



**RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES  
ET SA RÉPONSE**

**SOCIETE AUTOLIB'**

Examen des comptes et de la gestion

Exercices 2011 et suivants

Observations  
délibérées le 13 novembre 2019



## TABLE DES MATIÈRES

<b>SYNTHESE.....</b>	<b>2</b>
<b>1 RAPPEL DE LA PROCEDURE .....</b>	<b>5</b>
<b>2 ÉCONOMIE GENERALE DE LA CONCESSION .....</b>	<b>6</b>
2.1 Objet du contrat de délégation de service public (DSP) .....	6
2.1.1 Le périmètre initial de la concession était limité à Paris et 44 communes de la proche couronne .....	6
2.1.2 Le périmètre de la concession devait s'étendre au fur et à mesure de l'adhésion de nouvelles communes au syndicat.....	7
2.2 Conditions de l'équilibre économique de la concession .....	7
2.2.1 Le financement des investissements.....	7
2.2.2 Le plan d'affaires initial reposait sur un nombre élevé d'abonnés et une utilisation soutenue des véhicules.....	9
2.2.3 Le plan d'affaires prévoyait que la concession dégagerait un résultat net cumulé positif à partir de 2018 .....	11
2.2.4 La DSP prévoyait un partage des bénéfices et des risques entre le concessionnaire et le concédant.....	12
<b>3 L'ACTUALISATION TARDIVE DU PLAN D'AFFAIRES A GENERE UN DEFICIT SUPERIEUR AUX RISQUES SUPPORTES PAR LE DELEGATAIRE</b>	<b>13</b>
3.1 Le plan d'affaires initial n'a pas été actualisé en conséquence du retard de déploiement du service .....	13
3.2 Une sous-utilisation du service et une situation financière préoccupante dès la deuxième année d'exploitation, dont le syndicat a été informé tardivement .....	14
3.2.1 Une utilisation du service très inférieure à la prévision.....	14
3.2.2 Un déficit préoccupant dès la fin de la deuxième année d'exploitation du service .....	15
3.2.3 Les plans d'affaires actualisés modifiaient substantiellement l'économie générale du contrat	18
<b>4 UNE EXECUTION CRITIQUABLE DE LA DELEGATION DE SERVICE PUBLIC PAR LA SOCIÉTÉ AUTOLIB' .....</b>	<b>26</b>
4.1 Des dispositions substantielles du contrat remises en cause par le concessionnaire avant même la signature.....	27
4.2 Une information du syndicat par le délégataire insuffisante et erronée .....	27
4.2.1 Les données transmises par le délégataire ne permettaient pas au concédant de suivre précisément l'évolution financière de la délégation .....	27
4.2.2 Des charges dont la légitimité et le montant étaient contestés par le syndicat .....	33
4.3 Une exploitation réalisée avec le concours des filiales du groupe Bolloré sans mise en concurrence .....	39
4.3.1 Les entreprises appartenant au groupe Bolloré ont contribué de manière déterminante à la mise en place et à l'exploitation de la concession.....	39
4.3.2 L'intervention des entreprises appartenant au groupe Bolloré a été effectuée sans mise en concurrence préalable .....	41
4.4 Une dégradation continue des résultats financiers de la délégation jusqu'à sa résiliation.....	45
4.4.1 Un chiffre d'affaires inférieur aux objectifs sur toute la durée de la concession .....	45
4.4.2 Évolution des charges de la délégation.....	46
4.4.3 L'extension du réseau n'a pas amélioré la situation financière de la concession.....	46
<b>ANNEXE : GLOSSAIRE DES SIGLES .....</b>	<b>48</b>

## SYNTHESE

### **La société Autolib' chargée d'une délégation de service public**

La création à Paris et dans les communes des départements de la petite couronne d'un service de location de véhicules électriques en libre accès a été souhaitée par la Ville de Paris dès 2008 dans le but de diminuer le parc automobile privé et de réduire les nuisances sonores et les émissions de gaz à effet de serre. À cette fin, une convention de délégation de service public (DSP) a été conclue en février 2011 entre le syndicat mixte Autolib' et la société Autolib', filiale du groupe Bolloré, avec une échéance fixée en mars 2023.

Au moment de sa création, ce service de location de véhicules était très novateur en raison de l'ampleur de son périmètre, qui est passé progressivement de 45 communes à une centaine, et aussi de l'importance des services aux usagers prévus par le contrat de concession (location de véhicules en trace directe, possibilité de réservation des véhicules et des places de stationnement, réseau de recharge ouvert aux véhicules des particuliers).

### **Le retard de déploiement des stations a immédiatement compromis la réalisation du plan d'affaires de la concession**

Le plan d'affaires reposait sur la prévision d'un nombre d'abonnés en augmentation constante sur les huit premières années d'exploitation du service, qui devait passer de 142 000 en 2012 à 319 000 en 2022. Il était prévu que le nombre de locations de véhicules progresse de façon strictement parallèle au nombre d'abonnés. En revanche, le nombre de locations par abonné et la durée moyenne des locations étaient supposées identiques du début à la fin de la concession. La société Autolib' n'a pu fournir à la chambre les études sur lesquelles reposaient ces prévisions.

Le déploiement du service dans les délais fixés s'est heurté à l'impossibilité d'implanter une grande partie des stations aux emplacements initialement prévus par les communes à cause de la présence non anticipée de réseaux souterrains. Ainsi, le 31 mai 2012, seulement 515 stations étaient aménagées au lieu des 1 098 prévues. Le déploiement complet du service n'a été effectif qu'en juillet 2016, soit plus de quatre ans après la date inscrite dans la concession. Ce retard traduit l'insuffisance des travaux préparatoires conduits dans plusieurs communes concernées par les implantations de stations.

En conséquence, fin 2013, le nombre d'abonnés n'atteignait que 39 % de la prévision initiale (75 000 au lieu de 193 000) et le nombre de locations à peine 28 % de l'objectif fixé dans le plan d'affaires.

### **L'actualisation tardive du plan d'affaires**

Déficitaire les trois premières années, la concession devait afficher à son échéance un résultat excédentaire cumulé de 56,4 M€. En fait, fin 2013, soit après deux ans d'exploitation, le service affichait un déficit de plus de 125 M€, 2,4 fois supérieur à la prévision inscrite dans le plan d'affaires initial.

Le concessionnaire a tardé à présenter au syndicat un plan d'affaires actualisé tenant compte des résultats d'activité très inférieurs aux prévisions. L'adaptation annuelle du plan d'affaires était pourtant l'une de ses obligations. De même, il était tenu d'examiner si les extensions successives du périmètre ne mettaient pas en péril l'équilibre économique de la concession. Le syndicat n'a été informé de l'importance du déficit qu'à la réception mi-2013, plus de 18 mois après le début de l'exploitation, du premier rapport annuel du délégataire retraçant l'activité du service en 2012.



Le premier plan d'affaires actualisé n'a été établi par le concessionnaire qu'après une mise en demeure du syndicat, au mois de juillet 2014, soit trois ans et demi après le début d'exploitation du service. Il est apparu non seulement que le déploiement retardé avait eu une incidence forte sur les résultats de la concession mais aussi que les prévisions initiales d'abonnements et de locations avaient été significativement surévaluées.

Les plans d'affaires actualisés remis au syndicat à partir de 2014 se sont progressivement éloignés de la prévision initiale qui tablait sur un excédent à terminaison de 56,4 M€. Dès 2015, le plan d'affaires anticipait un résultat négatif de la concession de 42,2 M€, son aggravation en 2016 (179,3 M€) et plus encore en 2017 (293,7 M€).

L'actualisation tardive du plan d'affaires n'a pas permis au syndicat mixte Autolib' Vélib' Métropole (SAVM) de prendre suffisamment tôt la mesure des difficultés de la concession et aux parties d'adopter, en temps utile, les dispositions qui s'imposaient pour en redresser les résultats.

### **L'aggravation des comptes de la concession du fait de décisions de la société Autolib'**

#### Des dépenses informatiques financées à tort par la concession

Le contrat de concession avait prévu que les systèmes d'information seraient principalement acquis par le concessionnaire. Les actifs devaient donc être surtout constitués de licences d'utilisation de logiciels. Estimant les solutions disponibles sur le marché insuffisantes et inadaptées, la société Autolib' a décidé de confier le développement du système d'information et du portail internet à une filiale du groupe Bolloré, sans mise en concurrence préalable. Le système d'information était donc un bien propre d'une filiale du groupe Bolloré.

Dans ces conditions, tous les coûts de développement et d'amortissement ont été imputés irrégulièrement sur les comptes de la concession. Le syndicat s'est inquiété de la dérive des coûts de développement, passés de 15,6 M€ dans le plan d'affaires initial à 62,2 M€ dans le plan d'affaires de 2016, et de leur imputation sur les comptes de la concession. Cependant, le concessionnaire s'est refusé à modifier l'imputation de la dépense et de l'amortissement. Il a seulement consenti des réductions de charges sous forme de « subventions commerciales », versées chaque fois que le système d'information était déployé dans d'autres communes dont le service d'autopartage était exploité par le groupe Bolloré. Il n'a jamais précisé au syndicat les modalités d'évaluation de ces subventions.

#### Des frais financiers injustifiés

Compte tenu des déficits d'exploitation des trois premières années, anticipés dans le plan d'affaires initial, une recapitalisation de la société Autolib' était prévue en 2014 à hauteur de 10 M€. Cet engagement n'a pas été respecté. Aucune recapitalisation n'a jamais eu lieu en dépit des protestations du syndicat. Il en est résulté des frais financiers imputés sur les comptes de la concession à hauteur de 11 M€ entre 2012 et 2017.

#### L'extension continue du parc de véhicules

Le plan d'affaires initial tablait sur une augmentation du nombre de locations journalières et du parc automobile de 123 % entre 2012 et 2018. Or, de sa propre initiative, bien que les indicateurs d'utilisation étaient significativement en-deçà des prévisions, le concessionnaire a augmenté entre 2014 et 2017 le parc de véhicules au-delà de la prévision initiale. Les réserves du syndicat sur cette extension du parc n'ont pas été prises en compte par le concessionnaire.

Il en est résulté un surcroît de charges, notamment d'entretien des véhicules, qui n'a pas été compensé par une progression suffisante de l'activité et donc du chiffre d'affaires : les véhicules ont été loués rarement plus de quatre fois par jour et pour une durée moyenne comprise en 1,7 heure (2018) et 2,6 heures (2015) alors que les prévisions initiales étaient en moyenne de 11 fois par jour et de 9 heures de durée. La marge par véhicule, si elle a un peu progressé au fil des ans, n'a jamais dépassé 4 000 € / an au lieu des 23 000 € par an prévus dans le plan d'affaires initial.

### **Une politique commerciale incohérente**

Contrairement aux dispositions contractuelles, des offres promotionnelles ont été mises en place sans autorisation préalable du syndicat, à partir de 2012 et jusqu'à la fin de la concession. Limitées en 2012 à 3 % du chiffre d'affaires brut, elles ont atteint 16 % en 2015 (12 % durant les années suivantes). Si certaines de ces remises paraissent avoir eu un effet positif sur le nombre d'abonnés l'importance des remises accordées chaque année a abouti à une minoration significative du chiffre d'affaires de la concession. Le syndicat a critiqué cette stratégie dont l'efficacité ne lui paraissait pas toujours démontrée.

### **Une majorité des dépenses de la concession effectuée par la société Autolib' auprès de filiales du groupe Bolloré sans mise en concurrence**

Le contrat de concession conclu avec la société Autolib' prévoyait que les véhicules et leurs batteries seraient loués à la société Bluecar, filiale du groupe Bolloré. Cependant, l'intervention des filiales du groupe ne s'est pas limitée à la fourniture des automobiles. L'analyse du fichier des dépenses de fonctionnement transmis par la société Autolib' montre que plus de 60 % des prestations nécessaires à l'exploitation du service ont été fournies par des sociétés filiales du groupe sans mise en concurrence.

Or, même à supposer qu'elle n'ait pas été obligatoire pour la fourniture des prestations nécessaires à l'exploitation de la concession, le concessionnaire aurait dû organiser une mise en concurrence systématique dans un souci de transparence et dès lors qu'il n'était engagé par le contrat de concession qu'à assumer une part limitée du déficit éventuel du service.

*« La société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration »  
Article 15 de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen*

## OBSERVATIONS

### 1 RAPPEL DE LA PROCEDURE

Le contrôle des comptes et de la gestion de la délégation de service public relative à la gestion et l'entretien d'un parc automobile en libre-service, dit *Autolib'*, pour les années 2011 et suivantes, a été inscrit en 2018 au programme des travaux de la chambre régionale des comptes Île-de-France sur le fondement des articles L. 211-8 et L. 211-10 du code des juridictions financières.

Ce contrôle a été engagé par lettre du 10 août 2018 à M. Gilles Alix, président de la société Autolib'.

Mme Barratti-Elbaz, présidente du syndicat mixte Autolib' Vélib' Métropole (SAVM), et ses prédécesseurs, Mme de la Gontrie, M. Bargeton et Mme Lepetit en ont été informés.

L'entretien précédent les observations provisoires, prévu à l'article L. 243-1 du code des juridictions financières, s'est tenu le 28 janvier 2019 avec M. Alix.

Les observations provisoires, délibérées le 1<sup>er</sup> avril 2019, ont été notifiées le 11 juillet 2019 au président de la société Autolib', M. Gille Alix. L'ensemble du rapport a également été transmis à Mme Baratti-Elbaz, présidente du syndicat mixte Autolib' Vélib' Métropole le 16 juillet 2019 ainsi qu'à ses prédécesseurs, Mme de la Gontrie, M. Bargeton et Mme Lepetit.

Les responsables de la société Autolib' et du syndicat mixte ont respectivement été reçus en audition le 4 octobre 2019 et le 21 octobre 2019.

Le présent rapport a été délibéré au vu des observations provisoires et des réponses reçues de la société Autolib' le 30 septembre et de la présidente du syndicat mixte Autolib' Velib' Métropole, le même jour.

Ont participé au délibéré, qui s'est tenu le 13 novembre 2019 sous la présidence de M. Martin, président de la chambre : M. Royer, président de section, Mmes Boursier et Taupin, premières conseillères.

Ont été entendus :

- en leur rapport, ne détenant qu'une voix délibérative selon les dispositions de l'article R. 212-30 du code des juridictions financières, Mmes Boursier et Taupin, premières conseillères, assistées de M. Roustan, vérificateur des juridictions financières ;
- en ses conclusions, sans avoir pris part au délibéré, le procureur financier.

Mme Nivore, auxiliaire de greffe, assurait la préparation de la séance de délibéré et tenait les registres et dossiers.

Le contrôle des comptes et de la gestion du SAVM, conduit simultanément, fait l'objet d'un rapport distinct.

La réponse de la société Autolib' au rapport d'observations définitives, qui lui a été adressé le 13 décembre 2019, a été reçue par la chambre le 14 janvier 2020. Cette réponse est jointe en annexe au rapport.

## **2 ÉCONOMIE GENERALE DE LA CONCESSION**

### **2.1 Objet du contrat de délégation de service public (DSP)**

Une réflexion a été engagée par le maire de Paris en 2008 pour la mise en place d'un service de location de véhicules électriques en libre accès. Ce projet reposait sur la volonté de réduire les nuisances sonores et la pollution générée par les véhicules thermiques. Plusieurs études ont été réalisées à l'initiative de la Ville de Paris pour évaluer l'intérêt des usagers potentiels pour un tel système et calibrer le service au mieux des besoins.

Le maire de Paris a annoncé en 2010 le lancement d'une consultation en vue de la conclusion d'une DSP pour la création et l'exploitation d'un service d'autopartage de véhicules à Paris et dans plusieurs communes de la petite couronne.

Au moment de sa création ce service de location de véhicules était très novateur en raison de l'ampleur de son périmètre (45 communes, nombre progressivement porté à une centaine) et aussi de l'importance des services aux usagers prévus par le contrat de concession (location de véhicules en trace directe, possibilité de réservation des véhicules et des places de stationnement, réseau de recharge ouvert aux véhicules des particuliers).

La création d'un service d'autopartage de véhicules électriques d'une telle ampleur était une première en France et n'avait d'équivalent ni en Europe ni dans le monde.

Le contrat a été conclu le 25 février 2011, pour une durée de 12 ans, entre le SAVM et la société Autolib', filiale de la Holding Bolloré. Il chargeait le concessionnaire de mettre en place, d'entretenir et d'exploiter un service d'automobiles électriques en libre accès et une infrastructure de recharge de tous les véhicules électriques, appartenant ou non au réseau de véhicules mis à disposition.

#### **2.1.1 Le périmètre initial de la concession était limité à Paris et 44 communes de la proche couronne**

Seules les collectivités situées dans le périmètre de compétence du syndicat pouvaient y adhérer et bénéficier du service de véhicules en libre accès. À la date de la notification de la DSP, le périmètre de la concession comprenait Paris et 44 communes de la petite couronne dans lesquelles devaient être déployés 1 098 stations et 1 740 véhicules. Une grande majorité des stations devait être implantée sur la voirie.

Un projet de localisation des stations dans les arrondissements de Paris et les communes incluses dans le périmètre de la concession avait été élaboré par l'Atelier parisien d'urbanisme (Apur) sur la base d'une carte des déplacements déduite de l'exploitation des données relatives à la population, aux emplois, aux commerces et aux équipements présents sur chaque territoire. Les lieux d'implantation des stations définis par les communes à partir des travaux de l'Apur étaient identifiés dans la convention de concession.

### **2.1.2 Le périmètre de la concession devait s'étendre au fur et à mesure de l'adhésion de nouvelles communes au syndicat**

Le périmètre de la concession devait évoluer avec l'adhésion de nouvelles communes et EPCI<sup>1</sup> au syndicat, l'objectif étant « *de poursuivre une adaptation constante du service en le développant, [...] au fur et à mesure de l'évolution des besoins des usagers et de l'adhésion de nouvelles collectivités au syndicat*<sup>2</sup> ». De fait, le nombre d'adhérents au syndicat n'a cessé de croître durant toute la période d'exploitation du service et, le 1<sup>er</sup> janvier 2018, il comptait une centaine de membres.

Chaque extension devait faire l'objet de la réalisation par le concessionnaire d'une étude préalable et d'un plan d'affaires spécifique afin de vérifier que les nouvelles stations présentaient des perspectives fonctionnelles et économiques équivalentes à celles figurant dans le plan d'affaires conventionnel établi pour les 45 communes comprises dans le périmètre initial. Si ce plan d'affaires révélait que l'aménagement de stations nouvelles ne permettait pas d'atteindre un niveau d'équilibre comparable au plan d'affaires initial sur la durée de la concession, les parties devaient en constater l'absence d'intérêt économique.

Selon la société Autolib' la réalisation de telles études aurait été une « *charge de travail énorme* ». En outre, selon elle, « *il était quasiment impossible de prévoir l'impact de l'apport des communes nouvelles sur le réseau* ». Aussi, contrairement au contrat de concession, le délégataire n'a-t-il jamais effectué d'étude mesurant les conséquences de l'aménagement de stations dans les communes nouvellement adhérentes sur l'équilibre économique général de la concession. Si effectivement une telle étude était difficile à réaliser, le concessionnaire aurait dû en informer le concédant dès le début de l'exploitation du service. Ainsi, un autre mode d'évaluation de l'incidence du déploiement de stations nouvelles sur l'équilibre économique de la concession aurait pu être recherché.

## **2.2 Conditions de l'équilibre économique de la concession**

L'équilibre économique de la concession était décrit dans un plan d'affaires initial (PAI), annexé à la convention, qui détaillait les investissements à réaliser par le concessionnaire et les conditions d'exploitation devant lui permettre de dégager un résultat excédentaire cumulé de 56,4 M€ à l'échéance de la DSP.

### **2.2.1 Le financement des investissements**

Il incombait au concessionnaire de créer les infrastructures nécessaires au fonctionnement du service (construction des stations, du centre d'entretien et d'accueil, installation des bornes de location et de recharge, création de systèmes d'information, etc.). Le montant des investissements prévus dans le plan d'affaires initial atteignait 84,3 M€. Les véhicules et les batteries ne devaient pas être acquis par le concessionnaire mais loués à une filiale du Groupe Bolloré : la société BlueCar.

---

<sup>1</sup> EPCI : Établissement public de coopération intercommunale.

<sup>2</sup> Article 2 de la convention de DSP.

**Tableau n° 1 : Investissements prévus dans le plan d'affaires initial (en €)**

Nature de l'investissement	montant unitaire	Nombre d'équipements sur la durée de la concession	Valeur totale	Durée amortissement
Travaux de génie civil/station en voirie	32 125 / station	851	27 338 375	10
Travaux de génie civil/station hors voirie	24 125 / station	247	5 958 875	10
Bornes de location	6 031 / borne	1 098	6 622 038	10
Bornes d'abonnement	10 919 / borne	150	1 637 850	10
Frais de développement bornes	2 006 245	1	2 006 245	10
Bornes de charge Autolib'	2 844 / borne	6 445	18 329 580	10
Bornes de charge "clients recharge"	2 845 / borne	250	711 000	10
Boîtiers accès parking	3 957 / parking	247	977 379	10
Frais de développement boîtier accès parking	107 341	1	107 341	10
Abris "Verre et acier"	24 000 / station	150	3 600 000	10
<b>S/total stations et bornes</b>			<b>67 288 683</b>	
Système informatique embarqué	1 100 / voiture	9 208	10 129 275	5
Logiciel système d'exploitation et portail	1 500 000	1	1 500 000	10
Logiciel maintenance et entretien	250 000	1	250 000	10
Logiciel cartographie et équilibrage	500 000	1	500 000	10
Logiciel gestion flux bancaires et comptabilité	100 000	1	100 000	10
Logiciel gestion du personnel	150 000	1	150 000	10
Matériel informatique : 50 postes de travail	125 000	4	500 000	5
Matériel informatique : serveurs	550 000	3	1 650 000	5
Central téléphonique et serveur vocal	300 000	3	900 000	5
<b>Systèmes d'information</b>			<b>15 679 275</b>	
Bâtiment pour centre de réparation (900 m²)	500 000	1	500 000	10
Matériel et outillage	200 000	3	600 000	5
Terrain pour centre de réparation (3 000 m²)	100 000	1	100 000	
Agencement centre d'accueil (100 m²)	50 000	3	150 000	5
<b>Centre d'entretien et d'accueil</b>			<b>1 350 000</b>	
<b>INVESTISSEMENT TOTAL SUR 12 ANS</b>			<b>84 317 958</b>	

Source : CRC à partir du plan d'affaires conventionnel

La convention obligeait le concessionnaire à mettre à disposition des usagers exclusivement des véhicules à motorisation électrique.

Le choix de véhicules électriques impliquait le déploiement d'une infrastructure de recharge des batteries. Pour compenser les surcoûts induits, la DSP prévoyait l'octroi au concessionnaire d'une subvention de 50 000 € par station<sup>3</sup>. Les subventions étaient versées par les communes sur le territoire desquelles les stations étaient implantées. Le montant total des subventions d'investissement à verser au concessionnaire était donc égal à 54,9 M€ (50 000 € x 1 098 stations).

Compte tenu de cette participation des communes, le coût net du programme d'investissement pour le concessionnaire était de 29,4 M€ (84,3 M€ – 54,9 M€).

La plupart des investissements (87 %), nécessaires au fonctionnement du service, devaient être réalisés durant les deux premières années d'exploitation.

<sup>3</sup> La subvention était portée à 60 000 € pour les stations réalisées ultérieurement suite à l'adhésion d'autres communes au syndicat.

**Tableau n° 2 : Répartition des investissements prévisionnels sur la durée de la concession**

en K€	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	...	2022
Immobilisations corporelles	40 896	69 022	69 748	70 250	70 627	72 485	74 311	75 204		79 812
Immobilisations incorporelles	4 506	4 506	4 506	4 506	4 506	4 506	4 506	4 506		4 506
<b>Actif brut</b>	<b>45 402</b>	<b>73 528</b>	<b>74 254</b>	<b>74 756</b>	<b>75 133</b>	<b>76 991</b>	<b>78 817</b>	<b>79 710</b>		<b>84 318</b>
Amortissements	1 843	9 517	17 336	25 230	33 200	41 245	49 323	57 436		84 318
<b>VNC</b>	<b>43 559</b>	<b>64 011</b>	<b>56 918</b>	<b>49 526</b>	<b>41 933</b>	<b>35 746</b>	<b>29 494</b>	<b>22 274</b>		<b>0</b>

Source : CRC à partir du plan d'affaires initial

## 2.2.2 Le plan d'affaires initial reposait sur un nombre élevé d'abonnés et une utilisation soutenue des véhicules

Des hypothèses d'utilisation du service avaient été retenues par le groupe Bolloré à partir desquelles le concessionnaire avait construit le plan d'affaires prévisionnel annexé à la convention de DSP. La mise en œuvre de la concession a rapidement révélé l'absence de fiabilité de ce plan.

Le chiffre d'affaires prévisionnel résultait de l'addition des deux principales catégories de recettes : les abonnements et les locations de véhicules.

L'accès au service passait par l'acquisition d'un abonnement. L'offre était large et donnait la possibilité aux usagers de souscrire un abonnement à l'année (Prémium) ou temporaire (de un à sept jours). Un abonnement spécifique « recharge » permettait aux propriétaires de véhicules de recharger leur véhicule sur une borne du réseau Autolib'. Le prix des abonnements était modéré : 12 € par mois pour un abonnement annuel, 15 € pour un abonnement « sept jours » et 10 € pour un abonnement « un jour ». Le concessionnaire tablait sur une hausse continue du nombre d'abonnés, estimé à près de 142 700 en 2012 et 318 700 en 2022 (+ 125 %).

La location d'un véhicule donnait lieu à perception d'un prix qui dépendait du type d'abonnement et de la durée d'utilisation du véhicule. Le prix de la première demi-heure était de 5 € pour un abonnement « Premium » et « sept jours », et de 7 € pour un abonnement « un jour »<sup>4</sup>. Le plan d'affaires prévoyait une durée moyenne de location de 50 minutes et une durée moyenne d'utilisation des véhicules de 9 heures par jour. Ces hypothèses de durée moyenne de trajets et du nombre d'utilisation journalières des véhicules étaient stables sur toute la durée de la concession. Les locations devaient augmenter de 123 % sur la durée de la concession.

Selon ces prévisions (cf. tableau ci-dessous), le nombre quotidien de locations devait progresser de façon strictement parallèle au nombre des abonnés. Les durées des locations étaient supposées constantes. Les usages devaient donc être identiques de 2012 à 2022 (environ une location par semaine par chaque abonné) et atteindre ce régime de croisière dès le début de la période. L'accroissement du nombre de véhicules devait suivre celui du nombre d'abonnés.

La société Autolib' n'a pu fournir les travaux à partir desquels elle a construit les hypothèses d'utilisation du service sur lesquelles reposait le plan d'affaire initial.

<sup>4</sup> Durant les 20 premières minutes le tarif est fractionnable.

**Tableau n° 3 : Évolution prévisionnelle des indicateurs d'activité du service (PAI)<sup>5</sup>**

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2022/2012 (en %)
Premium	7 500	57 750	79 674	91 056	102 430	113 820	119 511	125 202	130 893	130 893	130 893	130 893	127
Forfait 7 jours	10 000	57 750	79 674	91 056	102 430	113 820	113 820	113 820	113 820	113 820	113 820	113 820	97
Découverte 1 jour	5 000	26 250	34 146	39 837	45 528	51 219	56 910	62 601	68 292	73 983	73 983	73 983	182
<b>Total abonnement</b>	<b>22 500</b>	<b>141 750</b>	<b>193 494</b>	<b>221 949</b>	<b>250 388</b>	<b>278 859</b>	<b>290 241</b>	<b>301 623</b>	<b>313 005</b>	<b>318 696</b>	<b>318 696</b>	<b>318 696</b>	<b>125</b>
<b>Nombre locations/jour</b>	<b>3 737</b>	<b>18 793</b>	<b>25 922</b>	<b>29 627</b>	<b>33 333</b>	<b>37 038</b>	<b>38 680</b>	<b>40 321</b>	<b>41 963</b>	<b>41 978</b>	<b>41 978</b>	<b>41 978</b>	<b>123</b>
Durée moyenne d'une location	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
Locations/ jour/ voiture	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	
<b>Nombre véhicules</b>	<b>346</b>	<b>1 740</b>	<b>2 400</b>	<b>2 743</b>	<b>3 086</b>	<b>3 429</b>	<b>3 581</b>	<b>3 733</b>	<b>3 885</b>	<b>3 887</b>	<b>3 887</b>	<b>3 887</b>	<b>123</b>

Source : CRC à partir du plan d'affaires initial

L'évolution des tarifs était encadrée par la DSP. Conventionnellement, le concessionnaire pouvait proposer au concédant une augmentation des tarifs au-delà des variations résultant de l'application d'une formule d'indexation. Toutefois, la variation du prix des abonnements et des locations ne pouvait excéder 34 % sur toute la durée de la concession et, hors indexation, 10 % par période de deux ans. Pourtant, le plan d'affaires ne prévoyait aucune augmentation de tarifs sur la durée de la concession, pas même une actualisation à partir de la formule d'indexation prévue dans le contrat. Cette stabilité était permise par l'augmentation régulière du nombre d'abonnés et de locations.

### 2.2.2.1 Doublement du chiffre d'affaires prévisionnel

Le plan d'affaires tablait sur une augmentation du chiffre d'affaires de 113 % sur la durée de la concession. Les locations devaient représenter 85 % des recettes et les abonnements 15 %.

**Tableau n° 4 : Évolution prévisionnelle du chiffre d'affaires sur la durée de la concession**

en milliers d'€	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Production vendue	57 056	77 541	87 204	97 867	108 530	112 105	116 680	121 256	121 356	121 356	121 356
Évolution	+ 113 %										

Source : CRC à partir du plan d'affaires conventionnel

### 2.2.2.2 Structure et évolution des charges prévisionnelles de la concession

Trois postes de charges représentaient à eux seuls environ 60 % des dépenses prévisionnelles d'exploitation :

- les charges de personnel, évaluées à 465 M€ sur la durée de la concession, constituaient le premier poste de dépenses. Le plan d'affaires prévoyant que ce poste serait quasiment stable au fil des années. En revanche, le poids des rémunérations devait passer de près de 48 % des charges d'exploitation en 2012 à moins de 38 % à l'échéance de la concession ;
- le poste « assurances » (12,7 % des charges) ;
- la location des véhicules BlueCar (10 % des charges) devait croître avec l'accroissement progressif du parc de véhicules, parallèle à celui du nombre de locations.

Les redevances versées au syndicat comprenaient une redevance pour frais de gestion de 300 000 €/an et une redevance d'occupation domaniale de 750 € par place de stationnement dans chaque station, soit un total de 3 M€ par an.

<sup>5</sup> Seuls les abonnements « Premium », « sept jours » et « découverte un jour » faisaient l'objet de prévisions financières et d'utilisation dans le PAI.



Une redevance d'exploitation, correspondant à 10 % du chiffre d'affaires, devait être versée au concédant dès lors que le résultat net cumulé de la concession devenait excédentaire. Le montant cumulé de cette redevance, dont le versement devait intervenir à compter de l'année 2018, était évalué à près de 27 M€ sur la durée de la concession.

### 2.2.3 Le plan d'affaires prévoyait que la concession dégagerait un résultat net cumulé positif à partir de 2018

Le PAI prévoyait que les charges d'exploitation augmenteraient dans une moindre proportion (+ 26%) que les produits liés à l'activité du service (+ 113 %).

La montée en puissance des produits d'exploitation en 2013 (+ 20 M€) combinée à une relative stabilité des charges (+ 3 M€) devait permettre à la concession d'afficher un résultat brut d'exploitation faiblement excédentaire dès la fin de l'année 2014<sup>6</sup>.

Compte tenu de l'augmentation progressive des charges d'amortissement et de la redevance domaniale, le résultat net devait être excédentaire à partir de 2018. Le résultat net cumulé attendu en fin de concession était de 56 M€.

**Tableau n° 5 : Compte de résultat prévisionnel sur la durée du contrat (PAI)**

en K€	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Cumul
Production vendue	4 962	57 056	77 541	87 204	97 867	108 530	112 105	116 680	121 256	121 356	121 356	121 356	1 147 269
<b>Produits</b>	<b>4 962</b>	<b>57 056</b>	<b>77 541</b>	<b>87 204</b>	<b>97 867</b>	<b>108 530</b>	<b>112 105</b>	<b>116 680</b>	<b>121 256</b>	<b>121 356</b>	<b>121 356</b>	<b>121 356</b>	<b>1 147 269</b>
<b>Charges d'exploitation</b>													0
Achat marchandises et autres charges ext.	7 478	31 716	34 190	36 644	39 616	42 589	43 894	45 203	46 513	46 526	50 387	53 931	478 687
* location de véhicule	519	5 220	7 201	8 230	9 259	10 288	10 744	11 200	11 656	11 661	11 661	11 661	109 300
* prime d'assurance	774	6 782	9 350	10 680	12 015	13 350	13 936	14 527	15 117	15 123	15 123	15 123	141 900
* redevance parkings	444	4 960	4 960	4 960	4 960	4 960	4 960	4 960	4 960	4 960	4 960	4 960	55 004
Impôts et taxes	198	1 416	1 763	1 957	2 163	2 369	2 442	2 609	2 708	2 711	2 756	2 802	25 894
Personnels et taxes ass.	20 200	40 400	40 400	40 400	40 430	40 500	40 500	40 500	40 500	40 500	40 500	40 500	465 330
Autres charges (redevances)	774	3 359	3 359	3 359	3 359	3 359	3 359	8 579	9 320	9 354	8 491	8 008	64 680
<b>EBE</b>	<b>- 23 688</b>	<b>- 19 835</b>	<b>- 2 171</b>	<b>4 844</b>	<b>12 299</b>	<b>19 713</b>	<b>21 910</b>	<b>19 789</b>	<b>22 215</b>	<b>22 265</b>	<b>19 222</b>	<b>16 115</b>	
Dotation amortissements	1 843	7 674	7 819	7 894	7 970	8 045	8 079	8 112	8 146	8 146	6 492	1 117	81 337
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>30 493</b>	<b>84 565</b>	<b>87 531</b>	<b>90 254</b>	<b>93 538</b>	<b>96 862</b>	<b>98 274</b>	<b>105 003</b>	<b>107 187</b>	<b>107 237</b>	<b>108 626</b>	<b>106 358</b>	<b>1 115 928</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>- 25 531</b>	<b>- 27 509</b>	<b>- 9 991</b>	<b>- 3 050</b>	<b>4 328</b>	<b>11 667</b>	<b>13 832</b>	<b>11 677</b>	<b>14 068</b>	<b>14 119</b>	<b>12 730</b>	<b>14 998</b>	
<b>Produits financiers</b>	<b>10</b>					<b>39</b>	<b>135</b>	<b>233</b>	<b>312</b>	<b>377</b>	<b>438</b>	<b>499</b>	<b>2 043</b>
<b>Charges financières</b>		<b>464</b>	<b>877</b>	<b>654</b>	<b>310</b>								<b>2 305</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>10</b>	<b>- 464</b>	<b>- 877</b>	<b>- 654</b>	<b>- 310</b>	<b>39</b>	<b>135</b>	<b>233</b>	<b>312</b>	<b>377</b>	<b>438</b>	<b>499</b>	
Amortissement subventions	1 553	5 490	5 490	5 490	5 490	5 490	5 490	5 490	5 490	5 490	3 938	0	54 901
Valeur de cession des actifs non amortis												2 982	2 982
<b>Produits exceptionnels</b>	<b>1 553</b>	<b>5 490</b>	<b>5 490</b>	<b>5 490</b>	<b>5 490</b>	<b>5 490</b>	<b>5 490</b>	<b>5 490</b>	<b>5 490</b>	<b>5 490</b>	<b>3 938</b>	<b>2 982</b>	<b>57 883</b>
VNC des actifs cédés												2 982	2 982
<b>Charges exceptionnelles</b>												<b>2 982</b>	<b>2 982</b>
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>1 553</b>	<b>5 490</b>	<b>5 490</b>	<b>5 490</b>	<b>5 490</b>	<b>5 490</b>	<b>5 490</b>	<b>5 490</b>	<b>5 490</b>	<b>5 490</b>	<b>3 938</b>	<b>0</b>	
<b>Impôt sur les bénéfices</b>								<b>4 654</b>	<b>6 842</b>	<b>6 882</b>	<b>5 890</b>	<b>5 336</b>	<b>29 604</b>
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>- 23 969</b>	<b>- 22 483</b>	<b>- 5 378</b>	<b>1 786</b>	<b>9 508</b>	<b>17 196</b>	<b>19 457</b>	<b>12 746</b>	<b>13 028</b>	<b>13 104</b>	<b>11 215</b>	<b>10 161</b>	<b>56 371</b>
<b>Résultat net cumulé</b>	<b>- 23 969</b>	<b>- 46 452</b>	<b>- 51 830</b>	<b>- 50 044</b>	<b>- 40 536</b>	<b>- 23 340</b>	<b>- 3 883</b>	<b>8 863</b>	<b>21 891</b>	<b>34 995</b>	<b>46 210</b>	<b>56 371</b>	

Source : CRC à partir du PAI

<sup>6</sup> Le PAI n'évaluait pas l'excédent brut d'exploitation (EBE) mais l'earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization (EBITDA). Le résultat d'exploitation avant intérêts, impôts et amortissements. Cet indicateur a été abandonné dans les plans d'affaires actualisés au profit de l'excédent brut d'exploitation.

L'importance des investissements à réaliser durant les deux premières années d'exploitation du service, ajoutée au déficit prévisionnel des années 2011 à 2013, aboutissait dans le PAI à la diminution, voire à la disparition, du capital social dès l'année 2013. Aussi, le PAI prévoyait-il, comme l'autorisait le contrat de concession, qu'une partie des investissements serait financée par l'emprunt et que la société Autolib' serait recapitalisée en 2014 à hauteur de 10 M€. Cette recapitalisation, ajoutée au résultat net excédentaire prévu la même année pour la première fois, devait contribuer à la reconstitution des capitaux propres et dispenser la société du recours à l'emprunt à partir de 2015.

**Tableau n° 6 : Bilan prévisionnel sur la durée de la concession (PAI)**

en milliers d'€	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Actif</b>												
<b>Immobilisations incorporelles</b>												
Valeur brute	4 506	4 506	4 506	4 506	4 506	4 506	4 506	4 506	4 506	4 506	4 506	4 506
Amortissements	- 225	- 676	- 1 127	- 1 577	- 2 028	- 2 478	- 2 929	- 3 380	- 3 830	- 4 281	- 4 506	- 4 506
valeur nette	4 281	3 830	3 379	2 929	2 478	2 028	1 577	1 126	676	225	0	0
<b>Immobilisations corporelles</b>												
Valeur brute	40 896	69 022	69 748	70 250	70 627	72 485	74 311	75 204	75 749	76 253	78 111	79 812
Amortissements	- 1 618	- 8 841	- 16 209	- 23 653	- 31 172	- 38 767	- 46 395	- 54 056	- 61 751	- 69 447	- 75 713	- 79 812
valeur nette	39 278	60 181	53 539	46 597	39 455	33 718	27 916	21 148	13 998	6 806	2 398	0
<b>Total actif immobilisé</b>	<b>43 559</b>	<b>64 011</b>	<b>56 918</b>	<b>49 526</b>	<b>41 933</b>	<b>35 746</b>	<b>29 493</b>	<b>22 274</b>	<b>14 674</b>	<b>7 031</b>	<b>2 398</b>	<b>0</b>
<b>Trésorerie</b>	<b>1 970</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>16 811</b>	<b>37 031</b>	<b>56 159</b>	<b>68 832</b>	<b>81 941</b>	<b>93 316</b>	<b>106 371</b>
<b>Total Actif</b>	<b>45 529</b>	<b>64 011</b>	<b>56 918</b>	<b>49 526</b>	<b>41 933</b>	<b>52 557</b>	<b>66 524</b>	<b>78 433</b>	<b>83 506</b>	<b>88 972</b>	<b>95 714</b>	<b>106 371</b>
<b>Passif</b>												
Capital social	40 000	40 000	40 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Réserve légale	0	0	0	0	0	0	548	1 107	1 734	2 363	2 940	3 487
Report à nouveau	0	- 23 969	- 46 452	- 51 830	- 50 045	- 40 536	- 23 888	- 4 990	7 128	19 528	32 055	42 723
Résultat de l'exercice	- 23 969	- 22 483	- 5 378	1 786	9 508	17 196	19 457	12 746	13 028	13 104	11 215	10 161
<b>Capitaux propres</b>	<b>16 031</b>	<b>- 6 452</b>	<b>- 1 830</b>	<b>- 44</b>	<b>9 463</b>	<b>26 660</b>	<b>46 117</b>	<b>58 863</b>	<b>71 890</b>	<b>84 995</b>	<b>96 210</b>	<b>106 371</b>
Subventions d'investissement	29 498	47 858	42 368	36 872	31 388	25 895	20 408	14 919	9 428	3 938	0	0
<b>Situation nette</b>	<b>45 529</b>	<b>41 406</b>	<b>40 538</b>	<b>36 828</b>	<b>40 851</b>	<b>52 555</b>	<b>66 525</b>	<b>73 782</b>	<b>81 318</b>	<b>88 933</b>	<b>96 210</b>	<b>106 371</b>
Dettes sur IS	0	0	0	0	0	0	0	4 654	2 188	40	- 496	0
<b>Dettes d'exploitation</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4 654</b>	<b>2 188</b>	<b>40</b>	<b>- 496</b>	<b>0</b>
Emprunts bancaires	0	22 606	16 381	12 694	1 083	0	0	0	0	0	0	0
<b>Emprunts et dettes</b>	<b>0</b>	<b>22 606</b>	<b>16 381</b>	<b>12 694</b>	<b>1 083</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total Passif</b>	<b>45 529</b>	<b>64 012</b>	<b>56 919</b>	<b>49 522</b>	<b>41 934</b>	<b>52 555</b>	<b>66 525</b>	<b>78 436</b>	<b>83 506</b>	<b>88 973</b>	<b>95 714</b>	<b>106 371</b>

Source : Plan d'affaires initial

## 2.2.4 La DSP prévoyait un partage des bénéfices et des risques entre le concessionnaire et le concédant

Le contrat prévoyait que les parties se partageraient le résultat excédentaire de la concession dans les conditions suivantes : « *Le concessionnaire versera au concédant [...] une redevance d'exploitation représentant 10 % du chiffre d'affaires du concessionnaire inscrit au bilan de clôture de l'exercice précédent dans la limite de 30 % du résultat avant impôts de cet exercice si les conditions cumulatives suivantes sont réunies : Le résultat net de l'exercice est positif - Le résultat net cumulé est positif* ».

À partir de 2018 et jusqu'à échéance de la concession la plan d'affaires prévoyait qu'une redevance annuelle comprise entre 4,6 M€ et 6 M€ serait versée au concédant. Sur la durée de la concession la redevance d'exploitation versée au syndicat par le concessionnaire devait approcher les 27 M€.

La convention tablait sur un excédent en fin de concession de plus de 56 M€. Toutefois, compte tenu du caractère très innovant du service, le contrat n'excluait pas la possibilité d'un déficit et limitait dans ce cas la responsabilité du concessionnaire à 60 M€.

L'article 63 de la convention disposait que « *si malgré tous les efforts du Concessionnaire [...], les comptes font apparaître, en raison notamment de l'aléa commercial, des pertes d'une ampleur exceptionnelle sans que le plan d'affaires actualisé ne prévoit de perspective d'amélioration, la Concession sera considérée comme ne présentant pas d'intérêt économique* ».

Selon le contrat, la concession « *ne présente plus d'intérêt économique lorsque le plan d'affaires actualisé ne permet pas de constater le retour à un montant de perte inférieur à 60 M€ au terme de la concession* ». Dans un tel cas, le syndicat s'engageait à verser au concessionnaire « *une compensation financière correspondant à la différence entre le résultat net cumulé négatif prévu jusqu'au terme de la concession tel que prévu dans le plan d'affaires actualisé et le montant de 60 M€ de pertes, le solde de cette différence étant divisé par le nombre d'années de la concession restant à courir et versé chaque année au concessionnaire par le concédant* ».

Cependant, le concédant pouvait aussi décider de ne pas payer la compensation financière et, dans ce cas, la concession était immédiatement résiliée : « *Si le Concédant ne souhaite pas verser les compensations spécifiées à l'article 63.2.2, et après un délai d'un mois à compter de la réception par le Concédant de la notification [...] faite par le Concessionnaire [...], les Parties conviennent que la Concession sera résiliée à cette date, et le régime d'indemnisation de l'article 61 s'appliquera* ».

L'hypothèse d'une absence d'intérêt économique de la concession ou de résiliation anticipée de celle-ci n'ayant jamais été sérieusement envisagée par le syndicat, les modalités de répartition entre ses membres de l'indemnité à verser au concessionnaire n'étaient pas précisées dans les statuts au moment de la conclusion de la DSP.

### **3 L'ACTUALISATION TARDIVE DU PLAN D'AFFAIRES A GENERE UN DEFICIT SUPERIEUR AUX RISQUES SUPPORTES PAR LE DELEGATAIRE**

#### **3.1 Le plan d'affaires initial n'a pas été actualisé en conséquence du retard de déploiement du service**

Le service devait être déployé en 15 mois à compter de la notification du contrat, soit le 1<sup>er</sup> juin 2012. À cette date, cependant, le syndicat et la société Autolib' ont constaté que, si les 1 740 véhicules avaient bien été livrés, en revanche seulement 515 des 1 098 stations prévues avaient été aménagées. Cette situation résultait de plusieurs difficultés :

- la publication en juin 2011 de recommandations du ministère de l'écologie, du développement durable, des transports et du logement, pour le déploiement de points de recharge de véhicules électriques en milieu confiné, qui rendaient impossible l'installation de stations en parcs de stationnement souterrain à des conditions économiquement acceptables ;
- des demandes de réalisation des stations sur voirie rejetées en raison notamment de la présence de réseaux en sous-sol. Dans certains arrondissements de la capitale, le taux de rejet était compris entre 50 % et 100 %. Selon la société Autolib', le taux de rejet oscillait entre 40 % et 60 % dans les communes de banlieue. Cette situation résultait de l'insuffisance des travaux préparatoires conduits dans plusieurs communes concernées par les implantations de stations. Les délais indispensables à la recherche d'autres emplacements et à l'instruction des dossiers rendaient nécessaire de reprogrammer les dates de livraison d'une partie des stations.

Quatre avenants ont été conclus entre 2012 et 2014, repoussant à plusieurs reprises le délai de livraison des dernières stations. Tous précisait que le retard n'était pas imputable au concessionnaire. L'avenant 6 du 13 novembre 2014 fixait au 1<sup>er</sup> décembre 2015 la livraison des dernières stations sur voirie. Dans les faits, le déploiement complet du service n'a été effectif que le 27 juillet 2016, date de réception de la 1 098<sup>ème</sup> station.

Au moment de la résiliation de la concession en juin 2018, 1 116 stations avaient été réceptionnées, soit 8 stations de plus que prévu dans la convention initiale qui ne portait que sur 45 communes, alors que, depuis 2011, le périmètre de la concession avait presque doublé, passant de 45 à plus de 80 communes en 2016. L'objectif d'implanter 1 098 stations dans le périmètre initial n'a donc jamais été atteint.

Au total, si le syndicat et la société Autolib' ont bien acté dans plusieurs avenants la nécessité d'étaler dans le temps le déploiement complet du service, ils n'ont pas tiré les conséquences du retard de déploiement sur le niveau d'utilisation du service et n'ont pas modifié le plan d'affaires initial. Une actualisation du plan d'affaires aurait pourtant permis d'abaisser le niveau du chiffre d'affaires attendu, compte tenu du déploiement seulement partiel du service, et de rechercher une diminution des charges.

### 3.2 Une sous-utilisation du service et une situation financière préoccupante dès la deuxième année d'exploitation, dont le syndicat a été informé tardivement

#### 3.2.1 Une utilisation du service très inférieure à la prévision

Le PAI reposait sur une prévision volontariste, associant un nombre élevé d'abonnés et de locations de véhicule. Ces objectifs se sont révélés excessivement ambitieux dès les deux premières années de fonctionnement et les recettes escomptées n'ont pas été atteintes. En effet, bien que le service ait été déployé à près de 80 % en 2013, le nombre d'abonnés atteignait à peine 39 % de la prévision et celui des locations moins de 30 %.

**Tableau n° 7 : Évolution du nombre d'abonnements comparé à la prévision initiale (2012/2013)**

	2012		2013	
	PAI	Réalisé	PAI	Réalisé
Nombre d'abonnements	141 750	50 575	193 494	75 346
Taux de réalisation de la prévision	35,68 %		38,90 %	

Source : CRC à partir du plan d'affaires initial et du plan d'affaires actualisé 2014

**Tableau n° 8 : Évolution du nombre de locations / jour comparé au PAI**

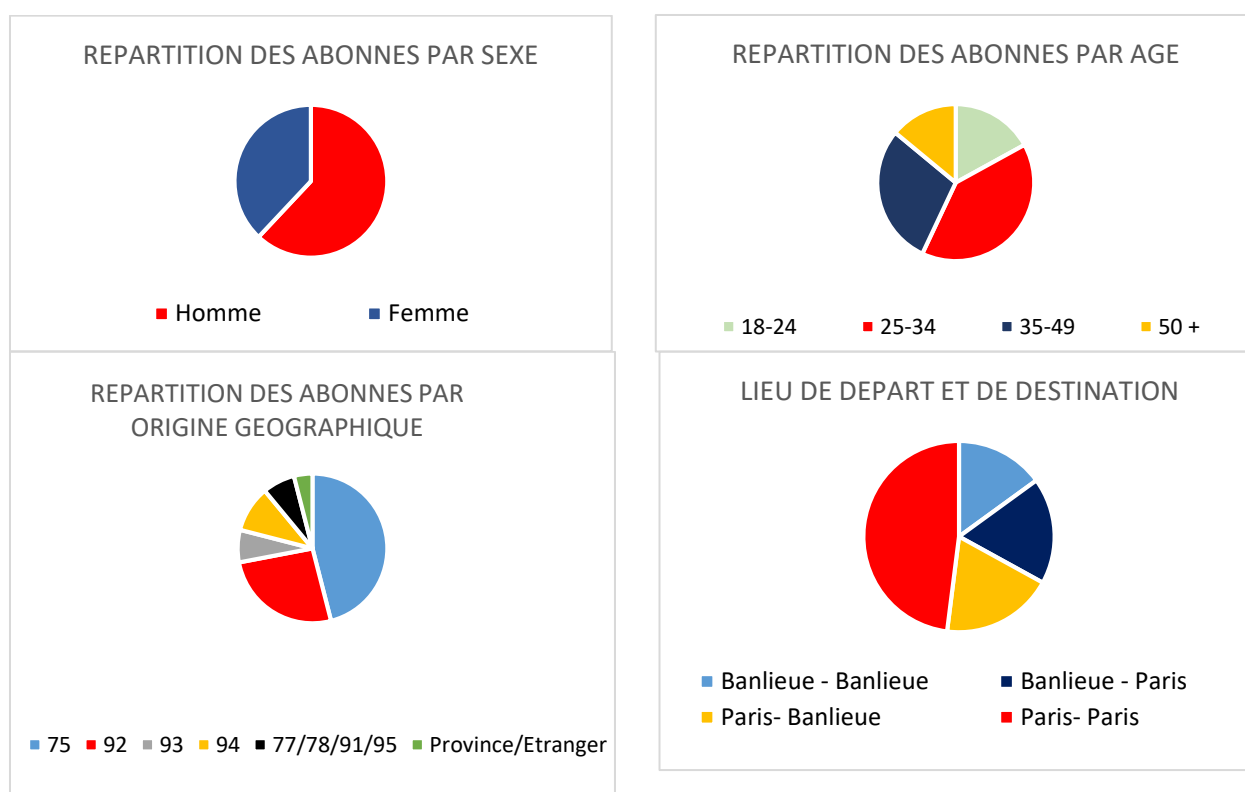
	2012		2013	
	PAI	Réalisé	PAI	Réalisé
Nombre locations /jour	18 793	2 684	25 922	7 230
Taux de réalisation de la prévision	14,28 %		27,89 %	

Source : CRC à partir du plan d'affaires initial et du plan d'affaires actualisé 2014

Cependant, la progression du nombre de locations entre 2012 et 2013 était un motif de satisfaction pour la société Autolib'. En réponse aux observations provisoires de la chambre celle-ci explique en effet que la « *progression du nombre de locations réalisées entre 2013 et 2012 (+ 169 %) demeurait un motif d'espoir en prenant en considération qu'à compter de 2018, dans le plan initial, le nombre de locations prévues par jour atteignait une asymptote autour de 42.000 locations/jour. Nous avons encore bon espoir fin 2013 d'atteindre cet objectif même s'il se situait plutôt en fin de durée de Concession* ».

La chambre relève cependant que, même si elle était importante, l'augmentation du nombre de locations constatée en 2013 ne permettait pas d'espérer un rétablissement de la situation financière à cause de l'important décalage constaté entre les prévisions d'abonnements et de locations et la réalité de l'utilisation du service. Au déficit de locations s'ajoutait un temps de trajet faible au regard des prévisions qui tablaient sur une durée moyenne de location de 50 minutes. Or, celle-ci n'avait pas dépassé 41 minutes en 2012 et 37 minutes en 2013. En conséquence, le nombre moyen d'utilisation des véhicules par jour, évalué à 11 dans le PAI, n'avait été que de 2 en 2012 et 4 en 2013.

**Graphique n° 1 : Profil des utilisateurs Autolib' en 2017**



### 3.2.2 Un déficit préoccupant dès la fin de la deuxième année d'exploitation du service

À l'image des abonnements et des locations, le chiffre d'affaires a été très en-deçà de la prévision et n'a pas dépassé 20 % de l'objectif attendu durant les deux premières années de fonctionnement du service. Le retard de déploiement n'explique pas à lui seul ce décalage. Le caractère innovant du service avait conduit le délégataire à fixer des objectifs trop ambitieux, comme en témoigne par exemple l'écart entre la durée prévisionnelle des trajets (50 mn) et la durée moyenne réelle des locations en 2012 (41 mn) et 2013 (37 mn).

Le concessionnaire ne peut tirer argument pour expliquer la faiblesse du nombre de locations et d'abonnements, de la décision de prévoir la réservation des véhicules et des places (occasionnant ainsi une diminution du temps de location) ni de l'extension du réseau en banlieue. En effet, le principe d'une possibilité de réservation par les usagers des véhicules et des places était inscrit dans le contrat de concession initial. Dès lors, l'élaboration par le concessionnaire du PAI avait nécessairement tenu compte de cette donnée. Par ailleurs, l'extension du service en banlieue n'avait commencé que de façon très marginale à la fin de l'année 2013.

**Tableau n° 9 : Évolution du chiffre d'affaires comparée à la prévision initiale (PAI) 2011/2013**

en milliers d'€	2011	2012	2013	Cumul
CA Abonnements		1 529	4 111	5 640
CA Locations		5 799	15 301	21 100
Autres produits		100	496	596
<b>CA brut</b>	<b>111</b>	<b>7 428</b>	<b>19 908</b>	<b>27 447</b>
Gestes commerciaux		256	923	1 179
<b>CA net</b>	<b>112</b>	<b>7 172</b>	<b>18 985</b>	<b>26 269</b>
<b>CA prévisionnel PAI</b>	<b>2 961</b>	<b>54 056</b>	<b>74 541</b>	<b>131 558</b>
<b>Réalisé/PAI (en %)</b>	<b>3,78</b>	<b>13,26</b>	<b>25,47</b>	<b>19,97</b>

Source : CRC à partir des rapports annuels du délégataire

Les charges d'exploitation du service n'ont pas été ajustées au chiffre d'affaires. Le tableau ci-dessous montre l'importance du décalage entre les produits et les charges durant les deux premières années pleines de fonctionnement du service.

**Tableau n° 10 : Taux de réalisation des produits et des charges du PAI**

en %	2011	2012	2013
Produits	4	13	25
Charges	45	69	75

Source : CRC à partir du plan d'affaires 2014

Le concessionnaire était obligé, en application de l'article L. 1411-3 du code général des collectivités territoriales (CGCT), de produire chaque année un rapport « *comprenant notamment les comptes retraçant la totalité des opérations afférentes à l'exécution de la délégation de service public et une analyse de la qualité du service. Ce rapport est assorti d'une annexe permettant à l'autorité délégante d'apprécier les conditions du service public* ».

**Tableau n° 11 : Résultat cumulé pour la période 2011/2013 – rapports annuels d'activité**

en €	2011	2012	2013	Résultat cumulé
Prestations vendues	111 898	7 071 819	18 489 100	
Vente de produits annexes	96 122	1 032 538	3 264 927	
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>208 020</b>	<b>8 104 357</b>	<b>21 754 027</b>	
Subvention d'exploitation		400		
Reprise de provision d'exploitation	1 600			
Transfert de charges		980 230	566 870	
Autres	7	522	155	
<b>Autres produits</b>	<b>1 607</b>	<b>981 152</b>	<b>567 025</b>	
<b>PRODUITS</b>	<b>209 627</b>	<b>9 085 509</b>	<b>22 321 052</b>	
Achats	375 418	2 310 432	2 296 873	
Services extérieurs	1 728 308	20 679 749	16 613 200	
Autres services extérieurs	7 425 596	9 375 539	20 386 497	
Impôts et taxes	71 221	556 867	366 391	
Charges de personnel	3 572 249	18 984 959	16 613 240	
Autres charges de gestion courante	312 481	2 040 084	2 765 445	
Dotations aux amortissements et provisions	303 959	6 787 985	10 506 773	
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>13 789 232</b>	<b>60 735 615</b>	<b>69 548 419</b>	
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>- 13 579 605</b>	<b>- 51 650 106</b>	<b>- 47 227 367</b>	<b>- 112 457 078</b>
Produits financiers	285 771	- 1 343	117	
Charges financières	8 259	587 468	1 363 703	
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>277 512</b>	<b>- 588 811</b>	<b>- 1 363 586</b>	
Produits exceptionnels			3 336 458	
Charges exceptionnelles	502 255	9 468 378	4 467 368	
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>- 502 255</b>	<b>- 9 468 378</b>	<b>- 1 130 910</b>	
Impôts sur les sociétés		1 875	150 709	
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>- 13 804 348</b>	<b>- 61 705 420</b>	<b>- 49 571 154</b>	<b>- 125 080 922</b>
<i>Résultat d'exploitation prévisionnel (PAI)</i>	<i>- 25 531 000</i>	<i>- 27 509 000</i>	<i>- 9 991 000</i>	<i>- 63 031 000</i>
<i>Résultat net prévisionnel (PAI)</i>	<i>- 23 969 000</i>	<i>- 22 483 000</i>	<i>- 5 378 000</i>	<i>- 51 830 000</i>

Source : CRC à partir des rapports annuels 2012 et 2013

Le rapport annuel d'activité de l'année 2012 a été transmis au concédant à la mi-2013. Le compte de résultat de la concession affichait un déficit cumulé pour les années 2011 et 2012 de 75,5 M€ alors que le plan d'affaires avait escompté limiter les pertes à 46,5 M€ à l'issue de l'année 2012. L'année suivante, le déficit cumulé affiché dans le rapport d'activité de 2013 était de 125 M€, soit plus de 2,5 fois le déficit prévisionnel. Le déficit de la seule année 2013, de l'ordre de 50 M€ laissait peu d'espoir d'atteindre l'équilibre financier dès 2014 comme le prévoyait pourtant le plan d'affaire prévisionnel.

La société Autolib' a attendu près de 18 mois et la transmission du premier rapport d'activité avant d'informer le syndicat de la situation préoccupante de la concession tant au niveau de l'utilisation du service que de sa situation financière.

Une actualisation du plan d'affaires en 2012 puis en 2013, comme l'exigeait le contrat de concession, aurait permis de prendre en compte les incidences du retard de déploiement du service sur le niveau de recettes, et de corriger les erreurs de prévision concernant les indicateurs d'activité, l'évaluation des charges de personnel et le coût des assurances, notamment. L'actualisation des objectifs et des moyens mis en œuvre aurait pu limiter le déficit de la concession dès les premières années de fonctionnement du service.

Mais le concessionnaire n'a produit un premier projet de plan d'affaires actualisé qu'en juillet 2014, à la demande du Syndicat, soit 31 mois après le début d'exploitation du service. Contrairement aux dispositions de l'article 41.2 du traité de concession, le délégataire n'a pas transmis avec ce plan d'affaires actualisé le tableau de bord destiné à permettre le rapprochement entre les estimations du PAI et les données réelles. « [...] Ce tableau de bord est notamment destiné à identifier à l'avance les risques de déséquilibre et de permettre aux parties de résoudre les difficultés éventuelles au fil de l'eau dans le cadre du comité de suivi ».

Le concessionnaire avait certes précédemment proposé au syndicat, par lettre du 22 avril 2013, de modifier la grille tarifaire : diminution de certains tarifs d'abonnement assortie d'une augmentation des tarifs de location et demande de création d'un prix de réservation (au départ et à l'arrivée) des véhicules. Mais cette proposition, dont les effets sur le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation du service n'étaient évalués que pour les années 2013 à 2016, ne définissait pas de nouvelles perspectives pour toute la durée de la concession. La proposition ne précisait pas non plus les évolutions à attendre en matière d'investissements et ne détaillait pas précisément l'évolution prévisionnelle des différents postes de charges du fait du retard persistant constaté dans l'implantation des stations.

Le syndicat avait accepté le principe d'une modification tarifaire sans consentir toutefois à prévoir un prix de réservation des véhicules.

### **3.2.3 Les plans d'affaires actualisés modifiaient substantiellement l'économie générale du contrat**

Le premier plan d'affaires actualisé de juillet 2014 intégrait les résultats financiers pour les années 2011 à 2013 et réalisait de nouvelles projections en termes d'utilisation du service (abonnements, locations, durée de trajets, etc.). Il actualisait également les prévisions financières sur la durée de la concession.

Tous les PAA qui se sont succédé ont été établis à partir d'hypothèses qui modifiaient les conditions d'exploitation du service dans le but d'améliorer le résultat en fin de concession. Aucun d'eux n'a jamais été accompagné du tableau de bord qui avait vocation à permettre les rapprochements entre le plan initial et les données réellement constatées.

Le délégataire a proposé chaque année des mesures destinées, pour les unes, à augmenter le chiffre d'affaires et, pour les autres, à diminuer le montant des charges. La plupart des mesures préconisées n'étaient pas assorties d'une évaluation des économies de charges ou des augmentations de chiffre d'affaires attendues. Jusqu'en 2016, les gains étaient globalisés dans le tableau de résultat prévisionnel. Aussi, l'intérêt de la mise en œuvre de telle ou telle mesure prise isolément ne pouvait pas être apprécié.

Le courrier du concessionnaire au concédant présentant le plan d'affaires 2014 se présentait comme suit :

*« Suite à nos différents échanges, vous trouverez ci-joint le plan d'affaire actualisé, mise à jour du plan d'affaire conventionnel figurant en annexe A8-4 de la convention de DSP. Celui-ci a été établi à partir des chiffres réels de 2011-2012 et 2013 et de nos meilleures prévisions jusqu'à l'extinction de la concession. Conformément à vos instructions, nous avons conservé la même présentation et organisation comptable que lors de l'établissement du plan d'affaire conventionnel.*

*Ce plan actualisé fait ressortir un résultat net cumulé de + 4,9 M€ contre + 56,4 M€ dans le plan initial. Cet écart résulte essentiellement d'un chiffre d'affaires progressant plus lentement que prévu, les charges d'exploitation étant quant à elles inférieures ce qui est la traduction évidente d'une gestion rigoureuse des coûts.*

*Pour parvenir à ce grand équilibre, nous considérons qu'il nous faudra accroître le parc de véhicules (4 535 contre 3 887 dont la prévision initiale) et le nombre de stations (1 500 contre 1 098) pour obtenir un maillage plus efficace. La réalisation de ce plan suppose également le soutien du concédant sur un certain nombre de décisions et notamment :*

- 1. l'augmentation régulière des tarifs de location (les abonnements restent stables),*
- 2. le paiement des réservations à partir de 2015,*
- 3. une plus grande flexibilité concernant les partenariats commerciaux,*
- 4. la possibilité de rouler sur les voies de bus pour Autolib'.*



*En terme financier, vous pourrez enfin constater que sera réalisée en 2015 une augmentation de capital d'un montant de 120 millions d'euros. Celle-ci est nécessaire pour le retour à des capitaux propres positifs et témoigne de la confiance du concessionnaire, avec le succès commercial et technique d'Autolib', dans la rentabilité à terme du modèle. [...]*

*Nous vous précisons dans le plan d'affaires actualisé le montant des investissements informatiques. Ces derniers sont évidemment bien supérieurs à ce que nous escomptions au démarrage du projet. Ceci résulte d'une grande complexité de l'informatique embarquée développée (3 043 €/véhicule contre 1 100 € initialement prévu avec plus de véhicules) et d'une évidente sous-estimation du coût du système d'exploitation central qui est à ce jour totalement unique au Monde et constitue désormais la référence dans le domaine de l'autopartage.*

*Enfin concernant les amortissements, ces derniers s'élèvent à 161,2 M€ dans le plan d'affaires actualisé. L'amortissement a été calculé de manière linéaire sur 120 mois et non sur 144 mois comme vous nous le demandez. Nous sommes en cela cohérents avec le plan d'affaire initial ».*

Cette lettre d'accompagnement du premier plan d'affaires actualisé ne constituait en rien une alerte du délégant sur la situation financière particulièrement dégradée de la concession après deux années d'exploitation du service. L'augmentation prévisionnelle du chiffre d'affaires, attendue à partir de 2015, ne distinguait pas la part supplémentaire due à l'augmentation attendue du nombre d'abonnés et de locations de la part qui résulterait d'une augmentation tarifaire. Le concessionnaire souhaitait par ailleurs une « *plus grande flexibilité concernant les partenariats commerciaux* » mais ne détaillait pas les adaptations à mettre en place pour obtenir cette plus grande flexibilité. Dans ces conditions le concédant ne disposait pas des informations suffisantes pour accepter ou refuser telle ou telle mesure et ne pouvait qu'agréer ou rejeter en bloc l'ensemble des préconisations.

Le plan d'affaires 2015 se présentait de manière similaire à celui de 2014. À partir de 2016 le concessionnaire a évalué sommairement le montant des gains attendus de la mise en place des mesures qu'il préconisait mais n'a jamais précisé les hypothèses sur lesquelles se fondaient ces évaluations.

Les projections du concessionnaire anticipaient chaque année un résultat cumulé en fin de concession plus dégradé que l'année précédente. Le résultat cumulé prévisionnel estimé dans le PAA 2014 était divisé par 10 par rapport au résultat escompté dans le plan initial. Dès 2016, le concessionnaire anticipait un déficit cumulé de près de 180 M€, très supérieur à son engagement de prise en charge, limité à 60 M€.

Le concessionnaire prenait soin de préciser dans les lettres accompagnant les PAA que le résultat prévisionnel ne pourrait être atteint que si le syndicat consentait à valider toutes les mesures correctives proposées.

**Tableau n° 12 : Évolution du résultat prévisionnel cumulé dans les plans d'affaires actualisés**

en M€	PAI	PAA 2014	PAA 12015	PAA 2016	PAA 2017
Résultat prévisionnel cumulé	+ 56,4	+ 5	- 42,2	- 179,3	- 293,7

Source : CRC à partir des plans d'affaires actualisés

### **3.2.3.1 Mesures préconisées par les plans d'affaires soumis par le concessionnaire au syndicat**

Tous les PAA présentaient des propositions destinées à majorer le chiffre d'affaires du service ou à diminuer ses charges. Chaque année, le concessionnaire a proposé d'augmenter les tarifs de location. Dès 2014, il a préconisé d'instaurer un prix de réservation des véhicules et des places de stationnement. Pour contenir le déficit, le délégataire souhaitait également être dispensé du paiement de la redevance d'occupation domaniale aux communes dans lesquelles étaient installées des stations.

De plus, le délégataire prévoyait d'introduire des modifications des conditions d'exploitation du service. En dépit d'une utilisation moins intensive que prévu dans le plan d'affaires initial, il souhaitait accroître le parc de véhicules au-delà des prévisions du PAI et augmenter le nombre de stations (1 500 dans le PAA 2014 contre 1 098 dans le PAI)<sup>7</sup>.

Il demandait en outre l'autorisation de faire circuler les véhicules dans les couloirs de bus, d'une part, et la possibilité pour les usagers de gérer leur abonnement à partir du Pass Navigo, d'autre part. S'il pouvait éventuellement accompagner ces demandes, le syndicat n'était pas compétent pour y répondre, le pouvoir de décision relevant de la préfecture de police dans un cas et de Île-de-France Mobilités dans l'autre.

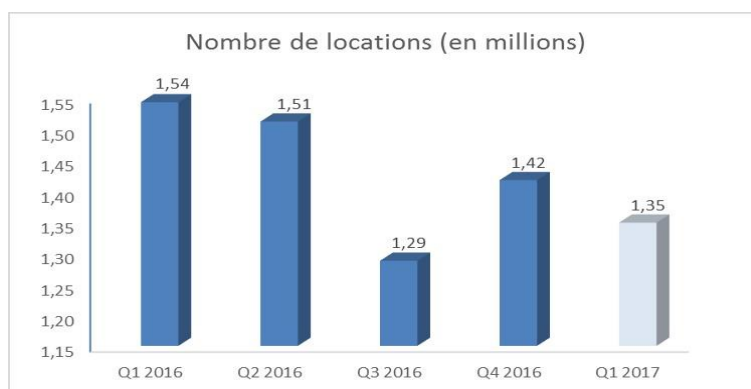
### 3.2.3.2 Fiabilité des prévisions du nombre d'abonnés et de locations

La fiabilité des prévisions contenues dans les PAA présentés par le concessionnaire peut difficilement être évaluée dès lors que le syndicat n'a pas donné son accord pour la mise en place de toutes les propositions du concessionnaire. Il est toutefois possible de faire un certain nombre de constats.

La prévision d'un nombre de locations pour les années 2017/2023 en ligne avec la trajectoire des années précédentes était très optimiste. En effet, l'année 2016 a été marquée par un 1<sup>er</sup> semestre durant lequel la progression des locations a été importante (+ 24 %) et un 2<sup>nd</sup> semestre qui a connu en revanche une décroissance prononcée (- 11,5 %).

Selon la société Autolib', la croissance prévisionnelle du nombre de locations de véhicules (+ 15 % en 2016 et 2017 et + 8 % par an les années suivantes) s'appuyait sur le « *lancement de l'offre sans abonnement créée spécialement pour accompagner l'interopérabilité avec Navigo, un maillage du réseau en amélioration et surtout une politique de disponibilité des véhicules et du système plus efficace (équilibre, efficacité de la maintenance, amélioration de la connectivité des bornes)* ».

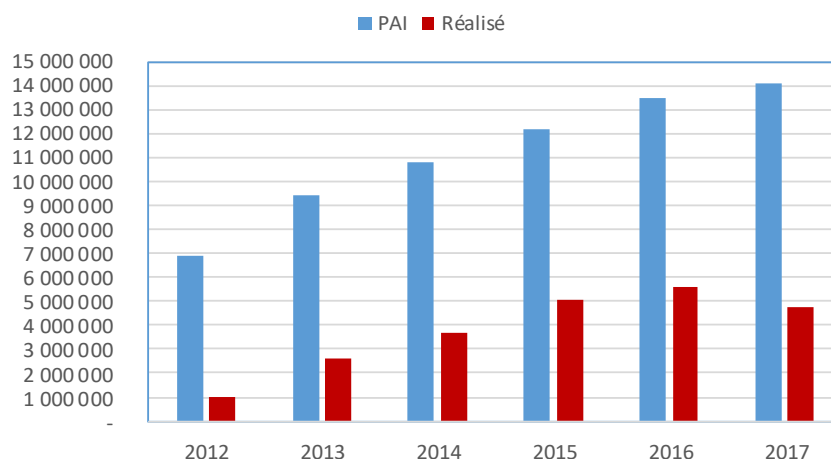
**Graphique n° 2 : Évolution du nombre de locations durant l'année 2016**



Source : Rapport annuel du délégataire 2016

Force est de constater que ces prévisions du concessionnaire ne se sont pas réalisées puisque les locations de véhicule ont été en 2017 très en-deçà de la prévision. Le service accusait même une perte de près de 900 000 locations par rapport à l'année précédente.

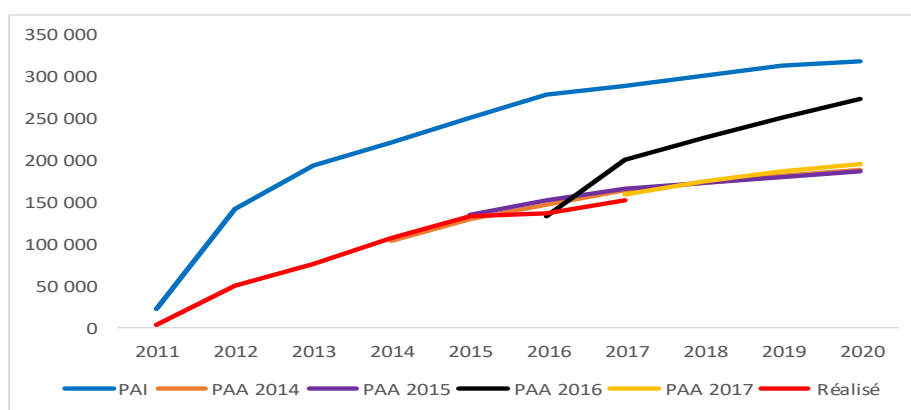
<sup>7</sup> Cette demande formulée dans le PAA 2014 avait été réitérée dans les plans suivants. Compte tenu des demandes parallèles de fermeture, le concessionnaire envisageait en 2016 un nombre total de stations en service à l'échéance de la DSP de 1295.

**Graphique n° 3 : Évolution du nombre de locations de véhicules**

Source : CRC à partir du bilan de clôture de la concession

Les prévisions d'évolution du nombre d'abonnés telles qu'elles ressortent des plans d'affaires successifs sont représentées dans le graphique ci-dessous. Si les prévisions des années 2014 et 2015 paraissent cohérentes avec la courbe des abonnés des années antérieures, en revanche les hypothèses retenues dans le plan 2016 paraissent irréalistes en regard des tendances constatées précédemment, compte tenu de la volonté du concessionnaire d'augmenter de façon substantielle les tarifs de location (+ 10 %), de prévoir le paiement des réservations des véhicules et des places de stationnement et de diminuer les gestes commerciaux à partir de l'année 2017.

La société Autolib' explique le ralentissement de la croissance du nombre d'abonnés Premium (de 6 % en 2013 à 1 % en 2016) par l'apparition de nouveaux acteurs de la mobilité, notamment des VTC dont le nombre a cru en Île-de-France en 2016 « *de façon exponentielle (jusqu'à 10 700 véhicules)* ». Cependant, elle ne précise pas sur quels fondements s'appuyaient ses prévisions d'augmentation significative du nombre d'abonnés à partir de l'année 2016, dont la trajectoire devait rejoindre celle du PAI (cf. graphique ci-dessous).

**Graphique n° 4 : Évolution prévisionnelle du nombre d'abonnés (PAI-PAA)**

Source : CRC à partir des plans d'affaires actualisés

Le concessionnaire préconisait également la mise en place de mesures destinées à diminuer le volume des charges.

### 3.2.3.3 Une demande de suppression de la redevance d'occupation domaniale

Dès 2015, la société Autolib' a demandé à être exonérée du versement de la redevance d'occupation domaniale dont le montant annuel était de l'ordre de 4 M€. Pour le concessionnaire, le montant de la redevance était à réexaminer dans un contexte de déficit important et les parties s'étaient accordées, au moment de la saisine du comité de conciliation, sur la nécessité de revoir son montant à la baisse.

**Tableau n° 13 : Poids des redevances dans les charges d'exploitation**

en K€	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Redevances	465	2 335	3 369	3 510	3 900	4 305	4 414	2 053
Charges d'exploitation	13 669	57 647	64 484	63 124	72 415	80 760	74 699	36 415
en %	3	4	5	6	5	5	6	6

Source : Bilan de la concession

### 3.2.3.4 Un projet de fermeture des stations jugées non rentables

L'article 4.5.6 de la convention de DSP stipulait que « *chaque trimestre, dans le cadre du Comité de Suivi prévu à l'article 69, les parties conviennent de dresser une liste des Stations et Espaces dont le niveau de fréquentation révèle un manque d'intérêt économique flagrant. Les Parties étudieront alors les possibilités de revitalisation commerciale de la station ou de l'Espace. En cas d'échec, après un délai de 6 mois à compter de l'envoi de la liste au Comité de Suivi, le déplacement ou la suppression de la Station ou de l'Espace sera organisé d'un commun accord, étant entendu que les frais de déplacement ou de suppression ainsi que les frais de remise en état initial du Périmètre sont à la charge du Concessionnaire. [...]* ».

Le 31 mars 2016, la société Autolib' demandait la fermeture définitive de 20 stations, dont il estimait que « *le niveau de fréquentation révèle un manque d'intérêt économique patent au regard des coûts engendrés ; D'ores et déjà, nous estimons que le lieu d'implantation desdites stations est un obstacle dirimant à toute espérance de succès d'une solution de revitalisation commerciale du lieu [...]* Compte tenu des comptes dégradés de la concession, nous souhaiterions d'une part, que ces stations fassent l'objet d'une fermeture effective rapide et d'autre part, que les coûts de désinstallation soient pris en charge par votre Syndicat [...] ».

Trois mois plus tard, par lettre du 28 juin 2016, la société portait la liste des demandes de fermeture à 166 stations (soit environ 16 % du parc) qui présentaient selon elle un niveau de chiffre d'affaires insuffisant. Elle évaluait l'intérêt économique des stations au regard de leur rentabilité, appréciée en déduisant du chiffre d'affaires<sup>8</sup> les charges directes imputables à chaque station. Le calcul ne prenait en compte ni la perte de chiffre d'affaires (évaluée à 1,94 M€/an) ni les charges indirectes à répartir entre les stations. Elle escomptait de la fermeture de 166 stations une économie de 3 M€ par an.

#### La demande du concessionnaire appelle plusieurs observations :

Tout d'abord, faute de compte rendu des réunions du comité de suivi, on ne peut savoir quand le niveau de fréquentation des stations a été abordé pour la première fois. Aucun courrier antérieur à la lettre du concessionnaire du 31 mars 2016 au concédant n'a pu être retrouvé. Or, l'article 4.5.6 de la DSP prévoyait que la rentabilité des stations devait être examinée chaque trimestre. Une démarche plus rapide du concessionnaire, à supposer qu'elle ait été justifiée, aurait permis de contenir dès les premières années le déficit de la concession.

De plus, la demande de fermeture n'a pas été précédée d'une opération de « revitalisation commerciale » des stations concernées qui, selon les termes de l'article 4.5.6, devait être réalisée six mois avant toute décision de fermeture. Un seul plan de revitalisation a été mis en œuvre pour 4 des 166 stations dont la fermeture était demandée<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Les recettes de location étaient réparties à parts égales entre la station de départ et la station d'arrivée.

<sup>9</sup> PowerPoint de présentation daté du 13 septembre 2016.

Ensuite, le concessionnaire n'a pas, comme la convention de DSP l'exigeait, réalisé d'étude préalable à l'aménagement des stations ni produit de plan d'affaires spécifique de telle sorte « *que le nombre et la localisation des stations ou espaces de toute nouvelle tranche présentent des perspectives fonctionnelles et économiques aussi proches que possible de celles sur lesquelles le concessionnaire a basé son offre. Le concessionnaire proposera alors un plan d'affaires pour la tranche ou la partie de tranche considérée* » (article 4.5.2.1 de la DSP). Il n'était donc pas fondé à dénoncer l'absence d'intérêt économique de stations construites après extension du périmètre de la concession.

Enfin, un audit réalisé par le cabinet Ernst & Young à la demande du SAVM en fin d'année 2016 avait mesuré pour l'année 2016, à partir des données communiquées par la société Autolib', la disponibilité des véhicules en stations et la rentabilité de celles-ci. Sur le premier point, il notait que les secteurs en déficit chronique se situaient tous dans le centre de Paris. Il expliquait cette situation par l'indisponibilité de véhicules et affirmait qu'une régulation optimisée du parc pouvait améliorer la rentabilité de ces stations. Au contraire, les stations situées dans les autres quartiers de la capitale et dans les communes périphériques disposaient de suffisamment de véhicules.

S'agissant de la rentabilité des stations<sup>10</sup>, l'évaluation a montré que seulement 231 des 1 100 stations présentaient un excédent en 2016, dont 216 situées dans Paris. Seule la commune de Boulogne était globalement excédentaire en 2016 et 10 communes représentaient à elles seules 52 % du déficit total.

**Tableau n° 14 : Communes les plus déficitaires du service Autolib'**

Commune	Résultat (en milliers d'€)	% du déficit total	Nombre de stations	Résultat moyen par station (en millier d'€)
Paris hors parking	(4 410)	14	576	(8)
Paris parking	(1 797)	6	30	(60)
Nanterre	(2 460)	8	33	(75)
Rueil-Malmaison	(1 305)	4	21	(62)
Créteil	(1 255)	4	18	(70)
Colombes	(1 163)	4	17	(68)
Issy-les-Moulineaux	(1 071)	3	22	(49)
Montreuil	(967)	3	14	(69)
Drancy	(932)	3	13	(72)
Gennevilliers	(818)	3	11	(74)
Asnières-sur-Seine	(770)	2	16	(48)

De son côté, le syndicat n'avait pas exclu toute modification du périmètre de stations et, dans une lettre à la société Autolib' datée du 24 juin 2016, il avait proposé au concessionnaire de retenir comme critères d'évaluation de l'intérêt économique des stations : « *d'une part l'évolution du chiffre d'affaires et de la rentabilité de la station concernée sur les trois dernières années et d'autre part son environnement urbain* ».

Il avait précisé, en outre, que « *sur la base de l'analyse de ces éléments et d'un diagnostic convergent, une réponse graduée pourrait être mise en œuvre en lien avec la commune d'accueil de la station en cause : redynamisation commerciale, réduction du nombre de places, déplacement de tout ou partie de la station sur le territoire de la commune, transfert de la station sur une autre commune. Cette dernière option si elle est retenue nécessiterait une expertise juridique et financière spécifique (charges d'investissement résiduelles, redevance)* ».

La saisine par le concessionnaire du comité de conciliation en avril 2017 a suspendu toute décision concernant la suppression des stations déficitaires.

<sup>10</sup> Ernst & Young (E&Y) avait mesuré la rentabilité des stations en déduisant du chiffre d'affaires (recettes réparties entre les stations « départ » et « arrivée »), les charges totales réparties entre les stations au prorata du nombre de places dans chaque station.

### 3.2.3.5 Un doublement des investissements par rapport à la prévision initiale

Les projets de plan d'affaires actualisés prévoyaient un doublement du montant des investissements sur la durée de la concession par rapport au programme initial.

**Tableau n° 15 : Évolution du montant des investissements dans les plans d'affaires actualisés**

Nature de l'investissement (en €)	PA initial	PAA 2014	PAA 2015	PAA 2016
Travaux de génie civil / station	33 297 250	66 692 996	61 963 420	59 118 037
Bornes de location	6 622 038	15 702 000	15 702 000	12 902 400
Bornes d'abonnement	1 637 850	982 710	982 710	862 601
Bornes de charge Autolib	18 329 580	27 289 328	27 289 328	23 356 920
Bornes de charge "client Recharge"	711 000	0	0	0
Complément bornes de charges		4 421 664	0	0
Module intégration bornes sur voirie	0	0	0	0
Boîtiers accès parkings	977 379	0	0	0
Frais de développement boîtiers accès parkings	107 341	0	0	0
Abris "verre et acier" espaces Autolib	3 600 000	1 257 750	1 257 750	1 104 025
Frais de développement bornes	2 006 245	2 006 245	1 559 467	2 679 967
<b>S/T Stations &amp; bornes</b>	<b>67 288 683</b>	<b>118 352 693</b>	<b>108 754 674</b>	<b>100 023 950</b>
Système informatique embarqué & licence <sup>(3)</sup>	10 129 275	24 859 759	27 897 949	25 624 516
Logiciel : système d'exploitation et portail	2 350 000	15 621 131	26 868 159	31 633 780
Logiciel : système d'exploitation et portail Dév.		453 844	397 113	
Logiciel : maintenance et entretien				
Logiciel : cartographie et équilibrage		491 819	413 827	413 069
Logiciel : gestion flux bancaires et comptabilité				
Logiciel : développement complémentaire		400 000	350 000	
Logiciel : gestion planning	150 000	230 038	230 038	292 479
Matériel informatique : postes de travail	500 000	605 302	690 662	534 144
Matériel informatique : serveurs & PDA	1 650 000	1 869 274	1 944 873	1 901 661
Autres matériels Telecom Exploitation		883 082	1 140 432	1 187 631
Central téléphonique et serveur vocal	900 000	695 861	611 627	611 627
<b>S/T Systèmes d'Information</b>	<b>15 679 275</b>	<b>46 110 110</b>	<b>60 544 680</b>	<b>62 198 907</b>
Bâtiment pour centre de réparation (900 m <sup>2</sup> )	500 000	0	0	0
Aménagements		697 231	1 283 793	1 235 807
Extension Aménagements		400 000	400 000	380 408
Matériel et outillage	600 000	465 817	443 854	663 634
Complément Matériel & Outillage		200 000	200 000	0
Terrain pour centre de réparation (3.000 m <sup>2</sup> )	100 000	0	0	0
Agencement centre d'accueil (100 m <sup>2</sup> )	150 000	174 633	174 633	174 633
<b>S/T Centre d'entretien et d'accueil</b>	<b>1 350 000</b>	<b>1 937 681</b>	<b>2 502 280</b>	<b>2 454 482</b>
<b>TOTAL</b>	<b>84 317 958</b>	<b>166 400 484</b>	<b>171 801 634</b>	<b>164 677 339</b>
Déploiement Stations				
<b>Subventions : total sur 12 ans</b>	- 54 900 000	- 79 020 000	- 79 020 000	- 60 168 804
<b>Indemnités ext. Stations</b>	0	- 4 267 953	- 2 576 038	- 2 553 838
<b>Subventions stations</b>	<b>- 54 900 000</b>	<b>- 83 287 953</b>	<b>- 81 596 038</b>	<b>- 62 722 642</b>
<b>Investissements nets total</b>	<b>29 417 958</b>	<b>83 112 531</b>	<b>90 205 596</b>	<b>101 954 697</b>

Source : CRC à partir des plans d'affaires

#### ➤ Évolution des coûts d'installation et d'équipement des stations

Le coût initial des stations était évalué dans le plan d'affaires initial à 67,3 M€. Les PAA ont tous majoré cette évaluation. Dans le plan 2016, le prix de l'ensemble du parc était évalué à 100 M€.

Ces réévaluations successives tenaient compte, d'une part, du souhait du délégataire d'augmenter le parc de stations là où la rentabilité lui paraissait assurée (Paris et certaines communes de petite couronne) et, d'autre part, du constat que leur coût moyen d'aménagement était plus élevé qu'escompté.

Le coût moyen d'une station sur voirie pouvant accueillir six véhicules avait été évalué dans le PAI à 55 220 €. Compte tenu des subventions versées par les communes (50 000 €), la charge nette pour le concessionnaire était en principe relativement modeste. L'audit d'Ernst & Young avait cependant mis en lumière que les coûts avaient été sous-évalués dans des proportions non négligeables par le délégataire lors de l'établissement du PAI.

**Tableau n° 16 : Coût moyen d'une station comparé à la prévision initiale**

Pour une station de 6 places	Coût unitaire PAI (en milliers d'€)	Coût unitaire moyen réel (en milliers d'€)	Écart (en milliers d'€)	Total écart sur ensemble des stations (en milliers d'€)
Station sur voirie	55,2	64,4	9,2	9 700
Station sur parking	47,2	62,8	15,6	700
Espace Autolib'	84,1	89,1	5	400

Source : E & Y

Le coût réel des stations, ajouté aux frais de développement des bornes et des boîtiers de parking générerait selon l'audit un surcoût sur la durée de la concession de l'ordre de 28 M€.

La hausse de l'enveloppe prévisionnelle, si elle avait été acceptée par le concédant, n'aurait eu qu'un impact limité sur le bilan de la concession dès lors que l'aménagement des stations était financé à plus de 85 % par les communes bénéficiaires.

#### ➤ Les systèmes d'information

L'augmentation de l'enveloppe consacrée aux investissements concernait aussi les systèmes d'information et les matériels informatiques. Les besoins évalués à 15,7 M€ dans le plan d'affaires initial ont progressivement augmenté pour atteindre 62,2 M€ en 2016.

Il s'agissait principalement dans la première évaluation de mettre en place un système d'exploitation, un portail internet, l'informatique embarquée, les serveurs et autres matériels nécessaires à l'exploitation du service. L'évaluation du coût de ces investissements reposait sur le projet du délégataire, exprimé dans sa réponse à l'appel d'offres, de faire l'acquisition d'un ou plusieurs progiciels disposant des fonctionnalités nécessaires à la gestion de l'ensemble du service d'autopartage. La réévaluation de l'enveloppe avait été rendue nécessaire, selon la société Autolib', par les insuffisances du progiciel que le concessionnaire se proposait d'acquérir, qui l'avait conduite à faire développer par une société filiale du groupe Bolloré les applications nécessaires au fonctionnement du service.

Cependant les motifs de variation du montant des investissements affichés dans chaque nouveau plan d'affaires n'étaient pas précisés dans les lettres d'accompagnement du plan d'affaires adressées au concédant. Interrogé par le syndicat sur l'origine des dépassements constatés dès les premières années d'exploitation, le concessionnaire avait répondu que ces investissements *« sont évidemment bien supérieurs à ce que nous escomptions au démarrage du projet. Ceci résulte d'une grande complexité de l'informatique embarquée développée (3 043 €/véhicule contre 1 100 € initialement prévus avec plus de véhicules) et d'une évidente sous-estimation du coût du système d'exploitation central qui est à ce jour totalement unique au monde et constitue désormais la référence dans le domaine de l'autopartage »*.

Les investissements, du fait de leur objet (aménagement des stations, locaux d'entretien et d'accueil, acquisition de systèmes d'information, etc.), devaient être réalisés pour l'essentiel dès les premières années de la concession. Or, les plans d'affaires successifs montraient une volonté d'investissements sur toute la durée de la concession. Cet étalement se justifiait, selon le concessionnaire, par *« sa volonté d'améliorer la qualité du Service pour les usagers et d'utiliser ce service pour des tâches internes (équulibrage) »*.

Dans ces circonstances, la chambre déplore l'absence d'actualisation du plan d'affaires par le concessionnaire pendant plus de 30 mois.

### 3.2.3.6 Évolution prévisionnelle de l'économie du contrat dans les plans d'affaires actualisés

Le PAI prévoyait un excédent cumulé en fin de concession de 56,4 M€, partagé entre le concessionnaire et le concédant. Sur la durée de la concession le syndicat devait percevoir au titre du partage du résultat une redevance de près de 27 M€.

Selon la convention les flux financiers prévisionnels entre le concessionnaire et le concédant devaient être les suivants :

**Tableau n° 17 : Évolution des flux financiers prévisionnels dans les plans d'affaires 2011 et 2017**

Flux financiers cumulés sur la durée de la concession (€)	Plan d'affaires initial 2011		Plan d'affaires 2017	
	Au bénéfice du concédant	Au bénéfice du concessionnaire	Au bénéfice du concédant	Au bénéfice du concessionnaire
Redevance domaniale	34 425 000		41 654 000	
Redevance de contrôle	3 300 000		3 691 000	
Partage des résultats	26 957 000		0	
Subvention d'investissements		54 900 000		61 827 000
<b>TOTAL</b>	<b>64 682 000</b>	<b>54 900 000</b>	<b>45 345 000</b>	<b>61 827 000</b>

Source : CRC à partir des plans d'affaires

Les actualisations successives du plan d'affaires ont modifié de façon substantielle l'économie du contrat. Dès 2015, les mesures préconisées ne suffisaient plus à restaurer l'équilibre du compte de résultat mais seulement à en limiter le déficit. En 2016, le plan d'affaires présentait un déficit prévisionnel cumulé en fin de concession très supérieur aux 60 M€ qui constituaient la limite de responsabilité du concessionnaire. Le plan d'affaires de 2017 n'a fait qu'amplifier la projection de déficit.

**Tableau n° 18 : Perspectives de résultat cumulé des plans d'affaires actualisés**

Plan d'affaires initial (en M€)	2014	2015	2016	2017
56,4	5	- 42,2	- 179,3	- 293,7

Source : CRC à partir des plans d'affaires

Les plans d'affaires préconisaient également la mise en œuvre de mesures qui modifiaient les flux financiers entre concessionnaire et concédant (diminution de la redevance domaniale et augmentation des subventions pour l'aménagement de nouvelles stations).

Le plan d'affaires 2017, qui prévoyait une participation nette de l'autorité concédante au financement de la délégation de l'ordre de 16,5 M€, n'était pas acceptable par le syndicat.

## 4 UNE EXECUTION CRITIQUABLE DE LA DELEGATION DE SERVICE PUBLIC PAR LA SOCIÉTÉ AUTOLIB'

Les parties n'ont jamais pu s'accorder sur les mesures à prendre pour équilibrer la situation financière de la délégation. S'il n'était pas opposé à certaines des demandes du délégataire, le syndicat souhaitait un accord global, intégrant notamment la suppression de charges imputées à tort dans les comptes du service, une clarification des comptes de la délégation et des modifications des conditions d'exploitation du service. Pour le syndicat « *aucun PAA n'a pu être agréé en raison de discussions inabouties chaque année sur des dépenses imputées indûment à la DSP et des perspectives fondées sur des hypothèses discutables, erronées ou injustifiées* ».

Les parties s'étant opposées dès l'origine sur la manière de piloter le contrat, les relations se sont très vite dégradées entre le syndicat et la société Autolib'.



#### **4.1 Des dispositions substantielles du contrat remises en cause par le concessionnaire avant même la signature**

Les relations des parties se sont dégradées dès l'origine de la convention de délégation en raison de l'exigence posée par la société Autolib', quatre jours avant la signature, de revoir certaines dispositions sur lesquelles elle s'était engagée dans sa réponse à l'appel d'offres et lors de la mise au point de la convention. Ses demandes portaient sur des éléments clés de la DSP, notamment :

- suppression de la possibilité de réservation des véhicules et des places de stationnement ;
- remise en cause des conséquences du dépassement du plafond de pénalités pour non-respect des objectifs ;
- modification des garanties apportées concernant les dates d'ouverture du service ;
- suppression de l'agrément du syndicat pour le développement d'activités connexes.

La présidente du syndicat avait rejeté ces demandes. La société Autolib' avait cependant fait une nouvelle proposition qui confirmait sa volonté de modifier les termes de l'engagement. Ce n'est qu'après une mise en demeure du syndicat qu'elle a finalement consenti le 25 février 2011 à signer la convention de DSP sans modification.

Cet épisode montre que la société Autolib' souhaitait, dès l'origine, disposer d'une grande liberté d'initiative dans l'exploitation du service et entendait limiter son obligation d'information du concédant.

#### **4.2 Une information du syndicat par le délégataire insuffisante et erronée**

##### **4.2.1 Les données transmises par le délégataire ne permettaient pas au concédant de suivre précisément l'évolution financière de la délégation**

###### **4.2.1.1 Les comptes de la délégation n'étaient pas identiques aux comptes de la société Autolib'**

Selon l'article 29 de la convention de DSP « *Le concessionnaire s'engage à ce que l'ensemble des opérations comptables et financières de la concession soit enregistré dans les comptes dédiés à la seule concession. [...]* ». Conformément à cette disposition les rapports annuels du délégataire précisait que la société Autolib' était « *exclusivement dédiée à l'exécution du contrat de délégation de service public* ». « *Conformément au contrat de délégation de service public la totalité des produits et des charges de la société Autolib' sont affectés à l'exploitation de la DSP* »<sup>11</sup>.

Dès lors que la société avait pour objet exclusif l'exécution de la concession, les comptes sociaux et les comptes de la DSP auraient dû être identiques. Tel n'a cependant jamais été le cas. Les rapports annuels, les liasses fiscales concernant la société Autolib' et les plans d'affaires actualisés intégrant les résultats de la concession pour les exercices clos étaient différents.

Le concessionnaire n'ayant pas transmis de plan d'affaires actualisé avant la mi-juillet 2014, le syndicat n'a disposé jusqu'à cette date que des rapports annuels d'activité pour apprécier l'évolution de la situation financière de la DSP. Pour faciliter sa compréhension du compte de résultat de la concession figurant dans le rapport annuel d'activité de 2012 le syndicat avait demandé au concessionnaire, par lettre du 17 octobre 2013, de fournir des pièces complémentaires (état détaillé des comptes de la DSP – présentation de données financières conformément au modèle du plan d'affaires). Le concessionnaire s'y était refusé au motif que :

<sup>11</sup> Rapport annuel pour l'année 2012. p.4.

« [...] cette demande présenterait pour la Direction Financière de notre société un très lourd travail. En conséquence, nous souhaitons que la présentation des comptes 2012 s'effectue conformément à nos obligations figurant au 1<sup>er</sup> paragraphe de l'article 29 de la DSP ». Il avait par ailleurs refusé de communiquer les pièces comptables demandées, invitant le syndicat à venir les consulter dans ses locaux.

#### 4.2.1.2 Des tableaux de passage non documentés des comptes de la société à ceux de la délégation

Le contrôle des comptes des deux premières années de la délégation inclus dans les rapports annuels d'activité avait conduit le syndicat à contester un certain nombre de charges imputées à tort, notamment :

- l'amortissement des systèmes d'information : le concessionnaire avait, unilatéralement et contrairement au plan d'affaires initial, décidé d'amortir les systèmes d'information sur une durée de 3 ans au lieu de 10 ans ;
- des amortissements dérogatoires avaient été pratiqués sur les comptes de la concession durant les 3 premières années de l'exploitation du service ;
- des indemnités de licenciement manifestement surévaluées au regard de la faible ancienneté dans l'entreprise des agents concernés, le plus souvent faiblement qualifiés, avaient été imputées sur les comptes de la concession.

Le délégataire a consenti à effectuer un retraitement des charges. En réponse aux observations provisoires de la chambre l'ancien concessionnaire justifie ainsi ces retraitements : « Nous avons enfin éliminé les charges que nous pensions ne pas être à la charge de la DSP et en particulier les indemnités de licenciement de salariés de la Société Autolib' qui bénéficiaient d'une ancienneté importante au sein du Groupe Bolloré ». Mais contrairement à l'affirmation de la société, les retraitements ont été effectués non à son initiative mais suite à des demandes réitérées du concédant.

Le premier plan d'affaires actualisé de juillet 2014 a pris en compte ces retraitements qui amélioraient le résultat de la délégation de 12,8 M€ en 2012 et de 6,8 M€ en 2013.

**Tableau n° 19 : Retraitements effectués sur les comptes 2011 à 2014**

en milliers d'€	2011	2012	2013	2014
<b>Résultat net de la concession (plan d'affaires actualisé)</b>	<b>- 13 232</b>	<b>- 48 918</b>	<b>- 42 720</b>	<b>- 24 374</b>
Indemnités de licenciement	0	- 250	- 398	0
Amortissement comptables licences informatiques	- 135	- 3 309	- 5 406	- 5 427
Dotations amortissement dérogatoires	- 438	- 9 228	- 4 188	- 1 103
Reprises amortissements dérogatoires	0	0	3 141	7 129
<b>Résultat net social (rapport annuel)</b>	<b>- 13 805</b>	<b>- 61 705</b>	<b>- 49 571</b>	<b>- 23 775</b>

Source : SAVM

En raison des retraitements effectués, les comptes de la délégation figurant dans le premier PAA (2014) font apparaître un déficit cumulé de 104 M€, inférieur de 20 M€ à celui figurant dans les rapports annuels 2012 et 2013 précédemment transmis. Si le montant total des retraitements effectués correspondait bien à des sommes indûment imputées sur les comptes de la concession, les postes de charges concernés (dotation amortissements, charges exceptionnelles pour annulation des amortissements dérogatoires, frais de personnel) ne sont pas les seuls qui ont été modifiés. D'autres lignes de dépenses comme de recettes ont été affectées. Ainsi, en 2013, la variation du résultat net entre les comptes de la délégation figurant dans le PAA et le rapport annuel affichait bien une différence de 6,8 M€ mais l'origine de cette variation était différente de celle figurant dans les tableaux de retraitement. Les variations constatées dans le PAA ne concernaient pas seulement les frais de personnels et les amortissements mais également les achats et services extérieurs. Elles modifiaient également le chiffre d'affaires de la concession.

Ces retraitements effectués sur les comptes à la seule initiative du concessionnaire concernaient, selon le syndicat, des dépenses constatées par une société étrangères aux charges du service Autolib' (personnels techniques intervenant pour d'autres réseaux d'autopartage en France, financement et amortissement de biens propres du délégataire sur les comptes de la DSP). La diminution du chiffre d'affaires réalisée par le retraitement des comptes sociaux concernait des produits non directement liées à l'activité propre d'Autolib'.

L'imputation par le concessionnaire de produits et de charges étrangers à la concession dans les comptes de la société Autolib' rendait nécessaire un retraitement des données comptables qui ne permettait au syndicat que de vérifier la cohérence des retraitements et non de réaliser un véritable contrôle de fiabilité des comptes de la concession.

La chambre déplore que le concessionnaire n'ait pas, comme l'y obligeait pourtant l'article 29 de la convention de DSP, enregistré les opérations comptables et financières du service Autolib' dans des comptes consacrés à la seule concession.

**Tableau n° 20 : Comptes de la concession comparés aux comptes sociaux après retraitement**

en milliers d'€	2011		2012		2013		2014	
	Comptes sociaux	Plan d'affaires	Comptes sociaux	Plan d'affaires	Comptes sociaux	Plan d'affaires	Comptes sociaux	Plan d'affaires
Chiffre d'affaires	208	111	8 105	7 172	21 754	18 985	34 399	28 759
Autres produits	2	0	981	3	567	6	1 717	1
<b>Produits</b>	<b>210</b>	<b>111</b>	<b>9 086</b>	<b>7 175</b>	<b>22 321</b>	<b>18 991</b>	<b>36 116</b>	<b>28 760</b>
Achats et autres charges externes	9 529	8 595	32 366	26 725	39 297	32 658	42 973	31 477
Impôts et taxes	71	0	557	37	366	47	711	100
Frais de personnel	3 572	4 327	18 985	21 181	16 613	17 428	12 115	14 788
Dotation aux amortissements	304	281	6 788	7 369	10 507	10 983	12 011	13 248
Autres charges	313	465	2 040	2 335	2 765	3 369	3 385	3 510
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>13 789</b>	<b>13 668</b>	<b>60 736</b>	<b>57 647</b>	<b>69 548</b>	<b>64 485</b>	<b>71 195</b>	<b>63 123</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>- 13 579</b>	<b>- 13 557</b>	<b>- 51 650</b>	<b>- 50 472</b>	<b>- 47 227</b>	<b>- 45 494</b>	<b>- 35 079</b>	<b>- 34 363</b>
Produits financiers	286	286	- 1	1	0	0	0	0
Charges financières	8	8	588	587	1 364	1 364	1 945	1 946
<b>Résultat financier</b>	<b>278</b>	<b>278</b>	<b>- 589</b>	<b>- 586</b>	<b>- 1 364</b>	<b>- 1 364</b>	<b>- 1 945</b>	<b>- 1 946</b>
Produits exceptionnels	0	113	0	2 383	3 336	4 265	14 971	12 554
Charges exceptionnelles	502	64	9 468	240	4 467	280	1 790	687
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>- 502</b>	<b>49</b>	<b>- 9 468</b>	<b>2 143</b>	<b>- 1 131</b>	<b>3 985</b>	<b>13 181</b>	<b>11 867</b>
IS	0	0	2	- 2	151	151	68	68
<b>Résultat net</b>	<b>- 13 803</b>	<b>- 13 230</b>	<b>- 61 705</b>	<b>- 48 917</b>	<b>- 49 571</b>	<b>- 42 722</b>	<b>- 23 775</b>	<b>- 24 374</b>

Source : CRC à partir des données SAVM

Les retraitements entre comptes sociaux, rapports annuels et comptes de la concession ont été présentés chaque année dans des tableaux sans aucune explication sur les motifs de variation. Chaque année, le syndicat devait donc interroger le délégataire sur l'origine des mouvements.

Les comptes de l'année 2018 envoyés par le délégataire contenaient, comme les années précédentes, un tableau de retraitement non documenté qui ne permettait pas au syndicat d'effectuer le moindre contrôle.

Il a fallu attendre 2014 pour que le syndicat dispose d'un tableau de passage précisant le montant et l'objet des transferts par catégories de comptes. Ces retraitements ont été pris en compte dans le plan d'affaires actualisé de 2014 qui a donc affiché un déficit pour les années 2011 à 2013 différent de celui présenté dans les rapports annuels d'activité.

**Tableau n° 21 : Résultats cumulés figurant dans les rapports annuels et les plans d'affaires actualisés**

en K€	Résultat net 2011	Résultat net 2012	Résultat net 2013	Résultat cumulé 2011/2013
Rapport d'activité	- 13 804	- 61 705	- 49 571	- 125 080
PAA 2014	- 13 231	- 48 918	- 42 721	- 104 870

CRC d'après les rapports d'activité 2011, 2012 et 2013 et le PAA 2014

Le motif de tels écarts (plus de 20 M€ entre le résultat cumulé au 31 décembre 2013 présenté dans le rapport d'activité et celui reporté dans le plan d'affaires actualisé) n'était pas explicité dans le plan d'affaires actualisé de 2014.

Le déficit d'information du syndicat sur ce point était particulièrement préjudiciable au pilotage de la concession.

**Tableau n° 22 : Comparaison des comptes sociaux et des comptes de la concession (2011/2018)**

en milliers d'€	2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018		Cumulé	
	Comptes sociaux	Plan d'affaires	Comptes sociaux	Plan d'affaires	Comptes sociaux	Plan d'affaires	Comptes sociaux	Plan d'affaires	Comptes sociaux	Plan d'affaires	Comptes sociaux	Plan d'affaires	Comptes sociaux	Plan d'affaires	Comptes sociaux	Plan d'affaires	Comptes sociaux	Plan d'affaires
Chiffre d'affaires	208	111	8 105	7 172	21 754	18 985	34 399	28 759	39 977	35 511	49 051	44 484	48 797	45 543	21 701	20 340	223 992	200 905
Autres produits	2	0	981	3	567	6	1 717	1	2613		1 965		2 283		2 777		12 905	10
<b>Produits</b>	<b>210</b>	<b>111</b>	<b>9 086</b>	<b>7 175</b>	<b>22 321</b>	<b>18 991</b>	<b>36 116</b>	<b>28 760</b>	<b>42 547</b>	<b>35 511</b>	<b>51 016</b>	<b>44 484</b>	<b>51 080</b>	<b>45 543</b>	<b>24 478</b>	<b>20 340</b>	<b>236 854</b>	<b>200 915</b>
Achats et autres charges externes	9 529	8 595	32 366	26 725	39 297	32 658	42 973	31 477	53 144	39 977	59 739	46 947	52 301	41 999	25 128	19 984	<b>314 477</b>	248 362
Impôts et taxes	71	0	557	37	366	47	711	100	1 110	248	1 482	277	1 383	262	732	202	<b>6 412</b>	1 173
Frais de personnel	3 572	4 327	18 985	21 181	16 613	17 428	12 115	14 788	9 144	14 470	9 339	15 190	9 077	13 654	4 504	7 350	<b>83 349</b>	108 388
Dotation aux amortissements	304	281	6 788	7 369	10 507	10 983	12 011	13 248	8 599	13 819	6 932	14 040	6 945	14 370	4 704	20 615	<b>56 790</b>	94 725
Autres charges	313	465	2 040	2 335	2 765	3 369	3 385	3 510	3 687	3 900	3 692	4 305	3 851	4 414	1 586	2 053	<b>21 319</b>	24 351
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>13 789</b>	<b>13 668</b>	<b>60 736</b>	<b>57 647</b>	<b>69 548</b>	<b>64 485</b>	<b>71 195</b>	<b>63 123</b>	<b>75 684</b>	<b>72 414</b>	<b>81 184</b>	<b>80 759</b>	<b>73 557</b>	<b>74 699</b>	<b>36 654</b>	<b>50 204</b>	<b>482 347</b>	<b>476 999</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>- 13 579</b>	<b>- 13 557</b>	<b>- 51 650</b>	<b>- 50 472</b>	<b>- 47 227</b>	<b>- 45 494</b>	<b>- 35 079</b>	<b>- 34 363</b>	<b>- 33 137</b>	<b>- 36 903</b>	<b>- 30 168</b>	<b>- 36 275</b>	<b>- 22 477</b>	<b>- 29 156</b>	<b>- 12 176</b>	<b>- 29 864</b>	<b>- 245 493</b>	<b>- 276 084</b>
Produits financiers	286	286	- 1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	285	287
Charges financières	8	8	588	587	1 364	1 364	1 945	1 946	2 171	2 171	1 836	1 836	2 059	2 058	1 025	1 025	10 996	10 995
<b>Résultat financier</b>	<b>278</b>	<b>278</b>	<b>- 589</b>	<b>- 586</b>	<b>- 1 364</b>	<b>- 1 364</b>	<b>- 1 945</b>	<b>- 1 946</b>	<b>- 2 171</b>	<b>- 2 171</b>	<b>- 1 836</b>	<b>- 1 836</b>	<b>- 2 059</b>	<b>- 2 058</b>	<b>- 1 025</b>	<b>- 1 025</b>	<b>- 10 711</b>	<b>- 10 708</b>
Produits exceptionnels	0	113	0	2 383	3 336	4 265	14 971	12 554	7 764	9 665	5 698	9 210	5 833	9 690	627	6 015	38 229	53 895
Charges exceptionnelles	502	64	9 468	240	4 467	280	1 790	687	2 586	427	1 611	350	965	108	193	132	21 582	2 288
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>- 502</b>	<b>49</b>	<b>- 9 468</b>	<b>2 143</b>	<b>- 1 131</b>	<b>3 985</b>	<b>13 181</b>	<b>11 867</b>	<b>5 178</b>	<b>9 238</b>	<b>4 087</b>	<b>8 860</b>	<b>4 868</b>	<b>9 582</b>	<b>434</b>	<b>5 883</b>	<b>16 647</b>	<b>51 607</b>
IS	0	0	2	- 2	151	151	68	68	- 44	- 44	0	0	0	0	0	0	177	173
<b>Résultat net</b>	<b>- 13 803</b>	<b>- 13 230</b>	<b>- 61 705</b>	<b>- 48 917</b>	<b>- 49 571</b>	<b>- 42 722</b>	<b>- 23 775</b>	<b>- 24 374</b>	<b>- 30 174</b>	<b>- 29 880</b>	<b>- 27 917</b>	<b>- 29 251</b>	<b>- 19 668</b>	<b>- 21 632</b>	<b>- 12 766</b>	<b>- 25 006</b>	<b>- 239 379</b>	<b>- 235 012</b>

Source : CRC à partir des liasses fiscales de la société Autolib' et des plans d'affaires actualisés

Tableau n° 23 : Tableau de passage des comptes sociaux aux comptes de la concession (2015)

Produits exploitation	Charges d'exploitation						Résultat d'exploitation	Résultat financier	Produits exceptionnels	Charges exceptionnelles	Résultat exceptionnel	IS	Résultat net
	Achats et autres achats externes	Impôts et taxes	Frais de personnel	Dotation amort. / prov.	Autres charges	Total							
42 379	- 53 144	- 1 110	- 9 144	- 8 431	- 3 687	- 75 516	- 33 137	- 2 171	7 764	- 2 586	5 178	- 44	- 30 174
- 1 668	1 668					1 668							
- 302	302					302							
- 216	216					216							
- 56	56					56							
- 2 225			2 225			2 225							
- 1 292	1 292					1 292							
- 1 110	1 110					1 110							
	- 733	733				0							
		129	- 129			0							
	1 508		- 1 508			0							
	5 034		- 5 034			0							
	881		- 881			0							
				- 8 931	8 931	0							
	- 1 762			1 762		0							
	3 594				- 3 594	0							
					- 5 550	- 5 550			5 550				
35 510	- 39 978	- 248	- 14 471	- 15 600	- 3 900	- 74 197	- 38 687	- 2 171	13 314	- 2 586	10 728	- 44	- 30 174
						0							
						0			- 3 648				
				1 781		1 781				2 159			
35 510	- 39 978	- 248	- 14 471	- 13 819	- 3 900	- 72 416	- 36 906	- 2 171	9 666	- 427	9 239	- 44	- 29 882

Source : CRC à partir du tableau de passage transmis par le délégataire

## 4.2.2 Des charges dont la légitimité et le montant étaient contestés par le syndicat

Durant les sept années d'exploitation du service, le syndicat a contesté plusieurs décisions prises par le délégataire pour l'exploitation du service (importance du parc de véhicules et du nombre des stations, dépenses informatiques, frais financiers, etc.) et la légitimité de certaines imputations sur les comptes de la délégation.

Pour la société Autolib', il était légitime que le syndicat ne soit pas d'accord avec certaines de ses décisions ; la société explique avoir toujours discuté avec le délégant et avancé ses positions en les objectivant (augmentations des tarifs, remises commerciales, parc de véhicules, frais financiers, investissements informatiques, etc.) dans le respect des dispositions de la convention de DSP.

Une telle position illustre la méconnaissance par la société Autolib' des rôles respectifs du concédant et du concessionnaire dans le cadre d'une DSP : le concessionnaire ne pouvait modifier unilatéralement les conditions d'exploitation du service, à plus forte raison quand ces modifications pouvaient avoir des conséquences importantes sur l'équilibre économique de la concession.

### 4.2.2.1 L'extension continue du parc de véhicules

Le parc de véhicules<sup>12</sup> devait augmenter régulièrement au même rythme que le nombre d'abonnés et le nombre quotidien de locations. Le nombre de locations par abonné et la durée moyenne des trajets étaient supposés stables du début à la fin de la concession. Le PAI tablait sur une augmentation des locations journalières et du parc automobile de 123 % entre 2012 et 2018.

**Tableau n° 24 : Évolution prévisionnelle du parc de véhicules et du nombre de locations (PAI)**

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020 et +	Évolution (2012/2018) en %
Nb moyen véhicules	346	1 740	2 400	2 743	3 086	3 429	3 581	3 733	3 885	3 887	<b>123</b>
% augmentation véhicules			38	14	13	11	4	4	4	0	
Nb locations /jour	3 737	18 793	25 922	29 627	33 333	37 038	38 680	40 321	41 963	41 978	
% augmentation locations			38	14	13	11	4	4	4	0	
Nb locations/jour/véhicule		11	11	11	11	11	11	11	11	11	
Nb heures utilisation véhicule		9	9	9	9	9	9	9	9	9	
Durée des trajets (mn)		50	50	50	50	50	50	50	50	50	

Source : PAI

De fait, de 2012 à 2014, le parc de véhicules a augmenté moins rapidement que prévu en raison du déploiement progressif du réseau de stations.

En février 2014 le syndicat et le concessionnaire avaient pour objectif d'augmenter le parc de véhicules à 2 500 unités durant l'année. Cet objectif était cohérent puisque 4 mois plus tôt, le 17 octobre 2013, les parties avaient signé un avenant prévoyant que le parc des stations serait complètement déployé le 31 mai 2014. Mais le déploiement des stations n'avait pas été achevé à cette date.

Dans le PAA de 2014, le délégataire affirmait que, pour atteindre en fin de DSP un excédent de 4,9 M€, il convenait d'accroître le nombre de véhicules dans des proportions bien supérieures aux prévisions inscrites dans le PAI (4 535 véhicules au lieu de 3 887).

<sup>12</sup> Les véhicules étaient loués ainsi que les batteries à une filiale du groupe Bolloré.

D'ailleurs, de sa propre initiative, la société Autolib' a augmenté le parc des véhicules en 2015 au-delà de la prévision du PAI (3 279 véhicules au lieu des 3 086 prévus au contrat) alors que le service n'avait pas encore été complètement déployé et surtout que les indicateurs d'utilisation étaient significativement en-deçà des objectifs.

Elle justifiait cette décision par la diminution du nombre de locations au premier semestre de 2015, qu'elle imputait à un manque de disponibilité de véhicules<sup>13</sup> : « nous escomptons conserver le niveau de locations prévu lors du dernier plan avec cependant plus d'abonnés, l'usage quotidien d'Autolib' ayant connu au cours de la période récente une légère érosion (de 1.54 utilisation/semaine à 1.05). Afin d'enrayer celle-ci, nous avons accéléré la mise en place de véhicules électriques (3 307 véhicules mis en service en 2015 contre 2 785 initialement prévus) ce qui a tout de même pour effet d'alourdir sur les deux prochains exercices les charges de la période (4 M€ sur 2015) ».

En 2017, dernière année pleine d'exploitation du service, le parc de véhicules dépassait de près de 10 % l'objectif affiché dans la concession.

L'augmentation du parc, associée à un nombre d'abonnements inférieur à l'objectif, a évidemment eu pour conséquence une utilisation de chaque véhicule moins importante que dans le plan initial ; celui-ci avait tablé sur une moyenne de 11 locations par véhicule et par jour et une durée moyenne d'utilisation des véhicules de 9 heures. Le tableau ci-dessous montre que le nombre de locations par véhicule a représenté à peine plus de 38 % de la prévision, celui du nombre d'heures d'utilisation moins de 28,9 %.

**Tableau n° 25 : Évolution du parc de véhicules entre 2011 et 2017**

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Évolution 2012/2017 en %
Nombre moyen de véhicules	270	1 382	1 799	2 433	3 279	3 928	3 911	
% augmentation véhicules			30	35	35	20	0	183
Nombre locations /jour		2 684	7 230	10 183	13 806	15 424	12 987	
% augmentation locations			169	41	36	12	- 16	
Nombre locations/jour/véhicule		2	4	4,2	4,2	3,9	3,3	
<b>Nombre heures utilisation véhicule</b>		<b>1,3</b>	<b>2,5</b>	<b>2,6</b>	<b>2,6</b>	<b>2,3</b>	<b>1,9</b>	
Durée des trajets (mn)		41	37	37	36,4	35,9	34,6	

Source : Plans d'affaires actualisés

L'accroissement du parc a généré un surcroît de charges, non compensé par une progression suffisante du chiffre d'affaires. La marge par véhicule, si elle a un peu progressé au fil des ans, n'a jamais dépassé 4 000 €/an alors que le PAI prévoyait une marge de l'ordre de 23 000 €/an sur la durée de la concession.

<sup>13</sup> La société affirmait que de nombreuses stations situées dans certains arrondissements de Paris, ne disposaient pas en permanence de véhicules disponibles à la location. Dans d'autres communes, au contraire, les véhicules restaient en station pendant plusieurs jours sans qu'aucun mouvement ne soit enregistré.



**Tableau n° 26 : Évolution des charges et des produits liés au parc de véhicules**

	K€	2012	2013	2014	2015	2016	2017
comptes de la concession	Parc moyen de véhicules	1 382	1 799	2 433	3 279	3 928	3 911
	Nombre de locations annuelles	979 754	2 638 786	3 716 905	5 034 291	5 629 907	4 740 140
	Nombre de locations /véhicule /semaine	14	28	29	30	28	23
	Chiffre d'affaires (K€)	7 172	18 985	28 759	35 551	44 484	45 543
	Charges variables véhicules (K€)	- 13 429	- 19 680	- 22 555	- 30 207	- 35 378	- 30 677
	Marge sur coûts variables	- 6 257	- 695	6 204	5 344	9 106	14 866
	Chiffre d'affaires par véhicule (K€)	5,19	10,55	11,82	10,84	11,32	11,64
	Charges variables / véhicule	- 9,72	- 10,94	- 9,27	- 9,21	- 9,01	- 7,84
	<b>Marge sur coûts variables /véhicule (K€)</b>	<b>- 4,53</b>	<b>- 0,39</b>	<b>2,55</b>	<b>1,63</b>	<b>2,32</b>	<b>3,80</b>
PAI	Nombre moyen de véhicules	1 740	2 400	2 743	3 086	3 429	3 584
	Chiffre d'affaires par véhicule	31,07	31,06	31,06	31,07	31,07	31,03
	<b>Marge par véhicule</b>	<b>22,36</b>	<b>24,75</b>	<b>23,45</b>	<b>23,33</b>	<b>22,35</b>	<b>22,32</b>

Source : Société Autolib'

Le syndicat, s'il ne paraît s'être toujours opposé formellement à l'augmentation du parc au-delà des prévisions initiales, a exprimé à plusieurs reprises son opposition à l'accroissement continu du parc de véhicules en raison des coûts induits par cette extension injustifiée au regard de l'activité de location. Dans une lettre du 15 décembre 2015 à la société, il s'interrogeait « *sur l'importance du parc de véhicules dont les frais d'entretien, d'assurance et de location s'élèvent par an à environ 5 900 € par véhicule. Nous pourrions ramener les prévisions de déploiement au niveau de celles du PAA 2014, cela nous permettrait d'économiser jusqu'à 21 M€ sur la durée restante de la DSP* ».

Cependant, en dépit de la volonté du syndicat, le parc de véhicules en service n'avait cessé d'augmenter. Dans une nouvelle lettre de février 2016 le syndicat déplorait cette situation : « *[...] dans votre courrier du 12 février 2016 vous écrivez « la marge nette par VE a quant à elle augmenté grâce à une maîtrise de plus en plus stricte des dépenses, cependant lors du comité de suivi du 9 mars 2016 vous avez présenté un document joint où cette marge diminue, passant de 2 625 € à 1 807 €. En dépit de cette dégradation, ce document met également en évidence une nouvelle augmentation du nombre moyen de véhicules en circulation pour 2016 (4 001 VE contre 3 848 au plan d'affaires actualisé en juin 2015) supposant ainsi une nouvelle augmentation des charges d'exploitation qu'il faut mettre en regard de la diminution du chiffre d'affaires prévisionnel pour la même année (51 414 M€ dans votre présentation alors que le plan d'affaires fourni en juin 2015 prévoyait quant à lui un chiffres d'affaires de 60 036 M€ ou de 54 209 M€ hors produit des réservations). En effet, comme ce fut le cas en 2014 puis en 2015, je me permets de vous rappeler nos réserves quant à l'augmentation trop rapide du parc de véhicules en circulation et nos craintes de voir les charges de la DSP augmenter plus vite que le chiffre d'affaires. D'autant que je ne peux que souligner l'incohérence de cette mesure, au regard de l'encombrement observé dans certaines stations situées en dehors de Paris. En effet, l'augmentation du parc de véhicules ne fera qu'accentuer le problème de régulation dans les zones éloignées* ».

Le concédant et son concessionnaire paraissaient toutefois s'être entendus sur la nécessité de stabiliser le parc de véhicules à partir de l'année 2016. Dans une lettre datée du 24 juin 2016, le syndicat précisait en effet : « *Nous partageons le constat d'une détérioration significative du résultat cumulé estimé en 2023 et de la nécessité de mesures correctrices fortes à mettre en œuvre rapidement pour faire face à cette situation préoccupante. [...]. Ce courrier a pour objet de récapituler à ce stade les points sur lesquels nous serions convergents et les questions encore en suspens pour conclure l'accord global attendu. [...]* :

*Sur le rythme de développement de la flotte de véhicules à prendre en compte dans les perspectives 2017/2023 :*

- *Pause en 2016 et 2017 dans le déploiement des véhicules au niveau d'un parc moyen de 4 000 véhicules en service avec un ajustement des charges en conséquence et une maîtrise de la croissance des frais de personnel, avec néanmoins le remplacement des véhicules les plus anciens.*
- *Objectif maximal de 5 000 véhicules en service au terme de la concession ».*

Cet accord sur le volume du parc automobile arrivait plus de quatre ans et demi après le début d'exploitation du service.

Confrontée à une légère diminution du chiffre d'affaires par véhicule à partir de 2015, la société continuait de l'expliquer par un manque de locations dans des communes où les véhicules restaient trop longtemps immobilisés. Elle paraissait ainsi oublier que la régulation du parc des véhicules sur le territoire de la concession figurait parmi ses obligations d'exploitant. Neuf indicateurs de performance avaient été définis dans la convention de DSP et ses avenants successifs.

Plusieurs indicateurs intéressaient directement le parc automobile et sa disponibilité. S'agissant plus particulièrement des indicateurs de disponibilité de véhicules et de places de stationnement, une régulation efficace devait permettre d'éviter le manque de véhicules à Paris et un manque de places de stationnement dans d'autres communes.

En 2014 et 2015<sup>14</sup>, le concessionnaire a dû s'acquitter de pénalités en raison d'une qualité de régulation insuffisante.

**Tableau n° 27 : Indicateurs de performance**

Indicateurs
1- Disponibilité des véhicules en station
2- Disponibilité des places de stationnement
3- Propreté des véhicules
4- Entretien mécanique des véhicules
5- Réponses du centre d'appel
6- Disponibilité informatique
7- Disponibilité et maintenance des mobiliers
8- Relations avec la clientèle - Réclamations
9- Capacité de charge de la batterie

#### **4.2.2.2 Une politique commerciale incohérente**

L'article 9 de l'avenant n° 1 de la convention de DSP autorisait le concessionnaire à « *accorder des offres promotionnelles, pourvu que ces offres soient nécessaires pour assurer le bon fonctionnement du Service [...] - Établies dans le respect du principe d'égalité de traitement des usagers du service - Communiquées au concédant pour validation avant leur application* ». Usant de cette faculté, il a proposé des abonnements et des locations à prix réduit dès 2012. Sur la durée de la délégation, les offres commerciales ont abouti à une diminution de chiffre d'affaires de plus de 22 M€ (11 % du CA brut). En dépit des termes de l'avenant, ces offres promotionnelles étaient effectuées sans validation ni même information du concédant qui, à la lecture du rapport annuel du concessionnaire, découvrait le montant des remises commerciales consenties.

<sup>14</sup> En dépit de plusieurs demandes, l'équipe de contrôle n'a pu obtenir ni du concédant ni du concessionnaire les données concernant les exercices antérieurs à 2014. Il ne semble pas par ailleurs que les indicateurs de performance pour l'année 2018 aient donné lieu à évaluation des pénalités.

Ces mesures, appliquées de manière non sélective à tous les abonnés (les abonnés les plus anciens comme ceux qu'il pouvait paraître nécessaire de fidéliser), étaient en contradiction avec la volonté affichée par le concessionnaire d'augmenter le chiffre d'affaires.

Certaines des remises paraissent néanmoins avoir eu un effet positif sur le nombre d'abonnés. En 2012, par exemple des réductions consenties par le concessionnaire à deux reprises sur le prix des abonnements ont permis d'augmenter significativement et de manière durable le nombre d'abonnés « Premium ».

Mais le concessionnaire a aussi utilisé ces remises commerciales de manière beaucoup plus critiquable. En 2015, il a proposé aux usagers des réductions tarifaires pour les déplacements d'une zone peu dynamique (stations ventouses en particulier) vers les zones manquant de façon chronique de véhicules (Paris notamment). Ainsi, 20 000 usagers ont profité de ce type de remise qui améliorait la répartition des véhicules sur le territoire de la concession.

Ce faisant, le concessionnaire paraissait oublier que la régulation du parc automobile lui incombait selon le contrat de concession. Des indicateurs de performance, parmi lesquels la disponibilité des véhicules au départ et à l'arrivée avaient d'ailleurs été inscrits dans la convention de concession et le non-respect des objectifs pouvaient conduire le concédant à infliger des pénalités au concessionnaire.

En octroyant des réductions à des abonnés participant à la régulation du parc automobile, le concessionnaire privait le service de recettes attendues et s'exonérait, au moins en partie, de son obligation de régulation du parc de véhicules. Or, les remises commerciales accordées par le concessionnaire aux usagers ont été supérieures à 6 M€/an à partir de 2015.

Outre la perte de chiffre d'affaires, cette politique commerciale a renchéri le coût des développements informatiques en rendant nécessaire la mise en place de programmes adaptés.

**Tableau n° 28 : Remises commerciales accordées par le concessionnaire (2011/2018)**

en milliers d'€	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Cumul
CA brut	111	7 328	19 412	29 210	39 269	47 363	46 531	21 600	<b>210 824</b>
Remises commerciales	0	256	923	2 483	6 231	6 256	5 741	2 667	<b>24 557</b>
CA net	111	7 072	18 489	26 727	33 038	41 107	40 790	18 933	<b>186 267</b>
% de remise	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>16</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>

Source : CRC

Le syndicat a demandé à plusieurs reprises à la société de limiter le volume des remises commerciales en raison de la situation financière dégradée de la délégation et de l'incapacité de la société de démontrer l'efficacité de cette pratique. Dans une lettre de février 2016 adressée à son délégataire il s'étonnait de l'importance des remises accordées « [...] *je ne m'explique pas pourquoi vous proposez des réductions d'abonnement aussi importantes (le coût total sur la durée du contrat devant en principe s'élever à 33,4 M€ selon le PA 2015, voir probablement plus, compte tenu des remises effectuées en 2015 - 6,25 M€ contre 4,9 M€ annoncés au PA 2015) alors même que le chiffre d'affaires 2015 est inférieur de 3,58 M€ aux dernières prévisions et que la prospective pour 2016 a encore une fois été revue à la baisse. Je m'interroge donc sur cette charge du volet commercial qui progresse de 15 M€ pour des retombées négatives à 19 M€, voir probablement plus* ».

Ces demandes répétées du syndicat sont restées lettre morte.

#### 4.2.2.3 Des frais de holding non justifiés

Les rapports annuels du délégataire précisait que *« le montant de la facturation de frais de holding est déterminé en fonction du coût de fonctionnement de la Holding Bolloré SA faisant l'objet d'une procédure de répartition validée par les commissaires aux comptes »*. Si de tels frais imputés sur le compte de la DSP n'étaient pas illégitimes parce que la société Autolib' ne disposait pas des services support indispensables à son activité, la méthode d'évaluation des frais n'était pas acceptable par le syndicat qui l'avait rappelé au délégataire : *« les charges pouvant être imputées à une DSP, qu'il s'agisse de dépenses directes d'exploitation, de charges indirectes (de structure ou de holding), comme de charges calculées, ne sont éligibles que dans la seule mesure où elles contribuent entièrement et exclusivement à la bonne mise en œuvre du service public. Cela suppose, non pas la justification de leur affectation en fonction de critères ou de méthodes, dont la logique comptable peut être certifiée par un commissaire aux comptes, mais bien la justification, pièces à l'appui, de leur réalité, [...] Dans ces conditions, j'aimerais que nous passions en revue les dépenses concernées afin que vous nous éclairiez sur les moyens effectivement mobilisés spécifiquement pour cette délégation de service public »*.

En dépit des protestations du syndicat, la société a toujours maintenu le calcul des frais de holding par référence à la procédure de répartition validée au niveau de la holding. Selon les déclarations du concessionnaire les frais de groupe ont été compris entre 1,2 M€ et 1,5 M€ par an sur la durée d'exploitation du service.

#### 4.2.2.4 Des frais financiers élevés en raison de l'absence de recapitalisation de la société

Le PAI tablait sur un déficit cumulé de la concession limité à 52 M€ à la fin de l'année 2013 en tablant sur la montée en puissance progressive du service. Le capital social de la société, s'élevant à 40 M€ lors de la création du service, une recapitalisation d'un montant de 10 M€ était prévue à la fin de l'année 2013 pour restaurer en partie les capitaux propres dans l'attente d'un premier excédent prévu à la fin de l'année 2014. Aucune recapitalisation n'a cependant été effectuée ni en 2013 ni en 2014.

Au-delà du plan d'affaires initial, l'article L. 223-42 du code de commerce obligeait les dirigeants à recapitaliser la société. Cet article prévoit en effet que si, du fait de pertes constatées, les capitaux propres de la société deviennent inférieurs à la moitié du capital social, les associés décident soit de la dissolution de la société, soit de reconstituer les capitaux propres à concurrence d'une valeur au moins égale à la moitié du capital social.

Les dirigeants de la société Autolib' n'ignoraient pas cette disposition. La dérive des investissements et des déficits a d'abord conduit la société à prévoir une recapitalisation plus importante que prévu. En 2015, à l'occasion de la remise du PAA, elle a informé le syndicat de son intention de recapitaliser à hauteur de 160 M€. Puis dans un courrier du 21 décembre 2015, rappelant les obligations de recapitalisation de la société en application de l'article L. 223-42 du code de commerce, le président directeur général de la société a envisagé d'augmenter le montant de la recapitalisation à venir : *« Dans le cadre de nos obligations légales et compte tenu des besoins de financement induits par les pertes constatées depuis le début d'exploitation du service, nous sommes amenés à envisager une recapitalisation de la société Autolib'. Cette opération, prévue dans les différents plans d'affaires actualisés successifs que nous vous avons présentés, consisterait en une augmentation de capital d'un montant de 190 190 000 € réalisée pour partie par incorporation de la créance du Groupe Bolloré sur Autolib' (158 374 982,46 €) et pour partie par un apport complémentaire en espèces (31 815 017,54 €). Ce montant a été retenu afin de donner suffisamment de capacités financières à Autolib' pour assurer la continuité de son développement [...] »*. Cet engagement a été réitéré en 2016.

**Tableau n° 29 : Évolution des capitaux propres de la société Autolib'**

en €	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	31/07/2018
Capital social	40 040 000	40 040 000	40 040 000	40 040 000	40 040 000	40 040 000	40 040 000
Report à nouveau	- 13 832 544	- 75 537 962	- 125 109 117	- 148 884 531	- 179 057 517	- 206 973 906	- 226 640 345
Résultat de l'exercice	- 61 705 419	- 49 571 154	- 23 775 414	- 30 172 987	- 27 916 389	- 19 666 438	- 12 765 824
Provisions réglementées	9 666 680	10 713 316	4 687 031	3 197 726	2 634 982	1 429 680	865 086
Total capitaux propres	- 25 831 283	- 74 355 800	- 104 157 500	- 135 819 792	- 164 298 924	- 185 170 664	- 198 501 083

Source : CRC à partir des comptes sociaux

De fait, aucune recapitalisation n'a jamais été effectuée en dépit de la croissance continue des déficits, des obligations pesant sur la société et des engagements pris.

Le fait pour la holding de n'avoir jamais recapitalisé la société Autolib' a eu pour conséquence l'imputation de frais financiers sur les comptes de la concession<sup>15</sup> à hauteur de 11 M€ sur la durée d'exploitation du service (2011/2018).

**Tableau n° 30 : Charges financières imputées dans les comptes de concession**

en K€	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	31/07/2018	Cumul
Charges financières	8	587	1 364	1 946	2 171	1 835	2 058	1 025	10 994

Source : Comptes de la délégation

Si le service avait perduré jusqu'en 2023, le volume de charges financières prévisionnelles imputées sur les comptes de la concession entre 2018 et 2023 aurait été de 12 M€ selon le PAA 2017, le concessionnaire ne prévoyant plus de procéder à la récapitulation de la société Autolib'.

**Tableau n° 31 : Charges financière prévisionnelles (2018/2023)**

en K€	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Cumul 2018-2023
Charges financières	2 096	2 245	2 375	2 470	2 508	418	12 112

Source : PAA 2017

### 4.3 Une exploitation réalisée avec le concours des filiales du groupe Bolloré sans mise en concurrence

Le contrat de délégation prévoyait l'intervention de plusieurs filiales du groupe Bolloré pour la mise en œuvre du service : location des véhicules électriques (avec leurs batteries), développement du logiciel de gestion des bornes. Cependant, le rapport d'audit Ernst & Young a mis en lumière l'intervention des filiales du groupe au-delà des dispositions contractuelles pour la fourniture et l'exploitation d'éléments clés du service. L'analyse du fichier des dépenses de fonctionnement de la société Autolib' a permis de mesurer le poids des différents fournisseurs dans les charges imputées au service Autolib' et montré qu'un volume significatif de prestations a été fourni par des sociétés filiales du groupe.

#### 4.3.1 Les entreprises appartenant au groupe Bolloré ont contribué de manière déterminante à la mise en place et à l'exploitation de la concession

Le fichier examiné par la chambre comprend les dépenses d'exploitation de la société Autolib', à l'exception des dépenses de rémunération et des opérations d'ordre, détaillées par fournisseur. Seules les factures d'un montant supérieur à 15 000 € ont été prises en compte dans l'évaluation. Elles représentent 99,61 % des dépenses imputées à la concession.

<sup>15</sup> Une convention de trésorerie conclue en 2006 liait la société Autolib' à la holding Bolloré. Le taux appliqué aux avances de trésorerie était le Eonia moyen trimestriel, publié par la banque centrale, augmenté de 1 %.

60,44 % des charges payées par la société Autolib' et imputées sur les comptes de la concession l'ont été à une entreprise du groupe Bolloré<sup>16</sup>. La location de véhicules, confiée à Bluecar, conformément aux dispositions du contrat, représente 17 % des charges sur la durée de la délégation (2011-2018). Hors locations de véhicules, le poids des filiales du groupe dans les charges de la concession est de 43,4 %.

L'exploitation du service a été concentrée autour d'un nombre limité de prestataires. Sur la durée de la délégation, près de 80 % des paiements ont été effectués auprès de 12 fournisseurs :

**Tableau n° 32 : Principaux fournisseurs de la société Autolib'**

Rang	Fournisseur	Fournisseur (en %)
1	BLUECAR	23
2	IER	12
3	SIACI Saint Honoré	9
4	BLUECARSHARING	9
5	BOLLORE	8
6	Syndicat mixte Autolib' Métropole	7
7	EDF	3
8	WIFIRST	2
9	PEUGEOT LA DÉFENSE	2
10	IMMOBILIÈRE MOUNT VERNON	1
11	POLYCONSEIL	1
12	SEM MCDONALD NEY (GEODIS)	1
<b>Total</b>		<b>79,1</b>

Source : CRC à partir des données société Autolib'

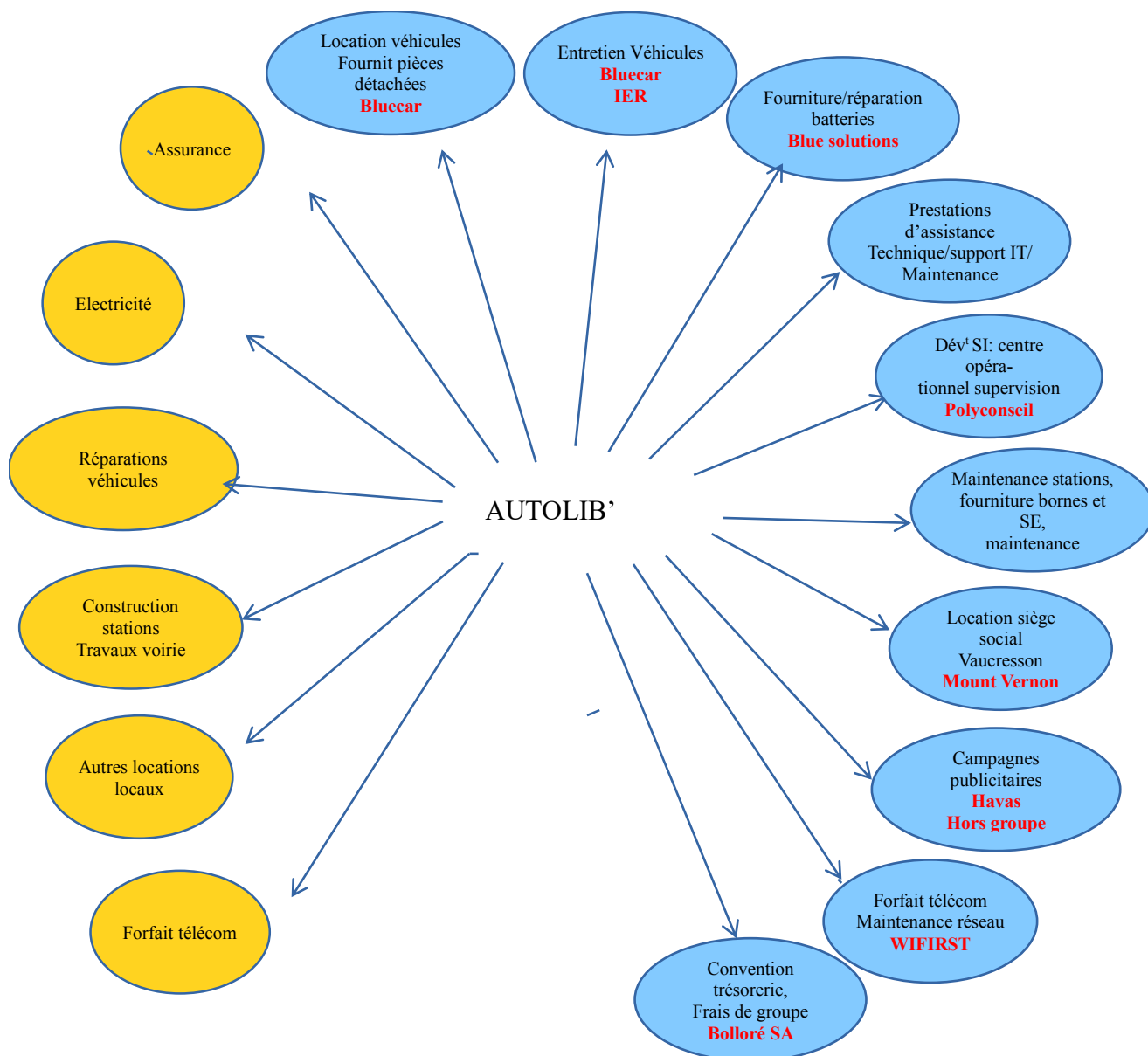
Sept sociétés liées au groupe Bolloré figurent parmi les 12 plus importants fournisseurs de la société Autolib'. Ont ainsi été assurées en tout ou partie par des entreprises du groupe Bolloré les prestations suivantes :

- charges immobilières : l'immobilier (loyer et charges locatives) ne représente que 3 % des dépenses d'exploitation. Cependant, le siège de la société Autolib', situé à Vaucresson, appartient au groupe Bolloré. 42 % des dépenses immobilières de la société Autolib' sont payées à l'une des entreprises filiales du groupe Bolloré. La location du siège s'est cependant faite à des conditions préférentielles, inférieures au coût du marché locatif ;
- maintenance des véhicules : ces charges représentent 11 % des dépenses. Elles sont assumées à 64 % par des sociétés appartenant au groupe Bolloré ;
- assurance des véhicules : les charges d'assurance pèsent significativement sur la DSP puisqu'elles représentent 9 % des dépenses de la délégation ;
- publicité : les dépenses de publicité ont été importantes au moment de la mise en service d'Autolib'. Elles ont été réalisées pour près de la moitié par des sociétés liées au groupe Bolloré ;
- dépenses informatiques (fonctionnement et investissement) : la plupart ont été faites auprès d'entreprises appartenant au groupe Bolloré ;
- charges de fonctionnement (redevances d'utilisation, services externes et maintenance des systèmes embarqués) : elles concernent des prestations fournies à hauteur de 88 % par des sociétés du groupe Bolloré.

En réponse aux observations provisoires, la société Autolib' a précisé que la concession n'a pas permis à nombre de ces filiales de dégager des profits.

<sup>16</sup> L'identification a été opérée à partir des documents de référence du groupe Bolloré établissant la liste des sociétés détenues par le groupe et celles dans lesquelles il détient une participation.

**Graphique n° 5 : Place des sociétés du groupe Bolloré dans l'exploitation du service AUTOLIB'**



Source : CRC

#### 4.3.2 L'intervention des entreprises appartenant au groupe Bolloré a été effectuée sans mise en concurrence préalable

La société Autolib' indique dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre que « les activités industrielles et commerciales, immergées dans la concurrence n'ont pas besoin du renfort du droit des marchés publics pour obliger leurs opérateurs à mettre en concurrence les contrats de travaux, services ou fournitures qu'ils passent avec des tiers, la nécessité d'être et de rester compétitif les pousse naturellement à le faire ». Or, la société Autolib' n'était pas exactement placée dans ce cas de figure.

La singularité du service Autolib' exigeait, même à supposer que le droit ne l'impose pas, l'organisation d'une mise en concurrence. En effet, le risque final - dès lors que le déficit dépassait 60 M€ - était assumé par le délégant. En outre, pour la création et l'exploitation du service, la société Autolib' a fait appel à des sociétés du groupe pour le développement et l'exploitation des systèmes d'information qui, notamment, ont pu bénéficier à d'autres filiales du groupe et à leurs activités.

Le risque auquel la société Autolib' s'engageait (60 M€) est à mettre en perspective avec le coût de développement d'actifs industriels, informatiques principalement, financés par la concession mais dont la propriété reste à l'issue de la DSP celle des filiales de la holding Bolloré qui les ont développés.

Le groupe Bolloré a en effet développé un écosystème industriel dédié à l'autopartage qui a été développé dans d'autres villes (Lyon, Bordeaux), cette fois-ci à risque propre, comme à l'étranger (Los Angeles, Indianapolis, Singapour, Turin). Le groupe a également effectué des investissements importants autour de la mobilité durable ; la société Blue Solutions, branche dédiée à la mobilité du groupe Bolloré, développe des applications dans le monde entier et s'apprête à lancer en 2020 une offre publique d'achat simplifiée visant les actions de ladite société.

#### **4.3.2.1 Des biens propres d'une société filiale du groupe Bolloré irrégulièrement financés et amortis par la délégation**

Un des plus importants désaccords entre le syndicat et la société Autolib' a concerné le financement des investissements.

La DSP avait défini la nature des biens propres et des biens de retour de la concession : entraient dans la catégorie des biens de retour : les stations, les travaux de génie civil sur les stations, les bornes de communication et de recharge, le logo, la charte graphique, les données issues du portail informatique<sup>17</sup>.

Les systèmes d'information ne figuraient pas dans la catégorie de biens de retour. La DSP avait en effet prévu que les applications nécessaires à la gestion du service seraient dans leur plus grande partie acquises par le concessionnaire : *« le concessionnaire s'engage, d'une part, à utiliser des logiciels existants performants et, d'autre part, à développer, le cas échéant, différents logiciels spécifiques afin d'assurer dans de bonnes conditions le Service Public Autolib' »* (article 5.2). En principe, les actifs de la concession concernant les systèmes d'information devaient être constitués principalement de licences d'utilisation de logiciels.

Cependant, en contradiction avec l'article 5.2, l'article 53.2 de la convention affirmait que *« le droit d'auteur sur le système d'information appartient au Groupe Bolloré »*. L'article 5.2 ayant précisé que les systèmes d'information seraient principalement constitués de logiciels existants, le droit d'auteur des entreprises du groupe Bolloré n'aurait dû trouver à s'appliquer que pour quelques logiciels spécifiques non disponibles sur le marché. Ni le syndicat ni le délégataire n'ont pu expliquer la contradiction entre ces deux articles.

Selon la société Autolib', des solutions informatiques auraient été recherchées sur le marché mais elles se sont révélées insuffisantes et inadaptées, ce qui a conduit le groupe Bolloré confier à deux de ses filiales, les sociétés Bluecarsharing et Polyconseil, le développement de l'ensemble du système d'information et du portail internet du service Autolib'. Développé par une entreprise du groupe Bolloré, le système d'information était un bien propre de celui-ci. Une licence et un droit d'usage ont donc été concédés à la société Autolib'.

<sup>17</sup> L'avenant n° 1 avait ultérieurement précisé que *« les modems intégrés aux bornes de location des stations et espaces ne constituent pas des biens de retour »*.



Toutefois, en dépit de la nature juridique des systèmes d'information (biens propres des filiales du groupe Bolloré), tous les coûts de développement et d'amortissement des applications ont été imputés sur les comptes de la DSP. À juste titre, le syndicat a contesté cette imputation au motif que le système d'information demeurerait la propriété de Bluecarsharing et aussi qu'il profitait simultanément à d'autres systèmes d'autopartage mis en place par le groupe Bolloré dans des villes en France (Lyon, Bordeaux) et à l'étranger. Il a également remis en cause la dérive des coûts de développement par rapport à la prévision initiale.

Dans une lettre du 6 juillet 2016, le délégataire avait justifié l'augmentation du coût des investissements prévisionnels : « *Le différentiel entre les sommes initialement envisagées lors de la signature de la DSP et celles réellement dépensées (49 M€) résulte à la fois d'une sous-estimation à l'origine des coûts d'élaboration d'un système complexe et innovant et d'améliorations permanentes apportées au service qui bénéficient à l'utilisateur et seront, en outre, à la disposition du concédant (via une licence d'exploitation gratuite) au terme de la concession [...]* ». Cependant, il aurait dû informer l'autorité concédante et obtenir son assentiment avant de commander le développement d'un système propre qui impliquait des coûts significatifs non prévus. Il s'en est pourtant abstenu et le syndicat n'a pu que constater en 2013 et les années suivantes, à la lecture des premiers rapports annuels, l'écart important qui se creusait au fil des ans entre prévision et réalisation.

Le concessionnaire s'est refusé à toute modification concernant l'imputation de la dépense et l'amortissement sur les comptes de la DSP. Il a toutefois consenti des réductions de charges sous la forme de « subventions commerciales » inscrites en recettes de la DSP, chaque fois que les systèmes informatiques étaient déployés dans d'autres sites d'autopartage exploités par le groupe Bolloré. Il a évalué le montant de cette subvention à 18,9 M€ sur la durée de la concession. Aucune information n'a jamais été donnée au syndicat concernant les bases de calcul de ces allègements de charge. De plus, l'octroi de subventions commerciales pour compenser l'imputation des coûts de développement sur les comptes de la DSP ne reposait sur aucun fondement juridique.

**Tableau n° 33 : Allègements de charges consentis au concédant**

en milliers d'€	2014	2015	2016	2017	Total
Subventions commerciales	7 546	3 773	3 846	3 775	18 940

Source : comptes de la concession

Cette question du coût des investissements informatiques et de leur imputation sur les comptes de la concession est restée très conflictuelle jusqu'à la résiliation de la concession, comme en atteste une lettre du 3 octobre 2016 du délégataire en réponse à une nouvelle intervention du syndicat : « *Nous considérons que les investissements du système informatique font partie des dépenses engagées pour la réalisation du modèle Autolib'. Il est donc normal que les amortissements y afférents soient intégrés dans les coûts de la concession. Nous avons déjà, par le biais d'avoir, limité considérablement leur impact comptable considérant qu'il s'agit là d'infrastructures pouvant être partagées par de nouveaux systèmes d'auto-partage. [...]* ».

Interrogé sur ce point au cours du contrôle, le concessionnaire a cité deux motifs de dépassement des prévisions d'investissements informatiques :

- sa sous-estimation de la complexité du système d'information à déployer, qui l'a conduit à renoncer à acquérir des logiciels existants et à développer des produits spécifiques. Il a expliqué en outre qu'« *une part du dépassement observé dans le plan d'affaires 2016 est liée aux systèmes embarqués, en raison notamment d'un déploiement de véhicules plus important que prévu dans le plan d'affaires initial (4 750 vs 3 887) et d'une hausse du coût unitaire de ces équipements. [...]* » ;
- la nécessité d'améliorer constamment les outils et leurs fonctionnalités dans un contexte de concurrence accrue. Le concessionnaire a précisé que ces développements avaient « *contribué à une réduction très significative des charges opérationnelles en permettant notamment la supervision et le contrôle des actifs (stations, bornes) et des équipes à distance et un meilleur équilibre des véhicules* ».

L'explication de la société Autolib' met en évidence, une fois encore, la fragilité du plan d'affaires initial et des prévisions sur lesquelles il avait été construit, ce qui peut s'expliquer, en partie tout au moins, par le caractère innovant du service. Toutefois, dès que la société Autolib' s'est aperçue de l'impossibilité de développer un système d'information en respectant les coûts inscrits dans le PAI, elle aurait dû en informer le concédant, préalablement au lancement des travaux de développement afin d'en examiner l'impact sur les conditions économiques d'exploitation du service.

Le manque d'information du syndicat est attesté par cette lettre adressée au concessionnaire le 24 juin 2016, soit quatre ans et demi après le début d'exploitation du service, s'interrogeant sur l'évolution du coût des investissements proposés par le concessionnaire dans son dernier plan d'affaires :

*« Sur le montant d'investissement et d'amortissement des biens propres dans les comptes de la DSP et subventions commerciales : Ces postes connaîtraient une très forte augmentation dans les comptes de la DSP. Les systèmes d'information qui étaient estimés à 15,679 M€ dans le plan d'affaires initial annexé au contrat que nous avons signé en 2011 atteindraient 60,544 M€ en 2015 soit + 44,865 M€. Le centre d'entretien et d'accueil passerait quant à lui de 1,350 M€ en 2011 à 2,502 M€, soit + 1,152 M€.*

*Des « subventions commerciales » de 7,842 M€ en 2014 et de 2,783 M€ en 2015, soit un total de 10,625 M€ intégrés en produits exceptionnels de la concession, viendraient en diminution de ces charges sur biens propres au titre d'une mutualisation du service informatique avec les nouveaux contrats signés par la SA Autolib'.*

*De manière divergente, nous continuons de considérer qu'en tenant compte des « subventions commerciales », un écart d'amortissement de 36 M€ pèse anormalement sur le grand équilibre de la concession du fait de ces investissements en biens propres réalisés sous votre seule responsabilité et sous évalués au plan d'affaires initial ».*

Le concessionnaire avait répondu le 6 juillet 2016 que *« Le différentiel entre les sommes initialement envisagées lors de la signature de la DSP et celles réellement dépensées (49 M€) résulte à la fois d'une sous-estimation à l'origine des coûts d'élaboration d'un système complexe et innovant et d'améliorations permanentes apportées au service qui bénéficient à l'utilisateur et seront, en outre, à la disposition du concédant (via une licence d'exploitation gratuite) au terme de la concession. [...] ».*

Dans cette lettre du 6 juillet 2016, le concessionnaire reconnaît clairement l'état d'impréparation dans lequel il se trouvait au moment de la signature de la concession mais aussi qu'il a décidé seul des améliorations permanentes à apporter au service sans se préoccuper de l'assentiment du concédant.

Au total, la contestation par le syndicat de charges qu'il estimait imputées à tort sur les comptes de la DSP et le refus d'agréer un certain nombre de propositions de modification des conditions d'exploitation qu'il estimait insuffisamment fondées sont les raisons majeures de l'incapacité des parties de s'accorder sur un plan d'affaires de nature à restaurer l'équilibre économique de la concession.

## 4.4 Une dégradation continue des résultats financiers de la délégation jusqu'à sa résiliation

### 4.4.1 Un chiffre d'affaires inférieur aux objectifs sur toute la durée de la concession

Même en exceptant l'année 2011 de démarrage du service, le chiffre d'affaires a toujours été très inférieur à la prévision figurant dans le plan d'affaires initial malgré l'extension régulière du périmètre du service et l'augmentation du nombre de véhicules et de stations. Cette situation, que le concessionnaire expliquait encore en 2013 par un démarrage du service plus lent que prévu, a perduré les années suivantes malgré les augmentations de tarifs et la diversification de l'offre d'abonnements, faute pour le délégataire de parvenir à atteindre les objectifs en termes d'abonnements, de locations et de durée des trajets, et à adapter le volume des charges au chiffre d'affaires.

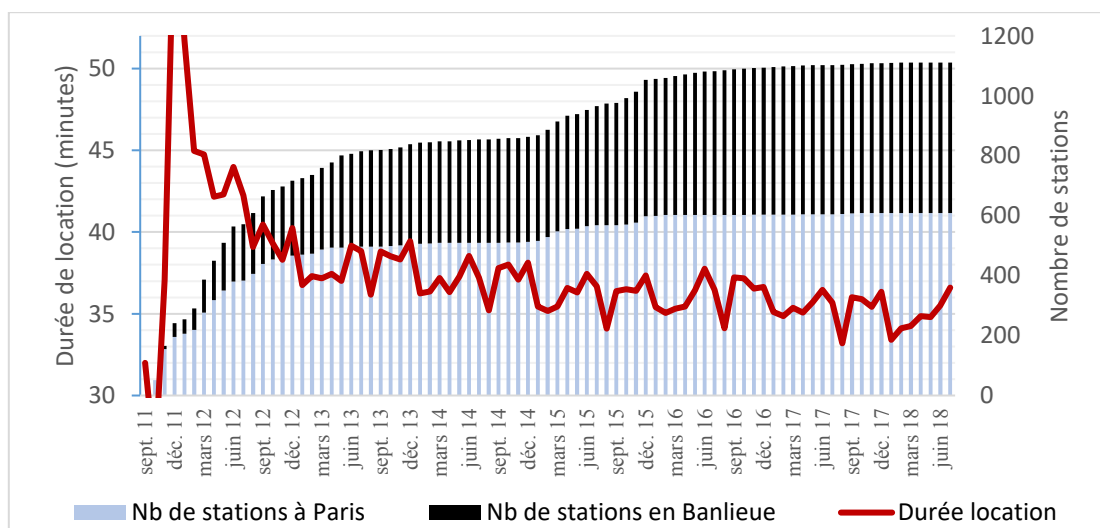
Tableau n° 34 : Chiffre d'affaires réalisé par rapport à la prévision (PAI)

en milliers d'€	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
CA prévisionnel	4 962	57 056	77 541	87 204	97 867	108 530	112 105	116 680
CA réalisé net	111	7 072	18 489	26 727	33 038	41 107	40 790	18 933
Écart	- 4 851	- 49 984	- 59 052	- 60 477	- 64 829	- 67 423	- 71 315	/
% réalisation	2	12	24	31	34	38	36	

Source : CRC à partir des rapports annuels du délégataire

Le délégataire imputait l'incapacité du service à atteindre les prévisions au développement d'offres de mobilité concurrentes et à une durée moyenne de trajet inférieure aux prévisions initiales.

Graphique n° 6 : Évolution des temps de trajets et du nombre de stations



Source : Société Autolib'

Les difficultés rencontrées par le concessionnaire à augmenter le nombre de ses abonnés tenaient aussi à d'autres facteurs parmi lesquels on peut citer le phénomène, qui s'est développé à partir de 2015, de squat des véhicules. Le concessionnaire reconnaissait d'ailleurs que la baisse du nombre d'abonnés en 2017 par rapport à l'année précédente (- 20 % du volume des ventes) trouvait sa cause dans « *la médiatisation notamment sur les réseaux sociaux du phénomène de squat des véhicules (qui) a eu un impact négatif sur l'attractivité commerciale du service sur l'ensemble du second semestre 2017*<sup>18</sup> ».

<sup>18</sup> Rapport annuel 2017, p. 32.

#### 4.4.2 Évolution des charges de la délégation

Les charges imputées à la DSP ont toujours été inférieures aux données du PAI. Elles n'ont cependant pas compensé la faiblesse des recettes et le service a affiché un déficit bien supérieur aux prévisions.

**Tableau n° 35 : Taux de réalisation des produits et des charges par rapport à la prévision initiale**

en %	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Produits	2	14	28	39	41	45	44
Charges	46	67	77	79	80	84	75

Source : CRC à partir des rapports annuels et des plans d'affaires actualisés

**Tableau n° 36 : Résultats cumulés pour la période 2011/2017**

en milliers d'€	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	25/6/18	Cumulé
Production vendue	111	7 175	18 991	28 760	35 511	44 484	45 543	20 340	200 915
<b>Produits</b>	<b>111</b>	<b>7 175</b>	<b>18 991</b>	<b>28 760</b>	<b>35 511</b>	<b>44 484</b>	<b>45 543</b>	<b>20 340</b>	<b>200 915</b>
<b>Charges d'exploitation</b>									
Achat marchandises et autres charges ext.	8 595	26 725	32 658	31 477	39 977	46 947	41 999	19 984	248 362
* location de véhicule	101	4 139	5 391	7 298	9 770	11 800	11 774	5 615	55 888
* prime d'assurance	93	3 860	3 112	4 124	6 235	6 983	5 991	2 762	33 160
* redevance parkings	0	19	248	3 477	3 941	4 403	4 549	2 157	18 794
Impôts et taxes	0	37	47	100	248	277	262	202	1 173
Personnels et taxes ass.	4 327	21 181	17 428	14 788	14 470	15 190	13 654	7 350	108 388
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>- 12 811</b>	<b>- 40 768</b>	<b>- 31 142</b>	<b>- 17 605</b>	<b>- 19 184</b>	<b>- 17 930</b>	<b>- 10 372</b>	<b>- 7 196</b>	<b>- 157 008</b>
Dotation amortissements	281	7 369	10 983	13 248	13 819	14 040	14 370	20 615	94 725
Autres charges (redevances)	465	2 335	3 369	3 510	3 900	4 305	4 414	2 053	24 351
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>13 668</b>	<b>57 647</b>	<b>64 485</b>	<b>63 123</b>	<b>72 414</b>	<b>80 759</b>	<b>74 699</b>	<b>50 204</b>	<b>476 999</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>- 13 557</b>	<b>- 50 472</b>	<b>- 45 494</b>	<b>- 34 363</b>	<b>- 36 903</b>	<b>- 36 275</b>	<b>- 29 156</b>	<b>- 29 864</b>	<b>- 276 084</b>
<b>Produits financiers</b>	<b>286</b>	<b>1</b>							<b>287</b>
<b>Charges financières</b>	<b>8</b>	<b>587</b>	<b>1 364</b>	<b>1 946</b>	<b>2 171</b>	<b>1 836</b>	<b>2 058</b>	<b>1 025</b>	<b>10 995</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>278</b>	<b>- 586</b>	<b>- 1 364</b>	<b>- 1 946</b>	<b>- 2 171</b>	<b>- 1 836</b>	<b>- 2 058</b>	<b>- 1 025</b>	<b>- 10 708</b>
Amortissement subventions	113	2 383	4 069	4 713	5 550	5 336	5 915	3 167	31 246
Valeur de cession des actifs non amortis			195		54	28			277
Autres éléments exceptionnels				7 842	4 061	3 846	3 775	2 848	22 372
<b>Produits exceptionnels</b>	<b>113</b>	<b>2 383</b>	<b>4 264</b>	<b>4 713</b>	<b>5 604</b>	<b>5 364</b>	<b>5 915</b>	<b>3 167</b>	<b>53 895</b>
VNC des actifs cédés	64	238	138	51	9	31	108	132	771
Autres éléments exceptionnels		2	141	635	418	319			1 515
<b>Charges exceptionnelles</b>	<b>64</b>	<b>240</b>	<b>279</b>	<b>686</b>	<b>427</b>	<b>350</b>	<b>108</b>	<b>132</b>	<b>2 286</b>
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>49</b>	<b>2 143</b>	<b>3 985</b>	<b>4 027</b>	<b>5 177</b>	<b>5 014</b>	<b>5 807</b>	<b>3 035</b>	<b>51 609</b>
<b>Impôt sur les bénéfices</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>- 151</b>	<b>- 68</b>		<b>44</b>			<b>- 173</b>
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>- 13 230</b>	<b>- 48 913</b>	<b>- 43 024</b>	<b>- 32 350</b>	<b>- 33 897</b>	<b>- 33 053</b>	<b>- 25 407</b>	<b>- 27 854</b>	<b>- 235 356</b>

Source : CRC à partir des plans d'affaires

#### 4.4.3 L'extension du réseau n'a pas amélioré la situation financière de la concession

L'extension du réseau a fait croître le chiffre d'affaires de l'activité mais pas suffisamment pour améliorer significativement la rentabilité du service. L'augmentation du nombre de stations en 2015 et 2016 a induit une progression des ventes mais aussi des charges dans des proportions équivalentes.

**Tableau n° 37 : Évolution de la rentabilité des stations**

	en milliers d'€	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Comptes de la concession</b>	Amortissements	4 153	6 585	7 850	8 975	8 697	6 518
	redevances voirie	2 035	3 069	3 196	3 614	3 964	3 059
	redevances parkings Paris	19	248	280	327	440	4 550
	redevances parking banlieue	904	947	929	1 003	1 158	410
	coût téléphone bornes	2 117	3 288	2 555	3 546	5 481	1 054
	Maintenance	1 058	298	-77	105	19	3 544
	<b>Total Charges poste "Stations"</b>	<b>10 286</b>	<b>14 435</b>	<b>14 733</b>	<b>17 570</b>	<b>19 759</b>	<b>19 135</b>
	<b>Nb de stations au 31/12</b>	<b>737</b>	<b>857</b>	<b>877</b>	<b>1 060</b>	<b>1 096</b>	<b>1 102</b>
	<b>Chiffre d'affaires brut</b>	<b>7 328</b>	<b>19 412</b>	<b>29 210</b>	<b>40 723</b>	<b>48 908</b>	<b>49 828</b>
	<b>CA/Station</b>	<b>9,94</b>	<b>22,65</b>	<b>33,31</b>	<b>38,42</b>	<b>44,62</b>	<b>45,22</b>
<b>Prévisions PAA</b>	<b>Marge/Station</b>	<b>- 4,01</b>	<b>5,81</b>	<b>16,51</b>	<b>21,84</b>	<b>26,60</b>	<b>27,85</b>
	<i>Total Charges poste "Stations"</i>	3 920	19 135	19 135	19 135	19 135	19 135
	<i>Nb moyen de stations</i>	1 098	1 098	1 098	1 098	1 098	1 098
	<i>Chiffre d'affaires brut</i>	54 056	74 541	85 204	95 867	106 530	111 105
	<i>CA/Station</i>	49,23	67,89	77,60	87,31	97,02	101,19
	<i>Marge/station</i>	45,66	64,32	60,17	69,88	79,59	83,76

Source : CRC à partir des comptes de la concession (PAA)

## **ANNEXE : Glossaire des sigles**

<b>DSP</b>	Délégation de service public
<b>PAA</b>	Plan d'affaires actualisé
<b>PAI</b>	Plan d'affaires initial
<b>SAVM</b>	Syndicat mixte Autolib' Vélib' Métropole

## **REPONSE**

**DE MONSIEUR GILLES ALIX  
PRESIDENT DE LA SOCIÉTÉ AUTOLIB (\*)**

*(\*) Cette réponse jointe au rapport engage la seule responsabilité de son auteur, conformément aux dispositions de l'article L.243-5 du Code des juridictions financières.*







Monsieur le Président  
CHAMBRE REGIONALE DES  
COMPTES ILE-DE-FRANCE  
6, Cours des Roches  
Noisiel  
BP 187  
77315 Marne la Vallée Cedex 2

Vaucresson, le 10 janvier 2020

**Par courrier AR n° 1A 164 462 0784 2**

**Objet :** Réponse de la Société Autolib' au rapport d'observations définitives relatif au contrôle des comptes et de la gestion du service d'automobiles en libre-service Autolib'

Monsieur le Président,

En réponse à votre courrier en date du 13 décembre 2019, nous vous prions de bien vouloir trouver ci-joint la réponse écrite de la Société Autolib' au rapport d'observations définitives relatif au contrôle des comptes et de la gestion du service d'automobiles en libre-service Autolib'.

Conformément aux dispositions de l'article L243-5 du code des juridictions financières, nous vous demandons de bien vouloir joindre cette réponse au rapport d'observations définitives.

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

Le Président

Gilles Alix

**REPOSE ECRITE DE LA SOCIETE AUTOLIB' AU RAPPORT D'OBSERVATIONS DEFINITIVES RELATIF AU CONTROLE DES COMPTES ET DE LA GESTION DU SERVICE D'AUTOMOBILES EN LIBRE-SERVICE AUTOLIB'**

Conformément à l'article L. 243-5 du Code des juridictions financières, la Société Autolib' apporte, par la présente, sa réponse écrite au rapport d'observations définitives relatif au contrôle des comptes et de la gestion du service d'automobiles en libre-service Autolib'.

Ce rapport d'observations définitives, malgré les nombreuses explications et justifications écrites et orales fournies par la Société Autolib', est gravement erroné et jette un discrédit préjudiciable sur la qualité de la gestion de la Concession par la Société Autolib' et le Groupe Bolloré plus généralement.

D'emblée il convient de souligner le caractère particulièrement innovant du service Autolib' (autopartage de véhicules électriques) et son ampleur (déploiement sur plus de 100 communes). Nul autre service de cette taille n'a été mis en opération à ce jour dans le monde et ceux qui l'ont été de façon plus modeste n'ont pas trouvé de rentabilité économique. Il convient en outre de rappeler qu'un réseau de plus de 6 000 bornes de charge accessibles à tous a été déployé grâce au service Autolib'.

La Société Autolib' a toujours recherché, dans le respect du droit en vigueur et en prenant en compte les exigences de service public, l'équilibre de la Concession.

Aucune des critiques émises par la Chambre régionale des comptes et que nous réfutons ci-après, point par point, n'apparaît de nature à justifier que les pertes de la Concession auraient pu être réduites par la Société Autolib' seule.

Cette dernière a, par ailleurs, régulièrement informé et alerté le Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole de la dégradation des résultats par rapport au Plan d'Affaires Initial qui comportait, compte tenu du caractère innovant du service, un aléa important. C'est dans cet esprit que la Société Autolib' a formulé de nombreuses propositions qui auraient sans aucun doute permis d'améliorer la situation financière de la Concession. Il est grandement regrettable que ces propositions ne soient pas mentionnées dans le rapport d'observations définitives, d'autant qu'elles avaient été soutenues par le cabinet d'audit mandaté par le Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole.

Les échanges épistolaires que la Société Autolib' a produits devant la Chambre régionale des comptes le démontrent très largement et il est encore très fâcheux que le rapport d'observations définitives n'ait pas mis en exergue le trop peu de diligences du Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole pour faire face au rétablissement de l'équilibre économique de la Concession.

La Société Autolib' constate donc de façon flagrante que la Chambre régionale des comptes dans son rapport d'observations définitives se pose en défenderesse du Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole de manière très excessive et sans prendre en compte les éléments fournis par la Société Autolib', tout en lui imputant à tort et en partie la responsabilité des déficits de la Concession. La Société Autolib' se permet de déclarer que la posture adoptée par la Chambre régionale des comptes n'est ni objective ni impartiale et qu'il s'agit là d'un parti pris flagrant en faveur du Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole. Elle s'était d'ailleurs déjà étonnée du peu de temps d'écoute dont elle avait disposé lors de la phase de contrôle par rapport aux représentants du Syndicat Mixte et des Collectivités (deux personnes seulement de la Société Autolib' pour une vingtaine de personnes rencontrées au total).

\*\*\*\*\*



Préalablement à la réponse apportée de manière détaillée à chacune des critiques infondées émises dans le rapport d'observations définitives, la Société Autolib' souhaite, de manière synthétique, apporter les précisions suivantes.

En préambule, il convient de rappeler, car cela est le cœur de cette délégation de service public, qu'un service d'une telle ampleur constituait techniquement et sociologiquement une première mondiale sur un marché encore inexistant à l'époque.

Pour preuve, le Concédant a accepté de limiter contractuellement l'exposition financière du Concessionnaire à un montant de 60 millions d'euros, ainsi que le souligne la Chambre régionale des comptes.

Par ailleurs et comme la Chambre régionale des comptes le fait remarquer, l'innovation était telle que même les communes n'étaient pas assez bien préparées pour accueillir ce service, ce qui a ainsi généré dès le début de l'exécution du contrat des retards et des coûts supplémentaires (estimés à 24 M€) sur la construction des stations menée par la Société Autolib'.

Si aujourd'hui de nombreux acteurs tentent de se faire une place sur ce marché, les spécialistes du secteur sont unanimes sur la difficulté de trouver la rentabilité financière de ces systèmes (« *No one has yet worked out how to make profitability* », Rainer Mehl, director at Capgemini (Financial Times – "*German automakers do U-turn on car-sharing push*" - 24/12/2019)).

L'acteur majeur d'autopartage ShareNow opérant à Paris depuis la résiliation de la convention de délégation de service public Autolib' ne revendique d'ailleurs aujourd'hui que 30 000 abonnés contre plus de 150 000 abonnés abandonnés pour le service Autolib'. En prenant du recul, le succès commercial du service Autolib' ne peut donc être que reconnu.

De plus, le contrat passé d'environ 600 M€ pour le marché Vélib' ne peut être ignoré. Rapporté aux nombres d'abonnés, le déficit de la Société Autolib' n'est finalement pas incohérent avec ces nouveaux services de mobilité.

Toutes les études disponibles ne font que démontrer les difficultés opérationnelles et de rentabilité de ce secteur, même pour les nouveaux entrants disposant d'une meilleure préparation grâce aux expérimentations des pionniers.

Mettre ainsi le déficit du service Autolib' sur le compte de la gestion de la seule Société Autolib' ne peut que démontrer la partialité de la Chambre régionale des comptes en faveur du Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole. Cette posture aurait pu être corrigée si la Chambre régionale des comptes avait consulté les personnes avisées. La Société Autolib' s'étonne à cet égard que ni le Directeur Général du Syndicat Mixte lors du lancement de l'appel d'offres et du début de l'exécution du contrat ni les associés du Cabinet Ernst & Young (mandaté par le Syndicat Mixte) n'aient été contactés.

En revanche, si le déficit n'a pu être finalement évité malgré tous les efforts de la Société Autolib', le Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole aurait pu considérablement contribuer à le réduire et ainsi diminuer *in fine* l'exposition des contribuables.

#### **L'APPORT DES FILIALES DU GROUPE BOLLORE : ESSENTIEL AU CHOIX DU SYNDICAT MIXTE AUTOLIB' ET VELIB' METROPOLE, CRUCIAL POUR LA REALISATION DU SERVICE AUTOLIB'**

Comme le relève à juste titre le rapport d'observations définitives, le droit n'imposait pas à la Société Autolib' d'organiser une mise en concurrence préalable à ses achats (seuls les marchés de travaux de



la Société Autolib' devaient être soumis à des obligations de mise en concurrence préalables - ce que la Société Autolib' a respecté).

Dès lors que le droit n'impose pas l'organisation d'une mise en concurrence préalable, il est faux et même absurde de soutenir, au travers du rapport d'observations définitives, que la Société Autolib' avait l'obligation d'organiser une telle mise en concurrence.

De plus, et comme le préambule de la convention de délégation de service public Autolib' le rappelle, le Groupe Bolloré a précisément été choisi par le Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole pour sa capacité à pouvoir répondre à tout l'écosystème de ce service grâce à la synergie et aux compétences développées par des sociétés du Groupe Bolloré.

*« Le Concessionnaire, dont figurent au capital des sociétés appartenant au groupe Bolloré qui a de son côté développé et conçu des véhicules électriques pleinement adaptés au service public AUTOLIB' et qui possède par ailleurs un ensemble de compétences indispensables au bon déploiement de ce nouveau service public, notamment en matière de bornes interactives, de communication et de promotion du service, s'est déclaré, intéressé pour investir et exploiter ce service dans le respect des contraintes particulières inhérentes aux délégations de service public. »*

Il n'y a donc eu aucun défaut de transparence envers le Concédant quant aux choix des intervenants pour la réalisation du service. Aucune remarque n'a d'ailleurs jamais été émise par le Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole sur ce sujet.

Au global, le service Autolib' a donc été réalisé grâce au soutien des sociétés du Groupe Bolloré sur des bases de comparaison, par rapport au marché, normales et courantes quant au système d'information et aux bornes et voire extrêmement favorables quant aux voitures et aux loyers immobiliers, comme le reconnaît finalement la Chambre régionale des comptes dans son rapport d'observations définitives.

#### **UNE CRITIQUE INFONDEE DE LA GESTION DU SERVICE AUTOLIB'**

Aucun des rapports ou études publiés, même commandés par le Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole, n'a jamais pointé une exécution critiquable du service par la Société Autolib'. Une telle allégation qui repose sur des éléments erronés et infondés remet considérablement en cause l'objectivité du rapport de la Chambre régionale des comptes.

En particulier et s'agissant de la mise en service des véhicules, la Chambre régionale des comptes reconnaît que la marge par véhicule était positive. Tout ajout de véhicule permettait donc d'absorber des coûts fixes. Le surcroît de charges lié à l'extension du parc automobile a donc bien été compensé par une hausse du chiffre d'affaires. Une théorie économique basique comme celle-ci suffit à faire comprendre pourquoi la Société Autolib' a heureusement remis en question le bien fondé des réserves du Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole. En conséquence, déclarer, comme le fait le rapport d'observations définitives, que la politique d'extension du parc de véhicules a contribué à l'accroissement du déficit du service, démontre un parti-pris délibéré et anti-économique.

S'agissant de la politique commerciale, la Chambre régionale des comptes relève à juste titre l'effet bénéfique des remises commerciales sur le nombre d'abonnés, ce que le Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole avait refusé d'admettre.

Concernant la politique de remises commerciales permettant l'équilibrage du parc par les usagers, il s'agit de l'élément le plus vertueux en termes de chiffre d'affaires généré par rapport au coût de l'opération, la satisfaction du client venant en bonus.



A titre de comparaison, il s'agit du même principe que celui suivi par Vélib' qui accordait des minutes gratuites pour les usagers rapportant le vélo dans les stations situées en haut d'une côte et donc souvent vides.

S'agissant des frais financiers, le mode de financement de la Concession était libre car régi par l'article 40 de la convention de délégation de service public Autolib' au travers duquel le recours à l'emprunt est expressément mentionné. Le fait de ne pas avoir augmenté le capital de 40M€ à 50M€ a eu une incidence très mineure sur les comptes de la Société Autolib' eu égard aux taux d'intérêt très compétitifs facturés par sa société mère grâce à la surface financière de cette dernière (incidence estimée à 0,6M€).

Enfin, la Société Autolib' souhaite également revenir sur le financement du système d'information du service. Celui-ci est en effet gravement remis en cause par le rapport d'observations définitives qui laisse entendre qu'aucune charge de développement informatique, enjeu majeur du service, n'aurait dû peser sur les comptes de la Concession, ce qui est totalement inconcevable économiquement.

Tout d'abord, s'agissant là encore d'une première mondiale, le développement du système d'information qui devait remplir les obligations du cahier des charges très exigeant fixé dans l'appel d'offres a été, en accord avec le Syndicat Mixte, réalisé en interne, aucun progiciel extérieur n'offrant à lui seul les fonctionnalités requises et la sécurité attendue. Ceci explique pour partie l'écart financier constaté entre le Plan d'Affaires Initial (15,6 M€) qui intégrait l'achat d'une licence de progiciel et les coûts finaux (34 M€) d'un programme spécifique conçu pour le service Autolib'. Il convient également de préciser que de nombreuses fonctionnalités y ont été ajoutées (régulation des véhicules, émulation des clients, etc.) sans lesquelles les performances financières auraient été encore plus détériorées.

Le Syndicat Mixte était parfaitement informé de ces écarts.

Ce système d'information bénéficiait à l'origine uniquement à la Société Autolib' qui a donc logiquement et régulièrement imputé les coûts de développement et d'amortissement de ce nouveau système dans les comptes de la délégation de service public. Par la suite, ce système d'information a profité à d'autres services d'autopartage développés par le Groupe Bolloré et, très logiquement et de façon totalement transparente, la Société Autolib' s'est vue octroyer des subventions commerciales importantes lui permettant de réduire drastiquement le coût de son système (réduction de 18.9 millions d'euros).

Enfin, la convention de délégation de service public prévoyait expressément et très clairement que ce système d'information devait, à la fin de la délégation de service public, être mis gratuitement à la disposition du Syndicat Mixte (article 53.2 de la Convention de délégation de service public) sous forme de licence pour les seuls besoins du service Autolib'.

Or, en décidant au travers de sa délibération n° 2018-18 en date du 21 juin 2018 de ne pas poursuivre le service Autolib', le Syndicat Mixte a, de sa seule initiative, refusé de bénéficier de son droit d'utiliser gratuitement le système d'information.

#### **UN CONCEDANT PARFAITEMENT INFORME PAR LE CONCESSIONNAIRE MAIS PEU IMPLIQUE DANS LA CONCESSION**

Contrairement à ce qu'indique la Chambre régionale des comptes, le premier rapport annuel retraçant les comptes 2011 a été envoyé le 31/05/2012, dans le délai légal, et non pas mi-2013.



Les Plans d’Affaires Actualisés 2014 et 2015 n’ont appelé aucun rejet ni aucune observation de la part du Syndicat Mixte Autolib’ et Vélib’ Métropole, malgré la détérioration significative des états financiers. Dire que l’absence de Plan d’Affaires Actualisé 2013, qui de surcroît aurait sans aucun doute été meilleur que les Plans d’Affaires Actualisés 2014 et 2015 compte tenu de la proximité avec le commencement de l’exécution du service, a généré un déficit supérieur est totalement faux, infondé voire absurde.

Malgré notamment les Plans d’Affaires Actualisés 2014, 2015, 2016, 2017 et les recommandations du rapport Ernst & Young, le Syndicat Mixte Autolib’ et Vélib’ Métropole n’a jamais pris aucune mesure préconisée par ces derniers permettant de redresser significativement les résultats de la Concession. La partialité du rapport d’observations définitives est ainsi une nouvelle fois mise en évidence au profit du Syndicat Mixte Autolib’ et Vélib’ Métropole.

D’ailleurs, le rapport Ernst & Young, commandé par le Syndicat Mixte Autolib’ et Vélib’ Métropole, ne fait état d’aucun signe de manque de transparence envers le Syndicat Mixte Autolib’ et Vélib’ Métropole qui disposait de toutes les informations nécessaires au travers des comptes mensuels ou annuels, des requêtes informatiques et des Plans d’Affaires Actualisés.

Ce n’est que par un courrier du 3 juin 2014 que le Syndicat Mixte Autolib’ et Vélib’ Métropole a demandé à la Société Autolib’ des précisions sur les comptes 2012, soit 18 mois après leur clôture. Le Syndicat Mixte Autolib’ et Vélib’ Métropole ne manquait donc d’aucune information mais a simplement tardé à s’y pencher.

Les échanges produits devant la Chambre régionale des comptes montrent même assez explicitement que la Société Autolib’ a plutôt été priée par le Syndicat Mixte Autolib’ et Vélib’ Métropole de ne pas parler de ses comptes lors des comités syndicaux réunissant les communes adhérentes.

Le Syndicat Mixte Autolib’ et Vélib’ Métropole, très préoccupé par l’évolution du service Vélib’, s’est même encore plus désintéressé du service Autolib’ lorsque les difficultés de ce dernier se sont accentuées (concurrence accrue, squats, etc.). Les comités de pilotage ont été reportés, voire annulés, par le Syndicat Mixte Autolib’ et Vélib’ Métropole. Pire, la Ville de Paris, principal membre du Syndicat Mixte, a même lancé des services venant concurrencer directement le service Autolib’.

Malgré la redevance pour frais de contrôle de 300 K€ par an versés par la Société Autolib’ au Syndicat Mixte Autolib’ et Vélib’ Métropole, ce dernier n’aura *in fine* porté que trop peu d’intérêt au service Autolib’ pour que son redressement puisse être espéré.

#### **UN COUT PORTE PAR LES COLLECTIVITES AGGRAVE PAR LE SYNDICAT MIXTE AUTOLIB’ ET VELIB’ METROPOLE**

Même si l’équilibre économique de la concession devenait de plus en plus difficile à retrouver avec les années qui passaient sans mesure forte prise, des dizaines de millions d’euros de pertes auraient pu être évitées si le Syndicat Mixte Autolib’ et Vélib’ Métropole avait réagi avec courage et promptitude.

Le rapport Ernst & Young, commandé par le Syndicat Mixte Autolib’ et Vélib’ Métropole, préconisait une série de mesures permettant d’alléger fortement le déficit. Le Syndicat Mixte a préféré ne pas divulguer ce rapport, plutôt que d’assumer sa responsabilité et de mettre en œuvre ces mesures.

Le Syndicat Mixte Autolib’ et Vélib’ Métropole a même préféré, au travers d’une délibération en date du 21 juin 2018, mettre un terme brutal au service Autolib’, alors que ce dernier aurait pu continuer à être exploité efficacement jusqu’au terme normal de la Concession (2023) si les mesures préconisées



avaient été mises en œuvre. En outre, dans ce cas, l'indemnisation due à la Société Autolib' en fin de Concession aurait alors été bien moindre.

\*\*\*\*\*

Outre les éléments présentés ci-avant de manière synthétique, la Société Autolib' apporte, de manière plus détaillée, les commentaires suivants sur chacun des points du rapport d'observations définitives qu'elle estime infondés ou erronés :

➤ **Point 2.2.2 du rapport d'observations définitives : la prétendue absence de fiabilité du Plan d'Affaires Initial**

Le rapport d'observations définitives prétend que la mise en œuvre de la concession a rapidement révélé l'absence de fiabilité du Plan d'Affaires Initial de la Société Autolib'.

A ce titre, la Société Autolib' entend préciser une nouvelle fois que le service Autolib' constituait un service unique dans le monde tant dans le domaine de l'autopartage que dans celui de la mobilité électrique (à l'époque, très peu de véhicules de ce type étaient disponibles et répondaient aux critères de robustesse induits par la multiplicité des conducteurs).

La Société Autolib' ajoute également que les hypothèses d'utilisation du service Autolib' (forcément aléatoires au regard du caractère novateur du service) reposaient sur des études APUR réalisées à l'initiative de la Ville de Paris en juillet 2008 et février 2009. La transformation radicale du paysage urbain (fermeture des voies sur berges) et concurrentiel a totalement remis en cause ces prévisions d'utilisation.

➤ **Point 3 du rapport d'observations définitives : l'actualisation tardive du plan d'affaires**

- **Point 3.1 du rapport d'observations définitives : le retard de déploiement du service et l'actualisation du Plan d'Affaires Initial**

Le rapport d'observations définitives soutient de manière inexacte que la Société Autolib' et le Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole n'ont pas tiré les conséquences du retard de déploiement du service et n'ont pas modifié le Plan d'Affaires Initial alors qu'une actualisation du Plan d'Affaires Initial aurait permis selon le rapport d'abaisser le niveau de chiffre d'affaires attendu et de rechercher une diminution des charges.

A cet égard, s'il est vrai que le retard de la mise en place des stations a perturbé le démarrage du service Autolib', ce retard aurait pu partiellement ou totalement être rattrapé si d'autres facteurs beaucoup plus influents n'étaient pas intervenus. Il est donc pour le moins incongru de sous-entendre que la production d'un Plan d'Affaires Actualisé en 2013 suite au retard des travaux, retard en outre non imputable au Concessionnaire, aurait permis de sauver le service Autolib'.

Il est par ailleurs inexact d'affirmer que la Société Autolib' n'a pas tiré les conséquences du retard de déploiement du service puisque la Société Autolib' a engagé dès 2012 des mesures afin de limiter la progression des coûts qui accompagnait logiquement la croissance du parc de stations et de la flotte de véhicules. Ainsi, dans un modèle économique où les coûts fixes sont prépondérants, les charges enregistrées sur l'exercice 2013 se sont révélées inférieures de 26% à celles prévues dans le Plan d'Affaires Initial, soit une économie significative de près de 23 M€ sur cet exercice.

A cet égard, il est également important de rappeler que la Société Autolib' a très rapidement informé le Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole de la dégradation des comptes de la concession et a proposé des premières mesures de révisions tarifaires afin de limiter cette dégradation des résultats de la Société Autolib'.

Ces propositions tarifaires ont été présentées au Concédant le 28 mars 2013. Dans le cadre de cette négociation, un dossier complet a été transmis par mail le 22 Avril 2013 au Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole avec la révision des perspectives économiques sur la période 2011-2016 avec et sans application des propositions tarifaires.

Un tableau de comparaison entre le Plan d'Affaires Initial et un compte de résultat intégrant ces nouvelles perspectives économiques figurait également dans ce dossier.

Le Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole a accusé réception de l'ensemble de ces documents par mail du 23 avril 2013 et a qualifié ce dossier de *"très complet"*.

La Société Autolib' avait donc pris la pleine mesure des conséquences liées au retard de déploiement du service.

- Point 3.2.1 du rapport d'observations définitives : sur l'utilisation réelle du service par rapport aux prévisions

La Chambre régionale des comptes affirme, sans fondement économique, que l'augmentation du nombre de locations constatée en 2013 ne permettait pas d'espérer un rétablissement de la situation financière à cause de l'important décalage constaté entre les prévisions d'abonnements et de locations et la réalité de l'utilisation du service.

A cet égard, il faut rappeler que les résultats de la concession, et donc le rétablissement éventuel de la situation financière, dépendent avant tout du chiffre d'affaires réalisé et des charges supportées par la Société Autolib' et que le décalage entre les prévisions d'utilisation du service et la réalité de cette utilisation aurait pu être rattrapé sur la durée de la Concession.

L'approche de la Chambre régionale des comptes est donc particulièrement erronée sur le plan économique.



- Point 3.2.2 du rapport d'observations définitives : la prétendue information tardive du Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole sur la situation financière préoccupante de la concession dès la deuxième année d'exploitation

1. Le rapport d'observations définitives affirme à tort que la Société Autolib' a tiré argument - pour expliquer la faiblesse du nombre de locations et d'abonnements - de la décision de prévoir la réservation des véhicules et des places et de l'extension du réseau en banlieue.

Il s'agit d'une erreur manifeste de compréhension de la Chambre régionale des comptes quant aux observations de la Société Autolib'.

La Société Autolib' souhaitait en effet attirer l'attention de la Chambre régionale des comptes sur le fait que la réduction de la durée réelle des trajets résultait essentiellement des trois éléments suivants :

- La mise en place des réservations des véhicules et des places a permis un grand confort d'utilisation pour les usagers du service Autolib' au détriment de la durée d'utilisation des véhicules.
- La très grande déception liée au nombre de parcours banlieue/banlieue qui n'a pas trouvé sa clientèle avec le service Autolib' alors que le Syndicat Mixte a décidé d'étendre massivement le réseau en banlieue. Le rapport Ernst & Young souligne à cet égard que les stations préférentielles des usagers du service Autolib' étaient en majorité parisiennes.
- L'extension du réseau en banlieue n'a pas permis d'observer un allongement de la durée des locations, comme cela aurait pu être envisagé.

2. Le rapport d'observations définitives soutient que, durant les deux premières années pleines de fonctionnement du service Autolib', les charges d'exploitation du service Autolib' n'ont pas été ajustées au chiffre d'affaires.

Une telle affirmation ne peut être que nuancée.

En effet, le tableau ci-dessous permet de mettre les charges en perspective du chiffre d'affaires.

(En K€)	2012	2013	
C.A.	7.172	18.985	+164%
Charges exploitation	(57.647)	(64.484)	+11,9%

Par ailleurs, nous souhaitons attirer votre attention sur les éléments suivants concernant les charges de la Société Autolib' :

- En 2013, les charges sont inférieures de 26 % à celles du Plan d'Affaires Initial (soit une économie de 23,1M€).

- Dans n'importe quelle entreprise, certaines charges sont très difficilement compressibles en cas de perte de chiffre d'affaires. Si tel n'était pas le cas, toutes les entreprises seraient bénéficiaires. On peut citer à cet égard les charges de personnel, les dotations aux amortissements, les redevances versées, les achats externes. Celles-ci représentaient près de 50% des charges de la Société Autolib' en 2013.

3. Le rapport d'observations définitives ne peut pas raisonnablement affirmer que la Société Autolib' a tardé à informer le Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole de la situation financière préoccupante de la concession dès la fin de la deuxième année d'exploitation du service Autolib'.

En effet, le Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole était parfaitement informé de cette situation, et ce dès les premiers mois de fonctionnement du service Autolib'.

Ainsi le Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole a reçu un *reporting* de la délégation de service public dès le mois d'avril 2012. Puis, la Société Autolib' a communiqué le 31 mai 2012, soit 6 mois après le démarrage du service et non pas 18 mois comme l'indique le rapport d'observations définitives, le rapport annuel 2011 de la délégation de service public dans lequel figurait notamment, en page 5, les comptes de la Concession.

Par ailleurs et dès juillet 2012, le Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole disposait d'un accès direct informatique au *reporting* de la Société Autolib'.

Le Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole pouvait donc facilement comparer, en plus des indicateurs commerciaux communiqués hebdomadairement par la Société Autolib', les performances du service Autolib' avec celles du Plan d'Affaires Initial.

Aussi, lors de la discussion sur la révision tarifaire de mars 2013, nous avons communiqué au Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole des perspectives économiques sur la période 2011-2016 et une discussion s'en était suivie.

A cet égard et pour illustrer le manque d'intérêt du Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole sur nos états financiers, il convient de signaler que, lors de la présentation par le Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole en 2013 et 2014 des priorités d'amélioration du service Autolib' à la Commission consultative des services publics locaux, la réduction des déficits n'avait même pas été évoquée.

Par la suite, nous avons produit en 2014 (après clôture et certification des comptes 2013) un plan qui traduisait la détérioration de la situation avec la prise en compte pour son chiffrage de mesures en vue d'améliorer la rentabilité du service Autolib' sur les années futures.

Au regard de ces éléments, il est donc manifestement erroné de soutenir que le Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole a été informé tardivement par la Société



Autolib' de la situation financière préoccupante de la concession dès la fin de la deuxième année complète d'exploitation du service Autolib'.

- Point 3.2.3 du rapport d'observations définitives : la modification prétendument substantielle de l'économie générale du contrat par les Plans d'Affaires Actualisés

1. La Chambre régionale des comptes relève, s'agissant du Plan d'Affaires Actualisé 2014, que le Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole ne disposait pas des informations suffisantes pour accepter ou refuser une ou plusieurs des mesures d'amélioration proposées par la Société Autolib' et qu'il ne pouvait qu'agréer ou rejeter en bloc l'ensemble de ces mesures.

Cette analyse de la Chambre régionale des comptes est incomplète et atteste une nouvelle fois du parti pris de la Chambre régionale des comptes envers le Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole.

En effet, au travers du courrier de transmission du Plan d'Affaires Actualisé 2014, la Société Autolib' indiquait de manière transparente au Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole les mesures à mettre en œuvre afin de parvenir au Grand Equilibre.

La Société Autolib' demandait le soutien du Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole sur un certain nombre de décisions dont certaines étaient très précises (paiement des réservations à partir de 2015, possibilité de circuler sur les voies de bus) et d'autres restaient à préciser (notamment les partenariats commerciaux).

Des précisions ont été apportées pour ces mesures et celles-ci ont été quantifiées dans la mesure du possible, comme par exemple au travers de la lettre du 22 octobre 2015, produite à la Chambre régionale des comptes et destinée à la Présidente du Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole, qui détaillait les gains de chaque mesure.

Il est donc absolument faux de soutenir que le Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole ne pouvait qu'agréer ou rejeter en bloc l'ensemble des mesures proposées par la Société Autolib', d'autant que celui-ci aurait pu spontanément demander des précisions à la Société Autolib' quant à la mise en œuvre de ces mesures.

2. Comme l'indique à juste titre le rapport d'observations définitives, il est important de préciser que la réalisation des projections établies par la Société Autolib' au travers des différents Plans d'Affaires Actualisés était subordonnée à la validation par le Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole de l'ensemble des mesures correctrices proposées.

Or, ces projections ne pouvaient que se dégrader au travers des différents Plans d'Affaires Actualisés du fait de l'inaction du Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole face aux mesures proposées par la Société Autolib'.

A titre d'exemple, début 2016, la Directrice Générale du Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole a été saisie par le Président de la Société Autolib'. Ce dernier lui indiquait que le déficit de -42,2M€ prévu initialement au Plan d'Affaires Actualisé 2015

devait être encore dégradé (-139,5M€) en raison de l'absence de prise en compte des mesures préconisées par la Société Autolib'.

Or, le Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole, pourtant parfaitement informé et averti, n'en a tiré aucune conséquence.

3. S'agissant de la fiabilité des prévisions du nombre d'abonnés et de locations, le rapport d'observations définitives s'interroge sur le fondement de la prévision d'augmentation significative du nombre d'abonnés à partir de 2016.

A cet égard, la Société Autolib' rappelle, comme indiqué en partie dans le rapport d'observations définitives, que fin 2015, le nombre de locations sur l'année avait progressé de + 35% par rapport à l'année 2014. Il n'était donc pas incohérent de prévoir une progression de + 15% sur 2016 et 2017 (+ 8% par an sur les années suivantes) grâce au lancement de l'offre sans abonnement créée spécialement pour accompagner l'interopérabilité avec Navigo, à un maillage du réseau en amélioration et surtout à une politique de disponibilité des véhicules et du système plus efficace (équilibre, efficacité de la maintenance, amélioration de la connectivité des bornes).

La Société Autolib' avait par ailleurs communiqué à la Chambre régionale des comptes l'ensemble des raisons permettant de justifier la décroissance intervenue en 2016 mais celle-ci a retenu une seule des justifications avancées (à savoir, le développement important des VTC), mais cette dernière a omis de mentionner d'autres facteurs à l'origine de ce ralentissement de la croissance, en particulier l'arrivée de nouveaux acteurs (Blablacar, Zipcar et Cityscoot notamment), d'ailleurs soutenus par la Mairie de Paris, pourtant principal membre du Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole, qui les a accueillis avec beaucoup d'égards.

L'année 2016 est aussi marquée par la fermeture des voies sur berge (difficultés de circulation dans Paris, notre principal moteur commercial) et par un nombre de manifestations sur des places publiques (Nuit debout) occasionnant des fermetures répétées de stations et des dégradations de stations et de véhicules.

En outre, le report du partenariat avec Navigo en 2017 (compatibilité du pass Navigo avec le service Autolib' qui a nécessité un effort et un investissement significatifs de la Société Autolib') a faussé nos projections de volume d'abonnés. Ce lancement de Navigo à la rentrée 2017 a d'ailleurs nécessité de nombreuses opérations commerciales pour compenser le décalage glissant de la compatibilité Navigo.

4. Concernant la demande de la Société Autolib' portant sur la révision à la baisse du montant de la redevance d'occupation domaniale, il est totalement erroné d'indiquer que les parties s'étaient accordées sur la nécessité de revoir son montant à la baisse.

En effet, le Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole n'a jamais souhaité discuter réellement de cette mesure avec la Société Autolib'.



La Chambre régionale des comptes n'a à encore retenu que l'affirmation du Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole, sans vérifier si la Société Autolib' était d'accord avec une telle affirmation.

Il apparaît en outre que les nouveaux opérateurs de services de mobilité ont bénéficié d'un cadre beaucoup plus favorable concernant les redevances liées à l'occupation du domaine public.

5. S'agissant de la critique du rapport d'observations définitives sur le projet de fermeture par la Société Autolib' des stations présentant un manque d'intérêt économique, la Société Autolib' rappelle que de nombreuses réunions sur le sujet de la fermeture des stations se sont tenues dès lors qu'il est apparu que les déficits s'accroissaient (demandes de fermeture de stations par la Société Autolib' dès 2016).

Prétendre, comme le fait le rapport d'observations définitives, qu'une démarche plus rapide de la Société Autolib' aurait permis de contenir dès les premières années le déficit de la concession est inexact tant l'incapacité du Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole à faire adopter des mesures à ses membres est manifeste.

Si des opérations de revitalisation commerciale ont été envisagées, et même mises en œuvre pour quelques stations, il convient de rappeler que les membres du Comité de Suivi ont décidé qu'une politique de revitalisation commerciale de grande ampleur constituerait une opération onéreuse sans que des effets probants ne puissent en résulter, voire serait inutile pour certaines stations.

Par ailleurs, la Société Autolib' s'étonne que le rapport d'observations définitives établisse que la Société Autolib' n'était pas fondée à dénoncer l'absence d'intérêt économique de stations construites après extension du périmètre de la concession.

En effet, la Société Autolib' a toujours considéré que la régulation du parc (équilibre), compte tenu de la géographie commerciale du service Autolib', était une opération déterminante. C'est pour cette raison que nous avons tout mis en œuvre afin qu'elle soit réalisée de manière efficace aussi bien opérationnellement qu'économiquement.

A ce titre, la Société Autolib' est particulièrement satisfaite de constater que le rapport d'observations définitives affirme, comme l'a toujours soutenu la Société Autolib', et comme le souligne le rapport Ernst & Young, que le service Autolib' pouvait être relativement viable uniquement à Paris et dans sa couronne immédiate, contrairement au Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole qui n'a malheureusement jamais voulu entendre et comprendre cette position.

Toutefois, il est totalement faux d'indiquer que la saisine par la Société Autolib' du Comité de Conciliation a suspendu toute décision concernant la suppression des stations déficitaires. Une fois encore, le rapport d'observations définitives semble avoir pris le parti du Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole.

En effet, la saisine par la Société Autolib' du Comité de Conciliation ne constituait que la conséquence de l'inaction répétée et continue du Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole pour adopter des mesures permettant de rétablir l'équilibre du service Autolib'.

6. En ce qui concerne les investissements, le titre du paragraphe 3.2.3.5 du rapport d'observations définitives évoque de manière erronée le doublement des investissements par rapport à la prévision initiale puisqu'il ne s'agit pas d'un doublement mais d'un passage de 84,3 M€ à 132,3 M€, soit +57 %.

A cet égard, le dépassement lié à l'installation des stations (67,3 M€ à 96,1 M€, soit +43%) relève en grande partie de la responsabilité du Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole. Sur ce point, il est particulièrement étonnant que le rapport d'observations définitives n'insiste pas sur le lien entre les difficultés intervenues lors du déploiement du service et la hausse de l'investissement lié à l'installation des stations alors qu'une partie du rapport d'observations définitives est pourtant consacrée au retard de déploiement du service.

Par ailleurs, si les travaux de génie civil sont passés de 32,1 K€ par station à 55,8 K€ par station, cela ne relève aucunement de la responsabilité de la Société Autolib', qui tient à préciser que ces travaux ont systématiquement été soumis à une procédure d'appel d'offres conformément à la loi et à la convention de délégation de service public.

La Société Autolib' rappelle aussi qu'à l'exception de la borne de location, les prix des bornes tel qu'indiqués au travers du Plan d'Affaires Initial ont été correctement respectés. S'agissant spécifiquement de la borne de location, cette dernière a dû recevoir des développements pour assurer sa connectivité à la 3G afin de pallier l'indisponibilité de l'ADSL dans certaines zones (entraînant l'indisponibilité des stations et des véhicules).

Enfin, il est également primordial de rappeler que le rapport Ernst and Young a précisé, en page 41, que les écarts s'agissant des investissements ne suggèrent, à aucun moment, que la Société Autolib' a volontairement sous-estimé les investissements dans le Plan d'Affaires Initial.

➤ **Point 4 du rapport d'observations définitives : l'exécution prétendument critiquable de la délégation de service public**

- **Introduction du point 4 du rapport d'observations définitives**

La Société Autolib' conteste fortement l'affirmation du Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole, reprise par le rapport d'observations définitives, selon laquelle les Plans d'Affaires Actualisés n'auraient pas été agréés en raison notamment de l'imputation à tort par la Société Autolib' de dépenses dans les comptes de la délégation de service public.

Une telle affirmation est totalement fausse.



Le Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole n'a d'ailleurs jamais émis aucune remarque ni observation sur les Plans d'Affaires Actualisés 2014 et 2015.

Par ailleurs et contrairement à ce qu'indique le rapport d'observations définitives, la Société Autolib' et le Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole ne se sont pas opposés dès l'origine sur la manière de piloter la concession.

En effet, durant les premières années d'exécution de la concession, les parties avaient pu s'accorder sur la manière de gérer le service Autolib', en atteste les échanges communiqués à la Chambre régionale des comptes démontrant les bonnes relations entre les parties.

- Point 4.1 du rapport d'observations définitives : la prétendue remise en cause du contrat avant la signature

Le rapport d'observations définitives indique de manière exagérée que le contrat de délégation de service public a été remis en cause par la Société Autolib' avant même sa signature.

D'abord, préalablement à sa signature, le contrat - qui par définition n'existe pas à ce stade - ne peut en conséquence être remis en cause.

Ensuite et comme le relève d'ailleurs à juste titre le rapport d'observations définitives, la Société Autolib' a finalement consenti à signer la convention de délégation de service public sans modification.

S'il est vrai que les futures parties au contrat ont discuté jusqu'à la signature de ce dernier - ce qui était normal eu égard à l'ampleur et au caractère particulièrement innovant du projet Autolib' - dès le 18 octobre 2010 (et non pas quatre jours avant la signature du contrat), nous avons fait parvenir nos demandes.

Le 28 octobre 2010, la Présidente du Syndicat Mixte Autolib' nous a indiqué que nous étions retenus pour la poursuite de la procédure, en précisant bien qu'elle pouvait remettre ce choix en question.

Le 21 février 2011, le Président du Groupe Bolloré évoquait les accords de la Société Autolib' sur les points considérés comme bloquants aux yeux du Syndicat Mixte Autolib' tout en justifiant sa position sur la mise en place progressive des réservations et sur les emplacements des abris. Ce courrier démontre à l'évidence un esprit d'ouverture qui a permis la signature du contrat après des discussions tout à fait normales pour ce type de projet.

En outre, déduire de cet épisode, comme le fait le rapport d'observations définitives, que la Société Autolib' souhaitait, dès l'origine, disposer d'une grande liberté d'initiative dans l'exploitation du service et entendait limiter son obligation d'information du concédant, est totalement inexact et infondé. Une telle déduction

démontre également le parti pris du rapport d'observations définitives en faveur du Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole.

- Point 4.2 du rapport d'observations définitives : l'information du Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole par la Société Autolib'

1. La Société Autolib' conteste avec fermeté la critique du rapport d'observations définitives selon laquelle les comptes de la délégation de service public et ceux de la Société Autolib' n'étaient pas identiques.

A cet égard et une nouvelle fois, la Société Autolib' rappelle qu'elle doit produire des comptes conformément aux dispositions du droit des sociétés.

Dès lors, les comptes sociaux de la Société Autolib' et ceux de la délégation de service public ne pouvaient être identiques dans la mesure où les premiers sont établis en fonction de règles économiques et fiscales auxquelles la Société Autolib' ne peut se soustraire.

Par ailleurs, s'il est exact que la Société Autolib' a privilégié, pour des raisons de volume et de confidentialité, que les contrôles des pièces comptables demandés par le Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole soient réalisés dans ses locaux, la Société Autolib' tient à préciser qu'elle s'est toujours montrée très ouverte aux contrôles financiers souhaités par le Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole et que de nombreux courriers démontrent qu'elle a systématiquement répondu aux demandes de ce dernier.

A cet égard, nous avons également produit des attestations de nos commissaires aux comptes et avons accueilli les personnes mandatées par le Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole pour qu'elles puissent exercer leur mission de contrôle.

2. Au travers de la question des retraitements comptables, le rapport d'observations définitives laisse entendre que la Société Autolib' aurait procédé à des retraitements anormaux et aurait imputé des produits et des charges étrangers à la concession dans les comptes de la délégation de service public.

La Société Autolib' ne peut accepter de telles affirmations qui sont totalement fausses et de nature à jeter un discrédit très grave sur la sincérité des comptes de la délégation de service public, sur la Société Autolib' et plus généralement sur le Groupe Bolloré. La Chambre régionale des comptes n'apporte d'ailleurs aucun élément précis pour justifier cette affirmation.

La Société Autolib' conteste également les termes du rapport d'observations définitives en ce qu'ils indiquent que les retraitements ont été effectués suite à des demandes réitérées du Concedant. Il semble là encore que seule la position du Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole ait été entendue. Ce même rapport est d'ailleurs contradictoire en ce qu'il relève plus loin que les retraitements ont été effectués à la seule initiative du Concessionnaire.



En outre, les retraitements sont normaux et ne sauraient discréditer les comptes du Concessionnaire. Par ailleurs, tous les Plans d'Affaires Actualisés ont été élaborés sur la base des comptes de la délégation de service public et tous les retraitements expliqués.

De plus et afin de rétablir la vérité par rapport à certains développements à cet égard du rapport d'observations définitives, la Société Autolib' tient à apporter les précisions suivantes :

- Les amortissements dérogatoires sont des amortissements qu'il est possible de comptabiliser dans les comptes sociaux. La Société Autolib' les a retraités dans les comptes de la délégation de service public pour ne pas pénaliser ces derniers ;
- Les amortissements des systèmes d'information sont calculés sur une durée plus courte dans les comptes sociaux, soit 3 ans qui est la règle applicable aux immobilisations incorporelles. La Société Autolib' a, pour l'établissement des comptes de la délégation de service public, retenu une durée plus longue, en l'occurrence la durée de Concession ;
- Le caractère de surévaluation des indemnités de licenciement que le rapport d'observations définitives met en exergue est infondé et inexact ;
- Concernant 2013, la différence entre le résultat net des comptes sociaux et celui de la Concession s'élève bien à 6,8 M€. Elle est totalement expliquée par des indemnités de licenciement à hauteur de 0,4 M€, un différentiel de dotation aux amortissements sur le système d'information à hauteur de 5,4 M€ et des amortissements dérogatoires pour 1 M€ ;
- Le Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole a reçu directement ou par l'intermédiaire des personnes qu'il a mandatées tous les éclaircissements nécessaires ;
- La Société Autolib' ne comprend pas la remarque relative à la prétendue absence d'explication sur les motifs de variation s'agissant des tableaux présentant les retraitements réalisés entre comptes sociaux, rapports annuels et comptes de la Concession, alors que la même méthodologie a été appliquée et expliquée chaque année.
- Le tableau n° 22 du rapport d'observations définitives fait état de différences ligne par ligne. Mais les résultats nets (aux retraitements comptables mentionnés dans le tableau ci-dessous) sont identiques. La Société Autolib' a en effet souhaité, concernant les comptes sociaux, conserver la classification du plan comptable révisé. Alors que concernant les comptes de la délégation de service public, la Société Autolib' a suivi strictement la logique du Plan d'Affaires Initial, plus analytique. À titre d'exemple, si les produits des subventions reçues pour les stations sont classés en exploitation dans les comptes sociaux, ils ont été incorporés en exceptionnel dans les comptes de la délégation de service public conformément à la présentation de l'annexe A8-4 du contrat de délégation de service public ;

- Le tableau n° 23 du rapport d'observations définitives nous semble incomplet en l'absence de libellés pour définir les lignes de celui-ci. La Société Autolib' rappelle qu'elle a proposé un tableau de passage suite aux échanges avec l'assistant à maîtrise d'ouvrage financier du Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole. Cette présentation lui semble plus claire avec, d'une part, le rapprochement entre la présentation des comptes sociaux et la présentation au format Plan d'Affaires et, d'autre part, la mise en évidence des retraitements à caractère temporaire (dans la mesure où en fin de Concession la somme de ces retraitements sur la durée de la concession est nulle, voir tableau ci-dessous) portant sur les amortissements.

Tableau de suivi des retraitements sur la durée de la Concession (au 25/06/2018)

Suivi des retraitements comptables - comptes Autolib' 2011 - 2018									
K€	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Résultat net social	-13 834	-61 705	-49 571	-23 774	-30 173	-27 916	-19 666	-12 766	-239 405
Retraitements :									
Report à nouveau avant DSP	29								29
Indemnités de licenciement		250	398						648
Utilib'								2 848	2 848
Différence durée amortissement	135	3 309	5 406	5 427	1 781	-774	-761	-14 523	0
Dotations amortissements dérogatoires	438	9 228	4 188	1 103	2 159	1 261	689	0	19 066 A
Reprise amortissements dérogatoires			-3 141	-7 129	-3 648	-1 823	-1 895	-565	-18 201 A
Total retraitements	602	12 787	6 851	-599	292	-1 336	-1 967	-12 240	4 390
Résultat net de la Concession	-13 232	-48 918	-42 720	-24 373	-29 881	-29 252	-21 633	-25 006	-235 015

A : solde des amortissements dérogatoires pour 865 K€ qui sera extourné dans les comptes sociaux de la Société Autolib' postérieurement à la clôture des comptes au 25 juin 2018. Sans impact sur les comptes de la Concession.

Comme démontré dans le tableau ci-dessus, les seuls retraitements résiduels entre les comptes sociaux et les comptes de la concession (écart favorable de 4,4 M€ pour les comptes de la Concession) concernent des charges justifiées dans les comptes sociaux de la Société Autolib' mais non imputables aux comptes de la Concession : report à nouveau antérieur à 2011, certains coûts de licenciement, les investissements Utilib' suite à la demande du Concédant et le solde des amortissements dérogatoires.

3. La Société Autolib' ne peut que contester la position du rapport d'observations définitives selon laquelle la Société Autolib' aurait une méconnaissance des rôles respectifs du concédant et du concessionnaire dans le cadre d'une délégation de service public.

En effet, la Société Autolib' a toujours agi conformément aux dispositions de la convention de délégation de service public pour organiser les conditions d'exploitation du service Autolib'.

A ce titre, il est important de rappeler qu'en application des articles 8 et 15 de la convention de délégation de service public, la Société Autolib' devait, en sa qualité de concessionnaire, assurer à ses risques et périls la gestion et l'exploitation du service Autolib' conformément à la convention de délégation de service public Autolib', ainsi que la gestion commerciale efficace dudit service.



Les mesures adoptées par la Société Autolib' relatives aux conditions d'exploitation du service Autolib' (remises commerciales et parc de véhicules notamment) relevaient donc pleinement des missions qui lui étaient confiées au travers de la délégation de service public.

Pour les mesures les plus importantes nécessitant l'accord du Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole, la Société Autolib' s'est heurtée à de très nombreuses reprises à l'absence de réponse ou d'accord du Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole.

La Société Autolib' ne pouvait donc pas, dans le respect des stipulations de la convention de délégation de service public, mettre en œuvre des mesures pourtant nécessaires à l'amélioration des conditions d'exploitation du service Autolib' en raison de l'inertie dont a fait preuve le Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole tout au long de l'exécution de la délégation de service public.

4. Contrairement à ce qu'indique le rapport d'observations définitives s'agissant de l'accroissement du parc de véhicules, la marge sur coûts variables s'est progressivement améliorée d'une part, par la forte croissance du chiffre d'affaires par véhicule jusqu'en 2014 puis sa stabilisation sur les exercices suivants et d'autre part, par la baisse significative des coûts par véhicule dès l'exercice 2014 et ce jusqu'en 2018. Ces évolutions accélérées par l'augmentation du parc de véhicules ont contribué ainsi d'une part, à une meilleure couverture des coûts fixes (14 M€ de contributions aux coûts fixes), et d'autre part, à une meilleure satisfaction des clients du service en raison d'une amélioration de la disponibilité des véhicules.

Par ailleurs, la Société Autolib' ne peut que s'opposer à la remarque du rapport d'observations définitives selon laquelle elle aurait oublié que la régulation du parc des véhicules figurait parmi ses obligations.

En effet, dès 2012, la Société Autolib' a alerté le Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole des difficultés de régulation par du personnel de terrain (ambassadeurs). Le Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole a alors encouragé la proposition de la Société Autolib' de mettre en place un dispositif de régulation qui mettrait l'usager au cœur de ce dispositif. Le développement informatique du programme commercial PIM a ainsi été lancé. Cela a permis de transformer les charges importantes des ambassadeurs en remises commerciales moins onéreuses et plus vertueuses sur la satisfaction client.

5. S'agissant de la politique commerciale de la Société Autolib', la Chambre régionale des comptes, à juste titre, met en évidence le bénéfice avéré de certaines de nos remises commerciales, celles-ci représentant 84 % des remises commerciales effectuées.

En ce qui concerne les 16% restants de remises commerciales, ils étaient alloués aux opérations de rééquilibrage du parc de véhicules.

Comme le rappelle le rapport d'observations définitives, ces dernières remises commerciales ont bénéficié à 20 000 usagers et ont permis de générer 4 500 locations supplémentaires/semaine.

Ces mesures ont ainsi permis de générer plus de 2 M€ de chiffre d'affaires par an et d'éviter d'utiliser des personnels intérimaires pour le rapatriement des véhicules.

Loin d'oublier son obligation en matière de régulation du parc de véhicules, contrairement à ce qu'indique le rapport d'observations définitives, la Société Autolib' rappelle que la plupart des opérateurs d'autopartage utilisent le même système d'incitation via une variation de prix afin d'optimiser l'équilibre entre l'offre et la demande (*yield management*).

D'ailleurs, le service Vélib' procédait de manière identique : un utilisateur qui rendait son vélo dans certaines stations souvent dépourvues de vélos (généralement en haut d'une côte) se voyait octroyer des minutes gratuites.

Il s'agit en effet de la mise en œuvre d'un principe classique en marketing, à savoir les 5B de Kepner, qui prévoit qu'il faut « *le bon produit, au bon prix, au bon endroit, au bon moment, en bonne quantité* ». C'est exactement ce que permettent ces remises commerciales.

6. La Chambre régionale des comptes indique à juste titre dans son rapport d'observations définitives que les frais de holding imputés sur les comptes de la délégation de service public n'étaient pas illégitimes puisque la Société Autolib' ne disposait pas des services supports indispensables à son activité.

Ces frais de holding étaient donc parfaitement justifiés, contrairement à ce qu'indique de manière contradictoire et donc erronée le titre du paragraphe 4.2.2.3 du rapport d'observations définitives.

7. S'agissant de la recapitalisation et des frais financiers, la Société Autolib' tient une nouvelle fois à rappeler les éléments suivants :

- Le montant des intérêts qui aurait été économisé par une augmentation du capital de 40M€ à 50M€ s'avère peu significatif au regard de la perte nette totale (0,6 M€ sur 235M€ soit 0,3%) ;
- Les taux d'intérêt appliqués en accord avec les conditions pratiquées pour l'ensemble des entités du Groupe Bolloré n'ont jamais dépassé 2% par an, ne reflétant pas le taux qu'aurait dû supporter une entité telle que la Société Autolib' hors d'un grand groupe ;
- Les intérêts sur la période 2011-2015 n'auraient pas été annulés en cas de recapitalisation fin 2015 (5,8 M€).



Par ailleurs, le volume de charges financières prévisionnelles imputées sur les comptes de la concession entre 2018 et 2023 si le service Autolib' avait perduré jusqu'en 2023, tel qu'indiqué au travers du rapport d'observations définitives, est une simple extrapolation ne pouvant être démontrée, et ce d'autant plus qu'il est probable que la confiance revenant une recapitalisation aurait été effectuée.

- Point 4.3 du rapport d'observations définitives : des prestations nécessaires à l'exploitation du service fournies par des filiales du groupe Bolloré sans mise en concurrence

1. Comme le relève à juste titre le rapport d'observations définitives, le droit n'imposait pas à la Société Autolib' d'organiser une mise en concurrence préalable à ses achats (seuls les marchés de travaux de la Société Autolib' devaient être soumis à des obligations de mise en concurrence préalables - ce que la Société Autolib' a fait - mais en application de la loi et de la convention de délégation de service public).

La Société Autolib' n'avait donc pas à soumettre ses achats de fournitures et de services à une mise en concurrence préalable et n'a ainsi en aucune manière manqué à des obligations de mise en concurrence préalable pour l'ensemble de ses achats.

Elle a pu, en particulier et de manière parfaitement légale, passer des marchés de services et de fournitures, notamment avec des entreprises du Groupe Bolloré, sans se soumettre à la réglementation relative aux marchés publics.

Cette analyse est d'ailleurs très clairement confirmée par une consultation juridique du Professeur Stéphane Braconnier, docteur en droit, agrégé de droit public et qui enseigne le droit des contrats publics d'affaires à l'Université Paris 2 Panthéon-Assas.

De plus et comme le préambule de la convention de délégation de service public Autolib' le précise, le Groupe Bolloré a d'ailleurs été choisi par le Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole pour sa capacité à pouvoir répondre à tout l'écosystème de ce service grâce à la synergie et aux compétences développées par des sociétés du Groupe Bolloré.

*« Le Concessionnaire, dont figurent au capital des sociétés appartenant au groupe Bolloré qui a de son côté développé et conçu des véhicules électriques pleinement adaptés au service public AUTOLIB' et qui possède par ailleurs un ensemble de compétences indispensables au bon déploiement de ce nouveau service public, notamment en matière de bornes interactives, de communication et de promotion du service, s'est déclaré, intéressé pour investir et exploiter ce service dans le respect des contraintes particulières inhérentes aux délégations de service public. »*

Là non plus, aucune défaillance dans la gestion de la délégation de service public ne saurait donc être reprochée à la Société Autolib'.

Partant et dès lors que le droit n'impose pas l'organisation d'une mise en concurrence préalable, il est faux et même absurde de soutenir, au travers du rapport d'observations définitives, que la Société Autolib' avait l'obligation d'organiser une telle mise en concurrence.

Le fait que le risque financier supporté par la Société Autolib' - au demeurant très significatif - soit limité ou le fait que le Groupe Bolloré se développe dans l'auto-partage, n'imposait absolument pas d'un point de vue juridique l'organisation d'une mise en concurrence, contrairement à ce que relève le rapport d'observations définitives.

L'interprétation du principe de transparence, faite au travers du rapport d'observations définitives, pour tenter de justifier une obligation de mise en concurrence qui n'existe absolument pas, est gravement erronée et témoigne d'une particulière mauvaise foi à l'égard de la Société Autolib' et d'une volonté de nuire à cette dernière.

2. En outre, le recours par un concessionnaire à des sociétés du groupe auquel il appartient est courant et parfaitement légal.

Il convient surtout de préciser que le recours par la Société Autolib' à des sociétés du Groupe Bolloré a généré des pertes significatives pour certaines d'entre elles et des bénéfices tout à fait modérés pour les autres. Le détail de ces pertes et bénéfices a d'ailleurs été communiqué par la Société Autolib' à la Chambre régionale des comptes dans le cadre de la réponse apportée au rapport d'observations provisoires. Le recours à des entreprises n'appartenant pas au Groupe Bolloré n'aurait pas permis de réduire les pertes de la concession.

Plus précisément, 50% des décaissements (charges et investissements) de la Société Autolib' l'ont été avec des sociétés du Groupe Bolloré. Si l'on ajoute les loyers immobiliers versés à Mount Vernon, le pourcentage est d'environ 51%.

Au global, le service Autolib' a donc été réalisé grâce au soutien des sociétés du Groupe Bolloré sur des bases de comparaison, par rapport au marché, normales et courantes quant au système d'information et aux bornes et voire extrêmement favorables quant aux voitures et aux loyers immobiliers, comme le reconnaît finalement la Chambre régionale des comptes dans son rapport d'observations définitives.

3. La Société Autolib' souhaite également revenir sur le financement des systèmes d'information que le rapport d'observations définitives qualifie à tort d'irrégulier.

La Société Autolib' tient tout d'abord à rappeler une nouvelle fois que le développement d'un nouveau système d'information pour la mise en place du service Autolib' ainsi que les coûts associés à un tel développement, étaient inévitables au regard du caractère particulièrement innovant de ce service constituant une première mondiale et, par conséquent, de l'absence de solution disponible et adéquate sur le marché.

Contrairement à ce que le rapport d'observations définitives indique, le Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole était parfaitement informé du développement d'un nouveau système d'information et des coûts plus importants que ceux initialement prévus.



Les premiers rapports annuels remis au Syndicat Mixte n'ont fait que confirmer une information déjà portée à sa connaissance.

Ce nouveau système d'information bénéficiait à l'origine uniquement au service Autolib'.

La Société Autolib' a donc logiquement et régulièrement imputé les coûts de développement et d'amortissement de ce nouveau système d'information dans les comptes de la délégation de service public puisque ceux-ci constituaient en toute évidence une charge liée à la mise en place du service Autolib'.

En revanche et dès lors que par la suite, à savoir à partir de 2014, ce système d'information a profité à d'autres services d'auto-partage exploités par le Groupe Bolloré, la Société Autolib', afin qu'il ne puisse en aucune manière lui être reproché d'avoir fait supporter à la délégation de service public des charges extérieures à son objet, a alors institué un mécanisme de « subventions commerciales », que le rapport d'observations définitives relève d'ailleurs à juste titre.

Le montant des « subventions commerciales » qui s'élève à 18,9 millions d'euros a été calculé afin que l'utilisation du système d'information - par les autres services d'auto-partage exploités par le groupe Bolloré - allège de manière parfaitement équitable les charges de la délégation de service public.

Le montant de ces « subventions commerciales » a ainsi permis de compenser l'intégralité des coûts de développement initial du nouveau système d'information supportés par la Société Autolib'.

Il ne saurait donc être reproché au Groupe Bolloré l'octroi de ces « subventions commerciales » à la Société Autolib'.

En outre et toujours à compter de 2014, l'utilisation du système d'information par les autres services d'auto-partage exploités par le Groupe Bolloré a permis de diminuer de manière importante les droits d'usage payés par la Société Autolib' pour l'utilisation dudit système.

En effet, l'utilisation multiple du système d'information a entraîné un partage entre ces différents services d'auto-partage des coûts récurrents liés à ce système d'information et en conséquence une diminution de la part de ces coûts à la charge de la Société Autolib'.

Les coûts d'amortissement ont de la même manière été répartis entre les différents services d'auto-partage exploités par le Groupe Bolloré.

Cette diminution des coûts supportés par la Société Autolib' n'aurait pas été envisageable si le nouveau système d'information avait été développé par des prestataires extérieurs au Groupe Bolloré.

Par ailleurs et même si le système d'information développé pour la mise en place du service Autolib' est la propriété de la Société Bluecarsharing, la convention de délégation de service public prévoit expressément et très clairement que ce système d'information devait à la fin de la délégation de service public être mis gratuitement à la disposition du Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole pour les seuls besoins du service Autolib'.

L'article 53.2 de la convention de délégation de service public dispose en effet que pour les seuls besoins du service Autolib', une licence non exclusive d'utilisation de ce système d'information devait être concédée à titre gratuit par la Société Autolib' au Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole.

Malgré son appartenance à la Société Bluecarsharing, le système d'information devait donc bénéficier pleinement et gratuitement au service Autolib' à compter de l'expiration de la délégation de service public.

Or, en décidant au travers de sa délibération n° 2018-18 en date du 21 juin 2018 de ne pas poursuivre le service Autolib', le Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole a, de sa seule initiative, refusé de bénéficier de son droit d'utiliser gratuitement ce système d'information.

- Point 4.4 du rapport d'observations définitives : la dégradation des résultats financiers de la délégation jusqu'à sa résiliation

Le rapport d'observations définitives apparaît affirmer à tort que l'extension du réseau n'a pas eu d'impact positif.

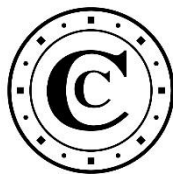
Or, la Société Autolib' souhaite préciser que cette extension du réseau a au moins permis d'augmenter la marge par station et donc contribué à une progression du chiffre d'affaires plus forte que les charges (au regard des chiffres présentés au travers du tableau n° 37 du rapport d'observations définitives). La fermeture des stations dites « ventouses » que nous avons eu de cesse de réclamer auprès du Syndicat Mixte Autolib' et Vélib' Métropole aurait d'ailleurs encore amélioré drastiquement cette marge par station.

Le Président



Gilles Alix





« La société a le droit de demander compte  
à tout agent public de son administration »  
Article 15 de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen

L'intégralité de ce rapport d'observations définitives  
est disponible sur le site internet  
de la chambre régionale des comptes Île-de-France :  
[www.ccomptes.fr/fr/crc-ile-de-france](http://www.ccomptes.fr/fr/crc-ile-de-france)

**Chambre régionale des comptes Île-de-France**  
6, Cours des Roches  
BP 187 NOISIEL  
77315 MARNE-LA-VALLÉE CEDEX 2  
Tél. : 01 64 80 88 88  
[www.ccomptes.f](http://www.ccomptes.f)