

Moulins, le 8 Décembre 2003

Madame La Présidente  
Chambre Régionale des Comptes  
d'Auvergne  
20, rue Barrière de Jaude  
63057 CLERMONT-FERRAND Cedex 1

Nos Réf: SEC/AC

Vos Réf:

Objet: Contrôle de la Société d'Economie Mixte "France Costumes Moulins"

Madame La Présidente,

Par courrier en date du 9 juillet 2003, vous m'avez fait part des observations provisoires retenues par la Chambre Régionale des Comptes au terme de ses délibérations dans sa séance du 5 juin 2003 suite au contrôle des comptes et de la gestion pour les exercices 2000 et 2001 de la société d'économie mixte « France Costumes Moulins », dont certaines concernent la Ville de Moulins.

Je vous ai apporté des précisions par courrier en date du 27 août 2003 ainsi que lors de mon audition devant votre Chambre le 29 août 2003.

Par courrier en date du 10 novembre 2003, vous m'avez transmis vos observations définitives arrêtées le 23 octobre 2003. Je vous remercie d'avoir tenu compte de certaines de mes observations. Comme vous m'y avez invité dans ce même courrier, je tiens néanmoins, à vous présenter précisément les éléments suivants qui seront joints à votre rapport et engagent ma seule responsabilité :

**I. Le contexte de la création de la SEM « France costumes Moulins » : le pôle du « costume de scène » à Moulins, un contexte favorable à la création de la SEM « France Costumes Moulins »**

- A. Au plan national : sauvegarder un patrimoine artistique et historique remarquable
- B. Au plan local : une opportunité exceptionnelle pour le développement de Moulins et de son agglomération
  - 1) Un contexte socio-économique difficile
  - 2) Une opportunité géographique, économique et culturelle majeure

**II. La création de la SEM « France Costumes Moulins » et les règles de l'économie mixte**

- A. Le pôle « cinéma, télévision et variétés » : la SEM, une existence liée à celle du CNCS
- B. L'implantation du CNCS : un moteur à la création de la SEM
- C. Un intérêt général appliqué au plan local
  - 1) renforcer l'attractivité du CNCS
  - 2) complémentarité et synergies avec le CNCS

**Tout courrier sera adressé de façon impersonnelle à :**

Monsieur le Député-Maire de Moulins  
12, place de l'Hôtel de Ville - BP 1629 - 03016 Moulins cedex - Tél. 04 70 48 50 00

**III. L'économie du projet de création de la SEM « France costumes Moulins »**

- A. Une démarche prudente avec la mise en place de plusieurs sécurités
- B. Une étude de marché, une stratégie et un business plan

**IV. Les données financières de la SEM**

A. Au niveau de l'exploitation

- 1) La gestion
  - a) Une absence de fiabilité des partenaires
  - b) Des événements extérieurs imprévisibles
  - c) Recettes et charges
- 2) Une forte réactivité
  - a) Chronologie
  - b) Réactivité et redressement

B. Au niveau du patrimoine

**V. Les aspects comptables**

**VI. L'engagement de la Ville de Moulins et ses conséquences**

A. Le Centre National de Costume de scène

B. La SEM « France Costume Moulins »

- 1) Un processus élaboré
- 2) Les engagements de la Ville

## I. Le contexte de la création de la SEM « France costumes Moulins » : Le pôle du « costume de scène » à Moulins, un contexte favorable à la création de la SEM « France Costumes Moulins »

*La chambre, page 2, considère que dans la reprise de l'activité de France Costumes appartenant à la SFP « l'enjeu était de rendre positifs les résultats d'une activité structurellement déficitaire tout en gardant les mêmes moyens : nom, personnel et stocks »*

L'enjeu était de faire de Moulins la capitale du « Costume de scène » et de renforcer, sur le plan économique, sa place dans le domaine du tourisme, des Métiers d'art et de l'artisanat.

Par ailleurs, le développement qui suit démontre, notamment dans son paragraphe III, que des moyens tant à priori qu'à posteriori de la création de la SEM, ont été mis en œuvre pour conduire à la réussite de l'opération.

La création et l'implantation du projet national d'intérêt général du Centre National du Costume de Scène par l'Etat à Moulins présentaient un intérêt local certain et évident. Dans ce cadre, le Ministère de la Culture a souhaité la reprise par la Ville de Moulins de « France Costumes », filiale de la Société Française de Production permettant la création d'un pôle « cinéma, télévision et variétés » et de donner ainsi à la Ville de Moulins une identité forte comme capitale du « costume de scène ».

### **A. Au plan national : sauvegarder un patrimoine artistique et historique remarquable**

Dans les années 90, les pouvoirs publics ont découvert que le secteur du « costume de scène », auquel appartenaient des collections historiques et artistiques remarquables, et ses activités liées (création, conservation, location), totalement méconnus dans notre pays du fait d'une dispersion des métiers (à titre d'exemple, l'Opéra national de Paris ne compte pas moins de 80 métiers concernés), des opérateurs et de l'absence de référent national sur le plan muséographique, risquait d'être menacé, à terme, par manque d'une stratégie cohérente à l'échelon national.

Conscient de cette lacune et de ces enjeux, l'Etat a souhaité construire un outil pour, d'une part, réunir et conserver ces collections, et d'autre part, pérenniser notre savoir-faire, maintenir et développer notre créativité, en regroupant les moyens nécessaires au sein d'une entité structurée de compétence nationale.

Ainsi, 3 grands établissements ont été répertoriés comme éléments majeurs de la filière du « costume de scène » :

- L'Opéra National de Paris,
- La Comédie Française,
- La Bibliothèque Nationale de France.

Enfin, la valeur artistique de ce patrimoine permettait d'alimenter un autre secteur de l'économie, le tourisme culturel.

En conséquence, l'Etat, le 20 septembre 1994, décidait en Comité Interministériel d'Aménagement du Territoire la création d'un Centre National du Costume de Scène localisé à Moulins.

Cette opération a été inscrite parmi les grands projets en Région et concrétisée par une convention entre l'Etat, le Département de l'Allier et la Ville de Moulins le 22 avril 1996.

La convention initiale prévoyait de fixer :

- Les missions du CNCS : à savoir : la réunion sur site des fonds patrimoniaux du costume de scène appartenant à la Bibliothèque Nationale de France, à l'Opéra National de Paris et à la Comédie Française, par la création :

- D'espaces de conservation des costumes,
- D'espaces d'exposition,
- D'un centre de documentation spécialisé,
- D'un centre de formation à double vocation : formation spécifique aux costumes de scène et formation aux métiers d'art.

- Le site d'implantation : le quartier Villars, propriété de la Ville de Moulins et classé pour partie, monument historique.

Ainsi les objectifs étaient-ils fixés sur le plan national permettant de combler une lacune certaine, de recenser et de valoriser notre patrimoine et de pérenniser les métiers d'art dans ce secteur.

Pour la Ville de Moulins, il s'agissait d'une rare opportunité.

### **B. Au plan local : une opportunité exceptionnelle pour le développement de Moulins et de son agglomération**

L'intérêt local du CNCS généré par son intérêt général préfigurant la création de la SEM, ne permettait pas à la Ville de Moulins, eu égard à son contexte socio-économique, d'ignorer la proposition du Ministère.

#### **1) Un contexte socio-économique difficile**

Moulins, Ville centre d'une communauté d'agglomération de 60 000 habitants, cumulait depuis de nombreuses années un certain nombre de handicaps :

- 30% de logements sociaux (plus forte proportion des villes de la communauté d'agglomération), dans lesquels habitent les populations les plus en difficulté de la Région Auvergne,
- Un potentiel fiscal par habitant inférieur de 26% à celui de la moyenne nationale en 2002,
- Un revenu moyen par habitant inférieur de 16,8% au revenu moyen par habitant des villes de même strate en 2002,
- Un fort déclin démographique (-2,93% entre les deux derniers recensements et -12,71% depuis 20 ans),
- Une situation économique difficile avec, sur les 20 dernières années, la perte de nombreuses activités (fermeture de l'usine Thomson de + de 1000 employés, fermeture de l'usine de chaussures Bally de + de 400 employés, etc.), une formation professionnelle inexistante, un taux de chômage supérieur à celui de la moyenne nationale, 5,5% d'allocataires R.M.I. en 1999 (3,6% dans le département de l'Allier),
- Une difficulté certaine d'assurer la sauvegarde d'un patrimoine historique important dont le quartier Villars, ancienne caserne à l'abandon,
- Une absence d'image reconnue à l'extérieur du département.

La nécessité d'inverser cette tendance et de dynamiser la vie locale était clairement affichée avec la volonté de rechercher un projet porteur capable de fédérer les énergies et de donner une identité forte à la Ville.

## 2) Une opportunité géographique, économique et culturelle majeure

C'est ainsi qu'en 1993, l'ancienne caserne du quartier Villars fut proposée au Ministère de la Culture pour y accueillir le futur Centre National du Costume de Scène.

Cette opération devait permettre sur le plan local de :

- Référencer la Ville de Moulins comme capitale du costume de scène,
- Renforcer l'activité économique locale par le développement du tourisme, de l'artisanat et de la formation professionnelle notamment dans les métiers d'art,
- Trouver une solution pour réhabiliter le quartier Villars, en partie classé monument historique, à l'abandon, avec des bâtiments éventrés, défigurant les abords du centre historique depuis plus de 20 ans et dont la remise en état était hors de portée des moyens de la collectivité.

Ce projet était d'autant plus opportun que l'Etat prenait en charge la majeure partie du financement.

A ce jour, il est possible de préciser que :

- Dans un premier temps, Olivier Renaudeau a été nommé conservateur en 2001 mais, dans un second temps, du fait de l'élaboration des statuts et la place que l'Opéra National de Paris jouera, le conservateur serait issu de l'Opéra National de Paris,
- Les travaux de réhabilitation du bâtiment principal confiés à Monsieur Voinchet, architecte en chef des monuments historiques par la Direction Régionale des Affaires Culturelles d'Auvergne, maître d'ouvrage sont achevés,
- Le bâtiment neuf est quasiment terminé, travaux confiés à Jean-Michel Wilmotte,
- Le transfert du foncier à l'Etat sera effectif fin 2004,
- Les travaux d'aménagement de la cour et des abords seront réalisés en 2005 et ont déjà débutés par la démolition d'anciens hangars et la mise à niveau de l'esplanade visible du pont Régemortes,
- Le statut du futur CNCS est arrêté et son ouverture prévue en 2005.

## II. La création de la SEM « France costumes Moulins » et les règles de l'économie mixte

La création de La SEM « France Costumes Moulins » annonce le futur pôle « cinéma, télévision et variétés », lié au pôle du Costume de scène (Opéra, Théâtre).

*La chambre, en page 3, rappelle « que l'intérêt général est considéré comme la justification essentielle de la constitution d'une SEM. Il doit s'apprécier, s'agissant d'une Commune, comme un intérêt général appliqué au plan local, c'est-à-dire un intérêt communal. »*

Elle semble considérer qu'en l'espèce l'intérêt local n'est pas démontré, du fait que « France Costume exerçait son activité économique sur le seul site parisien ».

L'Etat a créé le CNCS à Moulins et a demandé, dans ce cadre, à la Ville de Moulins de reprendre l'activité de « France Costumes », filiale de la Société Française de Production, structure unique en France, spécialisée dans le costume de scène et plus particulièrement le costume de cinéma, de télévision et de variétés permettant ainsi l'émergence d'un véritable pôle du « costume de scène » sur Moulins.

Ainsi, la définition de l'objet social de la SEM comprenait des complémentarités et synergies fortes entre le CNCS et la SEM par la mise en place d'un pôle « cinéma, télévision et variétés », leur existence étant alors liée.

**A. le pôle « cinéma, télévision et variétés » : la SEM, une existence liée à celle du CNCS.**

Au cours de l'année 1998, le Ministère de la Culture eut à gérer une situation difficile dans le domaine du « costume de scène » : la pérennité de « France Costumes », filiale de la SFP possédant des collections uniques liées au cinéma et à la télévision et portées par des acteurs célèbres (Gérard PHILIPPE, Michèle MORGAN, Luis MARIANO, ...), dans des films cultes (Fanfan la Tulipe, Le Procès de Louis XVI, Si Paris m'était conté, ...). La probabilité de voir ce patrimoine artistique partir à l'étranger risquait fort de se produire.

L'Etat et la SFP étaient seuls responsables du devenir de la filiale « France Costumes ». La SFP s'apprêtait à vendre à un repreneur autrichien ses collections, c'est pourquoi l'Etat a décidé de trouver une solution qui permettait de conserver sur le territoire national ce patrimoine du costume de scène lié au cinéma, à la télévision et à la variété (procès verbal du conseil d'administration de la SEM du 27 juillet 2001).

L'Etat a alors demandé à la Ville de Moulins de reprendre cette entreprise. Cette reprise par la Ville de Moulins permettait de créer à côté du CNCS un pôle du « costume de scène » axé sur le cinéma, la télévision et la variété et de développer sur Moulins un véritable pôle du « costume de scène », s'ouvrant sur un public plus large, populaire, par des expositions accessibles au grand public (cinéma, télévision et variétés) complétant le patrimoine très artistique et culturel (Opéra National de Paris, Comédie Française, Bibliothèque Nationale de France), comme le confirmait l'étude prospective de fréquentation et de fonctionnement du CNCS du Cabinet Acanthes réalisée en 2000 – 2001. La Ville a donc accepté de répondre favorablement à la proposition.

La Ville a souhaité, en contrepartie, obtenir des garanties auprès des pouvoirs publics. Il a été convenu que la SFP et la Caisse des Dépôts et Consignations aideraient la commune dans le montage juridique, financier et technique permettant de réaliser ainsi cette reprise. Ces deux organismes étant réputés pour leur sérieux et leur professionnalisme, leurs conseils renforçant la demande du Ministère de la Culture semblaient pouvoir être suivis.

**Sans le CNCS, la SEM « France costumes Moulins » n'aurait donc jamais vu le jour.**

**B. L'implantation du CNCS : un moteur à la création de la SEM**

D'une part, le CNCS dont les travaux de réhabilitation ont débuté en 1995 se concrétisait. Dès lors, un projet complémentaire (pôle « cinéma, télévision et variétés ») pouvait se mettre en place au niveau local, comme le préconisait l'étude prospective de fréquentation et de fonctionnement du CNCS réalisée par le Cabinet Acanthes en 2000 – 2001.

A la demande du Ministère de la Culture et en collaboration avec les services de l'Etat, la SFP et la Caisse des Dépôts et Consignations, le projet de création d'une SEM était entrepris. Une étude de faisabilité était confiée au cabinet Arthur Andersen par délibérations de la ville de Moulins des 26 juin et 16 octobre 1998. Cette étude établissait la viabilité du projet.

D'autre part, la SEM était constituée sur l'initiative de la Ville de Moulins conformément à l'article L 1521-1 du Code Général des Collectivités Générales prévoyant expressément dans sa rédaction antérieure à la loi du 2 janvier 2002 que : « les communes (...) peuvent, dans le cadre des compétences qui leur sont reconnues par la loi, créer des SEML qui les associent à une ou plusieurs personnes privées (...) pour réaliser des opérations d'aménagement, de construction, pour exploiter des services publics à caractère industriel ou commercial ou pour toute autre activité d'intérêt général ». Ainsi, la création par délibération du Conseil Municipal

de Moulins du 21 janvier 2000, adoptée à l'**unanimité**, d'une SEM, dont l'objet est défini à l'article 2 des statuts, revêt bien **un intérêt communal manifeste**, dès lors que l'Etat, mais aussi la Région et le Département s'étaient engagés dans le projet de création à Moulins, du CNCS. La Région et le Département ont également exprimé la demande de participer au capital de la SEM « France Costumes Moulins » (courrier du Président du Conseil Régional d'Auvergne, Monsieur Giscard D'Estaing en date du 10 mars 2000 et du président du Conseil Général de l'Allier, Monsieur Mairal en date du 18 février 2000), participations qui n'ont pas pu être concrétisées eu égard aux difficultés financières rencontrées par la SEM. Les activités de la SEM « France Costumes Moulins » s'inscrivaient donc totalement dans ce projet, et cette complémentarité ne saurait être remise en cause, même si la Ville de Moulins ne peut que regretter que les synergies espérées n'aient pas pu être mises en œuvre dans les délais souhaités.

### **C. Un Intérêt général appliqué au plan local**

Cet intérêt général est appliqué au plan local selon deux axes à savoir : améliorer l'attractivité du CNCS et développer des synergies et complémentarités avec ce dernier.

#### **1) renforcer l'attractivité du CNCS**

Le préambule des statuts de la SEM « France Costumes Moulins » adoptés le 16 mars 2000 indique expressément :

**« impératif de réussir l'insertion de ce futur Centre [National du Costume de Scène] du point de vue urbain, social, économique et culturel ».**

Ainsi, il s'agissait de favoriser l'attractivité du CNCS et par là de développer la notoriété du CNCS en créant, à côté, un pôle « cinéma, télévision et variétés » pour faire de Moulins, la capitale du « costume de scène ».

#### **2) complémentarité et synergies avec le CNCS**

Le fait que dans l'étude du cabinet Arthur Andersen il soit fait référence voire qu'il y ait confusion avec le CNCS s'explique par les liens étroits entre les deux dossiers. Ce lien est clairement établi dans l'article 2 des statuts de la SEM « France Costumes Moulins » signés le 16 mars 2000 qui disposent, notamment en ce qui concerne son objet :

**« gérer, exploiter et valoriser un fonds de costumes de cinéma et de télévision, dont elle s'est rendue propriétaire et développer les complémentarités avec le Centre National du Costume de Scène »**

L'intérêt général de la SEM à travers cette recherche de complémentarité était de porter, de réussir, de mener à bien le projet de création du CNCS sur Moulins, d'où un intérêt communal fort. En effet, les enjeux dans cette opération pour les deux parties étaient les suivants :

- Pour l'Etat, la prise en compte d'un secteur important de notre patrimoine culturel et de notre savoir-faire,
- Pour la Ville de Moulins, la possibilité de trouver une identité forte et un moyen de favoriser son développement économique, culturel et touristique.

Ces complémentarités apparaissaient également à travers :

- ❑ La mise à disposition de la SEM par bail (par délibération du Conseil Municipal du 30 juin 2000 et signé le 25 juillet 2000) d'un bâtiment dans le quartier Villars (qui sera transféré à l'Etat prochainement en pleine propriété mais dont l'usufruit a été remis à la Ville par l'Etat par un Procès Verbal en date du 12 septembre 2000 accepté par la Ville par une délibération du Conseil Municipal du 30 juin 2000), dont l'utilisation du fait de la nouvelle destination

des locaux, devenait impossible pour toute autre activité que celle liée au « costume de scène ». Cette location à la SEM permettait d'identifier clairement le site, de garder à la SEM une double attache correspondant à son objet :

- Géographique, au sein de la ville de Moulins dans le quartier Villars,
- Au cœur du pôle « costumes de scène » en phase de réalisation, pour marquer cette volonté de développer des actions complémentaires et ainsi de pouvoir réaliser in situ des projets communs,

Cette implantation précisait l'intérêt général à travers cet attachement local fort.

- L'organisation d'expositions sur le costume de scène réalisées conjointement par la ville et la SEM,
- Le développement des activités connexes au « costume de scène » qu'il s'agisse de la location, du nettoyage, de la maintenance, de la création d'activités très intéressantes dont les retombées auraient été importantes pour la Ville de Moulins sur le plan économique.

La finalité recherchée était une synergie entre le CNCS et la SEM « France Costumes Moulins » préfigurant le futur pôle « cinéma, télévision et variétés » permettant à terme la création d'un véritable pôle du « costume de scène » à Moulins à vocation touristique, culturelle, économique autour du costume de scène, des métiers d'art, de la mode et de la création par notamment :

- ❖ Des expositions de costumes portés par des artistes qui ont marqué l'histoire du cinéma dans des films mythiques, présentant ainsi un registre complémentaire à celui de l'opéra par un côté plus populaire,
- ❖ La création d'un atelier de production à la disposition des créateurs-fabricants (costumes, perruques, couplés aux « petits métiers d'art » tel que le cuir, la passementerie, les plumassiers... et produits dérivés),
- ❖ La création d'un atelier de réparation-couture,
- ❖ La création d'un atelier de nettoyage,
- ❖ Des animations diverses en partenariat.

Par conséquent, la reprise de « France Costumes » doit être obligatoirement associée voire intégrée à l'ambitieux projet de création du Centre National du Costume de Scène qui représentait une rare opportunité pour la Ville de Moulins sur le plan économique à travers le développement du tourisme, de la formation professionnelle, de l'installation de métiers d'artisanat d'art ou industriels annexes, et pour une participation financière de la commune de Moulins à hauteur de 4,6% d'un projet de 19,55 M€.

Si les activités de la SEM n'ont pas pu se développer, comme cela avait été souhaité tant par la Ville, que par la SEM « France Costumes Moulins », la Ville entend souligner, *comme le fait la Chambre, en page 2, de ses observations*, que le CNCS devait ouvrir ses portes en 2001 ; ainsi, les activités de la SEM qui auraient du, dès 2001, soit un an après sa création, s'inscrire en synergie et en complémentarité de celles du CNCS, n'ont jamais pu être développées. C'est donc bien le retard pris dans l'ouverture du CNCS du à des impératifs techniques, qui a « amputé », une partie du projet, et ce sont ainsi des activités de la SEM qui n'ont pas pu être mises en œuvre avant 2002.

*La Chambre, en page 3, relève que « le projet « France Costumes » repose sur une double implantation en Région Parisienne et Moulins. Dans la réalité, France Costumes exerçait son activité sur le seul site parisien. L'activité moulinoise n'est qu'accessoire (...) ».*

La Ville conteste fermement cette analyse. En effet, dès lors que l'Etat avait décidé de la création du CNCS sur le territoire de la Ville de Moulins, la reprise à la SFP de sa filiale « France Costumes » à sa demande par la SEM France Costumes préfigurant le pôle « cinéma, télévision et variétés », d'une part, entrait bien dans l'intérêt général de la Ville et d'autre part, relevait bien d'un intérêt communal manifeste au regard d'un projet ancré localement et de ses perspectives économiques et culturelles : à défaut, le projet de réalisation d'un véritable pôle du « costume de scène » aurait perdu une partie de son intérêt.

La circonstance qu'une partie des activités de la SEM « France Costume Moulins » se soit exécutée dans une phase initiale conçue comme provisoire en région parisienne ne saurait suffire à remettre en cause l'intérêt communal de la création de la SEM « France Costumes Moulins ».

En effet, cette activité hors du territoire communal de la SEM « France Costumes Moulins » s'explique, **d'une part**, par le fait que tant que le CNCS n'a pas été effectivement créé et ses besoins en locaux définis, la SEM ne pouvait pas « rapatrier » sur le territoire de la Commune de Moulins, ce volet des activités et **d'autre part**, seule l'activité commerciale ayant été localisée en Ile de France, il ne pouvait en être autrement du fait de la « concentration historique » sur ce territoire des clients potentiels de « France Costumes ». Cela n'entamait en rien l'intérêt local pour Moulins en raison de l'atout indéniable que représentait la SEM pour son développement économique, touristique et culturel et en raison du développement des activités de production, de restauration des costumes et de formation prévues en synergie avec le CNCS.

Si la Ville de Moulins ne peut que regretter cette situation de fait de centralisation de l'activité commerciale, il n'en demeure pas moins, que l'on ne saurait contester l'intérêt communal de la création de la SEM « France Costumes Moulins », au seul motif qu'elle devait exercer initialement une partie de ses activités hors de son territoire.

Ainsi la création de la SEM permettait de répondre à une demande pressante du ministère avec une volonté communale très forte de réaliser le meilleur environnement possible au projet de création du CNCS à Moulins.

**L'intérêt local de ce projet ne faisait donc aucun doute et le Conseil Municipal, à l'unanimité, l'a constaté en décidant de créer la SEM.**

### **III. L'économie du projet de création de la SEM**

*La Chambre, en pages 3 et 4, semble vouloir démontrer que le business plan commandé au Cabinet Arthur Andersen sur lequel elle s'est appuyée pour vérifier l'économie du projet « ne préconisait ni la méthode, ni les axes de travail ou les moyens à mettre en œuvre pour réussir le défi représenté par le projet de la SEM ». Elle considère que le rapport de A. Andersen mentionne « des handicaps « majeurs » [...] tout en ne tirant que très partiellement les conséquences de ces éléments » et constate « de forts antagonismes entre les handicaps majeurs de France Costumes décrits tout au long de l'étude et les facteurs nécessaires au succès de la nouvelle société [...] La stratégie générale est peu lisible » Elle en conclut « que dès sa création, les handicaps de tous ordres compromettaient la viabilité de la Société »*

Or, le projet de création de la SEM a fait l'objet d'une démarche prudente et étudiée avec une étude de marché, une stratégie et un business plan.

#### **A. Une démarche prudente avec la mise en place de plusieurs sécurités**

La ville de Moulins a souhaité rechercher des garanties pour que cette reprise se passe dans les meilleures conditions, elle s'est ainsi entourée des sécurités suivantes :

- Sécurité, par l'accord d'autres collectivités locales, pour participer au capital de la SEM et créer ainsi un pôle « cinéma, télévision, variétés ». Le Conseil Général de l'Allier et le Conseil Régional d'Auvergne, qui s'étaient déjà engagés dans le projet de création du CNCS, confirment leur intérêt dans la réalisation d'un véritable pôle du costume de scène sur Moulins et donnent leur accord, le conseil général par courrier du 18 février 2000 et le conseil régional par courrier du 10 Mars 2000,
- Sécurité, par l'engagement de la SFP, entreprise nationale spécialisée dans le domaine de l'audiovisuel dont la compétence sur le plan technique était indiscutable. Participant au capital de la SEM, même modestement, elle devait assurer un rôle de conseiller technique auprès du cabinet Arthur Andersen lors de l'étude de faisabilité et de l'élaboration d'un document prévisionnel, et gérer la SEM durant une période transitoire de trois mois,
- Sécurité, par une participation active de la CDC, banque spécialisée dans l'aide financière apportée aux sociétés d'économie mixte. Participant au capital de la SEM de façon significative, elle devait jouer le rôle de vigie sur le plan commercial et financier, après avoir travaillé avec le cabinet Arthur Andersen à l'élaboration de l'étude de faisabilité et d'un document prévisionnel. Il sera demandé à la Caisse des dépôts et Consignations de jouer ce rôle tout au long de l'existence de la SEM,
- Sécurité, par l'engagement actif du personnel repris à la SFP qui participa au capital de la SEM. Il semblait qu'il y avait là un gage important de sa motivation.
- Sécurité, par l'étude réalisée par le cabinet Arthur Andersen de réputation nationale et internationale, à la demande de la Ville sur la faisabilité de la reprise, à laquelle participèrent de manière très active la SFP et la CDC ainsi que les anciens salariés de la SFP.

## B. Une étude de marché, une stratégie et un business plan

*La Chambre, en page 4, invoque les performances que France costumes, filiale de la SFP, avait réalisé en 1998 et 1999 pour prétendre qu'il était quasiment impossible de rentabiliser la SEM France costumes Moulins.*

**L'étude de marché :** Le cabinet Arthur Andersen a présenté une étude de marché qui faisait apparaître des perspectives positives d'évolution du secteur d'activité du costume. La connaissance de ces données a été essentielle, dans la prise de décision de la création de France Costume et dans les modalités de gestion que la SEM allait se fixer. Il convient donc d'en rappeler les éléments forts :

- un marché européen avec un chiffre d'affaires de 180 MF, dominé par l'Angleterre, dont le poids est le double de celui de la France. En ce qui concerne les entreprises, les rapports sont de 1 à 14, ainsi, « le leader européen, Angels et Bermans a atteint un chiffre d'affaires de 85,9 MF en 1997 contre 6,1 MF pour le leader Français France Costumes ». Les acteurs européens sont très présents sur le marché français, des budgets importants liés aux costumes ont été obtenus par des loueurs étrangers (à titre d'exemple en 1997, Le Bossu par l'Italie, Lautrec par l'Espagne, Monte Cristo par l'Italie, Le Grand Bâtre par l'Angleterre), alors qu'aucune entreprise française n'est placée à l'étranger. La synergie entre le CNCS et la SEM pouvait permettre à cette dernière d'améliorer son positionnement vis à vis de ses homologues européens.

- Un marché français en évolution : les budgets costumes pour le cinéma et l'audiovisuel ont augmenté de 30% entre 1996 et 1997 et l'année 1998 s'annonçait aussi bonne, grâce à de très grosses productions, et notamment des films historiques ; le secteur Théâtre était en baisse mais le marché de l'évènementiel (qui représentait 26% du chiffre d'affaire de France Costumes) était un secteur en évolution lente mais régulière : il apparaissait comme un secteur solide sur lequel France Costumes pouvait s'appuyer.

**La stratégie :** Le cabinet Arthur Andersen a proposé à l'issue de son étude une stratégie qui devait assurer la viabilité de la reprise de l'activité de la filiale de la SFP au sein d'une structure plus souple. Mais l'absence de fiabilité des partenaires et des événements imprévisibles, dont la plupart ont eu lieu dès le début du fonctionnement de la SEM, au cours d'une période transitoire de trois mois, ont mis à mal cette reprise.

*La Chambre, en page 4, indique que « la stratégie générale » proposée « est peu lisible », que « la ville s'est appuyée sur le rapport du Cabinet Andersen qui ne précisait ni la méthode, ni les axes de travail ou les moyens à mettre en œuvre ». La Chambre ne retient dans l'étude que les aspects concernant les handicaps, tels que les « coûts de structure et un mode de fonctionnement de « type grand groupe » ou un « stock considéré comme vieillissant » ».*

Or dans l'étude du cabinet Arthur Andersen à côté des handicaps figurent aussi de réels atouts: sur le plan financier « une situation assainie en 1999 » (fin des coûts de restructuration et baisse des amortissements), au niveau de la politique commerciale « des démarches commerciales qui ont limité la baisse du chiffre d'affaires, compte tenu de la quasi-disparition de l'activité réalisée avec le groupe SFP, une clientèle diversifiée avec une part importante de son activité réalisée hors de la sphère cinéma/télévision », au niveau de l'offre et du stock « le seul stock français de taille significative (350 000 pièces), un stock bien organisé, une informatisation de la gestion du stock », sur le plan du personnel « un personnel compétent ». Ainsi ces éléments qui ressortaient de l'étude et qui ne pouvaient provenir que des informations fournies par la seule SFP accompagnée de ses ex-salariés, étaient de nature à permettre d'entrevoir la stratégie proposée sous de bons auspices.

Une réelle stratégie était donc proposée accompagnant le business plan et répondant aux handicaps évoqués :

« Les attentes du marché et les pratiques des concurrents les plus performants permettent d'identifier les facteurs clés du succès d'un projet dans le domaine du costume de scène » :

- ✓ une action sur les coûts de structure et le mode de fonctionnement, en sortant de la gestion de type grand groupe, en diminuant les coûts de structure par la mise en place d'une « organisation souple s'appuyant sur une structure fixe minimale, gérée selon un mode de fonctionnement de type PME ». Le « management devait être assuré par une personne du métier et bonne gestionnaire », assistée par « une équipe qualifiée et motivée ». C'est ainsi que la SEM a procédé à l'embauche d'un directeur censé répondre à ces exigences et qu'elle a fait le choix de reprendre les salariés de la SFP dont les compétences dans le métier du costume n'étaient pas mise en doute.
- ✓ « une politique commerciale, répondant aux attentes du marché et de ses acteurs tant en terme de produits qu'en termes de qualité de l'accueil et de rapidité de réaction ». « Une offre diversifiée, recouvrant à la fois la location de costumes fabriqués au sein d'un atelier, sur la base d'un stock le plus large et diversifié possible et dont l'identité et le style soient connus et reconnus », ... « dans le cadre d'une structure juridique adaptée et composée de partenaires fiables et motivés par le projet » selon le business plan proposé.

*La Chambre, en page 4, indique « que la SEM ne bénéficie d'aucun avantage concurrentiel décisif que ce soit en terme d'avantage lié à un prix inférieur » ou de « positionnement différent » lui permettant de « s'imposer dans un marché déjà investi par les concurrents européens ».*

Le cabinet Arthur Andersen, précisait dans le préambule de son étude : « Notre proposition a pour objectif essentiel la création d'un véritable pôle français de location fabrication de costumes tourné vers l'ensemble du marché européen à partir des acquis irremplaçables de France Costumes ». Il s'agissait d'une part du « seul stock français de taille significative (350000 pièces) », d'autre part, de la création d'un véritable pôle du costume de scène d'envergure européenne s'appuyant sur des synergies avec le CNCS, par des expositions, par la création d'un atelier de production, d'un atelier de réparation-couture, d'un atelier de nettoyage. Ces synergies correspondant à l'objet social permettaient de créer à Moulins un pôle complet du costume de scène à vocation touristique, culturelle, économique autour du costume de scène, des métiers d'art, de la mode, de la création, intégrant d'une part le Centre National du Costume de Scène, d'autre part un pôle du costume de scène axé sur le cinéma, la télévision et les variétés. Il s'agissait d'une stratégie globale pour un positionnement spécifique en terme d'image, de savoir faire et de stock de la SEM France costumes.

Les retombées pour l'activité commerciale de la SEM auraient été importantes, que ce soit par la promotion, la renommée d'un tel dispositif unique en Europe, avec un stock enrichi et rénové par différents ateliers créés à cette occasion.

De nombreuses études ont été engagées par le Conseil d'administration de la SEM sur les synergies à développer avec le CNCS notamment :

En décembre 2000, un pré-projet d'hôtel d'entreprises avait permis d'identifier 7 métiers rares du spectacle (plumassier, carcassier, sellier-harnacheur, bottier, modiste, tailleur, perruquier), la création d'un véritable pôle des métiers d'art de scène, unique en France et en Europe était imaginé, pouvant se mettre en œuvre conjointement avec le CNCS.

Par la création d'un atelier de costuration (entretien et nettoyage, retouches et restauration, création et fabrication). Le cabinet conseil Catherine Guérard à Clermont-Ferrand avait produit en juillet 2001 un cahier des charges pour l'élaboration d'un document de préfiguration de cet atelier. Les services de la Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle avaient participé à la réflexion.

**Le business plan** : établi par Arthur Andersen en mai 2000, laisse apparaître un équilibre possible de l'exploitation fin 2001, avec certes un résultat prévisionnel intercalaire négatif fin 2000 de 238 KF. En s'appuyant sur cette étude validée par la SFP et la CDC, on ne pouvait pas en déduire qu'il y avait quasi-impossibilité de rentabiliser la société

**Ainsi la SEM forte de ces atouts aurait réellement pu atteindre l'équilibre en prenant une part de marché suffisante.**

#### **IV. Les données financières de la SEM**

##### **A. Au niveau de l'exploitation**

##### **1) La gestion**

*La Chambre souligne, en page 5, que l'étude prévisionnelle surévaluait les recettes et sous-évaluait les charges.*

Le seul document prévisionnel qui exista fut celui produit par le cabinet Arthur Andersen à partir des informations qui ont été données :

- sur le plan technique et commercial, par la SFP, qui seule détenait dans ces domaines d'activités les compétences suffisantes, qu'il s'agisse des stocks ou de l'état du marché, ne serait-ce que pour quantifier le volume de films par an où pourraient être utilisées les collections de « France costumes », et ainsi permettre de déterminer de façon précise le point mort au niveau du compte d'exploitation,
- et validées par la CDC, sa signature lors de sa prise de participation au capital confirmait ainsi concrètement son accord.

Mais la défaillance de nos partenaires, l'échec dans le recrutement du directeur et des événements extérieurs, tous imprévisibles ont eu des conséquences importantes dans les recettes escomptées et dans le montant des dépenses figurant dans le Business plan d'Arthur Andersen.

#### a) Une absence de fiabilité des partenaires

Les sécurités mises en place n'ont pas fonctionné, les différents partenaires installés ne jouant pas leur rôle avec suffisamment de fiabilité et d'efficacité :

- **La SFP :**

- Lors du transfert :

- Absence d'inventaire, il était impossible d'imaginer qu'un groupe aussi important que la SFP, ne nous fournirait pas d'inventaire de ses collections (près de 350000 pièces), ni de suivi de l'état de son patrimoine. Les conditions du succès tenaient aussi dans la connaissance parfaite des stocks, pour permettre une réactivité commerciale rapide et une information complète tenue à la disposition de la clientèle,
- Informations incomplètes et irréalistes communiquées au cabinet Andersen lors de l'élaboration du Business plan : déménagement, stock, état du marché événementiel avec un film par an pour atteindre le point mort,
- Transfert du personnel, aucune mise en garde à l'encontre d'un personnel qui s'est révélé pour le moins peu fiable,
- Stock, ancien qui limite son utilisation à court terme pour de la location, demandant au préalable un réel effort en matière de réparation, nettoyage voire création.

**Abîmé**, suite à un incendie du temps de la SFP, jamais remis en état par cette dernière. L'absence d'inventaire et de suivi de l'état du stock allaient rendre sa gestion difficile dès le départ,

- Lors de la gestion transitoire :

la SFP a assuré la gestion durant les trois premiers mois de l'existence de la SEM, ce qui aurait dû permettre théoriquement de faire une bonne transition entre le fonctionnement de sa filiale et la reprise de cette activité par la SEM « France Costumes Moulins ». Cette transition a été caractérisée par les faits suivants :

- Déménagement, la fin du bail que détenait la SFP pour entreposer son stock nécessita l'organisation d'un déménagement sous 15 jours, précipité dans des locaux trouvés à la hâte, très coûteux (3200 m2 pour un loyer mensuel de 146 000 frs contre 4200m2 pour un loyer

mensuel de 90 000 frs dans les locaux précédents) , réalisé sur « portants » pour correspondre au cahier des charges établi par la SFP. Ainsi le déménagement organisé lors du redressement, avec le transport « à plat » il est vrai pour le seul stock civil et dans un cadre partenarial, a coûté 185 189 frs alors que les frais du premier déménagement (942 680 frs) et honoraires y afférents (172 500 frs) étaient 6 fois plus cher.

Les conséquences de ce déménagement ont eu pour résultat un engagement de près de 60% du CA de la première année, sur les trois premiers mois, et une dépense de plus de 90% du capital (1,4 million sur 1,6 million de francs)

- **La CDC :**

Ainsi que le faisait apparaître l'étude Andersen, le projet de la SEM France Costumes « s'inscrivait dans la logique des missions d'intérêt général de la CDC et d'accompagnement des projets de développement des villes moyennes ».

La CDC était chargée au sein de la SEM, d'exercer un rôle de vigie sur le plan commercial et financier, avec le conseiller culturel au sein de la CDC qui devait permettre à la SEM de développer son carnet de commandes.

- Lors de la création :

- ✓ Assistance sur le plan commercial et financier : validation par son conseiller culturel des prévisions d'activité et de l'analyse de marché sur la base du business plan d'Arthur Andersen,

- Rôle de vigie :

- ✓ Absence d'alerte : à aucun moment la CDC n'a donné l'alerte sur la situation de l'entreprise alors qu'elle était régulièrement sollicitée sur ce point. Ainsi enverra-t-elle un courrier en janvier 2001 plutôt rassurant, puisqu'il mentionnait « que France Costumes est une société qui bénéficie d'un réel potentiel et que le Directeur dirige avec un savoir faire tout à fait spécifique ».

- **Le personnel**

*La Chambre relève, page 5, que la SEM « explique les recettes surévaluées par le contexte international et les dysfonctionnements apparus au niveau du personnel »*

Le rappel des faits concernant le dysfonctionnement au sein du personnel à ce sujet est important :

Ces professionnels qui ont participé au capital de la SEM, gage d'une certaine motivation, ont dès le départ continué à participer à la gestion de la SEM, assurant ainsi la transition entre la gestion par la SFP et celle qui se mettait en place au sein de la SEM.

- Un « héritage » insoupçonné

- ✓ Comptabilité, tenue durant les cinq premiers mois par l'ancien comptable de la filiale de la SFP, employé actionnaire au sein de la SEM, responsable administratif et financier qui a participé de manière active aux actions délictueuses.
    - ✓ Activité commerciale, tenue par un ancien employé de la SFP, employé actionnaire de la SEM, qui a diligenté les actions délictueuses, et coordonné la gestion de l'activité parallèle.

□ Des dysfonctionnements insoupçonnables et surtout imprévisibles

✓ Démembrement de l'activité,

- Activité parallèle créée par ces mêmes personnels indécents qui louaient à des prix inférieurs les propres costumes de la SEM aux *clients* qui étaient détournés de la SEM,
- Vol par ces mêmes auteurs, de quantités importantes de costumes, utilisées pour alimenter l'activité parallèle avec détournement de clientèle. Des poursuites judiciaires ont été engagées et des culpabilités établies par la justice montrant ainsi l'importance de ce détournement, de ces abus de biens et escroqueries. Ces actions d'autant plus difficiles à détecter en l'absence d'inventaire ont, par définition, été menées de manière occulte et les dirigeants de la SEM n'en ont eu connaissance qu'à posteriori. Ils ont pu prendre les mesures nécessaires dès qu'ils en ont été informés.

□ Des erreurs dans le choix du directeur

Une procédure de recrutement était entreprise, confiée à un cabinet spécialisé « Yves Marie », qui envoya les candidats qu'il avait sélectionné à un jury composé entre autres de la CDC et des salariés actionnaires. Le recrutement du directeur se fit en avril 2000, pour son profil « commercial », complémentaire des profils des cadres techniques (costumier, armurier, comptable...). Ce choix s'est révélé discutable, la gestion effectuée par ce directeur se révélera être mauvaise, à aucun moment il n'a alerté le conseil d'administration de la SEM ou son Président, ni sur l'évolution de la situation financière, ni sur les opérations délictueuses. Pendant ce temps, le conseil d'administration essayait dès l'année 2000 de développer le potentiel de la SEM, par des études et pré-projets concernant la création d'un hôtel d'entreprises, d'un atelier de costuration ou la recherche de sous location de 1000 m2, pour essayer de rééquilibrer les charges inhérentes dans des locaux surdimensionnés.

La CDC dans un courrier de janvier 2001, comme il a été déjà dit, confirmera les qualités professionnelles du directeur.

**b) Des événements extérieurs imprévisibles**

- Contexte économique, défavorable pour ce secteur d'activité, notamment au moment où les problèmes internes étaient en cours de règlement, ne facilitant pas les tentatives de relance (situation à son paroxysme à partir de septembre 2001). L'activité devait être couverte par un volume courant plus un film. Aucun des partenaires initiaux (SFP, CDC..) n'a permis d'obtenir ce film par an. On a en revanche conforté et développé le courant avec le secteur de l'événementiel. Lorsque la SEM a baissé les charges et augmenté le volume d'activité elle pouvait espérer trouver l'équilibre, alors se produira la catastrophe du 11 septembre. Le gel économique qui s'en suivra dans tout ce secteur ne permettra pas à la SEM France Costumes de se rétablir à très court terme. D'ailleurs, dans le même temps, la Société Maratier concurrent de la SEM connaîtra également des difficultés.
- CNCS: Le CNCS devait ouvrir ses portes en 2001, ce qui aurait permis dès la deuxième année d'existence de la SEM de commencer à asseoir son positionnement face à la concurrence, en renforçant son image, en développant et réorganisant son stock pour l'adapter

à la demande. Des retards dans les travaux de réhabilitation du quartier Villars suite à des problèmes techniques importants, ont repoussé l'ouverture du CNCS en 2005, ne permettant pas de développer toutes les actions prévues en complémentarité et synergie de celles du CNCS. Ce sont donc des activités de la SEM qui n'ont jamais pu de ce fait être mises en oeuvre.

### c) Recettes et charges

#### ❖ Les recettes :

Les recettes provenaient essentiellement de la location de costumes, le vol de costumes, ainsi que le développement, indu et par définition occulte, d'une activité parallèle, par des personnels de la SEM, ont lourdement pesé sur le montant des recettes réalisées en 2000 et 2001, sans qu'il puisse être déterminé un montant précis des recettes ayant régulièrement échappé à la SEM.

L'action commerciale du Directeur n'a pas été à la hauteur des souhaits des dirigeants de la SEM, et là encore réside une partie du manque des recettes.

Enfin, le contexte international, par hypothèse peu prévisible, a mis à mal l'activité de location de costumes, le niveau de création cinématographique et télévisuelle ayant connu une baisse importante.

#### ❖ Les charges :

En ce qui concerne l'augmentation des charges par rapport aux prévisions, elle se justifie par :

- le recours à des intermittents du spectacle pour le tri et le classement du stock de costumes.
- le coût élevé du déménagement, dès le 1<sup>er</sup> trimestre, qui a également eu un impact important, *comme le souligne d'ailleurs la Chambre page 5* et ce, à une date où l'activité continuait à être gérée directement par la SFP.
- *pour la 1<sup>ère</sup> année de gestion, de nombreuses prestations d'intervenants extérieurs et de conseils, pour un montant très supérieur à l'estimation du prévisionnel de A. Andersen, dont la chambre fait état.* Des dépenses exceptionnelles, mais indispensables compte tenu de la structure de la SEM, sont effectivement comptabilisées : frais d'agence pour la recherche de locaux (172 500 frs), frais de missions pour le personnel (126 500 frs), honoraires pour des actions de communication (162 750 frs).

*La chambre a bien relevé qu'en 2001, ces dépenses ont été maîtrisées, et que le différentiel entre les charges et les produits s'est réduit.* En effet des efforts de gestion ont été mis en œuvre, dès que les dirigeants de la SEM ont eu connaissance de difficultés, par des mesures mentionnées dans les rapports de gestion du Conseil d'administration sur les exercices clos 2000 et 2001 :

- Changement de direction, le départ le 1er juin du directeur et l'arrivée du nouveau directeur le 20 Août 2001, a permis de prendre en compte les opérations délictueuses et d'entreprendre les actions correspondantes tout en essayant de relancer l'activité, mais dans le cadre d'une procédure à caractère judiciaire non propice à toute relance.
- Atténuation des charges avec trois actions immédiates : Le tri sélectif des costumes en stock et la recherche d'une sous location d'une partie des locaux qui n'ont pu aboutir, la diminution des frais de personnel par le licenciement

économique de 3 salariés. Par la suite le déménagement a été réalisé avec une sous location de locaux appartenant à la Société Maratier locataire principal, de 1400 m2.

- Cession de partie de l'actif: Ville de Moulins pour le pôle cinéma – Maratier pour la partie militaire.
- Effort de communication ciblant les Villes de plus de 20 000 habitants afin de dynamiser le chiffre d'affaires sur l'évènementiel.

Tout au long du fonctionnement de la SEM, un certain nombre d'aléas est venu remettre en cause la stratégie de l'entreprise, qui commençait à se mettre en place, ses dirigeants ont néanmoins toujours réagi avec promptitude, pour que les actions ou les procédures qui s'imposaient, soient immédiatement mises en œuvre.

## **2) Une forte réactivité**

### **a) Chronologie particulière**

Janvier 2001 : lettre de la CDC dans son rôle de conseil commercial et technique, constatant le réel potentiel de l'entreprise, soulignant à nouveau les compétences du directeur, indiquant la nécessité de recapitaliser, mais n'attirant pas l'attention du Conseil d'administration de la SEM sur des difficultés financières internes, ni sur la non viabilité de l'entreprise.

15 Mai 2001 : Remise du rapport d'alerte par le commissaire aux comptes Monsieur Bardet,

23 Mai 2001 : Désignation de l'administrateur ad hoc

1<sup>er</sup> Juin 2001 : Départ du Directeur.

22 Août 2001 : Plainte pour vol

13 Septembre 2001 : redressement judiciaire

13 Septembre 2002 : liquidation judiciaire de la SEM

### **b) Réactivité et redressement**

– **Sur le plan juridique** : Dès le rapport d'alerte du commissaire aux comptes en date du 15 mai 2001, le président de la SEM rencontrait le Procureur de la République et une requête était présentée au Président du Tribunal de Commerce de Moulins. Le 23 mai 2001 une ordonnance du Tribunal de Commerce de Moulins désignait Maître Gladel, administrateur ad hoc à la demande du Président de la SEM, « chargé d'assister la SEM en vue de permettre la résolution des difficultés rencontrées avec tout partenaire financier (actionnaires, établissements bancaires et tous partenaires commerciaux), permettant le financement normal de l'activité ».

La tentative de la SEM visant à établir un partenariat avec la sarl Maratier, leader du costume militaire, échouait en raison des vols qui venaient d'être découverts au sein de la SEM. Une mise en redressement judiciaire et un plan de continuation intégrant une cession d'actifs de la partie militaire du stock étaient alors demandés.

Le 13 Septembre 2001, par jugement du Tribunal de Commerce de Moulins, le redressement judiciaire de la SEM « France Costumes Moulins » était prononcé, le même jugement ouvrait une période d'observation de 6 mois.

Le 19 octobre 2001, un jugement du Tribunal de Commerce de Clermont-Ferrand, maintenait Maître Gladel dans les fonctions d'administrateur judiciaire. Sous couvert de l'administrateur judiciaire, la cession d'actifs a été réalisée sous forme d'appel d'offres auquel les sociétés Hofer

(autrichien) et Maratier ont répondu, la société Maratier a été retenue (ordonnance du Tribunal de Clermont Fd).

Par jugement du 8 Mars 2002, la période d'observation était prorogée de 3 mois, et à nouveau pour une période de 3 mois par jugement du 28 Juin 2002.

Enfin, le 13 Septembre 2002 après que le Tribunal ait prononcé à 3 reprises la prorogation de l'activité, la SEM, dans l'impossibilité d'obtenir une activité suffisante, le partenariat escompté étant aussi déficient (la société Maratier s'est d'ailleurs trouvée dans l'obligation de résilier son bail de location de la rue P. Curie à La Courneuve), pour assurer l'équilibre financier de l'entreprise, rencontrait le Président du Tribunal de Commerce de Clermont-Ferrand, lequel prononçait par jugement du même jour la liquidation de la SEM et désignait Maître Raynaud aux fonctions de liquidateur.

– **Sur le plan judiciaire**, Après le départ du directeur, son remplaçant, arrivé le 20 Août 2001, a constaté le 22 Août que des actions délictueuses avaient été commises (vol, activité concurrente gérée par du personnel de la SEM), et en a informé le conseil d'administration, des mesures ont été immédiatement prises pour y mettre un terme, rechercher les responsabilités et remettre ainsi l'entreprise en état de marche.

Des poursuites judiciaires, ont été engagées à l'initiative des dirigeants de la SEM, devant le tribunal correctionnel et le tribunal de Grande Instance de Bobigny ayant permis de voir reconnue la culpabilité des auteurs.

#### **B) Au niveau du patrimoine**

*La chambre souligne, page 6, que de nombreux indicateurs sont négatifs et notamment que les fonds propres sont inférieurs au capital social.*

En effet, il faut rappeler qu'en ce qui concerne le capital social, celui-ci a été au départ volontairement limité pour des questions de prudence, sachant qu'il aurait pu évoluer avec les participations du Conseil Régional et du Conseil général. Celles-ci n'ont pas été appelées compte tenu des difficultés qui sont rapidement apparues. L'augmentation du capital qui en aurait découlé aurait eu uniquement pour objet le comblement des pertes, ce qui n'était ni possible ni souhaitable.

**En conclusion sur ce point, la gestion de la SEM, a été sérieusement handicapée par des événements imprévisibles, ses dirigeants ont cependant toujours réagi rapidement lorsque cela s'imposait. Après avoir essayé de remettre l'entreprise en situation normale de fonctionnement et après avoir constaté que le niveau de l'activité restait insuffisant, les démarches nécessaires ont été prises pour cesser, sans délai, l'exploitation.**

### **V. Les aspects comptables**

*La Chambre souligne, page 6, que « les différents rapports, tant des commissaires aux comptes que d'une société intervenant en qualité d'expert, désigné par une ordonnance du 13 novembre 2001, font ressortir des irrégularités comptables sur la forme et sur le fonds. »*

En effet les dirigeants de la SEM ont été confrontés à des problèmes pour la tenue de la comptabilité, qu'ils ont essayé de résoudre dès qu'ils en ont eu connaissance. Les faits ont été les suivants :

- Reprise de l'ancien comptable, ex salarié de la SFP, responsable de vols et d'activité parallèle au sein de la société et convaincu de faits délictueux. Sa gestion comptable quasiment inexistante et non repérée par le directeur en poste (absence de classement – créances à recouvrer non suivies - rapprochement entre les versements en banques et les écritures bancaires non fait -

pièces justificatives manquantes –gestion des stocks défaillantes), ont conduit à un refus de certification des comptes de l'exercice clos 2000 pour incertitudes, par le commissaire aux comptes. Le comptable a quitté l'entreprise au milieu de l'année 2000 après avoir exercé son activité durant 3 mois sous la direction transitoire de la SFP.

- Juillet 2000, désignation du cabinet d'expertise comptable ECG et associés pour assurer la gestion comptable de l'entreprise. Cette solution a été choisie comme préférable apportant ainsi des éléments de compétence, de sérieux et de sécurité, suite à l'expérience malheureuse rencontrée. D'ailleurs le commissaire aux comptes écrivait le 21 Décembre 2001: « j'ai pu constater que le classement des pièces comptables était maintenant fait d'une manière satisfaisante ». Néanmoins, ce cabinet a eu de nombreuses difficultés à reconstituer la comptabilité sur la première moitié de l'exercice (ni le directeur, ni son assistante n'ont été en mesure de produire les éléments pour régulariser la situation) et de ce fait, n'a pas non plus donné satisfaction.
- Septembre 2001- Décembre 2001, en accord avec l'administrateur judiciaire le changement de cabinet est décidé et ce, pour le mois de Septembre 2001. Un autre cabinet comptable n'a pu être trouvé dans les temps, la Fiduciaire Expertise Comptable (FEC) ne s'est mise en place qu'en décembre 2001
- Janvier 2002, reconstitution progressive de la comptabilité : il convient de prendre en compte les différents changements intervenus du fait de la mise en redressement judiciaire (changement de banque et de cabinet comptable), et du décès de M. Bardet commissaire aux comptes. Le travail de reconstitution a donc été long et difficile mais la société est parvenue au réajustement, sachant que toutes les pièces justificatives ont pu être fournies à la FEC.

**Les anomalies comptables relevées par la Chambre dans son paragraphe 5.2, proviennent donc essentiellement de l'état de la comptabilité remise par la SFP, des incidences du laxisme du comptable et de l'incapacité du cabinet ECG de procéder aux écritures de régularisation. La Fiduciaire Expertise Comptable parvenait quant à elle, au réajustement.**

## **VI. L'engagement de la Ville de Moulins et ses conséquences**

*Dans son paragraphe 6, la Chambre indique les conséquences financières pour la Ville, de l'échec de la SEM qui concerne 4 domaines : perte de participation dans le capital de la SEM, acquisition de plusieurs lots de costumes, perte des loyers des locaux loués à France Costume, remboursement de l'emprunt à hauteur de sa garantie.*

**Le financement de la SEM par la Ville doit être intégré à l'économie du projet global de réalisation d'un pôle du « costume de scène » à Moulins avec le CNCS unique en France et en Europe, un pôle cinéma préfiguré par la SEM. Le coût de l'opération doit, en conséquence, être mesuré au regard du projet général.**

## **A. Le Centre National du Costume de Scène**

La réalisation du CNCS en Investissement représente un coût de près de 20 millions d'euros, hors réhabilitation des bâtiments annexes (dont celui mis en location à la SEM, qui servira à partir de 2004 à l'accueil des collections du musée avant exposition), et hors budget de fonctionnement (environ 2 millions d'euros par an).

Aux subventions versées par le Département et la Région s'ajoute la participation financière de la Ville qui s'élève à 914 644,1 euros, soit 4,6% du montant global de l'opération.

Cette contribution financière de la Ville au projet est un investissement intelligent pour la collectivité permettant, d'une part, de favoriser le développement économique, touristique et culturel dans un contexte difficile sur le plan local, et d'autre part, de réhabiliter un patrimoine remarquable, situé au cœur du centre historique et dont le coût aurait été prohibitif pour la Ville de Moulins.

Le coût pour la Ville reste raisonnable même si on ajoute, au regard du projet global du pôle du « costume de scène », sa participation à un pôle « cinéma, télévision et variétés » à travers la SEM.

D'ailleurs l'acquisition de lots de costumes par la Ville de Moulins confirme bien sa volonté de créer un pôle « cinéma, télévision et variétés », indispensable et complémentaire au CNCS pour pouvoir réaliser à Moulins le pôle du « costume de scène ».

## **B. La SEM « France Costumes Moulins »**

### **1) Un processus élaboré**

Il est admis chez les spécialistes de la création et de la reprise d'entreprises, au nombre desquels figurent les très sérieux organismes consulaires, que les deux premières années d'existence sont les plus aléatoires, c'est pour cette raison que ces réseaux d'aide pratiquent des locations incitatives dans des pépinières d'entreprises, pour des durées ne dépassant pas 24 mois, en dessous du prix du marché, assortis de dégrèvements fiscaux.

Ces professionnels admettent, par ailleurs, qu'il est très difficile en amont de juger de la viabilité d'une création ou reprise. C'est pourquoi les commissions ad hoc exigent avant de donner leur accord pour implanter une future activité dans une pépinière, la présentation de dossiers intégrant des études de faisabilité réalisées par des organismes spécialisés, des garanties provenant d'organismes bancaires, voire de parrainages par des professionnels oeuvrant dans le même secteur d'activité.

Souvent le taux de survie, après implantation dans ces pépinières est estimé bon lorsqu'il est proche de 60%.

La SEM « France costumes Moulins » a suivi un processus aussi élaboré :

- Premièrement, participation d'anciens salariés de la SFP au capital de la SEM,
- Deuxièmement, les conseils techniques ont été apportés par les spécialistes de la SFP, référence professionnelle dans ce domaine, sa participation au capital de la SEM (5% du capital soit 12 195,92 euros) donnait un réel crédit à la viabilité du projet,
- Troisièmement, la Caisse des dépôts et des consignations a validé cette affaire de trois manières :
  - par ses conseils financiers sur le montage de l'opération,

- par sa validation de la faisabilité de l'opération en participant à hauteur de 25% au capital de la SEM soit 60 979,61 euros,
- par un audit (courrier du 30 janvier 2001) confirmant la viabilité de l'entreprise,
- Quatrièmement, une étude a été réalisée en 1999 par un cabinet d'audit d'envergure nationale et internationale, Arthur Andersen, faisant apparaître la faisabilité de l'opération que ni le Ministère et ses services, ni la SFP, ni la Caisse des Dépôts et des Consignations n'ont contestée. Toutefois, la Ville ne peut que regretter aujourd'hui que le « business plan » commandé n'ait pas anticipé un certain nombre de difficultés apparues rapidement dans le fonctionnement et dans l'activité même de la SEM. Si l'échec de la SEM « France Costumes Moulins » ne peut, bien entendu, pas être mis entièrement sur le compte des conclusions de ce rapport, il n'en demeure pas moins que la Ville de Moulins, qui avait pris la précaution de commander cette étude préalablement à la création de la SEM, ne peut que regretter aujourd'hui que celle-ci n'ait pas été aussi fiable que nécessaire. **Elle ne saurait être tenue pour responsable des résultats de cette étude insuffisante, et du fait qu'elle a ici souhaité s'entourer de précautions utiles sur la viabilité du projet.**
- Cinquièmement, un vote unanime a été enregistré sur cette opération en séance du conseil municipal du 21 janvier 2000, sans observation de la part du contrôle de légalité ou des instances comptables, le versement de la participation à la SEM étant intervenu le 14 février 2000 sans difficultés,
- Sixièmement, l'étude du Cabinet Acanthes de 2001 confirmait la nécessité de développer des activités annexes au CNCS dans le but d'améliorer sa fréquentation.

## 2) Les engagements de la Ville de Moulins

Compte tenu de l'intérêt local du CNCS et de sa complémentarité avec l'activité de la société « France costumes », la Ville a accepté, de s'engager dans la création de la SEM « France Costumes Moulins ».

Ainsi, la Ville a financé à hauteur de 51% de son capital soit 124 398,39 euros, volontairement limité, dans l'attente de l'évolution de l'activité. Ce pourcentage aurait, d'ailleurs, pu être diminué avec les volontés de participation de la Région (courrier de son Président, Monsieur Giscard D'Estaing en date du 10 mars 2000) et du Département (courrier de son Président, Monsieur Mairal en date du 18 février 2000) au capital de la SEM mais eu égard à ses difficultés financières, leur participation n'a pas été suivie d'effet.

La Caisse des Dépôts et Consignations, quant à elle, a financé à hauteur de 25% soit 60 979,61 euros. L'acceptation par cet organisme a été un élément déterminant dans la prise de décision de la Ville, de même que la volonté de participation de 4 salariés de « France Costumes » à hauteur de 19% soit 4 x 11 589,13 euros et de la S.F.P. à hauteur de 5% soit 12 195,92 euros.

La Ville entend s'expliquer sur deux points :

- ❖ Les conditions de location de bâtiments à la SEM. *La Chambre indique que la Ville de Moulins a consenti à la SEM un loyer inférieur de près de 46% à celui estimé par les domaines et d'autre part que la Ville devra assumer le non-paiement des loyers suite à la liquidation de la SEM.*

- tout d'abord, la Ville entend rappeler que si elle a effectivement consenti un loyer inférieur à l'estimation des domaines, ceci s'explique pour deux raisons : **D'une part** en contrepartie de cette réduction de loyer, la SEM s'est engagée à réaliser gracieusement 7 expositions pour le compte de la Ville de Moulins, conformément à une clause particulière insérée dans le bail. Ces 7 expositions ont pu être réalisées en 5 mois, ce qui est tout à fait honorable au regard de la spécificité du secteur concerné, le textile, qui requiert des délais de préparation et d'installation particulièrement longs, dus à des conditions techniques draconiennes du fait de la fragilité des fibres textiles. Ainsi, le coût annoncé de 13 948,8 euros par exposition paraît être raisonnable. A titre d'exemple, une exposition réalisée en Mairie (par un organisme indépendant du CNCS et de la SEM « France Costumes Moulins », Regard sur la Visitation du 27 avril au 16 juin 2002), dans le domaine du textile lié à l'art sacré a représenté un coût d'installation d'environ 6 100 euros pour douze pièces, hors frais de fonctionnement.

**D'autre part**, les locaux loués, situés dans le quartier Villars, avaient et ont vocation à être affectés à une activité entrant dans le cadre de celle du CNCS et ne pouvaient donc en aucun cas être loués à un tiers exerçant une toute autre activité. Aucune entreprise n'aurait accepté de s'installer dans les lieux au regard du **caractère extrêmement précaire** de cette location, et en tous les cas, pas avec un loyer du montant de celui estimé par les domaines.

Si le rabais consenti par la Ville de Moulins par rapport à l'estimation faite par le Service des Domaines devait être considéré comme constituant une aide indirecte au sens de l'article L1511-3 du Code Général des Collectivités Territoriales, il ne saurait en aucun cas constituer une « aide économique dépourvue de base légale » comme l'indique la Chambre en page 7. En effet, l'article L1511-3 du Code Général des Collectivités Territoriales rappelle que « la location des bâtiments par les collectivités territoriales ou leurs groupements doit se faire aux conditions du marché ». Or le principe du « marché » est la rencontre de la demande et de l'offre ; dès lors, comme cela a été démontré plus haut, qu'aucune entreprise n'aurait été susceptible d'être intéressée pour louer, pour une période limitée, les locaux loués à la SEM, la Ville, bien que consentant un rabais par rapport à l'estimation des Domaines n'a fait que louer ces locaux au prix du marché, cette notion ne pouvant s'apprécier théoriquement, mais bien en pratique, en tenant compte de paramètres concrets, ce qu'a fait la Ville de Moulins en l'espèce. Ce rabais ne peut donc être considéré comme une aide économique dépourvue de base légale,

- Enfin, concernant les loyers impayés, la Ville entend préciser que si elle a en son temps fait toutes diligences utiles, l'étude par la Ville de la demande de Maître Gladel, administrateur judiciaire, de révision des termes du bail en date du 5 novembre 2001 et sa demande de mise à disposition gracieuse des locaux en date du 18 décembre 2001 a fait prendre un peu de retard dans l'émission des titres de recettes et la réponse de la Ville à l'administrateur a été, après étude attentive de cette demande, négative dès lors qu'il se serait agi d'une aide directe apportée à une entreprise. La Ville se trouve donc ici dans la même situation que les autres créanciers de la SEM qui verront leurs créances ne pas pouvoir être honorées. Si la Ville de Moulins ne peut que regretter, cette situation, on ne saurait voir dans cette circonstance subie, le moindre indicateur d'une implication financière voulue par la Commune.

- ❖ Acquisition de plusieurs lots de costumes : La Ville de Moulins entend préciser que malgré l'échec de la SEM « France Costumes », **elle entend toutefois continuer à s'investir dans la mise en œuvre de la création du CNCS et d'un pôle « cinéma, télévision et variétés »**, et c'est pour cette seule raison que, lorsque la SEM « France costumes », a informé la Ville qu'elle souhaitait, suite à ces difficultés financières, vendre un certain nombre de lots de costumes historiques, la Ville de Moulins s'est fort logiquement portée acquéreur, **après estimation desdits lots de costumes par des experts**, indépendants en la matière.

### En conclusion,

La Ville de Moulins, dans le cadre même du développement cohérent autour du projet phare du CNCS initié par l'Etat, ne pouvait qu'adhérer au projet de reprise de « France Costumes ».

L'ouverture du CNCS présente un intérêt national indiscutable, de par son objet qu'est la conservation d'un patrimoine artistique et historique remarquable, qui implique un intérêt local évident tant géographiquement par la rénovation du quartier Villars, qu'économiquement par, notamment, les emplois induits dans le domaine des métiers du « costume de scène » que culturellement par l'importance des collections exposées. Ce projet offre une rare opportunité pour le développement de Moulins et de son agglomération marquée par un contexte socio-économique difficile.

La Ville ne pouvait, donc, ignorer le projet porteur du Ministère de la Culture. La création de la SEM « France Costumes Moulins » répondait de manière directe à cette logique par la mise en place d'un futur pôle « cinéma, télévision et variétés », la SEM et le CNCS étaient liés et indissociables. Les complémentarités ne faisaient aucun doute aux yeux de la SFP et de la CDC. D'ailleurs, la Ville n'avait de cesse de rappeler les synergies pouvant en découler notamment au travers de l'objet même de la SEM, le préambule des statuts, le bail commercial en louant une partie même des locaux du CNCS,...

Face à un tel intérêt local et global, la Ville devait s'engager financièrement, sa participation au projet du CNCS ne représentant que 4,6% du montant global de l'opération. Mais avant toute chose, la Ville de Moulins en s'entourant de nombreuses garanties telles que les conseils de la SFP, la caution de la CDC, l'étude Arthur Andersen et le vote unanime du conseil municipal, a fait preuve de prudence en limitant son apport.

La Ville de Moulins a financé la SEM à hauteur de 51% du capital, correspondant au minimum légal, aux côtés de la CDC (25%), de la SFP (5%) et du personnel (19%), elle l'a également cautionnée par une garantie de 30% d'un emprunt de 1,5 MF et lui a donné les moyens de stocker les costumes par la location de locaux dont le montant se justifiait par l'application de la clause insérée dans le bail, la vétusté des locaux et l'impossibilité de les destiner à une autre activité que celle exercée par le CNCS.

Mais malheureusement, les retards pris dans les chantiers du CNCS dûs à des impératifs techniques qui ne sont imputables ni à la Ville de Moulins, ni à la SEM « France Costumes », et les aléas économiques (conjoncture internationale difficile dans ce domaine) et internes à la SEM, imprévisibles pour la plupart (dysfonctionnements importants : vols, escroqueries, activités concurrentes menées par une partie du personnel,...), ont été fatals à cette société. La Ville de Moulins ne peut que regretter cette situation dont l'origine ne lui appartient pas, et si certaines erreurs dans l'anticipation de celle-ci ont pu être commises, elles relèvent pour l'essentiel d'éléments imprévisibles et aléatoires inhérents à tout projet de cette envergure.

Dans tous les cas, et au regard des éléments développés ci-dessus, la Ville de Moulins insiste particulièrement sur le fait que **d'une part**, la Ville de Moulins n'a pris aucun engagement financier démesuré dans ce projet, **d'autre part**, l'ensemble de ses interventions s'est fait dans le strict respect des textes, et, **enfin**, la création de cette SEM a été faite dans le cadre de la loi, conformément à l'article L 1521-1 du Code Général de Collectivités Territoriales.

La Ville de Moulins a pris bonne note des observations émises par la Chambre, et, sans acquiescer l'ensemble de celles-ci, la Ville en tiendra bien entendu compte, pour mener à bien les projets en cours, et ce, dans le respect de l'intérêt local et des finances communales.

Je vous prie de croire, Madame La Présidente, en l'assurance de ma considération distinguée.

Le Député-Maire,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'P. Perissol', with a large, sweeping flourish extending to the right.

Pierre-André PERISSOL

# PASCAL RAYNAUD

*Maîtrise de Droit des Affaires*

*Mandataire Judiciaire au Redressement et la Liquidation des Entreprises*

2, Rue de la Presle  
03100 MONTLUCON

Tél : 04 70 02 35 00  
Fax : 04 70 05 69 93

**AFF. : SEML FRANCE COSTUMES MOULINS**  
**11 Avenue de la Libération**  
**03000 MOULINS**

Liquidation Judiciaire du : 13 SEPTEMBRE 2002  
N/Réf. : PR/AB/3297/02  
V/Réf. : PP/

**CHAMBRE REGIONALE DES COMPTES**  
**D'Auvergne**  
20 Rue Barrière de Jaude  
63057 CLERMONT FERRAND CEDEX 1

**LETTRE R.A.R.**



Montluçon, le 24 Novembre 2003

Madame la Présidente,

J'ai reçu votre correspondance du 10 Novembre 2003 au quelle étaient jointes les observations définitives ensuite de l'examen de la gestion de la Société d'Economie Mixte « France Costumes Moulins », aujourd'hui en Liquidation Judiciaire.

Je réitère les observations orales que j'avais faites et dont je ne trouve aucune trace dans le compte rendu, concernant les prestations qui ont été facturées, et notamment celles de nombreux Conseils : Certaines de ces factures si elles correspondaient à des prestations, sont faites à des prix abusifs, et correspondent donc à une surfacturation. (facturation pour les logos – facturation pour accompagnement opérationnel de la direction de France Costumes).

Les prestations facturées par les Conseils en Gestion, font l'objet de factures, sans compte rendu précis.

Il est là, aussi impossible, de vérifier quelle est la nature précise et l'intérêt de ces prestations, ce qui laisse présager une surfacturation.

Il n'est pas non plus indiqué comment était fait le choix des intervenants pour ces prestations, appel d'offre, mise en concurrence, etc. Je réitère donc qu'il s'agit au minimum de légèreté dans la gestion au pire de fautes de gestion qui ont aggravé le passif et qui relève de la responsabilité personnelle des dirigeants de la SEM.

Je vous prie d'agréer, Madame la Présidente, l'expression de ma considération distinguées.

**Pièces jointes :**

- 1 -Copie de la facture de la Société ELFEA MULTIMEDIA – Rue des Recolettes – 13001 MARSEILLE, du 16 Janvier 2001
- 2 Copie de la facture de KATALYSE – 11 Rue de Chateaudun – 75009 PARIS du 6 Septembre 2000
- 3 Copie de la facture de KATALYSE – 11 Rue de Chateaudun – 75009 PARIS du 5 Mars 2001
- 4 Copie de la note d'honoraires de M. Philippe VIDAL – 12 Rue Fargès – 13008 MARSEILLE, du 30 Mars
- 5 Copie de la facture d'IDEAT – 68 Rue du Faubourg Saint-Antoine – 75012 PARIS du 29 Septembre 2000
- 6 Copie de la facture d'IDEAT – 68 Rue du Faubourg Saint-Antoine – 75012 PARIS du 30 Août 2000

**ELFEA MULTIMEDIA**

rue des Récolatins  
13001 MARSEILLE  
EL 04.91.54.22.24  
AX 04.96.11.01.46

FRANCE COSTUMES  
10 passage de l'Avenir

93300 AUBERVILLIERS

Facture (FRF) Numéro 00072 du 16/01/2001

Désignation

ANIMATION ET ENTRETIEN PAGES WEB  
Mois de Janvier 2001

Page 1

Total TTC 2 392,00  
Tva 1

**ELFEA MULTIMEDIA**  
5, rue des Récolatins  
13001 MARSEILLE  
SIRET 420943100023 A - APE 642 B

|        |          |          |        |        |                    |          |
|--------|----------|----------|--------|--------|--------------------|----------|
| HT net | 2 000,00 | T.V.A. 1 | 19,60% | 392,00 | Total TTC          | 2 392,00 |
|        |          | T.V.A.   |        |        | - Acompte          |          |
|        |          | T.V.A.   |        |        | Net à payer Francs | 2 392,00 |

FRANCE COSTUMES  
10, Passage de l'avenir  
93300 AUBERVILLIERS

A l'attention de Monsieur VIDAL

Paris, le 6 septembre 2000

Facture n° 00/09/001 (P123A)

Intervention : Accompagnement opérationnel de la direction de France Costumes

V./Réf. : Lettre de commande du 31/08/00 - Monsieur VIDAL

|                             | MONTANT            |
|-----------------------------|--------------------|
| Montant total H.T.          | 80 000,00 F        |
| T.V.A. (19,6 %)             | 15 680,00 F        |
| Montant total T.T.C.        | 95 680,00 F        |
| 1er acompte (H.T.) = 50%    | 40 000,00 F        |
| T.V.A.                      | 7 840,00 F         |
| <b>TOTAL A PAYER T.T.C.</b> | <b>47 840,00 F</b> |
|                             | soit 7 293,16 €    |

En votre aimable règlement au 21 septembre 2000 par chèque ou virement sur le compte suivant :

KATALYSE SA - SNB ORSAY

Code banque : 30087 - Code Guichet : 00081 - Compte n° 0320088143E - Clé RIB 81

Conformément à la loi, la pénalité applicable en cas de paiement tardif sera l'intérêt légal minimum.

T.V.A. payée sur les encaissements.

N° identification TVA : FR 69 379 566 77 000 34 - Code APE : 741 G

(A)

070302

France COSTUME  
10 Passage de l'Avenir  
93300 - UBERVILLIERS

A l'attention de Monsieur VIDAL

Paris, le 5 mars 2001

Facture n° 01/03/009 (P123A)

Intervention : Accompagnement opérationnel de la Direction de France Costumes

Vie référence : Lettre de commande du 31 août 2000 - M. Vidal.

|                                                    | MONTANT            |                   |
|----------------------------------------------------|--------------------|-------------------|
|                                                    | En Francs          | En Euros          |
| Montant total H.T. partie fixe                     | 80 000,00 F        | 12 195,92 €       |
| TVA (19,6 %)                                       | 15 680,00 F        | 2 390,40 €        |
| Total T.T.C.                                       | 95 680,00 F        | 14 586,32 €       |
| Montant de l'acompte perçu                         | 47 840,00 F        | 7 293,16 €        |
| dont TVA (19,6 %)                                  | 7 840,00 F         | 1 195,20 €        |
| Montant du solde :                                 |                    |                   |
| Solde (H.T.) partie fixe                           | 40 000,00 F        | 6 097,96 €        |
| Frais de déplacement<br>(cf. justificatifs joints) | 1 750,00 F         |                   |
| T.V.A. (19,6 %)                                    | 8 181,78 F         | 1 247,61 €        |
| <b>TOTAL A PAYER T.T.C.</b>                        | <b>49 931,78 F</b> | <b>7 612,97 €</b> |

En votre aimable règlement au 29 mars 2001 par chèque ou virement sur le compte suivant :

**KATALYSE SA - SNVB CRESAY**

Code banque : 30087 - Code Guichet : 00081 - Compte n° 0320088143E - Clé RIB 31

Conformément à la loi, la pénalité applicable en cas de paiement tardif sera l'intérêt légal minimum.

T.V.A. payée sur les encaissements.

N° identification TVA : FR 59 379 366 771 000 34 - Code APE : 741 G

OPCCM

Bureau de PARIS : 11, rue de Châteaudun - 75004 PARIS - TEL : 01 42 80 38 00 - FAX : 01 42 80 10 33 - e-mail : katalyseparis@katalyse.fr  
Bureau de LYON : 11, rue Guillemin - 69003 LYON - TEL : 04 72 48 08 08 - FAX : 04 72 68 03 66 - e-mail : katalyselyon@katalyse.com  
Bureau de NANTES : 10 bis, rue Sarrazin - 44000 NANTES - TEL : 02 40 00 00 00 - FAX : 02 40 00 00 00 - e-mail : katalysenantes@katalyse.com

(A')

P123A

**Accompagnement opérationnel de la Direction de France Costumes**

\*\*\*\*\*

*Relevé des frais de déplacements*

**Laurent LECOLE**

| DATE     | OBJET                       | MONTANT    |
|----------|-----------------------------|------------|
| 13/07/00 | Repas                       | 146,00 F   |
| 15/07/00 | Logiciel CIEL COMPTA        | 1 180,00 F |
| 17/07/00 | Coursier pour Aubervilliers | 288,00 F   |
| 21/07/00 | Taxis                       | 140,00 F   |
| TOTAL :  |                             | 1 754,00 F |

4

Philippe VIDAL  
12 Rue Fargès  
13008 Marseille

h01  
21/3

Marseille le 30 Mars

France Costumes

NOTE D'HONORAIRES

Assistance et conseil, Janvier, Février, Mars (1 au 15)

Prises de contact pour le compte de France Costumes

50 000 francs en votre aimable règlement

Remboursement de frais : forfait 18 000 francs

(prestation artistique non assujettie à TVA)

N°URSSAF N° 2 02 978

Membre d'une association agréée acceptant le règlement des honoraires par chèque

5

idéat

Conseil et développement d'image

FRANCE COSTUMES  
10, passage de l'Avenir  
93300 Aubervilliers

Paris, le 29 Septembre 2000

**FACTURE N° 2000 09 0696**

**MISE EN PLACE DE L'ICONOGRAPHIE**

**Honoraires photographe**

• Honoraires / jour

2 000 F X 2 jours

4 000 F

• Frais techniques pour la 1<sup>re</sup> séance

300 F

**Montage du studio**

Petit matériel d'installation

3 200 F

**Mannequins**

2 mannequins femme

9 900 F

1 paire de brasfemme

600 F

1 mannequin homme

5 500 F

**Honoraires**

Suivi, mise en place, organisation

et tests

Forfait

15 000 F

**TOTAL HT**

38 500 F

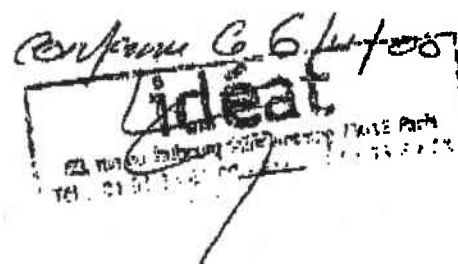
**TVA 19.6 %**

7 546 F

**TOTAL TTC**

46 046 F

En votre aimable règlement à 60 jours.



4 6

ideat

Conseil et développement d'image

FRANCE COSTUMES  
10, Passage de l'Avenir  
93300 Aubervilliers

Paris, le 30 Août 2000

**FACTURE N° 2000 08 0682**

Selon devis du 5 Avril 00

FRANCE COSTUMES  
IMAGE ET COMMUNICATION

### 1 - IDENTITE VISUELLE

#### Le logotype

• Recherche et conception d'un nouveau logo  
Honoraires de création  
Mise au point

30 000 F  
6 000 F

• Montage des documents de base :  
entête de lettre, suite, cartes de visite,  
carte de correspondance, fax, dossier,  
Fourniture d'un fichier  
Forfait

6 000 F

### 2 - PLAQUETTE

Format 100 X 200 mm fermé  
12 pages quadri R°V°

#### • Reportage photos

Honoraires et rais techniques

5 000 F

• Conception, direction artistique, mise en page,  
et documents d'exécution

1 000 F X 12 pages

12 000 F

• Scans haute définition

3 000 F

...

idéat

...  
• Impression numérique  
12 pages quadri R°V°  
Papier couché mat 250 g  
Façonnage : couture fil  
Livraison Rp  
Quantité 1 500 ex

20 750 F

TOTAL HT

82 750 F

TVA 19,6 %

16 219 F

TOTAL TTC\*

98 969 F

En votre aimable règlement à 60 jours  
Par traite au 30 Octobre 2000  
Traite jointe pour acceptation