

Secrétariat Général

2018 SG 43 : Mise en valeur des bâtiments sur la Petite Ceinture ferroviaire à Paris et projet de création d'une Société par Actions Simplifiée entre la Ville de Paris et SNCF-Réseau pour la mise en œuvre de ce projet.

Mesdames, Messieurs,

Le projet de mise en valeur de la Petite Ceinture ferroviaire est porté par deux partenaires – la Ville et SNCF Réseau – qui disposent chacun d'une compétence d'intervention sur les emprises de la Petite Ceinture.

Le premier grand objectif du partenariat entre la Ville et SNCF, qui est désormais atteint, a été de titrer la Ville de Paris pour la gestion et la création de nouveaux accès aux emprises de la Petite Ceinture dans 8 arrondissements : 12^{ème}, 13^{ème}, 14^{ème}, 15^{ème}, 16^{ème}, 17^{ème}, 19^{ème} et 20^{ème} arrondissements. Un projet de convention temporaire entre la Ville de Paris et SNCF-Réseau est en cours de finalisation concernant une grande partie du linéaire de la Petite Ceinture dans le 18^{ème} arrondissement et sera très prochainement soumis à votre approbation.

SNCF Réseau en sa qualité de gestionnaire du réseau ferroviaire français et propriétaire des emprises foncières a entrepris de faire évoluer le mode de gestion de la Petite Ceinture. SNCF-Réseau a ainsi mis la plus grande partie de la Petite Ceinture à la disposition de la Ville de Paris par la voie de conventions de superposition d'affectation, de conventions de transfert de gestion ou encore de conventions d'occupation temporaire. A ce jour, SNCF-Réseau et la Ville de Paris ont établi des conventions (superposition d'affectation et transfert de gestion) sur environ 18,5 km de linéaires de la Petite Ceinture ferroviaire sur les 20 km de linéaire susceptibles d'être placés sous la responsabilité de la Ville de Paris. Vous avez approuvé ces différentes conventions lors de séances antérieures du Conseil de Paris.

Le reste du linéaire de la Petite Ceinture continue de relever de la responsabilité de SNCF-Réseau car il supporte une exploitation ferroviaire (RER C) ou est susceptible d'accueillir des projets ferroviaires à moyen ou long termes.

*

Parallèlement, la Ville de Paris et la SNCF portent l'ambition du développement des nouveaux usages pour la Petite Ceinture dans le respect de certains principes notamment la préservation du linéaire, la réversibilité des aménagements et l'ouverture de la Petite Ceinture au public dans le cadre maîtrisé au regard de la sécurité ferroviaire et des emprises.

Les emprises foncières de la Petite Ceinture qui ne sont plus, dans les faits, affectées à la circulation ferroviaire, peuvent aujourd'hui être ouvertes au public et accueillir diverses activités, activités qui ont vocation à être proposées aux Parisiens et/ou engagées par les

Parisiens.nes eux-mêmes (promenades, jardins partagés, expositions ou évènements culturels et sportifs, restauration,...). Cette forme de reconquête de la Petite Ceinture est portée par la Ville de Paris et vise à la satisfaction de tous les usagers, habitants ou visiteurs.

Au titre des conventions de mise à disposition approuvées, c'est bien la Ville de Paris qui assure l'ouverture de la Petite Ceinture au public. D'ores et déjà, des travaux sont en cours ou programmés dans les prochaines semaines sur 6 tronçons de la Petite Ceinture de manière à pouvoir ouvrir de nouvelles parties de la Petite Ceinture au public entre l'automne 2018 et la mi-2019. Au total plus de 8 kilomètres de parcours seront ainsi ouverts au public. Pour les travaux d'accès et de mise en sécurité, il s'agit d'aménagements les plus simples possibles, permettant d'accéder à la Petite Ceinture, d'y cheminer en sécurité et de découvrir différents sites ou points de vue sur la ville et le paysage naturel. Il est prévu qu'une partie des petits aménagements pourra être réalisée avec la participation active des habitants et des associations. De nouveaux projets en cours d'étude sont initiés pour envisager l'ouverture de nouveaux tronçons en 2019 et 2020.

*

En outre, la Ville de Paris et SNCF ont convenu que les missions attachées à la mise en valeur des bâtiments de la Petite Ceinture et leur mise en place sur le plan juridique et financier devaient être principalement portées par une structure dédiée, sous la forme d'une société par actions simplifiée (SAS) dont la Ville et SNCF-Réseau seront les seuls actionnaires.

Le présent projet de délibération a pour objectif de vous présenter la démarche de mise en valeur poursuivie par SNCF-Réseau et la Ville de Paris, le projet de création de cette SAS et enfin l'autorisation de le transmettre au Préfet de Région pour autorisation express par décret en Conseil d'Etat. Dans la suite de la procédure, une fois l'accord de l'Etat obtenu, je reviendrai devant vous pour vous soumettre les statuts définitifs de cette société.

L'exposé des motifs présentera d'abord le patrimoine immobilier et foncier concerné, la programmation envisagée dans le respect du projet d'ensemble, le mode de sélection des futurs opérateurs.

Les raisons du choix d'une Société par Actions Simplifiée (SAS) seront ensuite présentées, ainsi que les éléments essentiels des projets de Statuts, les engagements des deux futurs actionnaires de la Société, la mise en place d'une concession de services précisant les droits et obligations de la future SAS par rapport à la Ville et à SNCF-Réseau et enfin la procédure à mettre en œuvre vis-à-vis des services de l'Etat pour la bonne réalisation de ce projet.

Au terme de cette présentation, je solliciterai votre avis sur ce projet de mise en valeur, et votre approbation des projet de Statuts et des engagements de la Ville de Paris dans ce projet de création de la SAS et enfin votre autorisation pour me permettre de transmettre ce dossier et le projet de création de la SAS Petite Ceinture au Préfet de Région d'Ile-de-France et pour solliciter l'autorisation de l'Etat par décret en Conseil d'Etat.

*

Le patrimoine immobilier concerné

La démarche globale de développement s'appuie sur un patrimoine disponible qui représente une vingtaine de bâtiments et surfaces libres répartis dans les 9 arrondissements. La superficie totale du bâti existant représente environ 10.400 m² de surfaces de planchers. Une estimation des extensions ou constructions nouvelles possibles porterait le total des surfaces de planchers à 16.500 m² environ (10.400 m² à réhabiliter et 6.100 m² en extension ou constructions nouvelles).

Des surfaces extérieures, en limite des parcelles bâties, représentent environ 13.000 m², correspondant à des périmètres précis des espaces pouvant faire l'objet de conventions d'occupation domaniale. Ces surfaces de plein air ne pourront recevoir que des installations légères et réversibles compatibles avec la continuité de promenade et les prescriptions de surveillance des ouvrages par les services de la Ville de Paris et de SNCF-Réseau.

La ville de Paris et SNCF ont été accompagnées par un groupement de cabinets spécialisés en développement économique et commercial qui a mené une mission d'analyse et de recommandations entre novembre 2017 et juin 2018. Cette étude a permis de finaliser un plan d'actions opérationnel en juin 2018 qui a été présenté à chacune des mairies d'arrondissement concernées, ainsi qu'au comité de pilotage partenarial dans sa forme élargie, le 20 juin 2018.

Pour l'ensemble des surfaces à mettre en valeur, le total des travaux de réhabilitation ou d'aménagement est estimé à ce jour à 25,3 M€ environ sur la base de ratios de rénovation lourde ou de constructions nouvelles.

La programmation envisagée

En terme de stratégie de mise en valeur, le plan d'actions opérationnel proposé pour les bâtiments et les sites de la Petite Ceinture respecte strictement les principes directeurs actés par les deux partenaires : le principe de pluriactivités, dès lors que le site le permet, pour favoriser la diversité des usages et des publics mais aussi celles des futurs opérateurs ; la prise en compte de l'environnement des sites, en cohérence avec l'ambiance urbaine et les dynamiques de quartier ; la recherche d'activités présentant différents niveaux de redevance, dès lors qu'elles concourent à la diversité sociale, culturelle, économique voulue pour le projet Petite Ceinture dans son ensemble.

Le plan d'actions prend en compte les tronçons qui seront ouverts d'ici la fin de la mandature mais prend aussi en compte les priorités qui seront retenues pour la suite du projet, avec l'ouverture de nouveaux tronçons postérieurement à 2020 et à mesure de l'ouverture des nouvelles activités, à partir de 2022-2023.

La proposition programmatique a cherché à qualifier cinq attributs majeurs pour la Petite Ceinture :

- ▶ Une Petite Ceinture **connectée** qui réunit des éléments couramment opposés : l'ici et l'ailleurs... le passé et le présent... la ville et la nature
- ▶ Une Petite Ceinture **naturelle** qui accueille une faune et une flore singulières, différentes de ce que l'on peut observer habituellement en milieu urbain.

- ▶ Une Petite Ceinture **multi-rythmes** par les temporalités et les cinétiques : quelques heures, quelques années, une vie toute entière, lente, rapide, immobile.
- ▶ Une Petite Ceinture **surprenante** : son exigence de réversibilité, sa climatodépendance font que la Petite Ceinture se transforme en permanence, son histoire s'écrit en continu.
- ▶ Une Petite Ceinture **créative** destinée à accueillir et à croiser des éléments de toutes sortes et à devenir un carrefour de possibilités.

Le mode de sélection par des appels à projets

L'ordonnance n° 2017-562 du 19 avril 2017 relative à la propriété des personnes publiques s'applique aux activités de la SAS concernant la sélection des occupants futurs et les conditions de formalisation de leurs droits par des conventions de sous-occupation domaniale.

Il est prévu que la SAS organise systématiquement des consultations publiques, assurant la mise en concurrence et la publicité pour toutes les occupations domaniales à caractère économique. La SAS respectera également les différentes procédures relatives aux occupations de courte durée.

A ce stade, il est envisagé de procéder à trois phases de consultation par appels à projets, espacées chacune de 6 mois. Le calendrier de lancement de ces consultations n'est pas encore déterminé.

Le projet de Société par Actions Simplifiée (SAS)

Le régime de la Société par Actions Simplifiée (SAS) est apparu comme l'instrument sociétal le plus approprié pour la mission de valorisation et son pilotage opérationnel par la Ville de Paris et SNCF, en tant qu'il est conforme aux grands principes qui structurent le montage juridique entre les deux signataires du Protocole-cadre :

- les dépendances sont mises gratuitement à la disposition de la Ville ;
- la surveillance ainsi que l'entretien courant de la Petite Ceinture sont pris en charge par la Ville de Paris ;
- une structure dédiée, commune aux deux partenaires, aura pour mission de procéder à la mise en valeur économique, sociale et commerciale des bâtiments et des sites que la Ville et SNCF-Réseau auront mis à sa disposition par une Concession de services ;
- et enfin, les bénéfices issus de cette valorisation seront partagés à parts égales entre les deux partenaires.

Les deux partenaires ont convenu que cette structure dédiée sera détenue uniquement par la Ville de Paris et SNCF-Réseau, à l'exclusion de tout actionnaire privé. Cette disposition garantit un contrôle public fort sur les activités de la future société.

Les raisons du choix de cette forme sociétale

La création d'une structure dédiée offre une certaine souplesse d'action et une autonomie de gestion, sources de créativité et d'inventivité ; et elle permet de répondre à cette logique économique qui anime le projet et qui veut que la mise en valeur de la Petite Ceinture doit satisfaire tout à la fois un programme d'activités diversifiées (commerciales, mais aussi culturelles et sociales), mais également un objectif de rentabilité à terme.

La nature de cette structure, une société par actions simplifiée, s'est imposée. Les autres formes de structures ne pouvaient pas satisfaire l'un et/ou l'autre des grands principes qui façonnent le projet.

La société publique locale ne peut regrouper que des collectivités territoriales et leurs groupements. La société d'économie mixte à opération unique ne peut pas non plus inclure d'établissement public national. La société d'économie mixte ne peut pas associer exclusivement des personnes publiques. Le groupement d'intérêt économique ne peut pas être sollicité pour le développement en commun d'une activité nouvelle. Le groupement d'intérêt public ne peut pas être sollicité lorsqu'il est possible de solliciter un établissement public de coopération intercommunale.

Le syndicat mixte ouvert a été examiné comme solution mais a dû également être écarté. Un syndicat mixte se voit nécessairement transférer une compétence globale, l'outil ne permet pas de satisfaire la volonté des parties de séparer clairement, d'un côté, les charges de maintenance courante de la Petite Ceinture (que supporte la Ville) et, de l'autre, les missions de valorisation à proprement parler (qui relèvent de la structure).

La société commerciale s'est donc présentée comme le dispositif le plus opportun.

Les éléments essentiels des statuts

L'article des statuts consacré à l'objet social de la Société a été rédigé pour définir le type d'activités exercées par la Société. Il répond au double exercice d'être suffisamment précis pour encadrer l'activité de la Société, mais sans être toutefois trop restrictif pour éviter des lourdeurs administratives ou des blocages dans le fonctionnement de la société.

L'objet de la société est le suivant :

La Société a pour objet la mise en valeur de la Petite Ceinture ferroviaire de Paris qui s'entend comme contributeur à l'ouverture progressive au public et à des usages et activités de promenade, de loisirs, de sports, de culture ou d'activités économiques ou d'agriculture urbaine, d'utilisation du rail sous différentes formes, du plus grand nombre possible des emprises ferroviaires confiées à la Ville de Paris et de permettre par ces nouvelles activités et usages de valoriser les dépendances domaniales, l'identité et la marque Petite Ceinture, ainsi que toutes activités économiques, génératrices de revenus domaniaux et d'autres recettes.

La Société pourra réaliser toutes opérations, prestations et missions d'étude, d'assistance et de conseil se rattachant directement au territoire de la Petite Ceinture ferroviaire de Paris.

Les missions de la Société seront les suivantes :

- mission de valorisation économique et commerciale de sites et toutes les opérations rattachées à cette mission (notamment la conclusion des conventions d'occupation temporaire et la surveillance dans leur exécution, la perception des loyers et charges, la commande et surveillance des travaux ainsi que la gestion de toutes procédures judiciaires se rapportant aux COT) ;
- mission de gestion et de valorisation de la marque « Petite Ceinture » et de tous produits et services associés ;
- mission de recherche, de conclusion et gestion des contrats de mécénat et de partenariat ;
- mission de production et de programmation d'événements et d'animations concourant à la vie des sites et à la valorisation des dépendances domaniales et de la marque Petite Ceinture ;
- mission de programmation opérationnelle dans le suivi des expérimentations urbaines et de leurs aménagements, notamment dans le suivi des aménagements participatifs ouverts au public ;
- mission d'assistance à la maîtrise d'ouvrage de la Ville de Paris, sur le périmètre de la Petite Ceinture, visant à garantir la cohérence d'ensemble du projet et son identité vis-à-vis des acteurs internes ou externes associés à sa réalisation ;
- mission d'alerte auprès de la Ville de Paris en sa qualité de premier occupant du site, sans avoir les attributions de faire et sans en supporter les coûts.

Dans un souci d'équilibre budgétaire de la Société, il est précisé dans les statuts que la Société ne pourra pas avoir les missions d'entretien, de réparations, de surveillance générale et de suivi des occupations illicites, de contrôle des ouvrages. En outre, la Ville de Paris veut conserver la maîtrise des missions de service public, afin de garantir l'accès à tous et l'égalité des citoyens et des usagers devant le service public de promenade et de loisirs créé sur les emprises de la Petite Ceinture ferroviaire.

Le schéma de gouvernance retenu est le suivant :

- Une Assemblée Générale : elle délibère sur la stratégie globale, sur la nomination du Président et du Directeur Général, sur la distribution des bénéfices, sur la modification du capital, sur la modification des statuts,...
- Pour offrir de la souplesse dans le fonctionnement et éviter toute paralysie de la Société, le quorum se calcule sur la présence de 75% des actions donnant droit au vote et les décisions sont à prendre à la majorité des voix dont disposent les associés présents ou représentés.
- Des décisions extraordinaires (changement de l'objet de la société, modification du capital,...) peuvent être prises par l'Assemblée Générale à l'unanimité des associés présents, tout en conservant le quorum de 75% des actions.
- Un Conseil d'Administration est prévu afin de décliner la stratégie globale en plans d'actions, de déterminer les orientations de l'activité de la Société et de veiller à leur mise en œuvre. Le Conseil d'Administration peut également se saisir de toutes questions intéressant la bonne marche de la société, sous réserve de celles qui relèvent des pouvoirs de l'Assemblée Générale. Le nombre de membre du Conseil

d'Administration reste à définir : en l'état il est proposé un nombre minimal de 6 membres et un nombre maximal de 8 membres, avec un quorum de 4 membres.

- Un comité d'attribution des marchés est enfin prévu (en l'état, il est proposé que le Conseil d'Administration soit en charge de cette mission). La Société serait en effet considérée comme une quasi-régie de la Ville de Paris et de SNCF Réseau. Par conséquent, ses actes d'achat devront s'inscrire dans le cadre des textes de la commande publique (ordonnance relative aux marchés publics, ordonnance relative aux concessions et leurs décrets d'application).

Les éléments financiers prévisionnels

La Ville de Paris et SNCF-Réseau ont décidé de répartir les apports en numéraire sous deux formes. Une partie est prévue en capital pour les fonds propres de la Société à hauteur de 2 M€, réparti à égalité entre les deux actionnaires.

Il est prévu également de consentir une avance en compte courant à la Société, pour un montant total de 1.350.000 € pour les deux actionnaires, soit une part de 675.000 € par la Ville de Paris et 675.000 € pour SNCF-Réseau.

Au total, les apports des deux actionnaires sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Apports en numéraire	
Ville de Paris une somme en numéraire de	1.675.000 €
Apports en numéraire	
SNCF-Réseau une somme en numéraire de	1.675.000 €

Le chiffre d'affaires de la SAS est constitué des recettes domaniales essentiellement (entre 75 et 90 % des hypothèses de CA de 2019 à 2023) tirées des conventions d'occupation temporaire consenties à des opérateurs ou entreprises privées.

En outre, le projet de développement de la SAS prévoit de valoriser la marque Petite Ceinture, grâce à une démarche de marketing assise sur le déploiement de nouvelles activités économiques et commerciales d'une part et sur l'attractivité de la Petite Ceinture, en tant qu'espace accessible aux Parisiens, aux habitants de la Métropole du Grand Paris et plus largement aux touristes français et étrangers.

Une fois la montée progressive du développement de l'activité de la SAS effectuée, l'examen du plan d'affaires fait ressortir un équilibre d'exploitation à partir de la 4^e année :

- un chiffre d'affaires prévisionnel des recettes annuelles de 1,9 M€ à 2 M€ de l'année N+6 à N+17.

- un chiffre d'affaires prévisionnel supérieur à 3 M€ par an à partir de N+19, les redevances intégreraient progressivement une part variable, permettant d'atteindre des recettes annuelles supérieures de l'ordre de 3,8 par an sur la durée (à partir de N+21).

Pour la bonne commercialisation des sites, les travaux indispensables à la délivrance d'un bien à concéder sont estimés à environ 25,3 M€. La quasi-totalité de ces dépenses est mise à la charge des opérateurs retenus par la SAS. Un montant prévisionnel de 1,6 M€ de charges d'investissement est prévu dans les charges de la SAS.

Les charges sont évaluées a minima entre 860K€/an et 900 K€/an pendant les 6 premières années (avec une pointe à 1.120 K€ en N+3) qui correspondent au démarrage de l'activité de la SAS et l'activation des sites commercialisables. Le modèle d'affaires prévoit des charges annuelles inférieures à 600 K€ à partir de la 7ème année en raison de la diminution de la masse salariale et des dépenses de communication.

En conclusion, l'ensemble des simulations financières et économiques conforte la Ville de Paris et la SNCF dans leur conviction que la valorisation des bâtiments et de certains sites extérieurs est un objectif raisonnable, permettant d'atteindre rapidement l'équilibre mais également une rentabilité réelle pour la SAS et ses deux actionnaires.

Résultat net (cumul 20 ans)	11,8 M€
Contribution SAS aux investissements opérateurs	1,6 M€
Total Cash flow (cumul 20 ans)	12,6 M€
VAN (total des cash flow actualisés sur 20 ans - taux d'actualisation 8,5%)	3,65 M€
Année point mort (total cash flow actualisés > 0)	Année 9

La nécessité d'une concession de services tripartite Ville – SNCF et SAS

Pour que la société puisse exercer son activité, il est nécessaire que les partenaires, par la voie d'une convention, lui donnent des droits sur les bâtiments et les surfaces extérieures nécessaires à son activité, lui confirment ces missions.

A cet effet, les partenaires ont décidé de conclure avec la société une concession de services, au sens de l'ordonnance n° 2016-65 du 29 janvier 2016 relative aux contrats de concession et du décret n° 2016-86 du 1er février 2016 relatif aux contrats de concession.

Cette concession de services a évidemment, en premier lieu, pour objet d'autoriser la société à occuper les bâtiments et sites extérieurs de la Petite Ceinture nécessaires pour le projet de mise en valeur. Cette mise à disposition se fera ici moyennant une redevance versée par la

société et calculée en considération de l'économie générale de la convention et de la mission de mise en valeur des bâtiments, patrimoine aujourd'hui très hétérogène dans son état bâti et à remettre aux normes en vigueur.

La concession de services a pour objet également de fixer précisément les missions de mise en valeur qui lui sont attribuées et les modalités selon lesquelles elles seront exercées par la société. Il y a des missions qui seront exercées de manière exclusive par la société : la mise en valeur économique, sociale et culturelle de la Petite Ceinture, ainsi que la commercialisation de la marque « Petite Ceinture ». Il pourra y avoir par ailleurs des missions exercées par principe par la Ville de Paris mais qui pourront être exercées par la société lorsque la Ville la sollicitera explicitement à cet effet (production et programmation d'événements ponctuels, communication sur le projet Petite Ceinture...).

Enfin, la Convention relève bien d'une concession de services, puisque la Ville de Paris et SNCF-Réseau confieront à la société le service de mise en valeur de la Petite Ceinture et lui transfèrent un risque lié à l'exploitation de ce service : la société sera rémunérée, pour l'exercice de ses missions par le droit d'exploiter certains espaces de la Petite Ceinture, et donc par le droit de percevoir des redevances attachées aux conventions d'occupation qu'elle pourra consentir à des tiers sur ces espaces. Le bénéfice annuel des produits reviendra, sous forme de dividendes, aux deux actionnaires que sont la Ville de Paris et SNCF-Réseau. Le projet de concession de service sera soumis pour approbation au Conseil de Paris, en même temps que les projets définitifs des statuts de la SAS.

*

**

En conclusion, je propose d'acter l'intérêt de développer ce projet de mise en valeur des bâtiments de la Petite Ceinture, à parité entre la Ville de Paris et SNCF-Réseau, pour un investissement limité à environ 3,35 M€ par les deux futurs actionnaires et dont la Ville de Paris ne supportera au maximum que 1,675 M€. Ce projet partenarial permettra de remettre en état un patrimoine bâti exceptionnel, en lui permettant d'accueillir de nouvelles activités attractives pour les habitants des quartiers limitrophes de la Petite Ceinture mais également les Parisiens dans leur ensemble, les habitants de la Métropole mais aussi les touristes de la région-capitale.

Pour ces raisons, je vous demande d'une part de bien vouloir approuver le projet de statuts de la SAS Petite Ceinture ainsi que le niveau d'engagement financier maximal de la Ville de Paris et d'autre part de bien vouloir me donner votre autorisation de transmettre le projet de création de la Société par Actions Simplifiée au Préfet de Région d'Ile-de-France pour instruction par les Services de l'Etat et obtention d'une autorisation par Décret en Conseil d'Etat ;

Je reviendrai vers le Conseil de Paris, après l'autorisation de l'Etat, pour vous soumettre le projet définitif des statuts de cette société et vous demander l'approbation de ces statuts définitifs et l'autorisation de participation effective de la Ville de Paris à cette société.

Je vous prie, Mesdames et Messieurs, de bien vouloir en délibérer.

La Maire de Paris