



Introduction d'un management des participations pour la ville de Zurich



Erika Bachmann

Experte en contrôle de gestion du Département des entreprises industrielles

Conférence spécialisée de l'Association pour les finances et la comptabilité publiques

Berne, le 11 avril 2008



Stadt Zürich

Participations Exposé de E. Bachmann

11 avril 2008, Page «N°»



Thèmes

1. Contexte initial
2. Trame de projet
3. Objectifs et points atteints
4. Mise en œuvre à l'issue du projet





1 Participation et externalisation des prestations (ville de Zurich)

Définition du concept participation

- Sociologie: participation
= intégration de personnes ou de groupes dans les processus de décision
- Economie: participation au capital
= (Co)propriété d'un bailleur de fond sur une entreprise

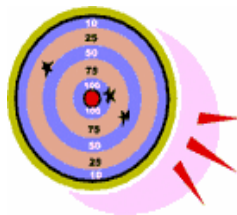
Décentralisation de la ville de Zurich (+ diverses participations)

- Erdgas Zürich AG
- Organisation d'aide aux requérants d'asile -> Institution de droit public
- Assurance-accidents
- Caisse de pension
- Fondation en faveur des enfants et adolescents



1 Nécessité d'exploiter les participations

- Garantie de l'exécution des tâches / approvisionnement à l'aide des participations
- Assurance de la compatibilité des activités d'organisations participantes avec les stratégies de la ville.
- Droit d'intervention dans les organes des organisations participantes.
- Affectation des personnes compétentes aux postes importants au sein des organes



=> Gestion des participations

Interpellation Conseil communal 17/03/2004

1. A quelles sociétés anonymes privées et de droit public la ville de Zurich participe-t-elle?
2. Quels conseillers de ville prennent place aux conseils d'administration correspondants?
3. Quels employés municipaux prennent place aux conseils d'administration correspondants?
4. Dans quels autres organes de surveillance ou directoires les membres exécutifs ou employés municipaux prennent-ils place?
5. Comment la question de la responsabilité est-elle définie pour les conseillers d'administration, dans les cas éventuels où des états de fait graves au sein des différentes SA seraient constatés?
6. ...

- **CRG (canton de Zurich) du 9 janvier 2006**

Mise en œuvre du contrôle de gestion sur les participations, les contributions d'Etat, les risques et le maintien de la qualité conformément à l'ébauche de la nouvelle loi sur le contrôle de gestion et la présentation des comptes (CRG)

Réglementation dans l'ordonnance sur le contrôle de gestion (VoC)

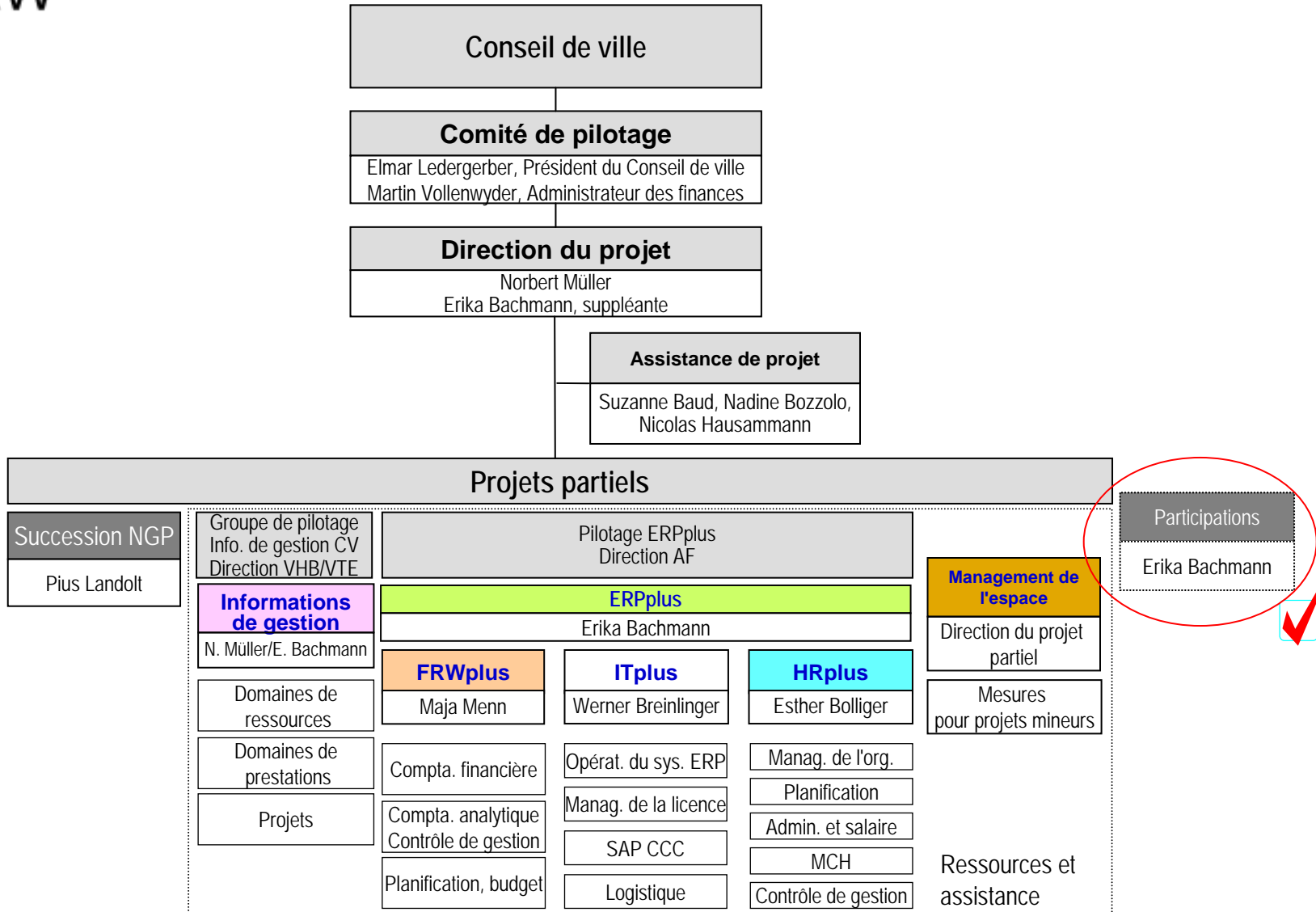
- **Circulaire cantonale sur les finances de la commune et règlement sur la gestion financière de la ville (règlement financier) du 1^{er} mai 2005**

L'Administration des finances est chargée d'effectuer l'inventaire des participations

Inventaire annuel

(bases légales, investissements, valeurs résiduelles au niveau du compte)

2 Projet de rang supérieur: Modèle de gestion du Conseil de la ville de Zurich (début: janvier 2005 – fin: 2008)



2 Equipe du projet Participations



K. Brugger,
Département
de police

B. Naidenel,
Chancellerie
municipale

M. Frei,
Dép. des
entreprises indus.
ewz

E. Bachmann,
DS

W. Rohr,
Département des finances
Administration des finances

Exigences

- Exploitation active du portefeuille des participations
- Définir les priorités
- Prise en charge coordonnée des responsabilités de la ville en tant qu'actionnaire et bailleur de fonds dans les organes

Objectifs / mandats

Objectif 1) Vue d'ensemble des participations de la ville de Zurich

Objectif 2) Recommandation concernant les instruments à utiliser pour l'orientation stratégique et économique des participations

Objectif 3) Définition des aspects stratégiques pour les nouvelles participations

Objectif 4) Contrôle de gestion des participations dans toute la ville



Etendue des participations (PF et PA) de la ville Zurich

Actifs (valeur comptable au 31/12/06)

- **Patrimoine financier**

2006:

3 positions

- Flughafen Zürich AG
 - Erdgas Zürich AG
 - Parkhaus Urania AG
- Valeur comptable totale: CHF 92,4 millions

- **Patrimoine administratif**

2006:

167 positions Valeur comptable totale: CHF 219,3 millions

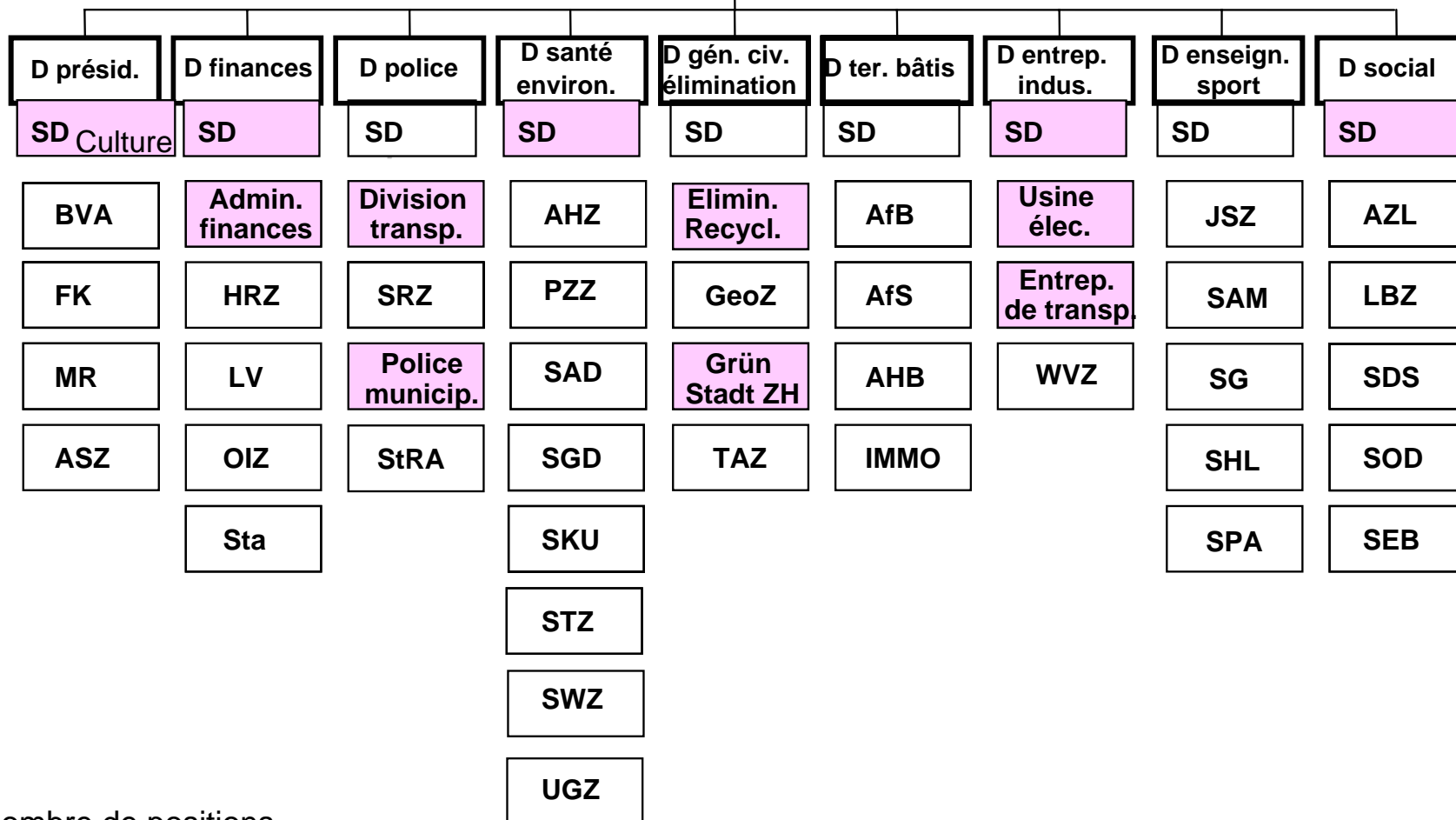
Répartition sur 7 des 9 départements

3 Participations PF Répartition selon les différents services

Participation(s)

Administration
municipale

D = Département
SD = Secrétariat de département



Nombre de positions

2

128

3

1

12

18

3

Total

167





3 Délimitation de l'étendue de l'exploitation

Division en

- A) participations financières
 - B) capital de fondation et institutions de droit public (sans participation financière)
 - C) représentations d'intérêts
-
- Commissions et délégations

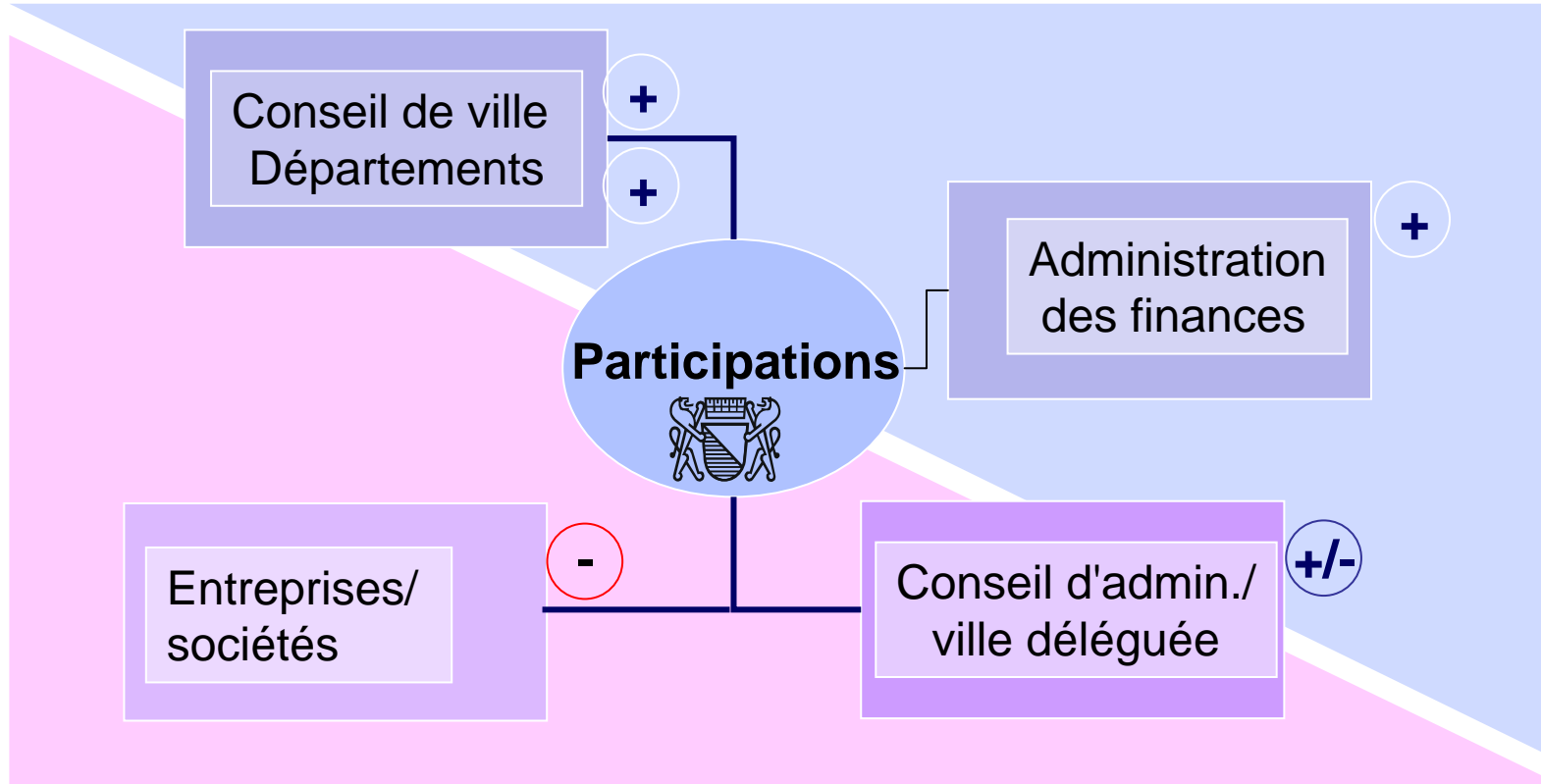
 - Intégration évent. plus tard
 - Contributions
 - Alliances
 - Associations



Grandeur des participations importantes pour la ville de Zurich

| Part | Catégories Participations |
|--------------|----------------------------------|
| 100% | Participation à cent pour cent |
| 50,1 - 99,9% | Participation majoritaire |
| 50% | Participation à part égale |
| 25 - 49,9% | Participation minoritaire |
| 5,1 - 24,9% | participation mineure |
| jusqu'à 5% | micro-participation |

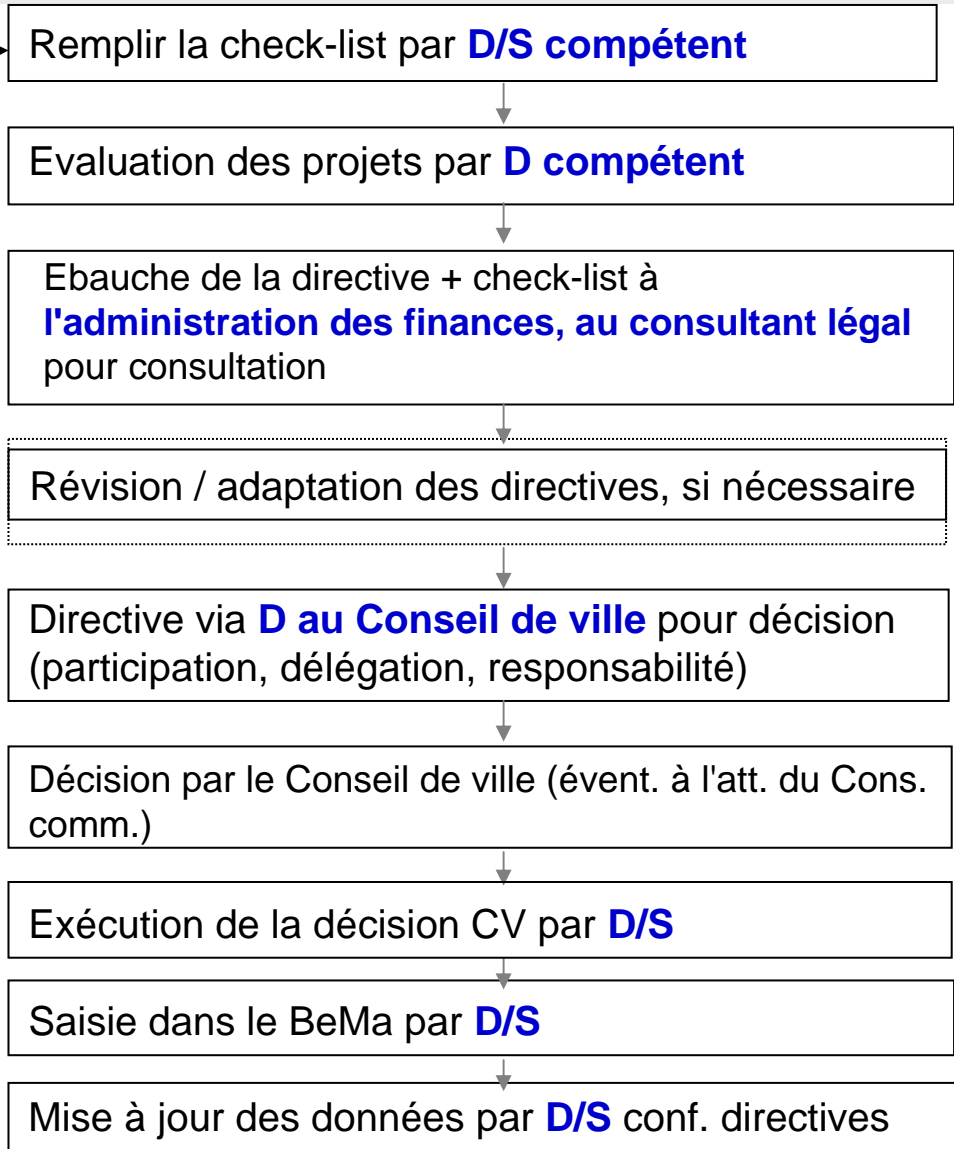
3 Participants / intérêts dans l'exploitation de participation



| Instrument | Utilité |
|--|---|
| Processus | <ul style="list-style-type: none"> - Uniformisation et systématisation - Intégration en temps utile des services participants |
| Check-list | <ul style="list-style-type: none"> - Soutien de la décision de participation oui/non - Exposition des chances et des risques - Documentation |
| Instrument d'exploitation BeMa | <ul style="list-style-type: none"> - Uniformisation de la saisie et de la mise à jour de toutes les données sur les participations, fondations, coopératives, institutions de droit public et délégations ainsi que commissions - Mise à disposition plus rapide des renseignements |
| Notice explicative pour les personnes exerçant une fonction dirigeante | <ul style="list-style-type: none"> - Information uniformisée - Renseignements sur les droits et obligations |

3 Processus pour les nouvelles participations

- a) **Ville externalise les prestations existantes -> Participation**
- b) **Ville participe déjà à la société existante**
- c) **Ville crée une nouvelle organisation**



D = Département
S = Service



3 Check-list pour les participations

- Indications générales
- Evaluation du but politique (utilité pour la ville, groupe cible)
- Evaluation du but économique (objectifs financiers)
- Alternatives à l'évaluation
- Risques
- Forme de la participation
- Hauteur de la participation
- Bases de la participation (plan d'activité et plan pluriannuel)
- Conditions de droit financier



3 Check-list - Questions sur les participations (1/2) (réponses: l'exemple de l'aéroport de Zurich)

- Evaluation des buts politiques

Quels objectifs en matière d'approvisionnement et de prestations sont soutenus par le projet?

| Utilité du projet pour la ville | Groupe cible / parties prenantes |
|---|---|
| a) Rattachement de la ville, de la région et de toute la Suisse au réseau aérien intercontinental et européen | Voyageurs (touristes, voyages d'affaires) entreprises |
| b) Amélioration de l'attractivité du site de la région | Population / entreprises |
| c) Promotion du tourisme | Hôtellerie / gastronomie, industrie du tourisme |
| d) Représentation et préservation des intérêts par un siège au CA | --- |

Quels objectifs financiers sont soutenus par le projet?

aucun

- Unité de classification fonctionnelle

67 Aéronautique / 83 Tourisme

- la réalisation par soi-même est-elle une alternative réaliste?

non, car la construction et l'exploitation ne peuvent pas être réalisées par la ville

Existe-t-il un plan d'activité? oui/non

| Composantes du plan d'activité | détaillé? | |
|---|-----------|-----|
| | oui | non |
| Contenus de la prestation, éventail et processus | | |
| Analyse du marché et de la concurrence | | |
| Structures de l'organisation, dotation en personnel, besoins en personnel | | |
| Instruments de gestion | | |
| Planification du site | | |
| Concept marketing et de distribution | | |
| Concept informatique | | |
| Plan financier, bilan de planification | | |
| Evaluation de la faisabilité, chances et risques | | |
| Calendrier de mise en œuvre et de réalisation | | |
| Autres | | |

«L'avenir est la conséquence des décisions que nous prenons aujourd'hui.»

Données BeMa

- Données générales sur l'organisation
- Données sur la capitalisation de l'organisation
- Données sur la participation financière de la ville
- Données sur les autres participants au capital
- Indicateurs sur l'organisation
- Données sur les personnes

Rapports BeMa

- Participation unique
- Rapport sur les personnes
- Participation par institution
- Inventaire
- ...

3 Instrument d'exploitation BeMa

BeMa .NET Version: 3.1.0.1 System: EWZ00112F81ED8F aktuelle Auflösung: 1160 x 838

Reports

- Einzelbeteiligung
- Beteiligungen pro DA/...
- Inventar
- Personen
- K&A Export
- Personen u. Rollen
- Etiketten/Seriendruck

Allgemein

Reports

BeMa - Übersicht

- Organisation Suche
 - Organisation Detail
 - Stadteteiligungen
 - Vermögen
 - Bewertungen
 - Bestand Stadt
 - Kapitalisierungen
 - Kapitalbeteiligte
 - Kennzahlen
 - Rel. Unterb.
 - Adressen
 - Personen Linken
 - Dokumente
- Person Suche
 - Person Detail
 - Adressen

Organisation

Unternehmen Nr.: 9003 Organisation: Erdgas Zürich AG Rechtsform: Aktiengesellschaft
 Remo Nr.: 2015 DA: Finanzverwaltung Dept: Finanzdepartement

Organisation Detail

Detail Zweck Strategische Bedeutung Risiken Bemerkung Verträge Ziel Stadt Berichte Info

Organisation: Erdgas Zürich AG Unternehmen Nr.: 9003
 Revisionsstelle: PWC Zürich Anzahl Mitglieder im Aufsichtsorgan: 8
 Rechtsform: Aktiengesellschaft Datum nächste GV / Stiftungssitzung:
 Handelsregister Eintrag: 30.06.98 Strategische Bedeutung Stufe: sehr hoch
 Zweck Kategorie: Energie Organhaftpflicht vorhanden:
 Internetauftritt: <http://www.erdgaszuerich.ch>
 Dienstabteilung: 2015 Finanzverwaltung - Finanzdepartement
 BeMa relevant:
 Kommissionen- / Abordnungsdaten:

Stadteteiligungen Kapitalisierung Kapitalbeteiligte Kennzahlen Relevante Unterbeteiligungen Adresse Personen Dokumente

| Nr. | Depot | Valoren Nr. |
|----------|------------------|-------------|
| ▶ 100004 | Finanzverwaltung | |

Excel Export Neue Stadtbeteiligung erstellen Löschen

3 Instrument BeMa: accès via l'organisation ou la personne

Organisation Detail

Detail | Zweck | Strategische Bedeutung | Risiken | Bemerkung | Verträge | Ziel Stadt | Berichte | Info

Organisation: Erdgas Zürich AG

Unternehmen Nr.: 9003

Revisionsstelle: PWC Zürich

Anzahl Mitglieder im Aufsichtsorgan: 8

Rechtsform: Aktiengesellschaft

Datum nächste GV / Stiftungssitzung:

Handelsregister Eintrag: 30.06.98

Strategische Bedeutung Stufe: sehr hoch

Zweck Kategorie: Energie

Organhaftpflicht vorhanden:

Internetauftritt: <http://www.erdgaszuerich.ch>

Dienstabteilung: 2015

Finanzverwaltung - Finanzdepartement

Name: Türler

Organisation:

Vorname:

Departement:

Personen

| Anrede | Titel | Nachname | Vorname | Dienstabteilung | Departement |
|--------|-------|----------|---------|--------------------|-------------|
| Herr | | Türler | Andreas | Depart. d. Industr | Departement |

Excel Export

Organisation - Person Beziehungen

| Organisation | Rolle | BeMa Relevant | K&A Relevant |
|---|------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Brunnenkommission | Kommissionspräsident/-in | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Fahrzeugkommission | Kommissionspräsident/-in | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Stiftung Behinderten-Transporte Züri | Präsident/-in | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Stiftung Behinderten-Transporte Züri | Stiftungsrat | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Stiftung Behindertentransport BTZ | Stiftungsratspräsident/-in | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Blenio-Kraftwerke AG | Verwaltungsrat | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| AKEB AG Für Kernenergie-Beteiligung | Verwaltungsrat | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Kraftwerke Oberhasli AG | Verwaltungsrat | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Kernkraftwerk Gösgen-Däniken AG | Verwaltungsrat | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Kraftwerk Oberhasli AG | Verwaltungsrat | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Kraftwerke Hinterrhein AG | Verwaltungsrat | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Kraftwerke Wägital AG | Verwaltungsrat | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Verkehrsbetriebe Glattal AG | Verwaltungsrat | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Verkehrsbetriebe Glattal AG | Verwaltungsratsmitglied | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Erdgas Zürich AG | Verwaltungsratspräsident/-in | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| AG Kraftwerk Wägital | Verwaltungsratspräsident/-in | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Zürcher Stiftung für Behindertentransport | Weitere | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Verkehrsrat | Weitere | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |

3 Participants au capital

Organisation Detail

Detail Zweck Strategische Bedeutung Risiken Bemerkung Verträge Ziel Stadt **Berichte** Info

Geschäftsbericht: Bericht aus MIS:
 Jahresbudget: Weitere:
 Businessplan:
 Jahresabschluss:
 Quartalsabschluss:
 Monatsabschluss:
 Forecast:

Stadtbeteiligungen Kapitalisierung **Kapitalbeteiligte** Kennzahlen Relevante Unterbeteiligungen Adresse Personen Dokumente

| Bezeichnung | Art | Nominalwert pro Stück CHF | Anzahl | Kapital Nominal CHF | Anteil % |
|-----------------------------------|-------------|---------------------------|---------|---------------------|----------|
| ▶ Stadt Zürich | Namenaktien | 230.00 | 313'450 | 65'906'500 | 95.52 |
| Verband der Gemeindegasversorgung | Namenaktien | 230.00 | 2'000 | 460'000 | 0.67 |
| Gemeinde Dällikon | Namenaktien | 230.00 | 356 | 81'880 | 0.12 |
| Gemeinde Erlenbach | Namenaktien | 230.00 | 368 | 84'640 | 0.12 |
| Gemeinde Herrliberg | Namenaktien | 230.00 | 368 | 84'640 | 0.12 |
| Gemeinde Männedorf | Namenaktien | 230.00 | 706 | 162'380 | 0.24 |
| Gemeinde Meilen | Namenaktien | 230.00 | 1'024 | 235'520 | 0.34 |
| Gemeinde Rümlang | Namenaktien | 230.00 | 461 | 106'030 | 0.15 |
| Gemeinde Stäfa | Namenaktien | 230.00 | 848 | 195'040 | 0.28 |

Excel Export

| Typ | Anzahl | Kapital Nominal CHF |
|---------------|---------|---------------------|
| ▶ Namenaktien | 326'900 | 69'000'000 |
| Total | | 69'000'000 |

3 Données dans BeMa

- **Données générales**
 - Organisation, désignation
 - N° de l'entreprise
 - But, catégorie
 - Organe de révision
 - Date prochaine AG
 - Service
 - Département
- **Importance stratégique**
 - Niveau
 - Définition
 - Objectif, ville
- **Organe de surveillance**
 - Nom
 - Fonction au sein de l'organe de surveillance
 - Service
 - Département
- **Données comptables**
 - Compte du bilan
 - Patrimoine
 - Amortissement annuel %
 - Valeur comptable résiduelle au (date)
- **Capitalisation**
 - Type
 - Capital en CHF
 - Nombre parts
 - Valeur nominale pièce CHF
- **Participants au capital**
 - Désignation
 - Nombre parts
 - Capital par participant
 - Part en %
- **Bases légales**
- **Contrats**

- Elargissement de l'application BeMa pour l'administration de commissions et de délégations:

La Chancellerie municipale génère les décisions du Conseil de ville et les lettres de bienvenue lors de la nouvelle composition de commissions et de délégations.

Chaque département effectue la nouvelle mutation d'adresse de ses membres, commissions, associations etc. dans la base de données commune.

- Exportation de données pour la création de lettres en série avec Word dans un fichier Excel
 - Utilisation au niveau de la toute ville:
Mise à jour active des données saisies (adresses, fonction, etc.).
- > Les départements sont responsables de l'organisation de la mise à jour des données de délégués et commissions, de sorte à ce que les données restent actuelles.

Conditions

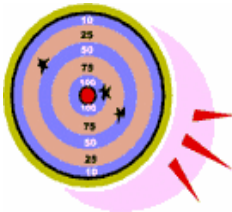
- Mise à jour active des données
- Organisation et mise à jour des données sous la responsabilité des départements
- selon le département, au moins 2 personnes avec accès au système
- **à partir de 2007:**
tâches centrales →
 - Création d'un inventaire
 - Mise à jour des données des participations pour lesquelles l'AF est responsable

-> Administration des finances, 20% max. de fonction de gestion du patrimoine
- **à partir de 2008:**
décentralisation →
 - Actualisation des données dans BeMa
 - Conduite opérationnelle du contrôle de gestion des participations

-> dans les départements/services avec les ressources existantes

3 Droits et obligations des personnes exerçant une fonction dirigeante

- Clarification des attentes du Conseil de ville envers les personnes exerçant une fonction dirigeante
- Gestion des limites de la diversité des fonctions et coordination avec les stratégies
- concrétiser / documenter la question de la responsabilité
- Vérification de la situation de l'assurance



=> Base pour une bonne clarté de la situation des personnes (droits et obligations)

Participation avec des fonds financiers

à une société ou à une fondation

et

Envoi de **délégués** dans l'organe exécutif

(conseil d'administration, administration, directoire, conseil de fondation)

ou dans l'organe de révision

- **Membres des autorités**
- **employés municipaux**
- **Personnes privées**, en particulier d'anciens membres des autorités et employés sur la base du droit privé, seront mandatées avec la représentation municipale

-> **Création d'une note explicative pour les personnes exerçant une fonction dirigeante**

3 Délégation ou désignation des personnes exerçant une fonction dirigeante

Extrait de la notice explicative sur la responsabilité

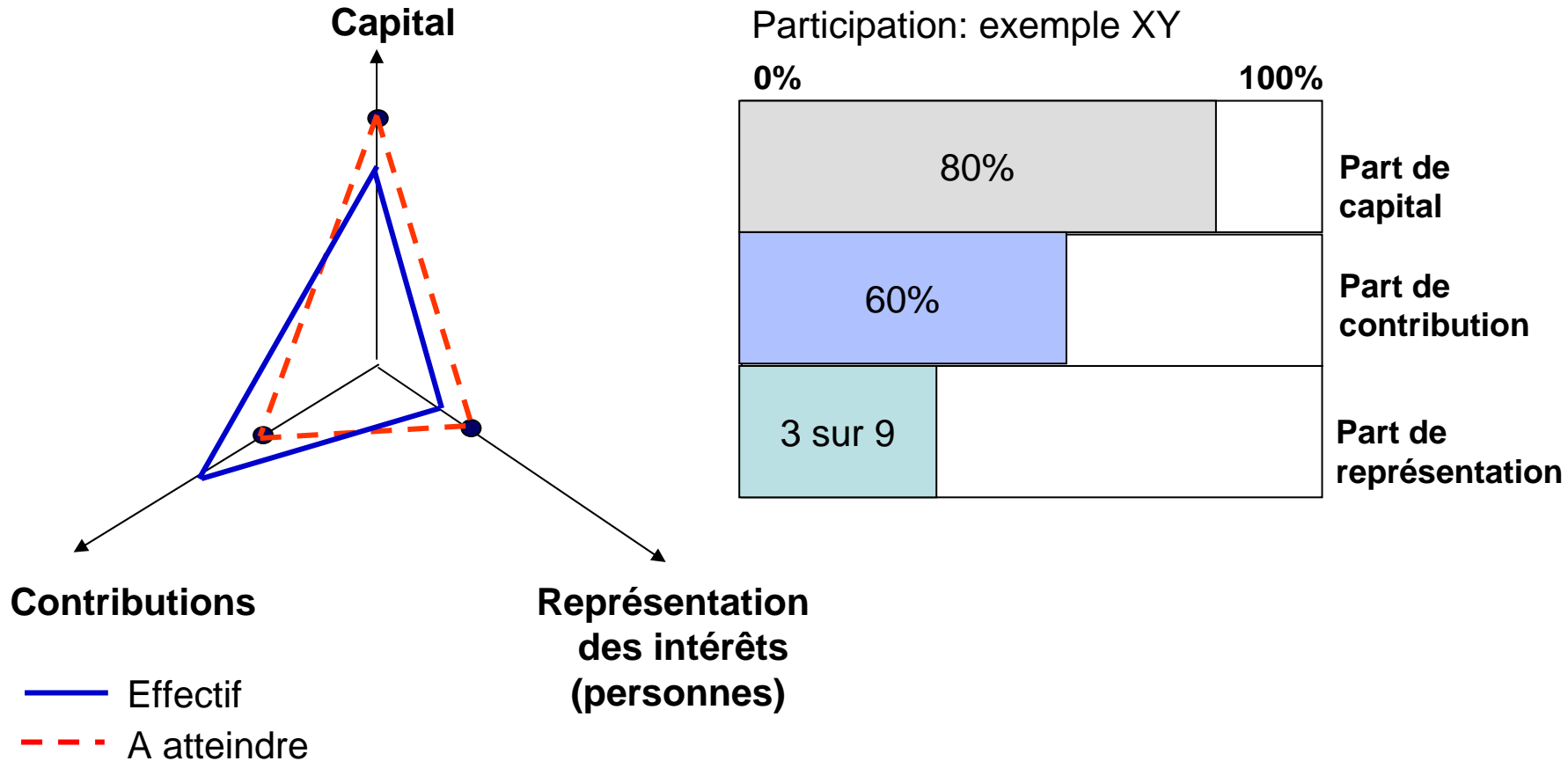
La responsabilité des **membres délégués du conseil d'administration**, dans leur rapport avec l'extérieur, donc à l'égard de la société, des actionnaires et des créanciers est assumée uniquement par la collectivité publique (art. 762 al. 4 CO); dans leur rapport interne, celle-ci peut recourir contre un représentant délégué dans le cas d'un comportement intentionnel ou de négligence grave (art. 15 al. 1 Loi sur la responsabilité).

En revanche, les **membres du conseil d'administration désignés** par l'AG assument leur propre responsabilité dans leur rapport avec l'extérieur. S'ils sont poursuivis avec succès par des tiers, ils sont indemnisés par la collectivité publique qu'ils représentent, pour autant qu' ils n'ont pas agi intentionnellement ou par négligence grave (art. 28 al. 1 Loi sur la responsabilité).

Etant donné que la loi sur la responsabilité ne s'applique pas aux représentantes et représentants de droit privé, le critère rigoureux du droit qui régit les mandats est applicable en cas de recours et d'indemnité (cf. art. 398 al. 1 CO).

Suite à une décision du Conseil de ville (2001), il sont cependant traités dans la ville de Zurich de la même manière que tous les représentants qui sont employés par la ville ou qui assument un mandat de l'administration.

Relations dans les participations

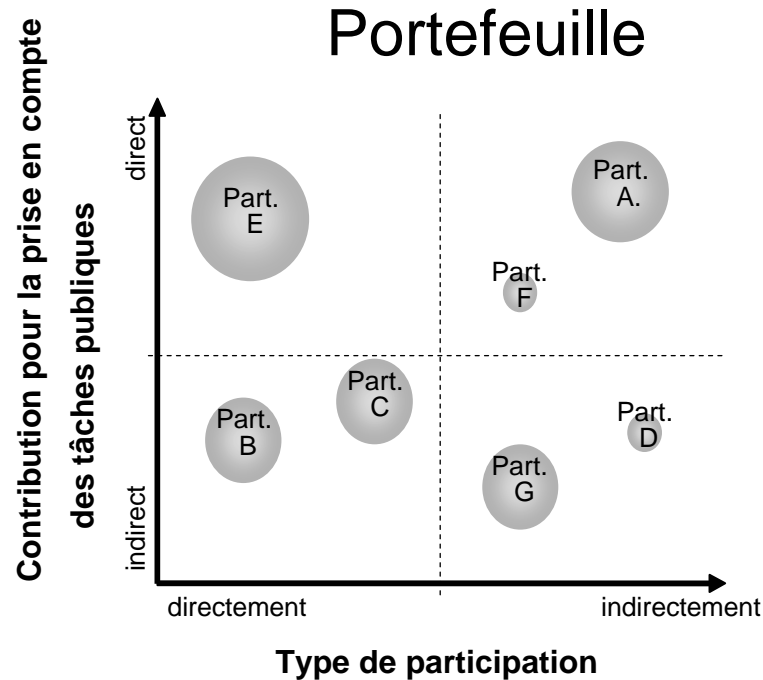


3 Portefeuille des participations

Objectif: systématisation des objectifs de participation comme base pour le développement des paramètres de pilotage importants

Actuellement aucun traitement!

stratégie



Contrôle de gestion

«Ce qui compte ne peut pas toujours être compté, et ce qui peut être compté ne compte pas forcément.»
(Einstein)



3 Ex.: participation Théâtre Am Neumarkt - Objectifs

Part des pouvoirs publics

- Ville ZH } 35%
- Canton ZH } 16%

Part restante

49%

Effet de la participation Ville <-> Entreprises

**Actuellement
aucun traitement!**

- La société ne poursuit pas de but lucratif
 - Plaisir d'expérimenter et disposition au risque
- Promotion du théâtre expérimental et innovant
 - Préservation de l'avantage d'une petite entreprise flexible
 - Engagement d'une troupe permanente
 - Préservation d'une propre infrastructure
 - Programmation disposée à prendre des risques
 - Exploitation du théâtre avec un programme moderne



3 Evaluation des effets de la participation selon les objectifs - Ex.: Théâtre Am Neumarkt

Effet de la participation de la ville de Zurich

Promotion du théâtre expérimental et innovant

Préservation de l'avantage d'une petite entreprise flexible.

Engagement d'une troupe permanente

Préservation d'une propre infrastructure

Programmation disposée à prendre des risques

Exploitation du théâtre avec un programme moderne

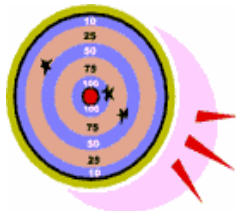
| | <i>clair</i> | <i>mesurable</i> | <i>contrôlable</i> | <i>accessible</i> | <i>sans contradiction</i> |
|--|--------------|------------------|--------------------|-------------------|---------------------------|
| Promotion du théâtre expérimental et innovant | - | - | - | - | + |
| Préservation de l'avantage d'une petite entreprise flexible. | + | - | - | - | + |
| Engagement d'une troupe permanente | + | + | + | + | + |
| Préservation d'une propre infrastructure | + | - | - | - | + |
| Programmation disposée à prendre des risques | - | - | - | - | - |
| Exploitation du théâtre avec un programme moderne | - | - | - | - | - |

- Elaboration des activités de contrôle de gestion
 - centralisées (Administration des finances)
 - décentralisées dans les départements

- Etablissement de rapports

- Structure de la gestion des risques (identification à temps et prévention des risques)

- Analyse des informations -> Proposition de mesures



=> Base pour une exploitation active des participations
dans les départements



3

Contrôle de gestion de la participation dans l'entreprise électrique ewz

- Liste interne des collaborateurs d'ewz engagés dans les participations et les usines partenaires
- Accord mutuel régulier ou information sur les questions importantes ou les décisions critiques
- Circulation des procès-verbaux
- Surveillance des coûts ou des revenus dans les plans d'activité, budgets, clôtures des comptes et rapports trimestriels
- Séparation des pouvoirs lors des assemblées générales et assemblées des actionnaires: conseil d'administration et représentants des actionnaires



4 A l'issue des travaux du projet «Mandat du Conseil de ville, juin 2007»

1. Les départements seront invités
 - a) à **utiliser les instruments élaborés** dans le cadre du projet «Participations», conformément aux réflexions pour toutes les participations, fondations, associations, institutions de droit public ainsi que pour les délégations et commissions et à remplacer les listes/instruments jusqu'au 31/03/2008.
 - b) à signaler à l'Administration des finances les **postes compétents** chargés de la **mise à jour décentralisée** des données de participations dans l'application BeMa.
 - c) à signaler à la Chancellerie municipale les postes compétents chargés de la mise à jour décentralisée des données de délégations dans l'application BeMa.

2. Le chef du Département des finances sera invité à édicter **les dispositions d'exécution** relatives à l'application des participations dans le sens des réflexions soulevées dans le cadre d'une **ordonnance** .

3. L'**Administration des finances** sera chargée
 - a) d'**adapter les instruments** de manière périodique aux nouveaux facteurs
 - b) d'assumer **l'administration** de l'**application des participations**

4 Utilité du management des participations



- Exploitation du portefeuille des participations (> 300 millions)
- Fixation de l'objectif par participation selon des critères quantitatifs et qualitatifs «A atteindre»
- Gestion du portefeuille des participations selon des priorités «A atteindre»
- Vue d'ensemble et surveillance des tâches et de la rentabilité des participations «A atteindre»
- Surveillance globale concernant les stratégies de la ville «A atteindre»
- Prise de connaissance des risques potentiels «A atteindre»
- Mesures pour l'optimisation de la gestion des entreprises «A atteindre»
- Repères pour les personnes exerçant une fonction dirigeante

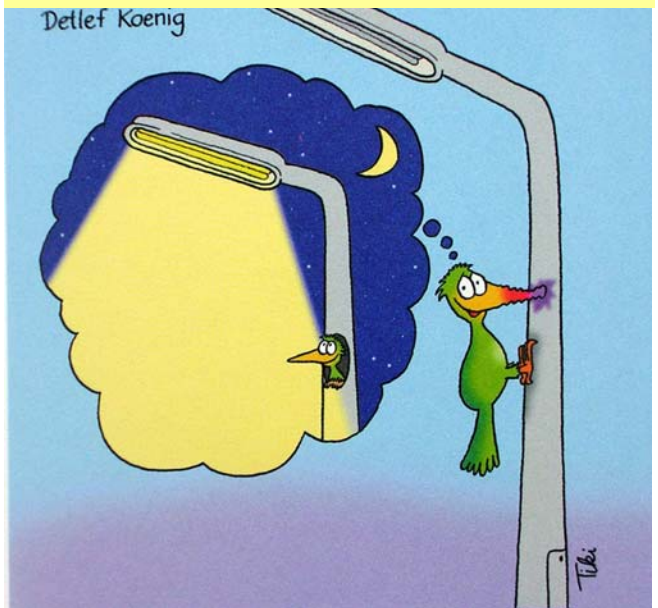
4 Mise en œuvre par étape

Il manque encore des éléments pour obtenir un management des participations complet...



... mais l'on ne peut pas avancer si l'on ne commence pas!

Une idée devient bonne lorsqu'elle est réalisée





Management des participations de la ville de Zurich