

III – GOUVERNANCE DE LA SOCIÉTÉ : RÔLE ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, POUVOIR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, DIRECTION GÉNÉRALE

Monsieur Philippe SAN MARCO indique qu'il souhaite faire un point sur le fonctionnement de la gouvernance de l'entreprise devant le Conseil et s'exprime ainsi qu'il suit :

Le Conseil d'Administration est en place depuis 6 mois et après cette période de rodage, il convient de faire un premier constat.

Ce nouveau Conseil exprime un grand changement, dans sa composition mais également dans la politique qu'il entend appliquer, à l'image des propos de Monsieur Jean-Claude GAUDIN souhaitant que son mandat issu des élections de Mars 2008 ne soit pas un troisième mandat mais un nouveau mandat.

Ce changement est l'une des illustrations de l'accord politique passé entre la Convention Citoyenne que préside Monsieur SAN MARCO et l'équipe de Jean-Claude GAUDIN et Renaud MUSELIER.

Concernant la gouvernance de la société, il a été décidé de poursuivre selon la formule en place, la Direction Générale de la société étant assurée par un Directeur Général et non par le Président du Conseil d'Administration.

A ce titre, le Conseil d'Administration dans sa séance du 26 juin 2008 a confirmé Monsieur BOUMENDIL dans ses fonctions de Directeur Général et fixé de façon énonciative et non limitative les pouvoirs de celui-ci.

Après six mois, il semble qu'il convienne de rappeler que la délégation octroyée au Directeur Général, aussi importante soit-elle ne prive pas le Conseil d'Administration de son rôle et de ses responsabilités tels que prévus par les statuts (articles 18, 19, 20, 21 et 22), le code de commerce et la jurisprudence de la Cour de Cassation.

Une possible confusion est peut être née du maintien du mode de gouvernance existant alors même que le Conseil d'Administration était profondément renouvelé et porteur de changement. Certains ont pu ainsi penser, selon la célèbre formule de Tomasi de Lampedusa, que « tout change pour que rien ne change ».

Il n'en est rien. La Direction Générale de la Société doit appliquer ce changement tant sur le fond que dans la méthode.

Il ne peut y avoir débat sur ce point.

Le pouvoir est aux actionnaires représentés par le Conseil d'Administration. Il n'y a aucune autorité dans la société qui n'en relève. Et le Président ne saurait être absorbé par la Direction Générale. Or, il semble que des habitudes persistent, rendant extrêmement difficile l'exercice de son mandat de Président et les missions qui en relèvent, à savoir :

- déterminer les orientations de l'activité de la Société,
- veiller à leur mise en œuvre,
- veiller au bon fonctionnement de la Société,
- procéder aux contrôles et vérifications nécessaires,
- obtenir tout renseignement, information jugés utiles.

Ceci s'est par exemple exprimé d'emblée par le refus du directeur général d'octroyer un bureau au Président au sein de la société, et de manière plus générale par le refus constant du directeur général de répondre aux questions posées ; Monsieur SAN MARCO demande que soit jointe au présent procès-verbal la copie de l'ensemble des courriels qu'il a transmis au directeur général et restés tous sans exception sans réponse

Ainsi, Monsieur SAN MARCO se trouve-t-il dans l'incapacité de répondre à ses interlocuteurs. Il transmet les questions qu'on lui pose au directeur général et celui-ci ne lui répond jamais, sauf à de rares exceptions mais alors de manière orale, dilatoire ou brutalement négative (« la réponse est « non, non, non, non, et non ») sans la moindre explication, et jamais par écrit.

Dans ces conditions, Monsieur SAN MARCO considère que son mandat de Président, tel qu'il entend l'exercer, est remis en cause. Cela dérange sans doute. La situation est incompréhensible et usante. Ceci doit cesser, sauf à ce que les administrateurs lui indiquent que le rôle du président se borne à présider la réunion du conseil d'administration, à donner la parole aux uns et aux autres et à prendre acte de tout ce que dit le directeur général. Si tel était le cas il en tirerait immédiatement toutes les conséquences.

S'il ne s'agissait que de problèmes matériels secondaires ou simplement de postures personnelles cela serait sans intérêt. Mais il s'agit de problèmes de fond.

Ainsi, par exemple, sur le Centre Ville, les 6 mois passés depuis l'élection du CA sont 6 mois de perdus.

Alors que sa position est connue depuis des années, que la presse a relayé la volonté de Monsieur SAN MARCO de recadrer les actions menées, qu'il a à de multiples reprises exprimé l'urgence d'appliquer la délibération du Conseil Municipal du 1^{er} février 2008, base de son accord avec l'équipe GAUDIN/MUSELIER, qu'il a réclamé d'accélérer les expropriations ainsi que l'a également demandé Madame FRUCTUS dans sa lettre du mois de Juillet à laquelle il n'a jamais été répondu malgré plusieurs rappels, rien n'a été fait.

La liste des propriétés de M-A dans le centre ville, demandée à plusieurs reprises, ne lui a jamais été communiquée.

Le suivi des visites organisées par l'association Un Centre Ville Pour Tous a toujours été refusé alors que le Président a à plusieurs reprises dit son souhait qu'un agent compétent écoute ainsi ce qui se disait afin d'en informer les responsables de la société et leur permettre soit de démentir des propos qui se révéleraient erronés soit d'apporter des corrections à ce qui pouvait se révéler une critique fondée. L'assistance au Président lors de la réunion de la commission d'urbanisme de la Confédération des CIQ telle qu'elle avait été prévue (présentation du bilan du PRI avec tableaux) ne lui a pas été apportée alors que c'était normal et possible comme en a témoigné il y a quelques jours l'agent de M-A qui a présenté un PowerPoint sur ce sujet lors d'une réunion nationale sur l'habitat indigne.

Il ne lui a jamais été répondu à ce qui se passait rue de la République alors que M-A y a une responsabilité

Il pourrait ainsi multiplier les exemples.

Monsieur SAN MARCO indique qu'il a accepté tout ceci dans l'attente du CRACL du Centre-Ville qui devait être présenté au conseil municipal de décembre 2008, selon des assurances orales maintes fois renouvelées, et qui au-delà de tous les aspects déplaisants qu'il vient d'indiquer légitimait sa patience.

Cela lui a été possible jusqu'à cette incroyable réunion du 19 novembre dernier en présence de Madame Arlette FRUCTUS, de Monsieur Jean-Claude GONDARD et des fonctionnaires de leurs services au cours de laquelle il s'est trouvé en opposition frontale avec le Directeur Général de la Société, lequel a mis en balance les expropriations du centre-ville et la prorogation de la concession, confirmant ainsi ce que certains avaient déjà qualifié de chantage exercé par la Société sur la Ville : les expropriations (dont le retard scandaleux trouverait là son explication), ne se feraient que si la prorogation était actée dans le CRACL Le Directeur Général a essayé ainsi de passer en force contre l'avis clairement exprimé du Président.

Au terme de ces 6 mois on peut se demander s'il n'y a pas eu obstruction délibérée puisque le CRACL n'a pas été présenté au conseil municipal de décembre comme prévu.

A ces remarques de fond M. San Marco signale également qu'au cours de la même réunion du 19 novembre à la Mairie de Marseille, le directeur lui a contesté publiquement « tout rôle de tuteur » (M. San Marco lui a alors répondu qu'il n'était que Président du Conseil d'administration mais qu'il comptait bien l'être vraiment) et que le Directeur Général a en outre à cette occasion exigé publiquement que confirmation du « changement » exprimé par le président lui soit signifiée par M. le Maire lui-même, tous propos totalement déplacés et inacceptables.

Dans ces conditions et considérant n'avoir pas à polémiquer avec son Directeur Général, M. San Marco attend que le conseil d'administration recadre le rôle de celui-ci et refuse de cautionner plus longtemps ces pratiques.

S'adressant à Monsieur BOUMENDIL, il lui signifie alors qu'il serait de son domaine de compétence de lui interdire de solliciter quelque prorogation que ce soit et de lui ordonner que la Société réponde à l'appel d'offres qui sera lancé pour l'octroi d'une nouvelle concession.

Il fait remarquer qu'il n'en a même pas besoin et que le directeur général s'est agité en vain puisqu'il s'agit là de la position officielle de la Ville telle qu'elle s'est exprimée par le vote du rapport 237 lors de sa séance du 15 décembre dernier. : «

En ce qui concerne plus particulièrement le Centre-Ville, la Ville de Marseille confirme sa volonté de mettre en place de nouveaux outils opérationnels au terme des concessions Périmètre de Restauration Immobilière qui s'achèvent fin 2009. Un plan stratégique global comprenant des propositions opérationnelles et un phasage sur le Centre-Ville sera présenté après concertation avec l'ensemble des acteurs du Centre-Ville, et en particulier les acteurs associatifs, à un prochain Conseil Municipal. Dans ce délai et conformément aux engagements pris par le Conseil Municipal en février 2008, les actions engagées pour acquérir les immeubles destinés au logement des isolés du centre-ville seront menées à leur terme, tout comme celles qui permettront d'acquérir, par voie d'expropriation, les immeubles qui ont fait l'objet d'enquêtes parcellaires et pour lesquelles les propriétaires n'ont pas pris l'engagement de réaliser des travaux et ce, dans l'objectif de les céder à des bailleurs professionnels, sociaux en particulier, ou de les vendre à des accédants à la propriété.

»

Monsieur SAN MARCO demande donc au Directeur Général d'appliquer les décisions stratégiques du Conseil d'Administration.

En tout état de cause, le bilan du Centre-Ville n'est aujourd'hui défendu par personne et il ne voudrait pas être le seul à le faire (ce qu'il fait pourtant de manière très équilibrée et non polémique comme ont pu le constater ceux qui prennent le temps de venir aux réunions qu'il a avec les citoyens ou qui lisent ses interventions).

Une politique urbaine ne peut pas se limiter à la satisfaction des promoteurs immobiliers et des investisseurs (surtout lorsque cela débouche sur le désastre de la gestion locative). Une politique urbaine c'est autre chose que la mise en place d'outils d'incitation fiscale dont on voit les limites au terme de la période de défiscalisation.

Dans ces conditions de fonctionnement de la société, il lui est par contre difficile de répondre positivement au Préfet ou à la Ville qui le sollicitent pour que M-A travaille sur les opérations ANRU.

La société se doit de ne pas se crisper sur ses positions acquises alors qu'il faut s'adapter en répondant aux obligations de la concurrence et à des situations qui changent. Ne pas le comprendre, c'est la mettre en péril.

Le président signale qu'il pourrait encore parler du bilan inquiétant de la zac de la Bourse, dont il lui avait été également promis qu'il serait présenté au dernier conseil municipal, dossier pour lequel il a tracé des objectifs stratégiques. Pour ne pas allonger ce Conseil il ne le fera pas et y renonce avec regret mais préfère, toujours pour illustrer le dysfonctionnement de fond, se reporter à la présentation faite par Monsieur BOUMENDIL lui-même lors du dernier Conseil d'Administration sur le bilan des 10 dernières années de la société.

La lecture du document ayant servi de base à cette présentation l'amène en effet à s'interroger.

1) Reprenant le rapport de la Chambre Régionale des Comptes auquel il est fait référence, il note que si au crédit de la Direction Générale, des améliorations importantes ont en effet été apportées, des remarques à son avis restent d'actualité :

- sur le rôle du Conseil d'Administration, (« vie sociale réduite »)
- sur les rapports avec le concédant et la production des CRACL, « avant le 15 mai de l'année suivante ». Nous en sommes loin.
- sur les PRI, la Chambre Régionale des Comptes attirant l'attention sur les risques de dérives financières de ces derniers. On parle pour le centre ville d'un coût pour la Ville qui passerait de 10 à 30M d'euros, avec une rémunération de la société qui passerait de 5,5 à 18,5M d'euros. Qu'en est-il ?

- sur l'absence de présentation au Conseil d'Administration des conventions : « le CA doit donner son accord préalable aux conventions conclues avec certains de ses actionnaires ». La CRC confirme bien ainsi le rôle essentiel du CA.

- sur le suivi des opérations. D'une manière générale la CRC indique que « le concessionnaire doit fournir chaque année à la collectivité, un plan de trésorerie actualisé de l'opération faisant apparaître l'échéancier des recettes et des dépenses, ainsi qu'une note de conjoncture sur les conditions matérielles et financières de réalisation de l'opération au cours de l'année écoulée comparées aux prévisions initiales et sur les prévisions de l'année à venir... » »

Le Président souhaite donc que sur les opérations du centre ville, mais aussi celle de la Zac de la Capelette, celle du Rouet, celle de Sainte Marthe, celles du Vallon Régny et de la Jarre soit d'urgence organisées des réunions respectant l'esprit et la lettre des remarques de la CRC, ce qui est d'ailleurs l'aspiration de tous les élus concernés. Et que ces documents ne se limitent pas à des développements lénifiants.

Enfin à propos de ce rapport de la CRC mis en avant par le directeur général, le président note surtout que celui-ci est ancien et que ses analyses s'arrêtent à l'année 1997, c'est-à-dire que depuis 11 ans la société n'a fait l'objet d'aucun contrôle de la Chambre Régionale des Comptes. Monsieur SAN MARCO s'interroge : « compte tenu du temps passé, n'y aurait-il pas matière à un nouveau contrôle de la CRC ? Et en attendant, ne devrions nous pas décider en conseil d'administration de demander un audit, comme cela est normal ? ». Il pose la question. Il faudra y réfléchir et y répondre prochainement.

2) Sur un autre sujet, la communication de la Société est mise en avant par le directeur général. Le président citant par comparaison la communication d'EUROMEDITERRANEE, met l'accent sur l'insuffisance d'une communication de qualité de M-A tant vis à vis de la population que des élus. La communication doit être un outil de promotion, il s'agit de donner envie de travailler avec Marseille Aménagement. Une attitude offensive doit se substituer à la situation actuelle. Il faut communiquer et convaincre, Organiser partout des visites de terrain pour les élus, les associations et les citoyens. Ne pas se contenter de subir en autiste, Aller au devant des critiques, Répondre, expliquer. Par exemple à Centre Ville Pour Tous, aux CIQ, à la Confédération des CIQ, etc. Les pauvres panneaux au rez de chaussée de l'immeuble Bata sur la Canebière font apparaître par défaut l'urgence et le manque d'une vraie communication. Ceci est vrai pour chacune de nos opérations.

3) les relations avec la Communauté Urbaine doivent également être repensées à la lumière de la situation actuelle qui s'impose à tous et particulièrement à M-A compte tenu de la composition de son CA.

En conclusion de son propos le président indique qu'il convient d'établir, voire de rétablir, la confiance entre Marseille Aménagement d'un côté et la Ville de Marseille et Marseille Provence Métropole de l'autre. Avec les élus de ces collectivités bien sûr mais aussi avec leurs fonctionnaires avec lesquels, en amont des décisions impliquant les élus, des relations de transparence et de confiance doivent prévaloir puisque la société loin d'être un électron libre, est « l'outil des collectivités ».

Et enfin, cela n'aura ainsi échappé à personne, rétablir de la confiance entre le directeur général et le président du CA.

De la même façon, il convient de s'intéresser à des pistes nouvelles ; le plan Climat sous la responsabilité de Bernard SUSINI, membre de notre CA, « Marseille Capitale de la Culture 2013 » sous la responsabilité de Renaud MUSELIER, membre de notre CA, la politique urbaine en liaison avec l'Agam dont le président est M. Valette, membre de notre CA, etc.. Bref par sa seule composition le CA est source de multiples implications potentielles de la société.

Enfin, Monsieur SAN MARCO précise que seul le Conseil d'Administration est légitime pour diriger la Société en dehors de toute autre autorité extérieure. Si chacun se conforme à son rôle, les perspectives ne seront que plus claires.

Monsieur Renaud MUSELIER indique qu'après l'intervention très construite de Monsieur SAN MARCO, le Conseil d'Administration est témoin d'une situation de dysfonctionnement quelque peu incompréhensible et à laquelle il convient de remédier.

Charles BOUMENDIL est à la direction de la société depuis 10 années, 10 années qui se sont bien passées.

Aujourd'hui un nouveau Conseil d'Administration a été nommé avec en outre, un nouveau contexte politique plus compliqué nécessitant d'adopter de nouvelles méthodes de travail. Cette même mutation est vécue à la Communauté Urbaine, ce qui nécessite également de nouvelles méthodes de travail. En outre, des difficultés économiques et sociales se présentent.

Si quelques dysfonctionnements se sont produits au cours des dernières semaines, Monsieur MUSELIER connaît Charles BOUMENDIL et son équipe et est persuadé que les choses rentreront dans l'ordre. Il convient tout simplement de créer un lien de confiance entre chacun et d'adopter une attitude positive.

Au delà des problèmes matériels qui sont secondaires, il convient de se mobiliser sur le fond afin de faire face aux défis qui nous attendent. L'équipe municipale est composée aujourd'hui de sensibilités politiques quelque peu différentes et ceci doit être mis à profit pour le développement de la Ville.

Il faut arrêter l'escalade dans les rapports entre la Présidence et la Direction Générale pour se consacrer aux véritables enjeux : Marseille 2013, le plan Climat, la politique d'aménagement en matière d'implantations commerciales et à ce propos, Monsieur MUSELIER réitère sa demande de réalisation d'une étude d'impact sur le commerce.

Monsieur Claude VALLETTE qui connaît Charles BOUMENDIL depuis de longues années est quelque surpris de la situation exposée.

En qualité de Président de l'AGAM, il a l'habitude de travailler avec Marseille Aménagement et il est certain que les choses rentreront dans l'ordre. Il a une entière confiance dans l'équipe qui sera faire face aux nouveaux défis.

S'agissant de l'étude d'impact sur le commerce, Monsieur Claude VALLETTE précise que l'AGAM travaille sur le sujet.

En effet, Monsieur Charles BOUMENDIL indique que l'AGAM est plus indiquée pour ce type d'études que de Marseille Aménagement qui n'a pas en interne les compétences requises.

Monsieur Bernard SUSINI, de la même façon que Messieurs MUSELIER et VALLETTE, précise qu'il convient de calmer la situation.

La loi répartit les compétences et responsabilités de chacun. Il s'en remet au bon sens pour une répartition intelligente des tâches.

Monsieur BOUMENDIL se déclare quelque peu surpris par l'exposé de Monsieur SAN MARCO et néanmoins en prend acte.

Il rappelle son attachement profond à Marseille Aménagement, outil au service de la Ville de Marseille et la Communauté Urbaine, au personnel de la société et affirme qu'il fera tout ce qui est en son pouvoir pour ne pas fragiliser l'entreprise.

Il n'a jamais été question de refuser un bureau à Monsieur le Président et à ce titre un bureau est à sa disposition depuis plusieurs semaines.

Monsieur SAN MARCO réagit, en indiquant que ce n'est qu'au bout de 4 mois et après les instructions d'une autorité extérieure que le Directeur Général s'est résolu à lui octroyer un bureau.

S'agissant de l'absence de réponse aux questions posées, Monsieur BOUMENDIL précise qu'il a proposé à Monsieur SAN MARCO une réunion hebdomadaire de travail et d'échanges le lundi et qu'à ce jour celui-ci s'est toujours décommandé.

Monsieur SAN MARCO, dément ces propos et note la pauvreté de ces réponses alors que sur l'essentiel le directeur ne répond pas, ni sur le fond ni sur la forme (contestation publique de son rôle qualifié de « tuteur » et exigence publique d'un entretien avec le Maire de Marseille). Il indique que le directeur général doit d'abord donner des preuves concrètes du respect de la fonction de président du CA. En aucun cas M. San Marco ne reviendra à la situation qui a précédé et conduit à la pitoyable et inacceptable réunion du 19 novembre 2008.

Il convient au préalable de revenir à un mode de fonctionnement plus normal du directeur général vis à vis de la présidence.

Le Président ne saurait accepter une nouvelle fois ce qui s'est passé au cours des 6 derniers mois et demande que la Direction Générale se soumette aux injonctions qui lui sont faites quant à la conduite de la société dans les mois à venir.

Monsieur le Président réitère fermement ses différents propos tenus antérieurement, réaffirmant sa volonté d'être présent dans le fonctionnement de la société conformément à la loi et aux statuts.

Il répète que les administrateurs forment ensemble le CA et qu'il n'y a aucune autorité dans la société qui n'en relève.

Enfin, pour Monsieur SAN MARCO, il n'est pas question que ce différend soit tranché par d'autre autorité que celles dont est issu le Conseil d'Administration qui n'échappera pas à ses responsabilités légales. En clair : le directeur général doit cesser de déclarer n'avoir à obéir qu'à une autorité extérieure au CA, impliquant d'ailleurs bien abusivement celle-ci. Les administrateurs désignés par les collectivités locales sont assez grands pour savoir représenter celles-ci conformément à la politique des majorités auxquelles ils appartiennent et au mode de fonctionnement interne à chacune d'elles.