

INSPECTION GENERALE

Exemplaire n°

RAPPORT

N° 09-17-11

**AUDIT DU TRAIN DE VIE DES SEM
SOCIETE ANONYME D'EXPLOITATION
DU PALAIS OMNISPORTS DE PARIS BERCY**

- Juillet 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

1. DESCRIPTIF DE LA SOCIETE	3
2. ORGANISATION ET PROCEDURES DE CONTROLE	5
2.1. Organisation	5
2.2. Procédures	7
3. PRINCIPAUX INDICATEURS DU TRAIN DE VIE	10
3.1. Contexte financier et évolution de l'activité.....	10
3.2. Evolution des principales charges de structure	10
3.3. Le personnel	11
3.3.1. Les effectifs.....	12
3.3.2. Le taux de rotation du personnel	12
3.3.3. Répartition du personnel par type de contrat	12
3.3.4. Données par salarié.....	13
3.3.5. Accord d'intéressement et participation	13
3.3.6. Politique sociale de l'entreprise	13
3.4. Rémunération des dirigeants et principaux cadres	14
3.4.1. Présidence du conseil de surveillance.....	14
3.4.2. Directoire.....	14
3.4.3. Cadres dirigeants et rémunération des principaux cadres.....	15
3.4.4. Autres frais liés au personnel pouvant constituer des éléments de train de vie.....	16
3.5. Les locaux administratifs	18
3.6. Outil administratif, technique et informatique	19
3.7. Dépenses de communication	20
3.8. Mesures en faveur du développement durable	21
4. CONCLUSION ET RAPPEL DES PRECONISATIONS	22
4.1. Conclusion	22
4.2. Rappel des préconisations	22

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

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 société anonyme d'exploitation du Palais Omnisports n'avait pas fait l'objet d'un examen en 2006.

Chaque société fait 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 13 juillet 2011. La société a fait part de ses observations par courrier en date du 21 juillet 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 Société anonyme d'exploitation du Palais omnisports de Paris-Bercy (POPB) a été constituée au tout début de l'année 1983. Cette société anonyme d'économie mixte locale de la Ville de Paris, à directoire et à conseil de surveillance a pour objet unique l'exploitation du service public municipal de la gestion du Palais omnisports de Paris-Bercy.

La SAEPOPB est détenue en majorité par la Ville de Paris (51%). Les autres actionnaires sont la Caisse des dépôts et consignations (32%), la RIVP (10%), la société nouvelle de la Tour Eiffel (3%) le Comité National Olympique et Sportif Français (2%) et divers porteurs (2%).

Par convention du 6 janvier 1983, la Ville de Paris a confié à la SEM la gestion du POPB, inauguré en février 1984.

La convention de délégation de service public (DSP) actuellement en vigueur a pris effet le 1^{er} octobre 2004 pour une durée de six ans. Elle constitue le troisième contrat successif liant la Ville à la SEM. En juillet 2009, un avenant a prorogé d'un an la durée initiale de la DSP du fait de l'éventualité de l'accueil des Jeux olympiques de 2012 à Paris¹, portant le terme de la convention au 1^{er} octobre 2011.

Les principales caractéristiques de la convention de DSP du 1^{er} octobre 2004 :

Le délégataire a pour mission d'exploiter, de gérer et d'animer à ses risques et périls l'ensemble des locaux et installations du POPB et les diverses activités de service public, complémentaires et annexes auxquels ils servent de support dans le respect de la destination de l'établissement et conformément aux objectifs poursuivis par l'autorité délégante. Dans ce cadre, le délégataire a la responsabilité de l'élaboration de la programmation annuelle des manifestations, compétitions, spectacles et événements, sportifs ou culturels, en donnant la priorité aux manifestations sportives. C'est ainsi que le nombre de sessions sportives présentées dans la grande salle du POPB tel qu'il ressort du projet de programmation sur la durée de la DSP élaboré par le délégataire et annexé à la convention constitue une obligation de résultat, dont le non-respect entraîne l'application au délégataire des sanctions pécuniaires prévues par la convention.

Au titre des travaux d'entretien, de maintenance, de renouvellement et d'amélioration des équipements et installations du POPB, **le délégataire s'engage à amortir en totalité les investissements qu'il doit réaliser durant la délégation dans le cadre d'un programme pluriannuel de travaux d'amélioration et de renouvellement crédité de 3,5 millions d'euros hors taxes. Il assure aussi l'ensemble des travaux se rapportant aux talus engazonnés.**

En matière de politique tarifaire, l'autorité délégante conserve la maîtrise des principales décisions. Les tarifs pour l'utilisation des salles pour l'accueil de manifestations sportives

¹ pour motif d'intérêt général conformément au a) de l'article L. 1411-2 du CGCT.

ainsi que les tarifs d'accès à la patinoire Sonja Henie et les modalités de leur révision sont arrêtés par le Conseil de Paris sur proposition du délégataire.

En contrepartie, d'une part, des charges de toute nature, et notamment de contrôle, créées par la délégation de service public et supportées par l'autorité délégante et, d'autre part, des avantages de toute nature octroyés au délégataire, notamment l'occupation et l'utilisation des dépendances du domaine public, le délégataire s'acquitte d'une redevance annuelle due à la Ville de Paris. Cette redevance comprend une tranche forfaitaire actualisable d'un montant de 800 000 euros et une tranche variable proportionnelle (à hauteur de 3%) à la part du chiffre d'affaires annuel hors taxes de la délégation excédant 10 millions d'euros (seuil actualisable).

2. ORGANISATION ET PROCEDURES DE CONTROLE

2.1. Organisation

La société a la forme d'une société anonyme à directoire et conseil de surveillance. Le directoire est composé de deux personnes, le président et le directeur.

Les compétences de gestion du patrimoine de la SEM sont partagées entre la direction technique et la direction comptable et financière, qui agissent dans le cadre des orientations et sous le contrôle du directoire.

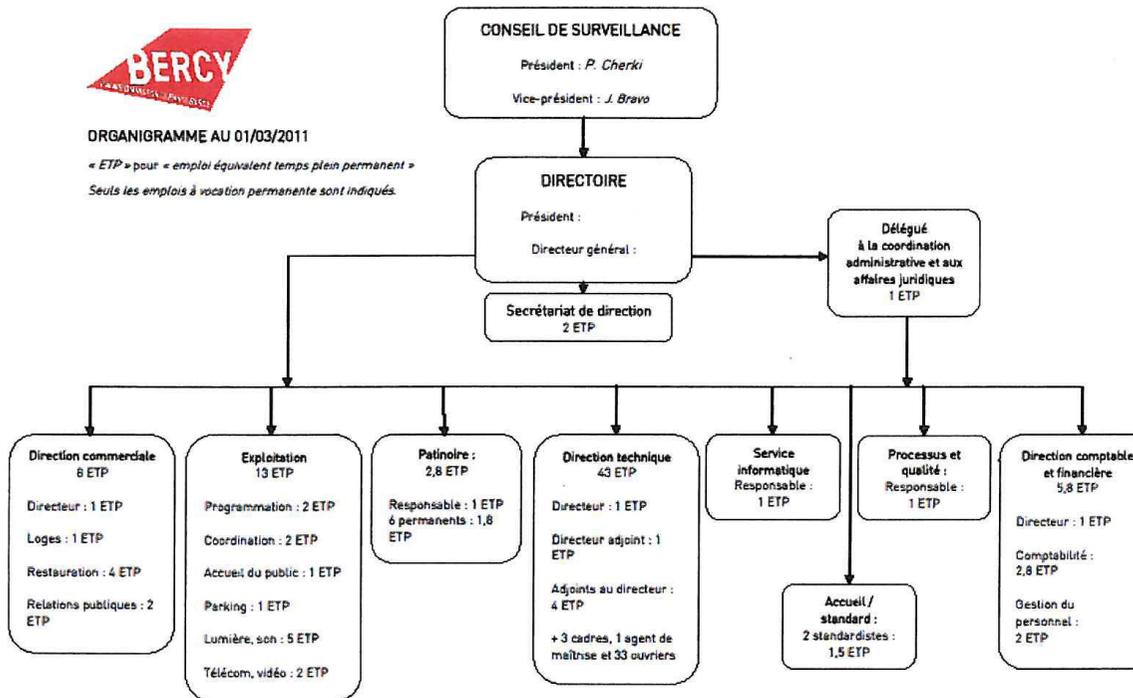
En matière d'organisation, les projets d'investissement sont soumis à l'autorisation préalable du directoire, dans le cadre du budget prévisionnel de l'entreprise. La réalisation de ces projets est effectuée dans le cadre des procédures d'achat et de commande de services et de travaux de la société, actuellement en cours de redéfinition, conformément aux dispositions de l'ordonnance n°2005-649 du 6 juin 2005 à laquelle elle est soumise en tant que société d'économie mixte. Le directoire arrête aussi, au début de chaque année, les opérations à comptabiliser au fonds spécial prévu par la convention de délégation de service public (DSP) de 2004.

La SEM a l'obligation d'assurer l'entretien des biens qui lui sont délégués. Les opérations d'entretien sont réalisées sous le contrôle des services compétents de la Ville de Paris, en particulier de la direction de la jeunesse et des sports et la direction du patrimoine et de l'architecture (la section locale d'architecture du 12^e arrondissement disposant d'une équipe dédiée à cette fin).

En interne, les opérations d'entretien du patrimoine sont conduites sous la responsabilité de la direction technique et sous le contrôle du directoire.

L'organigramme au 1^{er} mars 2011 est présenté ci-après. Il ne mentionne pas un poste de conseiller auprès du directoire recruté d'octobre 2009 à février 2011 afin d'assister la société dans la procédure de réponse à l'appel d'offre de la Ville pour le nouveau contrat de DSP.

ROC - Audit du train de vie des SEM -
Société anonyme d'exploitation du Palais Omnisports de Paris Bercy
[juillet 2011]



2.2. Procédures

ACHATS

Pour ses achats et commandes de fournitures, de services et de travaux, la SEM est soumise aux dispositions de l'ordonnance n°2005-649 du 6 juin 2005. Un guide des procédures d'achat est en cours d'élaboration avec l'assistance d'un conseil juridique spécialisé. La société prévoit l'entrée en vigueur de ces procédures pour octobre 2011. Elle dispose d'ores et déjà des instances nécessaires (commission d'appel d'offre).

PROCEDURES FINANCIERES ET ENGAGEMENTS

Seul le directoire a le pouvoir d'engager la Société à l'égard de tiers. Tout bon de commande et toute facture doivent être visés par l'un de ses membres.

Une délégation de pouvoir est accordée au directeur comptable et financier pour l'ordonnancement des opérations quotidiennes de gestion de la trésorerie de la société, par délibération du directoire du 7 octobre 2009.

Une délégation de signature est accordée conjointement au directeur comptable et financier et au délégué à la coordination administrative et aux affaires juridiques pour les actes de gestion courante par délibérations du directoire du 7 octobre et du 2 décembre 2009.

La SEM dispose d'une carte bleue de société détenue par le directeur général du directoire. Elle est principalement utilisée pour régler des dépenses courantes de faible montant, tels des achats de fournitures ou de titres de transports sur internet, des frais de vie lors de déplacements. Les contrôles des relevés de carte bleue effectués sur les deux derniers exercices clos n'appellent pas de remarque de la part des rapporteurs. Les dépenses effectuées par ce mode de paiement ont été engagées dans l'intérêt de la société. Les rapporteurs prennent acte qu'il s'agit d'une facilité pour les paiements sur Internet et les déplacements, que le dispositif est contrôlé et que les débits enregistrés sont raisonnables. Toutefois, leur position de principe demeure que cette carte bleue devrait être remplacée pour le directeur général par une procédure d'avance de trésorerie sur frais permettant d'utiliser une carte bleue personnelle, avec remise à niveau à chaque présentation de note de frais. Indépendamment, une carte bleue de société, neutralisée pour les paiements courants (coin coupé), pourrait être utilisée pour les achats de la société sur internet.

Recommandation 1 : Mettre en place une procédure d'avance de trésorerie sur frais pour le directeur général et utiliser pour les achats sur Internet une carte bleue de société neutralisée (coin coupé).

PROCEDURE RELATIVE AUX FRAIS GENERAUX

Seuls les cadres de direction et ceux de la direction commerciale ont la possibilité d'engager des frais pour les besoins de leurs fonctions, dont le remboursement est effectué sur autorisation expresse du directoire, après contrôle de régularité spécifique effectué par le délégué aux affaires juridiques.

Aucun abonnement discrétionnaire de transport ou d'approvisionnement divers n'est accordé par la société.

L'engagement de frais de type déplacements, missions, réception se fait sur autorisation préalable du directoire.

L'engagement des frais de restauration n'est pas encadré par une note de service.

Le remboursement des indemnités kilométriques est encadré par l'accord d'entreprise du 13 décembre 2004, modifié par l'accord d'entreprise du 29 septembre 2010.

CONTROLE DE GESTION

La direction comptable et financière est chargée du contrôle de gestion, mission dont elle rend compte trimestriellement au directoire pour l'établissement des rapports d'activité établis par ce dernier à l'attention du conseil de surveillance.

A l'heure actuelle, la société ne répond qu'à l'obligation légale d'établir une situation semestrielle. La SEM a précisé que si elle devenait attributaire de la future DSP, l'objectif d'établir un reporting mensuel était d'ores et déjà acté.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la SEM a précisé qu'un poste de responsable des processus et de la qualité a été créé à l'automne 2009 afin d'assister, notamment, le délégué à la coordination administrative dans le cadre de l'amélioration des procédures de contrôle interne et de contrôle de gestion de la société, par exemple par la mise en place d'outil de suivi spécifiques à l'activité de la société.

Recommandation 2 : Etablir un reporting mensuel de la situation économique et comptable.

PROCEDURE DE FIXATION ET D'AUGMENTATION DE SALAIRES

Au début de chaque exercice social, dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire sur les salaires et les conditions de travail prévue par la législation du travail, le directoire propose aux organisations syndicales représentatives dans l'entreprise des mesures de revalorisation des salaires. Au titre de l'année 2010, la négociation a permis de conclure un accord prévoyant au 1^{er} septembre 2010 :

- la mise en place d'une grille de classification des emplois techniques définissant, par type de poste, des rémunérations brutes mensuelles de base minimales garanties en fonction de l'ancienneté acquise dans le métier requis pour l'exercice de chaque emploi ;
- une augmentation générale des salaires d'1,6% ;
- une modification des modalités de remboursement des indemnités kilométriques en vigueur ;
- l'octroi d'une indemnité de restauration aux salariés travaillant en horaires décalés.

En ce qui concerne les augmentations individuelles, le directoire conserve seul la capacité de décider de ces dernières sur la proposition ou après consultation des responsables des services concernés.

PROCEDURE DE CESSION D'ACTIFS APPARTENANT A LA SOCIETE (véhicules, matériels, biens immobiliers)

Aucune procédure de ce type n'est en vigueur dans la SEM.

3. PRINCIPAUX INDICATEURS DU TRAIN DE VIE

3.1. Contexte financier et évolution de l'activité

Tableau 1 : Formation du résultat

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

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

La baisse du résultat net liée à des événements non récurrents, n'est pas représentative de l'activité qui évolue de +12,5% (résultat d'exploitation).

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

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

Graphique 1 : Formation du chiffre d'affaires

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

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

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>	2008/2009	2009/2010
Salaires-Primes-Charges sociales	5 469 650	5 684 756
<i>indice d'évolution annuel</i>	-	4%
Missions et déplacements	24 936	14 617
<i>indice d'évolution annuel</i>	-	-41%
Réceptions	32 562	31 694
<i>indice d'évolution annuel</i>	-	-3%
Honoraires	387 901	428 424
<i>indice d'évolution annuel</i>	-	10%
Affranchissement	12 858	11 637
<i>indice d'évolution annuel</i>	-	-9%
Télécommunications	74 994	85 401
<i>indice d'évolution annuel</i>	-	14%
Impôts et taxes	1 162 679	847 419
<i>indice d'évolution annuel</i>	-	-27%
Total des principales charges de fonctionnement courant	7 165 580	7 103 948

source IG

Les charges de personnel représentent le plus gros poste des dépenses de fonctionnement courant. Elles affichent une légère hausse en 2009/2010.

Les impôts et taxes représentent le deuxième poste de dépenses de fonctionnement courant. Ils sont constitués par la taxe professionnelle², la taxe sur les salaires et l'impôt sur les sociétés. La baisse de 27% en 2009/2010 est liée à l'évolution de l'impôt sur les sociétés, conséquence de la diminution du résultat net de la SEM entre 2008/2009 et 2009/2010.

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

3.3. Le personnel

Les salariés de la SEM relèvent de la convention collective nationale « SYNTEC » du 15 décembre 1987, applicable aux personnels des bureaux d'études techniques, des cabinets d'ingénieurs-conseils et des sociétés de conseils.

² Cette taxe est remplacée par la contribution économique territoriale depuis le 1^{er} janvier 2010

3.3.1. Les effectifs

Tableau 3 : Evolution des effectifs

	ETP		
	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Personnel de Direction	5	4,21	5,03
Personnel statut CADRE	25,92	26,75	26,08
Personnel statut MAITRISE	5	4,25	4
Autre personnel	52,58	50,89	52,09
Effectif total	88,50	86,10	87,20

source POPB

Les effectifs sont stables quelles que soient les catégories de personnels et n'appellent pas de remarque particulière de la part des auditeurs.

3.3.2. Le taux de rotation du personnel

Tableau 4 : Taux de rotation du personnel

	2008/2009	2009/2010
Embauches de l'année	10,27	17,25
Sorties de l'année	13,27	16,25
Salariés en début d'année	88,50	86,10
Taux de rotation	26,6%	38,9%

source POPB

Le taux de rotation est en hausse sur l'exercice 2009/2010 sans qu'une raison particulière explique cette évolution. L'écart entre les départs et les arrivées est plus important en 2008/2009 qu'en 2009/2010.

Dans sa réponse au rapport provisoire la société fait remarquer qu'elle utilise une autre méthode pour le calcul du taux de rotation. L'indicateur ainsi calculé est de 13,4% en 2008/2009 et de 19,7% en 2009/2010. La société explique l'augmentation du taux de rotation du personnel principalement par la réorganisation de l'état-major de l'entreprise au début de l'exercice 2009/2010.

3.3.3. Répartition du personnel par type de contrat

Tableau 5 : Répartition du personnel par type de contrat

	2007/2008	2008/2009	2009/2010
CDI droit privé	78,63	77,06	76,96
Personnel de droit public	0	0	0
CDD	9,87	9,04	10,24
Intérim	0	0	0
Autres (stagiaires...)			
Effectif total	88,50	86,10	87,20

source POPB

Le support normal d'emploi est le CDI. Il n'y a pas d'agent de droit public dans l'effectif. Les CDD représentent environ 10% des contrats.

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 2008/2009 et 2009/2010 les frais de personnel et l'effectif sont stables, le ratio frais de personnel par salarié se situe à 62-63K€.

L'effectif étant stable, le chiffre d'affaires par salarié suit la même évolution que le chiffre d'affaires.

3.3.5. Accord d'intéressement et participation

L'accord d'intéressement actuellement en vigueur a été conclu avec les organisations syndicales pour la période allant du 01/09/2008 au 31/08/2011. Il est réparti entre les bénéficiaires en fonction du temps de présence et proportionnellement à la rémunération annuelle brute dans la limite de 6 000€ afin de plafonner la hiérarchie des rémunérations.

Cet accord a conduit à distribuer aux salariés la somme de 187 510€ en 2008/2009 et 207 292€ en 2009/2010.

La participation constituée en 2008/2009 s'élève à 169 745€ et à 70 980€ en 2009/2010.

Au total intéressement et participation ont représenté un montant moyen par salarié de 2 337€ en 2008/2009 et de 1 683€ en 2009/2010.

3.3.6. Politique sociale de l'entreprise

La SEM dont l'effectif est supérieur à 50 salariés, a constitué depuis son origine un comité d'entreprise et un comité d'hygiène et de sécurité et des conditions de travail qui se sont réunis conformément aux échéances réglementaires.

On notera que les partenaires sociaux ont choisi, comme le permet la réglementation du travail, de réunir en une délégation unique (DUP) le comité d'entreprise et les délégués du personnel. Les membres ont été renouvelés lors des élections des 26 janvier et 10 février 2010.

La délégation unique du personnel (DUP) dispose d'un budget de fonctionnement égal à 0,20% de la masse salariale brute de la société et d'un budget annuel dédié à des activités sociales et culturelles de 30 000€.

Les dépenses de la délégation unique du personnel sont les suivantes :

Tableau 7 : Dépenses de la DUP

en €	2008/2009	2009/2010
Chèques vacances	14544	15 998
Déjeuner annuel du personnel	4205	4 126
Remboursements de frais de loisirs	1235	2 840
Chèques cadeau Noël	0	2 662
Cadeaux nouvel an	3592	2514
Charges des appartements en copropriété	1763	1822
Total	25 339	29 962

source POPB

Ces dépenses de nature sociale et culturelle n'appellent pas de remarque particulière.

On précisera que les charges des appartements en copropriété sont relatives à deux résidences de vacances acquises en multipropriété.

Par ailleurs, la société adhère à une mutuelle et à un institut de prévoyance afin d'assurer à ses salariés une protection sociale étendue. Les cotisations annuelles totales s'élèvent à 204 779€ pour 2008/2009 et à 209 156€ pour 2009/2010. La société prend en charge la totalité des cotisations.

Il n'y a pas de ticket restaurant, la société ayant un accord avec un restaurant inter entreprises.

Depuis le 1^{er} septembre 2010 la SEM verse une indemnité de 5,70€ aux salariés travaillant en horaires décalés et contraints de prendre un repas sur leur lieu de travail, pendant le temps de travail pour nécessité de service ou au cours d'une pause non rémunérée. Cette indemnité est versée dans la limite d'un repas par jour.

3.4. Rémunération des dirigeants et principaux cadres

3.4.1. Présidence du conseil de surveillance

Le conseil de surveillance est présidé par M. Pascal CHERKI, conseiller de Paris, maire du 14^{ème} arrondissement.

Seul le président du conseil de surveillance de la SEM bénéficie de jetons de présence, [.....] conformément à la délibération du Conseil de Paris n°2008-SGCP-20 des 7 et 8 juillet 2008.

Il est également le seul membre du conseil de surveillance susceptible d'engager des frais, ce qu'il n'a fait jusqu'alors que de manière très exceptionnelle.

3.4.2. Directoire

Le directoire est présidé par M. [.....].

La rémunération des membres du directoire a été fixée par le conseil de surveillance. Ils ne bénéficient d'aucun régime spécial d'assurance chômage ou retraite.

La rémunération du directeur général du directoire a été fixée à l'identique de celle de son prédécesseur décédé. Précédemment salarié de la société en qualité de responsable

de la programmation et du développement, il n'a pas été remplacé dans ses fonctions qu'il continue d'exercer.

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 8 : 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.

Les rémunérations des cadres de la SEM se situent dans la fourchette des rémunérations de postes équivalents dans le secteur privé. Les rémunérations situées dans la moyenne haute sont justifiées par des sujétions particulières (ex : le directeur technique est le responsable de la sécurité pour l'ensemble du complexe).

Tableau 9 : Poids des salaires des dirigeants dans la masse salariale

	en €	2009/2010
Salaires et avantages des salariés les mieux rémunérés		961 226
Masse salariale brute totale		3 427 000
Poids des salariés les mieux rémunérés		28%
Poids dans l'effectif		11%

source POPB

Les 7 salariés les mieux rémunérés représentent 28% de la masse salariale totale et 11% de l'effectif.

Jusqu'à présent, les organes sociaux de la SEM n'ont pas jugé utile de mettre en place un comité des rémunérations.

Aucune clause particulière aux contrats de travail de certains cadres ou dirigeants n'est actuellement en vigueur (régime d'assurance spécifique en cas de rupture du contrat de travail ou de retrait du mandat social, régimes de supplément de retraite ou cotisations à des caisses mutuelles...).

Concernant le directeur général, le contrat de travail à durée indéterminée de ce dernier dont il était précédemment titulaire a été suspendu lors de sa nomination au directoire. Ce contrat reprendrait donc ses effets de plein droit en cas de cessation du mandat social.

3.4.4.3. Déplacements

Tableau 12 : Frais de déplacement des principaux dirigeants et cadres 2009/2010

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

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

L'analyse de ces frais n'appelle aucune remarque de la part des auditeurs. Ils ont été engagés dans l'intérêt de la société.

La dépense globale au niveau de la société est en baisse significative : - 42% entre 2008/2009 et 2009/2010, principalement en raison d'un voyage d'étude ponctuel organisé en 2009 visant à faire visiter aux membres du conseil de surveillance et aux cadres dirigeants de la SEM des équipements de type « arenas » très récents (Londres) ou en cours de rénovation (Birmingham).

Les déplacements professionnels des salariés restent limités et principalement effectués par la direction générale et la direction commerciale. Le POPB est membre de l'association professionnelle « European Arenas Associations », dont la présidence bénévole est actuellement assurée par le directeur général du directoire du POPB.

3.4.4.4. Véhicules et déplacements

- La société dispose de 3 **véhicules de fonction** (2 sont des locations, l'autre est propriété de la SEM) et de 2 véhicules de service.

Les dépenses liées aux véhicules de fonction de la société sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau 13 : Coûts des véhicules des dirigeants et cadres

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

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

- Des **indemnités kilométriques** sont versées selon les modalités définies par l'accord d'entreprise en vigueur.

Tableau 14 : Indemnités kilométriques versées par la société

<i>en euros</i>	2008/2009	2009/2010
Remboursements IK (indemnités kilométriques)	22 575	26 258
	<i>67 075 km</i>	<i>76 554 km</i>

source POPB

Les indemnités kilométriques sont principalement versées aux salariés travaillant la nuit, les transports en commun n'étant plus en service pour assurer leur retour à leur domicile. Le montant annuel versé est important, les bénéficiaires étant issus pour la plupart de la

Tableau 16 : Coût des locaux

POPB - 8 bd de Bercy 75012 Paris	
Surfaces utiles locaux administratifs en m ² ⁽¹⁾	1 002
Nombre de personnes sur le site ⁽²⁾	58
Loyers annuels hors charges	NS
m² par agent	17
Loyers au m ²	NS

⁽¹⁾ estimation

source POPB

⁽²⁾ hors entreprises extérieures

surface totale utile du site en m ²	94 211	100%
surfaces utiles locaux administratifs en m ²	1 002	1%

source POPB

Compte tenu du contexte particulier de mise à disposition des locaux, il n'apparaît pas pertinent de dégager un ratio de coût du m² des bureaux. Les locaux administratifs représentent environ 1% de la surface totale utile du site et offrent une fonctionnalité limitée. Par conséquent le nombre moyen de m² par agent bien que confortable, doit être relativisé compte tenu de la spécificité du site qui n'est pas un immeuble de bureaux. De nombreux bureaux ne sont pas éclairés par la lumière du jour.

Deux logements de fonction sont occupés [...], la présence d'un responsable technique étant nécessaire à tout moment.

3.6. Outil administratif, technique et informatique

• Caractéristiques de l'outil

La SEM estime l'outil administratif, informatique et technique actuellement utilisé adapté à l'exploitation du POPB dans son état actuel.

La SEM a précisé que dans le cadre de la future DSP, le délégataire devra répondre au besoin de rénovation du bâtiment et de ses équipements et adapter ses outils de gestion en conséquence. La SEM a d'ores et déjà commencé à anticiper ce travail d'adaptation, dans le cadre de la préparation de son offre à la future DSP.

Afin de permettre, en cas de besoin, à ses principaux cadres de travailler hors de leurs bureaux, la société a mis à leur disposition 16 ordinateurs portables tous équipés de logiciels bureautiques sous WINDOWS.

Seuls le directeur technique et le délégué à la coordination administrative et aux affaires juridiques bénéficient d'un ordinateur avec carte « 3G », permettant une connexion à distance au réseau interne de l'entreprise.

Le directeur comptable et financier est le seul collaborateur bénéficiant d'une installation à domicile spécifique : ordinateur portable et prise en charge d'une partie du coût de sa connexion à Internet.

La maintenance habituelle de ses équipements est assurée en totalité par le service informatique de la SEM.

Les logiciels utilisés par la SEM sont tous des logiciels de marché, à l'exception d'une application spécifiquement développée pour la gestion du service de la restauration « grand public » permettant un suivi des stocks et l'organisation du travail.

La maintenance de ces logiciels est assurée par le service informatique, directement ou par l'intermédiaire de prestataires spécifiques.

Des solutions sont actuellement à l'étude afin de rationaliser la gestion des systèmes d'information, déployés « au fil de l'eau » depuis l'ouverture du POPB pour répondre aux besoins de l'exploitation.

• Intranet, Internet

La SEM dispose d'un site WEB : www.bercy.fr. Jusqu'alors, ce site est à vocation quasi uniquement informationnelle, mais des améliorations sont en cours afin de faciliter notamment l'achat de billets pour les spectacles par l'intermédiaire de ce site.

En tout état de cause, la SEM indique que si elle devient attributaire de la future DSP, le site Internet sera complètement recréé, afin d'en faire un véritable outil de politique commerciale et marketing.

La SEM dispose d'un Intranet, développé en interne par son service informatique, qui en assure la maintenance et la mise à jour, en s'appuyant sur un assistant « web marketing » pour la conception des contenus.

Le site Intranet de Bercy permet :

- de diffuser des informations sur la vie de la société ;
- le partage d'outils de travail essentiels à l'exploitation (fiches par événement répertoriant : horaires, déroulés, plans technique et de billetterie, caractéristiques de la manifestation).

3.7. Dépenses de communication

La communication est conduite au sein de la direction commerciale et des relations publiques.

Tableau 17 : Dépenses de communication

<i>en euros</i>	2008/2009	2009/2010
Impression	6 468	40 565
Intranet	0	0
Internet	101 304	101 650
Autres médias	119 563	228 294
Total	227 335	370 509
Evolution	-	63%

source POPB

Les dépenses d'impression ont très fortement progressé, principalement en raison du renouvellement d'une partie de la signalétique à l'intérieur du POPB.

Il n'y a pas de dépenses liées à l'intranet, ce dernier étant entièrement traité en interne.

Les dépenses relatives aux autres médias ont également augmenté. La société a développé surtout en 2009/2010, des actions de communication propres afin de promouvoir sa programmation notamment les manifestations sportives dont les organisateurs disposent de peu de moyens financiers. Des partenariats ont ainsi été noués avec la presse (L'Equipe, Paris Match), Internet (Yahoo) et la télévision (Paris- Première) sous la forme d'échanges marchands.

Plaquette du rapport annuel

La société n'édite pas de rapport public annuel.

3.8. Mesures en faveur du développement durable

Jusqu'à aujourd'hui, la SEM n'avait pas engagé de démarche globale en matière de développement durable. En effet, le POPB a été construit conformément à des normes et selon des procédés techniques en vigueur il y a plus de 30 ans, interdisant toute démarche d'ensemble.

La SEM a précisé que dans le cadre de son offre relative à la future DSP, elle a réalisé avec son architecte-conseil, un travail très approfondi visant à proposer à la Ville un projet de rénovation permettant une exploitation du « nouveau Bercy » conforme aux prescriptions ambitieuses du « plan climat » municipal.

Dans son fonctionnement quotidien la SEM a mis en place depuis quelques années des actions concrètes, visant à minimiser certains impacts de son activité sur l'environnement, telles que :

- le tri sélectif des déchets ;
- la suppression des bouteilles d'eau minérale, remplacées par des fontaines à eau.

L'objectif de ne conserver qu'un exemplaire papier des documents importants pour la vie sociale a été par ailleurs acté.

* * *

4. CONCLUSION ET RAPPEL DES PRECONISATIONS

4.1. Conclusion

L'examen des éléments du train de vie de la SAEPOPB ne révèle pas d'anomalie au regard de l'activité développée par la société.

La société, en fin de délégation, a de nombreux projets qui ne peuvent évidemment se concrétiser que si elle est à nouveau titrée. Ces projets visant à rationaliser certaines dépenses ou à améliorer certains processus (achats) devraient avoir des retombées positives.

4.2. Rappel des préconisations

1- Mettre en place une procédure d'avance de trésorerie sur frais pour le directeur général et utiliser pour les achats sur Internet une carte bleue de société neutralisée (coin coupé).

2- Etablir un reporting mensuel de la situation économique et comptable.

3- Etablir de manière précise par une note du directoire, les règles s'appliquant aux dépenses de restauration et réceptions.

4- Renégocier les conditions avec l'opérateur de téléphonie mobile ou remettre en concurrence.

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

- M. [.....], Directeur général du directoire
- M. [.....], Délégué à la coordination administrative et aux affaires juridiques auprès du directoire
- M. [.....], Directeur administratif et financier

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 13 juillet 2011 à la SAEPOPB.

- La réponse au rapport provisoire de la SAEPOPB a été adressée par courrier le 21 juillet 2011.



8, Boulevard de Bercy 75012 Paris

LRAR n°1A 054 225 5009 6



à

*Directrice de l'Inspection générale
de la Ville de Paris*

Inspection générale de la
Ville de Paris

17, boulevard Morland
75 181 PARIS Cedex 04

Paris, le 21 juillet 2011

Madame la Directrice,

Par courrier du 13 juillet 2011, vous transmettez à M. Cherki, président du conseil de surveillance de notre société – la Société anonyme d'exploitation du Palais omnisports de Paris-Bercy (ci-après « la Société » ou « la SAE POPB ») -, le rapport provisoire consacré à cette dernière dans le cadre de l'audit général du train de vie des sociétés d'économie mixte de la collectivité parisienne que réalise l'Inspection générale de la Ville de Paris.

M. Cherki nous ayant chargé de vous faire part de nos éventuelles remarques sur le contenu de ce rapport, établi au terme de l'enquête conduite par inspecteur général, et chargée de mission, nous souhaitons simplement y apporter les quelques précisions qui suivent :

- En page 3, au deuxième paragraphe, il n'est pas exact d'indiquer que la Société nouvelle du Palais des sports (ci-après « la SNPS ») reste, à ce jour, actionnaire de la SAE POPB à hauteur de 32% alors que la Caisse des dépôts et consignations (ci-après « la CDC ») a été installée comme actionnaire de la Société en lieu et

Société anonyme d'économie mixte, au capital de € 953 125, à directoire et conseil de surveillance – 326 433 117 RCS Paris
SIRET 326 433 117 00024 – APE 926 A – N° identifiant fiscal : FR 70 326 433 117



8, Boulevard de Bercy 75012 Paris

général et à (ii) établir un « reporting » mensuel de la situation économique et comptable de la Société.

Comme les auditeurs l'ont d'ailleurs eux-mêmes noté, il est d'ores et déjà prévu, dans l'hypothèse où la Société resterait gestionnaire du POPB après le 30 septembre 2011, d'adapter le système d'informations financières et comptables de l'entreprise afin d'être en mesure, à court terme, de communiquer au conseil de surveillance et aux actionnaires des situations trimestrielles, voire mensuelles ;

- En matière de gestion du personnel (page 11), le tableau 4 relatif au taux de rotation du personnel de la Société ne semble pas retenir la méthode habituelle de calcul de cet indicateur. En effet, si l'on retient la demi-somme (ou la moyenne) du nombre de salariés partis et du nombre de salariés arrivés au cours d'une période donnée, divisée par le nombre initial de salariés en début de période, on obtient un taux de rotation du personnel de la Société de 13,4% en 2008-2009 et de 19,7% en 2009-2010. La réorganisation de l'état-major de l'entreprise au début de l'exercice 2009-2010 explique principalement cette tendance, en complément des mouvements habituels du personnel de vente du service de la restauration « grand public » de Bercy en fonction de l'évolution des besoins liés à la programmation ;
- En matière d'autres frais liés au personnel pouvant constituer des éléments de train de vie (pages 14 et suivantes), nous prenons bonne note de la recommandation des rapporteurs d'établir une note du directoire définissant de manière précise les règles d'engagement de frais de restauration et de réception, même si le rapport souligne qu'en l'état, ces frais « *ont été engagés dans l'intérêt de la Société* ».

Par ailleurs, comme le remarquent les auditeurs, les frais de déplacement engagés par le directeur général en 2009-2010 (

) sont principalement liés à la fonction de président bénévole de l'Association européenne des arénas (EAA) exercée par celui-ci jusqu'en juin 2011. La baisse significative des dépenses engagées par la Société au titre des déplacements entre 2008-2009 et 2009-2010 a pour cause l'organisation d'un voyage d'étude ponctuel au Royaume-Uni, en



8, Boulevard de Bercy 75012 Paris

février 2009, visant à faire visiter aux membres du conseil de surveillance et aux cadres dirigeants de la Société des équipements de type « aréna » très récents (O2 de Londres) ou en cours de rénovation (salle polyvalente de Birmingham). Enfin, en matière de téléphonie (pages 18 et 19), il n'est pas exact d'indiquer que « la Société a décidé de doter l'ensemble de ses cadres d'un équipement mobile de type Blackberry ». En effet, c'est la quinzaine de cadres, soit membres du comité de direction, soit en relations permanentes avec des organisateurs de manifestations, qui a été dotée, au début de l'exercice 2010-2011, de téléphones mobiles, et non l'ensemble des cadres de l'entreprise, au nombre de 33 au 1^{er} mars 2011. En tout état de cause, nous prenons bonne note de la recommandation des rapporteurs proposant de revoir le contenu des contrats d'abonnement pour cette quinzaine de lignes mobiles.

Plus généralement et comme le notent les rapporteurs dans leur conclusion, vous aurez observé que notre entreprise traverse actuellement une période particulière de sa vie sociale, liée à sa participation à la procédure de dévolution de la future délégation de service public pour la rénovation et l'exploitation du Palais omnisports de Paris-Bercy à compter du 1^{er} octobre 2011.

Restant à votre disposition pour vous apporter toute information complémentaire et dans l'attente du rapport définitif de l'Inspection générale, nous vous prions d'agréer, Madame la Directrice, l'expression de notre meilleure considération.

Président du directoire

Directeur général

Copie à M. Pascal Cherki, président du conseil de surveillance de la SAE POPB.

ANNEXE

Documents transmis par la SAEPOPB

Avis : *La version publiée de ce rapport ne comprend pas les documents remis par le POPB, ceux-ci n'étant pas publiables en application des dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*