

## Réponse de Ph. San Marco au rapport provisoire de la Chambre Régionale des Comptes relatif à la gestion et aux comptes de Marseille Aménagement.

*"Les hommes obéissent si bien aux nécessités présentes que celui qui trompe trouvera toujours quelqu'un qui se laissera tromper". Machiavel (Discours sur la première décade de Tite Live).*

### 1/ l'origine de la saisine de la CRC

Il est intéressant de lire (page 5) en introduction au rapport de la Chambre que « **le contrôle de la CRC a été souhaité par Jean Claude Gaudin et par Charles Boumendil** ».

Pourtant c'est bien moi qui lors du Conseil d'Administration de décembre 2008 ait pour la première fois explicitement évoqué la perspective de saisir la CRC, ce qui n'avait jusqu'alors été envisagé par personne. J'ai certes avancé cette idée en termes courtois mais chacun me connaissant avait immédiatement compris que cette saisine serait désormais inéluctable. Pourtant sur le moment cette hypothèse n'a pas été reprise, et il faudra attendre la crise provoquée par ma démission pour que cette proposition dont on savait que je la mettrai en application soit enfin reprise. La vérité est que ni Jean Claude Gaudin ni Charles Boumendil n'ont souhaité ce contrôle, qui leur a été imposé par ma détermination sans équivoque.

Au-delà de cette pauvre querelle en paternité que je leur abandonne bien volontiers, il est difficile de retenir que « le contrôle de la CRC a été souhaité par Jean Claude Gaudin et par Charles Boumendil » quand on sait que la promesse d'une saisine immédiate de la CRC faite par le Maire de Marseille fut, il y a bientôt 10 ans, la raison explicite pour laquelle le Conseil d'Etat ne donna pas suite au recours formé par Daniel Carrière, contribuable de la Ville de Marseille et administrateur de l'association « Un Centre Ville Pour Tous » (décision du Conseil d'Etat n°239368, séance du 3 juillet 2002). C'est donc il y a 10 ans que cette saisine aurait dû être faite. Bien au contraire une accumulation de mesures de diversion a permis de retarder sans cesse cette décision. Et parmi ces mesures de diversion, il était répété de manière récurrente que la CRC ne pourrait exercer son contrôle qu'après la clôture des opérations. C'était là une interprétation subjective et discutable, mais elle a permis d'échapper à un contrôle réclamé officiellement depuis longtemps et auquel justement les personnes citées se sont dérochées. Mais c'est aussi pourquoi, et on y reviendra, l'essentiel de mes efforts a été concentré sur le non renouvellement des conventions relatives au centre ville jusque là reconduites par simples avenants. Car c'était cela, au-delà de l'indispensable redéfinition des politiques en cours, qui allait permettre de lever l'obstacle mis en travers de la saisine de la CRC. Et j'en porte bien seul la responsabilité.

Alors oui, in fine et sous la contrainte, ce contrôle a été non pas souhaité mais demandé par les personnes citées qui n'avait plus le choix.

C'est au demeurant là une attitude banale dont l'histoire et la littérature de notre pays nous donnent maints exemples. C'est Ledru Rollin déclarant en 1849 : "**il faut bien que je les suive puisque je suis leur chef**". Ou plus près de nous la belle phrase de Jean Cocteau, tirée des Mariés de la Tour Eiffel : « **Puisque ces mystères nous dépassent, feignons d'en être l'organisateur** ».

Plus sérieusement **il serait regrettable de laisser penser qu'un contrôle de la Chambre a été « souhaité » par telle ou telle personne.** Ayant été aux cotés de Gaston Defferre lors de l'élaboration et du vote de la première grande loi de décentralisation, je voudrais dire ici que nous avons alors créé les Chambres Régionales de Comptes comme les contre pouvoirs indispensables des nouveaux exécutifs locaux et que nous les avons dotés d'une capacité de saisine indépendante.

## **2/ une volonté politique clairement affichée**

La CRC a raison de relever dès son introduction (page 6) que **j'ai pris la présidence de MA « avec la volonté affichée de réformer le mode de fonctionnement de la société et sa manière de gérer les opérations qui lui ont été confiées, notamment sur le centre-ville de Marseille ».**

C'est là un point essentiel car c'est lui seul qui va permettre de comprendre ce qui va se passer ensuite et de situer les responsabilités, dans le conflit à venir, que portent ceux qui savaient donc parfaitement, et avant même mon élection comme président, que j'étais là porteur d'une volonté politique de changement, exprimée publiquement depuis des années et ratifiée lors de l'élection municipale de 2008.

C'est cette volonté qui fut validée par les élus du CA et par le maire de Marseille en personne, sans lesquels je n'aurai pas été élu à cette fonction. Ce sont donc eux qui n'ont pas ensuite assumé les conséquences de leur choix alors même que ma ligne de conduite était connue d'avance.

De son côté le directeur général était lui aussi parfaitement informé de ce dont j'étais porteur et garant devant les électeurs. Il lui était donc signifié par mon élection comme président qu'il ne pourrait poursuivre son action « comme si de rien n'était », sauf à afficher, ce qui sera finalement le cas, un profond mépris pour les élus. Or ces élus ne lui avaient jamais confié qu'une fonction d'exécution d'une politique légitimée par les citoyens.

A cet égard, la présence politique de responsables de gauche en soutien à la candidature de Jean Claude Gaudin et regroupés autour de moi au sein de la Convention Citoyenne n'était donc pas un fait anecdotique, surtout lors d'une élection extrêmement disputée et dont le résultat n'a été obtenu que de justesse.

Bien sur notre priorité était de réaliser un barrage républicain face à un candidat dont nous dénoncions l'imposture depuis des années, et dont les développements judiciaires actuels confirment la justesse de l'anticipation. Mais un accord électoral public avait été conclu avec Messieurs Gaudin et Muselier, dont un pan entier avait justement trait à la réorientation de la politique menée dans le centre ville de Marseille, ce qui impliquait donc naturellement l'outil de cette politique qu'est Marseille Aménagement.

Personne ne pouvait dans ces conditions s'attendre de ma part à autre chose que le respect des engagements pris devant les citoyens. Ce respect s'imposait à toutes celles et ceux qui avaient été élus pour mener une politique dont les orientations étaient clairement définies et bien sur aussi à celui chargé de les appliquer au quotidien.

C'est à cette aune là, et bien loin d'une pauvre bataille de chiffons à laquelle certains voudront résumer le conflit à venir, qu'il faudra apprécier la suite du contenu du rapport de la CRC.

**Car ce à quoi j'ai été confronté n'est rien de moins qu'une volonté organisée et affichée de dénaturation de la volonté générale, constitutive de la funeste ochlocratie.**

### **3/ la création de la Soleam**

C'est à bon escient que dès son introduction (page 6) le rapport de la CRC dit que « **MA est actuellement confrontée à une évolution fondamentale puisque qu'à la fin de 2009, la ville de Marseille a décidé de créer une société publique locale d'aménagement...** ». Car comment ne pas faire le lien entre le déclenchement de ce contrôle de la CRC sur fond de conflit public posé par ma démission et cette soudaine fuite en avant que constitue justement à ce moment là la constitution d'une spla ? Comme s'il s'agissait de brouiller les cartes, d'effacer les traces, de créer une diversion en se projetant sans préparation dans une autre dimension pour tenter d'échapper à la triste réalité d'un bilan qu'on ne veut pas assumer et qu'on cherche par avance à ringardiser. En espérant qu'après plusieurs années, les conclusions du rapport final de la CRC en soient réduites à ne traiter que d'affaires anciennes qui n'intéresseront plus personne. Au vu du non respect des premières recommandations formulées par la CRC en 1998, cet espoir n'est pas infondé.

Or la constitution soudaine de cette spla est une provocation en forme de coup de force. Il fallait d'abord clôturer les opérations en cours et en faire un bilan circonstancié. Ce n'est qu'ensuite et au vu de la redéfinition du contenu des politiques à mener et d'une nouvelle appréciation de l'outil destiné à les mener que la question d'une spla pouvait légitimement se poser.

Au lieu de cela nous avons assisté dans la précipitation, mais avec une maîtrise qui indique que des professionnels sont à la manœuvre, à l'émergence soudaine d'une spla dont la conséquence première, il y en a hélas d'autres sur lesquelles nous reviendrons, était d'éliminer du jeu les représentants de la communauté urbaine, c'est-à-dire, apprécions la précision du tir, d'abord moi-même, bien sur, mais aussi M. Muselier qui aurait eu le tort d'afficher publiquement son soutien à mon action. On notera également que tout ceci s'est fait sous l'œil impassible de la Préfecture qui avait pourtant exigé, lors de la constitution de la communauté urbaine et de l'inévitable répartition des outils en fonction du transfert légal de compétences, que Marseille Aménagement soit entièrement rattachée à la communauté urbaine. On notera enfin le silence de cette dernière devant le dessaisissement brutal de son outil, mais c'était l'époque heureuse pour les intéressés du condominium entre le maire de Marseille et le président du Conseil général dont le président de MPM n'était qu'un exécutant.

**Nous sommes donc là devant un autre effet de la dégénérescence caractéristique d'un système ochlocratique bien décidé à persévérer, mais qui ne peut le faire qu'avec la complicité même passive de pans entiers de son environnement institutionnel sur l'ampleur duquel on peut s'interroger.**

#### **4/ le domaine de compétence du directeur général**

C'est à juste titre que la CRC relève (pages 10 et 12) que « *le directeur général ainsi désigné se voit confier quasiment l'intégralité des pouvoirs de direction de la société* ». Le rapport reprend sur ce point un passage de mon intervention lors du Conseil d'Administration de décembre 2008. J'y insistais sur la longueur de la liste des compétences déléguées et m'amusait, pour le ridiculiser, sur le soin qui avait été pris de qualifier celle-ci de « non limitative ». Pour paraphraser une déclaration célèbre, M. Boumendil « était responsable de tout, et même du reste ».

J'ai hérité de cette situation ancienne et seuls ceux qui l'ont mis en place pourront et devront rendre compte des raisons de leur choix. Cette explication me paraît en effet essentielle. Je me suis moi-même interrogé sur les ressorts d'une telle décision, légale certes mais singulière, et qui nous parle sans aucun doute d'autre chose. Nous y reviendrons.

Pour autant, et **en retenant l'idée que toutes les fonctions de direction de la société relèvent du directeur, ceci ne saurait en aucun cas exonérer celui-ci de l'existence et du rôle tout aussi légaux d'un Conseil d'Administration**. Dans sa lettre d'observation de 1998 la CRC avait d'ailleurs explicitement soulevé ce fait en écrivant qu'il était « fait bien peu de cas des compétences dévolues par la loi au conseil d'administration et à l'assemblée générale ».

**C'était donc un abus de pouvoir et une forfaiture que de considérer qu'une délégation de compétences, pour aussi large qu'elle soit, ait pu transformer une société d'économie mixte en un objet personnel non identifié ne relevant in fine d'aucune instance autre qu'occulte.**

Les membres d'un conseil d'administration qui ont accepté une telle dérive portent donc leur part de responsabilité car il leur suffisait de veiller à ce que le rôle de chacun soit respecté.

J'affirme donc que **face à un directeur général en charge de la direction de la société, seul le conseil d'administration est en charge de l'essentiel**, c'est-à-dire des grandes orientations, des raisons qui sont à l'origine même de l'existence de cette société, des moyens financiers qui lui sont attribués, des stratégies mises en œuvre et de l'évaluation de celles-ci.

Or c'est cela que le directeur général n'a cessé de refuser. Et c'est cela qui est inacceptable, et non je ne sais quel empiètement sur les compétences du directeur général qui ne sont pas de mon niveau de responsabilité, et dont je n'avais que faire.

Le fait que ces comportements soient anciens, et qu'ils n'aient pu prospérer qu'avec l'assentiment du précédent président ne leur attribue aucune valeur juridique. Dès lors qu'un nouveau président réaffirmait sereinement, sans agressivité, et même avec une immense patience la plénitude de la responsabilité du conseil d'administration, les errements précédents devaient cesser. Force fut de constater que ce ne fut pas le cas.

**En ce sens je récuse absolument l'affirmation contenue dans le rapport (page 13) selon laquelle « il était inéluctable qu'un conflit survienne entre le nouveau président qui souhaitait réellement diriger la société et son directeur général confirmé avec des pouvoirs toujours aussi larges ».**

Le conflit n'était absolument pas inévitable car jamais je n'ai voulu diriger la société. J'en connaissais d'abord les contraintes de temps auxquelles je ne pouvais satisfaire ne serait-ce que compte tenu de mes activités professionnelles. Mais surtout j'avais une longue expérience en la matière. J'avais

pendant des années assisté Gaston Defferre dans le contrôle des multiples sociétés d'économie mixte relevant de la Ville de Marseille et nous ne nous perdions jamais dans les détails de la gestion pour nous concentrer sur la responsabilité des élus telle que je l'ai rappelée précédemment. Et de cela personne ne se serait permis de lui en discuter ni le droit, ni l'autorité. J'avais également présidé un office public d'habitation et de construction, doté d'un conseil d'administration et d'un directeur général seul en charge de la gestion et jamais aucun conflit de compétence ne s'était posé. J'avais aussi, en tant que parlementaire, présidé la commission de surveillance de la Caisse des Dépôts et Consignations dont le directeur général exerce la plénitude des fonctions de direction sans qu'aucun conflit de territoire n'apparaisse jamais.

**Dès lors que chacun restait à sa place non seulement le conflit n'était donc pas inéluctable mais il n'avait pas de raison d'être. Le fait qu'il ait eu lieu nous parle donc de quelque de beaucoup plus grave, devenue systémique à Marseille Aménagement, et qui est l'affaiblissement du rôle du Conseil d'administration.**

## **5/ le rôle attribué au conseil d'administration**

Le rapport de la CRC est à cet égard accablant (pages 7, 12) et la liste des dérives citées est bien longue. Je me permettrais même d'ajouter que cette liste est « non limitative ». Il s'agit hélas de la réalité.

Oui, les instances statutaires de la société ont été délibérément marginalisées.

Oui, le directeur général avait pris l'habitude de diriger la société sans aucun contrôle réel du conseil d'administration.

Oui, le conseil d'administration quand j'en ai pris la présidence n'était depuis des années qu'une simple instance d'information, et encore à condition qu'il ne s'agisse que de « *sujets d'importance secondaire* » (page 12 du rapport), traités en effet « *de manière littéraire* » (page 13).

Oui, cet affaiblissement ne suffisait pas puisqu'il fallait en outre que cette pauvre instance soit « *peu regardante* » (page 14).

Oui, comme le relève le rapport de la Chambre, les recommandations explicites à ce sujet du précédent rapport de la Cour n'ont pas été respectées.

Oui, il s'agit donc là de « *carences* » caractérisées.

Que certains qui me connaissaient depuis longtemps aient pu penser un seul instant que j'aurais pu benoîtement accepter cette situation et m'inscrire parmi la galaxie des acteurs de l'ochlocratie locale me paraît difficile à croire. Ce serait faire injure à un des aspects essentiels de leur talent.

Je me permets donc de demander respectueusement à la Cour les conséquences qu'elle sera amenée à tirer de ces graves manquements qu'elle a ainsi elle-même relevés.

Pour conclure provisoirement sur ce point je confirme ici sans risque d'être démenti ma conviction que **toute chose égale par ailleurs, et en particulier les compétences conférées au directeur général, le conseil d'administration pouvait parfaitement fonctionner différemment. Car c'est la Chambre elle-même qui relève (page15) que « pendant une courte période le Conseil**

***d'administration est devenu un vrai lieu de discussion et de décision*** ». C'était donc non seulement légal mais possible.

Mais c'était juste avant la création de la Soleam qui vida d'un coup l'intérêt du conseil de MA. On n'est pas obligé d'être dupe, mais on peut apprécier la manœuvre, qui vient conforter l'analyse générale formulée ici.

## **6/ le conseil d'administration du 26 juin 2008**

C'est à juste titre que la Chambre remarque (pages 13 et 14) qu'« *il apparaît encore plus regrettable qu'en 2008 cette question essentielle (celle des pouvoirs du dg) ait abouti sans réflexion et sans débat préalables à la même décision qu'en 1998, 2001 et 2005.*»

On notera ainsi la confirmation d'une situation ancienne et répétée. Puisque la Chambre pose cette question en ces termes c'est qu'elle confirme que c'est d'abord aux responsables de 1998, 2001 et 2005, qu'il convient de poser la question de leur responsabilité. J'attends de lire leur réponse avec intérêt.

Pour autant je veux dire ici les raisons pour lesquelles je n'ai pas remis en cause ces dispositions lors de mon élection comme président lors du conseil du 26 juin 2008. La réponse en est simple et tient toute entière dans les **conditions politiques de cette élection improbable**, et qui n'a absolument rien à voir avec ce qui s'était passé en 1998, 2001 et 2005.

**En effet c'est bien « sans réflexion et sans débat préalable » que j'ai été élu président en 2008. Car à aucun moment cette perspective n'avait été envisagée.** Je connaissais bien la société puisque j'avais siégé à son conseil depuis longtemps. Je connaissais parfaitement son action puisque je n'avais cessé de la dénoncer, non plus au sein du conseil d'administration dont j'avais compris depuis longtemps qu'il ne servait à rien, mais au conseil municipal chaque fois qu'un rapport concernant la société était enrôlé. J'avais une idée très claire des changements qu'il fallait opérer puisque ceux-ci avaient été actés par M. Gaudin lors de ses engagements devant les électeurs en 2008. Mais à aucun moment n'avait été discutée une éventuelle présidence de la société. D'abord parce que j'ai assez d'expérience pour savoir que ce type de conversation d'avant scrutin est futile. Mais surtout parce que M. Gaudin, lorsqu'il lui arrivait de réfléchir à ce qui pourrait éventuellement se passer, avait selon la rumeur plutôt pensé à me confier des responsabilités auprès de lui en qualité d'adjoint. Et nous avons convenu que nous en parlerions le moment venu. Or le résultat des élections m'a amené à siéger au conseil de secteur, puis au conseil communautaire, mais pas au conseil municipal. Les diverses hypothèses éventuellement envisagées étaient donc caduques.

Puis, M. Gaudin m'informa qu'il souhaitait, avec l'accord ou sur proposition de M. Muselier, que j'assume des responsabilités en matière financière à la communauté urbaine. Là encore le résultat de l'élection du président de MPM dans les conditions que l'on sait mis un terme à cette hypothèse.

**C'est donc de manière fortuite et dans un contexte inédit de soi-disante « gouvernance partagée » que plusieurs semaines après l'élection, M. Gaudin me proposa la présidence de MA.** C'était donc

totalemment inattendu. Mais cela avait du sens compte tenu de ma connaissance des enjeux et des propositions que j'avais faites. C'est pourquoi j'ai accepté.

La situation politique interdisait pourtant d'aller plus loin car l'équilibre était précaire entre les représentants de la ville et ceux de MPM, ou plus exactement entre ceux représentants M. Gaudin et ceux représentants M. Guérini. Le Maire de Marseille était donc contraint à une prudence telle que le simple fait d'évoquer mon nom lui fut impossible. **C'est donc bien « sans réflexion et sans débat préalable » qu'a été préparée par M. Gaudin l'intégralité de l'ordre du jour du conseil de juin 2008.** Je n'ai pas à lui en faire grief.

Au contraire sa prudence fut hélas pleinement justifiée le jour de mon élection par **la réaction immédiate et brutale des élus représentants M. Guérini, lesquels au simple énoncé de mon nom et à l'initiative de M. Mennucci, se levèrent et quittèrent le bureau du Maire pour ne plus y revenir.**

Ces dans ces conditions pénibles pour tout le monde que **je n'ai pas jugé utile de compliquer encore plus l'action de M. Gaudin, et qu'après avoir été élu président, j'ai accepté lucidement que l'ordre du jour fixé par lui seul ne soit pas remis en cause.** J'assume totalement cette décision car je me suis en effet interrogé alors sur la possibilité qui s'offrait à moi de clore brusquement ce conseil juste après mon élection. Je pouvais le faire. J'y ai rapidement réfléchi. Et c'est en conscience que j'ai décidé de ne pas rajouter de la confusion au chaos. D'abord par loyauté à l'égard de M. Gaudin dont je comprenais la difficulté de la charge. Mais aussi et surtout parce que c'est d'une société d'économie mixte dont il était question, d'un outil public destiné à la réalisation de politiques publiques et pas seulement de fonctions strictement politiques ou tribunicipales. Ma conception du service public, qu'on n'est bien sûr pas obligé ni de partager ni de comprendre, explique alors ma conduite.

Je l'ai fait d'autant plus que **la question importante en effet du renouvellement des pouvoirs confiés au directeur général ne me paraissait pas un obstacle pour les raisons que j'ai évoquées plus haut et qui prennent ici tout leur sens.** Il me paraissait évident, j'allais dire surtout dans les conditions que je viens de décrire, que chacun à sa place veillerait par souci et respect de l'intérêt général à ce que cet équilibre fragile ne soit pas remis en cause. La suite montrera que sur ce point mon analyse ne fut pas partagée. Je n'avais pourtant pas à faire prématurément de procès d'intention à quiconque et je ne l'ai justement pas fait. C'est à ceux qui se sont comportés ensuite différemment de ce que ne l'exigeaient et la loi et la situation politique de s'expliquer. Pour ma part je n'ai aucun regret de ce point de vue.

**Par contre les remarques de la Chambre relatives aux conditions d'élection des membres de la commission des marchés (page 14) me paraissent totalement fondées. Et je me permets respectueusement de demander à la Chambre pourquoi elle ne pousse pas plus loin ses investigations sur ce point.** Car la Chambre a raison de souligner que des noms ont été alors mis en avant dans des conditions d'opacité certes totale mais surtout organisée. En effet il eut été conforme à l'éthique et à la tradition républicaine de ne prévoir pour ce conseil que l'élection de son président. Car aller au-delà exprimait clairement une volonté d'encadrer immédiatement les conditions de l'exercice de cette fonction. J'ai ainsi dû accepter pour les raisons invoquées plus haut ce qui n'avait pas lieu d'être et que j'ai aussitôt considéré comme une mauvaise manière bien à l'image de ceux qui déjà, encore et toujours étaient à nouveau à la manœuvre. Puisque c'est d'un système organisé dont il s'agit, les autres membres du conseil qui votèrent cette décision seraient d'ailleurs sur ce sujet plus explicites que ne peut l'être un individu à peine élu président par une majorité dont il ne faisait jusque là pas partie. Je m'en étais d'ailleurs sur le champ entretenu avec un de ces élus pour lequel cette mauvaise manière, issue d'on ne sait où, faite à l'ensemble des

membres du conseil ne pouvait que masquer des intentions inquiétantes. Le fait de devoir supporter une manière de faire ancienne, mise en place en 1998, 2001 et 2005, ne m'empêcha pourtant pas de m'en distancer aussitôt. C'est pourquoi suite à la première réunion de cette commission j'ai signifié par écrit à son président que j'interdisais formellement que n'apparaisse en aucune manière mon implication dans celle-ci. Là encore on m'expliqua qu'il ne s'agissait que d'habitudes anciennes. Pour ma part et fidèle en cela à une règle de conduite constante, je considérais que chacun devrait désormais assumer ses propres responsabilités sans espérer se cacher derrière celles du voisin. Dans le cas présent, je n'ai eu de notoriété publique aucune responsabilité dans le choix des membres de cette commission, ni dans le fonctionnement de celle-ci. J'espère donc vivement que les remarques de la Chambre seront là et ailleurs désormais respectées, ce dont on peut douter quand on voit dans le rapport même de la Chambre la longue liste de ses recommandations de 1998 restées sans effet.

Pour conclure sur ce point, tout ceci montre à quel point je n'ai jamais cherché le conflit. On pourrait d'ailleurs me le reprocher, mais pas le contraire. Car d'emblée et de manière constante je me suis concentré sur l'essentiel c'est-à-dire ma responsabilité dans la conduite d'un réajustement stratégique de la société.

## **7/ le conseil d'administration de décembre 2008**

Ce conseil sera celui au cours duquel je procéderai à la mise à nue de la gouvernance de MA. **La plupart des justes critiques que formule maintenant la Chambre ont été dites ce jour là par moi-même.** Le contenu de mes propos montre que je les avais soigneusement préparés et que j'avais veillé à ce que cette expression ait tout son effet en lui donnant trois dimensions institutionnelles empruntées de formalisme. D'abord, je me suis exprimé ès qualité, dans le cadre de mes fonctions de président. Mais aussi je l'ai fait dans la seule instance où il était impossible de m'éviter, le conseil d'administration qui retrouvait tout à coup la fonction et la légitimité qu'il n'aurait jamais dû perdre. Et enfin avec la garantie que par ce canal l'obligation d'un procès verbal empêcherait de nier la gravité des propos que j'allais tenir et de vite les oublier, de les minimiser ou de les mettre sous le coup d'une fougade. Bref il ne s'agissait en rien d'un coup de colère improvisé, ni d'une conférence de presse polémique-politique. Ni même d'une énième tentative de ramener un directeur à la raison. De cela j'avais en 6 mois d'infinie patience acquis la certitude que c'était vain et j'avais renoncé à toute conversation confiante avec une personne de mauvaise foi. Ce jour là **il s'agissait pour moi de mettre chacun des membres du conseil devant leur responsabilité collective et individuelle.**

La Chambre n'évoque ce conseil (page 19) qu'à propos de la non-signature de son procès verbal, formalité à la responsabilité de laquelle, aux dires du directeur général, je me serais refusé. Cette burlesque explication signe un personnage dont le mensonge grossier à cette occasion est d'ailleurs relevé par la Chambre, qui en relèvera d'autres.

Je tiens donc à reproduire ici le compte rendu de l'intégralité de ma déclaration et du débat que celle-ci a provoqué faute de quoi il sera difficile voire impossible de comprendre ce qui s'est passé et surtout de bien identifier les responsabilités des uns et des autres dans la crise de gouvernance majeure ainsi provoquée et assumée.



**« 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 de multiples reprises exprimé l'urgence d'appliquer la délibération du Conseil Municipal du 1<sup>er</sup> 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 les disfonctionnement 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 cout 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 Un 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. »*

**Tout est dit, en des termes que la Chambre reprendra parfois intégralement dans la procédure en cours.** Et tout particulièrement s'agissant des conventions réglementées signées avec la ville de Marseille sur lesquelles j'avais légitimement concentré mon énergie. Mon exigence était d'ailleurs d'autant plus fondée que la Chambre avait déjà en 1998 exigé que le directeur respecte cette obligation (page 17). Mais ce n'est pas là le seul exemple relevé par la Chambre qui témoigne que cet individu s'était depuis longtemps exonéré du respect des règles élémentaires de la gouvernance d'une société d'économie mixte.

## 8/ les suites du conseil d'administration de décembre 2008

On comprendra qu'après mes propos tenus ce jour là en Conseil d'administration, et malgré la pathétique tentative du directeur de les occulter dont témoigne la pénible élaboration du procès verbal, plus rien ne pouvait continuer comme avant.

D'avoir parlé comme je l'avais fais imposait en effet que les élus concernés réagissent. C'était bien mon objectif. Or la lecture du document précédent montre que lors du conseil de décembre 2008, **les membres du conseil qui se sont exprimés sont loin de m'avoir apporté leur soutien, se limitant à la posture confortable mais fautive d'un conflit entre deux individus, tous deux éminemment respectables et sympathiques, et qui devaient faire l'effort de trouver entre eux un « gentleman agreement ».**

Comme je n'avais que faire d'une polémique personnelle avec un directeur général dont la seule modification comportementale fut alors une dérisoire obséquiosité, j'ai donc sereinement attendu que se prononcent ceux des vrais responsables sans l'appui desquels le directeur n'aurait pas pu avoir la même attitude.

Et de fait le Maire de Marseille s'est alors et à plusieurs reprises répandu en propos publics sur le fait que seuls les élus avaient le pouvoir, déclaration que chacun pouvait comparer à la réalité d'un vécu intangible. Le directeur général allant jusqu'à me répondre, lorsque je lui demandais qu'elles suites il comptait donner aux propos du maire, qu'« *il s'agissait là de propos de nature politique qui ne le concernaient donc pas* ».

**N'ayant pas vocation à me laisser enfermer dans une querelle de bas niveau, et n'ayant pas de temps à perdre dans les méandres d'une l'analyse spéculative sur les conditions dans lesquelles une créature aurait en tout ou partie échappé au contrôle de ses créateurs, j'ai donc décidé de démissionner. Car, pour reprendre la formule de la Chambre qui trouve, mais à ce moment seulement, toute sa place : « le conflit était inévitable ».**

C'est alors que le Maire de Marseille me demanda de revenir sur ma décision et de lui faire une proposition de sortie de crise lui évitant d'arbitrer un conflit dans lequel il ne voulait voir qu'une simple rivalité de tempérament, ce qui lui évitait de remettre en cause une gouvernance qu'il avait mise en place lui-même des années auparavant et dont il ne voyait manifestement pas les raisons d'en changer. Au delà de notre sympathie mutuelle, je lui ai signifié que cela me paraissait impossible. Mais devant son insistance et par loyauté j'ai accepté une dernière fois de réfléchir aux conditions d'une sortie de crise répondant au souhait qu'il exprimait. C'est ainsi que je lui ai remis la note suivante :

*« Dans les conditions que nous savons j'ai accédé en juin dernier à la présidence du conseil d'administration de Marseille-Aménagement.*

*La relecture du procès verbal du CA de décembre est indispensable et évitera de me répéter. Mais son contenu est au cœur de la démarche. Il pose les problèmes et donc indique les solutions.*

*La situation a depuis continué de se détériorer avec des propos du dg absolument incroyables. C'est ainsi qu'en janvier il m'a déclaré explicitement :*

*-n'avoir aucun compte à me rendre,*

*-ne recevoir d'ordre de personne,*

*-que mon intervention dans les négociations avec la ville de Marseille et les autres collectivités était illégitime,*



*-que les propos du Maire sur la prééminence des élus et donc du président étaient des propos de nature politique qui ne le concernaient pas.*

*En conclusion, je n'ai aucune confiance dans cette personne dont le seul intérêt est la promotion immobilière et qui a témoigné depuis 10 ans de bien peu d'appétence pour tout ce qui a trait à l'urbanisme, au social, à l'architecture, à la requalification urbaine, etc., bref à tout ce qui justifie l'existence même de cette sem.*

*S'il ne tenait qu'à moi, je demanderais au conseil son départ immédiat car il y a à la fois urgence et inadéquation de la personne à la fonction.*

*Le Maire refuse cette solution au motif qu'il n'y aurait pas de raison pour cela. Comme s'il ne s'agissait que d'un problème de personnes ayant du mal à s'entendre. Or c'est là une grave erreur. Nous ne sommes pas devant un problème de personnes, nous sommes devant un problème systémique qui se traduit par l'accaparement d'un outil public par une personne privée qui en fait ce qu'elle veut sans aucun contrôle sérieux. Cette sem me fait l'effet d'avoir depuis des années été abandonnée entre les mains d'une personne toute puissante qui en a fait selon son bon vouloir, sans réel contrôle, en s'appuyant abusivement sur un canal direct avec Claude Bertrand pour faire taire tout importun.*

*Au fond, et bien loin d'un problème de personnes, c'est du rétablissement du pouvoir de la Ville sur son outil dont il s'agit. Et cela au moment même où la question du centre ville dans la perspective 2013 est un enjeu majeur du mandat, tandis que la crise oblige à repenser toutes les autres opérations et que la situation à MPM impose un pilotage radicalement différent.*

*Alors je repose clairement les bases d'une position acceptable par n'importe quel président :*

- 1- Les comptes de la société doivent être validés par un organisme extérieur. Le dernier contrôle est celui de la Chambre régionale des comptes et il date de 10 ans. Aucun organisme ne peut se permettre de s'en remettre à la parole de son dg si longtemps sans contrôle externe. C'est une décision à prendre immédiatement.*
- 2- Ce contrôle doit porter d'abord sur la globalité des comptes. Mais aussi sur les activités, une par une. Le PRI étant au premier rang des bilans à demander car on ne saurait déployer une nouvelle politique en centre ville sans avoir un bilan des 10 années écoulées.*
- 3- En ce qui concerne la suite des opérations en centre ville, la délibération du conseil municipale en date du 1 février 2008 doit être strictement respectée. Or non seulement ce n'est pas le cas, mais on constate des évolutions inverses. Plus grave, n'ayant pas réussi à imposer la reconduction tacite de sa concession, le dg fait aujourd'hui trainer les choses, voire les rend de plus en plus impossible à régler, au détriment des intérêts de la ville. Ceci afin de faire constater fin 2009 que nous sommes dans une impasse et s'imposer alors comme le sauveur après avoir mis en péril l'intérêt public. Ce dossier est devenu emblématique et urgent : c'est la raison pour laquelle le dg doit en être immédiatement dessaisi au profit d'un dg adjoint relevant du président et du conseil, en lien direct avec le secrétariat général de la ville.*
- 4- En ce qui concerne les autres grandes zones d'activités, les prescriptions déjà anciennes de la CRC doivent être respectées strictement : « 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... ». Il faut donc que sur les opérations du centre ville (PRI, zac de la Bourse), 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 surtout que ces documents ne se limitent pas à des développements lénifiants comme c'est trop souvent le cas.*

- 5- Pour l'avenir, le dg doit être dessaisi de toute activité de communication, exclusivement réservée au président. La lettre mensuelle sera suspendue afin que son objet et son contenu soient réexaminés en profondeur.*
- 6- La situation personnelle du dg doit être immédiatement clarifiée alors qu'il a refusé de communiquer son contrat de travail en menaçant des conséquences d'un éventuel départ anticipé dont personne ne connaît les conditions ainsi entourées d'une totale opacité.*
- 7- Le dg doit s'entendre confirmer qu'il n'a pas à s'abriter derrière d'hypothétiques décisions du cabinet du Maire abusivement ainsi mis à contribution. Au demeurant il serait temps d'intégrer le fait qu'il existe d'autres actionnaires que la ville de Marseille et que tous doivent être respectés. En particulier il serait temps de comprendre que MPM est une collectivité séparée dont dépend aussi l'avenir de Marseille Aménagement.*
- 8- Toute question posée doit sauf exception faire l'objet d'une réponse écrite. Ce document écrit doit être remis aux administrateurs qui en ont fait la demande, sans que le dg se contente de le lire et de le garder par devers lui.*
- 9- Un conseil scientifique composé de personnalités indépendantes sera créé auprès du conseil d'administration qui pourra solliciter son avis sur des sujets de son choix. Plus généralement le recours à l'expertise extérieure sera développé.*
- 10- Pour l'exercice de sa mission, le président pourra être assisté d'un ou deux collaborateurs de son choix. »*

**Le Maire ayant refusé l'ensemble de ces propositions et n'en ayant même retenu aucune, je lui ai donc confirmé ma démission qui fut actée en mai 2009** lors du conseil d'administration suivant au début duquel je fis la déclaration suivante :

*« Lors du Conseil d'administration de décembre 2008, je me suis expliqué sur ce qui, de mon point de vue, n'allait pas dans le fonctionnement de la société.*

*Depuis lors certains ont tenté de ne voir dans mes propos que l'expression d'un conflit de personnes. Et finalement on a vu s'élaborer l'idée de l'abus d'autorité d'un président caractériel faisant du directeur général une pauvre victime innocente.*

*Cette vision minimaliste du problème posé permet de ne pas y répondre.*

*Alors je confirme que si je n'ai jamais eu l' « ambition » d'être directeur général, je me suis toujours situé uniquement dans le rôle légal du président dont je rappelle qu'il porte les orientations stratégiques définies en conseil et qu'il veille à leur application. J'ajoute seulement que le président doit également veiller à l'information de tous les administrateurs, élément essentiel à l'exigence globale de transparence.*

*La question n'est donc jamais de savoir qui a autorité sur quoi et de gloser à l'infini sur ce qui ne peut déboucher que sur des procès sans fin mais elle est de savoir si les orientations stratégiques sont bien respectées.*

*Prenons un exemple simple, celui de la communication et des relations avec la presse. Loin d'une bataille de polochon pour savoir de qui cela relève, la seule chose qui compte est de savoir si le contenu qui est ainsi diffusé est conforme aux orientations retenues.*

*Alors mes chers collègues je vous le demande : comment devrai-je réagir lorsque, ouvrant un jour mon courrier, je découvre la « lettre de Marseille Aménagement » (voyez au passage l'autorité abusive qui est la mienne), et que je vois que 3 pages sur 4 sont consacrés à un éloge de ce qui a été fait dans le centre de Marseille, sujet précisément sur lequel j'incarne une volonté de changement !*

*Depuis 15 ans je n'ai cessé de dénoncer les dérives de cette opération. Monsieur le Maire, nous nous sommes affrontés à de multiples reprises sur ce sujet. Petit à petit vous avez convenu que le résultat était insatisfaisant. Et finalement à l'occasion des dernières élections municipales nous avons trouvé les bases d'un compromis positif permettant d'aller de l'avant sans revenir sur les différents passés. C'est un fait politique suffisamment important pour qu'il n'ait échappé à personne ici. C'était même intéressant pour nos concitoyens de voir des gens de droite et de gauche essayer ensemble et publiquement d'aborder une question difficile sans que les jeux d'affrontements ne stérilisent toute action possible.*

*Mes chers collègues, il s'agit bien là de ma part d'une exigence de respect des contenus et certainement pas d'un abus d'autorité.*

*Ce changement que ma présence à la présidence de cette société incarnait clairement je n'ai pu le traduire ni globalement ni opération par opération. La vérité est que tout ce qui s'est fait dans le passé ne supporte pas la moindre critique assimilée immédiatement à une attaque personnelle sur l'honnêteté des personnes. Et que rien de ce qui ne s'est pas fait dans le passé ne doit se faire dans l'avenir.*

*Quel mépris pour les administrateurs !*

*Alors comme je maintiens l'intégralité de mes analyses et de mes convictions, et n'ayant pas vocation à mener une guerre d'usure ni à jouer le rôle d'imprécateur, il est inutile pour moi de continuer dans ces conditions.*

*N'étant pas schizophrène je ne présiderai pas une société qui ne traduit pas les engagements que j'ai pris devant les électeurs.*

*Et n'étant pas déloyal, je n'utiliserai pas une fonction, le mot est trop fort vu le vide de celle-ci, parlons plutôt de titre, contre une majorité qui me l'a confié.*

*Ceux qui se sont abrités derrière la thèse du conflit de personne sont désormais à découvert. Je ne serai pas l'arbre qui cache la forêt des problèmes qui demeurent en l'état. Nous aurons l'occasion d'y revenir.*

*En attendant je vais donc rester administrateur.*

*Chacun comprendra que je ne cautionnerai rien de ce que j'ai dénoncé. Par contre je resterai exigeant sur le fait d'être informé selon mes droits statutaires faute de quoi j'utiliserai toutes les voies de droit.*

*Voilà mes chers collègues : Marseille Aménagement est l'outil de deux collectivités associées à divers partenaires. Ces collectivités tiennent leur légitimité du suffrage universel. C'est donc bien une responsabilité politique qui est ainsi engagée. Et personnellement c'est bien ainsi que j'agis, en responsable politique.*

*Oui, j'appartiens à une majorité constituée devant les électeurs sur des contenus.*

*Non, cela ne crée pour moi je ne sais quelle obligation de me taire.*

*Bien au contraire cela devrait me donner l'assurance de bénéficier d'une écoute positive et féconde.*

*Le débat continuera. Peu semble-t-il au sein de notre conseil, ce qui est dommage et anormal.*

*Il continuera donc dans les instances politiques. Et de toute façon devant les électeurs.*

*Je vous remercie de votre attention. »*

## 9/ L'urgence du redressement d'une situation financière dégradée

Comme on pouvait s'y attendre, la mutation d'une société d'économie mixte en un objet personnel non identifié ne relevant in fine d'aucune instance autre qu'occulte ne pouvait que permettre le développement de décisions erratiques dont l'accumulation a ensuite généré un besoin de camouflage croissant. Si bien qu'aujourd'hui il est devenu difficile de démêler l'effet et la cause.

A cet égard l'affaiblissement organisé du conseil d'administration, pour préalable qu'il soit, n'était pourtant que la partie visible d'un système organisé. Car **ce sont les services de la ville de Marseille elle-même qui avaient de ce fait perdu depuis longtemps le contrôle réel de son outil.**

C'est ainsi à juste titre que la Chambre relève que :

- « les informations sur les opérations ne permettent pas aux collectivités d'apprécier par simple lecture le montant du financement encore disponible, contrairement à la présentation retenue par la Chambre et alors qu'il s'agit pourtant d'une information essentielle » (page 31),
- « la ville de Marseille n'a fait qu'une réponse d'ordre général. Cette réponse et le silence des autres mandants démontrent leur incapacité actuelle à contrôler l'évolution financière de ces opérations » (page 58),
- « la ville de Marseille n'a malheureusement pas pu confirmer ces chiffres » (page 73).

Il ne faut donc pas s'étonner dans ces conditions que **l'évolution des dépenses prises en charge par les contribuables soit devenue trop souvent le fait de décisions arbitraires voire scandaleuses** comme le fait remarquer la Chambre à juste titre :

- « les frais de communication, missions et réception ont évolué de 22,5% par an entre 2002 et 2009, ce qui est considérable » (page 36),
- une multiplication des dépenses hors de l'objet social de la société (pages 36, 37, 46, 47),
- des rémunérations abusives (page 42, 44, 51).

Tout ceci n'est que la conséquence prévisible et inévitable de l'abandon de toute volonté sérieuse de contrôler le directeur général dans l'exercice de ses fonctions de direction de la société.

Plus grave encore, et nul n'avait besoin d'attendre le rapport de la Chambre pour le pressentir et s'en inquiéter, **le coût des opérations pour la collectivité avait échappé à toute prévision réaliste.** C'est ainsi qu'en effet :

- « cette évolution témoigne d'une dérive globale de ces opérations qui s'avèrent nettement plus coûteuses pour la collectivité que ce qui avait été prévu lors de leur lancement. Ce quasi doublement pose un problème de fiabilité de ces prévisions... » (page 61)
- « les participations des concédants sont donc manifestement systématiquement sous-estimées au départ, alors que c'est sur cette base sous-évaluée que le conseil municipal accepte de se lancer dans ces opérations » (page 61),
- « pour les concessions comme le PRI Thubaneau, la Zac du Rouet, la Zac de la Valentine ou encore celle de la Capelette, le budget initial a littéralement explosé » (page 72),
- pour le PRI centre Ville « les dépenses cumulées au 30 décembre 2010 représentent plus de 200% de celles prévues au budget initial... dont une forte rémunération de la SEMA. » (page 74)
- en ce qui concerne les concessions des Arnavaux et de Mourepiane Littoral, la participation appelée a été plus importante que la participation prévisionnelle sans apparemment de nécessité... » (page 69).

Enfin, faute de véritable débat en conseil d'administration, c'est **l'aveuglement stratégique des activités de MA et ses inéluctables conséquences financières** qui sont justement mis en avant par la Chambre :

- « le déficit des opérations de la structure est de plus en plus important au fil des ans en raison d'une baisse continue de l'activité alors que les charges fixes (personnel) ne sont pas adaptées à cette évolution » (page 54).

C'est que **l'absence de tout pilotage stratégique impliquera en effet une incapacité à se projeter dans l'avenir**, surtout de la part de gens sans envergure. La conséquence de cette grave erreur se mesurera dans leur **crispation sur des activités anciennes**. C'est ainsi que la Chambre relève justement :

- un usage abusif des rémunérations soi disant forfaitaires et qui en fait le sont si peu comme dans le cas du Palais de la Glace et de la Glisse et de l'opération Mélizan-Fiolle (page 38, 39),
- « la prolongation souvent artificielle des concessions » (page 46),
- cette prolongation étant pourtant l'artifice essentiel pour permettre, dans le cas des PRI-RHI, de bénéficier d'une « confortable rente de situation » puisqu'en effet moins on avance, plus ça dure et plus on est payé forfaitairement à ne pas faire grand-chose.

C'est pour le centre ville de Marseille que cette attitude a été culminante, comme en témoigne en particulier mais entre autres le retard considérable des opérations d'expropriations, retard qui est à l'origine de l'enlisement des actions menées à grand frais pendant des années. On comprend ainsi pourquoi il fallait absolument refuser et au président du conseil d'administration et aux services municipaux toute information fiable à ce sujet. Et on comprend enfin pourquoi il fallait en outre compter sur un renouvellement par avenant des conventions, négocié non seulement en dehors de toute présentation au conseil mais aussi en court-circuitant les services municipaux habilités. **Il aura suffi que le président du conseil refuse de s'effacer et que les services municipaux en profitent pour s'affirmer pour que la mascarade cesse. Car la caractéristique d'un pouvoir occulte est justement de ne pas pouvoir apparaître. C'est ce qui s'est passé durant l'automne 2008.**

Pour conclure sur la gravité de la situation financière de la société on notera enfin que **tout ceci qui était connu de tous et que j'avais dénoncé publiquement à plusieurs reprises était rendu encore plus facile par « l'attitude particulièrement prudente du commissaire aux comptes qui accumule les clauses de style pour dégager par avance sa responsabilité »** (page 18), alors même que je protestais devant lui sur le fait que des conventions existaient bel et bien et que le conseil n'en était pas informé. **La Chambre relève aussitôt que ces précautions pourraient s'avérer « vaines »**. Pour ma part je considère en effet qu'on ne pourra pas en rester là et qu'il faudra tirer toutes les conséquences de cette attitude. Car c'est justement en s'appuyant sur les approbations répétées du commissaire aux comptes que le Maire de Marseille commença par justifier lors du conseil d'administration de mai 2009 son refus de prendre en compte les ultimes propositions que je lui avais présentées. **« Tout a été fait dans le respect absolu des règles administratives et comptables »** déclara-t-il alors. On voit aujourd'hui que ce n'était pas le cas. La Chambre allant jusqu'à affirmer que « la comptabilité des stocks 2009 n'est pas sincère » (page 62) et que « des erreurs d'enregistrements...ont pénalisé la ville de Marseille à hauteur de 1,17 Millions d'euros pendant toute la période où elle n'a pas perçu cette recette qui lui était due, soit pendant 6 ans » (page 64). Doit-on en conclure que le Maire de Marseille a été abusé ? Il ne m'appartient pas de répondre à cette question. Mais sans même rentrer dans des détails auxquels nous n'avions justement pas accès du fait d'un verrouillage organisé, je l'avais informé fin 2008 et début 2009 de mes diverses interventions, dont la publication intégrale ici est essentielle, c'est-à-dire de quasiment tous les faits repris maintenant par la Chambre.

## Conclusions

Non respect par le directeur général d'un de ses devoirs élémentaires (page 9) /opacité de son mode direction (page 14) /mise en place d'un pouvoir discrétionnaire (page 21) /abus d'autorité vis-à-vis du conseil d'administration (page 18) /utilisation abusive de propositions dont l'origine n'est pas explicite (page 14) / largesses financières avec l'argent des contribuables (pages 21 et 22) /mensonges répétés (pages 15, 17 et 19 ) /vaines précautions du commissaire aux comptes (page 18) /non respect des recommandations faite par la Chambre dans son précédent rapport (pages 16 et 17) / impossibilité d'apprécier la situation des comptes (page 31) /prise en charge par la société de dépenses personnelles (page 36) : **il me paraîtrait difficile que tout ceci soit sans conséquences.**

Bien sur et d'abord quand j'apprends grâce à ce rapport de la Chambre que des dépenses personnelles ont été sans vergogne pris en charge par la société, c'est-à-dire par les contribuables marseillais témoins dans le même temps du fiasco des opérations menées à grand frais dans le centre ville. Il me paraît indispensable que ces dépenses soient immédiatement et intégralement remboursées à la société.

Mais au-delà, qu'il me soit ici permis de demander à Chambre de ne pas oublier l'ensemble de ces faits que nous serions amenés à lui rappeler si nous devons apprendre qu'après la clôture de cette procédure et la publication de votre rapport définitif le directeur général quittait la société avec une confortable indemnité payée par les contribuables ainsi doublement lésés.

Pour autant ne serait-ce pas rentrer dans un piège qui nous serait tendu que de nous laisser abuser par un décor qui est ainsi planté devant nous dans le cadre d'une habile mise en scène ? C'est dire qu'**il serait trop facile de faire du directeur général un bouc émissaire alors qu'il peut ne s'agir que de la créature émergée d'un système complexe.** Comment se fait-il qu'un personnage au demeurant secondaire ait pu ainsi vampiriser une société entière, échapper à tous les contrôles légaux et institutionnels ? La Chambre s'interroge par exemple sur les augmentations de salaire d'un des cadres (page 20). Or je peux témoigner que le directeur général m'affirma personnellement que cette mesure venait de lui être imposée par le directeur de cabinet du maire, du bureau duquel il venait de sortir déconfit. Cela m'interpella sur le moment, et bien au-delà du cas particulier, sur le processus de prise des décisions dans le fonctionnement de la société. Car puisqu'on m'avait fait accepter le renouvellement d'une délégation totale des compétences au directeur général dans la direction de la société, je me gardais bien d'intervenir et savourais la situation. Mais je comprenais surtout que j'avais, au travers de cet épisode, la révélation d'un **théâtre d'ombres.**

Bien sur on doit s'interroger sur la possibilité de tels errements sans l'accord fut-il tacite des collectivités de rattachement et des autorités de tutelle. Peut être aussi faudrait-il revenir sur les conditions de la nomination en forme de pacte faustien de ce directeur général là suite à l'exfiltration mouvementée de son prédécesseur ?

Mais au-delà des péripéties et des dérives constatées à Marseille Aménagement, et auquel il convient de mettre un terme, il me paraît nécessaire, sauf à passer à coté de l'essentiel, d'appréhender le mode de fonctionnement de cette société comme une métaphore, en modèle réduit, de la crise globale de la gouvernance locale.

Tout ceci n'est pas anecdotique car les marseillais qui s'énervent et se désespèrent quotidiennement des multiples dysfonctionnements qui caractérisent le fonctionnement de leur ville trouveraient dans cette indispensable réflexion, et au-delà des colères inutiles, la compréhension d'un système organisé d'irresponsabilité générale. Tant que cette analyse systémique ne sera pas faite, les citoyens resteront les témoins passifs de faits divers et de luttes de personnes faussement qualifiées de politiques.

Comprendre ce à quoi nous sommes collectivement confrontés est donc un impératif citoyen car comme nous y encourage encore Machiavel : « les peuples, comme dit Cicéron, même s'ils sont ignorants sont capables de saisir la vérité et cèdent facilement lorsque la vérité leur est dite par un homme digne de leur confiance »

Je conclurai donc en m'interrogeant devant des magistrats sur la métaphysique et la dimension éthique de cette situation proche de l'ochlocratie, le pire des régimes, stade ultime de la dégénérescence du pouvoir et dont la caractéristique est la médiocrité.

Fait à Marseille,  
le 16 février 2012.

## **L'ochlocratie ou le règne de la vulgarité, de la médiocrité.**

Emprunté au grec *okhlocratia*, de *okhlos*, *foule* et *-cratia*, *pouvoir*

Si le terme « ochlocratie » est tombé en désuétude, la réalité qu'il recouvre a toujours été débattue dans les ouvrages de philosophie politique

Ce gouvernement par la foule a pour connotation péjorative le règne de la vulgarité, de la médiocrité. En 1584, l'écrivain anglais John Stockwood décrit l'ochlocratie comme un État dans lequel les personnes grossières décident de toute chose d'après leur propre intérêt. Pour les Grecs, l'okhlos, c'est ce qui est inférieur au démos. L'ochlocratie se caractérise par une décomposition de la loi et des mœurs. C'est lorsque la démocratie dégénère en chaos politique, lutte quotidienne entre les individus et règne de la force. Elle relève d'une configuration historique que l'on pourrait appeler le « prépolitique », par opposition au « politique », qui se caractérise par l'existence de l'État et de la loi, permettant aux hommes de cohabiter.

L'ochlocratie est, dans la théorie de l'anacyclose - théorie cyclique de la succession des régimes politiques - formulée par l'historien grec Polybe (admise par Cicéron dans le *De Republica*, et reprise par Machiavel), le pire de tous les régimes politiques. C'est le stade ultime de la dégénérescence du pouvoir. Polybe décrit un cycle en six phases qui fait basculer la monarchie dans la tyrannie, à laquelle fait suite l'aristocratie qui se dégrade en oligarchie, puis de nouveau la démocratie entend remédier à l'oligarchie, mais sombre, dans une sixième phase, dans le pire des régimes qui est l'ochlocratie, où il ne reste plus qu'à attendre l'homme providentiel qui reconduira à la monarchie.

Dans le *Contrat social*, Jean-Jacques Rousseau définit l'ochlocratie comme la dégénérescence de la démocratie : « En distinguant, la démocratie dégénère en *Ochlocratie* » (livre III, chapitre 10, p. 423 du tome III dans l'édition de la Pléiade). L'origine de cette dégénérescence est une dénaturation de la « volonté générale », qui cesse d'être générale dès qu'elle commence à incarner les intérêts de certains, d'une partie de la population, et non de la population tout entière (cf. II, 3) ; il peut s'agir, à la limite, d'une « volonté de tous », non d'une « volonté générale ».