

**RAPPORT**  
**TRAIN DE VIE DES SEM**  
**SOGARIS**  
**n° 09-17-12**  
**Décembre 2011**

**Rapporteurs :**

[.....], Inspecteur général  
[.....], Chargée de mission

NOTE

à l'attention de

Directrice Générale de l'Inspection Générale

\*\*\*\*\*

**Objet : Projet de lettre de mission – Train de vie des SEM**

J'ai missionné votre service en 2006 pour procéder, en appui et complément au contrôle exercé par les directions compétentes, à un audit d'un échantillon de sociétés d'économie mixte au regard de leur « train de vie » (frais de structure, frais de siège, rémunérations, dépenses de représentation et plus généralement l'ensemble des ressources confiées ou accordées par les actionnaires aux dirigeants, jetons de présence, dépenses de communication...).

Afin de poursuivre de manière systématique ce travail, je vous demande de renouveler cette étude concernant les SEM qui n'ont pas encore été auditées sur ce sujet et dont la liste suit :

- Société de gérance d'immeubles municipaux (SGIM)
- SEM « Paris Seine »
- Société d'économie mixte d'aménagement de l'Est de Paris (SEMAEST)
- Société d'économie mixte d'aménagement de Paris (SEMAPA)
- Société d'économie mixte d'aménagement de la Ville de Paris (SEMAVIP)
- SAEML Parisienne de Photographie
- Société d'exploitation de la Tour Eiffel (SETE)
- Société anonyme d'exploitation du Palais Omnisport de Paris Bercy
- Société d'économie mixte de stationnement (SAEMES)

Je vous laisse la latitude de scinder cette mission, à répartir sur les deux prochains exercices, en deux ensembles permettant un travail rationnel et la restitution de synthèses homogènes.

A l'issue de cette phase, je souhaite que vous fassiez réaliser une enquête de suivi et d'actualisation concernant les SEM déjà auditées en 2006 :

- Régie immobilière de la Ville de Paris (RIVP) et société de gérance Jeanne d'Arc
- SIEMP
- SOGARIS
- SAEMPF

Je vous précise que les présidents des SEM ont été informés de ce projet.

Je vous invite à prendre l'attache de Monsieur Bernard GAUDILLÈRE, Adjoint, chargé du budget, des finances et du suivi des sociétés d'économie mixte.

La Direction des Finances et les directions de tutelle des différentes SEM assisteront l'Inspection Générale dans sa mission, en tant que de besoin.

*Très cordialement à vous*



Bertrand DELANOË

## SOMMAIRE

INTRODUCTION .....	4
1. DESCRIPTIF DE LA SOCIETE .....	5
2. PROCEDURES DE CONTROLE ET ORGANISATION.....	7
2.1. <i>Organisation</i> .....	7
2.2. <i>Procédures</i> .....	9
3. PRINCIPAUX INDICATEURS DU TRAIN DE VIE .....	11
3.1. <i>Contexte financier et évolution de l'activité</i> .....	11
3.2. <i>Evolution des principales charges de structure</i> .....	12
3.3. <i>Le personnel</i> .....	12
3.3.1. Les effectifs.....	13
3.3.2. Le taux de rotation du personnel .....	13
3.3.3. Répartition du personnel par type de contrat .....	13
3.3.4. Données par salarié.....	14
3.3.5. Participation et intéressement .....	14
3.3.6. Politique sociale de l'entreprise .....	15
3.4. <i>Rémunération des dirigeants et principaux cadres</i> .....	15
3.4.1. Présidence du conseil de surveillance.....	15
3.4.2. Rémunération des membres du conseil de surveillance.....	15
3.4.3. Cadres dirigeants et rémunération des principaux cadres.....	16
3.4.4. Autres frais liés au personnel pouvant constituer des éléments de train de vie.....	17
3.5. <i>L'infrastructure de travail</i> .....	22
3.6. <i>Outil administratif, technique et informatique</i> .....	23
3.7. <i>Dépenses de communication</i> .....	23
3.8. <i>Mesures en faveur du développement durable</i> .....	25
4. CONCLUSION ET RAPPEL DES PRECONISATIONS .....	26
4.1. <i>Conclusion</i> .....	26
4.2. <i>Rappel des préconisations</i> .....	26

Liste des personnes rencontrées

Procédure contradictoire

Annexe

## INTRODUCTION

Par lettre de mission en date du 8 juin 2009, le Maire de Paris a demandé à l'Inspection générale de renouveler l'étude menée en 2006 sur le train de vie des SEM. Celle-ci inclut l'examen des frais de structure, frais de siège, rémunérations, dépenses de représentation et plus généralement de l'ensemble des ressources confiées ou accordées par les actionnaires aux dirigeants, jetons de présence, dépenses de communication...

Cette nouvelle mission porte sur l'ensemble des SEM qui n'avaient pas donné lieu au précédent audit, réalisé sur un échantillon de sociétés, et inclut une étude de suivi des sociétés qui avaient déjà été examinées.

La présente monographie porte sur la SOGARIS, qui a déjà fait l'objet d'un examen lors du précédent audit.

Chaque société fera l'objet d'une monographie et les diligences achevées, une synthèse générale sera produite.

### Procédure contradictoire

La monographie établie sous forme provisoire a été transmise à la société le 5 octobre 2011. La société a fait part de ses observations par courrier en date du 3 novembre 2011. Les observations formulées ont été reprises dans le corps du texte et le courrier de la société est intégralement reproduit en annexe.

## 1. DESCRIPTIF DE LA SOCIETE

La SOGARIS, Société de la Gare Routière de Rungis, a été créée en 1960 sous un statut de société anonyme. Ce projet s'inscrivait dans le cadre de la politique des transports entreprise par le département de la Seine et le Conseil de Paris pour permettre la distribution rationalisée des marchandises dans la capitale, faciliter la circulation dans l'agglomération et réaliser des groupages techniques pour optimiser les tournées de livraison.

Les installations de la SOGARIS ont été aménagées sur des terrains appartenant au département de la Seine, donnés en concession pour 60 ans à échéance du 28 octobre 2020. Cette concession est actuellement accordée par le syndicat interdépartemental comprenant les départements de Paris, des Hauts de Seine, de la Seine Saint Denis et du Val de Marne.

Depuis la création de la société, la construction de plates formes logistiques a connu un très important développement qui est lié à l'augmentation des transports routiers par camionnage. Sur ce marché, la SOGARIS a su s'adapter en passant du statut de société privée déficitaire à celui d'une société d'économie mixte florissante tournée vers une dynamique de développement qu'un savoir faire reconnu et une bonne rentabilité permettent.

La SOGARIS ne possède pas la taille des grands opérateurs de la place dont le groupe Garonor est l'emblème. Elle n'a pas vocation à devenir un opérateur investisseur de premier plan comme les filiales de la CDC ou celles des fonds d'investissement.

Elle peut s'assimiler à une société foncière doublée d'un logisticien et d'un prestataire de services susceptible d'accompagner des projets innovants dans le secteur.

La période sous revue (2008-2010) s'est caractérisée par un environnement pour le moins incertain pour l'activité de la SOGARIS

Son patrimoine au 31.12.09 totalisait 479 000m<sup>2</sup> répartis sur 7 sites (Bayonne, Lyon, Marseille, Roissy, Rouen, Rungis) occupés à 88%. Durant l'année 10% de ces surfaces ont été commercialisées ou recommercialisées, dont la moitié auprès de nouveaux locataires.

La stratégie déployée a été fondée sur l'extension de l'offre tant immobilière que de services associés aux baux, avec un accent particulier mis sur les prestations logistiques pour compte de tiers, dispensées au sein de la plate forme de Rungis sous l'appellation SOGARIS Logistique.

Elle comporte aussi la revalorisation du parc immobilier pour le doter des spécificités adaptées au besoin d'efficacité des utilisateurs, et le lancement des travaux de l'entrée de la plate forme de Rungis, dont la manifestation emblématique est l'inauguration de la « place de la Logistique » qui correspond à la restructuration totale de l'environnement du siège du groupe.

Le secteur de la logistique connaît une période de difficultés qui se sont manifestées, outre la défaillance de certains preneurs, par un contexte concurrentiel plus rude, mettant à contribution tout le savoir-faire des équipes commerciales dans des opérations de renégociation de certains contrats et la recherche de nouveaux prospects.

La société a également approfondi et élargi sa stratégie pour la conception de plateformes avec notamment la création d'une joint-venture avec l'Etat du Luxembourg pour la réalisation du plus important équipement de ce type dans le Grand Duché, et par la création d'une filiale belge par SOGARIS-Développement avec le port de Bruxelles, dont le permis de développement a finalement été annulé par la Région Bruxelles-Capitale, sur recours d'une association de riverains.

Enfin la société, dans un but d'optimisation de gestion, et en raison de modification de politique de ses prestataires, a procédé à la mutation de son outil informatique en 2009 2010, par l'acquisition d'un nouveau logiciel de comptabilité, d'un nouveau système de gestion locative, concomitamment au renouvellement total de son parc d'ordinateurs.

La SOGARIS est détenue à 49.5% par le département de Paris. Le reste du capital est détenu par les Hauts de Seine (14.65%), la Seine Saint Denis (8.63%), le Val de Marne (7.9%), la SAGI (14.7%) et d'autres porteurs privés (5.33%).

*Dans le cadre de la procédure contradictoire, la société a souhaité souligner que les exercices sous revue (2008, 2009 et 2010) ont été, dans le secteur d'activité de la SOGARIS, particulièrement difficiles. Dans ce contexte, la société a su maintenir un taux d'occupation correct et limiter son taux de vacance, au prix parfois de rabais importants pour ses grands comptes. Quelques défaillances clients ont malgré tout dû être constatées.*

*Cette situation l'a amenée à prendre le parti d'être au plus près de ses clients, ce qui a entraîné une augmentation qu'elle qualifie de toute relative, des frais de représentation sur les trois derniers exercices et l'a mise dans l'obligation d'augmenter sa visibilité sur le terrain et les médias, ce qui a entraîné une augmentation des frais de communication.*

## 2. PROCEDURES DE CONTROLE ET ORGANISATION

### 2.1. Organisation

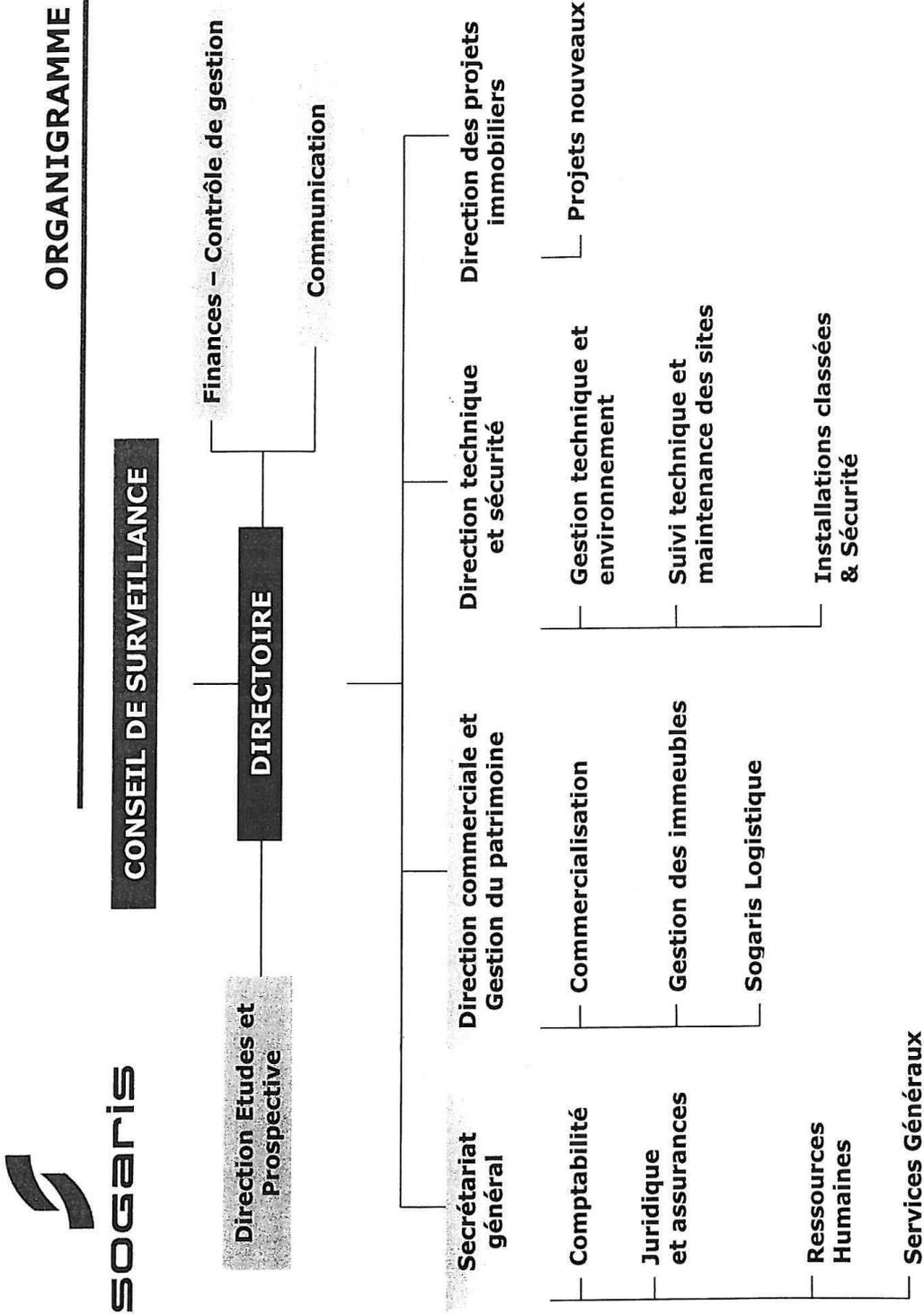
La SOGARIS est une société anonyme d'économie mixte à directoire et conseil de surveillance. Le directoire comporte deux membres, le président du directoire et la secrétaire générale. Au départ du précédent président, celui-ci a été remplacé dans cette fonction par le directeur du développement et de l'immobilier, déjà membre du directoire sans que l'effectif du directoire ne soit complété. La société comporte aussi un comité de direction regroupant autour des deux membres du directoire les cadres dirigeants et d'autres cadres désignés par le directoire.

Conformément aux statuts le conseil de surveillance se réunit trimestriellement ; le directoire lui rend compte de la situation de la société.

Le conseil de surveillance dispose d'un comité d'audit composé de deux représentants du secteur public (le délégué des Hauts de Seine et celui de la Seine Saint Denis) et d'un représentant des porteurs privés (CGSEM). Y assistent également les commissaires aux comptes. Dans les faits le comité ne se prononce pas sur un plan d'audit ou de contrôle interne mais émet un avis sur le budget prévisionnel et sur les comptes de l'exercice écoulé avant leur arrêté par le conseil de surveillance.

Les deux membres du directoire cumulent des fonctions salariées et des fonctions de mandataire social, avec deux modes de rémunération.

L'organigramme est le suivant :



SOGARIS - Organigramme 02/2011

## 2.2. Procédures

### PROCEDURES FINANCIERES ET ENGAGEMENTS

Les deux membres du directoire détiennent la signature, seuls et sans limitation. Ce système permet la suppléance d'un membre par l'autre. Dans les faits les signatures jugées importantes par la secrétaire générale dans le domaine qui est le sien sont soumises au président du directoire. Il est envisagé, pour prendre effet en 2012, un système de délégation permettant aux directeurs de signer des engagements dans la limite de 3000 € (ce qui couvre 73 % des engagements de la société) de manière à désengorger le directoire d'opérations de gestion courante à faible enjeu financier.

Les membres du directoire disposent d'une carte bleue de société. Lors du précédent contrôle, les rapporteurs avaient préconisé le remplacement de ce dispositif par une avance permanente et avaient indiqué que les dépenses du directoire devraient faire l'objet d'un reporting détaillé auprès du conseil de surveillance.

Le président du directoire en poste à l'époque avait indiqué que la carte bleue était indispensable pour certains achats via Internet ou réservations à l'occasion de déplacements. Les préconisations formulées à l'époque n'ont été suivies d'aucune mesure pratique. Il n'existe aucun contrôle de la part du conseil de surveillance. Le seul contrôle existant résulte du fait que chacun des 2 membres du directoire vise les dépenses de son collègue.

Le contrôle effectué par les rapporteurs des dépenses effectuées par carte bleue et des justificatifs afférents (contrôle exhaustif sur l'année 2010), n'a pas mis en évidence d'anomalie.

Ceci ne retire rien à la portée des observations de nature générale, qui avaient été faites lors du précédent contrôle. De par sa commodité et son automaticité, l'usage de la carte bleue de société n'est pas exempt de présenter un risque inflationniste des dépenses. En l'absence de reporting des dépenses auprès du conseil de surveillance (lacune déjà soulevée lors du précédent contrôle), le remplacement de la carte bleue de société par un système d'avance reconstituable, accompagné d'un contrôle effectif de la présidence du conseil de surveillance est recommandé.

**Recommandation 1** : Mettre en œuvre un reporting régulier des dépenses du directoire auprès de la présidence du conseil de surveillance.

*Dans le cadre de la procédure contradictoire la société a indiqué que le modèle de gouvernance de la société à directoire donne à ce dernier une autonomie pour la gestion courante et au conseil de surveillance un pouvoir de contrôle. Dans ce contexte les comptes annuels sont soumis au comité d'audit dont la société est dotée, avant d'être soumis au conseil de surveillance qui les a toujours approuvés à l'unanimité.*

*La société a pris l'engagement de mettre en place un reporting semestriel des dépenses du directoire à la présidente du conseil de surveillance*

**Recommandation 2 :** Remplacer les cartes bleues de société par un dispositif d'avance reconstituable.

*Dans le cadre de la procédure contradictoire la société a indiqué que le maintien des cartes de crédit lui apparaissait indispensable. Elle a toutefois indiqué que « les règles de bon usage, qui sont celles que le directoire pratique actuellement, pourraient cependant être écrites pour satisfaire à la demande des rapporteurs ».*

## ACHATS

La SOGARIS qui n'est pas mandataire des collectivités locales mais intervient dans le cadre d'une concession domaniale n'est pas soumise à l'ordonnance n°2005-649 du 06 juin 2005.

Une note de procédure signée du directoire a été établie en date du 22.07.2004 qui prévoit en dehors des cas de choix intuitu personae (architectes, professions juridiques, conseil juridique ou technique) une mise en concurrence informelle par recueil de trois propositions pour les commandes entre 3 000 et 20 000€. Au delà une consultation est lancée sous forme d'un appel d'offres restreint avec ou sans appel à candidatures. Il existe une liste des entreprises agréées par le directoire qui sert de base à ces consultations. Une commission est constituée pour chaque consultation qui comporte deux représentants du service concerné et un membre du directoire et le maître d'œuvre extérieur à la société s'il y en a un. Le marché accompagné du rapport de la commission est signé par un membre du directoire ou le gérant de la filiale concernée.

Ces procédures apparaissent minimalistes au regard de la nécessité d'une pleine concurrence. L'existence d'une liste agréée par le directoire apparaît très limitative des initiatives possibles en la matière. Les conditions « d'agrément » des entreprises par le directoire ne sont pas transparentes. Cette procédure devrait être clarifiée ou supprimée.

## CONTROLE DE GESTION

### GUIDES ET PROCEDURES RELATIFS AUX FRAIS GENERAUX

La SOGARIS a établi une procédure concernant l'utilisation de véhicules de fonction mis à disposition de certains personnels. Ce document, qui prend la forme d'une note de service de la Secrétaire générale en date du 21.09.2005, définit plutôt les coûts unitaires des véhicules autorisés et les modalités de leur renouvellement. Etablie par l'ancienne secrétaire générale à l'époque où la politique de la société était l'acquisition de véhicules en pleine propriété, elle gagnerait à être réactualisée dès lors qu'ils sont maintenant pris en location, ce qui modifie les structures de coût (qui incluent l'entretien de base et certaines prestations). Il n'est pas évident que le choix de certains véhicules soit totalement cohérent avec ces instructions qui n'ont été ni rapportées ni modifiées.

Les véhicules de fonction font l'objet d'une déclaration d'avantage en nature, retracée dans la DAS1, selon les règles conformes à la législation fiscale. Le véhicule actuellement affecté à [.....] ne fait pas l'objet d'une telle déclaration (voir infra dépenses de véhicules).



### 3.2. Evolution des principales charges de structure

Les principales charges de fonctionnement courant (hors amortissements) sont présentées dans le tableau qui suit :

Tableau 2 : Principales charges de fonctionnement courant

<i>en euros</i>	2 008	2 009	2 010
<b>Salaires-Primes-Charges sociales</b>	<b>4 218 836</b>	<b>4 424 843</b>	<b>4 529 319</b>
<i>indice d'évolution annuel</i>	-	5%	2%
<b>Intérim</b>	<b>204 711</b>	<b>176 747</b>	<b>117 790</b>
<i>indice d'évolution annuel</i>	-	-14%	-33%
<b>Missions et déplacements</b>	<b>106 370</b>	<b>91 072</b>	<b>114 617</b>
<i>indice d'évolution annuel</i>	-	-14%	26%
<b>Réceptions</b>	<b>129 755</b>	<b>289 613</b>	<b>85 536</b>
<i>indice d'évolution annuel</i>	-	123%	-70%
<b>Honoraires</b>	<b>336 687</b>	<b>614 599</b>	<b>658 387</b>
<i>indice d'évolution annuel</i>	-	83%	7%
<b>Affranchissement</b>	<b>12 231</b>	<b>10 528</b>	<b>12 826</b>
<i>indice d'évolution annuel</i>	-	-14%	22%
<b>Télécommunications</b>	<b>55 399</b>	<b>56 140</b>	<b>52 282</b>
<i>indice d'évolution annuel</i>	-	1%	-7%
<b>Impôts et taxes</b>	<b>4 652 570</b>	<b>3 778 615</b>	<b>3 460 407</b>
<i>indice d'évolution annuel</i>	-	-19%	-8%
Total des principales charges de fonctionnement courant	9 716 559	9 442 157	9 031 164

source IG

Les charges de personnel représentent la majorité des charges de fonctionnement courant. Elles progressent de 7% en 3 ans.

Les dépenses de réception fluctuent en fonction des événements marquants liés à l'activité de la société. Certains ont donné lieu à manifestation et communication, tels qu'en 2009 pour la réception du chantier de rénovation de l'entrée de la plate-forme du site (6,5M€ de travaux) - cf. infra dépenses de communication.

Les impôts et taxes représentent une part importante des charges de fonctionnement courant et sont composés pour 40% des taxes foncières sur le patrimoine de la SEM. Ces dernières n'étaient pas jusqu'alors refacturées aux locataires. La société entreprend progressivement au gré des renouvellements de bail et des nouveaux contrats de les refacturer.

L'évolution des autres dépenses courantes n'appelle pas de commentaire particulier.

### 3.3. Le personnel

Les personnels de la SOGARIS relèvent de la convention collective nationale des transports routiers et des activités auxiliaires du transport qui s'applique aussi depuis le protocole du 30.06.2004 aux activités d'entreposage, exerçant à titre principal pour le compte de tiers une activité de prestations logistiques.

### 3.3.1. Les effectifs

Tableau 3 : Evolution des effectifs 2008-2010

	2008	2009	2010
Personnel de Direction	5	6	7
Personnel statut CADRE	18	20	19
Personnel statut MAITRISE	25	26	25
Autre personnel	21	19	22
<b>Effectif total</b>	<b>69</b>	<b>71</b>	<b>73</b>

source SOGARIS

La SEM a une structure de PME. L'effectif a légèrement crû depuis le dernier contrôle (il était de 65 salariés en 2005), de nouvelles embauches ont été constatées liées à l'activité. Le taux de personnel par cadre de direction est en diminution constante, comme il avait déjà été constaté, ce qui traduit l'évolution vers une entreprise tertiaire (gestion, développement, ingénierie de projets) au détriment de l'activité de logistique de base.

### 3.3.2. Le taux de rotation du personnel

Tableau 4 : Taux de rotation du personnel

	2009	2010
Embauches de l'année	8	11
Sorties de l'année	5	10
Salariés en début d'année	69	71
<b>Taux de rotation</b>	<b>18,8%</b>	<b>29,6%</b>

source SOGARIS

Le taux de rotation du personnel apparaît élevé et croissant (le taux moyen constaté lors du dernier contrôle pour la période 2001-2004 était de 10,5%). Plusieurs phénomènes se cumulent : départs à la retraite, taux de rotation naturel pour certains segments de personnel, mais aussi, d'après les membres du directoire, rehaussement du niveau d'exigence (traduit formellement dans les entretiens annuels plus axés sur les objectifs et la performance) et qui a pu conduire au départ négocié de certains collaborateurs.

Il n'y a pas de litiges prud'homaux en cours.

### 3.3.3. Répartition du personnel par type de contrat

La répartition du personnel par type de contrat est la suivante :

Tableau 5 : Répartition du personnel par type de contrat

	2008	2009	2010
CDI droit privé	63	63	63
Personnel de droit public	0	0	0
CDD	2	4	6
Intérim	4	2	2
Autres	0	2	2
<b>Effectif total</b>	<b>69</b>	<b>71</b>	<b>73</b>

source SOGARIS

Le support normal d'emploi est le CDI. Les CDD sont peu nombreux et représentent environ 10% des contrats. La catégorie « autres » est constituée de contrats d'apprentissage et de contrats de professionnalisation.

### 3.3.4. Données par salarié

**Tableau 6 : Frais de personnel et chiffre d'affaires par salarié**

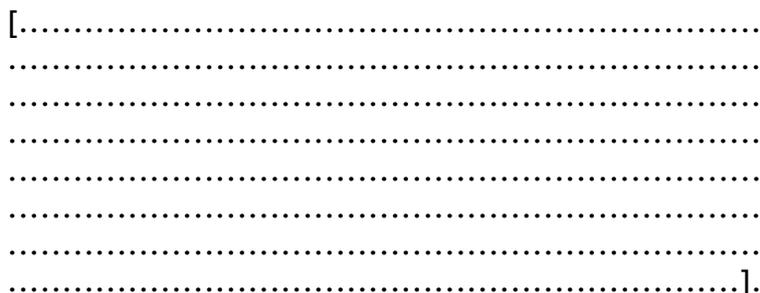
[.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....].

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

En 3 ans, les frais de personnel augmentent de 7,3 % et l'effectif de 5,8 %, le ratio frais de personnel par salarié passant de 61 à 62K€.

Le chiffre d'affaires diminue de 7% sur la période (résultant essentiellement de la renégociation des baux avec les principaux clients) alors que l'effectif augmente de près de 6% conduisant à une baisse du ratio chiffre d'affaires par salarié.

**Graphique 2 : Evolution du chiffre d'affaires et de l'effectif**



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

### 3.3.5. Participation et intéressement

Un accord de participation est en vigueur à la SOGARIS depuis le 22 décembre 1992, avenant en dernier lieu le 16 avril 2010. Il est conforme aux dispositions légales.

La participation moyenne s'élève à 1400€ par salarié en 2010.

Les dispositions légales excluant les mandataires sociaux du bénéfice de la participation ayant été modifiées en mars 2009, il y aura lieu de tenir compte du nouveau contexte, au regard de la prime exceptionnelle régulièrement octroyée aux membres du directoire depuis 2005 (et représentant la moitié de la rémunération nette mensuelle) pour compenser cette situation.

La société n'a pas mis en place de dispositif d'intéressement.

### 3.3.6. Politique sociale de l'entreprise

La SOGARIS dont l'effectif est supérieur à 50 salariés, a une délégation unique du personnel depuis janvier 2010.

Les avantages consentis au titre du comité d'entreprise au personnel n'appellent pas de remarques particulières :

- Chèques-vacances, selon barème ;
- Bons d'achats de rentrée scolaire (75€ par enfant de 6 à 16 ans) ;
- Sortie annuelle pour les enfants du personnel ;
- Voyage annuel pour 5 salariés et leur famille.

La société propose également à ses salariés :

- la prise en charge de 7,65€ par repas au restaurant interentreprises de Rungis. Un salarié en poste à Lyon bénéficie des tickets restaurant, deux salariés astreints à des présences de nuit bénéficient d'une indemnité de repas de 7,72 € par nuit travaillée ;
- une mutuelle d'entreprise : l'employeur participe à hauteur de 55% ce qui a représenté pour la SOGARIS un coût de 25 889 € en 2010.

Les rapporteurs observent qu'à une exception près, les avantages octroyés ne sont pas liés aux niveaux de salaires et sont unitairement d'un montant faible.

## 3.4. Rémunération des dirigeants et principaux cadres

### 3.4.1. Présidence du conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance est présidé par Mme Mireille FLAM, conseiller de Paris.

Elle perçoit une rémunération nette annuelle de [.....] €, fixée par le conseil de surveillance du 07/10/2008 et correspondant au maximum prévu par le Conseil de Paris des 07 et 08 juillet 2008. Identique à celui de ses prédécesseurs et inchangé depuis 2001, ce montant inclut les jetons de présence.

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

La présidente bénéficie de la prise en charge des frais exposés dans l'exercice de ses fonctions, sur justificatifs.

### 3.4.2. Rémunération des membres du conseil de surveillance

La société verse des jetons de présence en fonction de la présence effective des administrateurs. Le montant des jetons de présence est fixé à 792,73 € par réunion du Conseil de Surveillance. Les jetons de présence pour les membres du Conseil de Surveillance représentant le Département de Paris sont limités à 1 529,49 € par an. Tous les montants sont restés inchangés sur les 3 derniers exercices, 2008, 2009 et 2010.

Les administrateurs ne bénéficient pas de remboursement de frais.

### 3.4.3. Cadres dirigeants et rémunération des principaux cadres

Dans le but de permettre une évaluation des rémunérations de l'entreprise, une analyse a été menée en prenant en compte deux études récentes de l'Expansion (septembre 2009) et de Challenges (octobre 2010) pour les salaires du secteur privé.

**Tableau 7 : Fourchettes de rémunérations en K€ bruts**

[.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....].

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

Il convient de prendre en compte, dans l'examen de ces valeurs les phénomènes d'ancienneté relative des titulaires des postes. La rémunération du [.....] reproduit un phénomène déjà constaté lors du précédent contrôle, au chef de son prédécesseur dont la rémunération était déjà supérieure à celle constatée en référence.

*Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

*Dans le cadre de la procédure contradictoire la société présente comme argument que le mode d'organisation en société à directoire induit des responsabilités plus importantes pour le directoire que dans le cadre d'une gestion classique de type conseil d'administration et direction générale, ce qui n'est vérifié que dans l'hypothèse d'une dualité des fonctions de mandataire social entre le président du CA et le Directeur général, ce qui n'est plus le modèle courant et a été écarté comme modèle de gouvernance pour les SEM de la Ville de Paris. Elle considère comme incohérent avec la précédente étude le benchmark réalisé [.....].*

*La méthodologie a effectivement été modifiée en préférant l'utilisation de fourchettes plutôt que de valeurs moyennes par nature réductrices. Par ailleurs il doit être noté que les deux membres actuels du directoire cumulent cette qualité avec un contrat de travail, alors que le précédent président du directoire assumait la totalité des risques de révocabilité d'un mandataire social, ce qui justifiait un salaire comparativement plus élevé.*

Les rémunérations des autres cadres de la SEM se situent dans la fourchette des rémunérations de postes équivalents dans le secteur.

**Tableau 8 : Poids des salaires des dirigeants dans la masse salariale**

	en €	2010
Salaires et avantages des 10 salariés les mieux rémunérés		920 765
Masse salariale brute totale		2 393 987
Poids des salariés les mieux rémunérés		38%
Poids dans l'effectif		14%

source IG

Les 10 salariés les mieux rémunérés qui composent 14% de l'effectif, représentent près de 40% de la masse salariale, indiquant un niveau confortable des salaires des cadres dirigeants.

*Dans le cadre de la procédure contradictoire la société a indiqué qu'elle considérait que l'indicateur qui lui semble pertinent, pour être celui qu'utilisent les commissaires aux comptes de la société, est le montant des 5 premières rémunérations.*

*Ainsi recalculé par les rapporteurs, le poids relatif des 5 salariés les mieux rémunérés est de 20.79%, pour un poids dans l'effectif de 7%, ce qui ne remet pas en cause le constat précédemment établi.*

*La société a aussi indiqué que la part des 5 meilleures rémunérations dans la masse salariale a baissé depuis 2006 passant de 26.75% à 18.29% tout comme le poids de la rémunération du président du directoire et du secrétaire général passé de 12% à 8.5%.*

*Les chiffres afférents à l'année 2006 n'ont pas été communiqués aux rapporteurs, cette année ne faisant pas partie des périodes sous revue. Il ont effectué un calcul rapprochant 2004, dernière année visée par le précédent contrôle et 2010, dernière année du présent audit : il fait ressortir (hors valorisation des avantages en nature) une part des 5 salariés les mieux rémunérés passant de 24.83% en 2004 à 20.79% en 2010, la part du président du directoire et de la secrétaire générale était ramenée dans le même temps de 12.73% à 10.66% en 2010.*

Il n'existe aucune clause particulière aux contrats de travail de certains cadres ou dirigeants telle que régime d'assurance spécifique en cas de rupture du contrat de travail ou de retrait du mandat social (cf. § précédent), régime de supplément de retraite ou cotisations à des caisses de mutuelles non comprises dans les accords d'entreprises ou la convention collective.

#### **Convention avec d'anciens dirigeants ou cadres**

Une convention de prestation pour le secrétariat administratif du Syndicat Interdépartemental a été signée le 18 janvier 2010 à effet du 2 janvier 2010 entre SOGARIS et son ancienne Secrétaire Générale jusqu'au 31 août 2009 et qui a été membre du Directoire jusqu'au 9 mai 2009. La rémunération annuelle est de [.....] € par an.

#### **3.4.4. Autres frais liés au personnel pouvant constituer des éléments de train de vie**

Les notes de frais, les dépenses de restauration, missions et réceptions, les déplacements ainsi que les frais de véhicules et de téléphonie ont été examinés ci-après pour les dirigeants et cadres.

3.4.4.1. Notes de frais

L'évolution des notes de frais se détaille comme suit :

**Tableau 9 : Notes de frais**

<i>en Euros</i>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
<b>Total Général SEM</b>	<b>67 902</b>	<b>61 270</b>	<b>61 976</b>

source SOGARIS

*Le tableau qui précède a été partiellement occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

Les dépenses du président du directoire et de la secrétaire générale incluent les remboursements sur notes de frais et les dépenses effectuées avec leur carte bleue de société. Les frais annuels engagés pour [.....] sont 5 fois plus élevés en 2010 que le montant relevé en 2004 lors du précédent contrôle.

3.4.4.2. Frais de restauration et réception

**Tableau 10 : Evolution des frais de restauration et réception**

<i>en Euros</i>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
<b>Total Général SEM</b> restauration et réception du personnel	<b>129 755</b>	<b>289 613</b>	<b>85 536</b>

source SOGARIS

*Le tableau qui précède a été partiellement occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

Ces frais se révèlent d'un niveau très élevé pour [.....] (double du niveau moyen constaté lors du précédent contrôle en 2006).

[.....].

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

Le directoire a donné comme justification que «dans les périodes de crise, il est nécessaire d'être au plus proche des clients et contacts».

**Recommandation n° 3 :** Stabiliser le niveau des frais de représentation qui ont atteint un niveau très élevé.

### 3.4.4.3. Déplacements

Tableau 11 : Frais de déplacement des principaux dirigeants et cadres en 2010

en Euros	Avion	SNCF	Total
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)

	pour information	
	2008	2010
<b>Total SEM</b> voyages & déplacements du personnel	106 370	<b>114 617</b>
		8%

Source SOGARIS

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

[.....].

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

Les déplacements des autres cadres, nettement moins onéreux, sont à des niveaux normaux compte tenu de l'activité et justifiés par des projets en cours de la société en France, en Belgique et au Luxembourg.

Même si on considère certains des déplacements de 2010 comme exceptionnels, le montant global des dépenses de ce type pour les années sous revue peut être considéré comme élevé (106K€ en 2008).

#### 3.4.4.4. Véhicules

- La société dispose de 9 véhicules de fonction. Les dépenses liées à ces véhicules sont présentées dans le tableau suivant pour l'année 2010 :

Tableau 12 : Coûts des véhicules des dirigeants et cadres en 2010

en Euros	Location ou amortissement	essence	entretien et réparations	observations
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
<b>Total</b>	<b>50 998</b>	<b>19 241</b>	<b>6 130</b>	
<b>Total</b>	<b>76 369</b>			

source SOGARIS

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

Le nombre de cadres disposant d'un véhicule de fonction est élevé au regard des SEM de la Ville, où la tendance est à leur diminution voire leur suppression. La situation géographique de la société en est une des raisons.

La société a modifié sa politique en préférant la location de longue durée à l'acquisition en pleine propriété qui était la règle précédemment. La dernière note de service présentée aux rapporteurs sur ce sujet est une note de la secrétaire générale datée du 21.09.2005. Cette instruction fixe un budget plafond au coût d'acquisition des véhicules (28 000€ TTC pour les membres du directoire, 24 000€ pour les cadres supérieurs). Cette note n'a pas été réactualisée pour tenir compte de l'évolution des prix, ni du changement de pratique, les locations de longue durée incluant d'autres prestations (entretien courant notamment). Il apparaît toutefois que le véhicule dont est doté [.....], représente un équivalent de coût sensiblement plus élevé que les plafonds fixés par cette note.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, la société a indiqué qu'une nouvelle procédure était en cours d'élaboration et qu'elle serait mise en place à effet du 1 janvier 2012.

On notera le cas particulier de [.....] qui utilise son véhicule personnel mais dont les dépenses de carburant et d'entretien sont prises en charge par la société au même titre que les autres véhicules de fonction. Il est prévu de [..] doter d'un véhicule de société à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012.

L'opportunité d'un véhicule de fonction pour [.....] .....] apparaît discutable, les notes de carburant très modestes en témoignent. [.....]. Les développements qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

Dans le cadre de la procédure contradictoire la société a indiqué que [.....] avait pris la décision de ne pas renouveler le contrat de location de son véhicule qui prend fin le 31 décembre 2011.

Les dépenses liées aux véhicules de la société et aux indemnités kilométriques sont présentées dans le tableau suivant :

**Tableau 13 : Essence et indemnités kilométriques**

<i>en euros</i>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Locations de véhicules	20 108	32 627	55 267
Essence	<b>29 000</b>	20 626	24 644
Remboursements IK (indemnités kilométriques)	3 034	2 701	1 909
Entretien et réparation véhicules	8 430	20 191	8 981
<b>Total</b>	<b>60 572</b>	<b>76 145</b>	<b>90 801</b>
			<small>source SOGARIS</small>

L'évolution du poste « location de véhicules » n'est pas tant due à l'extension du parc qu'au changement de mode de gestion (la location se substitue à la pleine propriété) ainsi qu'à certaines montées en gamme (cf. infra).

Des indemnités kilométriques sont versées selon le barème fiscal en vigueur. La pratique en est peu fréquente, la majorité des salariés amenés à se déplacer disposant d'un véhicule de fonction.

Concernant le poste « essence », dans sa réponse au rapport provisoire, la SEM a indiqué que la dépense en carburant de 2008 (10 772€) communiquée aux rapporteurs au cours de l'audit était erronée. Elle s'élève en fait à 29 000€. Dans un contexte où la tendance des prix du carburant est à la hausse, ce poste mérite attention de la part des gestionnaires.

**Recommandation n° 4 :** Revoir l'instruction concernant les véhicules de fonction de manière à tenir compte du nouveau mode d'acquisition et fixer en conséquence un montant plafond raisonné des coûts unitaires de location.

### 3.4.4.5. Téléphonie

Tableau 14 : Evolution des coûts de télécommunication de la SEM

(montants en euros)	2010
Total téléphonie Fixe	4 840
Total téléphonie Mobile	24 003
<b>Total</b>	<b>28 843</b>

Source SOGARIS

Les factures de téléphonie mobile envoyées par l'opérateur donnent un montant global et détaillent en annexe les montants par utilisateurs. Seul, le montant global est comptabilisé. Le Secrétariat Général a indiqué effectuer des analyses ponctuelles pour s'assurer que les frais de téléphonie restent raisonnables. La société dispose d'un parc de 22 blackberries ce qui assure une couverture très confortable si on la rapporte à l'effectif du personnel encadrant et si l'on compare aux pratiques d'autres sociétés.

### 3.5. L'infrastructure de travail

La SOGARIS est propriétaire de ses bureaux depuis la création de la société (Ouverture de Rungis en 1967). Les bureaux après leur rénovation intervenue en 2010 correspondent aux besoins de la Société.

Il n'est pas envisagé d'évolutions (transfert, acquisition, cession) à moyen terme. Le siège social de la société est en effet situé sur la plate-forme à l'origine de 50% des revenus locatifs du groupe. La desserte de cette plate-forme par les transports en commun devrait significativement s'améliorer avec l'arrivée du tramway prévue en 2013.

#### Les charges afférentes aux locaux

Tableau 15 : Frais de gestion des locaux 2008, 2009, 2010

en euros	2008	2009	2010
Produits entretien			
Fourniture de Bureau	12 111	15 857	15 140
Achats Eau - énergie (électricité, eau, gaz)	44 383	53 512	51 999
Charges locatives			
Réparation des locaux	5 843	137 915	11 630
Maintenance interne	24 707	17 030	38 313
Entretien et réparation			

Source SOGARIS

La répartition des charges est établie au prorata de l'occupation des bureaux par SOGARIS (ce ratio -2173 m<sup>2</sup>/4933 m<sup>2</sup>- est de 44%).

L'entretien courant est assuré par la Direction Technique et Sécurité selon les procédures en vigueur au sein du groupe. Un budget de dépenses d'entretien et de maintenance est défini pour chaque année et fait l'objet d'un suivi trimestriel. Les principaux contrats concernent essentiellement le ménage et l'entretien de la climatisation.

### 3.6. Outil administratif, technique et informatique

#### • Caractéristiques de l'outil bureautique

La SEM dispose d'un parc de 40 postes fixes tous assortis d'imprimantes individuelles noir et blanc, de photocopieurs, d'imprimantes partagées. 20 collaborateurs disposent d'ordinateurs portables et peuvent se connecter à distance sur les serveurs via le logiciel Green Bow. Les frais de connexion à Internet sont à la charge des utilisateurs, sauf pour 3 d'entre eux qui sont équipés de clés 3G prises en charge par SOGARIS. La plupart des ordinateurs fixes et portables ont été renouvelés en 2009.

Les serveurs informatiques, 6 serveurs physiques et 4 serveurs virtuels, ont été mis à niveau depuis moins de deux ans.

La SOGARIS utilise des outils logiciels classiques (Excel, Word, Powerpoint, messagerie) ainsi que des logiciels et progiciels dédiés notamment pour les fonctions comptables et technique, un outil de CRM (Contact Relationship Management) a fait l'objet d'une acquisition en 2011.

L'ensemble de l'outil est tout à fait récent et approprié à l'activité.

#### • Intranet, Internet

La société dispose d'un site web informationnel et commercial : la mise à jour est faite en interne par la responsable de la communication. Un INTRANET est en cours de mise en place en 2011. L'administrateur réseau est rattaché au directeur Finances et Contrôle de Gestion.

### 3.7. Dépenses de communication

Tableau 16 : Evolution des dépenses de communication

(montants en euros)	2008	2009	2010
Total des dépenses de Communication			
dont Evénements	149 723	414 333	182 941
Publications	31 072	18 864	40 532
Presse	35 000	31 262	50 581
Cartes de vœux	4 314		2 850
E-mailings		16 234	2 020
Objets publicitaires	7 657	5 542	3 065
Panneaux publicitaires	38 588	3 338	54 833
Internet	8 455	500	3 714
Intranet			8 930
Publicités	49 704	55 953	72 473
Divers	179	435	4 486
	<b>324 692</b>	<b>546 461</b>	<b>426 425</b>

Source SOGARIS

Les dépenses de communication apparaissent élevées. L'inauguration de l'entrée de la plate-forme de Rungis (Place de la Logistique) en 2009, qui rassemblait 350 personnes, a représenté à elle seule un coût de 265 018 €, soit, rapporté au nombre d'invités, 757 € par personne.

La société a indiqué dans sa réponse au rapport provisoire que cette manifestation décidée pour inaugurer la nouvelle entrée de la plate-forme logistique de Rungis visait à moderniser l'image de l'entreprise et à montrer sa volonté de respecter l'environnement et le cadre de vie des franciliens.

L'inauguration de la seconde tranche de la plate-forme de Marseille en 2010 a pu se faire pour un montant de 31 445€, ce qui n'est déjà pas négligeable.

La société a souligné dans sa réponse au rapport provisoire que cette manifestation, très bien reprise dans la presse régionale, avait permis d'accueillir de nouveaux clients en 2011 faisant passer le taux d'occupation de 52% au 30 juin 2010 à 77% au 30 septembre 2011 (et 89% prévu le 18 novembre à la suite d'une dernière signature).

Un séminaire intitulé «Gestion du changement» a occasionné une dépense de 22 312€ en 2010.

De tels niveaux de dépenses pour des manifestations ponctuelles n'apparaissent pas proportionnés à la taille de l'entreprise.

Tableau 17 : Plaquette de présentation du rapport annuel

	en euros	
	2009	2010
Tirage : nb d'exemplaires	500	500
Réalisation graphique et mise en page	9 769	10 425
Impression	4 681	5 125
<b>Total</b>	<b>14 450</b>	<b>15 550</b>
<b>Coût unitaire</b>	<b>29</b>	<b>31</b>

source SOGARIS

La plaquette de la SOGARIS est éditée à 500 exemplaires pour un coût total de 15 550€ en 2010. Le coût unitaire de 29€ en 2009 et 31€ en 2010 est très élevé (pour une brochure de 28 pages en 2009)- et le plus important des SEM de la Ville ayant fait l'objet du même audit-.

La société a indiqué avoir mis en place une politique de communication active avec le recrutement d'une responsable communication, poste créé en 2007. Elle considère cette politique comme un vecteur de développement, outil indispensable pour la pérennité de la marque et la mise en œuvre de la stratégie de la société.

Elle souligne que le budget communication, hors opérations exceptionnelles représente environ 1% du chiffre d'affaires, ratio qualifié d'extrêmement raisonnable au regard de ceux du secteur d'activité.

Les rapporteurs prennent acte de ces précisions, qui au demeurant ne remettent pas en cause leurs constats qui portaient pour l'essentiel sur les opérations exceptionnelles et très ponctuellement sur le coût de la plaquette, qui pour être marginal au regard de l'ensemble des dépenses ne leur a pas moins paru constituer un point d'attention.

Au bénéfice de ces précisions et remarques, ils maintiennent donc leur recommandation.

**Recommandation n° 5 :** Mettre les dépenses de communication sous surveillance en vue de les réduire globalement.

### **3.8. Mesures en faveur du développement durable**

La SOGARIS intègre la démarche environnementale dans sa politique. Dans ce cadre, elle s'est vu attribuer en octobre 2009, le label "CEEPCSR" ou label DISCERNO.

L'enjeu majeur de la SOGARIS en matière d'environnement est la réduction des émissions de CO2 inhérentes à l'activité logistique, et le développement d'une logistique durable pour le milieu urbain. Cette réduction implique une diminution des consommations d'énergie des clients transporteurs et logisticiens présents sur les plates-formes du Groupe. A cet effet, le Groupe a développé une stratégie en matière de logistique urbaine qui vise à créer des espaces logistiques de proximité, véritables centres de transit entre des plates-formes multimodales situées en périphérie de Paris ou des grandes villes et les clients finaux livrés avec des véhicules écologiques de petite taille et réutilisant ces mêmes véhicules en sens inverse pour acheminer leurs flux sortants. Avec cette stratégie, la société cherche à intégrer ses bâtiments dans les villes, et par là même contribuer à un certain développement économique en y créant des emplois.

La SOGARIS a commencé dès 2008, à sensibiliser ses clients et collaborateurs sur le tri des déchets sur le site de Rungis. L'objectif était de diminuer les Déchets Industriels Banals (DIB) en mélange en orientant le déchet dès sa source dans la bonne filière. Une procédure en matière de tri et collecte des déchets n'a toutefois été véritablement déployée qu'en 2009 sur sa plateforme de Rungis avec mise en œuvre de moyens de tri et diffusion de consignes de tri. Depuis 2008, la société constate la diminution des DIB en mélange et a pu ainsi sensiblement augmenter la valorisation du papier et du carton, qui est reversée depuis l'origine à la Délégation Unique du Personnel (DUP) au titre de ses attributions de comité d'entreprise. La SOGARIS a signé en 2010 une convention avec Recyclum, éco-organisme agréé pour la collecte et le recyclage des lampes usagées, qui sont désormais recyclées à 93% de leur poids et valorisées à 97%. Elle a également renouvelé en 2001 la souscription auprès d'EDF de certificats Equilibre + ayant pour vocation de contribuer financièrement au projet CISEL ou projet de recherche, développement et d'industrialisation d'un nouveau procédé d'électricité à partir de l'énergie solaire, mené en collaboration avec le CNRS, l'Ecole Nationale de Chimie de Paris et l'EDF pour diminuer le coût de production de l'électricité d'origine photovoltaïque. En la matière, le groupe a réceptionné sa première centrale photovoltaïque mi-2009 à Marseille et a enregistré respectivement, dans ses comptes en 2009 et 2010 un produit de 84 K€ et 184 K€ correspondant au prix de revente de l'électricité produite.

Enfin, après s'être lancée dès 2008 dans une démarche de certification environnementale, la société a réactivé le chantier dès le début de l'année 2010 qui a ainsi été marquée par le déploiement du Système de Management Environnemental (SME) sur la plateforme de Rungis qui a été certifiée ISO 14001 début mars 2011. La société n'a pas réellement supprimé certains achats ou modalités de gestion pour répondre aux contraintes de développement durable, mais s'est en revanche donné les moyens, notamment dans le cadre du SME, de suivre les plans d'actions définis, leur coût respectif et les résultats obtenus.

## 4. CONCLUSION ET RAPPEL DES PRECONISATIONS

### 4.1. Conclusion

Les diligences menées amènent à constater que, dans un contexte difficile pour l'entreprise qui se manifeste par une tension du marché sur lequel elle opère et a pour conséquence une dégradation de son résultat d'exploitation, les dépenses de notes de frais, de restauration réception, les frais de déplacement, les dépenses afférentes aux véhicules sont toutes en forte croissance par rapport aux niveaux constatés lors du précédent contrôle.

Les dépenses de communication, certes nécessaires pour soutenir la concurrence, comportent certaines opérations extrêmement onéreuses, dont le retour sur investissement n'est pas manifeste.

Aucune des préconisations du précédent rapport de juin 2006 n'a été mise en œuvre et les rapporteurs sont amenés à en renouveler les termes.

La situation constatée au regard du train de vie de la société doit, compte tenu de la conjoncture, faire l'objet d'une attention particulière de ses dirigeants.

### 4.2. Rappel des préconisations

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <b><u>Recommandation n° 1 :</u></b> | Mettre en œuvre un reporting régulier des dépenses du directoire auprès de la présidence du conseil de surveillance.   |
| <b><u>Recommandation n° 2 :</u></b> | Remplacer les cartes bleues de société par un dispositif d'avance reconstituable.  |
| <b><u>Recommandation n° 3 :</u></b> | Stabiliser le niveau des frais de représentation qui ont atteint un niveau très élevé.   |
| <b><u>Recommandation n° 4 :</u></b> | Revoir l'instruction concernant les véhicules de fonction de manière à tenir compte du nouveau mode d'acquisition et fixer en conséquence un montant plafond raisonné des coûts unitaires de location. |
| <b><u>Recommandation n° 5 :</u></b> | Mettre les dépenses de communication sous surveillance en vue de les réduire globalement.  |

## LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

- [.....], Président du directoire de la SOGARIS
- [.....], Secrétaire générale, membre du directoire de la SOGARIS
- [.....], Directeur finances et contrôle de gestion de la SOGARIS

### PROCEDURE CONTRADICTOIRE

Dans le cadre de la procédure contradictoire en vigueur à l'Inspection Générale, le rapport provisoire d'audit du train de vie des SEM a été transmis le 05 octobre 2011 à la SOGARIS.

- La réponse au rapport provisoire de la SOGARIS a été adressée par courrier le 03 novembre 2011.



Rungis, le 3 novembre 2011

La Présidente du Conseil de Surveillance

Madame la Directrice,

Par lettre en date du 5 octobre 2011, vous m'avez adressé le rapport provisoire de l'Inspection Générale relatif au train de vie de SOGARIS.

A l'examen du projet de rapport, je souhaite préciser que l'audit a concerné une année 2008, exceptionnelle pour le Groupe Sogaris, et ensuite deux années extrêmement difficiles dans un contexte économique particulièrement déficitaire tant en France que dans le monde, du fait de la crise financière.

Je tiens à souligner que SOGARIS est une société unanimement reconnue comme bénéficiaire, bien gérée et transparente. L'ensemble des informations communiquées aux actionnaires via le Comité d'Audit et le Conseil de Surveillance est de l'avis de tous, y compris des commissaires aux comptes de la Société, KPMG et Mazars, deux cabinets dont la sérieux et la réputation sont unanimement mis en avant, d'un très bon niveau pour une société de notre taille et va, dans bien des cas, au-delà des simples obligations légales qui s'imposent à la Société.

Je veux réaffirmer, comme cela avait déjà été souligné lors du précédent audit, que SOGARIS évolue dans un environnement extrêmement concurrentiel, ce qui est encore exacerbé en période de crise économique.

Les réponses, qui ont été préparées par le Président du Directoire, ont été détaillées dans la note ci-jointe, construite en deux parties, une première partie consacrée aux commentaires généraux formalisés sur la gestion et les résultats de la Société et une deuxième partie plus spécifiquement consacrée aux préconisations formulées.

Je vous prie d'agréer, Madame la Directrice, l'expression de ma considération distinguée.

Mireille FLAM

Directrice de l'Inspection Générale  
Mairie de Paris  
17 Boulevard Morland  
75181 PARIS Cedex 04



REPONSES DE SOGARIS  
AU RAPPORT PROVISOIRE N° 09-17-12 DU 5 OCTOBRE 2011  
RELATIF AU TRAIN DE VIE DE LA SOCIETE

A. GESTION DE LA SOCIETE

A.1 PERFORMANCE DE LA SOCIETE AU REGARD DU MARCHÉ DE L'IMMOBILIER LOGISTIQUE

L'audit a concerné les exercices 2008, 2009 et 2010, soit en grande partie, une période particulièrement difficile sur le plan économique, pour ne pas dire la plus difficile de ces 30 dernières années. En effet, le marché des entrepôts a subi en 2009 une très forte baisse, la plus forte du secteur de l'immobilier, tant en volume de transactions (- 35 %) qu'en investissement (- 70 %). Mécaniquement, les stocks d'entrepôts disponibles ont eux augmenté de 35 %.

Si l'année 2010 a pu montrer une certaine reprise, elle a été généralement qualifiée de molle et cela s'est traduit en immobilier logistique par une demande placée au même niveau que celle de 2009 (3 millions de m²), une hausse de 8% en un an du stock vacant français (3 millions de m²), une baisse des valeurs locatives de 1 à 4 € selon les régions avec des mesures d'accompagnement (franchises et participation aux travaux) toujours omniprésentes.

Dans ce contexte, la Société a su maintenir un taux d'occupation correct et limiter son taux de vacance.

	31 déc 2008	31 déc 2009	31 déc 2010	30 sept 2011
Rungis	93,2 %	92,1 %	96,57 %	98,0 %
Roissy	100,0 %	78,7 %	87,32 %	86,3 %
Lyon	98,3 %	95,7 %	90,84 %	90,1 %
Marseille	100,0 %	45,2 %	59,19 %	77,0 %
Rouen	100,0 %	100,0 %	100,00 %	100,0 %
Créteil	100,0 %	100,0 %	100,00 %	100,0 %
Bayonne	80,0 %	80,0 %	50,00 %	100,0 %
Tous sites confondus	96 %	88,0 %	90,17%	92,7 %

Durant ces deux exercices 2009 et 2010, l'objectif de la Société a été de maintenir autant que possible ses clients dans les locaux loués alors même qu'un certain nombre d'entre eux avaient des baux arrivant à échéance fin 2009 ou courant 2010.

C'est pourquoi la Société a pu être amenée à consentir des rabais extrêmement importants sur ses grands comptes comme par exemple,

En 2010, ces 4 clients ont représenté à eux seuls 9,5 millions de chiffre d'affaires sur un total de 41.

Dans le même temps, il n'a pas été possible d'éviter le départ de certains locataires ( ) et la fin de la construction de la 2<sup>ème</sup> tranche de Marseille en juin 2009 est intervenue au plus grave de la crise, ce qui n'a pas été sans conséquence sur le taux d'occupation du site et le résultat du Groupe :



Enfin, les véritables défaillances clients sur la période n'ont concerné que 5 clients :  
Charge enregistrée par client par année

L'impact sur les comptes a pu être limité grâce au suivi systématique du recouvrement mis en place dès l'été 2009.

#### A.2 EVOLUTION DU RESULTAT DE LA SOCIETE ET TRAIN DE VIE

Dans ce contexte, économiquement délicat, il est exact de dire que l'entreprise :

- a pris le parti d'une part d'être au plus près de ses clients, ce qui a effectivement entraîné une augmentation toute relative des frais de représentation sur les trois derniers exercices,
- et a été dans l'obligation d'autre part d'augmenter sa visibilité sur le terrain et les médias, ce qui a effectivement entraîné une augmentation des frais de communication.

#### A.3 PERSONNEL

Le rapport du 5 octobre dernier met en évidence une augmentation de l'effectif de 6% et une baisse de chiffre d'affaire de . La baisse de , outre le fait qu'elle résulte essentiellement des renégociations par les principaux clients des conditions de leurs baux (cf. ci-dessus) doit être corrigée de l'effet de la vente d'un terrain de Sogaris Développement à Sogaris Investissement de pour être ramenée à .

Il indique également un niveau confortable des salaires des cadres dirigeants sur la base du poids relatif des 10 meilleures rémunérations dans la masse salariale de la société alors que, compte-tenu de notre effectif, l'indicateur pertinent que certifient d'ailleurs les commissaires aux comptes de la Société est le montant des 5 meilleures rémunérations.

Concernant justement la part de ces 5 meilleures rémunérations dans la masse salariale, elle n'a cessé de baisser depuis 2006, passant de 26,75% à 18,29% tout comme le poids des rémunérations du Président du Directoire (Directeur Général) et du Secrétaire Général, membre du Directoire (Directeur Général Adjoint) dans la masse salariale, qui a baissé de 12% à 8,5%.



Les rémunérations du Directoire actuel sont largement inférieures à celles du Directoire précédent ainsi qu'à celles des dirigeants d'entreprises comparables telles qu'elles ressortent de l'étude réalisée le 14 janvier 2011 par le cabinet de recrutement auquel le Groupe fait généralement appel pour le recrutement de ses cadres supérieurs (cf. étude ci-jointe).

L'analyse menée pour permettre une évaluation des rémunérations dans l'entreprise fait ressortir une évolution incohérente de 2006 à 2010 en ce qui concerne la rémunération

Enfin, le rapport ne met pas en regard le niveau des rémunérations du Directoire avec les responsabilités exercées. En effet, la gouvernance d'entreprise sous forme de Conseil de Surveillance et Directoire a pour conséquence, des responsabilités sociales et pénales plus importantes pour le Directoire que dans le cadre d'une gestion classique de type Conseil d'Administration et Direction Générale.

## B. REPONSES AUX PRECONISATIONS

### B.1 RECOMMANDATION N° 1 : REPORTING REGULIER DES DEPENSES DU DIRECTOIRE

Tout d'abord, il nous faut rappeler que les principes de gouvernance des sociétés duales à Directoire et Conseil de Surveillance donnent au Directoire une autonomie pour la gestion courante et au Conseil de Surveillance un pouvoir de contrôle sur la conduite de la Société.

Dans ce contexte, les comptes annuels sont présentés au Comité d'Audit où siègent outre les commissaires aux comptes, trois représentants des actionnaires. Puis, ils sont soumis à l'approbation du Conseil de Surveillance qui les a toujours approuvés à l'unanimité des membres présents ou représentés.

Toutefois, pour répondre à cette première recommandation, un reporting régulier des dépenses du Directoire à la Présidente du Conseil de Surveillance sera mis en place. Un état semestriel lui sera communiqué pour la première fois au 1<sup>er</sup> juillet 2012 pour les dépenses comptabilisées sur la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 30 juin 2012.

**B.2 RECOMMANDATION N° 2 : REMPLACER LES CARTES DE CREDIT PAR DES AVANCES PERMANENTES**

La réponse qui avait été faite en 2006 est toujours valable, à savoir :

« Le rapport indique que les cartes de crédit sont bien utilisées conformément aux besoins de la société et dans l'intérêt social.

L'abandon de la carte aurait de nombreux inconvénients ; elle est en effet fort utile :

- pour le paiement du stationnement dans les parkings parisiens,
- pour la réservation d'hôtel ou voiture par téléphone ou e-mail.

Elle est indispensable, par exemple :

- pour l'achat de billets d'avion par internet en cas d'urgence,
- pour l'abonnement à une formule de télépéage sur autoroute,
- pour un certain nombre de procédures sur internet concernant des logiciels, etc...

Les cartes de crédit attribuées aux membres du Directoire ne permettent pas de retirer de l'argent.

Les dépenses effectuées avec ces cartes sont vérifiées par le secrétariat du Directoire qui récupère les justificatifs auprès des détenteurs de carte.

Les cartes d'essence sont contrôlées de la même façon.

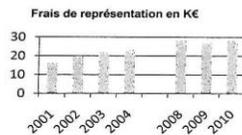
Il apparaît indispensable de maintenir ces cartes de crédits. Les règles de bon usage, qui sont celles que le Directoire pratique actuellement, pourraient cependant être écrites pour satisfaire à la demande des rapporteurs. »

Pour prendre en compte cette recommandation et renforcer le contrôle, une note formalisera les règles que le Directoire applique depuis la création de ces cartes, aux dépenses payées par cartes de crédit.

Le Directoire souligne qu'il n'existe plus de caisse dans l'entreprise pour éviter toute difficulté relative à l'utilisation d'argent liquide.

**B.3 RECOMMANDATION N° 3 : STABILISER LES FRAIS DE REPRESENTATION**

Les frais de représentation tels qu'ils ressortent du graphe ci-dessous sont d'ores et déjà stabilisés.



Par ailleurs, le Directoire indique que, dans les périodes de crise, il est nécessaire d'être au plus proche de ses clients et contacts.

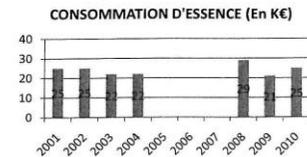
**B.4 RECOMMANDATION N° 4 : REVOIR LA PROCEDURE RELATIVE AUX VOITURES DE FONCTION ET FIXER DES PLAFONDS DE LOYER**

Une nouvelle procédure est en cours d'élaboration. Elle sera mise en place à effet du 1<sup>er</sup> janvier 2012.

**B.5**

**B.6 RECOMMANDATION N° 6 : METTRE LES DEPENSES DE CARBURANT SOUS SURVEILLANCE**

En 2008, les dépenses de carburant étaient enregistrées dans 9 comptes comptables différents, tous regroupés dans un seul et même compte au 1<sup>er</sup> janvier 2009 suite au changement de système informatique effectif au 1<sup>er</sup> janvier 2009. Le montant des frais de carburant de 10 722 € de 2008, doit ainsi être revu à la hausse pour intégrer les soldes des 8 autres comptes et s'élevé désormais à 29 000€.



Les dépenses de carburant restent donc relativement stables, voire en baisse après correction de la tendance haussière du prix des carburants sur les dix dernières années.

**B.7 RECOMMANDATION N° 7 : METTRE LES DEPENSES DE COMMUNICATION SOUS SURVEILLANCE EN VUE DE LES REDUIRE**

Comme expliqué dans la partie A, l'entreprise a mis en place une politique de communication active avec le recrutement d'une responsable communication, poste créé en 2007.

Cette politique de communication permet à la Société d'une part, de faire connaître les produits qu'elle a commercialisés et d'autre part, d'être reconnue comme un acteur incontournable en immobilier logistique, et notamment en logistique urbaine.

Cette politique constitue à l'évidence un vecteur de développement pour l'entreprise tant il est vrai que Sogaris est aujourd'hui régulièrement sollicitée en vue de lui proposer des opérations nouvelles. La communication est un outil indispensable pour la pérennité de la marque et la mise en œuvre de la stratégie de la Société.

Le budget communication, hors manifestations exceptionnelles représente environ 1% du chiffre d'affaires, ce qui reste un ratio, extrêmement raisonnable au regard des ratios pratiqués dans le secteur d'activité de la Société.



Sogaris a organisé en septembre 2009, une manifestation d'une grande ampleur qui a connu un grand succès. Cette manifestation a été décidée pour inaugurer la nouvelle entrée de la plate-forme logistique de Rungis afin de moderniser l'image de l'entreprise et de montrer sa volonté de respecter l'environnement et le cadre de vie des franciliens.

Une manifestation de cette envergure n'avait pas été organisée par la Société depuis 10 ans. Cette manifestation et son montant ont été approuvés par le Conseil de Surveillance du 30 juin 2009 dans le cadre d'un budget rectificatif, notamment sur le montant de la communication.

L'inauguration de la seconde tranche de la plate-forme de Marseille en octobre 2010 a été l'occasion de créer un événement sur le plan local. Cette manifestation présidée par le Président de la Communauté Urbaine de Marseille et très bien reprise dans la presse régionale nous a permis d'accueillir de nouveaux clients en 2011, dont la Communauté Urbaine de Marseille elle-même, faisant passer le taux d'occupation de la plate-forme de Marseille de 52 % au 30 juin 2010 à 77 % au 30 septembre 2011 et à 89 % à l'issue de la signature prévue le 18 novembre prochain, soit un revenu locatif qui est passé de 1 140 K€ sur les 9 premiers mois de 2010 à 1 622 K€ sur les 9 premiers mois de 2011.

## ANNEXE

### Documents transmis par la SOGARIS

Avis : La version publiée du présent rapport ne comprend pas les documents remis par la SOGARIS, ceux-ci n'étant pas communicables en application des dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à la communication des documents administratifs.