

CHAMBRE REGIONALE DES COMPTES

DE PROVENCE-ALPES-COTE D'AZUR

Le, 8 décembre 2000

Référence à rappeler : Greffe/PP n°3424

Lettre recommandée avec AR n°

OBJET : Lettre d'observations définitives relative à la gestion de la commune d'Avignon

Madame le Maire,

La Chambre régionale des comptes a, dans sa séance du 21 novembre 2000, arrêté ses observations définitives au vu notamment des réponses adressées à ses observations provisoires.

Conformément à l'article L 241-11 du Code des juridictions financières, ces observations devront être communiquées par vos soins à l'assemblée délibérante dès sa plus proche réunion ; elles feront l'objet d'une inscription à l'ordre du jour de cette assemblée et seront jointes à la convocation adressée à chacun de ses membres.

Vous voudrez bien trouver ci-joint le texte intégral des observations définitives de la Chambre.

Je vous prie de croire, Madame le Maire, en l'assurance de ma considération distinguée.

Le Président,

Alain PICHON

Madame Marie-José Roig

Maire

Hôtel de Ville

84045 AVIGNON CEDEX 9

CHAMBRE REGIONALE DES COMPTES DE PROVENCE-ALPES-COTE D'AZUR

OBSERVATIONS DEFINITIVES SUR LA GESTION DE LA COMMUNE D'AVIGNON (Vaucluse)

Années 1989 à 1999

## Rappel de la procédure

La chambre a inscrit à son programme l'examen de la gestion de la commune d'Avignon à compter de l'année 1989. Le président de la chambre en a informé Mme Roig, maire en exercice.

Les entretiens de fin d'instruction avec M. Roux, maire jusqu'en mars 1989, avec M. Ravier maire de 1989 à 1995 et avec Mme Roig, qui lui a succédé, ont respectivement eu lieu le 11 février et 25 janvier 2000.

Dans sa séance du 10 mars 2000, la chambre a arrêté ses observations provisoires. En application des prescriptions de l'article R.241-9 du codes des juridictions financières, ces observations ont été transmises dans leur intégralité à Mme Roig et, pour partie, aux personnes et aux représentants légaux des sociétés ou organismes publics cités dans le texte. Les réponses ont été enregistrées au greffe de la chambre. Plusieurs personnes ont demandé à être entendues par la chambre en application de l'article L.241-14 du code des juridictions financières. Ces auditions ont eu lieu le 27 octobre 2000. Elles ont été complétées par l'audition le 2 novembre 2000, à la demande de la chambre, du secrétaire général de la ville et de son adjoint chargé de la Culture, à propos du projet "Avignon 2000".

Après avoir entendu le rapporteur et pris connaissance des conclusions du commissaire du Gouvernement, la chambre a délibéré et adopté le 21 novembre 2000, ses observations définitives dans la composition suivante : M. Pichon, président de la chambre, MM. Besombes, Fabre et Giannini, présidents de section, MM. Matthey et Bellin, conseillers, et M. Larue, conseiller-rapporteur.

En application des dispositions de l'article L.241-11 du code des juridictions financières, ces observations devront être communiquées par le maire d'Avignon à son assemblée délibérante lors de la plus proche réunion suivant leur réception. Elles feront l'objet d'une inscription à l'ordre du jour et seront jointes à la convocation adressée à chacun de ses membres.

Elles seront, après cette date, communicables à toute personne qui en ferait la demande, en application des dispositions de la loi n° 78-753 du 17 juillet 1978.

## INTRODUCTION

La commune d'Avignon est le chef-lieu du département de Vaucluse. Elle est implantée sur la rive gauche du Rhône et offre la particularité d'occuper une situation totalement excentrée dans le département, à l'extrémité ouest de celui-ci et à proximité immédiate du nord des Bouches du Rhône et de l'est du Gard. De fait l'agglomération avignonnaise, que l'on a coutume d'appeler le Grand Avignon,(1) dépasse les limites vauclusiennes, et touche ainsi trois départements et deux régions.

Sur le plan démographique, le dernier recensement de 1999 a fait apparaître une baisse de la population d'Avignon, qui a diminué d'environ 1 000 personnes pour se situer à 85 935 habitants. En revanche, l'agglomération avignonnaise a connu une augmentation de sa population (141 430), qui conduit à souligner le poids des charges de centralité que subit la ville d'Avignon alors même que sa situation financière reste difficile.

L'examen de la gestion réalisé par la chambre a porté sur la situation financière (1), sur les relations de la ville avec ses sociétés d'économie mixte (2), ainsi que sur plusieurs dossiers de sa politique culturelle (3).

## I- LA SITUATION FINANCIERE

La situation financière d'Avignon est problématique depuis plusieurs années. Elle a ainsi fait l'objet de plusieurs avis de la chambre dans le cadre de ses compétences budgétaires. Dès son élection en 1995, Mme Roig, constatant que le budget ne reflétait pas la réalité de la situation, avait décidé de revenir à une plus grande orthodoxie comptable. Le compte administratif 1995 avait ainsi été voté avec un déficit global de 128,8 MF, de même que le budget primitif 1996, adopté le même jour, et qui présentait un déséquilibre de 66,1 MF.

En 1998, le budget global de la ville s'élevait à 978 MF, dont 829 MF en fonctionnement et 149 MF en investissement.

### 1.1. Le plan de redressement proposé par la chambre et ses suites

Saisie par le préfet de ces deux documents budgétaires et après un examen approfondi, la chambre avait corrigé, à la marge, compte tenu des montants en jeu, ces chiffres, en évaluant tout d'abord le déficit total du compte administratif 1995 à 105,7 MF, soit plus de 11 % des recettes de fonctionnement de la commune. Cette situation très grave s'expliquait principalement, tant au niveau de la section de fonctionnement que de la section d'investissement, par l'importance des factures rattachables à l'exercice 1995, dont le paiement avait dû être reporté, faute de crédits suffisants, sur l'exercice suivant, et surtout, s'agissant de la section d'investissement, par la prise en compte de la dette réelle de la ville vis à vis de la Société d'Economie Mixte SEDV-CITADIS qui était sous-évaluée d'environ 50 MF. Il est rappelé, pour ce qui concerne les dépenses engagées au cours d'un exercice mais payées sur l'exercice suivant, qu'il s'agissait d'une pratique courante à Avignon.

S'agissant des prévisions budgétaires pour 1996, la chambre avait évalué le déséquilibre prévisionnel à 88,6 MF, en tenant compte, notamment, du montant trop élevé des recettes attendues de l'emprunt, au regard des intentions affichées par les banquiers de la ville.

Sur la base de ces éléments, la chambre avait estimé souhaitable que la ville dégage, dès 1996,

environ 30 MF d'économies supplémentaires afin de ramener le déséquilibre à 60 MF et de le résorber en deux ans. Les données de ce plan de redressement, qui s'étendait donc de 1996 à 1998 ont été globalement respectées par la commune d'Avignon puisqu'au terme du plan, la chambre a pu constater un retour à l'équilibre budgétaire.

Ces résultats sont dus, en grande partie, aux efforts importants réalisés pour maîtriser les dépenses, mais aussi à l'aide significative apportée par l'Etat qui a versé en deux ans des subventions d'équilibre d'un montant total de 13,5 MF.

A l'occasion de l'examen du budget primitif 1998, qui marquait ce retour à l'équilibre, la chambre avait cependant estimé nécessaire d'ajouter qu'on ne pouvait pas "affirmer, malgré ce retour à l'équilibre budgétaire, que la commune d'AVIGNON a véritablement réussi à assainir durablement sa situation financière". Deux ans plus tard, l'analyse financière réalisée dans le cadre du présent contrôle montre que ce constat demeure, en grande partie, valable.

Compte tenu des avis déjà émis à ce sujet dans le passé par la chambre, l'analyse financière rétrospective a été limitée à la période 1994-1998. Cette limite présentait également l'intérêt de permettre une comparaison entre la situation avant et après le plan de redressement.

Il a par ailleurs été nécessaire de tenir compte du caractère déficitaire des exercices 1995, 1996, et 1997, situation dont les effets se sont prolongés sur 1998. En effet ces exercices ne pouvaient pas être considérés, au niveau des dépenses de fonctionnement, comme des années normales et représentatives, puisqu'ils prenaient en compte des dépenses impayées au cours de l'exercice précédent et reportées sur l'exercice en cause.

## 1.2.- La situation financière actuelle

Cette situation présente les caractéristiques suivantes :

### 1.2.1.- Un effort de maîtrise des dépenses de fonctionnement et d'investissement a été réalisé.

S'agissant des dépenses réelles de fonctionnement, le tableau ci-après compare leur évolution entre 1994 et 1998 (les années intermédiaires ont été neutralisées pour les raisons évoquées plus haut).

Voir Tableau

Tableau 1

KF	1994	19981
Charges de personnel	389 867	417 710
Autres charges de gestion	304 635	284 223
Intérêts	153 277	126 757
Total charges de fonctionnement	847 779	828 690

---

Si Avignon, comme les autres collectivités, a donc visiblement bénéficié de la baisse des taux au

niveau des intérêts de la dette, il apparaît qu'elle a réussi à conserver la totalité de l'effet bénéfique de cette diminution en maîtrisant les dépenses de personnel, malgré un glissement vieillissement technicité (GVT) élevé (2,1 %), et les autres charges de fonctionnement, en particulier les subventions, qui avaient fait l'objet de réductions particulièrement drastiques dans le cadre du plan de redressement.

Cependant, l'examen de la situation des agents mis à disposition montre que toutes les marges de manœuvre n'ont sans doute pas été exploitées. On peut ainsi relever qu'une ville comme Avignon, qui connaît des difficultés financières importantes et récurrentes, met encore 188 agents, sur un effectif total d'environ 2000 personnes, à la disposition d'autres structures ou organismes. Certes ce sont des agents à temps partiel et qui travaillent souvent pour des structures gérant des équipements municipaux, ou pour le CCAS. Néanmoins, ces mises à disposition coûtent globalement à la ville plus de 18 MF par an. Elle aurait dès lors tout intérêt à effectuer un bilan global de la situation en s'interrogeant notamment sur l'intérêt de ces mises à disposition au regard de ses propres contraintes financières.

Au niveau des dépenses d'investissement, la nécessité d'assumer les engagements pris dans le cadre des opérations de mandats ou des concessions confiées à CITADIS, et de résorber le retard accumulé, donnaient à ce poste une inertie structurelle peu propice à une maîtrise de ces dépenses. Le tableau ci-après en détaille l'évolution depuis 1994, hors annuité de la dette :

Voir Tableau

Tableau 2

KF	1994	1995	1996	1997	1998
Dépenses d'investissement(3) (hors annuité de la dette)	240 832	158 813	163 103	106 300	148 690

Ce tableau inclut les années au cours desquelles la ville d'Avignon s'est efforcée d'assainir sa situation financière et comptable en inscrivant des dépenses qui n'étaient pas budgétisées (CITADIS) ou qui étaient reportées d'un exercice sur l'autre.

Les chiffres qui précèdent montrent, d'une part, que le niveau actuel des dépenses d'investissement est sensiblement inférieur à celui de 1994 et, d'autre part, qu'il a été particulièrement réduit entre 1995 et 1997 puisque ces années intègrent des dépenses engagées au cours des exercices précédents.

L'effort de maîtrise a donc été particulièrement important et a sans doute amené Avignon à descendre, pour ce qui concerne l'investissement courant, en dessous du niveau qui permet de conserver le patrimoine dans un état d'entretien satisfaisant. Ce point doit être gardé en mémoire pour l'avenir puisqu'il diminue la marge de manœuvre réelle dont dispose la ville pour effectuer ses choix en matière de dépenses. On constate d'ailleurs une certaine reprise des dépenses d'investissement lorsque l'on compare 1997 et 1998.

1.2.2. - Une progression des recettes de fonctionnement en raison des subventions d'équilibre de l'Etat et de la suppression en 1997 de l'abattement facultatif à la base pour la taxe d'habitation

Le tableau ci après décrit l'évolution des produits réels de fonctionnement :

Voir Tableau

Tableau 3

KF	1994	1995	1996	1997	1998
Produits réels de fonctionnementl	925 244	932 206	974 218	1 004 593	992 237

---

L'augmentation des recettes en 1996 et 1997 s'explique en partie par le versement d'une

subvention d'équilibre de l'Etat. Le maintien de ces recettes en 1998, malgré la baisse des recettes intercommunales et des dotations de l'Etat et en l'absence de nouvelle subvention d'équilibre, s'explique de son côté par la suppression de l'abattement facultatif pour la taxe d'habitation, mesure qui a rapporté à elle seule environ 17 MF. Le niveau actuel des recettes de fonctionnement n'a donc pas pour origine un dynamisme particulier des bases.

Cette maîtrise des dépenses, conjuguée à l'augmentation des recettes, a permis de limiter le recours à l'emprunt.

### 1.2.3. - Une limitation du recours à l'emprunt

En 1998, on constate que les recettes de fonctionnement ont été supérieures de 164,5 MF aux dépenses de fonctionnement. L'annuité en capital de la dette se montant cette année là à 156 MF, la commune a donc dégagé une épargne nette positive de 7,5 MF. Même s'il convient d'être prudent, puisque l'épargne nette reste négative si on la calcule à partir des chiffres non retraités, ce résultat apparaît encourageant.

Conjugué à la limitation des dépenses d'investissement, il explique le recours modéré à l'emprunt, comme l'exigeaient les banques dans le protocole qu'elles avaient conclu avec la ville en accompagnement du plan de redressement. Le tableau ci-après retrace cette évolution favorable du recours à l'emprunt :

Voir Tableau

Tableau 4

KF	1994	1995	1996	1997	1998
Emprunt	176 431	109 126	132 076	105 630	81 733

Malheureusement cette évolution est trop récente pour qu'elle puisse avoir dès à présent un impact rapide et significatif sur l'encours de la dette. En effet, même si les années 1998 et 1999 ont permis de constater une baisse de l'encours de la dette, celui-ci est resté globalement stable au cours des cinq dernières années, aux alentours de 2 milliards de francs. Ce niveau demeure donc particulièrement élevé, avec plus de 23 000 F par habitant.

### 1.3. - Bilan et perspectives

L'effort réalisé depuis 1995 par la ville d'Avignon a permis de mettre fin à des pratiques de cavalerie et de résorber les conséquences de la débudgétisation de l'endettement de la commune dans la Société d'Economie Mixte SEDV CITADIS. Cet effort pour rééquilibrer un budget dont le déficit était caché a été cependant insuffisant pour réduire l'endettement de la commune qui restait en 1998 très élevé et au même niveau qu'en 1994. L'encours représente par ailleurs environ 13 années d'épargne brute, ce qui montre bien que la capacité de désendettement de la commune reste limitée. Il convient cependant de noter que le ratio "encours de la dette / épargne

brute" s'est, lui, considérablement amélioré, puisqu'il est passé de 28 années en 1994 à 13 années aujourd'hui.

La situation actuelle de rémission aurait pu être transformée en guérison si l'effort d'économie avait été plus important. L'examen de la gestion auquel a procédé la chambre montre en effet que des marges de manœuvre continuent à exister. La persistance des difficultés financières imposera en tout état de cause à l'avenir une poursuite des efforts déjà engagés. De ce point de vue la ville d'Avignon peut compter sur certains acquis mais doit aussi rester particulièrement vigilante face à certaines menaces, si elle ne veut pas perdre rapidement les résultats déjà obtenus.

les acquis

Les pratiques de "cavalerie" consistant à reporter les dépenses d'un exercice sur l'autre ont, visiblement, disparu.

La ville a entamé une démarche visant à mieux maîtriser les dépenses des opérations qu'elle a confiées à CITADIS. Il s'agit cependant d'une démarche de longue haleine qui doit donc être poursuivie dans les années à venir pour être réellement efficace.

les risques

Le principal risque résulte de la difficulté à contenir, autant que par le passé, l'évolution des dépenses. Plusieurs signes montrent que ce risque est réel.

Le projet Avignon 2000, qui va coûter à la ville plus de 25 MF en deux ans, marque, même s'il inclut également des dépenses d'investissement, une reprise des subventions qui avaient été, jusque là, assez bien maîtrisées.

La ville avait inscrit à son budget 1999 le recrutement de 20 policiers municipaux supplémentaires, d'une vingtaine d'agents pour le nettoyage et d'une quinzaine d'autres agents, alors même que le nombre des départs en retraite diminuait cette année-là de moitié, passant de 70 à 35. En neutralisant l'impact du transfert des sapeurs-pompiers dans le corps départemental, le budget primitif 1999 prévoyait ainsi une augmentation des charges de personnel de près de 30 MF, soit une hausse de 7,5 %.

Le profil actuel d'extinction de la dette n'autorise aucun dérapage au niveau de l'emprunt. En effet la charge annuelle de la dette, qui était au début de 1999 de 370 MF, reste supérieure à 270 MF jusqu'en 2004 et ne descend en dessous de 150 MF qu'en 2007.

La dernière renégociation de prêts décidée dans le courant de l'été 1999 a certes eu des effets positifs puisqu'elle a permis de lisser les échéances et de réduire le pic de remboursement de 2003. Elle a cependant eu pour principal objectif de diminuer l'annuité de la dette d'environ 20 MF

par an pendant 4 ans avec, en contrepartie, un allongement du profil d'extinction de la dette et une augmentation de l'annuité dès 2005. Cette renégociation a donc dégagé une marge de manœuvre virtuelle et à très court terme, et ne saurait inciter à la facilité alors que le contexte réel ne le permet pas.

Le risque peut également venir, pour les mêmes raisons, des recettes. Des mesures ont certes été prises récemment du côté de la communauté de communes du Grand Avignon (COGA) pour redresser certaines distorsions dans le calcul de la dotation de solidarité, qui pénalisaient Avignon. Ces mesures sont cependant d'un impact limité.

S'agissant des recettes fiscales que la commune continue à percevoir, le conseil municipal a décidé en 1999 de baisser de 3 % le taux de la taxe d'habitation. Cette décision peut se comprendre compte tenu de la suppression de l'abattement évoquée plus haut et du niveau élevé du taux de cette taxe, comme le montre le tableau ci-après :

Voir Tableau

Tableau 5

	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Taux de Taxe d'Habitation	21,44 %	21,44 %	22,41 %	22,41 %	22,41 %	21,75 %

Il convient cependant de retenir que cette décision entraîne une diminution des recettes fiscales de 3,6 MF, alors même que le retour à une épargne nette positive n'est pas définitivement assuré et que le niveau d'endettement reste important.

L'amélioration enregistrée au niveau de la situation financière reste donc globalement fragile et impose toujours une maîtrise des dépenses.

## 2- AVIGNON ET SES SOCIETES D'ECONOMIE MIXTE (SEM)

La commune d'Avignon était, jusqu'à la dissolution récente de l'une d'entre elles, l'actionnaire le plus important de six sociétés d'économie mixte (SEM).

Pour bien analyser comment cette situation s'est progressivement constituée et avant d'en examiner les conséquences, il convient au préalable de présenter ces différentes structures, dans l'ordre chronologique de leur création.

### 2.1. - Présentation des SEM avignonaises

CITADIS a été créée en 1960, sous le nom de SEDV (Société d'Équipement et de Développement du Vaucluse). La ville d'Avignon détient 29,05 % de son capital, devant principalement le département de Vaucluse et la Caisse des dépôts et consignations. Elle a pour président M. Alain Dufaut, conseiller général et premier adjoint. Cette SEM d'aménagement travaille dans le cadre de conventions de mandat ou de concessions pour deux clients principaux, la ville d'Avignon et le département de Vaucluse (construction de collèges).

Dans ce domaine, la notion de chiffres d'affaires n'est pas totalement opérationnelle. Pour situer le niveau d'activité de cette SEM, on peut néanmoins indiquer que le montant des opérations traitées en mandat ou en concession en 1997 atteignait 308 MF.

La ville d'Avignon est également le premier actionnaire (52,46 %), de la SAIEMVA (Société Anonyme Immobilière d'Économie Mixte de la ville d'Avignon), suivie de la Caisse des Dépôts et Consignations (42,86 %). Cette société, dont la naissance remonte à 1964, a pour objet la construction, la location et la gestion d'immeubles collectifs ou individuels à usage principal d'habitation. Elle a réalisé en 1998 un chiffre d'affaires de 36,2 MF.

La Société Réalisations Municipales de Gestion (RMG) a été créée, elle, en 1974 sous le nom, tout d'abord, de "Avignon Parc Auto". Son capital est réparti principalement entre la ville d'Avignon (57,77 %), la Caisse des Dépôts et Consignations (24,12 %) et le département de Vaucluse (9,45 %). RMG gère actuellement plusieurs équipements ou bâtiments communaux, à savoir, le Palais des Papes, y compris le Centre international de Congrès qui y est implanté, le parking du Palais

des Papes, et enfin, depuis quelques mois seulement, le Pont d'Avignon. Présidée par le maire, cette SEM a réalisé en 1998 un chiffre d'affaires de 38,7 MF.

La création de la SEM des Halles (SEMH) est beaucoup plus récente puisqu'elle remonte à 1991. Son capital est majoritairement détenu par la ville d'Avignon (55 %), la Société du Marché d'Intérêt National d'Avignon, la SMINA (15 %), et RMG (10 %). Présidée par un conseiller municipal, elle a pour objet l'exploitation des halles centrales et du parc de stationnement situé au dessus de ces halles. Elle a réalisé en 1998 un chiffre d'affaires de 6,4 MF.

En 1994, était fondée la Société d'Aménagement de la Gare du Grand Avignon (SAGGA). Initialement la ville d'Avignon en était le premier actionnaire (24,07 %) aux côtés du département de Vaucluse (24,07 %), de la Caisse des Dépôts et Consignations (15 %), de la chambre de commerce et d'industrie d'Avignon (7 %) et de CITADIS (6,67 %). Depuis, la structure du capital a légèrement évolué, puisque la commune a cédé la majeure partie de ses actions à la COGA, la commune d'Avignon n'ayant conservé que 0,07 % du capital de cette SEM. Comme son nom l'indique, SAGGA a été créée pour "procéder aux études, à la réalisation des aménagements et constructions liés à la traversée d'Avignon par le tracé TGV Sud-Est et l'implantation d'une gare internationale en Courtine, pour favoriser une urbanisation cohérente des secteurs concernés et permettre le développement économique du Grand Avignon" (Article 2 des statuts). En pratique cette structure était une coquille vide gérée par CITADIS. Une assemblée générale extraordinaire a décidé le 30 juin 1999 de dissoudre la SEM avec effet immédiat.

Enfin le 14 décembre 1995, la société Avignon Organisation était constituée. La ville d'Avignon y est largement majoritaire (69,84 %), devant le Conseil Général de Vaucluse (10 %), RMG (10 %) et l'Association des amis du circuit Avignon Vaucluse (également 10 %). Avignon Organisation gère un équipement municipal, le Parc des Expositions, et est chargée d'assurer l'organisation de manifestations dites événementielles, dont la plus importante, "Cheval Passion", se déroule justement au Parc des Expositions. Cette SEM a réalisé en 1998 un chiffre d'affaires de 11 MF.

Le "paysage" de l'économie mixte Avignonnaise s'est donc développé de manière assez régulière. Sans avoir procédé à un contrôle direct des comptes de ces sociétés, la chambre appelle l'attention de la ville sur certains points, en particulier sur la place de la Caisse des Dépôts et Consignations et sur le manque de rationalité dans la mise en place progressive de ces structures, situation génératrice de coûts.

## 2.2. - Les grandes caractéristiques de la situation actuelle

### 2.2.1. La place prépondérante occupée par la Caisse des dépôts et consignations et ses filiales

La Caisse des dépôts et consignations est actionnaire de quatre de ces SEM, et en particulier de RMG qui est elle-même actionnaire des deux autres. En outre, ces différentes SEM sont souvent liées par des contrats de prestation de service avec la Caisse des dépôts et consignations et/ou

une de ses filiales. Au total les SEM avignonaises versent, chaque année, plus de 10 MF (10 141 787 F HT en 1998) à la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC), à la SCET ou à SCIC Développement, en application de ces différentes conventions.

Le groupe CDC réalise ainsi avec ces SEM un chiffre d'affaires non négligeable, protégé jusqu'ici de la concurrence, pour des prestations qui pourraient être prises en charge directement par les sociétés en question. Ainsi les directeurs de CITADIS, de la SAEIMVA et de RMG sont rémunérés par la SCET ou la SCIC. Ces entreprises pourraient également sans difficulté assurer elles-mêmes des tâches qui, comme la comptabilité, sont des activités de base dans toutes les sociétés. Globalement, cette situation de prise en charge externe ne permet pas à la ville de bien maîtriser la stratégie et la gestion de ses SEM.

A ce jour seule la SAEIMVA a annoncé son intention de procéder à une mise en concurrence lors du renouvellement prochain de la convention de prestation de service qui la lie actuellement à SCIC Développement.

#### 2.2.2. L'absence de rationalité qui préside à la création et au maintien de ces SEM

Ce constat apparaît nettement pour deux groupes de SEM : le groupe RMG - SEM des Halles - Avignon Organisation d'une part, et l'ensemble CITADIS - SAGGA d'autre part.

##### Le groupe RMG - SEM des Halles - Avignon Organisation

Il apparaît en premier lieu de manière évidente que chacune de ces SEM exerce au moins un "métier" identique à celui exercé par une des deux autres SEM. C'est ainsi que RMG gère un parking public couvert payant, celui du Palais des Papes, alors que la SEMH gère le parking public des Halles, parking qui au demeurant avait été, dans le passé, géré par RMG. De même RMG gère un centre de congrès et Avignon Organisation un parc des expositions. RMG a par ailleurs organisé par le passé la manifestation "Cheval Passion" qui est aujourd'hui le produit phare d'Avignon Organisation.

Une telle "répartition" des tâches manque donc de rationalité. Il semble en effet qu'une structure qui a les compétences pour gérer un parking devrait être capable d'en gérer un autre. Il en va de même pour un centre de congrès et un parc des expositions. Cette confusion se matérialise également sur le plan organisationnel. On sait déjà que ces trois SEM ont des intérêts croisés puisque RMG est actionnaire des deux autres. Elles ont par ailleurs signé des conventions entre elles. RMG a ainsi confié par convention à la SEMH une mission d'assistance à la gestion technique du parking du Palais des Papes et de la Halte Routière. C'est donc la SEM la plus récente qui assiste la plus ancienne de surcroît pour un équipement qui était géré auparavant par la SEM assistée. La SEMH a par ailleurs passé avec Avignon Organisation une convention aux termes de laquelle elle fournit à la seconde des prestations en matière de comptabilité, de déclarations fiscales et d'élaboration de documents sociaux. Il apparaît contradictoire sur le plan

organisationnel de créer des SEM indépendantes et de les lier ensuite au niveau du capital et par des conventions de prestations de services croisées.

En définitive cette redondance est coûteuse. Elle empêche en effet la réalisation d'économies d'échelle. Ainsi le fait de confier la gestion des deux parkings publics à la même structure générerait sans doute des gains au niveau de la commande des équipements (caisses etc...) ou de l'entretien des bâtiments. Par ailleurs la multiplication des structures a pour effet d'accroître les coûts fixes. Ces trois structures ont en effet chacune un directeur. Au total ces trois postes de directeurs représentent un coût global supérieur à 1,7 MF.

La commune a bien tenté d'engager une réflexion sur le regroupement de ces SEM. Elle a en effet été à l'initiative du recrutement, par RMG, d'un deuxième directeur, également mis à disposition par la SCET, et chargé plus spécialement de réfléchir au "regroupement des SEM de gestion de la ville". Les propositions de ce directeur sont malheureusement restées sans suite, l'intéressé étant finalement remercié. Cet épisode a tout de même coûté à RMG 795 418 F HT en 1997 et 809 518 F HT en 1998. Dans sa réponse, le maire d'Avignon a cependant tenu à préciser qu'elle partageait "l'analyse présentée par la chambre concernant l'absence de rationalité présidant au maintien des SEM. A cet égard la Municipalité entend reprendre les conclusions du rapport remis en 1997 sur la fusion des SEM de gestion en profitant, pour ce faire, des renouvellements des conseils d'administration faisant suite au renouvellement du Conseil municipal en 2001. Cette rationalisation de la répartition des compétences et de l'organisation des sociétés d'économies mixtes est une priorité pour 2001".

M. Ravier a pour sa part justifié la création de la SEMH par l'état des Halles et de son parking, à l'époque où RMG en avait la charge. Le changement de gestionnaire aurait de ce point de vue fondamentalement modifiée la situation, dans un sens positif. La chambre, qui n'est pas en mesure de se prononcer sur ce sujet, note cependant qu'un tel résultat aurait pu également être atteint en redéfinissant la mission confiée à RMG.

#### L'ensemble CITADIS - SAGGA

Les raisons ayant conduit à créer une SEM spécialement chargée d'aménager le site sur lequel devait être implantée la future gare TGV d'Avignon sont également difficiles à cerner. Tout démontre en effet que cette tâche aurait pu être confiée à une SEM déjà existante, CITADIS. Deux mois à peine après sa création, SAGGA a d'ailleurs signé avec CITADIS, une convention d'assistance pour la gestion comptable, financière et fiscale et pour la gestion de la vie sociale de SAGGA qui, de fait, n'emploiera jamais le moindre personnel. Elle va également confier à CITADIS en certain nombre de missions d'études. Au total CITADIS, qui était actionnaire de SAGGA, aura perçu de cette dernière environ 630 000 F au cours de sa brève existence, somme qui peut paraître modeste mais qui doit être mesurée à l'aune de la très faible activité de SAGGA pendant la période considérée.

En réponse à cette observation la plupart des personnes concernées ont répondu qu'il s'agissait, en créant une SEM spécifique, d'associer financièrement à la réalisation de ce projet, des partenaires qui n'étaient pas actionnaires de CITADIS, comme la SNCF, la Région, ou le département des Bouches du Rhône. Si cette motivation est légitime, la chambre constate que ces partenaires ne sont finalement pas devenus actionnaires de SAGGA, ce qui aurait dû logiquement conduire à renoncer à créer une SEM spécifique. L'intention, affichée dès le départ, de confier la gestion réelle du projet à CITADIS, plaidait également clairement dans ce sens.

En l'espèce, et compte tenu de la faible activité de la SAGGA, cette situation n'a sans doute pas généré réellement de frais supplémentaires. L'impact de la multiplication des structures publiques ou parapubliques concernées par le dossier de la Gare TGV est par contre plus difficile à mesurer. On sait en effet qu'ont été concernés, outre la ville d'Avignon et le conseil général de Vaucluse, la SAGGA, CITADIS, la COGA et même RMG qui a signé avec la SAGGA une convention pour la promotion du site de la Gare du Grand Avignon alors que RMG n'a pas d'expérience dans ce domaine et qu'au contraire CITADIS en a beaucoup.

Cette multiplicité des intervenants et l'absence de chef de file n'ont pu que retarder les décisions à prendre en matière d'acquisition foncière alors que la rapidité de telles décisions est déterminante pour la maîtrise de leur coût.

La situation spécifique de certaines de ces SEM appelle également certaines remarques. La chambre rappelle cependant que les observations qui suivent sont basées sur des documents sollicités, dans le cadre du présent contrôle, auprès de la ville, qui les a elle-même le plus souvent demandés à la SEM concernée, mais qu'aucun contrôle direct n'a pour l'heure été diligenté par la chambre. Les observations qui suivent ne peuvent donc être considérées comme présentant une vision exhaustive de la situation, en particulier au niveau de leur situation financière qui n'a pas été étudiée en détail. La chambre s'est seulement attachée à identifier au cours de cet examen d'ensemble et externe quelques points saillants impliquant directement la ville-actionnaire.

### 2.3. - Remarques sur les relations entre la ville et ses sociétés d'économie mixte

#### 2.3.1. RMG

L'étude externe de RMG fait essentiellement apparaître un interventionnisme assez prononcé de l'actionnaire majoritaire, la ville d'Avignon, dans la gestion de l'entreprise. Cet interventionnisme s'est manifesté en particulier à l'occasion des licenciements successifs de deux directeurs généraux. Le premier, directeur depuis le mois de mai 1982 de RMG, a été licencié le 11 juillet 1991 pour faute grave et notamment la perte irréversible de confiance, ce qui signifie donc qu'il était en conflit avec le Président de RMG, par ailleurs Maire d'Avignon. Quelques mois plus tard son épouse était également licenciée(5). Elle fut néanmoins à nouveau embauchée en 1995 après les élections municipales. En 1996 son successeur fut lui-même licencié. En réalité le motif invoqué, à savoir l'arrivée à la tête de cette société d'une nouvelle Présidente, Mme Roig, montre

bien que ce nouveau changement de directeur était la conséquence du changement d'équipe municipale intervenu quelques mois plus tôt.

Ces changements basés sur des éléments plus politiques que techniques montrent l'influence des questions municipales dans la gestion de cette SEM. Par ailleurs ces alternances et leurs conséquences sur la structure dirigeante de RMG ont un coût. RMG a ainsi dû verser, en application d'un jugement du Conseil de prud'hommes d'Avignon, 750 000 F au directeur licencié en 1991, pour licenciement sans cause réelle et sérieuse. Son épouse a pour sa part négocié une indemnité transactionnelle de 338 000 F. Quant au deuxième directeur licencié, qui avait négocié pour RMG l'indemnité transactionnelle allouée à l'épouse de son prédécesseur, il a bénéficié d'une indemnité transactionnelle qui s'est élevée à 370 000 F.

Ces péripéties ne sont pas sans conséquence sur le budget de la ville. RMG et Avignon entretiennent, en effet, des relations financières étroites. La première verse ainsi à la seconde régulièrement les redevances prévues par les conventions de gestion des équipements communaux. La ville règle de son côté à RMG, chaque année, différentes subventions, en application de plusieurs conventions, comme le montre le tableau ci-après :

Voir Tableau

Tableau 6

1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	Moyenne
3 475 498	2 693 309	1 730 000	5 256 138	4 096 503	4 087 383	2 111 993	2 295 915	1 422 388	1 422 388	2 859 152

L'étude de l'organigramme de RMG montre par ailleurs que, dans la période la plus récente, l'existence de cette société a permis d'offrir des postes de débouchés à d'anciens collaborateurs du Maire. RMG a ainsi engagé en 1998 et 1999 trois anciens membres du cabinet du Maire sur des postes spécifiquement créés ou recréés à leur intention. Sans mettre en cause l'utilité de ces postes, la chambre note que cette pratique n'est pas neutre au niveau de la masse salariale, compte tenu du niveau des rémunérations en cause.

RMG a par ailleurs été amenée à prendre en charge, sous la présidence de M. Ravier, le déficit d'une association, alors que c'était la ville et non la SEM qui était responsable de l'apparition de ce déficit.

Ces quelques exemples montrent que RMG est dans une situation de dépendance étroite par rapport à la ville d'Avignon, qui lui impose souvent ses propres décisions. Cette dépendance est favorisée par le fait que le Maire est également, et par tradition, président de RMG.

### 2.3.2. La Société d'Economie Mixte des Halles (SEMH)

La chambre note que cette société a accumulé depuis 1991, en raison du non versement d'une partie de la redevance, une dette vis à vis de la ville qui se monte à 786 406 F. Compte tenu de son ancienneté, un apurement rapide de cette dette s'imposerait.

### 2.3.3. Avignon Organisation

Jusqu'en 1996, le parc des expositions d'Avignon, équipement communal, était géré par une association qui, à partir de 1994, avait cessé de verser la redevance qu'elle devait à la ville, accumulant ainsi une dette de 1,8 MF qui fut admise en non-valeur par le conseil municipal. La ville décida donc de changer d'exploitant en lançant une procédure de délégation de service public. Trois propositions furent remises. Une d'entre elles fut rejetée. Parmi les deux autres propositions, figurait celle d'Avignon Organisation qui fut finalement choisie. L'examen du procès verbal de la commission d'ouverture des plis montre que ce choix s'explique par l'absence d'expérience du 2ème candidat dans la gestion de parcs d'exposition, et par le fait qu'Avignon Organisation offrait 10 jours d'utilisation gratuite des installations par an à la ville et s'engageait à reprendre les 6 personnes employées par l'association. Même si ces avantages sont réels, il convient toutefois de constater que la commission a omis de relever que l'offre concurrente était nettement plus favorable au niveau de la redevance en espèces puisque, si la partie fixe était identique dans les deux offres, la proposition écartée proposait en plus une redevance proportionnelle au chiffre d'affaires (CA) soit environ 400 000 à 500 000 F de redevance proportionnelle compte tenu du CA existant (3 MF). En pratique, la redevance en espèces aurait donc été, si l'autre offre avait été retenue, environ deux fois plus élevée qu'avec Avignon Organisation. Par ailleurs Avignon Organisation n'avait pas plus d'expérience de la gestion d'un parc des expositions que sa concurrente puisqu'elle venait d'être créée. Il est vrai cependant que, comme le souligne son Président, cette SEM pouvait compter sur l'apport des anciens salariés de l'association qui avaient en charge la gestion du parc, ainsi que sur celui de son ancien directeur. Ce fait montre cependant que l'attribution de cette délégation pouvait difficilement échapper à Avignon Organisation.

Il convient par ailleurs de souligner que les deux rapports annuels (1997 et 1998) produits par le délégataire depuis qu'il a été désigné, insistent tous les deux, sans être contredits par la ville, sur le très mauvais état des installations du parc des expositions et sur la nécessité de réaliser rapidement d'importants travaux qui relèvent de la compétence de la commune. Cet exemple illustre parfaitement les problèmes posés par les contraintes financières que subit la ville, et qui l'ont visiblement conduite à retarder certains de ses investissements courants d'entretien.

### 2.3.4. CITADIS

CITADIS est sans doute, de toutes les SEM qui agissent pour le compte de la ville d'Avignon, celle qui revêt le plus d'importance pour la commune, notamment parce que cette dernière lui

confie de manière quasi systématique ses opérations d'aménagement et de construction, sous forme de concessions (actuellement une trentaine en cours ) ou par mandat (une vingtaine en application).

Le rôle de CITADIS a toujours été controversé. Pour les uns, elle pallie les lacunes des services techniques municipaux en agissant vite et bien. Pour les autres, elle concurrence de manière déloyale ces mêmes services en permettant de réaliser des opérations que la ville n'a pas toujours les moyens de financer immédiatement. S'il est difficile de faire la part des choses, il est avéré qu'à l'arrivée de la nouvelle équipe municipale en 1995, une bonne partie de l'endettement de la ville se trouvait portée par CITADIS qui avançait souvent, ou réclamait tardivement à cette dernière, les sommes que la commune aurait normalement dû prendre en charge si les plans de financement des différentes concessions et conventions de mandat avaient été respectés.

Dans son avis sur le budget primitif 1996, la chambre avait estimé que cet endettement qui ne figurait pas dans les comptes de la ville et qui était porté par CITADIS s'élevait à 49,6 MF dont 4 MF pour les concessions et 45,6 MF pour les mandats. Il a été mis heureusement fin à ces pratiques. CITADIS n'a pas pour autant cessé d'être un partenaire privilégié de la ville au niveau de sa politique d'investissement. La commune a ainsi versé à CITADIS en 1999 une somme totale de 31,2 MF, dont 14,2 MF au titre des mandats et 17 au titre des concessions, soit environ un quart du montant total des investissements. Dans ces conditions la question de l'efficacité de cet outil prend tout son sens.

Pour alimenter sa réflexion à ce sujet, la ville d'Avignon a décidé en juillet 1998 de faire réaliser un audit de certaines opérations concédées à CITADIS. Cet audit fut néanmoins déclenché dans un contexte ambigu puisqu'il se situait en plein conflit entre Mme Roig et son premier adjoint, M. Dufaut. Mme Roig s'efforça par ailleurs rapidement d'en limiter la portée en récusant le terme d'audit et en parlant seulement d'"un arrêt sur image". De fait ses conclusions n'ont jamais été publiées. L'audit reprochait en définitive principalement à CITADIS de pousser la commune à la dépense, en surdimensionnant certaines opérations et de mal commercialiser les opérations. La chambre a examiné ces deux questions successivement.

CITADIS entraîne-t-elle la commune dans des dépenses inutiles ?

La question est délicate. Si l'on regarde l'ensemble des opérations que gère CITADIS pour le compte de la ville, force est cependant de constater qu'au moins deux opérations affichent un coût prévisionnel sans rapport avec les capacités financières passées et actuelles de la commune. Ces deux opérations sont les ZAC "SAINTE MARTHE" et "CHAMPFLEURY".

La première, SAINTE MARTHE, fut lancée en 1993. Elle avait pour objet de coordonner l'aménagement de l'ensemble immobilier situé autour de ce qui était, à cette époque, le futur emplacement de l'Université d'Avignon. Si l'on regarde le bilan prévisionnel de cette opération, tel qu'il ressort de la dernière délibération qui l'a actualisé (31 juillet 1998), celui-ci prévoit un montant

total de dépenses de 73 MF dont plus de 40 MF à la seule charge de la ville, sur lesquels elle n'a versé que 3 MF. Sans même se prononcer sur l'opportunité de cette opération, qui relève de la seule appréciation de la commune, cette dernière, compte tenu de sa situation financière, n'avait et n'a toujours pas les moyens financiers de mener à bien une telle opération.

L'opération de la ZAC de CHAMPFLEURY date de 1987. Elle a principalement pour objet de restructurer un quartier, notamment en détruisant deux barres de logements et en réaménageant l'ensemble de l'espace concerné. Le montant des dépenses en cause est encore plus important que pour SAINTE MARTHE puisque, selon le dernier bilan approuvé le 31 mars 1998, les dépenses totales prévisionnelles de l'opération se montent à environ 175 MF, dont 98 MF à la charge de la ville. Sur ces 98 MF, et bien que l'opération soit maintenant lancée depuis plus de 12 ans, la ville n'a versé qu'un peu plus d'un tiers de la somme (34,5 MF). La commune doit donc encore dépenser en théorie sur cette opération plus de 60 MF, ce qui, une fois de plus, outrepassé ses capacités financières. En réponse à cette observation, le Président de CITADIS a indiqué qu'il était prévu au départ une aide substantielle de la Région, ce qui changeait effectivement les données du problème. Cette participation ne s'étant pas concrétisée, la remarque de la chambre sur la disproportion entre les dépenses prévues et les capacités financières de la ville, demeure.

Il apparaît ainsi que certaines opérations ont été financièrement surdimensionnées par rapport aux moyens de la commune. Reste à savoir si CITADIS en est responsable. Cette dernière peut certes avoir un intérêt à maximiser les dépenses puisque ses honoraires en dépendent. Il convient cependant de constater que les chiffres qui viennent d'être cités ne sont pas secrets puisqu'ils proviennent des bilans prévisionnels approuvés au départ par le conseil municipal qui doit ensuite valider leurs actualisations. CITADIS travaille donc sous le contrôle de la collectivité.

C'est la raison pour laquelle la chambre considère qu'en réalité la principale question qui se pose est celle de savoir si la commune dispose des moyens réels de contrôler sa SEM, ou si, plus concrètement, un véritable contre-pouvoir existe au niveau de la ville. De ce point de vue, le partage des rôles entre le Maire et son Premier adjoint, Président de CITADIS, pouvait être considéré comme un progrès, au regard des situations antérieures, et dans lesquelles le Maire était également Président de la SEM, mais le conflit qui s'est installé entre les deux élus n'a guère permis de clarifier la situation. Il apparaît aussi un manque de structuration des services municipaux pour exercer ce rôle de contre-pouvoir technique, sans lequel aucune décision ne peut être prise en connaissance de cause. C'est ainsi que pendant plusieurs années et jusqu'en 1995, la personne chargée, au sein des services municipaux, du dossier CITADIS, n'était autre qu'un salarié de la SCET. Il était de ce fait institutionnellement très mal placé pour éventuellement contester les projets présentés par le directeur de CITADIS, lui-même salarié de la SCET. Une autre solution est actuellement en place, qui n'est pas beaucoup plus satisfaisante. Le rôle d'interface entre la Mairie et CITADIS a en effet été confié à une personne qui n'est pas secrétaire général adjoint et qui, de surcroît, est affectée principalement à une autre tâche.

Si la ville souhaite éviter à l'avenir d'être entraînée dans des opérations qu'elle n'a pas les moyens de maîtriser, mais sans se priver de la compétence de CITADIS, elle doit donc se doter rapidement des moyens nécessaires à l'exercice d'un contrôle à la fois vigilant et constructif sur les projets qui lui sont présentés.

Les opérations manifestement surdimensionnées doivent par ailleurs être adaptées aux contraintes financières qui continuent de peser sur la ville. Ce processus a déjà été lancé puisque la commune a décidé, par des délibérations successives, de renoncer au projet qu'elle avait développé dans le cadre de la ZAC SAINTE MARTHE.

CITADIS commercialise-t-elle mal les opérations qui lui sont confiées par la commune ?

Cette question concerne essentiellement les opérations à vocation économique. Pour y répondre, la chambre a demandé à CITADIS de lui produire, pour chaque opération à vocation commerciale concédée par la ville, un état détaillant année par année de 1989 à 1999, le stock des terrains aménagés disponibles à la vente, la superficie cédée (sorties du stock) et enfin la superficie viabilisée (entrées dans le stock). Cette demande avait pour but, en comparant les ventes et les nouveaux terrains viabilisés, de voir s'il y avait ou non surinvestissement, et en regardant le rythme des ventes, de pouvoir se faire une opinion sur le rôle commercial de CITADIS.

Les résultats de ce travail font apparaître un rythme de cessions assez régulier avec des pointes importantes comme en 1993 (215 000 m<sup>2</sup> vendus cette année là) ou, dans une moindre mesure, 1994 (118 000 m<sup>2</sup> vendus). Il convient de préciser que ces bons chiffres sont dus en grande partie, s'agissant de 1993, à la vente d'une superficie importante à une société d'hypermarchés qui a acheté ces terrains à 650 F HT/m<sup>2</sup> pour ceux situés en façade et à 350 F HT/m<sup>2</sup> pour ceux situés en retrait. Pour 1994 le chiffre s'explique par la vente de terrains destinés à une opération consistant à regrouper sur un même site l'ensemble des concessionnaires automobiles d'Avignon. Pour ce projet baptisé "village auto" le prix de vente était de 880 F HT le m<sup>2</sup>. On ne peut donc pas dire que CITADIS ne vend pas et/ou vend à un mauvais prix.

S'agissant du stock de terrains viabilisés, il se situe en moyenne à un niveau de 188 000 m<sup>2</sup>. Si l'on compare ce chiffre à celui des cessions, on constate qu'elles s'élèvent, en moyenne, sur la même période à 73 000 m<sup>2</sup>. Le stock de terrains viabilisés correspond donc à environ 2 années et demi de vente ce qui ne paraît pas excessif. Cette impression est confirmée par le chiffre des m<sup>2</sup> viabilisés mis sur le marché (95 000 m<sup>2</sup> en moyenne par an), chiffre adapté au niveau moyen des ventes et du stock. La critique sur le surdimensionnement des opérations perd donc, au regard de ces chiffres, une bonne partie de sa pertinence.

On notera par ailleurs que la ville elle-même est très souvent la première responsable de certains retards ou difficultés au niveau de la commercialisation.

Le 18 décembre 1990, l'Adjoint au Maire, délégué général à l'action économique écrivit ainsi au

directeur de la SEDV à propos de l'opération "Courtine Village" pour lui indiquer que "si le protocole d'accord soumis aux pré-attributaires n'entraîne pas d'observation particulière, en ce qui concerne la définition qualitative de la zone, en revanche, il est impératif (...) de veiller à la cohérence de " COURTINE VILLAGE " vis à vis de l'ensemble du tissu commercial avignonnais, ce qui exclut, compte tenu des difficultés de l'hôtellerie avignonnaise, toute implantation d'hôtel, et limite le nombre de commerces de chaussures et de vêtements." Il ajoute que, "afin de s'entourer d'un maximum de garanties, il conviendra d'adresser un courrier aux pré-attributaires qui mentionnera que Monsieur le Député-Maire disposera " d'un droit de veto absolu" sur le choix des enseignes qui devra s'effectuer sur la base d'un dossier préparé et présenté par le service économique de la ville."

A la lumière de ce courrier et des contraintes qu'il impose, il n'est pas étonnant que les clients potentiels qui étaient en discussion avec CITADIS, aient préféré abandonner. Dans ces conditions, il devient difficile de reprocher à CITADIS d'être un mauvais commerçant. On peut également se demander sur quelle base la commune pouvait s'arroger un tel pouvoir qui porte atteinte aux règles de la concurrence.

La 4ème tranche de l'opération Courtine fournit un autre exemple des attermoissements de la collectivité et du préjudice que cela cause au niveau de la commercialisation des terrains. Un courrier du directeur de la SEDV au Maire d'Avignon en date du 13 mai 1992 montre en effet qu'une priorité d'achat avait été accordée de manière informelle par la ville pendant deux ans à deux promoteurs, sans même exiger d'eux la signature d'un compromis ni le versement d'un acompte. Les deux promoteurs ont finalement renoncé à cette opération. De ce fait la vente des terrains de l'opération Courtine IV a été gelée pendant au moins 2 ans, sans résultat. Au delà de cette constatation, on s'interroge sur la régularité de telles pratiques et notamment sur la possibilité d'accorder une priorité d'achat à deux promoteurs, qui plus est pour une période longue, sans que ceux-ci aient à prendre le moindre engagement en contrepartie.

Les interventions de la ville pour geler certaines ventes ne se limitent pas aux opérations concernant des terrains. La vente des locaux commerciaux situés au rez-de-chaussée de l'opération de l'Oratoire ont en effet, eux aussi, donné lieu à de multiples interventions des dirigeants de la commune pour empêcher la réalisation de plusieurs projets. Il avait en effet été prévu à l'origine de cette opération (1990) de réaliser au rez-de-chaussée une galerie commerciale. La ville décida cependant de bloquer à partir de 1993 la commercialisation de ces locaux. Il fut alors envisagé d'aménager cet espace autour d'un thème unique comme " la santé ", " les femmes ", ou " les goûts " et " les saveurs ", puis, après les élections municipales de 1995, d'en faire un étage de parking. Ultérieurement un tiers de la surface (500 m<sup>2</sup>) fut finalement vendue, mais les 1 000 m<sup>2</sup> restant firent l'objet de nouvelles réflexions autour de l'idée d'un Village d'antiquaires. Une pétition de commerçants qui contestait l'idée d'inclure un point de restauration fit échouer le projet.

L'épilogue semble proche puisque l'espace disponible va être occupé prochainement par une salle

de sport. Il convient cependant de noter qu'il ne s'agit pas d'une vente mais d'une location. Il reste que cette galerie, que l'on avait décidé de faire dès 1990, et qui fut construite en 1993, aura mis 6 ans pour trouver preneur, non pas parce qu'il n'y avait pas de clients, mais parce que la ville a refusé certaines affectations et a quasiment gelé l'opération pendant plusieurs années pour protéger le commerce avignonnais.

### 3- LA POLITIQUE CULTURELLE D'AVIGNON

La politique culturelle occupe traditionnellement une place importante à Avignon. Elle représente annuellement une dépense supérieure à 100 MF si l'on inclut les investissements, soit environ 10 % de son budget. Cependant, alors que la ville est avant tout connue pour son Festival de Théâtre, celui-ci relève de la compétence de l'Etat et n'occupe donc qu'une place marginale dans le budget municipal consacré à la culture. La ville lui verse en effet une subvention d'environ 7 MF par an auxquels il convient toutefois d'ajouter 1,9 MF de dépenses indirectes, essentiellement sous forme de mise à disposition de personnel. En réalité c'est l'Opéra-Théâtre qui absorbe la part la plus importante de cette enveloppe culturelle municipale. C'est pourquoi la chambre a décidé d'examiner les conditions de gestion de cette institution.

Une opération d'investissement, la rénovation du musée Calvet, a également été analysée. Enfin le programme des manifestations liées à la célébration de l'an 2000 a été étudié, en raison de son actualité et des risques de dérive au niveau des dépenses qu'il pouvait engendrer.

#### 3.1. - L'OPERA-THEATRE

##### 3.1.1. La place actuelle de l'Opéra-Théâtre dans la politique culturelle d'Avignon

L'Opéra-Théâtre représente la part la plus importante du budget " Culture " de la ville d'Avignon. Le tableau ci-après retrace l'évolution du coût de cet équipement pour la ville au cours de la période 1989-1998. Il convient cependant de préciser qu'avant la création d'un budget annexe du Théâtre en 1997, il fallait distinguer, pour connaître le coût réel de cet équipement, un coût direct correspondant aux dépenses imputées au sous chapitre " Théâtre " (250) du chapitre " Sports et beaux arts " (ch 945) et un coût indirect inscrit pour mémoire en dernière ligne du sous chapitre et constitué principalement des rémunérations versées au personnel titulaire de la ville, affecté au théâtre, et d'une quote-part des dépenses d'eau, chauffage électricité et carburant supportées par la ville, quote-part calculée pour qu'elle corresponde au poids du théâtre dans l'ensemble de ces dépenses.

Le tableau ci-après détaille également la structure des recettes non municipales en distinguant les subventions versées par l'Etat, par le Conseil général de Vaucluse, et enfin les recettes propres, c'est à dire essentiellement la billetterie mais aussi les recettes tirées de la location ou de la vente de spectacles produits ou co-produits par l'Opéra d'Avignon. Les chiffres ont été fournis par la ville qui les a tirés des comptes administratifs. L'année 1996 doit être neutralisée puisque, comme on

l'a vu plus haut dans la partie sur la situation financière, toutes les "factures dans les tiroirs" de l'année précédente, y compris donc celles de l'Opéra-Théâtre, ont été soldées au cours de cet exercice.

Voir Tableau

Tableau 7

<b>En milliers de francs</b>	<b>1989</b>	<b>1990</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>
Dépenses directes	23 007	27 175	29 884	26 442	27 195	27 859	26 759	30 086	35 924	38 262
Dépenses indirectes	17 995	18 845	19 350	19 962	20 497	21 001	21 597	21 500	0	0
<b>Total Dépenses</b>	<b>41 002</b>	<b>46 019</b>	<b>49 234</b>	<b>46 404</b>	<b>47 692</b>	<b>48 860</b>	<b>48 355</b>	<b>51 586</b>	<b>35 924</b>	<b>38 262</b>
Subvention Etat	2 450	2 961	2 715	2 738	2 528	2 598	2 650	2 815	3 400	3 400
Subv. Conseil général	3 500	3 500	3 500	3 500	2 500	1 500	1 700	1 700	1 705	1 700
Autres recettes	6 148	9 915	11 127	10 395	12 308	12 279	11 832	10 806	7 436	8 689
<b>Totales Recettes</b>	<b>12 098</b>	<b>16 376</b>	<b>17 342</b>	<b>16 633</b>	<b>17 337</b>	<b>16 377</b>	<b>16 182</b>	<b>15 321</b>	<b>12 541</b>	<b>13 789</b>
<b>Coût pour la ville</b>	<b>28 904</b>	<b>29 644</b>	<b>31 891</b>	<b>29 771</b>	<b>30 355</b>	<b>32 483</b>	<b>32 174</b>	<b>36 265</b>	<b>23 383</b>	<b>24 472</b>
<b>Total particip. Publiques</b>	<b>34 854</b>	<b>36 104</b>	<b>38 106</b>	<b>36 009</b>	<b>35 383</b>	<b>36 581</b>	<b>36 524</b>	<b>40 780</b>	<b>28 488</b>	<b>29 572</b>

L'examen de ce tableau appelle principalement les remarques suivantes :

Le coût de l'Opéra-Théâtre pour la ville d'Avignon s'élève au minimum à 25 MF par an. Il s'agit d'un montant important au regard de la taille et des capacités financières de la ville. Si l'on ajoute les subventions de l'Etat et du Conseil général, le coût global pour le contribuable, est proche de 30 MF. Encore convient-il de préciser que ce coût n'inclut pas l'orchestre, l'OLRAP(6), qui est géré par une association à laquelle la ville verse 4 MF par an de subventions.

Au cours de la période étudiée, ce coût a augmenté de manière régulière jusqu'en 1994-1995 où il a atteint 32 MF. Durant les années suivantes, la contrainte exercée par la ville sur l'ensemble de

ses dépenses, et donc sur celles de l'Opéra-Théâtre, semble avoir été particulièrement forte et efficace puisque le coût a diminué de près de 7 MF.

Le contrôle des dépenses a visiblement eu des conséquences au niveau des recettes propres qui ont diminué, mais dans des proportions assez limitées.

La subvention du Conseil général a quasiment diminué de moitié au cours de la période étudiée.

La Région PACA ne subventionne pas cette institution.

Pour compléter cette analyse, la chambre a étudié les résultats d'une année entière de programmation, à savoir 1998 (année civile) à partir des chiffres figurant dans un tableau de bord édité par les services financiers de l'Opéra-Théâtre qui détaille, pour chaque spectacle donné, d'une part les recettes qu'il a générées et d'autre part son coût direct, c'est à dire essentiellement les cachets, les droits d'auteur et les frais de publicité. Un tel tableau de bord permet donc d'approcher ce qui équivaut, lorsque l'on étudie la rentabilité d'un investissement, au petit équilibre.

En revanche, et bien que cet indicateur soit souvent employé dans le domaine culturel, la chambre n'a pas calculé le montant de subventions par place vendue. En l'espèce un tel calcul serait en effet assez inopérant en raison de la diversité de la programmation à l'Opéra-Théâtre d'Avignon, puisqu'on y trouve à la fois de l'opéra, de l'opérette, du théâtre, de la danse, de la musique de chambre, de la musique symphonique et des variétés. Additionner toutes les fréquentations en les divisant par les subventions reçues, alors que celles-ci sont destinées à la création, c'est à dire essentiellement à l'opéra, l'opérette et à la danse, n'aurait donc pas grand sens.

C'est pourquoi il est apparu plus utile d'étudier les chiffres du tableau de bord par grandes catégories artistiques. Les données figurant dans les tableaux ci-après sont exprimés en Francs., et portent sur l'année 1998.

### Les opéras et les opérettes

Les opéras et dans une moindre mesure les opérettes sont, de loin, les spectacles les plus déficitaires. Il convient cependant de noter, au niveau de ces déficits, des écarts assez importants d'un spectacle à l'autre.

Voir Tableau

OPERAS	Producteur	Recettes	Dépenses	Résultat	Places Vendues	Nb Représ
Flûte Enchantée	Opéra d'Avignon	351 513	924 560	-573 047	2 127	2
Eugène Oneguine	Coprod. de Nancy & St Etienne	220 765	1 030 185	-809 420	1 281	2
Le Mariage Secret	Jeune Théâtre Lyrique	97 499	142 726	-45 227	842	2
La Finta Semplice	Jeune Théâtre Lyrique	111 623	175 826	-64 203	961	2
Damnation de Faust	Version concert	158 185	473 166	-314 981	1 134	2
Thésée	Académie Baroque	116 665	205 598	-88 933	891	1
Lakmé	Coproduction avec Opéra comique Nancy / Saint-Etienne / Marseille)	287 879	915 159	-627 280	1 656	2
Porgy and Bess	New York Harlem Theater	347 370	436 109	-88 739	2 522	3
José Van Dam	Concert	215 847	478 449	-262 602	1 255	2
					<b>12 669</b>	

Voir Tableau

Tableau 9

<b>OPERETTES</b>	Producteur	Recettes	Dépenses	Résultat	Places Vendues	Nb Représ
Un de la Canebière	Opéra-Théâtre de Metz	255 800	382 122	-126 322	1 861	2
Princess Czardas	Opéra de Nancy	176 136	503 519	-327 383	1 232	2
Auberge Cheval Blanc	Opéra-Théâtre d'Avignon	300 958	692 064	-391 106	1 980	2
La Veuve Joyeuse	Co-Production (Rouen/ Rennes/Nancy / Marseille)	488 197	828 661	-340 464	2 652	3
					<b>7 725</b>	

En réalité ces écarts sont moins surprenants qu'il n'y paraît puisque dans chacun de ces registres (opéras / opérettes), les spectacles les plus déficitaires sont les productions et les coproductions de l'Opéra d'Avignon. A noter toutefois le coût de " Eugène Oneguine " qui, comme l'avait indiqué par écrit le directeur de l'Opéra en cours d'instruction, et comme le stipule le programme lui-même, n'est ni une création de l'Opéra-Théâtre d'Avignon, ni une coproduction, mais un spectacle loué, visiblement fort cher, à un autre Opéra. A cette exception près, les chiffres qui précèdent montrent donc très clairement qu'un opéra de création a un coût.

L'examen conjoint de ce tableau et des indications figurant dans les programmes édités par l'Opéra-Théâtre(7) lui-même, appelle également une autre constatation. En 1998, l'Opéra d'Avignon a réalisé 2 productions (un opéra et une opérette) et participé à 2 coproductions (un opéra, une opérette). Or ces 4 spectacles, qui sont les seuls pour lesquels le rôle de création de l'Opéra d'Avignon prene véritablement son sens, ont attiré au total 8 400 personnes, ce qui est assez peu au regard des subventions qui financent essentiellement cette création.

La chambre constate par ailleurs que, si le Chœur de l'Opéra d'Avignon, qui emploie 18 personnes, et dont le coût annuel avoisine 4 MF, a effectivement participé à un nombre appréciable de spectacles au sein de l'Opéra-Théâtre, il ne s'est en revanche produit qu'une seule fois en dehors d'Avignon en 1998 et 1999, hormis bien entendu les Chorégies d'Orange, festival auquel il participait au demeurant gratuitement. Le directeur de l'Opéra-Théâtre a cependant indiqué dans sa réponse que ces prestations extérieures allaient se développer.

## Les spectacles de danse

Le tableau ci-après regroupe les résultats des spectacles de danse donnés en 1998

Voir Tableau

Tableau 10

DANSE	Recettes	Dépenses	Résultat	Places Vendues	Nb Représ
Hivernales d'Avignon	46 578	163 657	-117 079	654	1
L'Oiseau de Feu	106 699	177 303	-70 604	5 185	6
Le Lac des Cygnes	140 354	160 830	-20 476	1 013	1
Adame miroir	35 162	178 403	-143 241	483	1
				<b>7 335</b>	

Si l'on veut avoir une idée des spectateurs drainés par le corps de ballet de l'Opéra-Théâtre, il convient de retirer de ce tableau "Le lac des cygnes", qui était une production extérieure. A l'inverse il faut tenir compte des spectacles lyriques auxquels il participe.

Le ballet de l'Opéra d'Avignon, qui emploie au total 18 personnes et représente une masse salariale de 3,4 MF semble donc participer à un nombre satisfaisant de spectacles. S'agissant des représentations du corps de ballet en dehors d'Avignon, il n'y en a eu aucune en 1998, mais quatre en 1999.

Au niveau des concerts de chanteurs de variétés

Le tableau ci-après montre que, à l'exception d'un spectacle, tous sont déficitaires, ce qui n'est pas normal pour ce type de concerts qui doivent s'autofinancer. En réalité ces déficits quasi systématiques semblent bien structurels et liés à la jauge de la salle puisque, même lorsqu'elle est pleine, un déficit important peut subsister. L'exception du seul spectacle très légèrement bénéficiaire, ne semble s'expliquer que par la modicité relative du cachet de l'artiste.

Voir Tableau

Tableau 11

CHANTEURS DE VARIETE	Recettes	Dépenses	Résultat	Places Vendues	Nb Représ
Claude Nougaro	166 033	239 365	-73 332	939	1
Patricia Kaas	215 763	271 327	-55 564	1 130	1
I Muvrini	140 654	186 743	-46 089	949	1
Jacques Higelin	147 228	144 188	3 040	1 120	1
Zazie	120 758	160 801	-40 043	973	1
				<b>5 111</b>	

### 3.1.2. L'avenir de l'Opéra-Théâtre d'Avignon

L'Opéra-Théâtre est donc un équipement auquel la ville d'Avignon consacre une part importante de son budget. A son arrivée à la Mairie en 1995, et compte tenu de la situation financière qui imposait de trouver rapidement des économies, la nouvelle équipe municipale s'était posé, comme d'ailleurs ses prédécesseurs, la question du devenir de cet outil culturel. Elle avait cependant, en grande partie, les mains liées, à la suite d'une décision regrettable, compte tenu de la date à laquelle elle a été prise. En effet, peu de temps avant les élections municipales de juin 1995, tous les contrats des personnels non titulaires avaient été renouvelés pour trois ans à compter du mois de mai 1995, à la suite d'une décision du maire de l'époque.

Ces renouvellements décidés quelques semaines seulement avant le scrutin, étaient en outre d'une régularité discutable dans la mesure où les contrats étaient signés par l'Adjointe à la Culture, qui n'était pas compétente pour les questions de personnel. La ville était cependant moralement engagée pour trois ans et n'avait donc plus, en fait, la possibilité de modifier profondément les modalités de fonctionnement de l'Opéra-Théâtre. Cette période fut mise à profit pour étudier les solutions possibles. La réflexion n'ayant pas abouti à l'expiration des trois ans, la ville décida en 1998 de ne renouveler que pour un an les contrats des personnels non titulaires.

Dans le cadre de cette réflexion, plusieurs solutions avaient été étudiées et en particulier l'idée, lancée dès 1990, d'un rapprochement avec l'Opéra de Marseille qui possède également un chœur, un corps de ballet, ainsi qu'un orchestre. C'est essentiellement en matière de création lyrique, domaine sollicitant des budgets importants, qu'une telle recherche pouvait présenter un intérêt. De ce point de vue, force est de constater que de toutes les villes françaises possédant un Opéra, Avignon est la plus petite. Il n'est dès lors pas étonnant que l'Etat ait cherché à promouvoir cette idée en commandant à un spécialiste une étude à ce sujet, étude qui englobait les deux Opéras, les deux corps de ballets, les deux chœurs, ainsi que les deux orchestres.

L'étude fut remise le 6 novembre 1996. Son auteur constatait une "augmentation inexorable de la part des subventions publiques" dans le financement des deux Opéras et une absence totale de concertation entre les deux structures. Il ajoutait : "l'offre culturelle proposée par les établissements est élaborée sans aucune concertation et leur champ d'action est avant tout la ville de rattachement. Les programmations s'avèrent dès lors concurrentes et aucun des deux opéras ne dispose d'une masse critique suffisante pour mener une politique de production lyrique, chorégraphique et musicale qui dépasse les frontières municipales(8). Les productions sont par conséquent difficilement amorties : le chiffre moyen de représentations par production ne dépasse guère quatre".

Pour remédier à cette situation l'étude proposait de créer un opéra régional dont le "pôle lyrique principal sera installé à Marseille (productions lourdes) alors que les activités lyriques légères seront prioritairement créées à Avignon. De même le pôle de production de l'opéra d'Avignon verra l'implantation d'un ballet régional destiné à irriguer la totalité de la région, s'illustrant dans un

répertoire complémentaire de celui du ballet national de Marseille".

Cette étude et ces propositions cohérentes sont restées sans suite. Il est vrai que, paradoxalement, le budget de l'ensemble regroupé était plus élevé que celui cumulé des deux structures séparées (185 MF avant regroupement, 213 MF après). Comme les deux communes concernées sortaient financièrement gagnantes de l'opération, puisque leurs subventions diminuaient, il était prévu que ce manque à gagner et la hausse du budget étaient pris en charge par une participation accrue de l'Etat (plus 10 MF), et par l'intervention du département des Bouches du Rhône (8 MF) et de la région (13 MF) alors que le département ne donnait jusque là rien et que la région se limitait à subventionner l'OLRAP à hauteur de 1 MF. De telles augmentations de subventions étaient donc assez peu réalistes.

A la suite de cet échec, la ville d'Avignon a visiblement opté pour la solution du statu quo en limitant au maximum sa participation au financement de l'Opéra-Théâtre. Elle a d'ailleurs récemment décidé de renouveler pour trois ans les contrats des personnels non titulaires.

Cette décision laisse cependant certaines questions sans solution. La première est celle de la coordination des politiques de programmation entre deux Opéras assez proches géographiquement, et a priori complémentaires, à savoir Avignon et Marseille. De ce point de vue on ne peut que constater, dans le programme 1999-2000 de l'Opéra d'Avignon, l'absence de coproduction avec Marseille, que ce soit pour l'Opéra ou l'Opérette. La persistance de cette ignorance réciproque, est difficile à comprendre. La différence de taille des scènes, qui rend certes plus difficiles les coproductions, n'explique, de ce point de vue, pas tout.

La seconde question, liée pour partie à la première, est celle de la taille critique de l'Opéra d'Avignon et de la possibilité pour un Opéra de création de subsister lorsqu'il n'est possible d'amortir un spectacle que sur deux, voire, au mieux, trois représentations, comme c'est actuellement le cas à Avignon. Dans ces conditions et compte tenu de la persistance des difficultés financières d'Avignon, la question de la coopération des deux opéras, de taille assez complémentaire, avec une spécialisation de chacune des structures, reste toujours d'actualité.

### 3.1.3. La situation du directeur de l'Opéra-Théâtre

Monsieur Raymond Duffaut est devenu directeur de l'Opéra-Théâtre d'Avignon en juin 1974, alors que son père était maire de la ville. Il fut cependant licencié de son poste de directeur le 25 octobre 1985 par le nouveau maire élu en 1983, à la suite de propos mettant en cause la politique de la nouvelle municipalité vis à vis de l'Opéra-Théâtre. M. Duffaut retrouva son poste en 1989 après l'élection de M. Ravier.

La situation du directeur général de l'Opéra-Théâtre d'Avignon appelle principalement des observations liées aux fonctions et rémunérations qu'il cumule puisqu'il est en effet également directeur général d'un festival d'art lyrique, les Chorégies d'Orange, et directeur général de

l'auditorium du Thor. Il perçoit ainsi, au titre de ces trois emplois, une rémunération totale de près de 1,2 MF nets par an. Ce cumul est irrégulier puisqu'il est interdit au titulaire d'un emploi public d'exercer un autre emploi, qu'il soit public ou privé. Il existe certes des dérogations à cette interdiction, mais l'intéressé ne remplit pas les conditions requises pour pouvoir en bénéficier, d'autant qu'il ne cumule pas seulement deux mais trois emplois, ce qui rend manifestement inapplicables à sa situation, les quelques exceptions prévues par la réglementation.

En conclusion de sa réponse sur ce point, M. Duffaut a d'ailleurs esquissé des solutions susceptibles de mettre fin à cette irrégularité. Il a ainsi indiqué que, dans l'hypothèse où la ville continuerait à gérer elle-même l'Opéra-Théâtre, il pourrait devenir expert-consultant des Chorégies d'une part et de l'Auditorium du Thor d'autre part, puisque cette situation fait partie des exceptions prévues par la réglementation en matière de cumul de rémunérations des agents publics. Il a précisé que cette activité d'expert-consultant impliquant la création d'un poste d'Administrateur à l'association du Thor et aux Chorégies d'Orange, les deux associations seraient consultées pour analyser la possibilité de créer ces postes. Il a enfin ajouté qu'à défaut d'acceptation par ces associations de modifications de leur organigramme, il quitterait la fonction de directeur de l'Opéra d'Avignon et proposerait cette fois une fonction d'expert-consultant à la Municipalité d'Avignon, en renonçant du même coup à son contrat de travail.

Ces suggestions pour régulariser la situation appellent de la part de la chambre les remarques suivantes :

les propositions n'ont de sens que si elles se traduisent effectivement par un changement de fonctions et ne se résument pas à un simple habillage destiné à contourner les contraintes de la réglementation en matière de cumul de rémunérations ;

aucune des structures concernées, qu'il s'agisse de la ville ou des deux associations qui gèrent les Chorégies, d'une part, et l'auditorium du Thor, d'autre part, n'ont eu, pour le moment, l'occasion de se prononcer sur ces propositions, alors qu'elles impliquent, pour être mises en œuvre, un certain nombre de décisions de leur part. La ville a cependant d'ores et déjà rejeté la seconde solution ;

dans l'hypothèse où la première solution serait acceptée par la ville, cette dernière devrait très clairement indiquer qu'elle autorise expressément M. Duffaut à exercer des fonctions d'expert-consultant auprès des Chorégies et du Thor.

La chambre suivra avec attention le devenir de ces propositions. Il importe en effet de mettre un terme à l'irrégularité de la situation de cumul de M. Duffaut.

La situation de M. Duffaut appelle enfin une observation relative à la soirée du 2 octobre 1999 organisée pour célébrer ses 25 ans de Direction de l'Opéra. En effet, à aucun moment, le conseil municipal n'a expressément décidé d'inscrire au programme de l'Opéra-Théâtre un spectacle en

hommage à son directeur général, à l'occasion de l'anniversaire de sa prise de fonction. La référence à la ville d'Avignon, présentée comme étant à l'initiative de ce spectacle dans le programme officiel 1999-2000 de l'opéra, est donc erronée. Ce spectacle gratuit et sur invitation a pourtant mobilisé de nombreux moyens publics à savoir un bâtiment, l'Opéra-Théâtre, et son personnel, y compris les chœurs et le corps de ballet, ainsi que les musiciens de l'Orchestre, subventionné par la ville. Cette dernière a également pris en charge les frais d'artistes pour un montant total d'environ 45 000 F.

En résumé ce spectacle a été totalement pris en charge par la collectivité sans que son assemblée délibérante ait approuvé explicitement l'objet précis pour lequel il était en réalité organisé.

#### 3.1.4. Les relations ambiguës avec les Chorégies d'Orange

Le cumul d'emplois susmentionné se traduit par ailleurs par des échanges de prestations entre l'Opéra-Théâtre d'Avignon et les Chorégies d'Orange. L'Opéra d'Avignon mettait ainsi chaque année gratuitement à disposition des Chorégies d'Orange ses chœurs (actuellement 16 personnes plus 2 cadres) et son corps de ballet (15 personnes plus 3 cadres). Cette mise à disposition était prévue par des conventions qui n'avaient pas été formellement approuvées par le conseil municipal. Ce dernier vient cependant d'approuver explicitement, à la suite des remarques de la chambre, une convention qui met à la disposition des Chorégies, à titre onéreux, le chœur et le corps de ballet de l'Opéra d'Avignon.

La chambre a également constaté que certains personnels municipaux d'Avignon travaillaient aussi pour les Chorégies pendant la durée de ce festival. Cette situation pose un double problème :

au niveau de la ville d'Avignon, d'une part, qui rémunère à plein temps des personnes qui en réalité ne sont pas disponibles pendant plusieurs semaines

au niveau des personnes concernées, d'autre part, puisque celles-ci perçoivent en réalité une double rémunération, pendant la période des Chorégies.

Pour résoudre ce problème à compter de 1999, la ville d'Avignon avait imaginé, à l'image de ce qui venait d'être mis en place pour les personnels municipaux employés par le Festival d'Avignon, de demander aux intéressés de se mettre en disponibilité pour convenance personnelle pendant la période concernée. Les arrêtés individuels avaient même été rédigés et signés avant d'être, sans raison, annulés. La chambre appelle donc à nouveau l'attention de la ville sur la nécessité de trouver une solution à cette question.

La double activité de M. Duffaut à Avignon et à Orange a par ailleurs été à l'origine d'un montage étonnant. Une convention a en effet été signée en 1992 entre le Maire d'Avignon, le Président des

Chorégies et Maire d'Orange, et le directeur général des Chorégies. Elle prévoyait que les Chorégies mettaient à disposition de l'Opéra d'Avignon, à titre onéreux, des matériels techniques, d'éclairage et de sonorisation. En réalité les Chorégies n'ont jamais mis à la disposition de l'Opéra d'Avignon de tels matériels. Le montage aurait eu en fait pour objet de permettre le paiement par l'Opéra de la moitié des frais de déplacement d'une personne recrutée par les Chorégies pour démarcher les Comités d'entreprises.

### 3.1.5. Des contrats d'artistes ont servi à rémunérer des personnes occupant en réalité des emplois administratifs ou techniques

L'Opéra a recruté à compter du 2 septembre 1991 un agent rémunéré, dès le départ, sur la base de contrats d'artistes d'une durée de trois mois, systématiquement renouvelés. Ces contrats mentionnaient sous la rubrique " rôle de l'artiste " : " chargée de mission (dossiers administratifs et financiers). Les contrats précisaient également la rémunération mensuelle nette : 12 000 F. Ils permettaient donc de rémunérer par des contrats d'artistes un agent administratif occupant un poste fixe, sans que ce poste ne figure au tableau des agents contractuels permanents de l'Opéra.

De surcroît, l'adjointe au maire chargée de la culture avait accepté quelques jours avant l'échéance électorale de juin 1995 de signer plusieurs contrats trimestriels qui assuraient à l'agent d'être employé jusqu'au 30 juin 1998. Tous ces contrats datés du 31 mai 1995 et qui portaient également la signature de M. Duffaut prévoyaient naturellement une date d'entrée en vigueur postérieure à l'élection municipale. Le tribunal administratif de Marseille, saisi à ce sujet, a considéré que les contrats qui servaient de base à l'emploi de cet agent étaient par nature précaires et que ceux qui lui assuraient d'être employé jusqu'en 1998 étaient irréguliers.

Aucune explication convaincante n'a pu être fournie par M. Duffaut pour justifier ce que l'on peut donc qualifier, au minimum, d'irrégularité.

Un autre agent de l'Opéra-Théâtre d'Avignon s'est trouvé dans une situation assez similaire, à la différence près que le recours aux contrats d'artiste avait pour unique objet de lui assurer un complément de rémunération.

Globalement la chambre constate que ces irrégularités sont trop nombreuses pour qu'il s'agisse de simples erreurs involontaires. Il apparaît au contraire que celles-ci ont été faites en connaissance de cause et sous la responsabilité du directeur qui ne pouvait les ignorer puisque les actes en question étaient revêtus de sa signature.

### 3.1.6. - La situation de M. Legros-Gimbert

M. Legros-Gimbert a été recruté en septembre 1989, à la demande du cabinet du maire d'Avignon, comme directeur d'une association paramunicipale. La commune a cependant fait

montre d'une attitude contradictoire à son sujet. L'intéressé a en effet bénéficié d'un reclassement à l'Opéra-Théâtre alors qu'il avait été licencié, pour faute, de son poste de directeur. Son contrat à l'Opéra-Théâtre a par ailleurs été prolongé, alors qu'il ne donnait visiblement pas satisfaction à son chef de service. Cette mansuétude s'est poursuivie avec le versement à retardement, par l'association qui l'avait employé, d'une somme de 69 175 F à titre de transaction. La chambre constate enfin que l'épouse de M. Legros-Gimbert est intervenue, en sa qualité de conseillère municipale, auprès du maire pour qu'une solution soit rapidement proposée à son mari.

### 3.1.7. - L'Association pour l'Information Municipale Avignonnaise (AIMA)

A l'occasion de l'examen de ce dossier, la chambre a été amenée à examiner le rôle joué par une association chargée, entre 1995 et 1999, de la communication municipale, l'AIMA (Association pour l'Information Municipale Avignonnaise). Cette association avait pour président M. Lecomte, qui était également adjoint au maire chargé de la communication. La chambre a ainsi pu prendre connaissance d'un audit de cette association réalisé à la demande de la mairie par un cabinet spécialisé en octobre 1995. Cet audit relève que les ressources financières de l'AIMA provenaient "à plus de 80 % de la subvention municipale et pour le reste des produits réalisés par la vente d'espace publicitaire dans (la revue municipale) Vu d'Avignon". S'agissant des dépenses prises en charge par l'AIMA, l'audit mentionne entre autres le paiement de "compléments de salaire à des agents municipaux, déguisés sous forme de frais (sans justificatifs) ou de piges. (...). Des piges étaient également réglées à un ancien Conseiller Municipal qui fournissait pour cela différents justificatifs à l'association (notes de restaurants, frais d'essence,...)". L'auteur de cet audit note par ailleurs la présence, parmi les fournisseurs les plus importants de l'AIMA, d'une agence de communication qui travaillait également pour la Mairie et pour l'Office du Tourisme dont M. Lecomte était aussi le Président. L'AIMA qui n'avait plus d'activité réelle depuis le changement de municipalité en 1995, a été dissoute peu de temps après le début des investigations de la chambre à son sujet.

### 3.2. - LA REHABILITATION DU MUSEE CALVET

Le Musée Calvet d'Avignon est un musée municipal classé dirigé par un conservateur désigné et rémunéré par l'Etat. Décidée en 1984, la réhabilitation complète de ce musée est sans doute le plus important investissement réalisé par la ville d'Avignon dans le domaine culturel, au cours des quinze dernières années. Ce dossier a connu un certain nombre de vicissitudes parmi lesquelles, la délégation à la SEDV de la maîtrise d'ouvrage de ce projet en 1988, alors qu'il était déjà lancé, délégation retirée en 1989. Ces vicissitudes ont eu pour principale conséquence d'entraîner un dérapage considérable du coût de cet investissement qui, bien que lancé il y a maintenant plus de 15 ans, n'est toujours pas achevé aujourd'hui.

Ce projet coûteux, qui n'a jamais été bien maîtrisé, appelle les remarques suivantes :

Un coût qui a fortement augmenté et qui inclut beaucoup trop d'honoraires

Au départ (1985), le projet devait coûter 48 MF. Au début de la période sous revue (1989) il atteignait déjà à 87 MF. A l'heure actuelle, l'estimation se situe à 113 MF, chiffre probablement sous-évalué comme on le verra plus loin. La dérive des coûts qui a commencé dès le début, est donc très importante.

Par ailleurs, si l'on regarde la décomposition par grandes masses des dépenses d'ores et déjà effectuées, selon le recensement établi par les services techniques, on constate que sur 79,1 MF, les honoraires représentent environ 15 MF soit plus de 19 % des dépenses. Cette proportion inhabituelle a au moins deux origines :

dès le départ les prestations intellectuelles étaient visiblement réparties entre un très grand nombre d'intervenants, situation qui n'a pu que contribuer à l'accroissement des dépenses. Le chantier mobilisait ainsi pas moins de trois architectes, plus un bureau d'étude.

l'histoire de ce dossier fait apparaître une politique de " stop and go " permanente : décision de confier le dossier à la SEDV en 1988, retrait du mandat en 1989, signature d'une convention avec l'Etat et le Conseil régional qui augmente l'enveloppe des travaux, et décision d'arrêter ceux-ci au stade hors d'eau et hors d'air, reprise des travaux pour aller jusqu'au hors gel, ouverture du musée pour une exposition puis fermeture, décision de le rouvrir partiellement en 1996 avec en perspective une réouverture complète en 2000, objectif d'ouverture en 2000 repoussé de fait sans qu'une nouvelle échéance ne soit fixée. Si l'on ajoute à cette liste de décisions contradictoires les conséquences des différents délais qui s'écoulaient entre ces décisions, on comprend mieux pourquoi les études ont été sans cesse refaites, soit parce qu'elles étaient trop anciennes et qu'elles étaient considérées comme dépassées, soit parce qu'elles ne plaisaient plus, en particulier à la suite de changements de personnes. Ainsi une nouvelle mission a récemment été confiée à un intervenant chargé de choisir un nouvel architecte qui devra refaire le travail déjà accompli par ses prédécesseurs, travail qui n'a plus l'heur de plaire. De même une délibération du 30 juin 1997 décide de refaire des études qui ont coûté plus de 1,3 MF, au motif que les résultats sont " beaucoup trop anciens et imprécis et ont besoin d'être actualisés ".

Dans sa réponse M. Ravier a indiqué qu'il était hostile dès le départ à ce projet.

En tout état de cause les choses auraient pu se passer autrement si le conseil municipal avait vraiment pu jouer le rôle qui lui est dévolu.

Le conseil municipal a été souvent tenu à l'écart des principales décisions et a été mal informé

Ainsi la décision pourtant fondamentale d'arrêter les travaux au hors eau et hors air n'a pas été approuvée par le conseil municipal qui a été placé devant le fait accompli. De même l'augmentation de l'enveloppe à la suite de la signature de la convention avec l'Etat et la Région n'a pas été mentionnée dans la délibération correspondante.

Il convient par ailleurs de souligner que les délibérations sont parfois rédigées de telle façon qu'il est très difficile de suivre l'évolution du montant global de l'opération. On doit en effet jongler en permanence avec au moins 6 chiffres différents :

coût des travaux sur les parties classées HT coût des travaux sur les parties classées TTC coût des travaux sur les parties non classées et la muséographie HT coût des travaux sur les parties non classées et la muséographie TTC coût global HT coût global TTC

Si l'on ajoute à cela le fait que les travaux sont souvent divisés en tranches, on mesurera les obstacles à une vision claire et synthétique des données financières de ce dossier.

Depuis la décision de reprendre les travaux (1993), le dossier continue à progresser au rythme des délibérations ponctuelles autorisant tel ou tel travaux sans vision d'ensemble fixant un objectif clair en termes de résultat, de date et de coût. Cette remarque vaut aussi bien pour la période novembre 1993 - juin 1995 que pour celle qui a suivi.

Sous le mandat de M. Ravier l'exposition temporaire décidée quelques mois avant les élections municipales a pu faire croire, à tort, au conseil municipal, et plus largement à la population, que le dossier était réglé.

Après l'arrivée de Mme Roig, si le musée a effectivement partiellement rouvert à hauteur d'environ 1/3 de ses surfaces, la série des délibérations ponctuelles a continué à un rythme assez élevé, sans perspective d'ensemble concrète soumise à l'appréciation du conseil municipal. Il a ainsi été décidé sans justification particulière de rénover une salle, la méridienne, qui plus est sur la base d'une mauvaise estimation, ce qui a nécessité une deuxième délibération qui parle pudiquement de 2ème tranche. Un travail de remise à plat a certes été confié à un nouvel architecte. Il convient cependant de noter que la commande date déjà de plus de trois ans, délai qui aurait normalement dû être suffisant pour faire un diagnostic et prendre des décisions.

Face à ces constats, M. Ravier et Mme Roig ont tous les deux mis en cause la responsabilité de l'Etat. L'explication apparaît globalement peu convaincante dans la mesure où la ville est responsable du projet et qu'en tout état de cause son rôle vis à vis de l'Etat ne se réduit pas à celui d'un interlocuteur passif.

Mme Roig a par ailleurs précisé que le travail de remise à plat avait abouti et avait été approuvé récemment par le conseil municipal par une délibération en date du 31 mai 2000.

Le coût actuel est très certainement sous-évalué

Selon les services techniques de la ville, ce projet a coûté jusqu'à présent 79 MF TTC. Plusieurs éléments conduisent à estimer que ce chiffre est certainement sous-évalué :

Parmi toutes les délibérations adoptées à ce sujet, quatre d'entre elles (23 novembre 1993, 24 novembre 1994, 31 mai 1996 et 5 décembre 1996) confient à un prestataire nommément désigné le soin de réaliser telle étude ou de coordonner tels travaux. Or, si l'on regarde le tableau récapitulatif établi par les services techniques et qui détaille, par marché, le montant de 79,1 MF, ce prestataire n'y figure que pour un montant dérisoire (189 760 F) manifestement sans rapport avec l'ampleur des tâches qui lui ont été confiées. On peut en outre relever que ce montant porte comme référence de marché 32/94 ce qui signifie que le marché est de 1994 alors qu'il est clair, à la lecture de la délibération du 23 novembre 1993, que le prestataire a commencé à travailler sur ce projet en 1993.

De même plusieurs délibérations confient à un cabinet une mission d'étude en matière de muséographie. Le tableau récapitulatif ne fait pourtant jamais référence à un quelconque marché avec ce cabinet.

Dans une note en date du 26 octobre 1990 adressée au directeur des Musées de France, l'inspecteur Général des Musées fait référence à une étude réalisée par un plasticien, à l'initiative du conservateur du Musée. Le coût de cette étude ne figure pourtant pas dans le tableau récapitulatif, alors que selon Mme Roig, elle a bien été payée par la ville, même si elle précise que ce paiement est intervenu sur les crédits du musée.

La délibération du 23 novembre 1993 qui décide de relancer les travaux à hauteur de 8 340 000 F précise que les dépenses déjà engagées s'élèvent à 79 928 551,80 F. Si l'on ajoute ces deux montants on arrive à une somme déjà nettement supérieure aux 79,1 MF avancés par les services techniques alors qu'entre cette délibération de 1993 et aujourd'hui, de nouvelles délibérations sont venues approuver des travaux et études supplémentaires à hauteur de plusieurs millions de francs.

Le chiffre de 79,1 MF, et par voie de conséquence le coût global de 113 MF, sont donc très probablement sous-estimés. L'exactitude du coût global risque en outre d'être affectée par la sous-évaluation assez certaine de la somme restant à dépenser (34 MF). En effet, s'il est vrai que les travaux déjà réalisés ont concerné l'ensemble du gros oeuvre, il convient de retenir que seulement un tiers du musée est actuellement ouvert, et que le problème des réserves du musée, évoqué pour la première fois dans la délibération du 17 septembre 1998, n'est pas encore tranché. Dans ces conditions, la somme de 34 MF pour les deux tiers restants, paraît assez peu crédible.

En conclusion la chambre souligne que si la ville veut véritablement rompre avec son attitude passée au niveau de ce projet, elle devra alors choisir entre deux options :

soit elle estime qu'elle a les moyens de mener à terme le projet et il reviendra alors au conseil municipal d'en approuver les modalités en fixant un calendrier réaliste et en déterminant

clairement l'enveloppe budgétaire nécessaire

soit la ville estime que sa situation ne permet pas d'aller au delà de ce qu'elle a déjà fait et le conseil municipal devra alors le décider ; dans cette hypothèse, la ville devra renoncer, pour l'avenir, à la politique des petits travaux successifs, au demeurant coûteux et sans effet tangible quant à l'ouverture au public d'un site culturel muséal.

### 3.3.- LES MANIFESTATIONS DESTINEES A CELEBRER L'AN 2000 A AVIGNON

Avignon a été choisie, dès 1995, par le Conseil des ministres européens de la culture, pour être " ville européenne de la culture en l'an 2000 ", aux côtés de 8 autres villes, au demeurant toutes plus grandes que la cité des Papes : Bergen - Bologne - Bruxelles - Cracovie - Helsinki - Prague - Reykjavik - Saint Jacques de Compostelle. Ce choix impliquait l'organisation de manifestations culturelles pendant toute l'année 2000, le cas échéant en liaison avec les 8 autres villes et avec le soutien financier de l'Union Européenne. Le projet a connu des problèmes d'organisation, au niveau des structures associatives et de la désignation du commissaire général, chargés de gérer l'ensemble de ces manifestations, au sein desquelles l'opération dite " La Beauté " occupait une place à part puisque proposée et prise en charge directement par l'Etat. S'agissant des autres manifestations, la chambre a plus particulièrement étudié les conditions d'organisations de deux d'entre elles. Elle s'est enfin attachée, en conclusion, à dresser un bilan global de cette opération pour la ville d'Avignon.

#### 3.3.1. Le projet a connu des problèmes d'organisation administrative

Deux associations se sont succédées pour gérer le projet

Le 28 mars 1996 était fondée une association présidée par M. Jean Jauffret, dénommée " Avignon, Capitale Européenne de la Culture ", ayant pour sigle " AVEC 2000 " et dont l'objet était "de préparer, en lien avec la Mairie et le cas échéant par délégation de pouvoirs, la manifestation " Capitale Européenne de la Culture " et plus généralement toute action dans le domaine au sens large de la culture, de création, organisation, coordination, et réflexion au service de la ville d'Avignon".

Cette association s'était de toute évidence constituée à l'instigation de la commune. Le procès-verbal de l'assemblée générale constitutive indique ainsi que les membres fondateurs se sont réunis à l'initiative d'un adjoint au maire. On peut également relever la présence de deux fonctionnaires municipaux parmi les cinq autres fondateurs. Enfin l'objet de l'association, tel qu'il figure dans les statuts, montre clairement, et avant même que cela ne soit officialisé dans la convention avec la ville, que cette association était créée dans le but d'être le relais de la commune pour la coordination des manifestations liées à l'an 2000. L'influence de la ville continua par la suite à se faire sentir en particulier lors de l'adoption en 1997 d'une nouvelle convention qui avait pour véritable objet de créer un poste permanent au sein de l'association, destiné à faire la

liaison avec le cabinet du maire, et défini spécialement pour l'ancien attaché parlementaire de Mme Roig.

AVEC 2000 a pu disposer, pendant toute la période où la gestion des manifestations de l'an 2000 lui fut confiée, d'un budget total légèrement supérieur à 1 MF, dont 620 000 F à la charge de la ville. Elle engagea sur ce budget un certain nombre de dépenses liées en particulier à la manifestation baptisée " 9 Autoportraits ", manifestation qui sera finalement abandonnée.

Alors qu'AVEC 2000 était donc clairement chargée par la ville du suivi des manifestations de l'an 2000 et recevait à cet effet des subventions, une nouvelle association, baptisée AVIGNON 2000, ayant quasiment le même objet qu'AVEC 2000, vit cependant le jour le 2 juin 1998. Le conseil municipal décida deux mois plus tard de dénoncer la convention liant la ville à AVEC 2000 et d'autoriser le maire à signer une nouvelle convention avec l'association AVIGNON 2000.

Ce changement est surprenant à plusieurs titres. Il aurait dû en effet, en toute logique, conduire à la disparition de la première association, puisqu'elle perdait son objet au profit de la seconde. Or AVEC 2000 n'a pas été dissoute et a conservé son actif et son passif. Il était par ailleurs certain qu'un tel changement allait bloquer l'avancement du projet pendant plusieurs semaines, en attendant que la nouvelle association ait concrètement les moyens, notamment financiers, de fonctionner, et alors même que l'ancienne association n'était plus matériellement et juridiquement en état de le faire. Il est donc permis de s'interroger sur les raisons de cette création.

Sur ce point, Mme Roig a répondu à la chambre que la nouvelle association avait été créée conformément à la volonté du commissaire général, M. Mollard, en soulignant que ce dernier avait justement été recruté au même moment et qu'il était par ailleurs à l'origine du choix du président d'AVIGNON 2000. M. Mollard a répondu pour sa part qu'il avait, au contraire, préconisé le maintien de l'ancienne association, ce qui n'apparaît pas clairement à la lecture des documents qu'il a produits. La chambre constate qu'en tout état de cause ni Mme Roig, ni M. Mollard, ne se sont opposés à cette création et qu'ils ont au contraire participé à sa mise en oeuvre.

L'association AVIGNON 2000 ne fonctionnera en réalité que quelques semaines. Son président démissionna en effet dès le début du mois de novembre 1998, alors que l'association commençait à peine à fonctionner. Mais c'est surtout le départ du commissaire général à cette même époque, qui allait signifier la fin de la mission d'AVIGNON 2000 telle qu'elle était conçue à l'origine. La chambre constate cependant que la ville n'a pas officiellement mis fin à sa collaboration avec AVIGNON 2000 et n'a pas résilié la convention qui les liait, alors qu'elle aurait dû le faire puisque, dans les faits, la ville avait bien décidé de cesser cette collaboration. Il faudra attendre le 29 avril 1999 pour que le conseil municipal délibère sur ce sujet, et sans formellement dire que la convention était résiliée. En effet cette délibération, sous couvert d'un recadrage de la convention, la vide en réalité de son contenu en ne confiant plus à AVIGNON 2000 que la gestion de projets certes intéressants, mais qui n'ont plus la même ambition. Ces attermoissements n'ont pas facilité, après le départ du président, la tâche des nouveaux dirigeants de l'association qui devaient mettre

fin à des contrats.

La ville a recruté un commissaire général, mais a dû rapidement s'en séparer

Le 7 novembre 1997, la ville d'Avignon commanda à une association appelée ISMC (Institut Supérieur de Management Culturel) une étude sur la programmation des manifestations devant se dérouler à Avignon dans le cadre de l'an 2000. Cette étude, payée par la ville 299 088 F, fut réalisée, au nom d'ISMC, par M. Mollard, qui la remit le 15 février 1998. Il est précisé que M. Mollard en a été le fondateur et qu'il y intervenait en qualité de consultant. Cette étude préconisait un certain nombre de réalisations sur le thème du " passage ", et en particulier le prolongement du Pont d'Avignon par une structure en bois, en verre ou en béton et l'organisation de différentes manifestations comme " Avignonumérique " ou " 9 Autoportraits ", qui était un projet d'exposition commune aux 9 villes européennes de la culture en l'an 2000.

A la suite de cette étude, son auteur chercha à prolonger sa collaboration avec Avignon, notamment en passant un marché de gré à gré avec la ville, par l'intermédiaire d'ISMC. Dans une note adressée le 12 février 1998 au secrétaire général de la ville, il énumère ainsi les inconvénients qu'il y aurait à ne plus travailler avec lui, et les arguments juridiques qui pourraient être mis en avant pour faire aboutir sa proposition sans mise en concurrence. De son côté la ville ne s'est pas opposée à cette demande et l'a considéré, de fait, comme son commissaire général pour les manifestations de l'an 2000. Il fallut néanmoins attendre le mois de juin 1998 pour que cette mission devienne officielle. Le 1er juin 1998, M. Mollard fut en effet recruté par la ville comme contractuel " pour assurer les fonctions de commissaire général à la Mission AVIGNON 2000 jusqu'au 31 décembre 2000. Le contrat précisait que sa rémunération se ferait sur la base du niveau hors échelle C de la fonction publique, soit un montant brut mensuel de 30 420,58 F.

La durée de cet emploi fut cependant beaucoup plus courte que prévu. Le 23 octobre 1998, le secrétaire général de la ville écrivit à M. Mollard pour lui indiquer que la commune mettait fin à son contrat à compter du 31 octobre 1998. La Cour des comptes, employeur de l'intéressé, venait en effet de faire savoir au maire d'Avignon, qui l'avait interrogée à ce sujet, que ce haut fonctionnaire ne pouvait être également salarié de la ville que dans une position de détachement. La ville, estimant que, de ce fait, le contrat était entaché d'illégalité, décida donc de le rompre. M. Mollard avait pourtant toujours indiqué à la ville, y compris par écrit, que son statut ne l'empêchait pas d'exercer cette activité. Il précisait même qu'il disposait d'une autorisation écrite de son chef de corps pour cumuler son emploi principal avec un contrat de la ville d'Avignon. En réalité, il disposait d'une lettre manuscrite du secrétaire général de la haute juridiction qui l'autorisait à assurer les fonctions de commissaire général dès lors qu'il s'agissait d'une activité " épisodique ", alors qu'en réalité il s'agissait d'un emploi à temps plein.

Les problèmes posés par le recrutement du commissaire général, puis par son départ n'ont pas été sans conséquence pour la ville. Celle-ci lui a ainsi versé pendant 5 mois un salaire sans fondement régulier et sans d'ailleurs lui demander de le rembourser, alors qu'elle a considéré

pourtant que son contrat était entaché d'illégalité. Lui même a également obtenu des associations subventionnées AVEC et AVIGNON 2000 des remboursements et avances de frais dans des conditions critiquables. La première a ainsi versé, en septembre 1998, 44 794,65 F à ISMC en remboursement de frais engagés entre février et juin 1998, alors que ni lui ni ISMC n'avait de contrat avec l'association. En outre, ces frais avaient été engagés par M. Mollard plus de deux mois après la dénonciation de la convention qui liait l'association à la ville. De surcroît ces frais ne sont pas justifiés par des pièces probantes. Au cours du même mois de septembre 1998, l'autre association, AVIGNON 2000, a également versé à M. Mollard 20 000 F, mais cette fois au titre d'avance sur frais, alors qu'une telle dépense ne relevait pas de la compétence de l'Association puisqu'il était, depuis le mois de juin 1998, salarié de la ville. Cette avance n'a pas été remboursée ou justifiée.

Le départ du commissaire général a abouti à l'abandon du projet " 9 Autoportraits ", dont il était devenu progressivement le principal animateur, alors qu'environ 400 000 F avaient déjà été dépensés pour en étudier la faisabilité. L'association AVIGNON 2000 a également dû mettre un terme à des contrats de travail qui venaient d'entrer en vigueur et en particulier à celui qu'elle avait signé avec M. Didier Gayet qui contenait curieusement une clause prévoyant une indemnité de 6 mois de salaire en cas de rupture anticipée. Ce dernier a, de ce fait, pu négocier une indemnité transactionnelle de 120 000 F avec l'association. Il a ainsi perçu l'équivalent d'un an de salaire pour seulement 6 mois de travail.

Au cours de son passage à Avignon comme commissaire général, M. Mollard a essentiellement cherché à promouvoir trois projets dans le cadre de la célébration de l'an 2000 : la prolongation du Pont, l'exposition " 9 Autoportraits ", et la manifestation " Avignonumérique ". Bien qu'irréaliste, le premier projet n'a pas abouti. Il n'appelle pas de remarque particulière dans la mesure où il n'a rien coûté à la ville. Il n'en va pas de même des deux autres.

3.3.2. Une exposition, " 9 Autoportraits ", et une manifestation " Avignonumérique ", ont connu des sorts très différents

L'échec du projet " 9 Autoportraits "

Il convient au préalable de préciser que les 9 villes européennes de la culture en l'an 2000 avaient décidé de coopérer afin d'élaborer un programme de manifestations communes. Elle se réunirent à plusieurs reprises pour en discuter. Dans ce cadre, chaque ville devait proposer un projet aux huit autres. C'est à ce titre qu'Avignon suggérait d'organiser une exposition baptisée " 9 Autoportraits ". L'idée de base, dont la paternité revient aux conservateurs des musées d'Avignon, était de demander à chacune des villes de sélectionner 10 œuvres d'art représentatives de leur cité. Cette exposition aurait circulé d'une ville à l'autre. Par la suite, l'idée de transporter 90 œuvres fut abandonnée pour des raisons techniques. Il fut alors envisagé de confier à un artiste par ville le soin d'aménager un espace mobile représentant sa cité.

Dès le mois de décembre 1997, la société Iquation, dirigée par M. Didier Gayet, et qui travaillait déjà à cette époque avec ISMC dans le cadre de l'étude que lui avait confiée la ville, avait spontanément adressé à l'Association AVEC une proposition d'étude de faisabilité du projet " 9 Autoportraits " d'un montant de 317 178 F. Ce devis fut accepté par l'association AVEC 2000 qui passa commande, après avoir obtenu l'approbation écrite du maire. La ville valida donc par l'intermédiaire de son maire un contrat conclu par un tiers et alors même qu'un tel contrat aurait dû faire l'objet d'une mise en concurrence, compte tenu de son montant, si la ville l'avait pris directement à sa charge.

Il est par ailleurs difficile de comprendre pour quelle raison Avignon, via une association, a assuré le financement de cette première étude, alors qu'il s'agissait d'un projet commun aux 9 villes. Il avait en effet été prévu, à la réunion des représentants des 9 villes qui s'était tenue à Bergen en février 1998, que chacune des 9 études de faisabilité des projets communs, serait financée par une subvention européenne et par des participations égales de chacune des villes. Or pour " 9 Autoportraits " la subvention fut moins forte que prévu et seule une ville sur huit régla sa participation. AVEC 2000, et donc indirectement la ville d'Avignon, fut de ce fait contrainte de supporter seule le financement du solde.

Il est également intéressant de noter, même si le projet " 9 Autoportraits " n'est pas directement en cause, que la même société Iquation de M. Gayet bénéficia à nouveau d'un traitement particulier en matière de concurrence dans le cadre d'un appel d'offres lancé en mai 1998 par la ville d'Avignon pour " l'élaboration des outils de gestion des projets et recherche de financement pour les projets artistiques culturels et touristiques en vue de la célébration de l'An 2000 Avignon ville Européenne de la Culture ". En effet, alors que 5 entreprises avaient été admises à concourir, une seule, Iquation, remit une offre. Malheureusement pour elle, son offre avait été déposée un jour trop tard. L'appel d'offres fut donc déclaré sans suite par la Commission. En réalité il s'agissait d'un appel d'offres de pure forme destiné à procurer un contrat à une société connue d'avance.

Au delà de cette remarque, la chambre constate que l'étude " 9 Autoportraits " confiée à Iquation a coûté plus que les 317 178 F initialement prévus. AVEC 2000 a en effet réglé un supplément de 40 000 F à un cabinet d'architecte belge baptisé AVA, et un autre supplément de 32 864,50 F à la société ABCD. Ces deux commandes complémentaires appellent des observations.

S'agissant de la commande complémentaire de 40 000 F, la chambre note tout d'abord que la facture émane d'AVA qui a d'ailleurs encaissé la somme demandée, alors que la commande était adressée à Iquation. En outre le libellé de la commande ne permet pas de comprendre son objet exact. En réalité la comparaison des devis et factures établis par Iquation et AVA à ce sujet montre que cette commande complémentaire a un objet qui faisait déjà partie de la commande de base adressée à Iquation pour un montant de 317 178 F. Autrement dit, cette commande complémentaire de 40 000 F n'avait pas pour but d'élargir la prestation que devaient fournir Iquation et AVA, mais seulement d'augmenter de 40 000 F un budget qui avait été fixé au départ, d'un commun accord, à 317 178 F.

Pour ce qui concerne le complément de 32 864,50 F payé à ABCD, il n'y a pas trace d'une commande. Par ailleurs la facture montre que les frais ainsi facturés concernent pour partie des frais qui relevaient également de la commande de base, et pour partie des frais de traduction qui eux, n'avaient pas été prévus au départ. Il apparaît cependant, à la lecture de la facture adressée par le traducteur à ABCD, que cette facture est datée de mars 1997 pour une traduction réalisée du 21 au 24 février 1997. L'étude ayant, par définition, été réalisée avant d'être traduite, elle aurait donc été exécutée au début de l'année 1997 alors que la commande date officiellement de la fin 1997. Sur ce point les dirigeants d'ABCD se sont contentés d'indiquer qu'il s'agissait d'une faute de frappe au niveau de la facture du traducteur.

En résumé l'association subventionnée AVEC 2000 a versé environ 400 000 F à trois prestataires de services, choisis par le commissaire général sans mise en concurrence, pour réaliser une étude de faisabilité qui aurait dû coûter seulement 317 000 F.

Cette opération pourrait cependant coûter encore plus cher à l'association Avignon 2000 et par voie de conséquence à la ville d'Avignon qui la subventionne, puisque l'association est actuellement en contentieux avec ABCD à propos de la commande d'une nouvelle étude à propos de " 9 Autoportraits ", commande qu'elle refuse de payer.

Le 1er septembre 1998, le Président d'AVIGNON 2000 avait en effet écrit à l'Agence ABCD pour lui " passer commande d'une étude de définition et de faisabilité concernant le projet d'exposition " autoportraits " sur la base du concept que vous avez mis au point et qui a été approuvé par les représentants des neuf villes européennes de la culture, à l'exception de Prague (...). Le prix était fixé à 100 000 F HT soit 119 600 F TTC.

Cette nouvelle commande appelle plusieurs remarques :

contrairement à ce qu'a indiqué notamment M. Mollard, en réponse aux observations provisoires de la chambre, les procès verbaux des réunions des 9 villes ne font état d'aucune demande particulière d'étude complémentaire émanant des 8 partenaires d'Avignon. Les autres villes étaient au contraire dans l'expectative au sujet de " 9 autoportraits " et n'avaient pas officiellement confirmé leur participation, même si elles continuaient à se dire intéressées ;

l'affirmation selon laquelle cette commande aurait été faite dès le mois juin 1998, mais de manière informelle, n'est pas, elle non plus, sérieusement démontrée. En outre, même en admettant qu'il s'agisse bien d'une commande de régularisation, si le Président d'AVIGNON 2000 estimait ne pas avoir les moyens de passer officiellement commande tant que les subventions n'étaient pas votées, il ne pouvait pas, a fortiori, adresser à ABCD une commande verbale avec promesse de régularisation ;

cette commande liste un certain nombre de prestations qui ne pouvaient, en réalité, être

satisfaites et qui gonflaient donc artificiellement la commande. Il était ainsi demandé à ABCD de chercher des sponsors alors qu'une autre agence en était déjà chargée, par contrat, et qu'il avait toujours été entendu, comme le montrent plusieurs documents, que cette agence était responsable du sponsoring de " 9 Autoportraits ". La commande confiait également à ABCD la recherche des commissaires locaux alors qu'une telle tâche relevait manifestement de la compétence de chaque ville et non de l'équipe d'Avignon. De surcroît cette recherche était par nature prématurée, tant que les villes n'avaient pas officiellement décidé de participer au projet ;

ABCD a certes fourni à la chambre un certain nombre de documents montrant que cette société a travaillé sur le projet " 9 Autoportraits ". Ses dirigeants sont ainsi intervenus pour trouver des sponsors, ou préciser certains éléments du projet, mais les pièces produites pour justifier le travail accompli sont parfois difficiles à relier avec la commande de septembre, notamment en raison de problèmes de date. De même les courriers envoyés aux sponsors potentiels font état de la présence d'un zeppelin dans l'exposition, alors que la commande est en partie destinée à réviser le budget pour tenir compte de la suppression du zeppelin. En tout état de cause, force est de constater que la commande n'a pas été complètement réalisée puisqu'aucun sponsor n'a été trouvé et que seul deux commissaires locaux auraient été pressentis, sans confirmation officielle dans ces deux cas. En outre, cette commande n'a pas débouché comme on pouvait normalement s'y attendre, sur la production d'un document de synthèse permettant de vérifier avec précision le service fait.

Pour justifier ces commandes successives à propos d'" autoportrait ", M. Gayet a répondu que "chercher à enchaîner les missions auprès d'un client satisfait, public ou privé, dès lors que le travail est bien fait et que les intérêts du client et des concurrents ne sont pas lésés, ne me paraît ni honteux ni suspect. Dans les écoles de gestion cette stratégie porte même le doux nom de " politique de la pomme entamée ". Si cette réponse a le mérite de la franchise, la chambre estime cependant qu'une telle argumentation peu difficilement être admise lorsqu'il s'agit d'argent public et surtout lorsque le principal promoteur du projet, M. Mollard, a lui-même choisi, de gré à gré, les prestataires de services. Cette confusion entre le client et le fournisseur est source d'ambiguïté.

La manifestation baptisée " Avignonumérique "

L'Association AVIGNON 2000 a recruté en août 1998 M. Louis Bec pour qu'il devienne " commissaire de la manifestation Avignonumérique " avec un salaire brut mensuel de 18 000 F. Cette manifestation était incluse dans les préconisations de l'étude effectuée par ISMC et remise à la ville en février 1998.

La même association AVIGNON 2000 a par ailleurs réglé à M. Bec en novembre 1998 deux notes d'honoraires pour un montant total de 90 000 F pour la " mise en oeuvre, contacts et réalisations " et l' " élaboration et faisabilité " du projet AVIGNONumérique /Les Mutalogues. Ces deux notes d'honoraires réglées par l'association postérieurement à l'embauche par la même association de l'intéressé, faisaient donc, au moins en apparence, double emploi, avec le contrat de travail. Les

personnes concernées et en particulier l'ancien Président de l'Association et MM. Mollard et Bec ont affirmé à la chambre que tel n'était pas le cas et qu'en réalité ces deux notes d'honoraires visaient à rémunérer le travail accompli par M. Bec à partir d'octobre 1997 et jusqu'à son embauche pour préparer Avignonumérique. L'ancien Président d'AVIGNON 2000 a précisé qu'il avait réglé ces honoraires à la demande du Président de la première association qui lui aurait écrit à cet effet le 2 novembre 2000.

La chambre constate qu'il s'agirait donc d'une régularisation d'une commande dont il n'existe pourtant aucune trace. Le paiement de ces honoraires apparaît, donc, sujet à des réserves.

M. Bec connut cependant le même sort que les autres personnes recrutées par l'Association AVIGNON 2000. Les nouveaux dirigeants de cette association étaient en effet contraints après le départ du commissaire général de revoir à la baisse leur budget et d'abandonner les actions engagées. M. Bec fut donc licencié à la fin du mois de janvier 1999. Cependant, et contrairement à ce qui s'était passé pour " 9 Autoportraits ", ce licenciement ne signifia pas pour autant l'abandon du projet " Avignonumérique ". Une nouvelle association baptisée AVIGNONUMERIQUE vit par la suite le jour. Elle a obtenu un budget de 10,5 MF, financé par la ville (2 millions), le conseil régional, l'Etat (mission An 2000) et l'Union Européenne qui s'est substituée à des sponsors défaillants. Au passage, le projet AVIGNONumérique/Les Mutalogues s'est enrichi grâce à l'adjonction d'un autre projet baptisé " Technomade " et conçu par le même Louis Bec. La nouvelle association emploie M. Bec et a pour trésorier M. Gayet alors que celui-ci n'avait pas hésité à attaquer devant les prud'hommes une autre association subventionnée, AVIGNON 2000, lorsqu'il fut licencié.

La chambre constate par ailleurs que cette nouvelle association n'a pas signé la moindre convention avec la ville. Une telle négligence est difficilement compréhensible, compte tenu notamment de l'importance du budget en cause (10,5 MF) et du montant de la participation municipale.

Enfin, et ce n'est pas le moindre des problèmes, compte tenu des sommes en cause, il est impossible à l'heure actuelle, et même après une étude attentive des réponses sur ce point, d'identifier le contenu exact de la manifestation AVIGNONumérique / Les mutalogues conçue par M. Bec et l'idée ou le concept qui les sous-tend. La lecture de textes officiels consacrés à la manifestation n'est guère éclairante. On peut ainsi lire dans le document intitulé " AVIGNON 2000 CAPITALE CULTURELLE DE L'EUROPE, AVANT PROGRAMME 03/09/98 AVIGNONumérique LES MUTALOGUES " les informations suivantes :

" Cette manifestation se fixe deux objectifs :

Inscrire la ville d'Avignon et ses activités culturelles, sociales et économiques dans le réseau technologique de la communication mondiale

Interroger de façon prospective et fondamentale les mutations actuelles qui conditionnent l'avenir culturel de nos sociétés Deux grands axes d'activités ont été définis : 1.AVIGNON Numérique 2.LES MUTALOGUES

Ils s'interpénètrent totalement et traitent conjointement un des facteurs fondamentaux des technologies : Le langage numérique et ses potentialités conversationnelles Celui-ci est considéré comme un opérateur permettant du dialogue et de la manipulation des symboles. Il est producteur de sens, de nouvelles formes de connaissance, de création et de créativité ".

Le reste du texte est constitué de phrases sans contenu comme :

" Cette manifestation ne se présente pas sous la forme d'une exposition classique mais d'un espace interactif global et flexible " ou " Ces pratiques artistiques introduisent les " implosions " indispensables de l'imagination et créent les dimensions d'un nouvel espace poétique critique et constructif " ou encore : " Il s'agit donc (...) de faire émerger enfin à travers cette infrastructure technique, un espace conversationnel, exigeant et attractif, une fête de l'intelligence, par des rencontres, des réflexions, des présentations et des interactions de haut niveau avec le plus grand nombre ".

Si le reste du texte permet de supposer que ce projet a notamment pour objet de relier, sur le plan informatique, certains sites culturels avignonnais entre eux, il est impossible de savoir à quelle fin. Le texte de présentation du projet " Technomade " est encore plus obscur. On y relèvera ainsi les passages suivants :

" L'action conjuguée d'une part, du décloisonnement transdisciplinaire des modes d'expression et de connaissance et, d'autre part, du développement de nouvelles formes de cultures urbaines à travers l'impact des technologies, fait apparaître de nouveaux chantiers " d'inter-action culturelle ". En entraînant la société à être plus perméable, plus inventive et plus critique, donc plus moderne face aux grandes mutations de notre temps, ils ouvrent des espaces de relations riches et constructives, des vecteurs de nomadisation physique et technologique entre des villes européennes évoluant dans des climats culturels et socio-culturels et socio-économiques différents " (...) " Le langage numérique est l'outil central de la transdisciplinarité. Les disciplines ne sont plus associées par des points hypothétiques ou analogiques de concordances. Au contraire, le langage numérique les traverse en les fusionnant, en les transformant, en les connectant. Ce sont en fait de nouvelles disciplines qui apparaissent introduisant de nouveaux concepts, de nouvelles pratiques, de nouvelles expériences...Ainsi en captant des signaux, en capturant des mouvements, en traduisant des phénomènes en d'autres phénomènes, le monde devient un monde perméable totalement transcodé et ouvert à toutes transmissions " (...) " C'est pourquoi l'exploration d'espaces inventifs et expérimentaux partagés, considérés comme des territoires de dialogues et de transformations de codes, de traductions de langages et de comportements, deviennent des lieux incontournables et permanents de nomadisation, capables par leur mise en synergie de tracer des cheminements multiples dans et autour des mutations

culturelles, sociales et économiques à venir ".

L'importance du budget en cause, 10,5 MF dont 2 MF à la charge de la ville exigeait pourtant un minimum de clarté au niveau du concept. On ne peut également qu'être surpris par la faible part des investissements pour une exposition pourtant consacrée aux nouvelles technologies, même si certains sponsors ont mis à disposition des équipements. De fait sur 10,5 MF, les investissements ne dépassent pas, dans leur acception la plus large, 1,7 MF, soit à peine plus qu'un poste sobrement intitulé " temps forts " et budgétisé à hauteur de 1,2 MF.

M. Bec est par ailleurs fonctionnaire du ministère de la culture. Il a ainsi cumulé irrégulièrement sa rémunération de fonctionnaire et les salaires et honoraires versés par les deux associations précitées. M. Bec a certes produit à la chambre des autorisations établies a posteriori par son employeur principal qui s'efforcent de régulariser sa situation. La chambre constate cependant que ces autorisations ne concernent pas l'année 2000. Elle rappelle également que la réglementation impose, pour qu'un travail dans une association subventionnée puisse être cumulé avec un emploi public, que le premier ne nuise pas à l'exercice du second. Or il semble difficile que M. Bec puisse en l'espèce satisfaire à une telle condition puisque son emploi de commissaire d'Avignonumérique était un emploi à plein temps.

### 3.3.3. Bilan des manifestations destinées à célébrer l'an 2000 à Avignon

Le programme des célébrations de l'an 2000 à Avignon a connu un certain nombre de vicissitudes qui ont failli en compromettre la bonne exécution. La ville en porte pour partie la responsabilité, notamment lorsqu'elle a décidé ou seulement accepté de changer de structure associative moins de deux ans avant le début de ces manifestations, ce qui a eu pour effet de geler pendant plusieurs mois les projets. Elle a su cependant redresser à temps la situation en mettant un terme à certaines dérives dont elle n'était pas toujours à l'origine, en reprenant en main l'opération après le départ de M. Mollard et des prestataires de services qu'il avait sollicités, et en limitant autant que possible les conséquences financières de ce changement, notamment lors de la décision, prise par le maire, de renoncer au projet " 9 Autoportraits ".

Dans ce bilan, Avignonumérique, occupe une place à part. La chambre constate en effet que sur la base des chiffres fournis par les organisateurs eux-mêmes cette manifestation n'a accueilli qu'un peu plus de 5 000 personnes au total, ce qui est très faible compte tenu des sommes en cause et du caractère gratuit des manifestations. En l'espèce la ville qui était pourtant très impliquée a fait preuve de légèreté en n'exigeant pas des organisateurs un minimum de justifications.

En fait, le succès de l'an 2000 tient au " cadeau " que lui a fait l'Etat en choisissant Avignon pour accueillir une manifestation de prestige qui devait se tenir initialement à Paris. L'exposition " la Beauté " a en effet drainé un nombre important de spectateurs ( près d'un million) et suscité de nombreux articles de presse très favorables pour l'image de la ville, avec, au final, un coût

relativement modeste pour Avignon qui lui a consacré un peu moins de 5 MF, somme à rapprocher du budget global qui avoisinerait 60 MF. La chambre précise cependant qu'elle n'a pas étudié cette opération puisqu'il s'agissait d'une manifestation proposée, organisée et financée majoritairement par l'Etat.

En outre, la ville d'Avignon a cherché à ne pas limiter la célébration de l'an 2000 à des manifestations éphémères. L'idée de prolonger le Pont, pouvait s'inscrire dans cette optique, mais elle se heurtait à trop d'obstacles juridiques et institutionnels pour être sérieusement envisageable. C'est donc le musée ouvert pour accueillir une collection particulière d'art contemporain qui représentera dans le programme des manifestations de l'an 2000, ce souci de pérennité.

Sur le plan financier, l'enveloppe que la ville avait décidé globalement de consacrer aux célébrations de l'an 2000 a été quelque peu dépassée. En effet, alors qu'il était prévu au départ que la ville ne dépenserait pas plus de 25,5 MF en deux ans, le total se monte en réalité à 30 MF sur un total de 118 MF. En effet, cet ensemble de manifestations a drainé environ 50 MF de l'Etat, 21 MF de la Région et du Conseil général, 3 MF de l'Europe et plus de 14 MF de mécénat.

Il serait souhaitable que la ville d'Avignon mette en place un système de suivi et d'évaluation qui permette d'analyser les retombées à moyen et long terme pour la ville, de ce type de projet culturel.

#### Conclusion générale :

Les différents dossiers étudiés par la chambre ont notamment pour point commun de faire apparaître ici et là un certain nombre de dépenses dont l'utilité et l'efficacité n'apparaissent pas évidentes : qu'il s'agisse de la multiplication des sociétés d'économie mixte, de l'échec du regroupement des Opéras d'Avignon et de Marseille, du recours aux contrats d'artistes pour faire rémunérer par l'Opéra-Théâtre des personnes qui ne pouvaient pas l'être, de la dérive financière du projet de rénovation du musée Calvet ou de l'échec de certaines manifestations relatives à la célébration de l'an 2000. Tous ces problèmes s'inscrivent dans un contexte particulier et exigeant en matière de gestion publique puisque la ville a bénéficié de la solidarité de l'Etat, avec le versement de 13,5 MF de subventions exceptionnelles d'équilibre, et a fait appel à la contribution de l'ensemble de sa population en supprimant l'abattement facultatif à la base pour la taxe d'habitation, soit une pression fiscale locale accrue d'environ 17 MF.

Le Président de la chambre régionale des comptes

A. PICHON

(1) A ne pas confondre avec la notion de Grand Avignon au sens de la COGA (Communauté de Commune du Grand Avignon), qui ne regroupe qu'AVIGNON, LE PONTET, CAUMONT,

MORIERES et SAINT SATURNIN, soit une partie seulement de ce qui constitue réellement le Grand Avignon.

(2) Le changement de nomenclature comptable (passage de la " M12 " à la " M14 ") a imposé certains choix de présentation pour permettre une comparaison. Pour 1998 le chiffre des dépenses de personnel correspond au chapitre 012, celui des intérêts inclut en positif les ICNE (intérêts courus non échus) de 1998 et en négatif les ICNE de 1997 afin d'aboutir au chiffre des intérêts réellement rattachables à l'exercice. Ont été également déduits de ces charges de fonctionnement les transferts de charges (27,5 MF) qui correspondent à des subventions d'investissement inscrites en M14 en fonctionnement. En contrepartie elles devront être ajoutées en dépenses d'investissement.

(3) Ces chiffres ne prennent pas en compte les restes à réaliser. Ils intègrent par contre, comme indiqué plus haut, des subventions d'investissement inscrites en M 14 en fonctionnement.

(4) Il s'agit des recettes réelles de fonctionnement, diminuées pour les années concernées par la M14, des produits des cessions qui s'apparentent plus, par leur caractère non récurrent, à des recettes d'investissement

(5) Le motif officiel de ce deuxième licenciement n'a pu être retrouvé par les dirigeants actuels de la SEM

(6) Orchestre Lyrique de Région Avignon-Provence

(7) Programmes des saisons 97-98 et 98-99

(8) Passage souligné en gras par la Chambre