Auto-avec laquelle elle présente des similitudes. Elle gère 25 000 places de stationnement dont 80 % à Paris, essentiellement pour le compte de la Ville. Depuis 2012, son périmètre s'est étendu au stationnement payant sur voirie en région parisienne, avec la gestion de plusieurs parcs de communes de banlieue (Chatou, Gentilly...) ou de parcs-relais (Vaires,

⁹ le parc Lyon Diderot est exploité par une société en nom collectif *ad hoc* « SNC LYON-DIDEROT » qui a confié la gestion opérationnelle de l'ouvrage à EFFIA et son exploitation financière à la SAEMES. Cette entreprise est considérée comme une filiale de la SAEMES dans les statistiques de la DVD.

Val d'Europe), et à la mise en œuvre du contrôle du stationnement municipalisé et dépenalisé (Chatou, Gentilly).

Tableau 2 : **20 EPL parcs de stationnement de surface, sous-sol**¹⁰

ALTER SERVICES	ANGERS (ALTER SERVICES)
CITEDIA SERVICES	RENNES (CITEDIA SERVICES)
CPA	REIMS (SOCIETE ANONYME D'ECONOMIE MIXTE CHAMPAGNE PARC AUTO)
LPA	LYON (SOCIETE POUR LA REALISATION ET LA GESTION D'EQUIPEMENTS *LYON PARC AUTO)
PARCUS	STRASBOURG (SOCIETE DES PARKINGS DE LA COMMUNAUTE URBAINE DE STRASBOURG)
SAEMES	PARIS (SOCIETE ANONYME D'ECONOMIE MIXTE D'EXPLOITATION DU STATIONNEMENT DE LA VILLE DE PARIS)
SAEMVS	VALENCIENNES (SOCIETE ANONYME D'ECONOMIE MIXTE VALENCIENNES STATIONNEMENT)
SEM GRANDS GARAGES PARKINGS	BORDEAUX (SOCIETE D'ECONOMIE MIXTE DES GRANDS GARAGES PARKINGS DE BORDEAUX)
SEM ROUEN PARK	ROUEN (SEM ROUEN PARK)
SEM VENCE	VENCE (SOCIETE D'ECONOMIE MIXTE DE VENCE)
SEMICROF	LE FRENEY (SOCIETE D'ECONOMIE MIXTE DU CENTRE ROUTIER DU FRENEY-MONT-CENIS-FREJUS)
SEML ORLEANS GESTION	ORLEANS (SOCIETE D'ECONOMIE MIXTE LOCALE ORLEANS GESTION)
SO SPACE	NIORT (SOCIETE ANONYME D'ECONOMIE MIXTE SO SPACE)
SOCIETE PUBLIQUE LOCALE BASSIN DE THAU	SETE (SOCIETE PUBLIQUE LOCALE BASSIN DE THAU)
SPL CITEDIA METROPOLE	RENNES (SPL CITEDIA METROPOLE)
SPL OPUS	ST PIERRE (SOCIETE PUBLIQUE LOCALE OPTIMISATION DES POLITIQUES URBAINES DU SUD)
SPL ROUEN NORMANDIE STATIONNEMENT	ROUEN (SOCIETE PUBLIQUE LOCALE ROUEN NORMANDIE STATIONNEMENT)
STATIONEO	BLOIS (BLOIS AGGLO STATIONNEMENT)
TPA	TROYES (SOCIETE ANONYME D'ECONOMIE MIXTE LOCALE TROYES PARC AUTO (TPA))
VALTHOPARC	SAINT-MARTIN-DE-BELLEVILLE (SOCIETE D'ECONOMIE MIXTE VALTHOPARC)

Source : Fédération des EPL 2018

Créée pour porter l'intérêt général de l'équipement en parcs de stationnement sur tout Paris, la SEM semble aujourd'hui installée dans le rôle d'un opérateur concurrentiel sur un marché réputé disputé à Paris et en Ile-de-France. Sa stratégie présentée le 1^{er} juin 2018 lors d'une première réunion spécifique avec la Ville la positionne comme un acteur économique expert du stationnement aux prises avec le déclin du stationnement parisien et en recherche de rentabilité sur ses activités. L'intégration de savoir-faire et développements portant l'intérêt général des orientations de la Ville n'est pas manifeste.

¹⁰ Certaines de ces sociétés publiques locales (Nantes, Rennes par exemple) ont des activités diversifiées qui dépassent la gestion du stationnement (immobilier économique d'entreprise, patinoire...). La société lyonnaise LPA gère pour sa part des flottes d'automobiles en free-floating (Yea !) et d'autopartage en boucle (Citiz LPA).

Figure 3 : Analyse forces, faiblesses, opportunités, menaces

[.....]

La figure qui précède a été occultée conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

La SAEMES considère tenir encore de ses origines un portefeuille de DSP parisiennes aux rentabilités hétérogènes, généralement déficitaires par construction pour les parcs résidentiels, [.....].

Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

En préalable à la décision de la constitution effective de la SEM, la délibération VO34 du 16 novembre 1977 relative à « la politique générale du stationnement, le stationnement résidentiel et la création d'une société d'économie mixte » énonçait « que d'autres actions sont maintenant à mener, qui correspondent à des besoins de stationnement répartis sur l'ensemble du territoire parisien et qui nécessitent la mise en œuvre de moyens nouveaux. Il s'agit bien sûr du stationnement résidentiel qui n'a été satisfait que de manière très ponctuelle par les ouvrages souterrains réalisés, à l'époque une cinquantaine de parcs publics de la Ville sous concessions trentennales, d'ailleurs rien n'interdirait à la Ville de lui (la SEM) confier la réalisation de parcs de stationnement de type classique ».

La municipalité avait en effet constaté que la Ville satisfaisait la demande de stationnement dans les quartiers centraux de forte activité et au centre de Paris (deux tiers des places étant rotatives et un tiers amodié), mais que les demandes en stationnement résidentiel n'était que très partiellement satisfaites par les parcs souterrains réalisés, 43 depuis une quinzaine d'années totalisant 43 000 places. La Ville relevait que 70 000 voitures se trouvaient en stationnement illicite même pendant la nuit, ce qui justifiait de répondre à la demande des résidents dans les immeubles dépourvus de garages. Pour ce type de parcs essentiellement destinés à la vente de droits d'occupation, l'intervention directe de la collectivité se justifiait pleinement et il était prévu de construire ces parcs résidentiels sous différentes formes : ouvrages de capacité limitée (200 places) destinés à desservir une zone restreinte, parcs intégrés dans des opérations d'aménagement. Pour mener à bien ces actions en faveur du stationnement, la structure de la SEM permettait une intervention de la Ville sous la forme industrielle et commerciale pour la conception, le financement, la promotion et la gestion des ouvrages, la Ville restant maître des actions à réaliser en détenant la majorité du capital.

La SAEMES a été créée le 21 novembre 1979 avec un capital de 4 MF (609 796 €). Le capital est porté à 19,4 MF (2 957 510 €) en 1991. Le montant du capital social est actuellement de 4 232 297,83 €. Il s'agit d'une SEM constituée en application de l'article L. 1522-1 du CGCT comme société anonyme régie par le livre II du code de commerce.

La principale évolution récente est l'entrée au capital de la SEM de la société EFFIA le 5 janvier 2016 à hauteur de 33,7 % après cession de parts de la Ville, de la Chambre de commerce et d'industrie de la région d'Ile-de-France (CCIR) et du Conseil national des professions de l'automobile, associés minoritaires.

Dès 2010, la recherche d'un partenariat pour développer un projet industriel d'avenir avait fait l'objet d'échanges. Le déroulement de ces démarches est repris dans la suite du rapport.

1.4. La SAEMES, une entreprise publique de la Ville, ouverte à l'extérieur

1.4.1. Une ouverture à l'extérieur peu favorable à la Ville

La SAEMES n'est pas actuellement propriétaire de parcs de stationnement et ses activités s'accomplissent uniquement dans le cadre de délégations confiées par 13 délégants.

Tableau 3 : Délégants de la SAEMES - année 2017

[.....]

Le tableau qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Le chiffre d'affaires cumule les recettes acquittées principalement par les usagers à l'heure, dits « horaires », en seconde importance par les usagers abonnés et plus marginalement par les amodiataires et les activités annexes (publicité, location de surfaces, services).

Figure 4 : Chiffres d'affaires 2017 en K€

[.....]

La figure qui précède a été occultée conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

L'excédent brut d'exploitation ou EBITDA résulte de la balance des recettes (chiffre d'affaires) et des charges liées à la fréquentation, hors charges d'investissement. Les redevances versées au délégant pour l'occupation des ouvrages sont une charge de fonctionnement qui pèse sur l'excédent.

Le résultat d'exploitation ou EBIT intègre les investissements par rapport à l'excédent (provisions et amortissements lissés sur la durée de la délégation, c'est-à-dire sans fluctuations significatives).

Avec une moyenne de [.....] de redevances sur le chiffre d'affaires, le tableau précédent montre une rentabilité pour l'ensemble des délégants avec cependant des écarts importants, de [.....].

[.....].

Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Figure 5 : Rentabilité des redevances sur les chiffres d'affaires 2017

[.....]

La figure qui précède a été occultée conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

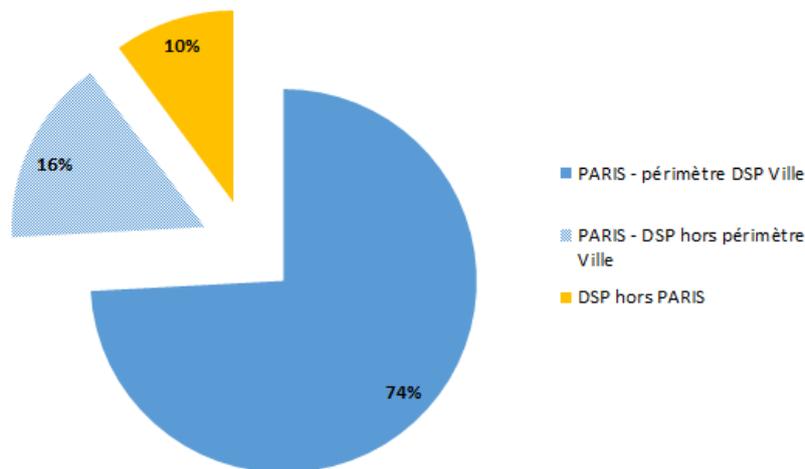
Recommandation 1 : SAEMES : viser un meilleur équilibre par délégant des résultats d'exploitation des contrats. Engager la résolution de la délégation actuellement en rupture manifeste d'équilibre économique.

La SAEMES approuve cet objectif tout en appliquant depuis quelques années, face aux incertitudes du marché francilien, des hypothèses particulièrement dégradées sur la durée des contrats, dans la limite de leur équilibre.

1.4.2. Une ouverture à l'extérieur encore limitée

Aujourd'hui, la SAEMES est pour l'essentiel concessionnaire de parcs parisiens (90 %), majoritairement de la Ville de Paris (74 %), et marginalement de parcs en dehors de Paris (10 %). La SAEMES exerce également des activités de stationnement de voirie à Gentilly (stationnement 2013-2023) et Chatou (stationnement 2011-2021 et contrôle 2017-2021).

Figure 6 : Répartitions des DSP de la SAEMES (en nombre)



Source : IG - données SAEMES

Figure 7 : Nombre de places de stationnement

[.....]

La figure qui précède a été occultée conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

La cartographie ci-après montre que la SAEMES gère pour la Ville 70 % de parcs dédiés aux abonnés résidentiels dont 19 en surface¹¹ et 30 % de parcs mixtes d'usagers horaires ou abonnés, résidents ou non. La proportion est à peu près la même pour ses autres parcs parisiens. Hors Paris, les parcs sont mixtes ; trois sont des parcs relais incitant les automobilistes à accéder au centre-ville en transport en commun.

Pour la SAEMES, « en candidatant sur les parcs relais à l'extérieur de Paris, la SEM agit non seulement comme opérateur économique mais également comme un acteur public légitime à intervenir en dehors de Paris pour décongestionner la capitale ».

Par délibération du conseil de Paris de septembre 2018 (2018 DVD 94), une expérimentation de 1000 places relais a été lancée dans onze parcs de la Ville situés à ses portes dont trois délégués à la SAEMES : Porte d'Orléans, Charléty Coubertin, Bercy Seine.

¹¹ Non considérés par la suite compte tenu de de leur réaffectation potentielle au stationnement de voirie.

En cas particulier, le parc Bercy-autocars de la SAEMES héberge une activité de gare routière.

A noter également que la SAEMES gère deux des quatre parcs de la Ville auxquels est adossée une activité significative de location de surface commerciale disjointe de l'activité de stationnement, les parcs Goutte d'Or et Firmin Gémier (plus de 30 % du chiffre d'affaires). En dehors de ces quatre cas, cette activité est marginale (moins de 6 % du chiffre d'affaires) et concerne environ la moitié des parcs.

Les tableaux ci-après dressent la cartographie des parcs de la SAEMES.

Tableau 4 : Cartographie des parcs de la SAEMES

		PARIS - périmètre DSP Ville	PARIS - Délégations hors périmètre Ville	DSP hors PARIS
Parcs tous types	89	66	14	9
Parcs Mixtes en Ouvrage	27	20	4	3
Parcs Mixtes de Surface	3	0	0	3
Parcs Relais	3	0	0	3
Parcs Résidentiels en Ouvrage	36	27	9	0
Parcs Résidentiels de Surface	20	19	1	0

	PARIS - périmètre DSP Ville	PARIS - Délégations hors périmètre Ville	DSP hors PARIS
	Parcs Mixtes en Ouvrage		
27	20	4	3
PMO03			Gentilly Centre-ville 2013-2023
PMO04	Anvers 2015-2022		
PMO05	Maubert st Germain 1981-2036		
PMO07			Chatou Gare 2011-2021
PMO06	Lagrange 2014-2028		
PMO08	Opéra Meyerbeer 2014-2022		
PMO10		Sainte Anne 2015-2027	
PMO11			Henri Mondor 2017-2047
PMO12	Mairie 15ème Lecourbe 2018-2034		
PMO13	Saint Eustache 1985-2045		
PMO14	Pyramides 2017-2025		
PMO15	Hausmann Berni 2018-2030		
PMO17	Mairie du 17 ème 1988-2027		
PMO18	Goutte d'Or 1991-2021		
PMO19		Saint Louis 1989-2039	
PMO23	Saint Martin nivoli 1994-2059		
PMO26	Méditerranée 1992-2032		
PMO30		Robert Debré 1988-2038	
PMO83	Notre-Dame 2007-2037		
PMO60		Musée du Quai Branly 2001-2044	
PMO62	Charléty Coubertin 1994-2024		
PMO65	Bercy VL 1996-2026		
PMO68	Porte d'Orléans 1999-2023		
PMO70	Bercy Autocars 1996-2026		
PMO73	Saint Éloi 2002-2027		
PMO87	Ecole de Médecine 2010-2022		
PMO95	Hotel de Ville 2011-2026		

Parcs Mixtes de Surface			
3	0	0	3
PMU03			Gentilly Eglise 2013-2023
PMU07			Chatou Marché (Berteaux) 2011-2021
PMU84			Vaires Municipal 2013-2018

Parcs Relais			
3	0	0	3
PMO81			Parc Relais de Montévrain 2007-2032
PMO84			Parc Relais de Vaires-Torcy 1 2008-2022
PMO85			Parc Relais de Vaires-Torcy 2 2008-2022

Parcs Résidentiels en Ouvrage			
36	27	9	0
PRO01		Mayran 2016-2036	
PRO02		Colonel Fabien 2015-2024	
PRO03		Sainte Perine 1983-2033	
PRO04	Gay-Lussac 1985-2050		
PRO05	Rond Point des Champs Elysées 2016-2022		
PRO06	Mairie 14ème 2017-2034		
PRO07	Champagny 1981-2045		
PRO08	Marché St Germain 1983-2048		
PRO10	Polytechnique 1984-2049		
PRO11	Poliveau 1985-2050		
PRO12	Roquette 1985-2050		
PRO14	Péreire 1984-2052		
PRO15	Mozart 1988-2052		
PRO20	Mairie du 19ème 1992-2057		
PRO21	Gros Boulainvilliers VDP 1992-2022		
PRO22	Carpeaux 1993-2023		
PRO24	Marcadet 1991-2056		
PRO28	Firmin Gémier 1991-2021		
PRO29	André Honnorat 1992-2022		
PRO32	Damrémont 1991-2021		
PRO34	Hector Malot 1994-2024		
PRO35	Général Beuret 1994-2059		
PRO36	Delessert 1994-2024		
PRO39	Van Gogh 1992-2022		
PRO41	Didot 1993-2023		
PRO42	Milton 1994-2024		
PRO61	Récollets 1996-2026		
PRO63	Charléty-Thomire 1994-2024		
PRO64	Monge 1997-2072		
PRO71		Gros Boulainvilliers OPAC 1992-2022	
PRO76		Goutte d'Or OPAC 1 2007-2020	
PRO77		Goutte d'Or OPAC 2 2007-2020	
PRO78		Goutte d'Or OPAC 3 2007-2020	
PRO79		Goutte d'Or OPAC 4 2007-2020	
PRO80		René Boulanger 2007-2016	
PRO86	Cardinet 2007-2037		

	Parcs Résidentiels de Surface		
20	19	1	0
PRU37	Henri-Martin 1 2011-2019		
PRU38	Henri-Martin 2 2011-2019		
PRU40	Saint Jacques 2 2011-2019		
PRU45	Saint Jacques 1 2011-2019		
PRU46	Orsay 1 2011-2019		
PRU47	Saxe 2011-2019		
PRU48	Cambronne 2011-2019		
PRU49	Grenelle 1 2011-2019		
PRU50	Maillot/Pereire 2011-2019		
PRU51	Pasteur 1 2011-2019		
PRU52	Lecourbe 2011-2019		
PRU53	Pasteur 2 2011-2019		
PRU54	Mandel 1 2011-2019		
PRU55	Wilson 1 2011-2019		
PRU56	Orsay 2 2011-2019		
PRU57	Grenelle 2 2011-2019		
PRU58	Mandel 2 2011-2019		
PRU59	Wilson 2 2011-2019		
PRU67	Auguste Blanqui 2011-2019		
PRU89		Flandrin 2011-2020	

Source : IG - données SAEMES

2. LA SAEMES, UN OPÉRATEUR ÉCONOMIQUE À L'ÉQUILIBRE FRAGILE DANS UN MILIEU CONCURRENTIEL

2.1. Un portefeuille de parcs exposé au jeu de la concurrence

L'équilibre de la SAEMES est lié à la compensation des rentabilités hétérogènes de ses parcs, positives et négatives. La valeur de son capital repose sur la durabilité de ses contrats prospères à proportion de ceux qui le sont moins. Les perspectives financières sont dressées dans les chapitres ci-après, le présent chapitre s'attachant à évaluer la pression concurrentielle et les fondements des hypothèses stratégiques.

2.1.1. De nombreuses DSP de la Ville remises en concurrence dans les prochaines années

Sur les 24 DSP mises en concurrence dans la période 2013-2018, la SAEMES a perdu 2 de ses parcs, en a conservé 2 et conquis 5.

De 2019 à 2032, 6 DSP en moyenne seront à réattribuer annuellement (de 3 à 15 par an), l'unique DSP pour les 19 parcs de surface, déficitaire, étant considérée à part pour son renouvellement en 2019 car susceptible d'intégration au stationnement de voirie.

Au-delà de 2032 et jusqu'en 2072 (parc Caserne Monge), 1 DSP en moyenne sera à réattribuer annuellement (1 à 4 par an) [.....].

Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Les DSP réattribuées pouvant venir à échéance pendant les mêmes périodes, les moyennes précédentes seraient à majorer, une fois connues les nouvelles durées des contrats et regroupements de DSP.

Par conséquent, l'équilibre et la valeur du capital de la SAEMES vont être soumis d'année en année, dès 2019, à l'intensification des résultats des mises en concurrence avec des risques importants pour les parcs les plus rentables.

Il convient de distinguer les concessions des affermages. Les concessions ont les durées les plus longues dans la mesure où elles comprennent, outre l'exploitation, des travaux importants de réhabilitation ou de modernisation. Les affermages, plus courts, s'appliquent à de l'exploitation et de l'entretien.

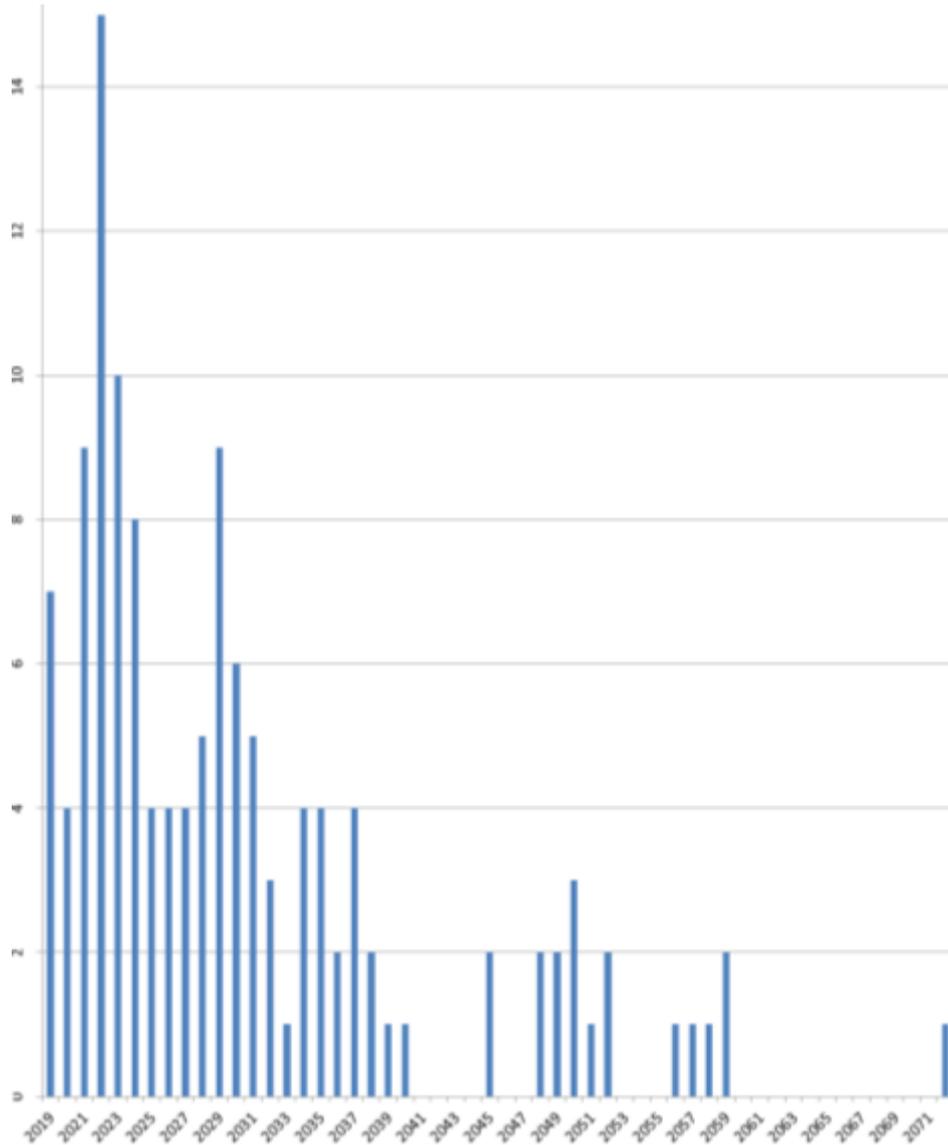
Le passage d'une concession à un affermage libère des charges d'amortissement qui, à tarifs de stationnement constants ou augmentés peuvent être reproduites sous forme d'augmentation de la redevance en balance avec les résultats. La pression concurrentielle sur la redevance s'en trouve augmentée.

Toutefois, des investissements conséquents liés aux nouveaux usages vont concerner potentiellement tous les parcs : pass multiparcs, pass Navigo parcs relais, services numériques, multimodalité, bornes de recharge, logistique et agriculture urbaine ...

La rentabilité à court terme est impactée dans la conjoncture actuelle où les usagers sont en recherche d'optimisation de leurs charges et de nouvelles mobilités. Les changements d'exploitant se traduisent par des diminutions de clientèles à l'occasion de leur adhésion aux conditions du nouveau gestionnaire. Cette perte d'exploitation ponctuelle creuse la tendance structurelle à la baisse de fréquentation et par conséquent du chiffre d'affaires.

La SAEMES constate, lors des renouvellements de DSP et des changements tarifaires édictés par Ville, des résiliations importantes d'abonnés, particuliers ou sociétés, avec un impact sur les chiffres d'affaires des DSP concernées.

Figure 8 : Nombre annuel de parcs de la Ville en fin de DSP hors les 19 parcs de surface



Source : IG - données DVD

2.1.2. La SAEMES défensive sur son périmètre de parcs et offensive pour l'étendre

Les figures suivantes reflètent la situation de la SAEMES au regard de ses parcs de la Ville en fin de DSP.

Les enjeux financiers liés au renouvellement ou au gain de nouvelles DSP sont considérables pour l'équilibre économique de la SAEMES.

[.....].

Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Figure 9 : CA concerné (en K€) par la fin des DSP SAEMES

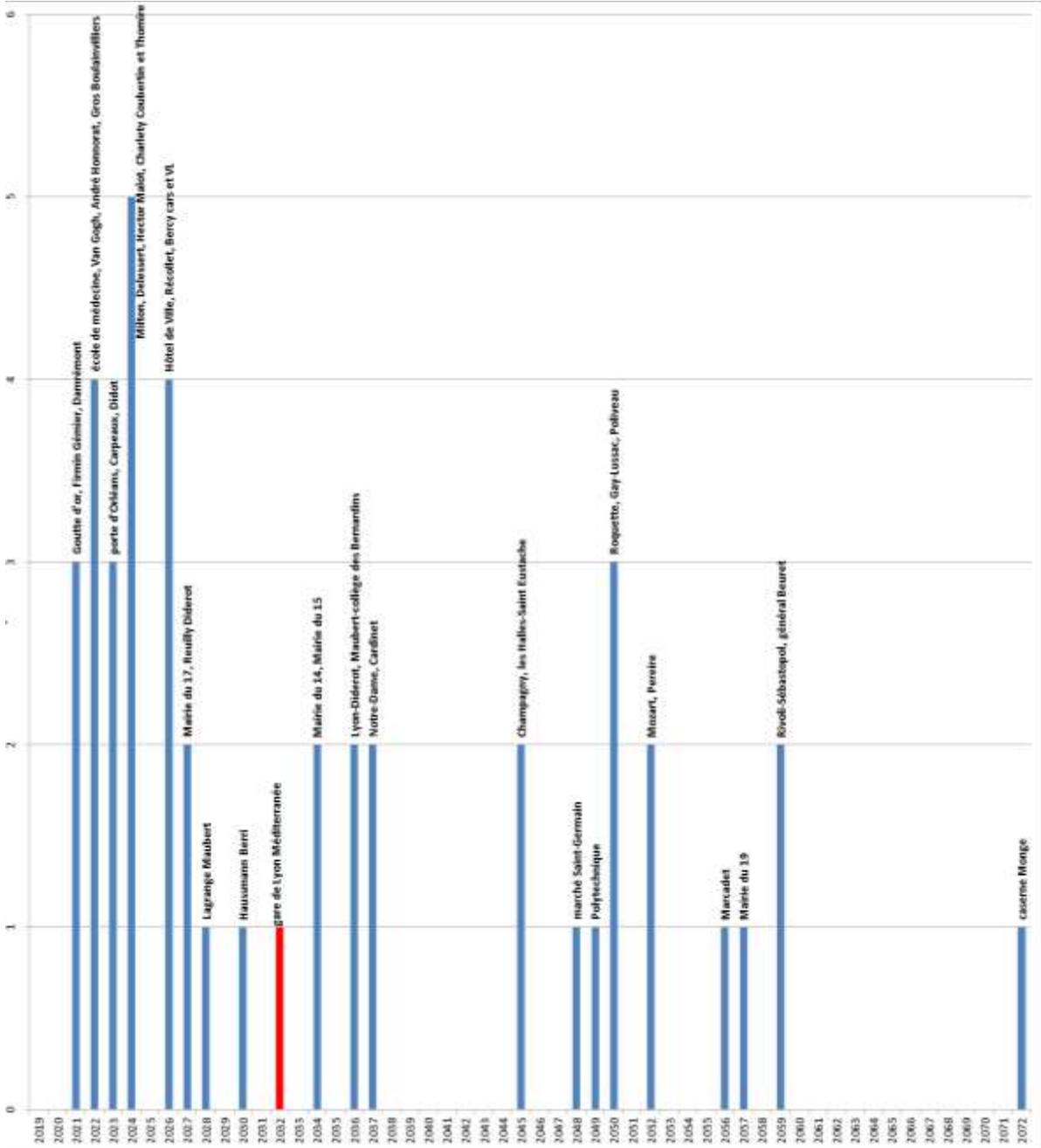
[.....]

La figure qui précède a été occultée conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

[.....].

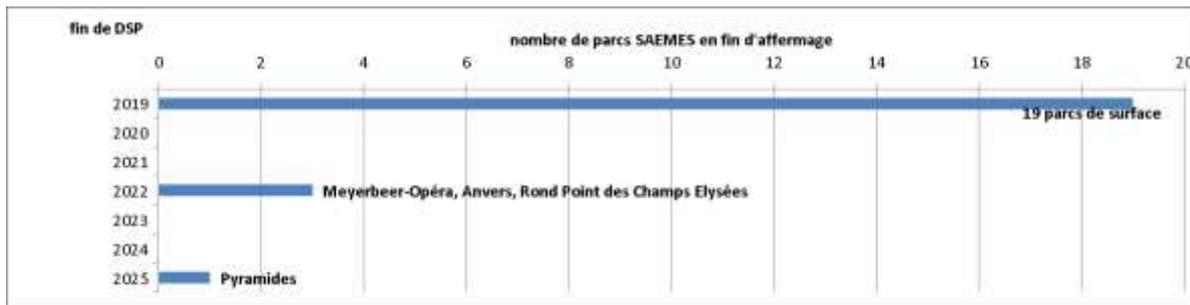
Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Figure 10 : Nombre annuel de parcs de la Ville en fin de concession-SAEMES



Source : IG - données DVD

Figure 11 : Nombre annuel de parcs de la Ville en fin d'affermage-SAEMES



Source : IG - données DVD

2.1.3. Des opérateurs peu nombreux du fait de la concentration à l'œuvre depuis 2011

Sur la cinquantaine d'opérateurs (46) présents dans les consultations de la Ville avant 2011, seize (en jaune dans le tableau ci-après) ont perduré au-delà et cinq (en vert dans le tableau ci-après) seulement le sont encore en 2018.

Tableau 5 : Opérateurs de stationnement en parc de la Ville entre 2001 et 2018 avec l'année de leur dernière candidature après 2011

Groupe Foncière des Régions										
2012 URBIS PARK SA	GSFR - Parcs GFR)									
candidats faisant actuellement partie de Q-Park										
2011 Q-Park Services (anciennement Q-park)	Omniparc	Parcofrance	Serimo	Epolis Parcs						
Candidats ayant répondu en groupements										
Real Park Europeenne de stationnement	Omniparc EiffageTP Projetud O.A.L	Omniparc PRADEAU MORIN	Omniparc Boisseron Dumas Vilmorin Projetud Pradeau et Morin	Baudoyer Europeenne de stationnement	SABA SANEF	2013 SAGS Léon Grosse	2018 DORNIER EIFFAGE			
candidats faisant actuellement partie de Vinci Park devenu Indigo										
2014 Vinci Park CGST (devenu INDIGO INFRA FRANCE)	2018 Vinci Park - Vinci Park France (devenu INDIGO INFRA)	Gefiparc	Les Parcs GTM	Sogeparc France	Sogeparc CGST	2016 SPSG	Société du Parc Auto Amboise Paré	Société du Parking Maignon Marigny	Société du parking Saint Honoré	
Candidats indépendants										
2018 Saemes	2018 Spie Autocité (anciennement Concessions)	Eiffage Parking	2018 SAGS	Semeco	Someba	Société du Parc Etoile Foch	2014 Interparking	J-P MOLE SAS	Les Fils de Mme GERAUD	
2015 Effia stationnement	Immobilière Carrefour	Semaco	Saneca	Europeenne de stationnement	Société des Parkings de France	2012 Sanef Saba Parkings France	2013 Tunis Park Services	2011 Gestipark	2015 RAMERY	Stationnement Parking Service

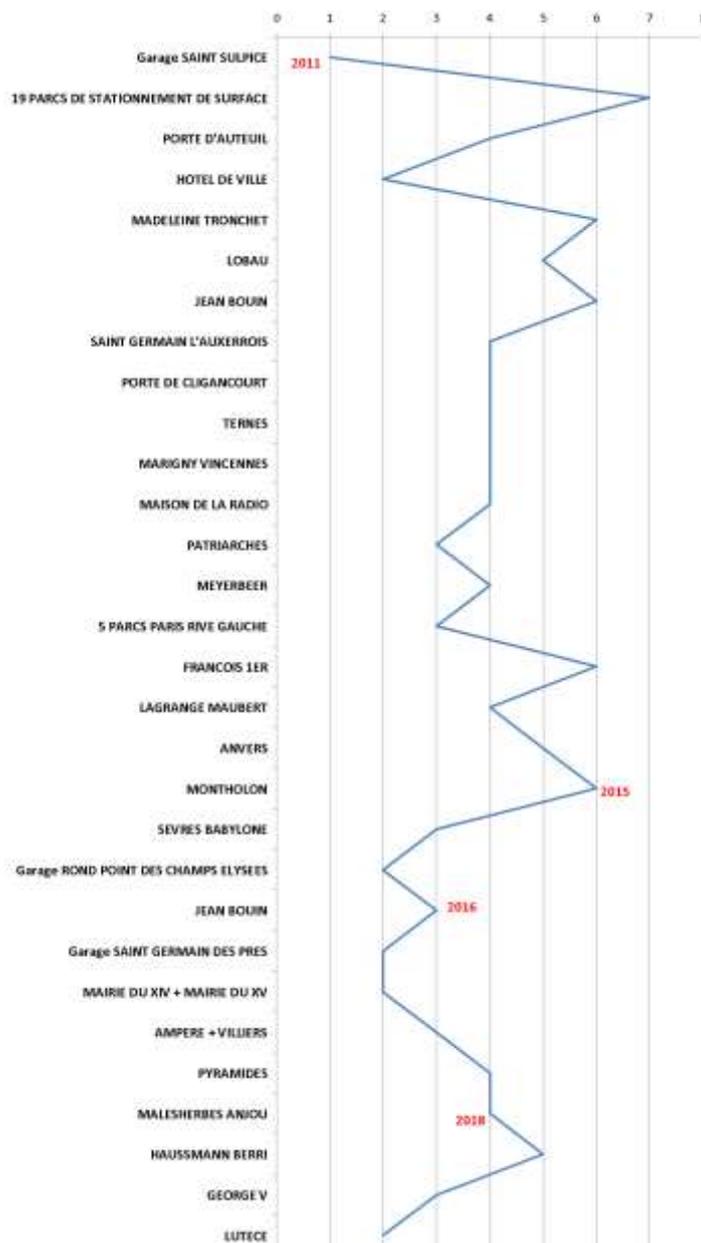
Source : DVD retraité IGVP

[.....].

Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Depuis 2016, la fréquence moyenne est de 3 candidatures avec un minimum de 2 dans un cas sur 3, dernièrement celui du parc Lutèce. Par sa candidature systématique, la SAEMES joue un rôle de sauvegarde des intérêts de la Ville. La bonne fin des consultations repose sur l'issue d'une étape de négociation qui ne peut être équilibrée avec un seul candidat.

Figure 12 : Fréquence des candidatures aux consultations de la Ville



Source : DVD retraité IGVP

Sur la période 2011-2018, la SAEMES a conservé trois de ses parcs, en a perdu trois également et a conquis six parcs de ses concurrents. Son nombre de parcs s'est donc accru. La performance est appréciée en chiffres d'affaires et rentabilités dans la suite du rapport.

Figure 13 : Succès et échecs de la SAEMES aux consultations de la Ville



Source : DVD retraité IGVP

[.....].

Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

¹² La SAEMES s'est abstenue en 2011 pour la consultation relative au parc Saint Sulpice.

Figure 14 : Suivi à date de la SAEMES, des consultations en dehors de la Ville

[.....]

La figure qui précède a été occultée conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

[.....].

Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

2.2. Des enjeux d'équilibre de l'entreprise et de valeur de son capital

2.2.1. La fin de la DSP du parc Méditerranée, un pivot dans l'évolution de la SAEMES

[.....].

Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Les documents produits par la SAEMES mettent en avant qu' « *aujourd'hui et sur les quinze dernières années, la SAEMES est structurellement bénéficiaire, ses résultats se dégradant essentiellement par la perte de chiffre d'affaires.* »

[.....].

Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Figure 15 : Répartition du chiffre d'affaires par parcs mixtes en ouvrage

[.....]

La figure qui précède a été occultée conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

[.....].

La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

2.2.2. Un enjeu de redressement de la rentabilité de certains parcs

Historiquement et encore aujourd'hui, les risques pris par les délégataires retenus ont conduit à un déséquilibre déficitaire de certains parcs. L'écueil des offres anormalement ambitieuses en redevance et résultat n'est pas à exclure pour des opérateurs dont l'envergure permet de creuser des déficits. Ces déséquilibres influencent la concurrence dans la mesure où ils mettent en jeu la résilience des opérateurs à un échec ou limitent les performances de leur offre.

[.....].

Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Tableau 6 : bilan des parcs déficitaires de la Ville (hors parcs de surface)

[.....]

Le tableau qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Au plan de l'équilibre financier, la SAEMES est également exposée à des mesures fiscales prises à l'endroit des exploitants de parcs publics en Ile-de-France, qui sont assujettis à la taxe annuelle sur les surfaces de bureaux (touchant les places de stationnement depuis 2011) et depuis 2015 à la taxe annuelle sur les surfaces de stationnement (additionnelle à la TSB). La SAEMES aurait reçu les rôles des sommes à payer depuis 2013 et a provisionné [.....] dans ses comptes pour y faire face. Afin d'apporter les capitaux nécessaires à la société du Grand Paris, un récent amendement réforme les deux taxes (la TASS est supprimée pour les parcs commerciaux qui entreraient entièrement dans le champ de la TSB alors que seules étaient concernées jusqu'ici les surfaces de stationnement annexées à des bureaux). La Fédération nationale des métiers du stationnement s'est opposée à cette nouvelle imposition par le biais d'un amendement à la loi de finances pour 2019 en limitant les effets par la définition de normes d'applicabilité et de définition des surfaces concernées, de seuils d'exonération et de franchise, et de cas d'exclusions.

La mise en œuvre des nouvelles taxes TSB et TASS à compter de 2019 a été votée par l'assemblée nationale (amendement 1152 Gilles Carrez). Compte tenu de la progressivité des taux, les incidences pour la SAEMES sont évaluées à 1,4 M€ sur l'EBITDA et l'EBIT dès 2019 puis à 1,8 M€ en 2020, 2,1 M€ en 2021 avant d'atteindre 2,3 M€ en 2022.

La SAEMES souhaiterait que la Ville tienne compte de cette imposition dans ses relations financières avec la SEM.

2.2.3. Une valeur du capital de l'entreprise liée à son portefeuille de délégations

Le capital social de la société de 4,232 M€ est divisé en 69 405 actions ordinaires d'une valeur nominale de 60,9796 € chacune.

La dernière évaluation du capital de l'entreprise a été réalisée au premier semestre 2015 lors de la négociation menée par la Ville avec la société EFFIA relative à l'acquisition de 33,27 % du capital par cette dernière.

Le prix proposé par EFFIA fut de [.....] par action, supérieur à l'évaluation initiale de la SEM réalisée par les conseils financiers d'EFFIA (Rothschild) et de la SAEMES (PricewaterhouseCoopers).

Les membres des phrases qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

A l'issue de la cession en 2016, l'actionnariat actuel de la SAEMES se décompose de la manière suivante :

Tableau 7 : Répartition actuelle du capital de la SAEMES

Actionnaires	Nombre d'actions	% capital	% droits de vote
Ville de Paris	34 743	50,06%	50,06%
Effia	23 091	33,27 %	33,27 %
CDC	3 880	5,59%	5,59%
SNI	2 908	4,19 %	4,19 %
RIVP	2 907	4,19%	4,19%
Paris Habitat	1 455	2,10%	2,10%
CCIP	421	0,61%	0,61 %
Total	69 405	100 %	100 %

Source : 2015DFA85 Pacte d'actionnaires

[.....].

Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

De fait, cette évaluation est actualisable à tout moment en fonction de la rentabilité des délégations gérées par l'entreprise et des intérêts des acheteurs potentiels. La période concurrentielle 2021-2026 et l'année pivot 2032 seront déterminantes pour l'équilibre économique de la SAEMES et la valeur en conséquence de son capital.

La valeur de l'entreprise évoluera par conséquent dans le temps, en fonction de l'anticipation résiduelle par rapport à ces échéances et des résultats concurrentiels et de leurs effets sur l'équilibre économique de la SAEMES.

Les analyses financières ci-après montrent que la stratégie de la SAEMES qui sera mise en œuvre de 2020 à 2026 sera déterminante et devra être en rupture avec les tendances antérieures. Pour être totalement pertinentes, ces analyses devraient prendre en compte l'évolution de la valeur de l'entreprise.

Recommandation 2 : Ville et SAEMES : actualiser les études d'évaluation du capital de l'entreprise d'ici 2021, en amont de la période de renouvellement de nombreuses DSP de la SEM.

La SAEMES considère cette recommandation opportune au terme de la mandature actuelle et de ses engagements sur son actionnariat, en tenant compte des perspectives plus précises d'attribution des prochaines DSP.

2.2.4. Des cahiers des charges de la Ville peu ouverts axés sur la rentabilité des redevances

Les cahiers des charges des DSP mises en concurrence comprennent un volet d'exploitation et un volet de travaux plus ou moins conséquent suivant qu'il s'agit d'une concession ou d'un affermage.

- **Des exigences techniques peu discriminantes**

Les travaux de modernisation portent sur le confortement éventuel de l'ouvrage et les équipements techniques avec notamment la poursuite de la généralisation de l'extinction incendie automatique par Sprinkler nécessaire à l'accueil des véhicules électriques. Fonctionnellement, la sécurité et le confort des usagers sont améliorés par l'adaptation des circulations, des ascenseurs, des locaux d'accueil et l'augmentation de la qualité globale (remise en peinture, signalétique ...).

La DVD constate un alignement des sociétés pour maintenir le niveau des travaux et de la qualité de service. Les entreprises ont malgré tout des approches finement différenciables suivant les cas et sur certains sujets (PMR, deux roues ...). Les capacités de stationnement proposées et leur agencement (zonage PMR, abonnés, usagers horaires, deux roues, recharges électriques, autopartage, activités annexes telles que station-service ...) peuvent également présenter des différences¹³.

En termes d'innovation, les nouveaux usages (logistique urbaine, ferme urbaine ...) sont à l'initiative des opérateurs qui peuvent les proposer sans porter atteinte aux prestations minimales attendues. Force est de constater l'absence de volontarisme de la Ville délégante sur ces innovations et la modestie des initiatives en écho. La possibilité d'innovation est ouverte aux candidats sans orientation particulière, elle est facultative et contrainte par les performances notamment financières attendues sur les prestations de base.

Bien qu'exprimé en termes généraux, la Ville est plus volontariste s'agissant des besoins d'accueil de véhicules électriques, de deux roues et de pass pour les motos qui concourent aux objectifs des nouvelles mobilités. Toutefois, ces évolutions générales indépendantes du cycle de renouvellement des DSP font l'objet d'une normalisation dans le cadre des concertations entre opérateurs organisées par l'APEP à la demande de la DVD.

- **Un équilibre financier avec une redevance pour objectif de résultat sécurisé par la part fixe**

Financièrement, la Ville pose ses exigences sur les trois facteurs de la tarification du stationnement, des investissements attendus et de la redevance d'exploitation, la concurrence jouant essentiellement sur les deux derniers.

Les concurrents évaluent classiquement le programme d'investissement qui répond aux attentes de la Ville suivant leurs ambitions qualitatives et compétitives. La concurrence entre les projets s'exprime classiquement.

Le chiffre d'affaires évalué par chaque concurrent s'appuie sur ses hypothèses de fréquentation et lui permet de proposer la redevance annuelle qu'il versera à la Ville en une part fixe et une part variable. Le plan d'affaires (business plan) sous-jacent intègre les charges d'exploitation et d'investissement (provisions et charges lissées sur la durée de la

¹³ A Lyon les parcs de la société LPA se distinguent par le haut niveau de qualité de leurs prestations : ceux du centre-ville ont fait l'objet d'une charte d'architecture intérieure émanant d'un architecte-designer français d'audience internationale (J.-M. Wilmotte), et leurs aménagements ont bénéficié de l'intervention d'artistes reconnus (Buren, Morellet ...).

DSP). La concurrence est appréciée par la Ville en termes de robustesse des plans d'affaires, c'est à dire de fréquentation raisonnable et de redevance proportionnée ménageant les capacités d'investissement afin que la délégation trouve en elle-même son équilibre économique.

Dans la procédure itérative de mise en concurrence, après un premier examen des propositions la Ville impose à l'ensemble des concurrents les principaux tarifs, horaires et abonnés-résidents, et encadre les propositions limitées à quelques éléments complémentaires : les tarifs abonnés-non-résidents des voitures (VL), le tarif minimal abonnés-résidents-petits-rouleurs (10 paliers imposés sur 11) et la progressivité de 50 à 100% de l'abonnement des véhicules électriques sur la durée de la DSP. La concurrence tarifaire est par conséquent restreinte in fine et la négociation converge sur la redevance.

[.....].

La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

- **Des perspectives contrastées pour la Ville et les opérateurs**

La DVD et la DFA anticipent une progression des redevances fondée sur les seuls renouvellements des concessions anciennes, ceux concernant des parcs dédiés aux abonnés ne produisant pas d'effets positifs. De leur côté, les opérateurs comme la SAEMES réévaluent le risque lié aux redevances : « *Trois facteurs contribuent à augmenter le risque des délégataires, dans un marché de plus en plus compliqué :*

- *l'augmentation des taux de redevances, liés au renouvellement de contrats sur des parcs déjà construits,*
- *la généralisation de systèmes de redevances fixes,*
- *l'accroissement de la part des redevances fixes vs. variables dans le cadre de contrats mixtes fixes / variables ».*

La SAEMES anticipe « *une évolution de son chiffre d'affaire -CA- fondée sur certaines hypothèses structurantes :*

[.....].

Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Ces hypothèses sont cohérentes avec les analyses ci-avant et permettent à la SAEMES de considérer que « *compte tenu de l'impact en année pleine des développements anticipés en 2018 et du fort nombre d'appels d'offres offensifs prévus entre 2019 et 2020, la SAEMES devrait connaître un développement positif de son CA, malgré une croissance organique quasi-nulle et le renouvellement d'une partie de son CA sur la période (contrats Goutte d'Or Opac, Parcs Résidentiels de surface et Vaires Municipal) ».*

Les projections correspondantes de la SEM sont analysées dans le chapitre suivant.

Au final, si les modalités contractuelles et concurrentielles de la Ville ont permis de faire face à des évolutions passées comme la tarification au quart d'heure introduite en juillet 2015, la période qui s'ouvre sous des contraintes économiques fortes présentera de nouveaux défis technologiques et d'usages marqués par l'accélération des évolutions et la mutualisation entre opérateurs des services offerts aux usagers.

Recommandation 3 : Ville : engager une étude de cadrage et de révision des modalités contractuelles et de mise en concurrence pour les adapter aux enjeux d'usages, d'évolutivité et d'équilibre économique.

3. DES PERSPECTIVES FINANCIÈRES AVEC DES ENJEUX D'ÉQUILIBRE À PARTIR DE 2026 ET DE PÉRENNISATION AU-DELÀ DE 2032

3.1. Les chiffres clés à court et moyen terme

3.1.1. Des résultats d'exploitation et une rentabilité qui s'érodent

Les performances de la SAEMES sont durablement sujettes à la baisse de la fréquentation¹⁴ qui se conjugue aux exigences croissantes des délégants encouragés par un jeu de la concurrence à parfaire.

Cette baisse quantitative du stationnement en parc est corrélée à celle attendue de la circulation à Paris, les relais de croissance ayant des effets modérés ou en devenir.

Le levier tarifaire¹⁵ ne contient pas la baisse et le niveau atteint commence à apparaître contreproductif.

Le levier quantitatif des services numériques (OnePark, Zenpark, Parclick ...) est significatif et son potentiel reste important. Le coût¹⁶ de ces services aujourd'hui indispensables et foisonnant relativise toutefois leur intérêt financier à l'échelle des activités de la SAEMES. Un déficit peut même être engendré pour certains parcs dont les redevances ne laissent qu'une marge du même ordre que ce coût de ces services.

Le levier territorial est contrasté comme exposé précédemment [.....].

Le levier des nouveaux usages des parcs (espaces logistiques urbains, fermes urbaines ...) est une opportunité d'avenir freinée aujourd'hui par des normes inadaptées et des cahiers des charges peu incitatifs. Leur développement nécessitera des capacités financières en balance avec celles dégagées des nouvelles délégations ou de celles qui seront renouvelées.

Dans ce contexte, la progression actuelle du chiffre d'affaires dépend d'une progression du périmètre des délégations de la Ville dont l'équilibre est de plus en plus tendu.

Le poids des redevances d'occupation des parcs en forte augmentation¹⁷ contribue à la baisse du résultat d'exploitation et de sa marge. Il en va de même pour les charges dues au titre d'une autre redevance perçue par la Ville pour l'évacuation dans le réseau d'assainissement¹⁸ des eaux d'infiltration pompées dans les parcs appelées eaux d'exhaures¹⁹. Son montant a motivé les travaux d'étanchéification en 2017 du parc Opéra-Meyerbeer qui se sont élevés à 2,3 M€. En 2018 ces charges devraient représenter environ [.....] du chiffre d'affaires.

Les membres des phrases qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

¹⁴ [.....].

¹⁵ [.....].

¹⁶ [.....].

¹⁷ [.....].

¹⁸ [.....].

¹⁹ [.....].

Les phrases qui précèdent ont été occultées conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Tableau 8 : Tarification et volumes des eaux d'exhaures

[.....]

Le tableau qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

La baisse de résultat est amoindrie par plusieurs actions de maîtrise des coûts :

- optimisation des opérations de maintenance et travaux,
- baisse du volume des eaux d'exhaures,
- renégociations bancaires,
- limitation des stocks et de leur consommation,
- optimisation du personnel et baisse de l'intérim,
- baisse et renégociation de la redevance sur certains parcs.

L'évolution du compte de résultat est présentée dans le tableau ci-après. Sur la période, le chiffre d'affaires a progressé de 10%, les redevances et frais de contrôle de 47% et le cumul des autres charges d'exploitation est resté stable.

Tableau 9 : Compte de résultat de 2014 à 2019

[.....]

Le tableau qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Tableau 10 : Dividendes de 2015 à 2017

[.....]

Le tableau qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

3.1.2. Structure bilancielle

La structure bilancielle se caractérise par un besoin en fonds de roulement d'exploitation significativement contributeur et relativement stable. La dette culmine en 2017 compte tenu de travaux lourds de rénovation, avec, cependant, une marge par rapport au seuil du triple de l'excédent brut d'exploitation (EBITDA).

Tableau 11 : Bilan de 2019 à 2023

Bilan En ké	déc.-13	déc.-14	déc.-15	déc.-16	R2 Dec. 2017	Budget Dec. 2018	GPS 2019	GPS 2020	GPS 2021	GPS 2022	GPS 2023
	Actif immobilisé	134 929	129 992	126 027	133 538	137 591	137 243	132 216	127 027	122 830	118 649
Besoin en fonds de roulement d'exploitation	(12 995)	(14 146)	(16 140)	(13 600)	(11 683)	(13 073)	(13 556)	(13 901)	(14 429)	(14 458)	(14 700)
Besoin en fonds de roulement hors exploitation	(30 747)	(28 658)	(31 070)	(28 103)	(23 598)	(21 787)	(19 948)	(18 334)	(16 923)	(15 644)	(15 508)
Provisions pour risques et charges	(39 247)	(42 106)	(34 975)	(38 681)	(37 331)	(39 914)	(40 121)	(40 141)	(40 115)	(40 239)	(40 823)
Valeurs mobilières de placement	6 429	8 354	7 641	6 497	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
Disponibilités	2 274	5 332	4 563	3 575	421	2 555	3 275	(1 772)	(1 203)	(559)	(3 350)
Comptes courants	1 049	970	836	636	436	236	136	36	-	-	-
Emprunts	(24 069)	(21 565)	(19 044)	(26 922)	(34 914)	(33 983)	(30 498)	(20 845)	(17 684)	(14 648)	(11 873)
Cautions titres abonnés	(778)	(789)	(791)	(852)	(650)	(712)	(712)	(712)	(712)	(712)	(712)
Dépôts sur créances clients	(110)	(154)	(133)	(109)	(112)	(112)	(112)	(112)	(112)	(112)	(112)
Intérêts courus	(39)	(28)	(18)	(13)	(17)	(34)	(34)	(34)	(34)	(34)	(34)
Dettes nettes	(15 245)	(7 880)	(6 947)	(16 989)	(28 835)	(26 049)	(21 945)	(17 439)	(13 745)	(10 065)	(10 080)
Actif net	36 694	37 201	36 895	36 166	36 144	36 421	36 646	37 213	37 618	38 242	38 938

Source : SAEMES octobre 2017

L'enjeu des capacités financières de la SAEMES pourrait porter sur le renouvellement de ses délégations par des contrats financièrement plus tendus accaparant ses marges d'endettement au détriment du développement de nouvelles activités.

Figure 16 : Evolution de la dette nette

[.....]

La figure qui précède a été occultée conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

3.2. L'hypothèse d'un statu quo conduit à une situation dégradée à partir de 2026 [.....]

Pour mesurer l'enjeu du renouvellement des contrats de la SAEMES ou du gain de nouveaux contrats sur ses concurrents, la simulation ci-après illustre l'évolution financière sans aucun renouvellement ni gain.

[.....].

Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Figure 17 : Evolution financière (en K€) de la SAEMES sans renouvellement ni gain de contrat

[.....]

La figure qui précède a été occultée conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

3.3. La stratégie actuelle contient la dégradation de 2026 à 2031 [.....]

Les hypothèses de simulation retenues par la SAEMES correspondent aux probabilités des renouvellements et gains de contrats de la Ville évoquées précédemment et à l'évolution tendancielle des charges :

[.....].

Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Figure 18 : Evolution financière (en K€) de la SAEMES avec les renouvellements et gains de contrats attendus

[.....]

La figure qui précède a été occultée conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

[.....].

La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Le nivellement de l'hétérogénéité historique des niveaux de redevance et de rentabilité correspond à une régulation plus équilibrée par l'évolution des clauses contractuelles et le jeu de la concurrence palliant les déficits de nombreux parcs. Avec les hypothèses de la SAEMES retenues pour la simulation, la trajectoire du résultat global d'exploitation est peu affectée par ces transferts des parcs les plus rentables vers ceux qui le sont peu ou pas.

[.....].

La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Au-delà de ce redressement et dans un contexte d'incertitudes sur la fréquentation et les usages des parcs, une stratégie de développement plus dynamique semble devoir être rapidement mise en œuvre pour pérenniser les équilibres économiques.

Recommandation 4 : SAEMES : poursuivre et renforcer la stratégie de développement actuelle en anticipant des alternatives à moyen et long termes.

La SAEMES est en accord avec cette recommandation dont la traduction statutaire sera proposée en assemblée générale extraordinaire avec l'accord de l'ensemble des actionnaires.

3.4. Des relais de croissance identifiés aux rentabilités incertaines

Parmi les axes stratégiques majeurs identifiés par la SAEMES figure la nécessité de « *diversifier les moteurs de croissance ou les sources de revenus* » et de « *rechercher l'innovation et le développement de nouveaux produits ou services pour diminuer nos coûts ou augmenter nos revenus* », enfin de « *répondre aux demandes de la Ville de Paris en matière de nouvelles mobilités ou d'infrastructures : bornes de recharge des véhicules électriques - BRVE, 2 roues motorisée, vélos* ».

Les relais de croissance qui viennent d'être énumérés peuvent essentiellement prendre deux formes, mais qui sont également utilisées ou envisagées par les concurrents de la SAEMES et dont la rentabilité est incertaine. Les parcs peuvent faire l'objet de nouveaux usages liés à l'automobile ou aux nouvelles mobilités, ou bien être partiellement ou totalement reconvertis dans des utilisations sans rapport avec le stationnement.

3.4.1. Le renforcement de l'attractivité des parcs SAEMES

La recomposition du paysage des transports avec le déclin de la voiture individuelle en ville conduit à une baisse structurelle de la fréquentation des parcs de stationnement souterrains : - 6,87 % du nombre de sorties de véhicules légers dans les parcs concédés par la Ville de Paris en 2017 par rapport à 2016 (9 373 111 sorties), avec cependant des résultats contrastés (hausse dans 21 parcs, baisse dans 65,5). Cette tendance se confirme

au niveau des abonnements des véhicules légers avec une baisse de - 4,64 % (32 233 au total), des résidents (-4,2 %), et des deux-roues motorisés (-1,96 %).

Cette transformation de la mobilité urbaine conduit à terme à libérer des milliers de mètres carrés de parcs souterrains²⁰.

La reconquête de l'espace en voirie, soit pour le stationnement des professionnels que la Ville de Paris entend favoriser avec des tarifs préférentiels, soit pour une reconversion à d'autres fins que le stationnement (utilisation de la bande de stationnement pour installer des terrasses, de la végétation, des casiers de retrait des paquets, des contre-terrasses...) doit amener à reporter le stationnement vers les places ainsi libérées. Parallèlement, la mue du stationnement souterrain doit favoriser l'ouverture aux nouvelles mobilités.

Afin de ne pas rééquiper chaque ménage parisien par un véhicule personnel, même à propulsion électrique, les nouveaux usages doivent privilégier la mobilité partagée. Les formes servicielles doivent remplacer la possession du véhicule : transport à la demande, véhicules en autopartage, véhicules électriques en libre-service... A terme, les voitures en « car sharing » électriques pourront être utilisées par les particuliers, les professionnels (véhicules utilitaires, livraison dernier kilomètre), mais aussi par les chauffeurs de taxi/VTC (location flexible, sans engagement type « Pay as you drive »...).

La SAEMES en tant que membre de l'APEP adhère au plan de développement des bornes de recharge dans les parcs souterrains de la Ville de Paris (10 000 bornes d'ici 2024, 30 % des places équipées).

Dans une première phase, la SAEMES s'est engagée à mettre à disposition 1258 bornes dans 7 parcs [.....]. Les discussions sur la prise en charge se poursuivent. Les opérateurs ne veulent pas investir dans le sprinklage²¹ nécessaire à leur installation, mais, s'ils ne le font pas, ce sont les parcs privés qui vont récupérer la clientèle. Par ailleurs ENEDIS s'interroge sur la fourniture de puissance.

Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Le très faible taux d'équipement actuel (voir tableau ci-dessous) montre qu'il s'agit d'un bouleversement considérable dans la gestion des parcs, qui pose des problèmes d'alimentation électrique et de mise aux normes incendie.

Un autre mouvement engagé en 2018 est la mise en place de pass multiparcs. La SAEMES participe au développement du plan APEP du pass multiparcs motos et des infrastructures vélos que la Ville souhaite mettre en place. A terme (sans que la question ait été à ce jour arbitrée) la Ville entend réguler l'envahissement des trottoirs par les deux-roues et favoriser leur stationnement en souterrain. 17 parcs gérés par la SAEMES sont concernés par le pass multiparcs motos et 14 pour les infrastructures. Depuis septembre 2018, le « pass multiparcs professionnel » permet déjà aux professionnels abonnés, TPE/PME, commerçants, artisans, professions libérales, médicales, paramédicales et autoentrepreneurs, de stationner librement dans 9 parcs SAEMES, ce qui facilite leurs interventions.

Le pass multiparcs moto étudié par l'APEP constitue une véritable révolution : il permettra aux motos et scooters de se garer dans n'importe quel parc souterrain (relevant donc de

²⁰ « A l'avenir, les voitures autonomes vont pouvoir fonctionner presque en continu. Il faut donc réfléchir dès maintenant à de nouveaux usages pour ces surfaces enfouies où l'on stocke aujourd'hui des véhicules, et instaurer un nouveau dialogue entre la ville du dessous et la ville du dessus » (J.-L. MISSIKA).

²¹ Système d'extinction d'incendie.

l'ensemble des sociétés), avec un abonnement dans un parc, plus le bénéfice de 4 heures de stationnement par jour dans un autre parc, sans réservation (avec 2 heures gratuites).

Certains parcs de la SAEMES ont accueilli la flotte d'autopartage électrique Autolib, toutefois en quantité limitée (62 places), avant le démantèlement des installations à l'automne 2018.

La SAEMES fait un point régulier avec les loueurs de véhicules qui peuvent prendre en sous-concession des emprises importantes (180 places pour Avis dans le parc Méditerranée) sur une période conséquente. Une autre reconversion dans le milieu automobile consiste en des services d'entretien des voitures pendant leur temps de stationnement (mis en place par INDIGO et la SAEMES) et de conciergerie pour les véhicules de luxe et de collection qui sont gardiennés et entretenus sur place (exemple du parc du quai Branly avec la société Horse and Road).

Tableau 12 : Occupation des parcs en délégation par les nouvelles mobilités fin 2016

PLACES SOCIETE	véhicules électriques	auto-partage	PMR	moto	vélo	2 roues électriques	Autolib
INDIGO	83	72	565	1643	239		94
SAEMES	60	65	270	788	181	0	62
SPI AUTOCITE	17	6	133	378	169	0	36
AUTRES (par soustraction total - 3 Stés)	34	3	39	(14)	(16)	0	6
TOTAL	194	146	1007	2795	573	0	198

Source : Extrait tableau DVD

3.4.2. La réutilisation des espaces de parc

Le report du stationnement de surface et l'occupation par les nouvelles mobilités ne suffiront sans doute pas à compenser la désaffectation pour le stationnement souterrain. De nouveaux usages innovants peuvent être envisagés pour tout ou partie des niveaux de parc.

Dans leur candidature aux DSP, les opérateurs ont déjà proposé des espaces à l'usage de fermes urbaines (DSP Lutèce en 2018) lorsque les risques que des plateaux soient très peu occupés, au regard de la fréquentation avérée ou prévisible (déménagement du TGI de l'île de la Cité aux Batignolles). On peut donc envisager la reconversion de certains parcs en espaces par la culture de légumes ou plantes ne nécessitant pas d'éclairage naturel (endives, cresson, champignons...) alors que le parc bénéficie d'une température constante : ainsi, l'association La Caverne cultive déjà du cresson et des champignons sous une barre HLM I3F de la porte de La Chapelle à Paris, ainsi qu'à Strasbourg dans un bunker. Les start-ups qui vendent des produits de petits commerçants en ligne aimeraient utiliser ces parcs pour « réinstaller des Halles dans Paris » et limiter les allers-retours des restaurateurs vers Rungis, ou utiliser certains espaces pour créer des kiosques de restaurateurs et des tables communes.

L'appel à projets innovants de la Mairie « Réinventer Paris - Les Dessous de Paris » de mai 2017 propose 3 parcs de stationnement parmi les emplacements à réinvestir : parc automatisé délégué à Indigo rue du Grenier Saint Lazare (3^e), parc de stationnement Paris Habitat 45 rue de la Procession (15^e), parc de stationnement à l'angle des rues des Ardennes et de Thionville (19^e), propriété de la RIVP. La Ville de Paris et ses partenaires ont rendu publique, le 1er mars 2018, la liste des 85 groupements sélectionnés parmi les

217 projets soumis dans le cadre de ce nouvel "appel à projets urbains innovants" consacrés aux sous-sols de la Capitale.

Pour ces emplacements, les projets en cours de sélection définitive portent sur des espaces de stockage et de mobilité responsable (Ardennes et seul projet pour Procession) ; un centre vertical d'art visuel et sensoriel (Ymagis), un « immeuble inversé - centre d'art à tous les étages » proposé par la SOGARIS, « -13, le plus extravagant des concept stores façonné par les arts » proposé par LVMH, un Stadium 2.0. (Grenier Saint-Lazare) ; l'Antre de Paris pour Fantastic events (Ardennes).

La réutilisation de ces espaces pose des problèmes car ils n'ont pas été pensés dans une optique de réversibilité. Les plafonds sont souvent très bas, la lumière naturelle y est quasi inexistante, les normes de sécurité ou d'aération contraignantes.

L'utilisation des sous-sols au profit d'activités fait partie d'une tendance générale. Ainsi l'article 13 du règlement du PLU de Paris a été récemment modifié²² afin de permettre de procéder à un affouillement pour dégager, à l'intérieur d'un terrain, un espace libre de surface suffisante, où s'éclairent des locaux situés au-dessous du niveau de la rue. Cette possibilité n'autorise pas la création de cours encaissées en pied d'immeubles (« cours anglaises » ou « sauts de loup »), qui ne sont pas traditionnelles dans le tissu parisien, mais permet de travailler sans les contraintes du travail en sous-sol (normes d'aération).

L'ensemble de ces projets est cependant moins rentable pour les sociétés que de « *faire de l'horaire* »²³ (d'autant plus qu'elles se heurtent à la concurrence d'opérateurs non présents sur le marché du stationnement locatif : ainsi Paris Habitat vient de conclure un marché avec 2 start-ups pour louer 2800 places de parcs dans des immeubles sociaux à des habitants, commerçants ou personnes venant travailler à Paris selon des formules diversifiées (journée, week-end, semaine, mois...). Le promoteur Gecina a lancé début 2018 un appel à innovation portant spécifiquement sur le devenir des sous-sols des immeubles qu'il gère afin de valoriser ces emplacements localisés dans des quartiers d'affaires menacés d'obsolescence fonctionnelle.

²² Délibération 2016-DU 1° -2° PLU approbation de la modification du PLU des 4 5 6 7 juillet 2016.

²³ Interview du directeur général de la SAEMES dans Le Parisien du 22 juillet 2018.

4. LA SAEMES, UNE ENTREPRISE DE TAILLE MOYENNE DONT LA GESTION RÉPOND AUX EXIGENCES DES CERTIFICATIONS DES COMPTES, DE LA QUALITÉ, DE LA SÉCURITÉ ET DE L'ENVIRONNEMENT

Les contrôles existants sur la SEM et ses activités sont nombreux et poussés : de façon régulière, tutelles technique et financière de la DVD et de la DFA, rapport annuel du commissaire aux comptes qui les a régulièrement certifiés sans réserve ; de façon ponctuelle, mais récurrente, l'IGVP a opéré, encore très récemment, plusieurs contrôles (IGVP 1018 : audit de la maîtrise des risques des SEM parisiennes ; IGVP 2013 : rapport sur le train de vie de la SEM ; IGVP 2009 : audit des DSP de la SAEMES). La conformité aux normes ISO 9001 et 14001 a été renouvelée en 2017. Les activités de la société ne seront donc pas présentées ici dans le détail.

Les directeurs de la société ont présenté la stratégie déclinée à leur échelle et ont transmis aux rapporteurs les principaux documents relatifs à l'activité et aux résultats de leur département. Une visite de différents parcs de stationnement a permis de s'entretenir avec les personnels (Pyramides (1er), Bercy cars et véhicules légers (12^e), Méditerranée (12^e), Henri Mondor (AP-HP à Créteil) et Mairie du 15^e).

La société est propriétaire de son siège situé Léon Cladel (2^e), acheté en crédit-bail, qui abrite les services centraux, le centre de surveillance étant situé dans un bâtiment adjacent. Suite au rapport IG de 2009 et à un audit organisationnel opéré en 2009-2010 par un consultant, la structure interne de la société distingue 2 fonctions support (direction des ressources humaines ; direction administration et finances), 2 fonctions opérationnelles (direction des opérations, direction technique) et une fonction commerciale (direction commerciale, marketing et développement), sous l'égide du directeur général. Un organigramme des services figure ci-après.

4.1. La direction générale

Le directeur administratif et financier présent dans la société depuis 2003 a été nommé directeur général en 2011 par le conseil d'administration tout en conservant ses fonctions antérieures jusqu'au 14 avril 2016. Les directeurs, de recrutement récent, sont nommés par le directeur général qui préside le comité de direction (CODIR) bimensuel qui les rassemble. Les données comptables et budgétaires sont examinées et analysées mensuellement par le CODIR.

Des réunions d'analyse et d'évaluation sont également organisées avec les directeurs et responsables sur l'activité horaire des parcs suivie chaque mois par des tableaux de bord, complétés des données relatives aux abonnements. Un comité des investissements composé des membres du CODIR et du contrôleur financier se réunit tous les trimestres afin de mettre à jour le plan d'investissement sur une période de 3 à 5 ans et examine l'avancée des dossiers et les gains d'appel d'offres.

Les investissements supérieurs à 100 K€ sont préalablement autorisés par la direction responsable, la direction financière et la direction générale. Des revues de projets et de chantiers ont lieu au moins une fois par trimestre pour suivre les coûts et le planning de réalisation des principaux investissements en cours.

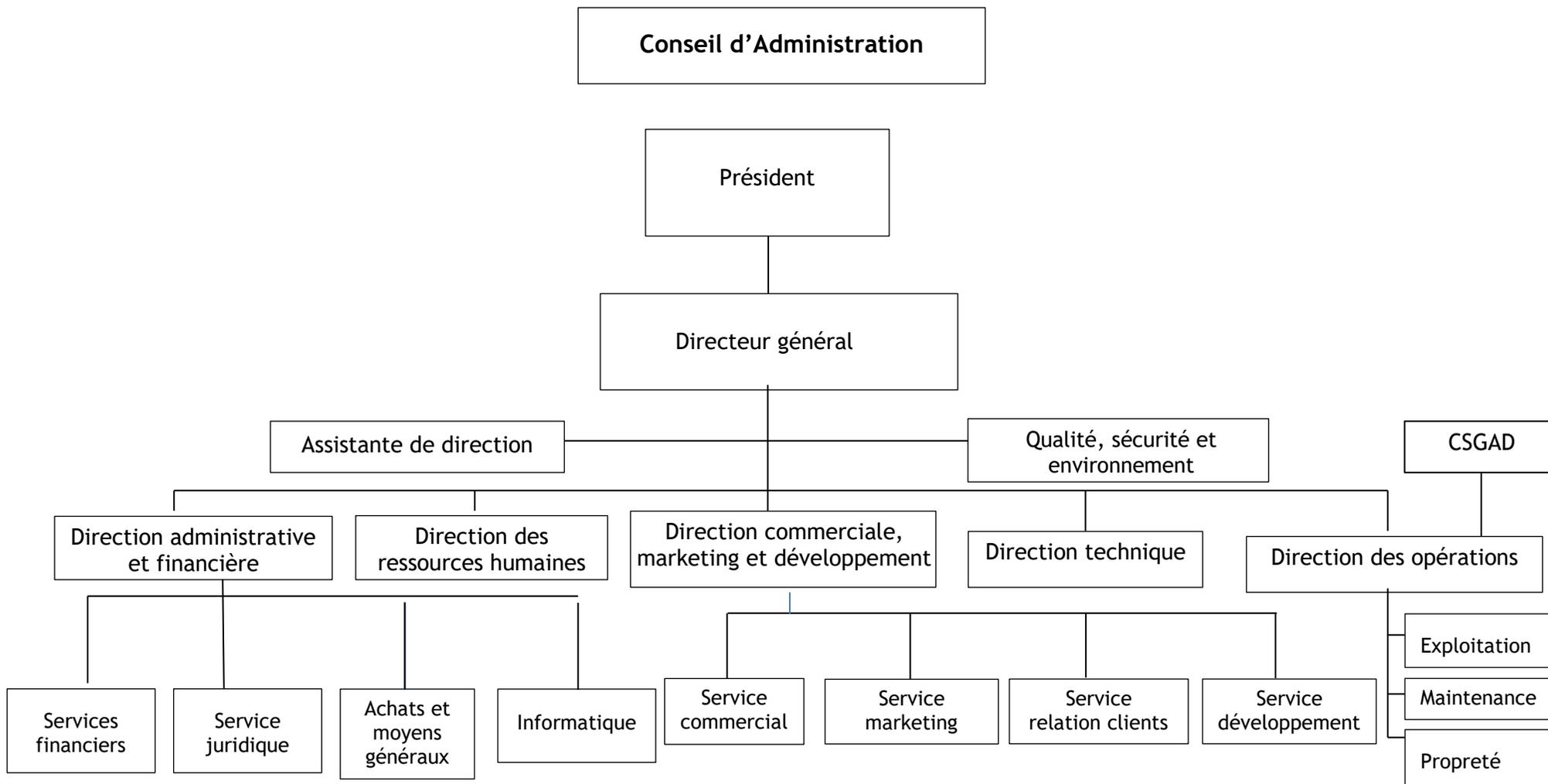
Sont habilités à engager des dépenses : le directeur général, les directeurs et les responsables de service dans la limite des délégations mises en place. Les chèques et virements sont soumis à un système de double signature, dont celle du directeur général.

Les procédures de direction et de contrôle montrent l'existence d'une culture du contrôle interne à la SAEMES fondée sur le système du management par la qualité²⁴. Elle se double de procédures de contrôle au niveau opérationnel.

²⁴ Le rapport du président du conseil d'administration sur le fonctionnement du Conseil et le contrôle interne présenté le 2 juin 2017 à l'assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2016 indique : « *L'organisation générale des méthodes de contrôle interne est fondée sur le respect des procédures du système de management de la qualité par notre personnel* ».

Graphique 2 : Organigramme SAEMES au 12 septembre 2018

Source : SAEMES anonymisé par IGVP



4.2. La fonction qualité-sécurité-environnement (3 personnes)

La SAEMES est certifiée depuis décembre 2011 ISO 14001 pour son système de management environnemental concernant l'exploitation, la gestion et la maintenance de ses parcs de stationnement résidentiels et publics, la rénovation, la construction, la maîtrise de la sûreté et de la propreté et le développement de services. Elle est également certifiée ISO 9001 pour son activité « gestion, exploitation, sûreté et maintenance des parcs de stationnement, ainsi que pour ses activités « développement et rénovation ». Les certificats ont été renouvelés fin 2017 sans relevé de non-conformité (rapport DNV-GL du 16 octobre 2017). La SAEMES est également titulaire du label européen CEEP-CSR décerné tous les deux ans par le CEEP, association européenne représentant les entreprises publiques européennes, qui met en valeur les bonnes pratiques de responsabilité sociale et environnementale (RSE). Son service qualité-sécurité-environnement est rattaché au directeur général.

Le service dispose d'un manuel de management QSE comprenant une analyse des processus (dans trois domaines : direction, réalisation, support) et décrivant les dispositions prises par la SAEMES pour garantir la conformité de ses services, améliorer en permanence la satisfaction de ses clients et des parties intéressés et améliorer ses performances qualité et environnementales. Le certificateur estime qu'en matière de pilotage, les améliorations peuvent porter sur l'efficacité des processus permettant l'établissement des objectifs, la planification des actions et l'évaluation de l'amélioration des résultats.

La mesure de la satisfaction des clients est organisée par des sociétés spécialisées conformément aux préconisations de l'Inspection générale en 2009 qui demandait une professionnalisation.

Auprès de la clientèle horaire, la SAEMES a recours une fois par an au système du « client mystère » (« Baromètre qualité SAEMES ») qui teste les différents services en utilisant différentes techniques, selon plusieurs scénarios (perte de ticket, demande d'abonnement...). Globalement satisfaisante, l'enquête montre des résultats contrastés selon les parcs ou au sein du service relation clients (taux de respect des engagements 2017 : mèls 69 % ; appels 78 %, visites 87 %). La SAEMES a pour objectifs un taux de prise en charge du service des relations clients supérieur à 90 % et un taux de respect « client mystère » supérieur à 80 %.

Les enquêtes de satisfaction par questionnaires organisées par la direction marketing auprès des abonnés donnent une note globale de 6,5 en 2017 pour leur parc (6,7 en 2016), déclinée par parc et par motifs de satisfaction ou de déception (ambiance, propreté, etc.). Elles sont l'occasion de connaître les services souhaités par les abonnés la connaissance du nombre de places disponibles en temps réel, le petit entretien automobile, les bornes de recharge électrique, l'abonnement ou le forfait multiparcs) ou de mettre en valeur certaines déficiences (manque de notoriété de la SAEMES) ou sujets de satisfaction (clarté des tarifs, la gestion des abonnements...).

S'il est indiqué que les remarques donnent lieu à des plans d'actions, la synthèse communiquée ne permet pas de discerner si tous les problèmes énoncés dans l'enquête, comme la propreté dans 8 parcs, figureront dans des « axes d'amélioration ».

Le service est également compétent en matière de réclamations (640 par an en moyenne, qui sont traitées en 16 jours. A Paris, on relève une moyenne de 8 plaintes par parc et par an (transparence, sécurité, maintenance). Le processus du traitement des plaintes a été reconnu efficace y compris dans ses actions correctives lors de l'audit de certification.

Premier opérateur de stationnement en France certifié pour ses actions environnementales, la SAEMES mène des actions exigées par les cahiers des charges des DSP parisiennes, nuisances faibles et « engagement du concessionnaire sur la démarche

environnementale », implantation de stations de recharge électrique, gestion des déchets, économie des ressources naturelles et d'énergie , installation de détecteurs de présence et remplacement des luminaires par des LED : 50 % des parcs sont équipés, guidage à la place dans les parcs.

Globalement, la conformité, la pertinence et l'efficacité du système de management de la SAEMES sont reconnues dans le cadre des normes en la matière, sans toutefois que la SEM constate une valorisation particulière de cette reconnaissance par la Ville lors des mises en concurrence.

4.3. La Direction des ressources humaines (6 personnes)

Sous la responsabilité de la directrice des ressources humaines se trouvent 3 cellules : 1/ Paie et administration du personnel (2 agents), 2/ Formation/relations sociales (1 responsable), 3/ Gestion des ressources humaines (2 agents).

Les effectifs de la SAEMES sont susceptibles de varier chaque année en fonction du nombre des équipements gérés avec reprise des salariés de l'exploitant précédent au titre de l'article L.1224-1 du code du travail. En 2017 ils comptent 247 agents ETP dont 235 CDI. Il y avait en 2017 13,6 agents en prestation et 6,5 intérimaires, soit 20,1 personnes qui ne sont pas comptés dans les effectifs permanents. Le taux de rotation est de 10 %, la durée moyenne d'ancienneté de 13 ans et l'âge moyen de 48 ans. 27 mutations ou promotions ont eu lieu, soit 11 % de l'effectif. Environ 70 personnes travaillent au siège et 170 sur le terrain.

Le taux d'encadrement (43 cadres, soit 18 % de l'effectif pour 51 agents de maîtrise et 146 employés) alourdit les frais de siège, ce qui a été critiqué par la DVD. Mais la SAEMES fait observer que cette situation est quasiment stable depuis au moins 3 ans et que la conservation d'un « minimum de structure » est nécessaire si la société veut continuer à innover et à rester crédible par rapport à des concurrents autrement plus puissants.

En dépit de la signature de nombreux accords avec les organisations professionnelles, le climat social est tendu ce qui s'est traduit par des mouvements sociaux à l'occasion de la vente des titres de la Ville à EFFIA en 2015 et des échanges rudes lors des réunions du comité d'entreprise. La garantie que la Ville reste majoritaire jusqu'à la fin de la mandature a été réaffirmée par le président aux représentants du personnel et a été confirmée aux rapporteurs par l'adjoint chargé des transports. Les agents sont attachés au versement de l'intéressement et de la participation qui représentent plus de 2000 € par agent et par an. Les contentieux prud'homaux ont été provisionnés à hauteur de 778 K€, essentiellement compte tenu du nombre d'agents concernés (91) par un recours sur le temps d'habillage-déshabillage dont l'issue est attendue vers mai 2019.

Dans l'objectif de diminuer ses coûts d'exploitation, la SAEMES vise une optimisation des frais de personnel (primes, organisation du travail, absentéisme, formation). Toutefois l'externalisation des prestations de nettoyage dans les parcs horaires rotatifs envisagée en 2018 n'a pas été mise en œuvre et il n'a donc pas été procédé à un plan de départs volontaires. Les charges de personnel ont diminué de 5,14 % de 2016 à 2017.

Un parcours de formation obligatoire REFLEXE sur la prévention des risques et la sécurité permet la mise à niveau du personnel d'exploitation. L'évaluation des formations reste cependant à parfaire selon le certificateur. Les nouveaux plannings en vigueur depuis 2017 dans certains parcs aident à mieux équilibrer vie professionnelle et vie personnelle avec un cycle sur 3 postes de 5 jours, le week-end étant assuré par des étudiants. Cette réorganisation ne supprime pas le recours à l'intérim nécessaire pour les remplacements liés aux contraintes d'exploitation 24H/24 et aux exigences de qualité de la SEM qui ne peuvent être assurés avec l'effectif des agents permanents [.....].

Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

4.4. La Direction administration et finance (18 personnes)

Sous l'autorité du directeur administratif et financier, mis à disposition de la SAEMES qui rembourse son salaire brut chargé à EFFIA, elle est divisée en 4 services. La direction établit les documents détaillés et de synthèse à dominante ou à implication financière (bilans, prévisions, simulations, stratégie) qui constituent de précieux instruments de gestion prévisionnelle et d'aide à la décision.

Les « services financiers » (8 personnes) comprennent la comptabilité générale (comptabilité fournisseurs et clients), le contrôleur financier et une personne responsable de la trésorerie et des investissements. Le contrôleur financier et le service qualité rattaché à la direction générale exercent des missions transversales d'audit de l'ensemble des procédures et de contrôle de régularité des opérations comptables sur les parcs.

Le service juridique (3 personnes) assure la gestion des assurances ; il est chargé de la veille juridique sur l'ensemble du périmètre de la société, chaque service effectuant une veille réglementaire dans son domaine (RQE, direction technique...).

Le service achats et moyens généraux (2 personnes) est garant de la bonne mise en œuvre des règles définies dans les procédures d'achat et réalise la passation de l'ensemble des marchés de travaux, de fournitures et de services dans le respect des textes récents : l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 et son décret d'application n° 2016-360 du 25 mars 2016. Le cycle achat est cadré par des procédures qui définissent la phase de sélection des fournisseurs, les engagements de dépense et les règlements.

Le service informatique (3 personnes) a une mission d'hébergeur interne se limitant à la mise à disposition de l'infrastructure sécurisée et des applications bureautiques hébergées en interne comme à l'extérieur. Il existe 80 serveurs virtuels et 3 serveurs physiques DELL. Le schéma de principe des réseaux est caractérisé par un cloisonnement des flux (exploitation, péages, monétique, Internet) et des infrastructures.

Les directions assurent chacune la maîtrise d'ouvrage de leurs applications métiers et de leurs contrats de maintenance. La SAEMES pratique sur certains parcs la GTC (gestion technique centralisée) et la GMAO (gestion de la maintenance assistée par ordinateur). Un contrat assurant la sauvegarde externe des données générées par l'ensemble des services de la SAEMES a été passé avec un prestataire extérieur, après recensement des risques liés au service informatique.

Pour la gestion est utilisé un outil général de comptabilité sur serveur dédié AS400 en infogérance, qui est technologiquement obsolète, mais encore très présent dans les PME. Les chefs de parc recopient chaque jour sur un fichier Excel les différents types de recettes par point de paiement (caisse automatique, barrière, pupitre...) et par mode de paiement (carte bancaire, téléphone, espèces, titres congrès, etc.), qui est ensuite transmis à la direction financière. Le service financier ventile les paiements et recoupe les résultats avec les données issues du système de péage. Un outil conçu par le responsable des services financiers permet de comptabiliser la partie monétique.

Il serait sans doute utile de lancer une étude d'amélioration et de sécurisation de certains composants du système d'information en raison de leur vétusté et du partage des maîtrises d'ouvrage.

Recommandation 5 : SAEMES : réaliser un diagnostic du système d'information portant sur les besoins de modernisation et de sécurisation.

La SAEMES approuve cette recommandation, a d'ores et déjà engagé des actions dans ce sens et remplacera progressivement l'ensemble des systèmes obsolètes.

4.5. La Direction des opérations (192 ETP)

La plus importante numériquement (environ 200 personnes dont des agents à temps partiel), la Direction des opérations (DOP) comporte 3 services de terrain : exploitation - maintenance - propreté. Le directeur dispose d'une assistante chargée de tous les approvisionnements. S'y ajoute le Centre de surveillance et de gestion à distance (CSGAD) composé de 12 agents qui dispose d'équipements de vidéosurveillance, de sonorisation et d'interpellation nécessaires à la sécurité des parcs résidentiels sans personnel et des parcs mixtes fermés la nuit (100 000 appels gérés par an). Une société de surveillance assure des rondes préventives et des interventions de sécurité.

Une étude récente du cabinet Alter et Go spécialisé en conduite du changement a été menée sur l'organisation et les méthodes de la direction des opérations. La démarche « DOP 2019 » a été engagée pour vaincre la résistance au changement et fédérer un projet commun qui manquait à l'intérieur de la SAEMES. En 2017 plusieurs mesures ont été prises pour réorganiser la DOP.

L'optimisation de la structure d'encadrement du **service exploitation** a impliqué la suppression du poste de responsable d'exploitation unique remplacé par trois responsables de secteurs. Les postes d'adjoint au chef de parc ont été supprimés et ils sont devenus chefs de parcs publics (25 agents).

Les agents d'exploitation gèrent quotidiennement les parcs avec l'appui des services support de la SAEMES et sont les interlocuteurs privilégiés des usagers. Ils accueillent la clientèle, réalisent les tâches de gestion du parc, assurent la surveillance et la sécurité de l'ouvrage, contribuent à la propreté du parc et à l'entretien technique. Ils assurent une démarche de qualité. Les incidents sont signalés au CSGAD et repris sur une main courante manuscrite. Les chefs de parc contractualisent les abonnements et effectuent des démarches de prospection avec l'appui de la DCMD. Le DOP souhaiterait une meilleure interaction avec les prescripteurs locaux (musées, restaurants, hôtels...).

Le **service propreté** compte actuellement 31 agents et intervient dans 70 parcs résidentiels et publics selon un rythme adapté (quotidien, semestriel, annuel) avec des moyens importants (20 autolaveuses). Le projet d'externalisation de la fonction nettoyage dans les parcs horaires rotatifs n'a pas été mis en œuvre en 2018. Il n'a donc pas été procédé à un plan de départs volontaires.

Le **service de la maintenance** (18 agents) a adopté en 2017 une structure plus responsabilisante et plus réactive avec 4 secteurs géographiques et une activité de dépannage. 10 500 opérations de maintenance ont été exécutées en 2017 dont 5000 préventives. Elles portent sur les ascenseurs, les systèmes de péage, la distribution de courant, la climatisation-ventilation et les portes automatiques entrée-sortie. Ces opérations sont complétées par des « petits travaux » (par exemple les campagnes de remplacement de tubes fluorescents par des LED, l'intégration de la tarification au quart d'heure dans les systèmes péagers au 1^{er} juillet 2015). Le rythme des travaux d'entretien à réaliser est prévu par le CPTEE (cahier des prescriptions d'entretien des parcs concédés) annexé aux conventions de délégation (ex : réfection des murs et sols tous les 6 ans).

Afin de remédier aux risques dus au défaut de communication entre la DOP et les autres directions : DMCD, DRH, DT pour l'exploitation des parcs, et avec la DMCD pour la commercialisation et le développement de nouveaux services et produits (pointés dans le rapport IG 18-04-10), il existe une réunion d'interface organisée tous les mois entre les

trois directeurs en présence du directeur général. Il pourrait être pertinent d'établir des instructions identiques à la fiche « procédure travaux interface DT/DOP » en date du 15 juillet 2014 qui organise la prise en compte par la DT des besoins émis par la DOP qui va exploiter l'ouvrage tant au stade de la conception que des travaux.

4.6. La Direction technique (8 personnes)

Les ressources de la direction technique (DT) comptent 3 chargés d'opérations généralistes (2 ingénieurs et 1 technicien), 2 chargés d'opération équipement (1 ingénieur et 1 technicien experts systèmes d'exploitation et courants faibles), 1 technicienne chargée de mission signalétique/CFA câblage courants faibles, 1 assistante du directeur qui gère la comptabilité et les finances.

La DT a pour mission d'assurer la maîtrise d'ouvrage et les études sur la faisabilité des opérations, puis la construction des nouveaux parcs, la rénovation et la modernisation des parcs existants. Elle doit aussi assurer la réalisation des programmes pluriannuels de travaux concernant l'ensemble des parcs (ex : accessibilité des PMR).

Les réponses aux appels d'offres sont préparées avec l'aide d'une équipe de maîtrise d'œuvre et de bureau d'études spécialisés dans les parcs. Si la SAEMES emporte la consultation, il faut refaire un appel d'offres pour le marché de travaux. Le service gère 7 à 8 dossiers par an, ce qui représente 2 à 3 affaires pour chaque chargé d'opération. On affecte un généraliste et un spécialiste à chaque opération. Pour les parcs municipaux, la Ville délègue la maîtrise d'ouvrage au concessionnaire. La SEM est alors soumise au code des marchés publics (ordonnance du 23 juillet 2015 et décret d'application du 25 mars 2016).

Depuis 2 ans, la SAEMES répond aux petits marchés de maîtrise d'œuvre pour démontrer son savoir-faire : mission de BET conseil auprès des services funéraires de la Ville de Paris, de l'hôpital de Créteil, du groupe Printemps Nation, travaux d'aménagement pour une société de gardiennage de voitures de luxe et de collection Quai Branly.

Depuis plusieurs années, les investissements annuels (hors investissements consentis au siège, aux réseaux informatiques et aux progiciels d'exploitation commerciale) représentent plus de 13 M€ en moyenne. En 2017, ils ont concerné 3 nouveaux parcs de stationnement (Meyerbeer Opéra, Lagrange Maubert, H. Mondor), 3 chantiers de modernisation lourde, et des chantiers de renouvellement et de travaux de mise en conformité. Les investissements en 2018 devraient baisser à hauteur plus récurrente de 6 M€.

Les chargés d'opérations du service du stationnement concédé de la DVD et les représentants de la direction des opérations sont associés au déroulement du chantier et à la réception des travaux.

Plusieurs instruments de suivi des projets et chantiers permettent à la DT de respecter le budget d'investissement : réunions DT/responsable trésorerie et investissements de la DAF, « calendrier prévisionnel » synoptique sur 2 ans ½ des « travaux généraux » qui indique les phases d'avancement mensuels de travail pour chaque parc, tableau de suivi financier de l'année en cours plus les 2 années suivantes, « planning des projets » (tableau de suivi des engagements), tableau « Travaux-factures techniques » pour chaque parc. Des tableaux de retour d'expérience (comparaison des dépenses réelles et du calendrier/prévisions) et des tableaux de bord et de renouvellement des équipements sont tenus. Il existe une base de données patrimoine par parc. La vision patrimoniale relève de la DOP avec un fichier du suivi qui est envoyé à la DVD.

Les travaux de renouvellement des équipements se montent à 1,9 M€ en 2017. Ils concernent le déploiement du système de gestion technique centralisée sur 4 parcs, l'achèvement de la continuité ondes-radio pour la sécurité incendie sur 11 parcs, de la

détection de polluant sur 22 parcs, la poursuite de la mise en place du système de gestion vidéo SETEC du CSGAD et l'amélioration du suivi des événements sur les parcs, le renouvellement péager, vidéosurveillance et contrôle d'accès.

La DT assure parmi ses autres missions la participation à la commission technique de la Fédération Nationale des Métiers du Stationnement (FNMS), le suivi des adaptations comme la mise en accessibilité PMR, les aménagements pour loueurs de voitures, les mises en conformité demandées par la brigade de sapeurs-pompiers de Paris, le traitement des demandes de la Ville : parcs relais périphériques, pass multiparcs 2 roues motorisées, BRVE, ces deux dernières dans le cadre de l'APEP. Elle réfléchit aux nouveaux usages des espaces de parcs (bornes électriques, espaces de self-storage ou de logistique urbaine) qui se heurtent à des obstacles d'ordre réglementaires (normes de sécurité de la PP), techniques (sprinklage, hauteur sous plafond...) et contractuels (prise en charge des aménagements).

4.7. La Direction commerciale, marketing et développement (16 personnes)

Sous l'autorité d'une directrice, la DCMD comporte quatre services.

Le **service marketing et communication**, plus particulièrement chargés du digital, des projets marketing et des projets « corporate et partenariats ». Le plan marketing est le document fondateur qui est préparé de septembre à décembre. Le service marketing a deux objectifs :

- développer l'image de marque de la société grâce aux actions de communication ; très peu d'actions de communication sont réalisées en liaison avec la Ville de Paris.
- contribuer au développement des ventes par le recrutement de clients horaires et abonnés, la fidélisation, la différenciation des offres de service au regard de la concurrence ;

La différenciation des offres de services prend 2 axes :

1/ s'ouvrir à de nouvelles mobilités (élargissement du nombre de places moto et vélos, étude du pass multiparcs motos...) ;

2/ améliorer et généraliser les services aux clients : réservations Internet, forfaits attractifs prépayés sur Internet, tarifs préférentiels, ventes de places de parcs résidentiels sur le canal digital, open data lancé en 2016 avec la disponibilité des places en temps réel, lavage, consignes à casques, pass multiparcs pour les commerçants... La société développe par ailleurs ses activités annexes (stockage de voitures pour autopartage, loueurs de voiture sans agence, location de bureaux ou de surfaces commerciales sur parcs, rôle de conseil...).

Le service a mis en place après accord de la Ville dans plusieurs parcs une solution de réservation par Internet avec des forfaits préférentiels en coopération avec les start-ups spécialisées (Parclick, Neoparking, Zenpark, Onepark et Résaplace). Un lien redirectionnel exclusif vers le site Parclick à partir du site de la SAEMES remédie au fait que la SEM n'a pas l'échelle suffisante pour créer ses propres services numériques de réservation.

La stratégie du **service commercial** suit deux axes : sécuriser le chiffre d'affaires grâce aux clients sociétés (« grands comptes ») ; développer le chiffre d'affaires grâce à la politique tarifaire (les prix augmentent seulement à deux périodes : 1^{er} janvier, 1^{er} juillet, dans le respect des clauses contractuelles). La SAEMES ne pratique pas les offres low-cost, elle préfère privilégier une certaine qualité de service. Les tarifs suivent l'évolution des indices prévus par les DSP, qu'un avenant peut dé plafonner (4 parcs dont Méditerranée en 2015).

Le **service relations clients (SRC)** est l'agence commerciale de la SAEMES et ses chargés de clientèle ont pour fonction la vente d'abonnements résidentiels [.....].

Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Le **service développement** est composé de 2 personnes qui préparent les réponses aux consultations avec la coopération de la DT et de la DOP. Les dossiers d'appel d'offres sont communiqués aux membres du comité stratégique. Les dossiers sont systématiquement présentés avec variantes dans une optique de réemploi des niveaux de parcs diversification à terme (ferme urbaine...). La SAEMES dépose en moyenne 13 offres par an, avec des tentatives de diversification dans le métier connexe du contrôle du stationnement dépenalisé, [.....]. A moyen terme la société étudie la reconversion dans des activités complémentaires [.....], comme le font déjà certaines SEM de province (Rennes, Nantes).

Les membres des phrases qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

5. UNE GOUVERNANCE STRATÉGIQUE PERFECTIBLE ET DES SYNERGIES À DÉVELOPPER AVEC L'ACTIONNAIRE MINORITAIRE PRINCIPAL

La Ville entretient un dialogue de gestion avec la SAEMES, essentiellement la DVD et moins fréquemment la DFA, l'assemblée générale de la SEM ayant nommé les deux directeurs comme censeurs représentant la Ville.

La DVD est centrée sur les délégations de la Ville et ne fait pas de distinction entre la SEM et les opérateurs privés. Elle effectue des contrôles de la sécurité et de l'exploitation courante. Elle instruit les consultations de DSP en s'appuyant sur l'APEP pour préparer les changements d'exigences dans les cahiers des charges (l'APEP semble à la croisée du sourcing et de l'influence). La DFA suit l'ensemble des SEM dont la Ville est actionnaire sans faire cas particulier de la SAEMES.

L'adjoint chargé des sociétés d'économie mixte a initié en juin 2018 la pratique d'une réunion stratégique annuelle avec la SEM, à laquelle l'adjoint chargé des transports, de la voirie, des déplacements et de l'espace public a participé.

Par lettre du 21 décembre 2017, la Maire a confié une mission prospective au délégué au stationnement intelligent rattaché au secrétariat général sur l'optimisation du stationnement, tant en surface qu'en ouvrage. L'élaboration de propositions concernant la politique stratégique de la SAEMES est également attendue, notamment pour rendre le stationnement en parc attractif et répondre aux objectifs de mobilités durables de la Ville.

[.....].

Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Dans ce contexte, la question de la mutation de la SEM est potentiellement susceptible d'être interrogée comme en 2015, en fonction de la valeur potentielle de son capital et si sa contribution à l'intérêt général ou son développement vers d'autres activités complémentaires d'intérêt général n'était pas avérée (logistique urbaine, parcs-relais, parcs des bailleurs sociaux, contrôle du stationnement...) y compris dans le cadre métropolitain.

En termes économiques, la prise de participation significative d'EFFIA (groupe KEOLIS SAS) au capital de la SAEMES en 2015 (33,27%) résulte de la volonté de sceller un partenariat stratégique avec un opérateur majeur du marché francilien dans le cadre d'un véritable projet industriel. Par là même, EFFIA a marqué son intérêt de reprendre intégralement la part de la Ville au sein de la SEM (50,06 %) afin de devenir le nouvel actionnaire majoritaire et de décider souverainement des choix stratégiques et de gouvernance de l'entreprise.

Les deux entreprises sont déjà associées dans la SNC-Lyon-Diderot, qui exploite le parc Lyon Diderot, et le furent à l'occasion du déploiement par la SAEMES du système Resaplace²⁵ mis en place par EFFIA. Elles se groupent également pour répondre à des consultations comme ce fut le cas pour un lot du marché de contrôle du stationnement payant des 150 000 places en voirie de la Ville finalement attribués à leurs concurrents.

Actuellement l'implication d'EFFIA dans l'organisation de l'entreprise se limite à la mise à disposition d'un directeur administratif et financier, à l'animation ponctuelle de quelques

²⁵ Le système Résaplace continue à commercialiser les parcs de la SAEMES à l'instar de quatre autres partenaires Internet de la SEM, mais le système Internet de la SAEMES n'a plus de lien redirectionnel exclusif avec Résaplace depuis septembre 2017.

groupes de travail techniques et à la concertation préalable avant les décisions stratégiques portant généralement sur les réponses aux appels d'offres de la Ville.

L'historique de la société et son actionnariat ont été présentés au chapitre 1.3. La gouvernance est abordée plus précisément dans ce qui suit du point de vue de son fonctionnement.

5.1. Des instances de gouvernance réunies quelques fois par an sur des sujets essentiellement financiers

5.1.1. Des statuts à l'objet large mais incomplet

La société a une durée de 99 années à compter de son immatriculation au registre du commerce en 1979, avec pour objet social suivant :

- « *l'étude, le financement, et/ou la construction par tous moyens d'ouvrages et d'équipements de stationnement (souterrains, de surface ou en élévation), ainsi que de toutes installations qui pourraient y être rattachées,*
- *la promotion, la commercialisation sous toutes ses formes, l'exploitation et la gestion de tels ouvrages, équipements ou installations ;*
- *éventuellement, l'acquisition et la cession desdits ouvrages, équipements ou installations ».*

A cet effet, la société pourra procéder à toutes études et effectuer toutes opérations économiques juridiques et financières de nature civile ou commerciale se rapportant aux objets définis ci-dessus ou à tout objet similaire, connexe ou complémentaire tel des études relatives à des problèmes de circulation ou d'infrastructure de voirie. »

L'objet des statuts est donc défini largement, permettant à la société d'effectuer des opérations de conseil ou d'étude pour des organismes tiers. L'article 1521-1 du code général des collectivités territoriales (CGCT) autorise une SEM à exercer plusieurs activités à condition que celles-ci soient complémentaires (et il a été jugé que cette complémentarité ne doit pas être uniquement destinée à parvenir à un équilibre financier global). Son action ne se limite pas au territoire parisien, ce qui lui permet d'exploiter des parcs en banlieue. Selon l'article L1523-1 CGCT, les sociétés d'économie mixte locales peuvent intervenir pour des personnes qui ne participent pas à leur capital, ce qui lui permet d'exploiter des parcs pour le compte d'autres communes. En effet, sauf clause volontairement restrictive incorporée dans leur statuts (ou dérogation réglementaire : domaine des pompes funèbres et de l'électricité), les SEM peuvent intervenir au-delà du territoire de leurs collectivités territoriales actionnaires, sur l'ensemble du territoire national, voire même à l'étranger, en application du principe de liberté du commerce.

En revanche, la mise en œuvre de dispositifs de contrôle du stationnement payant ne semble pas entrer stricto sensu dans l'objet de la SEM. Or celle-ci effectue déjà des opérations de contrôle pour le compte de la commune de Chatou (Yvelines) et a été plusieurs fois candidate à des marchés de ce type à Paris (en 2017) et dans d'autres communes de la région d'Ile-de-France. De plus, les notions d'activités plus largement liées aux transports, ou à la mobilité urbaine, n'apparaissent pas²⁶.

²⁶ La société LPA à Lyon a réécrit ses statuts en 2012 afin d'étendre son objet social aux infrastructures et superstructures liées aux transports, à la mobilité individuelle ou partagée en lien avec les opérations de stationnement. Les activités liées à la mobilité urbaine, comme l'autopartage, sont expressément mentionnées. LPA a ainsi pu exploiter une flotte de voitures et de scooters en partage.

Recommandation 6 : SAEMES : modifier les statuts de la SEM pour élargir clairement son objet aux activités de contrôle du stationnement payant, à la gestion des nouvelles mobilités, à la réutilisation des espaces souterrains, le cas échéant par la création de filiales.

La SAEMES approuve cette recommandation qu'elle rapproche de la recommandation 4.

Comme l'illustre les activités multiples de certaines entreprises publiques de stationnement en France, « *un rapprochement des activités des nombreuses SEM de la Ville est envisageable, voire des fusions* ».

5.1.2. Une assemblée générale et des conseils d'administration formels

L'assemblée générale ordinaire de la SAEMES est réunie en général une fois par an vers le mois de juin selon un ordre du jour qui comprend les principaux points suivants :

- lecture du rapport du commissaire aux comptes pour l'exercice précédent,
- lecture et approbation du rapport de gestion du conseil d'administration,
- examen et approbation des comptes de l'exercice précédent,
- lecture du rapport spécial du commissaire aux comptes et approbation des conventions réglementées,
- affectation des résultats de l'exercice précédent,
- quitus aux administrateurs,
- fixation des jetons de présence.

Le conseil d'administration est composé de 8 membres, dont 5 représentant la Ville de Paris (50,1 % des actions, [.....] président, [.....], [.....],[.....],[.....]), 2 représentant les intérêts de la société EFFIA (33 % des actions) et un représentant la Caisse des Dépôts et Consignations.

Le conseil d'administration se réunit régulièrement trois à quatre fois par an. En 2017, il s'est réuni trois fois selon des ordres du jour comprenant les principaux points suivants et quelques points de gestion:

- 31 mars 2017 :
 - o examen et arrêté des comptes et du rapport de gestion de l'exercice précédent, ainsi que des documents obligatoires de financement, de situation actif-passif et de compte de résultat et plan de financement prévisionnel de l'exercice en cours,
 - o rapport du président relatif aux travaux du conseil d'administration ainsi qu'aux procédures de contrôle interne,
 - o information concernant les décisions approuvées par le comité stratégique,
 - o préparation des assemblées générales.
- 13 juin 2017 : gestion d'emprunts.
- 13 octobre 2017 :
 - o Situation de l'actif et du passif,
 - o Budget de l'année suivante et flux prévisionnels de trésorerie.

Un règlement intérieur portant sur les modalités de réunion du conseil d'administration par moyens de visioconférence et de télécommunication a été adopté. Ce règlement fixe

les modalités d'utilisation de ces moyens de communication devant garantir l'identification et la participation effective des administrateurs aux débats.

Les débats des conseils d'administration de mars et octobre 2017 ont été consacrés aux sujets financiers.

[.....].

Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

5.1.3. Un comité stratégique au champ d'action cadré

Le comité stratégique a été créé à la suite de l'entrée en 2016 de la société EFFIA dans le capital à hauteur de 33,27 % par l'achat d'actions principalement de la Ville. Ce comité est composé de 4 membres, le Président du conseil d'administration ([.....]), un administrateur de la Ville de Paris ([.....]) et les deux administrateurs désignés par EFFIA au sein du conseil d'administration, son rôle étant de préparer en amont certaines décisions que le conseil d'administration serait amené à prendre. A noter que l'adjoint sectoriel compétent de la Maire ne représente pas la Ville au comité stratégique de la SEM.

Le comité stratégique est compétent pour donner des avis ou des accords préalables concernant les décisions stratégiques énumérées dans le pacte d'actionnaires compte tenu de leurs incidences financières.

En 2017, les avis non suivis d'une décision formelle du conseil d'administration ont porté sur des appels d'offres relatifs aux investissements et à l'exploitation des parcs de la Ville de Paris. Le conseil d'administration en est informé a posteriori.

Ces avis sur les offres de la SAEMES ont une portée relative compte tenu du professionnalisme de l'entreprise, de son autonomie et de l'impartialité attendue des membres du comité. La concertation des deux actionnaires est en général dématérialisée par méls.

Seules les offres concernant la Ville de Paris ont jusqu'alors été examinées dans la mesure où EFFIA ne s'est pas portée sur ce marché depuis son entrée au capital. Pour les quelques marchés extérieurs à la Ville et dans les cas où EFFIA serait potentiellement présent, le comité s'abstient de tout échange d'information afin de pallier tout risque d'entente anticoncurrentielle.

En termes de management, le comité a été consulté sur l'opportunité d'une mesure d'envergure de maîtrise des coûts consistant à externaliser la propreté des parcs publics en conservant celle des parcs d'abonnés. Son avis positif a conduit au développement du projet avec l'assistance d'un cabinet d'avocats spécialisé en droit social. En 2018, la mise en œuvre de la mesure a reçu un accueil mitigé du comité stratégique partagé entre son efficacité entrepreneuriale et son opportunité pour l'actionnaire public.

Aucune autre délibération du comité stratégique n'a été portée à la connaissance des rapporteurs, étant précisé que ses réunions ne sont formalisées que dans leurs retours au conseil d'administration.

En tout état de cause, les réflexions prospectives sur l'avenir de l'entreprise, son projet industriel ou son objet social ne semble pas entrer dans les pratiques du comité stratégique et ce d'autant que la SAEMES et EFFIA sont autonomes et concurrents. Ce comité prévu dans le pacte d'actionnaire est avant tout un dispositif d'information étroite de l'actionnaire minoritaire principal.

[.....].

Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

5.2. Un actionnaire acteur majeur du marché avec lequel un projet industriel reste en devenir

L'entrée de la Région d'Île de France au capital de la SAEMES a fait l'objet d'échanges vers 2010. « *La Région n'aurait pas souhaité disposer d'un opérateur public qui concourrait au même titre que les opérateurs privés aux consultations sur les parcs relais. La Ville souhaitant conserver sa majorité et ne pas céder des parts à des investisseurs totalement privés a fait le choix d'un opérateur semi-public, filiale de KEOLIS* ».

La prise de participation d'EFFIA au capital de la SAEMES présentée au conseil de Paris de septembre 2015 résulte de la volonté de sceller un partenariat stratégique avec un opérateur majeur du marché francilien dans le cadre d'un véritable projet industriel fondé sur :

- une connaissance réciproque ancienne entre EFFIA et la SAEMES et des coopérations réussies ; en effet, les deux entreprises sont déjà associées dans la SNC Lyon-Diderot, qui exploite le parc Lyon Diderot, et via le déploiement par la SAEMES du système Resaplace mis en place par EFFIA ;
- une culture et des valeurs communes de service public et de mobilité durable et la même exigence de qualité de service,
- des synergies techniques, de partage d'expérience, favorables à l'innovation et au développement technologique visant la promotion du « stationnement intelligent »,
- des synergies commerciales et marketing, partage d'une expertise reconnue de conception et déploiement de services intermodaux et de services innovants proposés aux clients,
- des échanges de bonnes pratiques en termes de qualité, politiques des achats, de travaux, de formation,
- un positionnement conjoint idéal pour peser sur le marché francilien et tirer parti des opportunités du Grand Paris.

Ainsi, l'entrée au capital d'EFFIA se voulait une opportunité de développement pour la SAEMES.

A l'expérience de quelques années, la proximité et les synergies des deux entreprises montrent des limites en termes de gouvernance et de positionnement concurrentiel dont les effets se retrouvent dans le fonctionnement et les échanges à tous niveaux.

Les échanges organisés (groupes de travail) ou occasionnels se sont développés au sein des deux entreprises ou dans le cadre d'organismes professionnels. Ils ne font cependant pas encore l'objet d'une programmation dynamique et de retours formalisés.

5.3. Des relations avec la Ville marquées par la distance et un déficit de transversalité face aux nouveaux enjeux des mobilités et usages urbains

De l'avis unanime des responsables consultés, tant à la Ville qu'au sein de la SEM, les relations entre la Ville et la SAEMES sont empreintes de distance.

Cette distance est justifiée par la position de candidat aux concessions mises en concurrence par la Ville, afin de respecter le principe d'égalité des candidats. Elle est considérée comme un opérateur égal aux autres, et aucune mission particulière ne lui est attribuée par la Ville. A cet égard on note une différence avec la SAM lyonnaise. Si LPA est mise en concurrence au même titre que les autres sociétés par Grand Lyon Métropole pour la gestion des parcs de stationnement, elle n'hésite pas à proposer des innovations en matière de mobilité à son principal actionnaire (autopartage, logistique urbaine). Elle est associée aux études prospectives lancées par la métropole sur certaines thématiques,

comme les parcs relais ou la politique des deux roues, mais au même titre que les autres opérateurs. Les réserves financières importantes de la SEM, fruit de l'histoire de la société, lui permettent d'investir sur des thèmes non matures ni immédiatement rentables financièrement.

Le fonctionnement de la SAEMES est autonome et ses échanges avec les services restent confinés sur les plans technique et financier des contrats de la Ville et des indicateurs généraux.

Toutefois, des attentes s'expriment également pour dépasser la vision sectorielle et souvent conservatrice ou l'approche exclusivement financière.

- Le contrôle technique de terrain

Les relations sont tout d'abord techniques avec le service du stationnement concédé de la DVD, dans le cadre des contrats de concession ou d'affermage. Le service suit en début de concession les gros travaux d'aménagement des parcs puis contrôle régulièrement l'exploitation des parcs de la Ville (contrôles périodiques et contrôles de sécurité) et les travaux réalisés. Un rapport de visite par parc est effectué sur les anomalies constatées. Des pénalités sont prévues dans les conventions. Un bordereau de suivi de l'activité mensuel (BSUM) est produit.

- Le contrôle financier

La DVD programme deux fois par an des « conférences de gestion » avec l'exploitant pour passer en revue le « bilan d'exploitation » des parcs de la Ville qui lui sont confiés. Un bilan annuel est effectué en automne lors de la deuxième rencontre.

La SAEMES produit le rapport annuel exigé réglementairement pour chaque délégation de service public.

Les représentants de la Ville au conseil d'administration de la SEM soumettent annuellement au conseil de Paris un rapport écrit instruit par la DFA concomitamment pour toutes les SEM. Ce rapport des mandataires, signé par les cinq administrateurs représentant la Ville, est largement identique au rapport de gestion présenté chaque année au conseil d'administration de la SEM. Le rapport de gestion comporte quelques développements supplémentaires exigés par la réglementation²⁷.

- Le contrôle de l'actionnaire

La SAEMES est suivie par le service de l'expertise sectorielle de la sous-direction du budget de la DFA : le pôle Expertise et études suit l'état de santé de la SEM sur le plan financier et de la prospective, et le pôle sectoriel Espace public assure la représentation de la Ville au conseil d'administration de la société et effectue des analyses fines de la trajectoire de l'opérateur. Le chargé de secteur Espace public a en portefeuille aussi bien la DVD que la SAEMES, ce qui permet une vision consolidée.

- Des réunions stratégiques annuelles qui concernent l'ensemble des SEM

La DFA a institué une audition stratégique des sociétés d'économie mixte sous l'égide du cabinet de l'adjoint chargé des sociétés d'économie mixte et des sociétés publiques locales. Cette audition a pour objet d'engager un dialogue avec la société dans un moment de rencontre et d'échange, sans se substituer au conseil d'administration. A ce stade, il n'en résulte pas de propositions ou d'échéancier. Ce dispositif de pilotage stratégique a été engagé avec l'audition de la SAEMES le 1er juin 2018, première SEM reçue. Pour cette

²⁷ Tableaux des résultats des cinq derniers exercices, information relative aux mandats exercés par les mandataires sociaux dans d'autres sociétés.

première réunion, la SAEMES a produit une compilation de ses analyses déjà partagées avec la Ville. Cet état des lieux cohérent avec le lancement d'échanges dans un nouveau cadre est un préalable aux prochaines réflexions plus prospectives.

- Des attentes de transversalité

L'évolution rapide des mobilités et des usages urbains renforce le besoin de concertation au sein de la Ville et avec ses opérateurs.

L'APUR a engagé une étude sous l'égide de la DVD pour faire le point des ambitions avec les directions de la Ville en ce qui concerne l'occupation de l'espace public en se fondant notamment sur un bilan actualisé de l'offre et de la demande en stationnement. Cette étape finalisée en fin d'année sera suivie début 2019 d'une réflexion stratégique.

L'appel à projet « Réinventer Paris II, les dessous de Paris » déjà évoqué ci-avant a retenu pour mémoire les candidatures portant sur trois parcs de stationnement Ardennes (RIVP), Procession (Paris Habitat) et Grenier Saint Lazare (Ville de Paris - Indigo) qui ont fait l'objet de propositions diversifiées des candidats, dont plusieurs pour la réalisation d'espaces de stockage, de mobilité et de service.

La SEM est actuellement peu impliquée dans ces démarches.

5.4. L'APEP, un intermédiaire dont l'intervention est à questionner

L'Association des Promoteurs et exploitants de parcs (APEP) est une association purement parisienne, qui n'existe pas ailleurs. Elle regroupe les opérateurs de stationnement principalement délégataires de la Ville de Paris. C'est une structure légère avec le président et une secrétaire à temps partiel, hébergée dans les bureaux de la Fédération nationale des métiers du stationnement (FNMS) situés au sein du parc de stationnement des Champs-Élysées.

L'APEP a été créée dans les années 70/75, époque de construction de nombreux parcs avant la reprise des années 85/95.

L'adhésion de la SAEMES vers 2005 a provoqué une certaine inquiétude des autres délégataires, à l'époque où l'adjoint chargé de la voirie et des transports était en même temps président de la SAEMES.

Dans les années 85, l'APEP a joué un rôle de facilitateur car la Ville de Paris recherchait des relais de financement de certaines opérations, elle a ainsi permis d'anticiper des prolongations de contrats.

L'APEP a organisé la sécurité dans les parcs avec un financement à parité Ville-opérateurs. La Ville a interrompu son financement en 1994 et les opérateurs se sont organisés avec des prestataires pour les besoins de leurs parcs.

Sans subventionnement de la Ville, l'APEP en liaison avec la DVD a accompagné les réflexions de la Ville sur la politique de mobilité et créé des groupes techniques correspondant.

Dans un premier temps l'APEP a facilité le développement de services dans les parcs pour les voitures, les 2 roues motorisées, les vélos... Puis vers 2005/2006 est apparue une réflexion sur la place du stationnement dans la politique de mobilité : avenants sur la création de tarifs pour le stationnement des résidents et des petits rouleurs, puis plus récemment négociations pour l'accueil des véhicules Autolib dans les parcs. Les sujets actuels sont les bornes électriques et le pass moto.

L'APEP se positionne comme un interlocuteur unique pour représenter les différents opérateurs et arriver à des positions communes répondant à certaines interrogations de la Ville en amont des projets.

Ainsi pour les bornes électriques, avec l'appui d'un bureau d'étude, l'APEP et les délégataires ont effectué le travail de recensement des emplacements physiques où les bornes peuvent être installées et l'évaluation des coûts dans une matrice de chiffrage avec prix unitaires fondée sur une architecture de l'équipement électrique des parcs, transformateurs, tableaux TGBT, sont évalués. Il s'agit d'un travail de « normalisation technique » et d'évaluation, les mêmes règles de chiffrage étant ensuite suivies par tous les opérateurs.

Il en a été de même pour les pass 2 roues qui doivent être interopérables avec les six ou sept systèmes péagers des exploitants. D'autres chantiers de mutualisation pourraient être abordés de la même façon.

L'APEP entend se mobiliser sur ce type de dossiers dans les prochaines années

[.....].

Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Recommandation 7 : Ville : Formaliser les relations de la Ville avec l'APEP par des conventions ou des contrats garantissant le respect des règles concurrentielles.

CONCLUSION

La SAEMES est un opérateur dont la gestion robuste et transparente est attestée par de nombreux tiers de contrôle ou de certification. Les investigations des rapporteurs confirment ce constat.

Les savoir-faire de la SAEMES sont au niveau de ses concurrents aujourd'hui réduit à deux ou trois entreprises d'envergure plus importante dont l'une est dominante sur le marché des délégations de la Ville et à l'international.

La stratégie de l'opérateur est confrontée au déclin du stationnement dans les parcs de la Ville qui représente son activité principale, sa diversification en Ile-de-France étant encore limitée.

La trajectoire économique prévisible de l'entreprise distingue les deux années jalons de 2026 et 2032 qui marqueront une inflexion et une dégradation de ses performances susceptibles d'influer sur la valorisation de son capital. Une anticipation de ces échéances est nécessaire dès 2021 pour renforcer la stratégie de développement et conduire les évolutions statutaires appropriées.

Cette dynamique de croissance devrait être facilitée dans un cadre et suivant des modalités contractuelles renouvelés pour les adapter aux nouveaux enjeux d'usages, d'évolutivité et d'équilibre économique. La transversalité des attentes est à prendre en compte dans ce renouvellement.

TABLEAU DES RISQUES

Univers	Catégorie	Intitulé du risque
Stratégique	Gouvernance	Distance prise par l'opérateur public vis à vis de la politique de la Ville ; intensité de la concurrence ; fréquence des consultations de DSP ; présence d'acteurs privés offensifs d'envergure nationale et internationale. Dans un contexte en mutation, agilité insuffisante de l'opérateur public établi bénéficiant d'une sécurité financière hors d'horizon politique. Efficience insuffisante du comité stratégique.
	Mise en œuvre d'un objectif politique ou de mandature	Décalage entre le développement des parcs de stationnement de la Ville et les politiques environnementales et de déplacements.
	Capacités d'innovation et de développement	Réduction de charges susceptible d'obérer les capacités de la SEM à innover et rester crédible face à des concurrents autrement plus puissants en conservant une structure minimale.
Juridique	Règles concurrentielles	L'intensité de la concurrence sur les DSP augmente le risque de favoritisme ou de conflit d'intérêt pour l'actionnaire minoritaire principal, les administrateurs parisiens de la SEM et les services censeurs de la Ville.
Opérationnel	Rapport IG 18 04 10	La SAEMES a mis en place une matrice des risques par processus. Elle concerne les achats, la maintenance informatique, la commercialisation et le développement de nouveaux services et produits, la construction et la réhabilitation, le développement de l'activité, l'entretien des infrastructures, l'exploitation des parcs, le management des ressources humaines et la modernisation des équipements. Cf. rapport IG.
Financier	Rentabilité	Stratégie concurrentielle de la SEM en impasse; difficulté à rééquilibrer un portefeuille hétérogène, à challenger des acteurs puissants intégrateurs de solutions optimisées.
	Capacités d'innovation et de développement	Limites des capacités de financement de nouvelles activités dues à l'intensité des mises en concurrence et aux exigences contractuelles

LISTE DES RECOMMANDATIONS

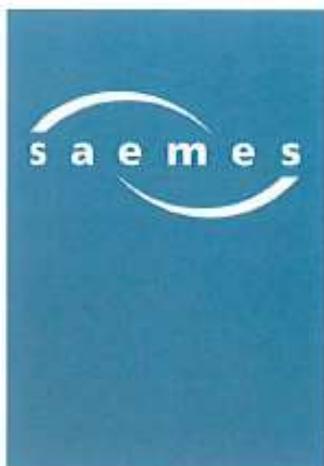
- Recommandation 1** : SAEMES : viser un meilleur équilibre par délégrant des résultats d'exploitation des contrats. Engager la résolution de la délégation actuellement en rupture manifeste d'équilibre économique. 16
- Recommandation 2** : Ville et SAEMES : actualiser les études d'évaluation du capital de l'entreprise d'ici 2021, en amont de la période de renouvellement de nombreuses DSP de la SEM. 30
- Recommandation 3** : Ville : engager une étude de cadrage et de révision des modalités contractuelles et de mise en concurrence pour les adapter aux enjeux d'usages, d'évolutivité et d'équilibre économique. 32
- Recommandation 4** : SAEMES : poursuivre et renforcer la stratégie de développement actuelle en anticipant des alternatives à moyen et long termes..... 36
- Recommandation 5** : SAEMES : réaliser un diagnostic du système d'information portant sur les besoins de modernisation et de sécurisation..... 53
- Recommandation 6** : SAEMES : modifier les statuts de la SEM pour élargir clairement son objet aux activités de contrôle du stationnement payant, à la gestion des nouvelles mobilités, à la réutilisation des espaces souterrains, le cas échéant par la création de filiales..... 60
- Recommandation 7** : Ville : Formaliser les relations de la Ville avec l'APEP par des conventions ou des contrats garantissant le respect des règles concurrentielles. 65

PROCÉDURE CONTRADICTOIRE

Dans le cadre de la procédure contradictoire en vigueur à l'inspection générale, le rapport provisoire a été transmis le 7 novembre 2019 au président de la SAEMES, à la directrice de la voirie et des déplacements et au directeur des finances et des achats.

La réponse au rapport provisoire du président de la SAEMES a été adressée par courrier le 7 janvier 2019 dans le délai fixé.

Les réponses de la directrice de la voirie et des déplacements et du directeur des finances et des achats ne sont pas parvenues à l'Inspection générale avant la diffusion du rapport le 1^{er} février 2019.



INSPECTION GENERALE

7-9 rue Agrippa d'Aubigne
75 004 PARIS

Paris, le 7 janvier 2019

Courrier recommandé avec accusé de réception
01-012019

Objet : Votre lettre du 7 novembre 2018

Madame la Directrice,

Je fais suite à votre lettre du 7 novembre citée en référence et à la communication de votre rapport provisoire d'audit.

Je tiens au préalable à remercier le travail de vos inspecteurs ainsi que les équipes de la SAEMES qui ont collaboré étroitement avec eux et ont permis de donner les informations nécessaires à la rédaction de ce rapport.

Vous trouverez en annexe de cette lettre, quelques suggestions de modifications de textes, corrections d'erreurs ou interprétations que nous vous invitons à revoir.

Sur le fond, je note, et je me félicite, que vos inspecteurs n'ont relevé aucun élément susceptible de remettre en cause les appréciations positives concernant la qualité de gestion de la SEM au regard des nombreux contrôles dont elle fait l'objet.

Sur les sept recommandations de ce rapport, quatre concernent en effet strictement la SAEMES - dont deux à sa seule gestion - deux s'adressent à la Ville et une conjointement à la Ville et la SEM.

Avant de reprendre ces recommandations et vous préciser nos avis ou nos observations, il me semble indispensable que la publication de ce rapport, si elle doit obéir aux devoirs de transparence nécessaires à l'information du public sur le rôle des SEM de la Ville et leur gestion, ne devienne pas une source particulièrement riche d'informations qui déséquilibrerait les conditions actuelles de concurrence avec les opérateurs privés dont ce rapport se fait d'ailleurs l'écho ; de même, certaines études menées par la direction sont confidentielles et leur révélation nous semblerait préjudiciable et contraire à l'intérêt tant de la Ville que de la SEM.

Concernant votre première recommandation, la SAEMES vise systématiquement l'équilibre financier a minima lors de ses réponses aux appels d'offre, mais ses prévisions ne sont malheureusement pas toujours au rendez-vous : il se peut que les investissements soient plus importants que prévus ou que les hypothèses aient surévalué les recettes attendues.

Aussi, face aux incertitudes liées à l'évolution du marché francilien, nous appliquons systématiquement depuis quelques années, un « crash test » particulièrement dégradé (généralement -15% à -20% sur le Chiffre d'affaires « horaires » et « abonnés » sur la durée du contrat), le but étant d'obtenir l'équilibre financier malgré ces hypothèses de recettes dégradées.

Toutefois, il faut admettre une dose d'incertitude forte dans l'économie des contrats où les clauses de revoyure ne sont pas toujours en adéquation avec les situations rencontrées pour permettre une renégociation ; les délégations de service public étant précisément aux risques et périls du délégataire.

A titre d'illustration, l'APEP s'était fait l'écho auprès de la DVD de contrats déséquilibrés liés en particulier à la politique restrictive de la Ville en matière de circulation dans l'hyper-centre parisien ; après divers échanges, ces renégociations sont malheureusement restées lettres mortes.

Nous notons toutefois de revoir de façon plus spécifique notre contrat avec *Generators Hostels* dont les résultats sont de fait extrêmement déséquilibrés sans être, non plus, de nature à exposer significativement l'entreprise.

Concernant la recommandation 4 en lien avec la recommandation 6 sur l'élargissement des statuts, je suis tout à fait en phase pour que se poursuive la stratégie actuelle de développement et permettre à la SEM d'élargir son objet social à d'autres activités, notamment si la gestion de la voirie ou le contrôle du stationnement poserait un problème statutaire, nous nous devons d'y remédier par une assemblée générale extraordinaire que je ne manquerai pas de convoquer si l'ensemble des actionnaires y sont favorables.

La direction s'y emploie d'ores et déjà, vous l'avez-vous-même souligné p.54 en termes d'économie.

L'activité de la SAEMES est évidemment liée à ses contrats de délégation et il est aisé de dresser une perspective défavorable, sans modification des modes d'exploitation et sans succès commercial, mais rien ne peut affirmer quelles seront les conditions d'exploitation ni les perspectives de recettes dans 10 ou 15 ans : le renouveau de la fréquentation du parking d'autocars de Bercy avec les lignes régulières est une illustration d'un parking jusque-là déficitaire et aujourd'hui rentable.

La recherche d'alternatives à moyen et long terme appelle d'autres commentaires : s'il s'agit de la requalification des espaces de parc, il me semble que la Ville doit participer à l'effort de réflexion et/ou permettre de les intégrer dans ses futurs appels d'offre en clarifiant ses attendus ; de même s'il était envisagé de confier d'autres services à la SEM : souvent les SEM de stationnement des métropoles moyennes, quand elles existent, gèrent un panel de services parfois très diversifiés et la SAEMES pourrait très bien s'inspirer de ce mode de fonctionnement.

Toutefois, il me semble que la SAEMES ne pourra s'exposer dans ce domaine que si elle a le soutien de la Ville et un projet économiquement viable : les exemples ne manquent malheureusement pas d'échecs patents ou de rentabilité incertaine de développements dans la mobilité (auto-partage, vélos ou motos en libre-service, ...) dont les modèles sont loin d'être stabilisés ou qui sont très éloignés des modes de gestion de la SAEMES.

Enfin, les études de valorisation de la SAEMES (recommandation 2) ne me semblent opportunes qu'à l'issue de la mandature actuelle, dès lors où nous aurons une perspective plus précise des attributions des prochaines DSP (une dizaine de délégations de la Ville de Paris étant à renouveler où la SAEMES n'est pas sortante) et dans la mesure où la Ville s'est engagée au titre de la présente mandature à rester l'actionnaire majoritaire.

Pour terminer sur votre recommandation 5 concernant le système d'information, il convient d'indiquer d'abord que de 2011 à 2016 la direction a été mobilisée sur la valorisation de la SAEMES, le rachat des actions de la Ville et la modification du tour de table qui en a découlé.

Le « vieillissement » de certains systèmes d'information est effectivement connu, et des mesures sont mises en œuvre pour remplacer progressivement les systèmes obsolètes.

A ce titre, une partie des systèmes financiers ont déjà été remplacés cette année (relatifs au contrôle de gestion notamment ; d'autres systèmes, permettant la remontée et la centralisation des informations financières et quantitatives des parcs (nombres de sorties payantes, recettes et fonds disponibles sur les parcs...) vont être déployés en 2019, le développement de ces nouveaux systèmes s'étant achevé fin 2018.

L'objectif étant de remplacer progressivement, brique par brique, l'ensemble des systèmes obsolètes sans nuire à la bonne marche de la société ni risquer une déperdition d'information.

Voici les quelques éléments de réflexion complémentaires que je souhaitais, en association avec la direction de l'entreprise, vous transmettre à l'occasion de cet audit et nous nous tenons à votre disposition et à la disposition des services concernés de la Ville pour approfondir l'ensemble des recommandations qui résultent de votre rapport.

Je vous prie de croire, Madame la Directrice, en l'assurance de ma haute considération.

Bien cordialement!

Président

Pj annexe

TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS

Recommandations liées à la stratégie	Entités concernées	Échéance
R 2 : actualiser les études d'évaluation du capital	DFA et SAEMES	2021
R 3 : engager une étude de cadrage et de révision des modalités contractuelles	SG, DFA, DVD, DU	2019
R 4 : poursuivre et renforcer la stratégie de développement	SAEMES	2019
R 6 : modifier les statuts de la SEM pour élargir clairement son objet	SAEMES	2020

Recommandations liées à la gestion	Entités concernées	Échéance
R 1 : viser un meilleur équilibre par délégrant des résultats d'exploitation des contrats	SAEMES	2020
R 5 : réaliser un diagnostic du système d'information	SAEMES	2019
R 7 : Formaliser les relations de la Ville avec l'APEP	DVD	2019

TABLE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET ILLUSTRATIONS.

TABLEAU 1 : FOURCHETTES TARIFAIRES APPLICABLES EN 2017 AU STATIONNEMENT DE COURTE DURÉE EN SURFACE ET DANS LES PARCS DE LA VILLE 9

FIGURE 1 : PARCS SAEMES EN ÎLE-DE-FRANCE..... 11

GRAPHIQUE 1 : EVOLUTION DE LA FRÉQUENTATION DES PARCS 12

FIGURE 2 : PARTS DU MARCHÉ VILLE DE PARIS - CHIFFRE D’AFFAIRES 2017 13

TABLEAU 2 : 20 EPL PARCS DE STATIONNEMENT DE SURFACE, SOUS-SOL 14

FIGURE 3 : ANALYSE FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITÉS, MENACES 15

TABLEAU 3 : DÉLÉGANTS DE LA SAEMES - ANNÉE 2017 16

FIGURE 4 : CHIFFRES D’AFFAIRES 2017 EN K€ 16

FIGURE 5 : PROFITABILITÉ DES REDEVANCES SUR LES CHIFFRES D’AFFAIRES 2017 16

FIGURE 6 : RÉPARTITIONS DES DSP DE LA SAEMES (EN NOMBRE) 17

FIGURE 7 : NOMBRE DE PLACES DE STATIONNEMENT 17

TABLEAU 4 : CARTOGRAPHIE DES PARCS DE LA SAEMES 18

FIGURE 8 : NOMBRE ANNUEL DE PARCS DE LA VILLE EN FIN DE DSP HORS LES 19 PARCS DE SURFACE..... 22

FIGURE 9 : CA CONCERNÉ (EN K€) PAR LA FIN DES DSP SAEMES 22

FIGURE 10 : NOMBRE ANNUEL DE PARCS DE LA VILLE EN FIN DE CONCESSION-SAEMES 23

FIGURE 11 : NOMBRE ANNUEL DE PARCS DE LA VILLE EN FIN D’AFFERMAGE-SAEMES..... 24

TABLEAU 5 : OPÉRATEURS DE STATIONNEMENT EN PARC DE LA VILLE ENTRE 2001 ET 2018 AVEC L’ANNÉE DE LEUR DERNIÈRE CANDIDATURE APRÈS 2011 25

FIGURE 12 : FRÉQUENCE DES CANDIDATURES AUX CONSULTATIONS DE LA VILLE..... 26

FIGURE 13 : SUCCÈS ET ÉCHECS DE LA SAEMES AUX CONSULTATIONS DE LA VILLE 27

FIGURE 14 : SUIVI À DATE DE LA SAEMES, DES CONSULTATIONS EN DEHORS DE LA VILLE..... 28

FIGURE 15 : RÉPARTITION DU CHIFFRE D’AFFAIRES PAR PARCS MIXTES EN OUVRAGE..... 28

TABLEAU 6 : BILAN DES PARCS DÉFICITAIRES DE LA VILLE (HORS PARCS DE SURFACE)..... 29

TABLEAU 7 : RÉPARTITION ACTUELLE DU CAPITAL DE LA SAEMES 30

TABLEAU 8 : TARIFICATION ET VOLUMES DES EAUX D’EXHAURES 34

TABLEAU 9 : COMPTE DE RÉSULTAT DE 2014 À 2019 34

TABLEAU 10 : DIVIDENDES DE 2015 À 2017 34

TABLEAU 11 : BILAN DE 2019 À 2023 35

FIGURE 16 : EVOLUTION DE LA DETTE NETTE 35

FIGURE 17 : EVOLUTION FINANCIÈRE (EN K€) DE LA SAEMES SANS RENOUVELLEMENT NI GAIN DE CONTRAT 35

FIGURE 18 : EVOLUTION FINANCIÈRE (EN K€) DE LA SAEMES AVEC LES RENOUVELLEMENTS ET GAINS DE CONTRATS ATTENDUS 36

TABLEAU 12 : OCCUPATION DES PARCS EN DÉLÉGATION PAR LES NOUVELLES MOBILITÉS FIN 2016 38

GRAPHIQUE 2 : ORGANIGRAMME SAEMES AU 12 SEPTEMBRE 2018 50

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Lettre de mission

Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées

Avis : La version publiée de ce rapport ne comprend pas les annexes. Sous réserve des dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs, et de la délibération 2014 IG 1001, celles-ci sont consultables sur place, sur demande écrite à la direction de l'Inspection générale.