



Chambre régionale des comptes
des Pays de la Loire

Le Président

Nantes, le 12 novembre 2013

Référence à rappeler : KPL GD131966 KJF
Greffe n° 2013-230

Monsieur le Président,

Je vous ai adressé par lettre du 30 septembre 2013 le rapport d'observations concernant la gestion de votre société au cours des années 2007 à 2011, que la chambre a arrêté, après contradiction, lors de sa séance du 17 septembre 2013.

En application de l'article L. 243-5 du code des juridictions financières, ce rapport a également été adressé au président du Mans Métropole, qui apporte un concours financier à votre société.

Le délai d'un mois imparti par la loi pour répondre aux observations de la chambre étant expiré, la procédure est désormais close et vous trouverez ci-joint le rapport complété des réponses. La chambre souhaite qu'il soit porté à la connaissance des membres de l'organe collégial de décision de votre société.

En application de l'article L. 243-5 du code des juridictions financières, le rapport, auquel sont jointes les réponses reçues, est également adressé au président de la collectivité précitée pour communication à l'assemblée délibérante de cet établissement.

A compter de la date de la première de ces réunions, la communication du rapport et des réponses à toute personne en faisant la demande est de droit.

J'en transmets par ailleurs une copie au représentant de l'Etat dans le département et au Directeur départemental des finances publiques.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma considération distinguée.

Louis VALLERNAUD

Monsieur Jacques JUSFORGUES
Président de la Société d'économie mixte
d'Équipement du Mans
Place Saint-Pierre – Hôtel de ville
72000 Le Mans



Chambre régionale des comptes
des Pays de la Loire

Le Président

Nantes, le 30 septembre 2013

GREFFE N° 2013-127
013L074/SM

Observations définitives concernant la gestion de la société d'économie mixte d'équipement du Mans

Années 2007 et suivantes

Principales observations du rapport

La SEM d'Équipement du Mans est une société anonyme d'économie mixte créée en 1961, à l'initiative de la ville du Mans, qui exerce des activités multiples, essentiellement pour le compte des collectivités locales mais également pour son propre compte ou pour autrui.

La diversité de ces activités est une particularité qui ne semblait pas, jusqu'à présent, en contradiction avec les dispositions réglementaires selon lesquelles, en cas d'activités multiples, celles-ci doivent être complémentaires. Toutefois la récente extension de l'activité de la SEM dans les activités de loisir soulève cette fois des interrogations.

La SEM du Mans est affiliée au réseau des SEM de la SCET (Services Conseil Expertises Territoires), filiale du Groupe Caisse des Dépôts et Consignations, qui développe une activité de conseil auprès des collectivités territoriales et de leurs SEM. Grâce à l'appartenance au réseau de la SCET, la société pouvait obtenir la mise à disposition de cadres dirigeants. Ces prestations faisaient l'objet de contrats accessoires et d'une facturation spécifique mais également d'une majoration particulièrement élevée.

Cette pratique, à laquelle il vient d'être mis fin, présentait des risques au regard des dispositions de l'article L. 125-3 du code du travail sur le prêt illicite de main d'œuvre. Par ailleurs, pour la signature du contrat, la SEM du Mans s'était affranchie des règles en matière de procédure formalisée de passation des marchés qu'elle aurait dû suivre.

La SEM d'Équipement du Mans a structuré son activité en cinq domaines d'intervention : aménagement, équipements publics et privés, immobilier d'entreprise, transport, stationnement. Confrontée à la fois au retournement du marché de l'aménagement depuis 2008 et à la fin du mandat « tramway » après 2014, la SEM est en recherche d'activités.

Aucune nouvelle convention d'aménagement n'a été signée depuis 2009, seules six opérations seront encore actives en 2015. En ce qui concerne les mandats, le carnet de commandes n'a pas connu d'évolution depuis 2006 à l'exception du mandat de la deuxième ligne de tramway de l'agglomération du Mans qui s'achèvera en 2016. En ce qui concerne les opérations sur fonds propres, seule une opération de promotion est active. Les opérations de gestion patrimoniale ont connu des succès divers. Enfin la délégation de service public (DSP) des parkings prendra fin en 2014.

Sur la base de ces constats et d'hypothèses financières raisonnables, les équilibres financiers seront maintenus jusqu'en 2014 mais en cas de perte de la DSP des parkings et en l'absence d'un renouvellement de son carnet de commandes, la SEM du Mans ne pourra plus couvrir ses charges de structure.

La procédure de délégation de services publics engagée par Le Mans Métropole en 2005 avait abouti au choix de la SEM SOPAM pour assurer la gestion des parkings souterrains et du stationnement payant sur voirie du Mans. Cette DSP a été transférée à la SEM du Mans en 2009 dans le cadre d'une transmission universelle de patrimoine. Ce transfert impose à la SEM du Mans la reprise pure et simple de l'ensemble des droits et obligations qui en résultent.

Les documents prévisionnels contractuels sont parfois insuffisants ou imprécis : le plan de programmation prévisionnelle des investissements fixé dans le contrat initial n'a pas été correctement mis en œuvre, et la redevance d'affermage a été revalorisée de 64 % (de 182 192,41 € à 300 000 €) sans autre justificatif que la mention « *compte tenu des travaux effectués dans les parkings* ».

L'arrivée à échéance du contrat de DSP entre la SEM du Mans et la communauté urbaine du Mans, initialement prévue le 31 décembre 2013 mais qui vient d'être reportée d'une année, nécessite un certain nombre de précautions. A la fin de l'année 2012, et dans l'expectative concernant le renouvellement de la convention, les travaux de connaissance de la situation de la délégation n'avaient pas débuté.

La convention de mandat de maîtrise d'ouvrage conclue pour la réalisation de la première ligne de tramway du Mans a été signée entre la SEM du Mans et la communauté urbaine Le Mans Métropole le 30 octobre 2001. Le projet a été fortement remanié en cours d'exécution. Au final, par rapport aux estimations de la convention de mandat, le coût aura progressé de 104 M€ et les délais de réalisation de l'équipement de trois ans. Les travaux de la ligne 2 sont en cours.

Ces deux opérations ont représenté l'essentiel de l'activité en mandat de la SEM ces dernières années, au point de susciter jusqu'à trois quarts des rémunérations perçues en mandat sur les dernières années et 27 % du chiffre d'affaires en 2012. Aussi le renouvellement du carnet de commandes de la SEM va devenir crucial avec l'achèvement de ces opérations.

SOMMAIRE

1	La présentation de la société	4
1.1	Les statuts	4
1.2	La composition de l'actionnariat et le capital social	5
1.2.1	Les actionnaires de la SEM du Mans	5
1.2.2	Le capital social	5
1.3	L'administration de la société	6
1.3.1	L'assemblée générale des actionnaires	6
1.3.2	Le conseil d'administration	6
1.4	Le fonctionnement de la société	7
1.4.1	L'organisation des services	7
1.4.2	La direction générale	7
1.4.3	Les effectifs	8
1.4.4	Les domaines d'intervention	12
2	La situation financière de la société	13
2.1	Les résultats de la SEM	13
2.1.1	Comptes consolidés	13
2.1.2	La rentabilité de la société	15
2.1.3	L'évolution future de la société, le plan d'entreprise	15
2.1.4	Bilan	16
2.1.5	Trésorerie	16
2.1.6	Dette	16
2.1.7	Provisions	17
3	L'activité de la société	17
3.1	L'activité de stationnement et parkings	17
3.1.1	Le cadre de l'intégration de l'activité de stationnement et parkings dans la SEM du Mans	17
3.1.2	La Délégation de Service Public	18
3.1.3	L'exécution de la DSP	20
3.2	Les mandats concernant le tramway du Mans	22
3.2.1	La ligne 1 de tramway	23
3.2.2	La ligne 2 de tramway et la ligne de bus à haut niveau de service	27
4	Annexes	31

1 La présentation de la société

1.1 Les statuts

La SEM d'Équipement du Mans a été constituée le 25 février 1961, à l'initiative de la ville du Mans, pour une durée de 60 ans, dans le but de conduire les opérations d'urbanisme nécessaires au développement de la cité dans le cadre jugé plus souple de l'économie mixte. Les statuts de la société ont été modifiés à plusieurs reprises, et pour la dernière fois en février 2009.

Il ressort de ces statuts que la SEM d'Équipement du Mans est une société aux activités multiples intervenant à la fois dans le domaine de l'aménagement, des équipements publics et privés, du développement économique, et dans le domaine du transport (étude et réalisation de la 1^{ère} et 2^{ème} lignes de tramway du Mans, gestion déléguée du stationnement et des parkings).

Le cumul de l'ensemble de ces activités est une particularité qui doit s'apprécier au regard des dispositions codifiées aux articles L. 1521-1 et L. 2253-1 du code général des collectivités territoriales (CGCT). Il résulte de ces dispositions que l'objet des SEM doit s'exercer « *dans le cadre des compétences reconnues par la loi aux collectivités locales* » y compris pour la mise en œuvre de la notion d'activité d'intérêt général, et qu'en cas d'activités multiples, celles-ci doivent être complémentaires.

La réalisation d'équipements publics en mandat pour le compte d'une collectivité dans le cadre d'une opération d'aménagement respecte la règle de la complémentarité. Une intervention en aval de ce métier d'aménageur par la réalisation d'opérations immobilières, en promotion ou patrimoniales, respecte également les exigences de complémentarité lorsqu'il s'agit d'ensembles immobiliers complexes comportant à la fois des équipements publics (parcs de stationnement par exemple) et une partie privée (logements, bureaux ou commerces). Enfin, il est loisible de considérer comme complémentaires, dans le cadre d'une activité transports, l'étude et la création des lignes de tramway et la gestion de parkings.

A l'inverse, la récente extension de l'activité de la SEM dans le domaine du loisir (Acrobranche ou Foot en salle) soulève des interrogations sur la régularité des activités exercées dans le domaine touristique et sportif au regard des dispositions du CGCT en matière de complémentarité. Avec la diversification de ses activités qui n'apparaissent pas toujours complémentaires au sens des articles L. 1521-1 et L. 2253-1 précités du CGCT, les interventions de la SEM présentent le risque de ne pas respecter les principes de la liberté du commerce et de l'industrie, ainsi que les règles de la concurrence.

Eu égard à la nouvelle diversité de ses activités, la chambre recommande à la société de veiller à ce que ses interventions s'exercent dans le respect des principes énoncés ci-dessus.

Les statuts de la SEM contiennent également, en leur article 5, une particularité : la durée de la société a été fixée à 60 ans à compter du 25 février 1961, sauf dissolution anticipée ou prorogation. La SEM d'Équipement du Mans devra donc veiller à ce que ses actionnaires se prononcent sur la prorogation de ses activités dans les huit ans à venir.

1.2 La composition de l'actionnariat et le capital social

1.2.1 Les actionnaires de la SEM du Mans

La société comptait, (au jour du contrôle), dix actionnaires dont deux sont des collectivités locales ou des établissements publics de coopération intercommunale, la ville du Mans et Le Mans Métropole. Les autres actionnaires sont des personnes morales de droit privé.

Comme le montre le tableau suivant, les actionnaires publics de la SEM ne détiennent que 51,14 % du capital de la société.

Tableau n° 1 : Composition de l'actionnariat de la SEM du Mans

Actionnaires	% du capital	Capital en €	Nombre d'actions	Nombre de sièges d'Administrateurs
Collectivités Locales				
Le Mans Métropole	51,00	510 510	7 854	5
Ville du Mans	0,14	1 430	22	1
Autres Actionnaires				
Caisse des Dépôts et Consignations	27,84	278 720	4 288	1
Chambre du commerce du Mans et de la Sarthe	5,00	50 050	770	1
Sarthe habitat	5,00	50 050	770	
Le Mans habitat	5,00	50 050	770	
Caisse d'Epargne Pays de la Loire	1,00	10 010	154	1
La Mancelière logement	5,00	50 050	770	
Mme Muriel Bureau	0,01	65	1	1
M. Jacques Jusforgues	0,01	65	1	1
Total	100,00	1 001 000	15 400	11

Source : Documents internes Société d'Equipement du Mans

La situation constatée est conforme aux dispositions des articles L. 1522-1 et L. 1522-2 du CGCT, dont il résulte que les collectivités locales et leurs groupements doivent détenir plus de la moitié du capital d'une société d'économie mixte dans une limite de 85 %. Elle est également conforme aux dispositions de l'article L. 225-1 du code de commerce relative à la composition de l'actionnariat qui fixe le nombre minimum d'actionnaires à sept.

1.2.2 Le capital social

Le montant du capital social de la SEM du Mans respecte très largement, sur toute la période contrôlée, le montant minimum fixé par les dispositions légales.

Fixé à l'origine à 250 000 nouveaux francs, il est passé à 700 000 francs en 1974, 1 540 000 francs en 1985 et a finalement été converti en 1 001 000 € par l'assemblée générale du 26 juin 2000.

1.3 L'administration de la société

Les principaux organes de l'organisation administrative des SEM sont les assemblées d'actionnaires (ordinaires et extraordinaires), le conseil d'administration, ou le conseil de surveillance et le directoire.

1.3.1 L'assemblée générale des actionnaires

L'assemblée générale des actionnaires se réunit soit en assemblée dite ordinaire soit en assemblée dite extraordinaire.

Entre 2007 et 2012, les actionnaires se sont réunis sept fois en assemblée générale (ordinaire, extraordinaire ou mixte). Les statuts ne prévoient pas la possibilité d'assemblée générale mixte mais cette solution paraît pragmatique en raison de la difficulté que représenterait la réunion plus fréquente des membres de l'assemblée.

La SEM ne dispose pas d'un registre de présence mais les procès-verbaux indiquent l'existence de feuilles de présences (non annexées). Les procès-verbaux reprennent le nombre d'actionnaires et d'actions représentées à chaque assemblée générale.

1.3.2 Le conseil d'administration

1.3.2.1 *La composition du conseil d'administration*

Lors de la dernière modification des statuts le 23 février 2009, le nombre d'administrateurs a été fixé à trois membres au moins, et 18 au plus, dont toujours plus de la moitié pour les collectivités territoriales.

Le tableau ci-après indique la composition du conseil d'administration depuis le 5 mars 2012.

Tableau n° 2 : La composition du conseil d'administration

Actionnaires	Part du capital	Nombre de sièges d'administrateurs
Collectivités territoriales	51,14 %	6
Le Mans Métropole (LMM)	51,00 %	5
Ville du Mans	0,14 %	1
Autres actionnaires	48,86 %	5
Caisse des Dépôts et Consignations	27,84 %	1
Chambre de Commerce du Mans et de la Sarthe	5,00 %	1
Sarthe Habitat	5,00 %	0
Le Mans Habitat	5,00 %	0
Caisse d'Epargne Pays de la Loire	1,00 %	1
La Mancelière logement	5,00 %	0
Mme Muriel BUREAU/administrateur à titre personnel	0,01 %	1
M. Jacques JUSFORGUES/administrateur à titre personnel	0,01 %	1
TOTAL	100,00 %	11

Source : Documents internes Société d'Equipement du Mans

Les conditions de nomination des administrateurs n'appellent pas d'observations.

Comme l'autorise l'article 22 des statuts, qui stipule que la direction générale de la société peut être assurée par le président du conseil d'administration, le conseil d'administration est présidé par M. Jacques JUSFORGUES qui occupe également la fonction de directeur général de la SEM depuis la réunification des fonctions de président et de directeur général en juin 2008. Cette répartition des responsabilités est conforme aux statuts qui prévoient les deux possibilités, au choix du conseil d'administration.

Au cours de la période sous revue, le conseil d'administration s'est réuni dans des conditions satisfaisantes du point de vue de la fréquence et du quorum, si ce n'est en 2009 où la réunion du 11 septembre n'a pu se tenir faute de quorum et a été reportée au 15 octobre.

1.4 Le fonctionnement de la société

1.4.1 L'organisation des services

La SEM est structurée en trois pôles opérationnels :

- Un pôle chargé de l'ensemble des opérations d'aménagement en concession (ZAC et lotissements) et des constructions (infrastructure et superstructure) ;
- Un deuxième pôle chargé exclusivement du projet de tramway ;
- Le troisième pôle, chargé du stationnement, est composé de 18 collaborateurs encadrés par une direction d'exploitation. Ce pôle a été créé pour assurer la gestion, la maintenance et la vidéo surveillance des 10 parkings en ouvrage de Le Mans Métropole.

Ces pôles sont renforcés par une équipe administrative transversale (responsable administratif et financier, responsable marchés publics...).

En outre, la SEM est affiliée au réseau des SEM de la SCET (Services Conseil Expertises Territoires), filiale du Groupe Caisse des Dépôts et Consignations qui développe une activité de conseil auprès des collectivités territoriales et de leurs SEM, dans les métiers de l'aménagement, de la gestion des services et de l'immobilier, pour le développement des territoires.

1.4.2 La direction générale

- Le président directeur général

M. Jacques JUSFORGUES a été désigné directeur général de la SEM le 23 octobre 2002. Il est le président directeur général de la SEM depuis 2008. Il a donné délégation de pouvoir à quatre salariés de la société.

- Organigramme

La directrice est également mise à disposition par la SCET.

Ni les délégations données par le directeur général, ni l'organigramme de la SEM n'appellent d'observations.

1.4.3 Les effectifs :

1.4.3.1 *La gestion des ressources humaines*

A l'exception des personnels de la partie stationnement, le personnel de la SEM est soumis depuis 2006 à un règlement de gestion sociale qui complète et améliore les dispositions qui résultent de la convention collective nationale des bureaux d'études techniques, dite SYNTEC, convention de branche étendue à la société. Cette convention s'applique à tous les salariés, à l'exception des stagiaires, des intérimaires et des personnels mis à disposition.

Le service d'activité de stationnement de la SEM est pour sa part soumis, par le biais de la délégation de service public, au régime de la convention automobile. Lors de la dernière augmentation de la valeur du point dans le secteur automobile, il a été décidé d'appliquer cette augmentation à l'ensemble du personnel, car la valeur du point dans le secteur des bureaux d'études n'avait pas évolué depuis longtemps.

La SEM du Mans a signé le 26 décembre 2001 deux accords d'entreprise sur la réduction du temps de travail avec des salariés mandatés. Le premier accord s'applique, quelle que soit la nature de leur contrat de travail, à tous les personnels administratifs non cadres.

Le deuxième accord s'applique, quelle que soit la nature de leur contrat de travail, à tous les personnels cadres, considérés comme non sédentaires et non rattachés à l'horaire collectif de la société.

1.4.3.2 *Les effectifs*

Au 18 septembre 2012, la SEM du Mans comptait 33 salariés, non compris la directrice, mise à disposition par la SCET et le PDG, dont 16 agents de la catégorie cadres et maîtrise, et 17 agents de la catégorie employés.

L'effectif est partagé en deux groupes, l'un affecté à l'exploitation des parkings et l'autre aux opérations d'aménagement.

La partie exploitation des parkings se compose d'un directeur d'exploitation, d'un responsable d'exploitation, de deux chefs d'équipes, de onze agents d'exploitation, d'un agent technique et de deux assistantes. Dans la partie aménagement travaillent cinq chargés d'opérations et cinq assistantes.

Deux personnes suivent les syndicats de gestion des Sablons et de Gazonfier (SGES-SGEG). Enfin, un responsable administratif et financier, une comptable affectée à la délégation de service public (DSP) et une assistante de direction complètent l'effectif.

Celui-ci a fortement évolué puisque les personnels dédiés à l'exploitation des parkings ont rejoint la SEM lorsque celle-ci a repris l'activité de la société des parkings du Mans (SOPAM) en 2009. Quatre personnes ont rejoint la société en 2011, dont le directeur d'exploitation des parkings, auparavant mis à disposition par Le Mans Métropole et désormais détaché.

1.4.3.3 Les relations avec les prestataires de services

a) Les conventions de mises à disposition de personnel

La SEM du Mans est liée depuis le 18 décembre 2007 à la SCET (Société Centrale pour l'Équipement du Territoire) par un contrat de réseau. La SCET représente un groupement qui comprend également l'assureur Gras Savoye. Ce contrat permet de faire participer la SEM à un réseau d'échanges d'expériences qui bénéficie donc de ces services, et de prestations d'appui de la SCET.

La société peut ainsi obtenir la mise à disposition de cadres dirigeants pour assurer les fonctions de directeur ou d'autres fonctions de direction. Durant la période contrôlée, deux directeurs techniques ont été mis à disposition de la société, M. ETCHEVERRY jusqu'en 2010, puis Mme CARRON à compter du 4 juillet 2011. Ces prestations ont fait l'objet de contrats accessoires et d'une facturation spécifique. Les différentes conventions précisent que la SCET est remboursée des charges de personnel (salaire brut + charges) afférentes à cet emploi, majorées de 25 % au titre des frais d'intervention et de gestion supportés par la SCET, ainsi que de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA).

Cette majoration de 25 % appliquée à la rémunération brute de la personne mise à disposition paraît particulièrement élevée. Rien dans le contrat de mise à disposition ne justifie une telle majoration, si ce n'est des « frais d'intervention et de gestion », et celle-ci mériterait à tout le moins d'être détaillée.

Interrogée, la SEM reconnaît que cette majoration peut paraître élevée mais indique qu'elle se justifie par le haut niveau des personnels concernés, la souplesse de la convention de mise à disposition et un certain nombre de services (sélection, recrutement, gestion, formation permanente etc..., des personnels, mais également un ensemble de prestations plus large proposées dans le cadre du contrat de réseau). Elle souligne que le dispositif se traduit par une globalisation des coûts sur l'ensemble du réseau SCET et non pas SEM par SEM, ce qui implique l'utilisation d'un coefficient de majoration.

Cette pratique présente des risques au regard des dispositions de l'article L. 125-3 du code du travail sur le prêt illicite de main d'œuvre, selon lesquelles « toute opération à but lucratif ayant pour objet exclusif le prêt de main d'œuvre est interdite (...) dès lors qu'elle n'est pas effectuée dans le cadre des dispositions relatives au travail temporaire ». Le remboursement de la mise à disposition de personnel se faisant avec une marge de 25 %, le caractère lucratif de cette mise à disposition ne saurait être contesté. Les deux autres critères du délit du prêt illicite de main d'œuvre tels que précisés par la Cour de Cassation, à savoir la mise à disposition par une entreprise qui n'a pas le statut d'entreprise de travail temporaire et le caractère exclusif de la mise à disposition, semblent également établis.

La pratique de la mise à disposition de personnels par la SCET fait depuis de nombreuses années l'objet d'observations des chambres régionales des comptes, qui soulignent sa précarité juridique. En réponse à l'observation sur ce point de la chambre, la SEM du Mans a indiqué que la SCET aurait abandonné cette pratique au profit d'un nouveau dispositif reposant sur les articles L. 1253-1 et suivants du code du travail, qui autorise la constitution de groupements d'employeurs. Un nouveau groupement présenté sous forme d'association à but non lucratif a été créé le 1^{er} mars 2013, auquel la SEM du Mans a adhéré. Son directeur technique est désormais employé par la dite association et non plus par la SCET.

b) Le contrat d'assistance générale

Dans le cadre d'un contrat de prestations de services, de conseils et d'assurance, la SCET assure pour le compte de la SEM un certain nombre de prestations :

- Adhésion à un réseau professionnel ;
- Assistance à la direction de la SEM avec mise à disposition d'un directeur ;
- Conseils ;
- Prestations de services de gestion ;
- Assurances.

Le contrat initial datait du 18 décembre 2007 et a fait l'objet de trois avenants.

La signature du dernier de ces avenants a été autorisée par le conseil d'administration du 7 novembre 2011 dans le but de prolonger le contrat de réseau entre la SEM et la SCET jusqu'au 31 mars 2012, « *le temps pour la SEM de lancer une consultation et remettre en concurrence ce contrat* » selon les termes de la délibération du 7 novembre 2011.

Un nouveau contrat de réseau de trois ans a été signé le 2 avril 2012, avec le 1^{er} avril 2012 comme date d'effet.

Le prix du contrat de prestation de service passé en 2007 entre la SEM et la SCET se décompose de la façon suivante :

Tableau n° 3 : Contrat de prestation de service – Prix en € HT

Prestations - Prix en €	Montant HT 2008-2011
Prestation à prix global et forfaitaire	488 480
Prestation à prix variable	743 172
Prestation à prix unitaire	124 000
Prestation sur bon de commande	120 000
Total Base	1 475 652
Variante	743 172 - 636 000 + 41 820
Total avec variante	881 472

La variante du contrat est la mise à disposition ou non d'un directeur (636 000 €). Si ce n'est pas le cas, une somme de 41 820 € est facturée (voir tableau suivant). Selon l'article 7 du décret n° 2005-1742 du 30 décembre 2005, en vigueur au 18 décembre 2007, les marchés de fournitures et de services au-dessus d'un seuil de 210 000 € HT et les marchés de travaux au-dessus d'un seuil de 5 270 000 € HT sont passés selon une procédure formalisée.

Pour son contrat avec la SCET, la SEM du Mans a eu recours à la procédure prévue à l'article 9 du décret, plus légère, qui autorise le pouvoir adjudicateur à définir librement les modalités de passation dans le cas de marchés de services ayant pour objet des prestations non mentionnées à l'article 8.

Si un tel marché comporte à la fois des services mentionnés à l'article 8 et des services qui n'en relèvent pas, il est passé conformément aux dispositions de l'article 7 si la valeur des services mentionnés à l'article 8 dépasse celle de ceux qui n'y sont pas mentionnés.

Les prestations incluses dans le cahier des charges sont les suivantes :

- Adhésion à un réseau professionnel (échange d'expériences et transfert d'informations, outils, conseil et assistance, etc ...) ;
- Assistance à la direction de la SEM (mise à disposition du directeur de la société) ;
- Conseils (prestations relatives au fonctionnement de la société comme aux opérations confiées à la société et leur mise en œuvre) ;
- Prestations de services de gestion (gestion de la vie sociale, payeur, gestion financière, assurances, contrôle des achats, engagements et marchés, administration et paye du personnel) ;
- Assurances.

Ces prestations correspondent à celles qui, au titre de l'article 8 du décret de 2005 sont soumises, en ce qui concerne leur passation, aux règles de formalisation prévues par le décret et sont énumérées ci-dessous :

« 6° Services financiers : services d'assurances, services bancaires et d'investissement, sous réserve des dispositions des 2° et 3° de l'article 7 de l'ordonnance du 6 juin 2005 susvisée ;

9° Services comptables, d'audit et de tenue de livres ;

11° Services de conseil en gestion et services connexes, sous réserve des dispositions du 10° de l'article 7 de l'ordonnance du 6 juin 2005 susvisée. »

Tableau n° 4 : Décomposition du prix

Prestations - Prix en €	Montant HT 2008-2011
Prestation à prix global et forfaitaire	488 480
<i>dont adhésion à un réseau professionnel</i>	<i>180 000</i>
<i>dont prestations de gestion</i>	<i>308 480</i>
Prestation à prix variable	743 172
<i>dont mise à disposition d'un directeur</i>	<i>636 000</i>
<i>dont assurances</i>	<i>107 172</i>
Prestation à prix unitaire	124 000
<i>dont appui au mangement</i>	<i>24 000</i>
<i>dont conseil</i>	<i>100 000</i>
Prestation sur bon de commande	120 000
Total Base	1 475 652

En dehors de la mise à disposition d'un directeur, les autres prestations apparaissent entrer dans le champ de l'article 8.

A l'examen de la décomposition du prix, il apparaît que les prestations relevant de l'article 8 sont supérieures, en ce qui concerne leur montant, aux prestations qui n'en relèveraient pas. Le marché s'inscrit donc dans le champ d'application de l'article 8 du décret de 2005 et non dans la procédure allégée de l'article 9.

Au cas présent, la SEM du Mans s'est donc affranchie des règles en matière de procédure formalisée de passation de marché qu'elle aurait dû suivre.

Interrogée par la Chambre, la SEM du Mans a expliqué qu'elle avait lancé de bonne foi une procédure sur la base de l'article 9 car il lui apparaissait que les prestations à prendre en compte au titre de l'article 8 étaient inférieures à celles qui n'en relevaient pas. La mise en place du groupement d'employeurs évoquée plus haut règle le problème pour la prochaine convention, puisque la quasi-totalité des prestations relèveront de l'article 8.

1.4.4 Les domaines d'intervention

1.4.4.1 *Les principales étapes de l'évolution de la SEM du Mans*

Entre 1962 et 1980, la SEM a réalisé les deux opérations d'aménagement pour lesquelles elle avait été créée, la création du quartier des Sablons au Mans (devant recevoir à terme près de 20 000 habitants), et la rénovation du « Vieux Mans ».

A partir de 1980, elle s'est positionnée comme « aménageur de référence de la Communauté Urbaine du Mans » en intervenant sur près de 50 % du territoire manceau.

Depuis 2009 et la fusion avec la SOPAM, elle assure la gestion du stationnement en ouvrage et sur voirie de Le Mans Métropole dans le cadre d'une délégation de service public (DSP), soit en 2012, 10 parkings publics, 2 400 places sur voirie ainsi que 190 horodateurs.

La SEM a été ainsi amenée à élargir son champ d'intervention.

1.4.4.2 *Les domaines d'intervention*

Outre l'activité de gestion du stationnement et des parkings, qui fait l'objet d'un développement dans le corps du présent rapport, la SEM intervient dans l'élaboration, la réalisation et la gestion de projets d'aménagement, d'habitat, d'équipements publics ou de développement économique des collectivités territoriales, ce qui a structuré son activité en cinq domaines d'intervention :

- L'aménagement (réalisation en concession de zones d'activités, de ZAC d'habitation, de lotissements...) ;
- Les superstructures (équipements publics et privés) ;
- L'immobilier d'entreprise (bâtiments industriels, bâtiments relais, pépinières d'entreprises...) ;
- Le transport (étude et réalisation de la 1^{ère} et de la 2^{ème} lignes de tramway du Mans en mandat) ;
- Le stationnement (gestion et maintenance).

Elle utilise pour ce faire différents outils juridiques et formes de contrats :

- Les concessions d'aménagement (zones d'activités, ZAC d'habitation, lotissements...) ;
- Les mandats publics (étude et réalisation de la 1^{ère} et de la 2^{ème} lignes de tramway du Mans, immobiliers d'entreprises.) ;
- Les mandats privés (EHPAD...) ;
- Les opérations propres (commissariat de Coulaines, équipements de loisirs - patinoire, So Foot- bureaux de l'Huisne) ;
- Création de filiale (SAS Maison Alzheimer).

1.4.4.3 *Le plan stratégique de développement*

Confrontée à la fois au retournement du marché de l'aménagement depuis 2008 et à la perspective de la fin du mandat « tramway » après 2014, la SEM est en recherche d'activités, ce qui l'a conduite à lancer l'élaboration d'un plan stratégique à moyen terme, afin de s'interroger sur l'évolution des besoins des collectivités de son territoire d'intervention, de la recherche de nouveaux partenaires, qu'ils soient publics ou privés, et des moyens à mettre en œuvre.

En novembre 2011, la SEM a engagé une étude stratégique de développement afin d'identifier un plan pour les quatre années à venir.

A l'issue d'une consultation, la SCET a été retenue pour accompagner la SEM dans l'élaboration de ce plan stratégique.

Un rapport final a été rendu en mars 2012, faisant l'analyse de la société et de sa situation et proposant un plan stratégique reposant sur trois axes :

- L'affirmation des compétences déjà reconnues de la société en aménagement, construction et exploitation dans des opérations renouvelées, porteuses d'innovation et de développement durable ;
- L'ouverture vers de nouvelles collectivités, nouvelles communes adhérentes à Le Mans Métropole ou membres d'autres EPCI ;
- Une capacité à engager de nouvelles opérations propres ou à risque partagé avec des partenaires privés.

Les conditions de la réussite de ce plan seront le développement de la communication institutionnelle auprès des donneurs d'ordre, une adaptation interne, notamment par la mise en place d'un plan de formation interne et d'outils de suivi et d'évaluation de la société, enfin une réflexion à mener sur l'utilisation de ses fonds propres aujourd'hui mobilisés essentiellement dans des projets immobiliers et sportifs.

En réponse à ces observations, la SEM du Mans a indiqué à la chambre que la situation s'était un peu améliorée avec la prolongation d'un an, jusqu'au 31 décembre 2014, de la DSP pour l'exploitation des parkings de l'agglomération, et l'attribution à la SEM d'une nouvelle ZAC dite des Rougemonts. L'équilibre de l'activité d'aménagement n'est toutefois pas assuré, mais la SEM et ses actionnaires sont conscients du problème et envisagent de nouvelles opérations sur fonds propres, notamment dans le domaine de la construction immobilière.

2 La situation financière de la société

2.1 Les résultats de la SEM

2.1.1 Comptes consolidés

Les comptes consolidés, certifiés par un commissaire aux comptes, retracent les produits et les charges de fonctionnement mais également toutes les opérations de la SEM dans le cadre de ses concessions, mandats ou opérations en fonds propres.

Tableau n° 5 – Résultat

en €	2007	2008	2009	2010	2011	Evolution 2007-2011
PRODUITS	23 821 291	25 658 678	19 389 114	18 937 316	19 686 966	- 17,36 %
CHARGES	23 282 032	25 112 137	19 295 560	18 662 584	19 226 253	- 17,42 %
Résultat	539 259	546 541	93 554	274 732	460 713	- 14,57 %

La SEM a connu une diminution de son activité depuis 2007. Après une forte baisse entre 2008 et 2009, conséquence de la crise financière, l'activité se maintient.

Tableau n° 6 - Résultat d'exploitation

en €	2007	2008	2009	2010	2011	Evolution 2007-2011
Produits d'exploitation	22 540 152	24 678 768	19 023 122	18 545 839	19 317 815	- 14,30 %
Charges d'exploitation	22 361 006	24 088 806	18 998 219	18 297 059	18 754 117	- 16,13 %
Résultat d'exploitation	179 146	589 962	24 903	248 780	563 698	214,66 %

Le résultat d'exploitation suit la compression du volume des produits et des charges. Aucun déficit n'a été constaté.

Tableau n° 7 - Produits d'exploitation

en €	2007	2008	2009	2010	2011	Evolution 2007-2011
Fonctionnement et DSP	3 542 110	2 600 580	3 897 611	4 038 675	5 067 931	43,08 %
Concessions	18 286 210	21 002 953	12 518 990	12 415 194	11 463 825	- 37,31 %
Op. directes et patrimoniales	711 832	1 075 234	2 606 522	2 091 971	2 786 061	291,39 %
Total	22 542 159	24 680 775	19 025 131	18 547 850	19 319 827	- 14,29 %

Tableau n° 8 - Charges d'exploitation

en €	2007	2008	2009	2010	2011	Evolution 2007-2011
Fonctionnement et DSP	3 436 626	2 641 100	3 978 089	3 886 066	4 695 775	36,64 %
Concessions	18 286 210	21 002 953	12 518 990	12 415 194	11 463 825	- 37,31 %
Op. directes et patrimoniales	638 170	444 753	2 501 141	1 995 799	2 594 518	306,56 %
Total	22 363 012	24 090 815	19 000 229	18 299 069	18 756 128	- 16,13 %

Les chiffres des tableaux des produits et des charges d'exploitation sont tirés des comptes de résultats par activité produits par la société. Ils diffèrent de quelques milliers d'euros des chiffres du compte de résultat en liste.

Ils reflètent l'évolution de l'activité de la société et, notamment, la montée en puissance des activités sur fonds propres et la reprise de la DSP parkings par la SEM à partir de 2009.

Les produits et charges des opérations de concessions restent dominants mais leur part relative diminue.

Tableau n° 9 - Chiffre d'affaires

en €	2007	2008	2009	2010	2011	Evolution 2007-2011
Pr. biens	11 985 884	14 705 015	9 658 597	12 619 760	6 839 233	- 42,94 %
Prod. serv.	2 720 429	1 548 768	3 317 435	3 436 494	4 607 834	69,38 %
Total	14 706 313	16 253 783	12 976 032	16 056 254	11 447 067	- 22,16 %

Le chiffre d'affaire est globalement en diminution. La production de biens reflète la diminution de l'activité d'aménagement.

2.1.2 La rentabilité de la société

Tableau n° 10 - Rentabilité commerciale

	2007	2008	2009	2010	2011	Evolution 2007-2011
Résultat net	539 259	546 541	93 554	274 732	460 713	- 14,57 %
Chiffre d'affaires	14 706 313	16 253 783	12 976 032	16 056 254	11 447 067	- 22,16 %
Rés. net/ CA	3,67	3,36	0,72	1,71	4,02	9,76 %

Après une diminution, la rentabilité commerciale a retrouvé en 2011 son niveau de 2007.

Tableau n° 11 - Rentabilité financière

	2007	2008	2009	2010	2011	Evolution 2007-2011
Résultat net	539 259	546 541	93 554	274 732	460 713	- 14,57 %
Capitaux propres	6 183 372	6 649 062	6 951 886	7 226 618	7 687 331	24,32 %
Rés. net/ fonds pr.	8,72	8,22	1,35	3,80	5,99	- 31,28 %

La rentabilité financière de la société a chuté. Toutefois la reprise de la DSP parkings en 2009 a permis de l'améliorer depuis 2010.

2.1.3 L'évolution future de la société, le plan d'entreprise

Comme indiqué supra (cf. le point 1.4.5.2), la SEM du Mans a engagé une réflexion sur son positionnement et ses perspectives d'activité pour les prochaines années. Le plan stratégique a consisté à établir un diagnostic de la société, identifier des axes de développement, évaluer le portefeuille d'activité, et bâtir en conséquence un plan d'affaire financier et organisationnel.

S'il n'appartient pas à la chambre de se prononcer sur le plan stratégique et les hypothèses de développement qui y sont retenues, il est intéressant de souligner un certain nombre de constats faits à l'occasion de la rédaction du plan.

En ce qui concerne les concessions, 13 opérations étaient encore actives en 2011 mais aucune convention n'a été signée depuis 2009. Seules six opérations seront encore actives en 2015.

En ce qui concerne les mandats, le carnet de commandes n'a pas connu d'évolution depuis 2006 à l'exception du mandat de la deuxième ligne de tramway de l'agglomération du Mans qui s'achèvera en 2016.

Les revenus de prestations de services et de conduites d'opération sont marginaux.

En ce qui concerne les opérations sur fonds propres, seule une opération de promotion est active. Les opérations de gestion patrimoniale ont connu des succès divers.

Enfin la DSP parkings arrivera à son terme en 2013 et sera donc remise en concurrence.

Sur la base de ces constats et d'hypothèses financières raisonnables, le plan stratégique prévoit que les équilibres financiers seront maintenus jusqu'en 2013, mais qu'en cas de non attribution de la DSP parkings suite à la remise en concurrence de celle-ci, et en l'absence d'un renouvellement de son carnet de commandes, la SEM du Mans ne pourrait plus couvrir ses charges de structure au-delà de 2013.

2.1.4 Bilan

Le bilan est présenté en annexe et n'appelle pas de commentaire particulier.

2.1.5 Trésorerie

Sur la période sous revue, la SEM n'a pas connu de problème dans la gestion de sa trésorerie. Pour les opérations d'aménagement, les conditions de financement de la Caisse des Dépôts sont reconduites à chaque échéance.

2.1.6 Dette

La situation des emprunts propres à la SEM du Mans au 31 décembre 2011 était la suivante :

Tableau n° 12 - Emprunts

En €	Montant du prêt	Capital restant dû	Moins d'1 an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Commissariat de police	712 700	396 087	57 479	240 312	98 296
Foot en salle	1 300 000	1 061 482	64 099	269 823	727 560
DSP Sopam	100 000	7 156	7 156	0	0
DSP Sopam	300 000	60 355	34 050	26 305	0
Maison Alzheimer	7 900 000	7 723 237	125 424	569 364	7 028 449
Immeuble bureaux	1 000 000	1 000 000	22 250	99 620	878 130
Total	11 312 700	10 248 317	310 458	1 205 424	8 732 436

Le prêt le plus important, d'un montant de 7,9 M€, relatif à la construction d'une maison d'accueil pour personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer, est garanti à 100 % par la commune du Mans.

2.1.7 Provisions

Dans le cadre de l'opération patrimoniale de gestion locative d'un ensemble immobilier destiné à l'exploitation d'une salle de football, la SEM avait signé un bail commercial avec une société pour une durée de neuf années. La société ayant été placée en redressement judiciaire, la SEM avait provisionné la créance, inscrite au bilan pour la somme de 201 272,31 €. Le liquidateur ayant réglé 117 268 € pour le solde de la créance, la SEM a repris la provision constatée en 2010.

Les indemnités de fin de carrière ne sont pas provisionnées dans les comptes mais font l'objet d'une gestion externalisée. En cas de versement d'une indemnité de fin de carrière, le montant est inscrit au poste Assurances de la société. Les droits acquis par les salariés à la clôture de l'exercice 2011 étaient estimés à 67 477 €.

3 L'activité de la société

3.1 L'activité de stationnement et parkings

3.1.1 Le cadre de l'intégration de l'activité de stationnement et parkings dans la SEM du Mans

L'intégration de l'activité de stationnement et parkings dans la SEM du Mans est le résultat de la décision prise par la commune du Mans et Le Mans Métropole de regrouper au sein d'une même société d'économie mixte l'ensemble des activités se rapportant au développement économique, aux opérations d'aménagement et à la gestion d'équipements publics sur le territoire de la communauté urbaine.

Cette activité était précédemment gérée par la Société des Parkings du Mans (SOPAM). La SOPAM était titulaire d'une délégation de service public (DSP) de Le Mans Métropole pour l'exploitation des parkings souterrains et du stationnement payant sur voirie, conclue pour huit ans avec une date d'effet au 1^{er} janvier 2006 et une fin prévue le 31 décembre 2013.

La décision de faire absorber l'activité de gestion du stationnement et des parkings par la SEM du Mans s'est traduite juridiquement par la réunion des 6 000 actions de la SOPAM dans les mains de la SEM du Mans, avant que ne soit procédé à la dissolution de la SOPAM. Cette dissolution a entraîné la transmission universelle du patrimoine (TUP) de la SOPAM au profit de son actionnaire unique, sans liquidation.

Par une délibération du 5 février 2009, le conseil communautaire de Le Mans Métropole a approuvé le projet d'absorption, l'acquisition par la SEM du Mans des 6 000 actions de la SOPAM au prix unitaire de 192,65 € (soit un montant total de 1 155 900 €), la cession des 3 900 actions de la SOPAM détenues par Le Mans Métropole à la SEM du Mans, le transfert dans le cadre de la TUP du contrat de DSP pour l'exploitation des parkings souterrains et du stationnement payant sur voirie à la SEM, à compter de la dissolution de la SOPAM.

Les règles qui régissent les marchés publics et les délégations de service public des collectivités locales ne traitent pas de la procédure à suivre en cas de cession ou transfert à un tiers d'un marché ou d'une délégation, mais le Conseil d'Etat a eu l'occasion de dégager des principes sur cette question.

Au regard de ces principes, lorsque l'autorisation de cession peut être légalement accordée, compte tenu notamment de l'aptitude du nouveau délégataire à assurer la continuité du service, le choix du nouveau titulaire n'est pas soumis à une procédure publique de publicité ou de mise en concurrence.

La SEM du Mans, à la suite de la transmission universelle de patrimoine de la SOPAM, s'est vu attribuer une délégation de service public. Ce transfert à un tiers s'entend comme la reprise pure et simple de l'ensemble des droits et obligations résultant du précédent contrat¹, ce qui a donc imposé à la SEM du Mans la reprise pure et simple de l'ensemble des droits et obligations qui en ont résulté.

3.1.2 La délégation de service public

3.1.2.1 *Les caractéristiques principales*

Le contrat conclu en 2005 et transféré à la SEM en 2009 prévoit :

- Pour les parkings souterrains, la gestion des places de stationnement, ainsi que des emplacements publicitaires et commerciaux situés dans l'emprise des parcs ;
- Pour le stationnement sur voirie, l'exploitation des installations existantes, soit 198 horodateurs, l'installation de nouveaux appareils de comptage fournis par l'exploitant et leur entretien/remise en état, la collecte des droits de stationnement et leur reversement au trésorier municipal.

L'exploitation se fait aux risques et périls du délégataire, dans le cadre de l'affermage.

Le contrat conclu pour huit années jusqu'au 31 décembre 2013 portait, en 2005, sur 2 586 places sur huit ouvrages souterrains et 2 699 places sur voirie. La totalité des places sur voirie est équipée d'horodateurs dont Le Mans Métropole reste propriétaire au terme de leur période d'amortissement.

3.1.2.2 *Le régime des travaux*

Les travaux d'entretien et de réparation des ouvrages et des appareils de comptage sont exécutés par l'exploitant à ses frais.

Pour les parkings souterrains, l'exploitant se charge du renouvellement des matériels tournants, des équipements électromécaniques, des installations de péage, de ventilation, de vidéo-surveillance. Le Mans Métropole prend en charge les travaux de peinture et de renouvellement du gros œuvre.

En ce qui concerne le stationnement sur voirie, les travaux à la charge de l'exploitant comprennent la fourniture des appareils de comptage, leur pose, la fourniture des appareils de collecte et de tri ; Le Mans Métropole conserve la charge de la signalisation verticale et horizontale.

La prise en charge d'éventuels travaux d'extension des parkings souterrains entraînant un accroissement du patrimoine productif est prévue et conditionnée par la signature d'un avenant au contrat de DSP. Pour le stationnement sur voirie, les nouveaux compteurs deviendront propriété de Le Mans Métropole au fur et à mesure de leur amortissement.

¹ Une modification substantielle de ce contrat, même par un avenant ultérieur, impliquerait la conclusion d'un nouveau contrat, cette fois soumis aux procédures de publicité et de mise en concurrence préalables prévues par les textes.

Le plan de programmation prévisionnelle des investissements, qui doit obligatoirement être annexé au contrat de DSP, se limite à un tableau intégré un peu au hasard dans le contrat, et reproduit ci-dessous.

Tableau n° 13 - Plan de programmation prévisionnelle des investissements

en €	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Montants annuels	416 000	242 300	213 000	187 600	374 000	293 000	156 000	286 000
<i>dont horodateurs</i>	156 000	156 000	156 000	156 000	156 000	156 000	156 000	156 000
<i>dont matériel d'exploitation parkings</i>	225 000	75 000		7 600	137 000	137 000		130 000

Source : contrat de DSP

La SEM du Mans a produit en cours d'instruction un tableau récapitulatif d'un nouveau plan d'investissement, qui aurait été renégocié en 2009 au moment du transfert de la DSP de la SOPAM à la SEM du Mans.

Ce tableau reprend les montants prévus et les montants réalisés jusqu'en 2009.

Tableau n° 14 - Nouveau programme d'investissements

en €	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Montants prévus	416 000	242 300	213 000	187 600	374 000	293 000	156 000	286 000
Montants réalisés	301 492	165 875	121 535	383 627				
Différence	- 114 508	- 76 425	- 91 465	+ 196 027				

Source : SEM du Mans

En comparaison des montants initialement prévus par le tableau annexé au contrat de DSP, les montants inscrits dans les rapports d'activité du délégataire transmis à la collectivité délégante et repris dans le tableau suivant, montrent que ce plan de programmation prévisionnelle des investissements n'a pas été correctement mis en œuvre.

Tableau n° 15 - Programmation prévisionnelle des investissements

en €	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Montants Inscrits			219 509		95 300	431 000		
<i>dont horodateurs</i>			0			369 690		

Source : SEM du Mans - Comptes rendus techniques et financiers 2008-2011

On constate également une confusion des genres puisqu'en 2009, étaient inscrits en investissements des dépenses pour produits de nettoyage, outillage et mécénat.

Dans son rapport d'observations provisoires, la chambre a recommandé à la SEM du Mans d'établir un véritable plan prévisionnel d'investissement conçu comme un véritable outil de pilotage, dans les délégations de service public dont elle est titulaire.

La réponse de la SEM du Mans a confirmé que le plan d'investissement mis en place entre l'autorité délégante et la SOPAM n'avait pas été respecté mais a fait apparaître que d'autres travaux de sécurisation des parkings (par vidéo surveillance notamment), avaient été réalisés avec l'accord de l'autorité délégante. La consultation nécessaire aux investissements prévus pour le renouvellement des horodateurs n'avait pas été lancée par la SOPAM, mais la SEM du Mans y a procédé en 2010 et les nouveaux appareils seront installés au cours de la présente délégation conformément au plan initial, mais pour un montant inférieur.

3.1.3 L'exécution de la DSP

3.1.3.1 *Les rapports d'activité annuels*

Le délégataire d'une DSP doit produire chaque année à l'autorité délégante un rapport comportant :

- Les comptes retraçant la totalité des opérations afférentes à l'exécution de la délégation de service public ;
- Une analyse de la qualité du service ;
- Une annexe permettant à l'autorité délégante d'apprécier les conditions d'exercice du service public.

Les rapports d'activité pour 2008 de la SOPAM et 2009, et 2010 et 2011 de la SEM du Mans ont été examinés. Ils sont tous bâtis sur le même modèle, repris chaque année.

Une courte introduction rappelle l'objet de la DSP.

Les données techniques de la SEM sont présentées sur une page (actionnariat, composition du conseil d'administration etc...), suivies des données comptables et du bilan de l'année.

Le rapport présente ensuite les éléments structurants et significatifs de l'exercice achevé, l'état du patrimoine de la SEM, les engagements financiers significatifs, des données techniques et d'exploitation du service. En 2010 et 2011, des données chiffrées relatives à la satisfaction des usagers ont été ajoutées au rapport. Enfin, le rapport se termine par des propositions d'évolution et d'actions pour l'année suivante.

Ces rapports techniques et financiers paraissent répondre aux obligations de la SEM, qui consistent à permettre à l'autorité délégante de suivre les évolutions, d'une année sur l'autre, des divers postes de produits et de charges, des biens essentiels dont dispose le délégataire, et de la qualité du service.

3.1.3.2 *L'évolution des principales données*

Tableau n° 16 - Principales données

	2008	2009	2010	2011
CA en €	2 180 697	2 494 674	2 448 436	2 756 572
Fréquentation ouvrages	585 973	1 153 475	1 278 539	1 410 998
Recettes parkings	1 471 483	1 676 713	1 777 744	1 947 690
Recettes abonnements	651 957	757 853	612 841	671 743
Recette stationnement collectée	?	1 580 840	1 863 590	2 125 000

Mis à part une baisse entre 2009 et 2010, le chiffre d'affaire est en augmentation sur la période de plus de 26 %.

La fréquentation des ouvrages est également en augmentation, mais une partie de ces entrées supplémentaires est à porter au crédit de l'ouverture de nouveaux parkings. Les recettes des abonnements sont stables ; il s'agit d'une volonté délibérée de la SEM de ne pas réserver un trop grand nombre de places aux abonnements, au risque de congestionner le stationnement en ouvrage.

Les recettes de stationnement collectées sont indiquées « approximativement » dans les comptes rendus techniques et financiers de la SEM depuis 2009. Ces montants, qui ne transitent pas par ses comptes mais par une régie relevant de la trésorerie municipale, ne peuvent pas être certifiés au vu des documents fournis.

Rémunération du concessionnaire et redevance

Les tarifs perçus auprès des usagers sont fixés par délibération de Le Mans Métropole.

La SEM du Mans se rémunère, auprès des usagers des parkings souterrains uniquement, conformément à cette tarification.

En règle générale, la rémunération du délégataire est destinée à la faire rentrer dans ses frais, augmentée d'un juste profit. Son mode de calcul est fixé au départ du contrat en fonction d'un compte d'exploitation prévisionnel établi sur la durée du contrat par le délégataire qui permet au délégant d'évaluer, tant le taux de rentabilité d'exploitation que le taux de rentabilité des investissements.

Ce compte prévisionnel n'apparaît pas avoir été annexé au contrat. Il existe bien un tableau intitulé « *Total Parkings Voirie* » mais celui-ci n'est établi que sur des chiffres dont il est difficile d'analyser ce qu'ils représentent. Ainsi, la production vendue est estimée, de 2008 à 2012, à un peu plus d'1,8 M€, alors qu'en réalité elle s'est établie à plus de 2 M€ en 2008 pour atteindre 2,7 M€ en 2011.

Compte tenu des charges qu'implique la gestion du stationnement sur voirie pour la SEM et dès lors que, bien que gestionnaire, elle n'en perçoit pas les recettes, Le Mans Métropole avait prévu la possibilité d'une participation forfaitaire versée à son délégataire de 560 000 € HT pour la durée de la délégation soit 70 000 € HT par an, payée chaque trimestre civil à terme échu sous forme d'acomptes, au vu d'appels de fonds correspondant au quart de la participation annuelle. Cette participation devait faire l'objet d'une indexation annuelle.

Concernant les parkings souterrains, la SEM du Mans est tenue de verser à Le Mans Métropole une redevance destinée à couvrir les frais d'amortissement technique et financier de ces parkings. Cette somme était fixée à 252 192,41 € dans le contrat de DSP et était susceptible de révision par avenant.

A titre d'adaptation de la convention aux nouvelles dispositions régissant le transfert du droit à la déduction de la TVA, le montant annuel de la redevance prévue à l'article 27 a été ramené de 252 192,41 € à 182 192,41 € par l'avenant n°3 du 27 décembre 2006. Les trois derniers alinéas des articles 25 et 26 relatifs à la participation forfaitaire versée à l'exploitant ont été supprimés avec une prise d'effet rétroactive à compter du 1^{er} octobre 2006.

L'avenant n°5 à la convention du 13 novembre 2008 a acté la modification des tarifs de stationnement fixés par Le Mans Métropole et la revalorisation de la redevance d'affermage de 182 192,41 € à 300 000 €.

L'article 1 de cet avenant, qui fixe le nouveau montant de la redevance, ne comporte pas d'autre indication que la mention « *compte tenu des travaux effectués dans les parkings* ». Cet élément d'information paraît bien insuffisant pour justifier une augmentation de 64 % de la redevance.

3.1.3.3 *La fin prévisible de la DSP*

La DSP de 2005, rédigée sur certains points de façon trop succincte, a été mise en œuvre dans des conditions telles que la gestion du contrat par la SEM s'est parfois apparentée à une gestion en régie plutôt qu'à une gestion aux risques et périls du délégataire conforme au cadre de l'affermage.

L'arrivée à échéance du contrat de DSP entre la SEM du Mans et la communauté urbaine du Mans le 31 décembre 2013 nécessite un certain nombre de précautions.

La convention prévoit en son article 13 que la collectivité et l'exploitant conviennent de se rapprocher pour examiner la situation des personnels lorsque le contrat arrivera à expiration. L'article 49 de la convention prévoit que la collectivité pourra prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la continuité du service public.

L'article 50 de la convention prévoit que l'exploitant sera tenu de remettre gratuitement à la collectivité, en état normal d'entretien, tous les ouvrages et équipements qui font partie intégrante du service délégué. Les appareils correspondant à des extensions, financés par l'exploitant et non encore amortis, feront l'objet d'une indemnité calculée à l'amiable ou à dire d'expert.

Trois mois avant l'expiration du contrat, les parties arrêteront et estimeront les travaux nécessaires à la remise en état normal d'entretien des ouvrages.

En règle générale, un audit de fin de délégation est lancé pour objectiver le déroulement passé du contrat et garantir une transition réussie en cas de changement. A la fin de l'année 2012, et dans l'expectative concernant le renouvellement de la convention, ces travaux de connaissance de la situation de la délégation n'avaient pas débuté.

C'est pourquoi la chambre recommande à la SEM de commencer à établir dès à présent un état des lieux général, administratif, technique et financier, tant pour préparer la sortie de la délégation que pour éclairer la future mise en concurrence qui sera lancée par la collectivité.

En réponse, la SEM du Mans indique qu'elle mettra en œuvre cet état des lieux dès le dernier trimestre de l'année 2013, puisque la convention a été prolongée d'un an.

3.2 **Les mandats concernant le tramway du Mans**

La mission principale sous mandat de la SEM du Mans concerne les études et la réalisation du réseau de tramway et de transport en commun en site propre (TCSP) de la communauté urbaine du Mans.

La SEM du Mans a pris en charge successivement les études et la réalisation de la première ligne, en 2001, puis les études et la réalisation de la deuxième ligne, et la création d'une ligne de bus à haut niveau de service (BHNS).

3.2.1 La ligne 1 de tramway

3.2.1.1 *La convention de mandat de maîtrise d'ouvrage*

La convention de mandat de maîtrise d'ouvrage pour la réalisation de la première ligne de tramway du Mans a été signée entre la SEM du Mans et la communauté urbaine Le Mans Métropole le 30 octobre 2001.

Au titre de cette convention, la SEM du Mans se voit confier le mandat qui consiste à faire procéder, pour le compte de la communauté urbaine et sous son contrôle, aux études et à la réalisation de la première ligne de tramway du Mans comprenant une ligne principale et deux demi-lignes.

Cette mission comprend la définition, la coordination, le suivi des études et de la réalisation du programme, dans le respect de l'enveloppe prévisionnelle fixée à 211 904 134 € HT (valeur 2008).

L'ouvrage en lui-même est défini par un programme comprenant une partie « groupe infra », qui comprend les voies, ouvrages d'art et aménagements, une partie « dépôt » correspondant à l'ouvrage à réaliser sur la commune du Mans, et une partie « matériel roulant ».

A titre prévisionnel, la date la plus tardive de réception des ouvrages était fixée au 15 juin 2006 au plus tard. La rémunération du mandataire était forfaitairement fixée à 8 957 140 € HT, sous réserve d'une modification substantielle du programme ou de l'enveloppe financière.

Cette rémunération faisait l'objet d'un planning :

Phase d'étude	de septembre 2001 à la fin du 1 ^{er} semestre 2003	2 360 640 €
Phase de réalisation	du 2 ^{ème} semestre 2003 à la fin du 1 ^{er} semestre 2006	5 544 280 €
Phase de suivi	du 2 ^{ème} semestre 2006 à la fin du 1 ^{er} semestre 2008	962 890 €
Clôture technique et comptable de l'opération	2008	89 330 €

Le mandat a fait l'objet de 11 avenants. Cinq d'entre eux ont eu pour objet l'aménagement de la rémunération du mandataire, inchangée dans son montant global, mais qui a fait l'objet de transferts entre les différentes années de rémunération.

L'avenant n° 3 du 1^{er} juillet 2004 a porté sur l'approbation des études d'impact et des études d'avant-projet. A cette occasion, le programme de l'opération a été notablement modifié. Des ouvrages d'art et aménagements urbains nouveaux y ont été inclus et la ligne rallongée de 1,3 km.

Les modifications de conventions suivantes ont été plus techniques. La convention de mandat n'ayant pas explicité formellement que la SEM du Mans était chargée de coordonner les travaux sur des propriétés publiques appartenant à des tiers, elle a été précisée en ce sens par l'avenant n° 5 du 27 mai 2005. L'avenant n° 7 du 6 juillet 2006 a eu pour objet d'autoriser la SEM du Mans à signer les conventions de réalisation des ancrages en façade d'immeubles avec les riverains de la ligne.

L'avenant n° 8 du 14 février 2007 a eu pour objet, outre la modification de la répartition annuelle de la rémunération de la SEM, la prorogation de la convention, le délai originalement fixé à 2006 de réception des ouvrages ayant dû être prolongé au 30 novembre 2007 pour le tronçon principal, et au 30 avril 2008 pour un autre tronçon. En conséquence également, le mandataire a été autorisé à procéder à la réception partielle de tranches.

La rémunération du mandataire fut alors portée à 10 332 760,40 €.

Les avenants suivants, le neuvième, et surtout le onzième ont fortement modifié le projet. Par l'avenant n° 9 de juillet 2008, la convention a été prorogée jusqu'au 30 septembre 2009, terme de réception des ouvrages et de la période de garantie de bon achèvement.

Suite à la décision de lancement de la tranche conditionnelle 1 de matériel roulant, l'avenant n°11 du 12 juillet 2010 a eu pour effet de proroger la convention jusqu'au 31 décembre 2012, de modifier la rémunération globale du mandataire (10 599 660,40 € HT), et d'ajuster à la hausse l'enveloppe prévisionnelle du mandat.

Le programme de travaux est défini à l'annexe 1 de la convention de mandat.

Aux termes de ce programme, le projet devait traverser l'agglomération mancelle depuis l'université au Nord-ouest jusqu'à la salle de sport et de spectacle Antares au Sud, et aux limites des quartiers des Sablons à l'Ouest. Il comportait deux lignes avec un tronc commun : ligne 1 : Université-Sablons d'une longueur de 10 850 m, ligne 2 : Université-Antarès d'une longueur de 11 243 m.

Le tronc commun Université-Saint Martin de Ponlieue s'étend sur 7 725 m, la branche Saint-Martin de Ponlieue-Sablons sur 3 125 m, la branche Saint-Martin de Ponlieue-Antarès sur 3 518 m. Le projet prévoit 33 stations dont quatre grands points de correspondance avec les autres réseaux de transports (bus, SNCF, taxis).

Les principes d'exploitation retenus sont récapitulés dans le tableau suivant :

Tableau n° 17 - Nombre de montées à la mise en service

	Par jour	Par an (en millions)	%
Tramway	64 470	18,5	47
Réseau Bus	72 700	20,8	53
Total	137 170	39,3	100

Le trafic sur la section la plus chargée est estimé à 19 126 passagers/jour, soit environ 2 500 passagers par sens à l'heure de pointe.

Tableau n° 18 - Productivité et occupation par km de ligne

	Montées annuelles par km de lignes (en millions)	Occupation moyenne à la journée
Tramway	1,39	5 246

Tableau n° 19 - Déplacements et clientèle prévisible

En million de déplacements par an	Anciens usagers	Nouveaux usagers	Total
2006	16,5	3,12	19,62
2007	16,5	5,71	22,21
2008	16,5	8,30	24,80
2009	16,5	8,60	25,10
2010	16,5	8,90	25,40

Pour répondre aux estimations, le réseau était à dimensionner pour 65 000 montées par jour ouvré, et une demande maximale de 2 500 passagers dans le sens le plus chargé à l'heure de pointe.

La fréquence des rames sur le tronçon commun était fixée à 3 minutes 30 à l'heure de pointe pour un intervalle minimal de 3 minutes entre les rames. Sur les deux branches, la fréquence envisagée était de 7 à 8 minutes. La vitesse commerciale était prévue à 20 km/h et elle ne devait pas être inférieure à 17,7 km/h.

Le parc de rame était évalué à 23 rames dont 20 en service, et d'une capacité de 200 places dont 70 assises.

3.2.1.2 *L'enveloppe financière prévisionnelle et le calendrier prévisionnel de l'opération*

L'enveloppe financière prévisionnelle de 1998 était fixée à 212 M€ (à l'époque exprimée en francs HT, soit 1 390 MF).

Sa décomposition est la suivante :

Tableau n° 20 - Enveloppe financière prévisionnelle

	Estimation 1998 en MF
1 Frais de Maîtrise d'Ouvrage	
1-1 Maîtrise d'ouvrage et mandat de réalisation	70
1-2 Autres frais de maîtrise d'ouvrage (dont acquisitions, communications)	30
2 Ouvrages TCSP	
2-1 Maîtrise d'œuvre	77
2-2 Génie civil + voie	405
2-3 Electromécanique	97
2-4 Courants faibles	50
2-5 Matériel roulant	250
2-6 Atelier dépôts + parc relais sud	108
3 Frais de mise en service	
Etudes, restylage, formation, marche à blanc	33
4 Opérations d'accompagnement de proximité	
Aménagement de façade à façade	140
5 Ouvrages induits et annexes	
5-1 Déviations de réseaux	60
5-2 Aménagement de carrefours	15
5-3 Traitement de l'anneau de circulation	10
5-4 Parcs relais	42
Total Général	1 387
Total Général arrondi HT	1 390
Total arrondi converti en M€	212

C'est le même montant qui a été arrêté, hors opérations d'accompagnement du projet (211 904 134 € HT).

Cependant, le projet a ultérieurement été fortement remanié du fait des modifications apportées, reprises dans les conclusions de l'enquête publique (allongement du parcours de 14,3 à 15,4 km, déplacement du terminus coté Antarés par un passage souterrain sous la RN 138, modification de l'emplacement du centre de maintenance). Aussi, la déclaration d'utilité publique (DUP) estimait-elle le coût total du projet à 290 M€ dont 54,7 M€ pour le matériel roulant.

Les avenants successifs à la convention de 2001 retracent les modifications apportées aux estimations initiales pour un montant total de 104,5 M€.

L'avenant n° 3 a porté le coût de l'opération à 289 972 23 € HT, soit une augmentation de 36 % par rapport au montant originel.

L'avenant n° 9 a porté le coût de l'opération à 307 993 278 €, soit + 45% par rapport au montant initial.

Enfin, l'avenant n°11 a porté le coût de l'opération à 316 449 271 € HT.

Au final, la différence entre l'enveloppe prévisionnelle initiale (211 904 134 € HT) et l'enveloppe prévisionnelle finale (316 449 271 € HT) a atteint 104 545 137 € HT.

Le calendrier prévisionnel de l'opération était fixé de la manière suivante :

Tableau n° 21 - Calendrier prévisionnel de l'opération

Choix des procédures	Mi-octobre 2001
DCE maîtrise d'œuvre ingénierie	Fin novembre 2001
Concours maîtrise d'œuvre ingénierie	Mi-mars 2002
Projet	Avril à fin septembre 2002
DCE travaux et fournitures	Février à fin mai 2003
Consultations entreprises et fournisseurs	Juillet à fin septembre 2003
Analyses offres, choix, marchés	Mi-décembre 2003
Travaux et fournitures	Janvier 2004 à mai 2006
Essais et réception	Mai à mi-juin 2006

Ce calendrier a également été modifié pour répondre aux aménagements du projet.

La date de livraison programmée fin juin 2006 était subordonnée à l'obtention de la déclaration d'utilité publique avant le 30 juin 2003. Or l'enquête n'a été prescrite qu'en février 2004 pour une remise en juin 2004.

Dans le même temps, le contenu du projet a été considérablement modifié.

Le calendrier a donc été modifié une première fois par l'avenant n° 8 du 14 février 2007, par lequel le délai initialement fixé à 2006 pour la réception des ouvrages a été reporté au 30 novembre 2007 pour le tronçon principal, et au 30 avril 2008 pour un autre tronçon.

Le calendrier de réalisation du projet a été modifié une seconde fois par l'avenant n° 9 de juillet 2008, qui a repoussé au 30 septembre 2009 la date de réception des ouvrages.

En définitive, par rapport aux estimations initiales de la convention de mandat, si le coût a progressé de 104,5 M€ et si les modifications substantielles apportées au projet ont considérablement allongé les délais de sa réalisation, le coût de la ligne aura été maintenu à 20,5 M€ HT du km².

3.2.2 La ligne 2 de tramway et la ligne de bus à haut niveau de service

Par délibérations des 30 octobre 2008 et 7 mai 2009, Le Mans Métropole a adopté le principe d'une extension de son réseau de transport en commun en site propre.

Par délibération du 8 avril 2010, la communauté urbaine a approuvé le programme relatif à ces deux projets d'extension, en a arrêté l'enveloppe financière prévisionnelle, et a décidé d'en confier la réalisation à un mandataire unique, la SEM d'Équipement du Mans.

Pour la construction de la ligne 2 du tramway, la SEM du Mans s'est associée au sein d'un groupement avec la société TRANSAMO, filiale de TRANSDEV appartenant au groupe Caisse des Dépôts.

La mission consiste en l'extension du réseau de transports en commun en site propre (TCSP) :

- poursuivant sur 3,5 km une branche existante de la première ligne de manière à créer une deuxième ligne, pour un coût estimé à 76 500 000 € HT (soit un coût de 21,8 M€ au km) ;
- et étendant le réseau par la création d'une ligne de l'ordre de 5 km de bus à haut niveau de service (BHNS) entre la gare du Mans et la commune d'Allones : le coût de ce second volet du programme est estimé à 27 450 000 € HT.

Cette mission est découpée en tranches :

- une tranche ferme concernant les études et les travaux de la deuxième ligne de tramway et les études concernant la ligne de BHNS ;
- une tranche conditionnelle portant sur la poursuite des études et la réalisation de la ligne de BHNS.

Chaque tranche est elle-même découpée en plusieurs phases.

La mission de la SEM est rémunérée suivant deux méthodes, par application d'un prix global forfaitaire arrêté dans l'acte d'engagement, soit 4 843 500 € HT, et par application d'une formule d'intéressement (7 % du montant des économies réalisées par rapport à l'enveloppe financière prévisionnelle de l'opération hors acquisition foncière, rémunération forfaitaire du mandat et dévoiement des réseaux, soit 87 250 000 € HT sur 103 950 000 € HT).

3.2.2.1 *Caractéristiques techniques*

3.2.2.1.1 Tranche ferme : ligne 2 du tramway

La décision de création de la ligne 2 du tramway et de la ligne de BHNS repose sur le constat, fait par Le Mans Métropole, selon lequel la ligne 1 de tramway et trois lignes de bus accueillaient plus de 75 % des voyages en 2009. La suppression d'une de ces trois lignes susciterait

² Coût global, matériel roulant compris. D'après le CERTU (centre d'études sur les réseaux, les transports, l'urbanisme), le coût au km d'une première ligne de tramway varie de 13 à 22 M€ du km, hors matériel roulant.

un report de l'ensemble sur les deux lignes restantes et sur la nouvelle ligne de tramway, lui permettant ainsi d'atteindre son seuil de rentabilité.

Le choix du mode ferré en extension du réseau déjà existant s'explique par la densité des secteurs urbains traversés, le nombre d'équipements publics desservis et, notamment, les deux plus grands lycées de l'agglomération, l'équilibre du réseau du tramway (création à terme de deux lignes en X), le gabarit des voies, compatible avec ce mode de transport.

Etant donné la présence d'un tronç commun entre les deux lignes et l'existence d'un parc roulant de 26 rames, l'acquisition de huit rames supplémentaires était envisagée, de dimensions et de capacité similaires à celles déjà en service.

Cette extension du réseau nécessitait également l'agrandissement du centre de maintenance et de stockage des rames et la création d'un parc relais en bout de ligne visant à assurer l'intermodalité.

Des performances similaires à celles de la première ligne ont été retenues : 17,5 à 20 km/h pour la vitesse d'exploitation, un cadencement de 7 à 8 minutes par rame.

Le chiffre retenu pour l'estimation de la fréquentation était de 25 à 30 000 voyages par jour.

3.2.2.1.2 Tranche conditionnelle : la ligne de BHNS gare-Allonnes

Pour la liaison entre Allonnes et le pôle d'échange multimodal de la gare du Mans, c'est le caractère peu urbain et non urbanisable du parcours qui a entraîné le choix d'un BHNS en site propre.

Les caractéristiques retenues sont les mêmes que pour les deux lignes de tramway : 17,5 à 20 km/h pour la vitesse d'exploitation et un cadencement de 7 à 8 minutes par bus.

Le chiffre retenu pour l'estimation de la fréquentation était de 8 à 10 000 voyages par jour.

3.2.2.2 *L'enveloppe financière prévisionnelle et le calendrier prévisionnel de l'opération*

Tableau n° 22 - Enveloppe financière prévisionnelle – Tranche ferme

Estimation 2009	en M€
Maîtrise d'Ouvrage	3,50
Maîtrise d'oeuvre	5,05
Acquisitions foncières	0,50
Déviatiion réseaux	5,50
Travaux préparatoires	1,00
Ouvrages d'art	0,35
Plate-forme du site propre	13,0
Vies spécifiques des systèmes ferrés et guidés	7,00
Revêtement du site propre	1,00
Voirie et espace public (hors site propre)	1,00
Equipements urbains	2,00
Signalisation	0,60
Alimentation en énergie de traction	2,50
Courant faible	3,50

Matériel roulant	24,00
Opérations induites	6,00
Total HT	76,50

Tableau n° 23 - Enveloppe financière prévisionnelle – Tranche conditionnelle

Estimation 2009	en M€
Maîtrise d'Ouvrage	1,5000
Maîtrise d'oeuvre	1,1150
Acquisitions foncières	0,2000
Déviation réseaux	5,5000
Travaux préparatoires	1,0000
Ouvrages d'art	4,0000
Plate-forme du site propre	5,0000
Voirie et espace public (hors site propre)	1,0000
Equipements urbains	1,0000
Signalisation	0,6000
Courant faible	0,5000
Matériel roulant	5,0000
Opérations induites	1,0000
Total HT	27,4500

La durée du marché s'étend de sa notification au titulaire jusqu'à la clôture des marchés et la fin des délais de garantie de parfait achèvement des travaux. La durée de la tranche ferme est de six ans à compter de la notification du marché. Celle de la tranche conditionnelle est de six ans à compter de l'ordre de service affermissant la tranche conditionnelle.

Concernant la tranche ferme du mandat, la date prévisionnelle de mise en service commerciale de la deuxième ligne de tramway a été fixée au 31 janvier 2014, soit une remise des ouvrages au plus tard le 30 novembre 2013.

Conclusion sur les mandats

Ces deux opérations ont représenté l'essentiel de l'activité en mandat de la SEM ces dernières années, au point de susciter jusqu'à trois quarts des rémunérations perçues en mandat sur les dernières années et 27 % du chiffre d'affaire en 2012³. Le renouvellement du carnet de commandes va donc devenir crucial avec l'achèvement de ces opérations, dès lors que le Plan stratégique à moyen terme de la SEM prévoit que les opérations en mandat ne représenteront plus que 8,1 % du chiffre d'affaires prévisionnel en 2015.

³ Source : Plan stratégique à moyen terme de la SEM.

Recommandations :

- Veiller à ce que les interventions de la SEM s'effectuent dans le respect de la liberté du commerce et de l'industrie et des règles de la concurrence, mais également de la complémentarité de ses activités ;
- Pour les délégations de service public dont la SEM est titulaire, élaborer un véritable plan prévisionnel d'investissement, conçu comme un véritable outil de pilotage ;
- Commencer à établir dès à présent un état des lieux général, administratif, technique et financier de la DSP du stationnement et des parkings, tant pour préparer la sortie de délégation que pour éclairer la future mise en concurrence qui sera lancée par la collectivité.

4 ANNEXES

1. BILAN					
	2007	2008	2009	2010	2011
Actif immobilisé	3 941 405	3 812 903	4 282 882	5 538 660	5 853 619
Cap.sousc...					
Immo. incorporelles	4 423	13 179	17 152	20 217	14 850
Immo. corporelles	3 818 515	3 667 702	4 119 788	5 342 730	5 398 415
terrains	446 842	446 842	476 842	476 842	526 306
constructions	3 226 548	3 071 615	2 970 523	2 835 008	4 157 128
inst.mat.out.	78 259	47 092	597 249	410 053	501 324
autres	66 866	50 484	75 174	88 626	66 232
immo. en cours		51 669		1 532 201	147 425
av. et acomptes					
Immo. financières	118 467	132 022	145 942	175 713	440 354
participations	94 742	113 242	131 742	131 742	419 646
prêts	12 807	7 712	2 725	32 173	19 712
autres	10 918	11 068	11 475	11 798	996
Actif circulant	62 980 894	53 818 729	62 018 614	61 023 663	59 511 325
Stocks, en cours					
En cours prod. biens	35 305 576	38 087 350	39 122 158	34 904 645	36 692 106
En cours prod. services	0	0	573 946	573 946	573 946
Produits intermédiaires et finis	573 946	573 946			
Av. et acomptes	243 589	254 239	197 149	517 475	102 635
Clients	451 307	1 017 180	4 018 823	5 257 648	1 806 677
Mandants					
Autres créances	17 267 539	5 280 758	10 517 380	13 275 835	13 337 743
pers.et org.					
IS					
TVA					
autres impôts					
cap. sous. app.					
V.M.P.	2 455 664	1 094 485	2 273 716	2 219 114	3 459 405
DISPONIBILITES	861 925	3 848 844	2 459 136	713 514	523 463
CH. CONST. D'AV.	5 821 348	3 661 927	2 856 306	3 561 486	3 015 350
CH. REP. PLUS. EX.					
TOTAL ACTIF	66 922 299	57 631 632	66 301 496	66 562 323	65 364 944

Capitaux propres	6 183 372	6 649 062	6 961 145	7 226 618	7 687 331
capital social	1 001 000	1 001 000	1 001 000	1 001 000	1 001 000
réserves	100 100	100 100	100 100	100 100	100 100
report à nouveau					
rés. exercice	539 261	546 540	93 554	274 732	460 713
subventions d'invest					
primes ém. fus. app.					
autres réserves	4 543 011	5 001 422	5 757 232	5 850 786	6 125 518
provisions réglementées			9 259		
Prov. pour risques	132 584	20 187	40 528	20 180	11 856
Provisions pour charges	2 084 220	2 277 871	1 980 119	2 532 670	2 851 828
Dettes MLT	4 814 070	6 263 523	12 109 800	15 012 665	16 000 863
Dettes établ. de crédit > 1 an	1 810 650	1 762 012	7 645 028	9 242 364	14 795 439
Dettes fin. Diverses > 1 an	3 003 420	4 501 511	4 464 772	5 770 301	1 205 424
Dettes C.T.	49 464 350	36 531 884	36 543 892	34 630 549	29 940 001
Dettes établ. de crédit < 1 an	17 096 855	26 343 575	24 251 100	25 394 594	20 151 036
Dettes fin. Diverses < 1 an					0
fournisseurs	21 563 608	6 511 782	7 630 380	5 868 536	5 045 037
mandants					
det.fiscales et sociales	572 299	727 781	934 059	782 770	1 140 143
pers.et org.					
I.S.					
TVA					
dettes fin. à (-) d'1 an.	0	0	0	0	
dettes/immo.		7 350	15 779	23 038	88 753
autres dettes	10 231 588	2 941 396	3 712 574	2 561 611	3 515 032
Avances et acomptes reçus sur commandes	616 296	647 443	755 929	913 918	639 458
PROD. CONST. D'AV.	3 627 406	5 241 660	7 910 085	6 225 725	8 233 607
Dettes et produits const. d'avance à -d'1 an	53 091 756	41 773 544	44 453 977	40 856 274	38 173 608
TOTAL PASSIF	66 922 298	57 631 630	66 301 498	66 562 325	65 364 944

2. SOLDES DE BILANS					
Capital	1 001 000	1 001 000	1 001 000	1 001 000	1 001 000
Réserves	100 100	100 100	100 100	100 100	100 100
Rep. à nouveau	0	0	0	0	0
autres fonds propres	539 261	546 540	93 554	274 732	460 713
autres réserves	4 543 011	5 001 422	5 757 232	5 850 786	6 125 518
Capitaux propres	6 183 372	6 649 062	6 951 886	7 226 618	7 687 331
Prov. risque et ch.	2 216 804	2 298 058	2 020 647	2 552 850	2 863 684
emp.> 1 an	4 814 070	6 263 523	12 109 800	15 012 665	16 000 863
Dettes Long Terme	13 214 246	15 210 643	21 082 333	24 792 133	26 551 878
immo. incorporelles	4 423	13 179	17 152	20 217	14 850
immo. corporelles	3 818 515	3 667 702	4 119 788	5 342 730	5 398 415
immo. financières	118 467	132 022	145 942	175 713	440 354
ch. à rép./plus. ex.	0	0	0	0	0
Actif Immobilisé	3 941 405	3 812 903	4 282 882	5 538 660	5 853 619
F.D.R.	9 272 841	11 397 740	16 799 451	19 253 473	20 698 259
stocks et encours(+)	35 305 576	38 087 350	39 696 104	35 478 591	37 266 052
av. et ac.(+)	243 589	254 239	197 149	517 475	102 635
clients(+)	451 307	1 017 180	4 018 823	5 257 648	1 806 677
mandants (+)	0	0	0	0	0
autres créances(+)	17 267 539	5 280 758	10 517 380	13 275 835	13 337 743
ch. const. d'av.(+)	5 821 348	3 661 927	2 856 306	3 561 486	3 015 350
Actif d'exploitation	59 089 359	48 301 454	57 285 762	58 091 035	55 528 457
dettes fin. - 1 an.(-)	17 713 151	26 991 018	25 007 029	26 308 512	20 790 494
fournisseurs (-)	21 563 608	6 511 782	7 630 380	5 868 536	5 045 037
mandants (-)	0	0	0	0	0
det.fisc.et s.(-)	572 299	727 781	934 059	782 770	1 140 143
dettes/immo.(-)	0	7 350	15 779	23 038	88 753
autres dettes(-)	10 231 588	2 941 396	3 712 574	2 561 611	3 515 032
prod. cont. d'av.(-)	3 627 406	5 241 660	7 910 085	6 225 725	8 233 607
divers (+)	0	0	0	0	0
ch. à rép.(-)					
Passif d'exploitation	53 708 052	42 420 987	45 209 906	41 770 192	38 813 066
B.F.R.	5 381 307	5 880 467	12 075 856	16 320 843	16 715 391
Trésorerie	3 891 534	5 517 273	4 723 595	2 932 630	3 982 868

3. COMPTE DE RESULTAT					
PRODUITS					
produits exploitation	22 540 152	24 678 768	19 023 122	18 545 839	19 317 815
Pr. biens	11 985 884	14 705 015	9 658 597	12 619 760	6 839 233
Prod.serv.	2 720 429	1 548 768	3 317 435	3 436 494	4 607 834
ventes études					
loyers, charges réc.					
études sur op.tax.					
rémunér. op. tax.					
rémun. comm. ext.					
rémun. gest. / trav.ext.					
serv.foncier, prest. ext.					
produits divers et accessoires					
rembt trait. et charges					
Rem, Rist. Réd.					
Prod. stockée	2 972 152	2 781 774	1 121 808	- 4 304 512	1 787 460
Prod. immo.				1 532 201	47 158
subv. expl.			1 000		
Rep/ amort. et prov., transferts de charges	4 861 687	5 643 200	4 922 171	5 260 558	6 034 938
études / op. non tax.					
rém. non tax/op.					
rém./serv.fonc. sur op.					
rém.comm.interne					
charges imp. à l'op.					
autres tr. de ch.					
Autres prod. exploitation		11	2 111	1 338	1 192
Produits financiers	1 279 181	973 604	359 428	278 372	340 059
prod. de participat.					
prod. autres VM-cr.	1 260	1 534	1 380	1 382	1 695
autres int. et prod.	1 100 256	971 792	310 875	257 093	308 708
Rep/prov. et transfert de charges					
prod. fin. ext.					
prod.nets/cess.VMP	177665	278	47 173	19 897	29 656
Produits exceptionnels	1 958	6 306	6 564	113 105	29 092
sur op. de gestion		6 306	1 655	13 420	29 092
sur op. de capital	1 958		234	90 426	
reprise/prov et transfert de charges			4 675	9 259	
TOTAL PRODUITS	23 821 291	25 658 678	19 389 114	18 937 316	19 686 966

CHARGES					
Charges exploitation	22 361 006	24 088 806	18 998 219	18 297 059	18 754 117
Achats mat. pr.app.					
Var. stock mat.					
Autr. ach. et ch. ext	16 798 476	18 290 714	12 372 147	11 543 563	11 017 462
Imp. tax. et ver. ass.	99 303	98 873	136 209	144 089	164 232
Sal. et traitements	935 791	930 352	1 234 742	1 032 364	1 128 878
Charges sociales	437 360	386 244	451 237	468 535	562 887
Dot. amortiss./immo.	237 986	223 017	404 452	409 893	410 894
Dot. prov./immo.					
Dot. prov./actif circ.			87 000	201 272	
Dot. prov. ris. et ch.	2 095 356	2 177 510	1 840 098	2 383 756	2 694 256
autres charges	1 756 734	1 982 096	2 472 334	2 113 587	2 775 508
Charges financières	652 353	730 789	233 905	207 771	227 723
Dot. fin.amort.prov.					
int. sur emprunts	652 353	730 789	233 905	207 771	227 723
int. sur av. ct.					
charges/cess. VMP					
Charges exceptionnelles	1 958	45 342	6 972	29 707	12 126
ch. sur op. gestion		45 342	6 972	20 827	4 558
ch. sur op. capital	1 958			8 880	7 568
dot exc./amort. et prov.					
impôts sur bénéfice	266 715	247 200	56 464	128 047	232 287
participation salariés					
TOTAL CHARGES	23 282 032	25 112 137	19 295 560	18 662 584	19 226 253
bénéfice net	539 259	546 541	93 554	274 732	460 713

Production exercice	17 678 465	19 035 557	14 097 840	13 283 943	13 281 685
achats m.p. et appr.(-)	0	0	0	0	0
Var. stock mat.(-)	0	0	0	0	0
aut. ach. et ch. ext.(-)	16 798 476	18 290 714	12 372 147	11 543 563	11 017 462
VALEUR AJOUTEE	879 989	744 843	1 725 693	1 740 380	2 264 223
subv. d'expl. (+)	0	0	1 000	0	0
impôts et taxes (-)	99 303	98 873	136 209	144 089	164 232
salaires et trait.(-)	935 791	930 352	1 234 742	1 032 364	1 128 878
charges soc. (-)	437 360	386 244	451 237	468 535	562 887
E.B.E.	- 592 465	- 670 626	- 95 495	95 392	408 226
repris. sur am. et pr. (+)	4 861 687	5 643 200	4 922 171	5 260 558	6 034 938
autres produits (+)	0	11	2 111	1 338	1 192
dot am. et prov. (-)	2 333 342	2 400 527	2 331 550	2 994 921	3 105 150
autres charges (-)	1 756 734	1 982 096	2 472 334	2 113 587	2 775 508
Résultat d'exploitation	179 146	589 962	24 903	248 780	563 698
produits fin (+)	1 279 181	973 604	359 428	278 372	340 059
charges fin (-)	652 353	730 789	233 905	207 771	227 723
Rés. courant av. imp.	805 974	832 777	150 426	319 381	676 034
prod. except. (+)	1 958	6 306	6 564	113 105	29 092
charges except.(-)	1 958	45 342	6 972	29 707	12 126
I.S. (-)	266 715	247 200	56 464	128 047	232 287
Résultat net	539 259	546 541	93 554	274 732	460 713
Dot. amort. et prov.	2 333 342	2 400 527	2 331 550	2 994 921	3 105 150
Reprises amort. et prov.	4 861 687	5 643 200	4 926 846	5 269 817	6 034 938
Elem. d'actifs cédés					
CAF	- 1 989 086	- 2 696 132	- 2 501 742	- 2 000 164	- 2 469 075