

**REPONSES SR21
AU RAPPORT D'OBSERVATIONS DEFINITIVES DE LA CRC
SUR LA GESTION DE LA SOCIETE ANONYME D'ECONOMIE
MIXTE DE LA REGION REUNION POUR LE DEVELOPPEMENT
DURABLE ET LA COOPERATION REGIONALE (SR21)
EXERCICE 2002 A 2008**

I – VIE STATUTAIRE de la SR21

II – LE FONCTIONNEMENT OPERATIONNEL de la SR21

III – L'ACTIVITE de la SR21

I – VIE STATUTAIRE de la SR21

A - Vocation de la société

1 - Genèse

2 - L'objet social

- a) Les statuts
- b) Le pacte d'actionnaires
- c) Une SEML multi activités

Précision au paragraphe « que la SR21 utilisait le même logiciel de comptabilité que celui en usage auprès de la grande majorité des SEM tant au niveau local que national »

La chambre n'a pas repris à la fin de son paragraphe cet élément important de notre réponse permettant une meilleure compréhension : « **qui sont elles aussi multi-activités** ».

Mettre en doute la capacité de la SR21 à pouvoir gérer des compétences spécifiques revient à remettre en cause cette pratique dans les SEM, tant au niveau local que national, puisque que nous utilisons **le même logiciel de comptabilité utilisé par la grande majorité des SEM**, tant au niveau local que national, **qui sont elles aussi multi-activités** (à titre d'exemples : la gestion locative, la construction de logements, les opérations de mandat, les concessions d'aménagement, les promotions immobilières privées...).

3 – Le capital social et les actionnaires

Je réitère les réponses suivantes qui n'ont pas été retenues dans le rapport d'observations définitives de la chambre et qui sont d'une grande importance.

Réponse au paragraphe « la part des actionnaires privés n'a cessé de diminuer »

La volonté de la Région de disposer d'une **structure exclusivement à capital public** s'est concrétisée **par la création de la SPLA Maraïna** à laquelle nous avons participé au nom et pour le compte de la Région **sans que la SR21 ne soit remise en cause, attestant ainsi de la volonté** de la Région et des autres partenaires publiques **de préserver une structure à capital public et privé.**

Réponse au paragraphe « Cette situation apparaît préjudiciable...de conditions de rentabilité. »

La SR21 dispose d'une structure administrative et financière lui permettant, le cas échéant, de faire toutes les analyses financières et de rentabilité sur toutes les opérations qui rentrent dans son domaine de compétence.

Réponse au paragraphe « Telle n'est pas la position de la chambre qui estime que... »

Heureusement que les textes réglementaires régissant la notion d'économie mixte ne restreint pas les actionnaires privés au qualificatif que vous leur donnez. En effet, cela poserait un sérieux problème à la constitution des SEM.

B – La vie sociale

1 - Le conseil d'administration

a) Composition

b) Fonctionnement

Réponse à la phrase : « la chambre estime que les pièces n'offrent cependant aucune valeur probante ».

Quand bien même notre affirmation n'emporte pas pour la chambre « valeur probante », une simple consultation des Administrateurs aurait confirmé nos affirmations.

D'ailleurs, les questions visées comme n'ayant pas fait l'objet d'une information faute de quorum ont été validées par les Administrateurs lors des Conseil d'Administration suivants.

Réponse au paragraphe « il résulte des développements qui précèdent que le fonctionnement du conseil d'administration... »

Nous rappelons que le Directeur Général investi des pouvoirs les plus étendus a porté à la connaissance du Conseil d'Administration les éléments lui permettant de contrôler et juger ses décisions. En cas de désaccord, le Conseil d'Administration a tout pouvoir pour annuler les décisions prises par la Direction Générale.

Je vous rappelle qu'en vertu des règles légales s'appliquant aux SEM, le Directeur Général, fut-il Président du Conseil

d'Administration, est révocable ad nutum par le Conseil d'Administration, bien sûr si ses membres n'étaient pas satisfaits des initiatives prises par le Président Directeur Général, tel n'a pas été le cas.

Réponse à la phrase « une absence de transparence des décisions prises « en amont »

Je rappelle que les activités de la Société sont définies dans les statuts et que toutes celles exercées par la SR21 ont été en adéquation avec ses statuts.

2 – Les Assemblées générales

a) L'assemblée générale ordinaire

Je réitère les réponses suivantes qui n'ont pas été retenues dans le rapport d'observations définitives de la chambre et qui sont d'une grande importance.

Réponse au paragraphe « La Chambre estime que cette situation...notamment du PDG. »

En droit des Sociétés, lors d'une Assemblée Générale Ordinaire le Président n'a plus sa qualité de Président : il est représentant d'un actionnaire, en l'occurrence la Région Réunion.

En effet, la Région a validé en Commission Permanente que la Collectivité était représentée en Assemblée Générale de la

SR21 par une seule personne sans que cela ne fasse débat ni de la part de la majorité, ni de la part de l'opposition.

b) L'assemblée générale extraordinaire

3- Les modalités d'exercice de la présidence et de la direction générale

4- Les obligations de communication des représentants des collectivités publiques actionnaires

Encore une fois, je réitère la réponse ci-dessous que vous avez omis d'inscrire dans votre dernier rapport et qui est d'une grande importance.

En ce qui concerne les obligations de communication des organes délibérants des Collectivités territoriales et de leurs groupements actionnaires, vous comprendrez bien pour les années 2006 - 2007 - 2008 que **je ne peux répondre en lieu et place des administratifs régionaux.**

5 - Les relations avec les représentants de l'Etat

II – LE FONCTIONNEMENT OPERATIONNEL DE LA SR21

A – Les Ressources Humaines

1. Effectifs et leur répartition

2. Masse salariale élevée

Réponse au paragraphe « il reste que la dégradation...qui finance la plupart des activités de l'entreprise. »

Comme nous l'avons précisé dans notre précédente réponse, avec l'accord du Conseil d'Administration en date du 27/03/2007, la SR21 s'est inscrite dans un schéma d'Agence Régionale de Développement et d'Innovation dont les activités sont subventionnées par la Région et dont le montant des subventions dépend du volume d'activité de la Société.

Encore une fois, le choix de faire de la SR21 une SEM dont les activités sont majoritairement liées aux orientations fixées par la Région a été validé par les Administrateurs, notamment les Conseillers régionaux.

3. Politique salariale généreuse et discrétionnaire

Encore une fois, le respect du principe du contradictoire devrait vous conduire à reprendre les arguments que je vous ai exposés dans ma précédente réponse. Je ne doute pas que vous allez donc reprendre les éléments que j'expose à nouveau ci-dessous et qui ont toute leur importance :

Au préalable, je tiens à faire les **deux observations** suivantes :

1/ Afin de garantir au maximum la **confidentialité de la paye** de la SR21, celle-ci a été **externalisée dès la création de la société**.

2/ A ce titre, les **éléments de rémunération** sont traités et **connus par la Direction Générale et le Service des Ressources Humaines**, sachant que ces éléments sont à la disposition du Président du Conseil d'Administration. Il est **hors de question que des éléments de rémunération figurent dans les procès-verbaux** de Conseils d'Administration.

Seuls le Président et le Directeur Général, ou le Président Directeur Général, sont seuls tenus par cette obligation légale de validation.

La rémunération de l'ensemble du Personnel de la SR21 se fait sur le **principe de la négociation au moment de l'embauche et en fonction de l'offre et de la demande. Une pratique opérée dans toute entreprise privée.**

Les profils recherchés par la SR21 correspondent à des profils de haut niveau, souvent avec une forte expérience, ce qui implique que ces recrues ne sont pas des débutants au smic.

C'est **dans ce contexte** que la SR21, en charge par la Région de la **conduite d'une large consultation dans l'objectif** de la concrétisation d'un projet Réunionnais baptisé **PR2D** (Plan Réunionnais de Développement Durable) a signé une **convention avec la Caisse des Dépôts** relative à la **mise à disposition de Monsieur Philippe SERIZIER** pour un montant moyen mensuel brut de 20 833 €. Bien que ce dernier ne fasse pas partie de la Direction générale, mais que néanmoins il occupait un poste de Direction stratégique, je note que vous avez omis d'évoquer ce niveau de rémunération dans votre rapport.

En ce qui concerne les **salaires appliqués au Président Directeur Général**, le **montant maximum** a été fixé par délibération en **Assemblée Plénière en date 30 mars 2005**.

Pour le PDG, il était de **8 052 € brut mensuel, soit en net 6 496 €**. Ce montant maximum est à rapprocher du **salaire actuel d'un Administrateur Territorial 2è classe au 9è échelon, ce qui est le cas de l'ancien PDG qui était en disponibilité**. Celui-ci peut prétendre, dans un établissement public de coopération intercommunal, à un **poste de Directeur Général Adjoint des Services** (alors qu'il en avait été à l'époque Directeur général des services), à une **rémunération de l'ordre de 12 317 € brut, soit 10 907 € net**.

Je rajoute que le poste de PDG a dû se faire dans le cadre d'une **mise en disponibilité qui excluait tout avancement de carrière** au sein de la fonction publique territoriale **et tout droit à cotisations retraite de la fonction publique durant cette période.**

Par ailleurs, et pour votre information personnelle, je précise qu'actuellement, **j'ai fait volontairement le choix** d'être recruté dans une collectivité locale où **ma rémunération est inférieure à celle que je percevais à la SR21.**

Enfin, la **volonté de la Direction Générale de la SR21 « SEM atypique et inclassable »** a été de **ne pas s'aligner dans le cadre de sa politique salariale « généreuse »** sur ce qui se pratique dans les autres SEM, à savoir :

- **pour les Directeurs Généraux : une rémunération brute oscillant entre 9 000 et 13 000 € bruts mensuels,**
- **pour les Directeurs de Service : entre 5 000 et 9 000 € bruts mensuels,**
- **et pour les Chargés d'Opérations : entre 3 800 et 5 500 € bruts mensuels.**

Concernant les avantages en nature, les **véhicules de fonction** sont attribués aux **personnes qui vont en déplacement sur le terrain** et aux différents **responsables de Service.**

a- Les salaires de base

Les différentes **recherches** effectuées par la SR21 afin de trouver une **convention collective adaptée** à son activité se sont avérées **infructueuses.**

Cependant, cela ne met **pas en cause la transparence de la fixation des salaires** du Personnel.

La SR21 a respecté toutes les obligations liées au Code du travail tant dans l'établissement des bulletins que dans l'ensemble des obligations sociales.

1. La Direction Générale

Comme rappelé ci-dessus, la **rémunération du Directeur Général Adjoint** pour la période de novembre 2006 à décembre 2007 s'est faite sur la base de **négociations et en fonction des rémunérations antérieures** de la personne correspondantes.

Dans le tournant à prendre en 2007, **l'abandon par la SR21 du projet majeur Tram-Train obligeait cette structure à rechercher des phases d'adaptation** d'un travail qu'elle avait déjà engagé à savoir la réflexion stratégie économique appropriée dans le cadre du PR2D (travail de mutation de la Société pour accompagner le PR2D) et **après le départ de Monsieur Amine VALY, c'est Monsieur Lilian REILHAC** qui a intégré la Direction Générale.

2. La Direction Administrative et Financière

Encore une fois, et j'insiste, je réitère les réponses suivantes qui n'ont pas été retenues dans le rapport d'observations définitives de la chambre et qui sont d'une grande importance. Je ne doute pas que vous les reprendrez dans leur intégralité.

La **deuxième augmentation** a eu lieu à l'issue de **compléments de missions liées à la structuration et fonctions** du Service Ressources Humaines et Affaires Administratives.

Concernant le nouveau Directeur Financier, bien que sa mission première était de mettre en place des outils de contrôle de gestion (tableaux budgétaires, synthèse de trésorerie de la structure et opérationnelle, nouvelle décomposition de la comptabilité analytique), tous ces tableaux ont été développés et paramétrés dans le logiciel de comptabilité et de gestion.

Compte tenu de l'ampleur des éléments à mettre en place en matière budgétaire et analytique, l'audit et les procédures internes ont commencé à être instruits début 2009 et sont en cours de réalisation.

Le nouveau Directeur Financier a repris le poste de l'ancienne Directrice Administrative et Financière en septembre 2007 avec l'ensemble des missions liées à ce poste (gestion comptable et financière, exception faite des Ressources Humaines devenues autonomes et sur lesquelles il n'exerce plus que des contrôles de transversalité) et les nouvelles missions liées au contrôle de gestion et à l'audit interne.

L'évolution de salaire du nouveau Directeur se justifie par une ancienneté et une plus grande expérience en tant que Directeur Administratif Financier dans le monde des SEM (20 ans) **ainsi que les diplômes** de haut niveau correspondants et après avoir obtenu une validation de ses compétences par la Direction Générale.

Je précise concernant la phrase de la chambre « Par ailleurs, aucune fiche de poste ou fiche d'entretien annuel d'évaluation n'a pu être produite » que Monsieur Daniel PAVAGEAU n'avait pas établi de fiche de poste concernant ses premières embauches et que c'est seulement dans la phase de développement de la Société que des fiches de poste techniques ont été établies pour les Assistant(e)s d'Etudes, Chargé(e)s d'Etudes et de Mission. Pas pour les autres.

Les postes de Direction Générale, Direction Financière, Direction Ressources Humaines et de manière générale tous les postes de

Direction, couvrent toutes les missions afférentes à ces fonctions, **qui ne sont pas restrictives par une fiche de poste.**

Je me permets de préciser humblement que je me suis inspiré de la méthode appliquée par Daniel PAVAGEAU, qui fut un regretté Directeur Général d'une SEM d'aménagement reconnue au plan national... à son époque, la SEMADER.

3. Le Directeur de Développement Economique et son Adjoint

Encore une fois, je formule le vœu que vous repreniez dans son intégralité la réponse qui vous a été faite et qui a toute son importance pour une meilleure compréhension.

L'ensemble des candidatures retenues mentionnaient ce niveau de rémunération. **Il était difficile pour la SR21 de sélectionner une personne en deçà de ce niveau de rémunération.**

Nous ne voyons pas en quoi le recrutement d'une nouvelle personne qui ne correspond pas au même niveau de rémunération représente une opacité et une incohérence au niveau de la politique salariale.

b. Compléments de rémunérations

1. La prime de fin d'année

Au risque de me répéter, l'opportunité pour vous de maintenir ou de retirer vos remarques, à la suite de nos échanges, vous appartient. J'ose penser que la

réciprocité doit être respectée, en conséquence, je réitère ma réponse ci-après qui a toute son importance.

Nous confirmons que la prime exceptionnelle n'a **pas obligation à être inscrite dans une convention collective ou un contrat de travail** et que celles distribuées ont bien été considérées comme un élément de salaire par la SR21 puisque traitées sur les bulletins de paye.

c. Les autres compléments de rémunération

Vos observations relatives aux véhicules de fonction repose sur une analyse technique. Pour permettre à ceux qui auront connaissance de ce rapport, d'apprécier mon argumentaire, je vous saurais gré de reprendre, encore une fois, dans son intégralité la réponse qui a déjà été faite et que je reprends ci-dessous et qui a toute son importance.

➤ Les véhicules de fonction

Concernant les notes de bas de page ⁴ et ⁵ :

⁴. Les écarts constatés sur les différents états peuvent exister puisque les réponses aux questionnaires de la SR21 sont tenues sur des tableaux excel, dans lesquels est gardé l'historique de tous les véhicules, même ceux sortis en cours d'année. Concernant les factures de carburant, les véhicules figurant sur **la facture du mois de décembre** ne permet pas de faire un contrôle exhaustif des véhicules de la société sachant qu'il peut ne pas avoir eu de consommation de carburant dans le mois concerné ou en fin de mois, **la facturation se fait alors sur le mois suivant**, on peut donc avoir un nombre de véhicules inférieur au nombre existant.

Pour le fiscal 2065TER

Concernant le fiscal 2065 Ter, il intègre les véhicules en fin d'année que la société a mis à disposition à ses employés. Il existe une différence entre les avantages figurant sur les bulletins et cet imprimé qui s'explique par le fait qu'un véhicule était affecté à un Personnel en mise à disposition (CDC) et l'avantage en nature est traité directement par son employeur. Deux autres véhicules avaient été maintenus au sein de la société pour deux personnes du Tram-Train après leur départ de la société pour intégration de la Région, avec une refacturation au Service Tram-Train de la Région.

⁵. La surévaluation des avantages en nature avait été constatée depuis fin 2007 par le nouveau Directeur Financier et le réajustement a été apporté sur l'exercice 2008 et mis en avant auprès du contrôleur de la CGSS afin de profiter de sa venue pour faire la régularisation.

➤ **Les avantages sociaux**

➤ **Les remboursements de frais professionnels**

4. Un taux de rotation élevé du Personnel

5. Les procédures de recrutement

a. L'intervention ponctuelle de Cabinets de recrutement

Une nouvelle fois, je vous invite à reprendre intégralement la réponse que je vous ai faite et que je vous réitère ci-dessous et qui a toute son importance.

Je me permets de vous demander de rajouter, comme pour infirmer l'attractivité d'une « politique salariale généreuse », que Monsieur Maël VERGES a quitté l'entreprise le 30/06/2008 pour rejoindre une société bien « cotée sur la place » et pour une rémunération plus importante que celle qu'il percevait à la SR21.

Quant au choix opéré par le Cabinet dans le cadre de sa mission, il vous revient de voir avec lui les modalités de sélection. **Sous la direction générale de Monsieur Daniel PAVAGEAU entière liberté de choix** lui était laissée comme du temps de la SEMADER. **C'est lors de cette période que le recrutement de Monsieur Maël VERGES s'est opéré.**

Sous ma direction, les recrutements surtout ceux à des postes stratégiques relevaient de ma responsabilité de Président Directeur Général.

b. le recrutement direct de certains Cadres occupant des postes stratégiques

B. L'ABSENCE DE PROCEDURES D'ACHAT

1 – Rappel

En réponse à la phrase « si la société semble respecter les règles....s'agissant des autres aspects de sa gestion.»

Jusqu'en mai 2010, le seuil de mise en concurrence pour faire appel à des marchés publics était de 20 000 €, ce qui est au-dessus des montants des fournitures et autres consommables de la société qui ont fait l'objet de demande de trois devis.

2 – L’achat de billets d’avion

3 – Les autres achats

C - AUTRES ASPECTS DE LA GESTION INTERNE

1. Les locaux de la SR21

2. Les remboursements de frais de présentation et de déplacements du président directeur général

3. Autres dépenses insuffisamment injustifiées

Je note que vous avez rajouté une observation nouvelle au rapport précédent. Le respect du principe du contradictoire, inviterait à ce que vous nous fournissiez vos observations par rapport à notre réponse avant de conclure définitivement vos observations.

Sur cette question, l’habilitation donnée à Monsieur Amine VALY pour l’organisation du séminaire du CERIS a été la plus large possible. Constatant la prise en charge du billet d’avion de l’épouse de Monsieur BONIFACE j’ai demandé à Monsieur VALY de constater son erreur et d’en assumer les responsabilités. Le refus persistant de Monsieur VALY à rembourser les frais occasionnés par cette dépense induite a été un des éléments motivant la rupture du contrat le liant à la SR21. Le constat de carence de responsabilité de Monsieur VALY a conduit mon autre Directeur Général Adjoint, qui a suivi l’organisation du séminaire, à régulariser cette situation. Je dois reconnaître que cette régularisation est intervenue après la rupture avec Monsieur VALY dans une période qui ne fait pas l’objet de votre contrôle.

III – L'ACTIVITE de la SR21

A – Evolution

1. Mai 2002-Mars 2007 : une SEML dont la montée en puissance semble compromise

2. Mars 2007-Décembre 2008 : une SEML devenue « atypique »

B – Les comptes

1 - Les résultats

2 - Bilan final de la période sous revue et trésorerie

3 - Engagements de dépenses prématurés et sincérité des comptes

Les montants provisionnés en 2007 dans les comptes correspondent à un travail réalisé par la SR21 et facturables en début 2008. Ayant déjà les différentes missions du marché, rien ne nous interdisait de travailler sur deux points : la mémoire du projet et le plan de communication et livrables dans le premier semestre 2008. Cette pratique comptable consiste à rattacher la prestation dans l'exercice concerné même si la prestation n'est facturable que l'année suivante.

4 - Carence de la comptabilité analytique

C - La réorientation des missions

1 - Les missions d'intérêt général

a) Un champ d'intervention élargi

1 - De 2002 à mars 2007

2 - De mars 2007 à décembre 2008

b) Le financement des missions d'intérêt général

2 - L'activité Communication

a) La communication autour du projet Tram-Train

b) La communication globale de la SR21

c) Les Moyens affectés à l'activité communication et son financement

La CRC écrit dans son rapport d'observations définitives : « Plus préoccupant encore, il apparaît, à la lecture des rapports annuels de gestion des exercices 2006 et 2007, que la SR21 a été étroitement associée à l'impulsion et la définition du besoin en communication tram-train de la Région, et qu'en définitive, le marché passé sur appel d'offres restreint en 2007 ne pouvait échapper à la SR21, celle-ci ayant amplement commencé les prestations définies dans le marché. »

Réponse de la SR21 : pour étayer ses propos la CRC retient un extrait du rapport annuel de gestion 2006 : « *Sur la base d'une assistance à maîtrise*

d'ouvrage et compte tenu de ses compétences, le service communication de la SR21 sera en mesure de proposer à la Région, qui devrait malgré tout garder la maîtrise d'œuvre de la communication du tram-train, une stratégie de communication jusqu'à la mise en service du système prévue en 2012. Cette stratégie s'articulera en trois axes : la communication dite institutionnelle, la médiation, la conservation de la mémoire », et un extrait du rapport annuel de gestion de 2007 : « Par délibération du 31/07/2007, la Région Réunion a souhaité se faire accompagner par une AMO en matière de communication / médiation-concertation / mémoire du projet tram-train ».

En aucun cas, la SR21 n'a produit de document adressé à la Région relatif à une telle stratégie de communication en faveur du tram-train. Comme vous l'indiquiez vous-même, « il apparaît... », ce qui implique une supposition et non un constat dans les documents que vous aviez eu à votre disposition lors de votre contrôle. D'ailleurs, dans l'extrait du rapport de gestion de l'exercice 2006, on peut clairement lire, « *le service communication de la SR21 sera en mesure de proposer à la Région,...* ». En aucun cas, il n'a été produit de documents ou de rapport de réunion entre les services de la SR21 et ceux de la Région, prouvant que la SR21 avait mis à exécution ce qu'elle avait effectivement suggéré en termes de perspective au Conseil d'Administration et repris dans le rapport de gestion 2006.

Par ailleurs, le raccourci est très vite utilisé par la CRC pour affirmer de ce fait, « le marché passé sur appel d'offres restreint en 2007 ne pouvait échapper à la SR21... »

Enfin, je réitère ma précédente réponse, notamment sur les motifs qui ont conduit **la Région à opter pour une optimisation des coûts mais aussi une meilleure efficacité de l'offre de la SR21, outil stratégique, je le rappelle, de la collectivité régionale.**

Celle cellule de création en interne a ainsi permis à la SR21, et par conséquent à la Collectivité, de maîtriser à la fois toute la chaîne de la conception des supports de publication mais également le coût de leur production.

Comme vous avez pu le constater lors de votre contrôle, à titre d'exemple : le coût de revient par un prestataire extérieur pour la conception et la réalisation d'une maquette de communication coûtait environ : 1 500 euros (facture de CRAP 31/12/2005 campagne Tram-Train Magazine : 3 146,50

euros HT pour la réalisation de deux maquettes destinées à être publiées dans les différents journaux locaux).

La CRC écrit dans son rapport d'observations définitives : « Dans la mesure où les prestations communication tram-train font l'objet d'un marché signé avec la Région depuis janvier 2008, la chambre observe que celles-ci auraient dû être comptabilisées de manière précise et faire l'objet d'une comptabilité distincte. Cette carence a pour conséquence un risque de facturation de la part de la SR21 pour des prestations étrangères à l'objet du marché signé avec la Région. Autrement dit, le marché signé pour la communication tram-train pourrait en réalité financer également la communication globale de la SR21 »

Réponse de la SR21 : je vous renvoie également à ma précédente réponse détaillée que je souhaiterais, dans un souci d'objectivité, voir figurer dans votre rapport définitif, sur les moyens affectés à l'activité communication et son financement. Je me contenterai simplement de rappeler que pour les exercices, 2007, 2008, 2009 ce ne sont pas moins de 4 581 heures qui ont été consacrées à la médiation/concertation et que, uniquement pour 2007, le bilan d'activité fait apparaître un total de 1 322 heures de travail effectués au titre de la mémoire du projet.

En ce qui concerne l'effectif, son évolution a été motivée pour deux raisons : **l'attente forte d'informations sur le projet tram-train de la part de la population et la nécessité d'optimiser les coûts de production des différents supports en mettant en place au sein de la cellule communication une unité de création** : rédactrice, infographiste, vidéo photographe, agent de concertation médiation, collecteur de documents historique et rédacteur pour la mémoire du projet.

J'insiste sur le fait, que cette cellule de création en interne et cette mutualisation des moyens (communication tram-train et communication globale SR21) ont permis à la SEML, et par conséquent son principal actionnaire, la collectivité régionale, de maîtriser à la fois toute la chaîne de la conception des supports de publication mais également le coût de leur production.