

**RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES
SANS RÉPONSE**

**ASSOCIATION « AGENCE D'ATTRACTIVITÉ
EN OPALE-CANCHE-AUTHIE »
(Département du Pas-de-Calais)**

Exercices 2017 et 2018

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,
a été délibéré par la chambre le 4 mars 2020.

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE	2
RECOMMANDATIONS.....	3
INTRODUCTION.....	5
1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE	6
2 LE TERRITOIRE ET LES MISSIONS	7
2.1 Le territoire couvert et ses enjeux	7
2.2 Le rôle de l'agence.....	8
2.2.1 Un rôle multiforme défini par la charte et les statuts.....	8
2.2.2 La stratégie d'intervention de l'agence.....	9
2.2.3 La complexité des montages opérationnels	12
2.2.4 Articulation des rôles de l'agence et du syndicat mixte du Pays maritime et rural du Montreuillois - Pôle d'équilibre territorial et rural	15
2.2.5 Le rayonnement de l'agence sur le territoire	15
3 LA GOUVERNANCE	17
3.1 La gouvernance institutionnelle	17
3.1.1 L'assemblée générale.....	17
3.1.2 Le conseil d'administration	18
3.1.3 Le bureau	18
3.1.4 Les commissions.....	19
3.2 La gouvernance administrative	19
3.2.1 Le pilotage stratégique et opérationnel de la direction	19
3.2.2 L'efficacité et l'efficience de l'administration	20
4 LA SITUATION FINANCIÈRE.....	23
4.1 La qualité de l'information financière	23
4.1.1 La publication des comptes	23
4.1.2 L'information de l'assemblée générale et du conseil d'administration	23
4.2 La fiabilité des comptes	24
4.3 Le modèle économique et la situation financière	25
4.3.1 Le résultat	25
4.3.2 Le bilan et les équilibres financiers	29
5 L'AVENIR DE L'AGENCE	31
5.1 Le positionnement de l'agence	31
5.2 Le plan d'affaires et la trajectoire financière	31
ANNEXES	33

SYNTHÈSE

L'association « Agence d'attractivité en Opale-Canche-Authie » (Pas-de-Calais) résulte de la transformation, en 2016, de l'association « Pays maritime et rural du Montreuillois », créée en 2003. Son budget s'établit à 2,4 M€ en 2018 et son effectif comprend 71 agents (saisonniers inclus). La charte du 11 juin 2016 portant création de la communauté d'agglomération des 2 Baies en Montreuillois (CA2BM) et de l'agence, la définit comme un outil souple et partenarial de développement économique, touristique et de l'aménagement du territoire de la nouvelle agglomération des 2 Baies en Montreuillois et de la communauté de communes du Haut-Pays du Montreuillois (CCHPM).

Son champ d'action est, aux termes de ses statuts, très étendu : promouvoir l'attractivité et développer le territoire. Cela lui confère, en théorie, un rôle central de relais des politiques locales des collectivités publiques et des acteurs privés du monde économique et social. Cependant, aucun projet associatif ne traduit une stratégie d'ensemble, partagée entre tous les adhérents.

La démarche d'attractivité portée par la structure est acquise. Son rôle au service du développement économique et territorial peine à s'imposer. Ses prestations dans le domaine du développement économique pour la CA2BM et la CCHPM, dans les faits, se contractent. Sa mission de soutien au développement territorial des collectivités territoriales adhérentes n'a, quant à elle, pas été activée. Dès lors, son champ d'intervention est recentré sur la mission « tourisme », dont les contenus ne sont, au demeurant, pas clairement définis. Enfin, l'élargissement de l'intervention territoriale a pris forme alors que le partage, par tous les adhérents, de la vision stratégique du territoire sur son périmètre initial n'est pas acquis.

L'association n'a pas encore stabilisé son organisation et son fonctionnement. La participation massive des acteurs socioprofessionnels (essentiellement issus du territoire de la CA2BM) à sa gouvernance démontre qu'elle peut être identifiée comme un lieu d'échange pertinent. Toutefois, les processus décisionnels de l'assemblée générale et du conseil d'administration doivent être améliorés. L'efficacité et l'efficience de son administration, déployée sur de nombreux sites, ne sont pas mesurées et suscitent des interrogations de la part de certains financeurs publics. Faute d'objectifs, les bilans de l'activité ne permettent pas encore d'évaluer les résultats atteints.

La situation financière est précaire. Le déficit de 2018, de 55 000 €, montre que la croissance de la structure n'est pas maîtrisée. En l'absence de plan d'affaires fixant la trajectoire pluriannuelle de l'activité et les obligations des financeurs, son financement n'est pas assuré à moyen terme. Celui-ci se trouve subordonné à l'effectivité d'un financement public annuel, conditionné par le résultat des actions de l'exercice. L'extrême sensibilité des équilibres financiers aux variations du résultat net met en évidence l'insuffisance des fonds associatifs, qui devraient être renforcés pour assurer la pérennité de l'entité. La stabilisation du soutien financier public, inscrit dans un partenariat pluriannuel, pourrait être envisagée, faute de quoi l'avenir de l'association n'est pas assuré. Celle-ci doit revoir, en conséquence, son modèle économique et financier.

RECOMMANDATIONS¹**Rappel au droit (régularité)**

	<i>Totalement mis en œuvre²</i>	<i>Mise en œuvre en cours³</i>	<i>Mise en œuvre incomplète⁴</i>	<i>Non mis en œuvre⁵</i>	<i>Page</i>
Rappel au droit unique : respecter le mode de désignation des représentants des établissements publics de coopération intercommunale (articles 6.1 et 22 des statuts) et la répartition des attributions respectives de l'assemblée générale et du conseil d'administration en matière de définition des orientations et du programme partenarial d'activités (articles 5.2 et 6.2).				X	18

¹ Les recommandations de régularité (rappels au droit) et de performance ont été arrêtées après examen des réponses écrites et des pièces justificatives apportées par l'ordonnateur en réponse aux observations provisoires de la chambre.

² L'organisme contrôlé indique avoir mis en œuvre la totalité des actions permettant de répondre à la recommandation.

³ L'organisme contrôlé affirme avoir mis en œuvre une partie des actions nécessaires au respect de la recommandation et fait part d'un commencement d'exécution. Il affirme avoir l'intention de compléter ces actions à l'avenir.

⁴ L'organisme contrôlé indique avoir mis en œuvre une partie des actions nécessaires sans exprimer d'intention de les compléter à l'avenir.

⁵ L'organisme contrôlé indique ne pas avoir pris les dispositions nécessaires mais affirme avoir la volonté de le faire. Aucun commencement d'exécution n'est mis en avant.

L'organisme contrôlé indique ne pas avoir pris les dispositions nécessaires, ou précise ne pas avoir le souhait de le faire à l'avenir ou ne fait pas référence dans sa réponse à la recommandation formulée par la chambre.

Recommandations (performance)

	<i>Totalement mise en œuvre</i>	<i>Mise en œuvre en cours</i>	<i>Mise en œuvre incomplète</i>	<i>Non mise en œuvre</i>	<i>Page</i>
Recommandation n° 1 : élaborer un projet associatif de l'agence qui traduise la stratégie d'attractivité et de développement économique, touristique et territorial du territoire, partagée par l'ensemble des adhérents.				X	12
Recommandation n° 2 : mettre en concordance l'objet des statuts et l'activité réelle de l'agence.				X	12
Recommandation n° 3 : élaborer un nouveau modèle économique de l'association, fondé sur une comptabilité analytique, et garantissant la pluri-annualité de ses financements sur la base d'un plan d'affaires à trois ans.				X	31

INTRODUCTION

Le contrôle des comptes et de la gestion de l'association « Agence d'attractivité en Opale-Canche-Authie » (Pas-de-Calais) pour les années 2017 et 2018 a été ouvert le 28 juin 2019 par lettre du président de la chambre, adressée à M. Daniel Fasquelle, ordonnateur et président de l'association sur toute la période.

En application de l'article L. 243-1 du code des juridictions financières, l'entretien de fin de contrôle s'est tenu le 23 septembre 2019 avec le président.

La chambre, dans sa séance du 17 octobre 2019, a décidé de l'envoi d'un rapport d'observations provisoires au président de l'association, ainsi que sous forme d'extraits de rapport à des tiers concernés.

M. Fasquelle a répondu par courrier du 11 février 2020, enregistré au greffe de la chambre le 13 février 2020.

M. Cousein a répondu par courriers du 10 février 2020 en sa qualité de président de la communauté d'agglomération des 2 Baies en Montreuillois et du 11 février 2020 en sa qualité de président du syndicat mixte du Pays maritime et rural du Montreuillois. L'expert-comptable de l'association a répondu par courrier du 14 février 2020.

Après avoir examiné les réponses, la chambre, dans sa séance du 4 mars 2020, a arrêté les observations définitives suivantes.

1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE

L'association « Agence d'attractivité en Opale-Canche-Authie » résulte de la transformation, en 2016, de l'association « Pays maritime et rural du Montreuillois ». Cette dernière était mise en sommeil depuis 2003 et s'est trouvée ainsi réactivée, dans le nouveau cadre défini ci-dessous.

La création de l'agence d'attractivité en Opale-Canche-Authie est inscrite dans la charte⁶ du 11 juin 2016.

Elle est définie comme un outil souple et partenarial de développement économique, touristique et de l'aménagement du territoire de la communauté d'agglomération des 2 baies en Montreuillois (CA2BM)⁷, de la communauté de communes du Haut-Pays du Montreuillois (CCHPM), des communes, des entreprises et de l'ensemble des acteurs économiques et sociaux et des populations du territoire.

Plus largement, elle a pour objet, au titre de l'article 2 de ses statuts, de renforcer l'attractivité du sud de la Côte d'Opale et des vallées de la Canche, de l'Authie et de leurs affluents. Elle participe au renforcement des liens avec le nord de la côte picarde.

L'agence est progressivement amenée à prendre en charge la mission des offices du tourisme. Celle-ci devient l'axe principal de l'activité de l'agence en termes d'attractivité et de développement.

Son budget d'exploitation se situe, en 2017, à 1,3 M€ et, en 2018, à 2,4 M€ et l'association emploie 38,65 agents en équivalent temps plein, hors personnels saisonniers (71 salariés avec ces derniers).

Les trois premières années d'existence de l'agence ont été consacrées à la mise en place de la structure et ont confirmé son positionnement comme acteur important du territoire.

⁶ Ce document, certifié exécutoire par le préfet du Pas-de-Calais le 20 juillet 2016, définit les fondements et les contours de la coopération intercommunale et intracommunautaire que la communauté d'agglomération des 2 Baies en Montreuillois et la communauté de communes du Haut-Pays du Montreuillois ont la responsabilité de définir, en application des articles L. 5216-1 du code général des collectivités territoriales : « *Ces communes s'associent au sein d'un espace de solidarité, en vue d'élaborer et conduire ensemble un projet de développement urbain et d'aménagement de leur territoire* », et L. 5214-1 : « *La communauté de commune a pour objet d'associer des communes au sein d'un espace de solidarité, en vue d'élaborer un projet commun de développement et d'aménagement de l'espace* ».

⁷ Au titre du troisième objectif prioritaire de la charte précitée, l'agence : « *s'attachera en synergie et aux côtés de l'agglomération, d'une part, à développer l'activité économique et touristique du territoire et, d'autre part, à imaginer et animer tout projet de développement local en soutien des services opérationnels de la communauté d'agglomération* ».

2 LE TERRITOIRE ET LES MISSIONS

2.1 Le territoire couvert et ses enjeux

Les caractéristiques du territoire du Montreuillois, regroupant les deux intercommunalités de la CA2BM et de la CCHPM, périmètre originel de l'intervention de l'agence, font apparaître des enjeux multiples et complexes de développement économique et social.

Composé d'espaces ruraux dans l'arrière-pays et davantage urbanisé sur sa façade littorale, il s'étend essentiellement sur deux intercommunalités comprenant 95 communes. Il fait face à un déclin démographique avec une baisse annuelle moyenne de 0,2 % du nombre d'habitants sur la période 2011-2016 et une population vieillissante.

Les activités sont inégalement réparties sur le territoire : les établissements de santé, commerces et services se concentrent à l'ouest et plus particulièrement sur la façade littorale, où les infrastructures de transports sont plus développées, alors que la structure économique de l'est, moins bien desservi, repose davantage sur l'activité rurale et agricole.

Le tourisme est le pilier du développement de la zone mais dépend essentiellement de l'économie présentielle. Il concentre 3 100 emplois, soit 12,1 % de l'emploi total du territoire et 9,6 % des emplois touristiques du Nord-Pas-de-Calais⁸.

Le bassin d'emploi est confronté à des difficultés économiques et sociales, les principales étant des taux de chômage et de pauvreté élevés, ainsi qu'un déficit de qualification de la population.

Dès sa création en 2016, l'agence intervient dans le champ du développement et de l'aménagement du territoire du « Pays maritime et rural du montreuillois », engagés depuis 2003 et concrétisés par l'élaboration du schéma de cohérence territoriale, portée par le syndicat mixte du montreuillois, créé en 2009.

L'importance et la complexité des enjeux sur ce territoire justifiaient, à elles seules, la concentration, dès l'origine, de l'action de l'agence sur celui-ci.

Or, dès 2017, elle a choisi d'étendre son intervention à trois espaces limitrophes : le sud du boulonnais, la Baie de Somme et les 7 Vallées et le Ternois. Cette extension procède de la volonté politique d'identifier la destination du sud de la Côte d'Opale, de la Baie de Somme et des 7 vallées et du Ternois dans un espace aux caractéristiques communes.

Alors même que les orientations de l'agence ne sont pas complètement partagées sur son périmètre initial d'intervention (*cf.* § 2.2.3.2 ci-après), cette extension territoriale présente le risque, dans la phase de montée en puissance de l'entité, d'une dispersion de son action.

⁸ Source : contrat de ruralité PETR du Montreuillois.

2.2 Le rôle de l'agence

En réponse aux observations provisoires, le président de l'agence a exprimé sa position sur le rôle de l'agence et son évolution.

« Ce contrôle de la chambre nous permet d'engager une démarche de progression dans la structuration de l'association [...] En tout état de cause, elle doit modifier ses statuts ».

Compte-tenu du contexte électoral, il indique ne pas être en mesure d'élaborer quelques documents stratégiques et projections financières, mais esquisse « des pistes de réponse [...] » qui seront soumises à l'assemblée générale de l'association après les élections.

Il présente, d'une part, des propositions de modification des statuts (cf. annexe n° 2 du rapport).

Il envisage, d'autre part, de soumettre à l'assemblée générale deux documents :

- le premier dénommé « Stratégie Agence » qui présente de manière pluriannuelle les orientations en termes de Tourisme, Filière et Entreprises, Marketing Territorial, Emploi et Formation ;

- un second, qui repose sur le renouvellement de la démarche d'élaboration d'un plan stratégique prévisionnel, définissant pour 2020-2023 les grandes orientations de la structure dans le cadre de son champ d'interventions (actuelles) et la déclinaison opérationnelle de cette stratégie. Ce plan serait aussi soumis aux conseils communautaires nouvellement élus.

Enfin, pour le président, l'élaboration du « projet associatif » passe par la validation de la part des financeurs.

2.2.1 Un rôle multiforme défini par la charte et les statuts

La nouvelle dénomination de l'association est « Agence d'attractivité ». Ce type de structure vise le déploiement de démarches opérationnelles de promotion de l'offre du territoire, de mise en valeur de son potentiel pour attirer les personnes ou les capitaux. Elle ne peut être assimilée à celle d'opérateur direct de développement (économique, social, culturel, touristique...) comme la pratiquent les agences classiques de développement.

Les deux types d'approches se différencient par la nature même de leurs objets respectifs. Elles sont, cependant, liées en tant que l'attractivité d'un territoire dépend de son développement et que la qualité de celui-ci contribue à son attractivité. Un même organisme peut conduire de front les deux démarches, à la double condition qu'elles soient clairement distinguées, définies chacune dans leur contenu, par les moyens dédiés, et que leur articulation soit précisée.

Les termes utilisés dans l'acte fondateur de l'agence⁹, qui amalgame les deux notions d'« attractivité » et de « développement », révèlent ainsi, dès 2016, l'ambiguïté du sens à donner à son orientation par rapport aux attentes de ses initiateurs.

⁹ La charte du 11 juin 2016 précitée présente essentiellement l'association comme une agence de développement : « La création d'une agence d'attractivité sous statut associatif a vocation à être cet outil indispensable et pertinent de développement pour répondre aux exigences des acteurs politiques, économiques et sociaux du territoire et de nos partenaires que sont notamment l'État, la région et l'Europe » (charte page 4).

Les statuts de l'association, pour leur part, s'intitulent « Statuts de l'Agence de développement économique, touristique et territorial », alors même que l'agence est dénommée « Agence d'attractivité ».

Le contenu des missions statutaires (article 2) dans les domaines économique, touristique, territorial et de l'emploi-insertion-formation confie à celle-ci un rôle central d'opérateur direct qui délivre des prestations à ses adhérents sur un champ très étendu, ce que font classiquement les agences de développement, et non celles d'attractivité.

En l'état, la rédaction de la charte de 2016 et des statuts de l'association est donc porteuse d'ambiguïté quant au rôle qui lui est effectivement dévolu par ses textes fondateurs, pour répondre aux attentes différentes de ses adhérents.

2.2.2 La stratégie d'intervention de l'agence

La définition de la stratégie de l'agence est arrêtée dès la tenue de l'assemblée générale de l'association du 19 décembre 2016. Elle est prioritairement centrée sur la démarche d'attractivité.

Elle n'est pas formalisée dans un projet associatif.

2.2.2.1 La stratégie d'attractivité du territoire définie et partagée

La démarche d'attractivité constitue la préoccupation majeure de l'association en 2017. La stratégie de la marque « Côte d'Opale Pour être mieux » est adoptée en conseil d'administration du 13 avril 2017. Son guide est produit la même année, sa diffusion auprès des acteurs publics et privés est engagée et les premiers outils de promotion lancés. Un plan d'actions « Marketing territorial » est adopté.

L'absence de tenue d'une assemblée générale en 2017 ne permet pas d'affirmer que ces options ont été validées. Toutefois, l'agence dispose d'une stratégie d'attractivité formalisée et elle est identifiée par ses adhérents comme l'outil-relais de cette démarche.

2.2.2.2 Défaut de définition d'une stratégie de développement du territoire partagée

La définition de la stratégie de développement du territoire (économique, touristique, territorial, emploi-formation) est subordonnée à plusieurs préalables. Ainsi, les commissions thématiques de l'agence élaborent des fiches techniques pour chaque domaine d'intervention. Des conventions d'objectifs et de moyens entre l'agence et chaque collectivité locale définissent les prestations attendues en fonction d'un budget attribué. Les dispositifs contractuels avec l'État, la région, le département et d'autres acteurs du territoire déterminent les contenus des actions-relais des partenaires publics et privés.

La vision d'ensemble, qui devait en résulter, n'a pas été formalisée dans un plan stratégique et opérationnel de développement adopté par ses instances de gouvernance, ce qui montre la difficulté de l'agence à dégager de grandes orientations et à les faire partager.

La CA2BM et la CCHPM s'interrogent, d'ailleurs, fortement sur l'opportunité de maintenir les missions confiées à l'agence dans les domaines du développement économique et territorial. La seconde a même renoncé à lui confier cette prérogative. Quant à la première, elle estime que les interventions de l'agence sont concurrentes avec les siennes, au titre de sa compétence sur le développement économique. Elle s'interroge également sur la redondance de ses missions sur l'emploi avec celles d'autres partenaires. Dans sa réponse aux observations provisoires, le président de la CA2BM informe la chambre « qu'elle n'a aucunement transféré de compétences dans les domaines économiques et touristiques à l'agence d'attractivité en Opale-Canche-Authie ». Il précise qu'« En revanche, la convention d'objectifs et de moyens passée entre l'Agence d'attractivité et la CA2BM a pour unique finalité d'établir un partenariat entre les deux structures en vue de confier à l'Agence d'attractivité la gestion et l'animation de projets dans les domaines essentiellement touristiques et accessoirement économiques, en particulier dans le cadre des filières et les relations avec les entreprises ».

2.2.2.3 Le recentrage du rôle de l'agence

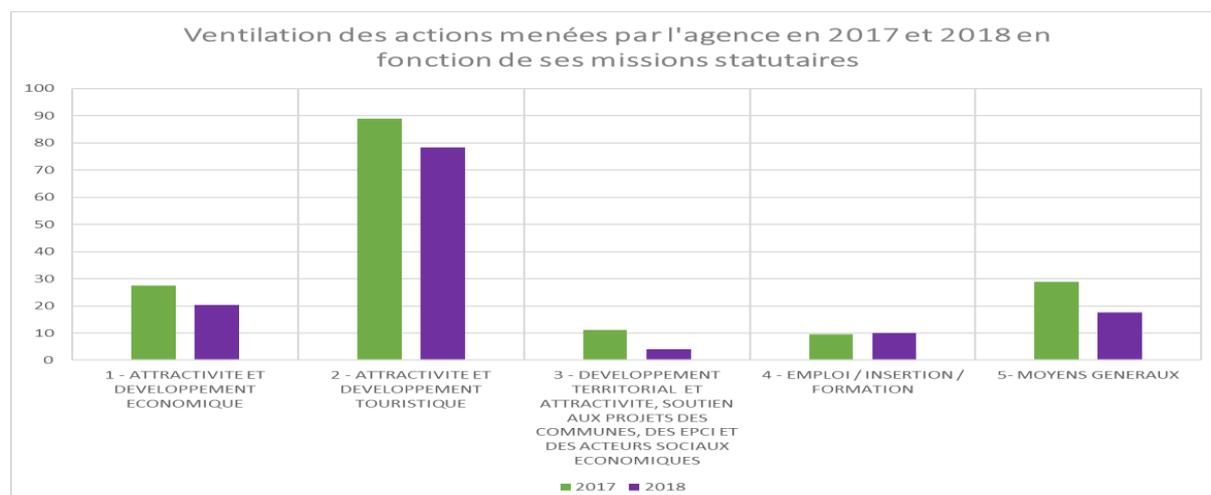
Deux rapports d'activité, soumis en 2017 et 2018 à l'assemblée générale, présentent le panorama des actions annuelles engagées depuis la création de l'agence.

Ils comportent de nombreux indicateurs quantitatifs et qualitatifs qui montrent leur déploiement progressif et l'engagement des partenariats publics et privés.

Ils mettent en évidence le rôle de l'agence dans le domaine de l'attractivité du territoire et la place qu'elle souhaite prendre dans le développement touristique et économique de celui-ci.

À partir de ces rapports et d'autres éléments, la chambre a co-construit avec le directeur de l'agence un modèle précis d'analyse de l'activité menée en 2017 et 2018 (cf. méthodologie en annexe n° 2). Il a permis de répartir les actions en fonction des missions statutaires, et de mettre ainsi mieux en lumière l'évolution de l'activité.

Graphique n° 1 : Evolution de la répartition des activités de l'agence en 2017 et 2018



Source : chambre régionale des comptes à partir des données transmises par l'agence.

Le nombre des actions en faveur du développement économique et territorial est inférieur, dès l'origine, à celui du tourisme et décroît entre 2017 et 2018 (*cf.* graphique n° 1 ci-dessus). Celui de l'emploi-insertion-formation, faible, stagne.

L'identification de l'agence comme outil-relais des politiques publiques de développement des collectivités membres de l'association se situe en retrait par rapport au potentiel d'actions ouvert par ses statuts, notamment en matière de développement territorial. Son rôle de « développeur » peine à s'imposer.

En conséquence, son champ d'intervention s'est trouvé progressivement circonscrit à l'activité du tourisme et d'animation du patrimoine, dénominateur commun aux collectivités. Elle devient son cœur de métier. Si ce constat devait être confirmé, la réduction progressive du champ d'action de l'agence impliquerait une mise à jour des statuts pour en tenir compte.

Les bilans d'activité ne font pas encore apparaître les résultats concrets de ces actions sur le développement du territoire. Une étude d'impact devrait être menée afin d'en évaluer la valeur ajoutée et l'utilité.

Le champ limité dans lequel sont conduites effectivement les actions et la vision différente des deux intercommunalités sur le rôle de l'agence font peser des incertitudes sur son développement. Dans ce contexte, l'élaboration du projet associatif de l'agence, formalisant sa stratégie de développement en accord avec ses financeurs, est nécessaire et urgente.

2.2.2.4 Le défaut de projet associatif

L'article 2 des statuts décrit de façon très large l'étendue des missions pouvant être confiées à l'agence.

Le projet d'une association est constitué des différents objectifs arrêtés par les organes statutairement compétents en vue de réaliser l'objet social. Bien que non obligatoire, sa formalisation est, en pratique, essentielle pour déterminer la manière dont il va être mis en œuvre. Son adoption par les instances permet, également, de mesurer sa bonne adéquation avec la volonté réelle des adhérents.

L'article 5.2 des statuts indique que l'assemblée générale « définit les grandes orientations de l'activité de l'association devant notamment être prises en compte dans le Programme Partenarial d'Activités ». Le conseil d'administration, aux termes de l'article 6.2 « approuve le Programme d'Activités selon les orientations fixées par l'assemblée générale » et « met en œuvre les grandes orientations de l'association approuvées par l'assemblée générale au travers notamment du Programme d'Activités ».

Un plan d'actions est indiqué succinctement dans le procès-verbal de l'assemblée générale du 26 juillet 2018. Les orientations et le programme des interventions en matière d'attractivité sont tout aussi sommairement définis. Le contenu des missions de développement est adopté « au fil de l'eau ».

Aucun document des deux principales instances de gouvernance n'atteste que l'entité s'est dotée d'un projet associatif global, formalisé, ayant défini la manière dont l'objet social va être mis en œuvre dans ses deux composantes. Du fait de la conception extensive de celui-ci, ce défaut est préjudiciable et suscite des interrogations de la part de certains membres, dont les deux établissements publics de coopération intercommunale fondateurs, quant au rôle et à l'utilité de l'agence (*cf. supra*).

La volonté de tous les membres de mettre en commun leurs connaissances et leurs activités n'est pas manifeste, alors même que c'est ce qui fonde le projet associatif au sens de l'article 1 de la loi du 1^{er} juillet 1901.

Dans ce contexte, un débat général sur le champ d'intervention, les orientations et les modes opératoires de l'agence est nécessaire. La chambre recommande que les conclusions qui en seraient tirées puissent être formalisées dans un projet associatif à adopter par l'assemblée générale.

Recommandation n° 1 : élaborer un projet associatif de l'agence traduisant la stratégie globale d'attractivité et de développement économique, touristique et territorial du territoire, partagée par l'ensemble des adhérents.

L'activité effective de l'association est, à ce jour, en décalage avec son objet social. Si cette situation devait perdurer, la chambre recommande d'actualiser les statuts.

Recommandation n° 2 : mettre en concordance l'objet des statuts et l'activité réelle de l'agence.

2.2.3 La complexité des montages opérationnels

Fondés, essentiellement, sur la démultiplication des dispositifs conventionnels, les montages opérationnels retenus pour les actions se caractérisent par la complexité de leur gestion administrative et technique. Celle-ci ne facilite pas la lisibilité et la transparence de l'intervention de l'agence.

2.2.3.1 L'exercice de la mission « tourisme »

L'exercice des missions dans le domaine du tourisme s'effectue dans un cadre juridique complexe.

Tableau n° 1 : Résumé des missions d'office du tourisme confiées à l'agence

Territoire concerné par l'« Agence Opale and Co » (OFFICE DU TOURISME)	Compétences appartenant à	Modalités du transfert de l'exercice des compétences et missions à l'agence	Missions transférées à l'agence
Merlimont (BIT)	EPCI CA2BM	Par voie de <u>CONVENTIONS</u> d'objectifs et de moyens matériels, humains, financiers en dates des 11 août 2017 et 15 octobre 2018	Développement économique, touristique, territorial, de l'emploi, de l'insertion et de la formation
Rang-du-Fliers (BIT)			
Cucq-Stella (BIT)			
Montreuil-sur-Mer (BIT)	EPCI CCHPM	Par voie de <u>CONVENTION</u> d'objectifs et de moyens matériels, humains, financiers en date du 12 mai 2017 et renouvelée par tacite reconduction chaque année sans pouvoir excéder 3 ans	Développement économique, touristique, territorial, de l'emploi, de l'insertion et de la formation
Hucqueliers (BIT)			
Fruges (BIT)			
Le Touquet-Paris-Plage (BIT)	Commune « station »	Par voie de <u>CONVENTION</u> entre la commune du Touquet-Paris-Plage, Le Touquet-Paris-Plage Tourisme et l'Agence en date du 18 avril 2017 pour une durée de 3 ans (4 avenants)	Accueil et information touristique (BIT ouvert 7 jours sur 7) ; promotion, valorisation et communication du territoire ; coordination des socio professionnels et des partenaires ; commercialisation ; appui à la définition des politiques de développement touristique ; assistance technique et administrative (expertise sur les dossiers, étude, prospection et veille juridique)
Berck-sur-Mer (BIT)	Commune « station »	<u>Conventions de partenariat avec l'OT pour 2018 et 2019</u>	AUCUN TRANSFERT
Étaples-sur-Mer (BIT)	Commune « station »	<u>Pas de convention</u>	AUCUN TRANSFERT
Camiers – Sainte-Cécile (BIT)	Commune en cours de classement « station »	<u>Projet de COM 2018 non abouti</u>	AUCUN TRANSFERT
7 Vallées et Ternois	Association Office de tourisme intercommunautaire	Par voie de <u>CONVENTION</u> d'objectifs et de moyens du 25 avril 2019 1 an renouvelable	Promotion et coordination des acteurs touristiques, commercialisation, études et prospections
Montreuil-sur-Mer Citadelle	Commune	<u>Par voie de convention de 2019 pour 2019-2021</u>	Gestion d'un centre d'hébergement, d'un accueil touristique, animation, promotion et commercialisation du site

Source : Agence d'attractivité Opale & Co, complété par la chambre régionale des comptes.

BIT : bureau d'information touristique

La compétence « Promotion du tourisme dont création des offices du tourisme », échoit, suite à la loi n° 2015-991 du 7 août 2015, portant nouvelle organisation territoriale de la République, aux établissements publics de coopération intercommunale. Cependant, la présence, sur le territoire du Montreuillois¹⁰, de nombreuses communes aux stations de tourisme classées permet à celles-ci de conserver leur compétence. Certaines d'entre-elles, directement (Le Touquet-Paris-Plage), ou indirectement par leur office du tourisme (Montreuil-sur-Mer, Rang-du-Fliers, Berck-sur-Mer), ont transféré l'exercice de cette mission à l'agence. Pour les communes sans classement, les anciens offices municipaux du tourisme intégrés dans la compétence touristique communautaire (CA2BM et CCHPM), mais maintenus pour leur proximité au territoire, deviennent des bureaux d'informations touristiques gérés par l'agence. Leurs locaux, propriété des communes, sont ainsi mis à sa disposition. Les statuts des personnels affectés à cette mission et leur mode de financement sont différenciés (transferts, mises à disposition) selon les collectivités.

La qualité d'office du tourisme intercommunal de la CA2BM, que se reconnaît l'agence, est contestée par son président qui indique à la chambre, dans sa réponse, qu'il « n'a aucunement transféré de compétences dans les domaines économiques et touristiques à l'agence d'attractivité en Opale Canche Authie ».

En conclusion, la mission touristique de l'agence, pourtant centrale, est complexe dans sa constitution et hétérogène dans son étendue. Son organisation n'est pas stabilisée. Les modalités de son exercice sont « à géométrie variable », subordonnées au respect des exigences particulières de chaque collectivité. Cette situation ne facilite pas la cohérence de cette mission et appelle une clarification du rôle que les collectivités territoriales souhaitent réserver à l'agence.

2.2.3.2 L'exercice des missions de développement économique et territorial

Les différentes conventions d'objectifs et de moyens, signées par les collectivités publiques compétentes, confient à l'agence des missions de développement dont la mise en œuvre des démarches, définies « à la carte », chaque année, par les fiches actions, impose l'adaptabilité permanente de la structure et la rigueur dans le respect des attentes des financeurs.

Ces fiches contiennent toutes un dispositif d'évaluation construit à partir d'indicateurs de résultats quantitatifs et qualitatifs pertinents, qui doivent être renseignés au terme de chaque année. Cependant, faute d'avoir pu disposer de ces résultats, la chambre ne peut se prononcer sur la qualité des données fournies par l'agence à ses financeurs.

Le président de la CA2BM, en réponse aux observations provisoires de la chambre, indique que : « De toute évidence, le contenu partagé entre les parties signataires de ladite convention présente de sérieuses carences dans son exécution et dans la démarche collaborative puisque certaines actions sont réalisées sans l'accord préalable des élus de la CA2BM.

¹⁰ Le Touquet-Paris-Plage, Etaples, Berck-sur-Mer, Camiers – Sainte-Cécile.

En revanche, la convention d'objectifs et de moyens passée entre l'agence d'attractivité et la CA2BM a pour unique finalité d'établir un partenariat entre les deux structures en vue de confier à l'agence la gestion et l'animation de projets dans les domaines essentiellement touristiques et accessoirement économiques, en particulier dans le cadre des filières et les relations avec les entreprises.

De plus, la CA2BM ne dispose pas ou obtient tardivement les fiches actions en adéquation avec le programme d'actions annuelles qu'elle souhaite mettre en place. Cette situation ne lui permet pas, d'une part, d'apprécier de façon pertinente les résultats attendus et, d'autre part, d'identifier précisément les participations financières de l'ensemble des autres contributeurs. »

L'association est dépendante des budgets alloués, chaque année, par ses financeurs. Son financement est subordonné à la réalisation, dans les conditions optimales, des objectifs contractuels. Son plan de financement n'est donc pas sécurisé dans le moyen terme, ce qui ne facilite pas la lisibilité et la pérennité d'actions qui nécessiteraient, du fait de leur nature, constance et stabilité.

2.2.4 Articulation des rôles de l'agence et du syndicat mixte du Pays maritime et rural du Montreuillois - Pôle d'équilibre territorial et rural

L'agence d'attractivité s'inscrit, aux termes de la charte de 2016 précitée, dans la continuité des initiatives portées par l'association du Pays du Montreuillois et du syndicat mixte du Pays maritime et rural du Montreuillois.

Ce dernier est maintenu pour le portage et la révision du schéma de cohérence territoriale, adopté le 30 janvier 2014, mais aussi pour le contrat de ruralité-Pôle d'équilibre territorial et rural du Pays maritime et rural du Montreuillois (2017-2020), le programme LEADER et le contrat local d'éducation artistique. Le plan local de développement économique et quelques grands projets retenus par les élus du territoire sont transférés à l'agence.

Celle-ci prend ainsi le relais de certaines actions secondaires menées par le syndicat mixte. Toutefois, leur prise en charge est subordonnée à un transfert de moyens qui reste inachevé. Ce constat montre que la répartition des rôles et des moyens respectifs de l'agence et du syndicat reste incertaine et doit recueillir l'accord de tous les partenaires.

2.2.5 Le rayonnement de l'agence sur le territoire

Le déploiement du champ d'intervention de l'association a été effectué dans un temps très court. Il traduit l'objectif de l'entité de prendre, rapidement, sa place dans l'environnement territorial du montreuillois. Son effectivité est, cependant, affectée par le recentrage, de fait, des actions de l'agence.

La multiplicité et la complexité des partenariats engagés nécessitent une gestion dont la solidité, confrontée aux moyens techniques et financiers actuels de l'agence, doit encore être démontrée.

Ces constats laissent entrevoir un décalage entre les lignes d'actions ouvertes par l'association et sa capacité réelle à les concrétiser.

La croissance très rapide de son périmètre d'intervention s'est effectuée alors que le partage entre les acteurs de la vision du développement sur son champ territorial originel n'était pas acquis et que ses actions ne sont pas encore consolidées. Le résultat financier déficitaire, enregistré la seconde année d'existence de l'agence, met en évidence une situation de crise de croissance qui se doit d'être davantage maîtrisée.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Le rôle de l'agence comme outil de promotion de la démarche d'attractivité est identifié par ses principaux partenaires. En revanche, celui d'acteur du développement du territoire peine à s'imposer.

Cette dernière difficulté résulte, à la fois, de la rédaction ambiguë de l'objet des statuts qui ne distingue pas clairement les deux volets de l'intervention de l'agence, du défaut d'élaboration d'un projet associatif et de l'absence de stratégie partagée de développement économique et territorial.

L'utilité de l'agence apparaît, dans les bilans d'activité, sur un périmètre d'intervention recentré sur la mission « tourisme ». Les prestations au titre du développement économique se resserrent, déterminées en fonction des projets confiés. La mission, potentiellement ouverte par les statuts, d'un soutien de l'agence au développement territorial des collectivités territoriales n'a pas été activée.

La croissance rapide du champ d'action territorial de l'agence s'est effectuée au détriment de la consolidation de son intervention sur le périmètre originel et prioritaire défini par la charte de 2016. Confrontée ainsi à la réalité de ses capacités, l'association se situe dans une phase de crise de croissance qui doit être maîtrisée.

Dans ces conditions, l'élaboration d'un projet associatif traduisant les stratégies d'attractivité et de développement et, le cas échéant, l'actualisation de l'objet des statuts seraient à engager pour mettre en adéquation le rôle de l'agence et son positionnement effectif.

3 LA GOUVERNANCE

3.1 La gouvernance institutionnelle

3.1.1 L'assemblée générale

Aux termes de l'article 5.1 des statuts, l'assemblée générale comprend l'ensemble des représentants des membres de l'association. Dès sa création, en 2016, celle-ci se compose de 226 adhérents, répartis entre les membres du « secteur public », pour 41,59 %, et les « socio-professionnels » pour 58,41 %. L'augmentation du nombre d'adhésions de ces derniers, qui passe de 132 en 2016 à 363 en 2019, rend compte de l'intérêt porté par les acteurs privés à l'objet de l'association, en particulier ceux relevant de l'espace communautaire de la CA2BM (87,4 % dont 42,98 % pour la seule commune du Touquet-Paris-Plage). L'ancrage de l'association dans le territoire de la CCHPM semble moins effectif, avec seulement 7,2 % des adhérents privés.

Alors qu'aux termes de l'article 5.3, l'assemblée générale se réunit au moins une fois par an, elle n'a pas été convoquée en 2017.

Par ailleurs, la communication des pièces utiles aux délibérations, qui devraient être jointes à la convocation, ne sont distribuées aux membres qu'en séance. Cette pratique, qui méconnaît les statuts (article 5.3, alinéa 2), ne favorise pas une préparation optimale des débats.

Les pouvoirs de l'assemblée générale, définis à l'article 5.2, sont dans leur ensemble respectés. Toutefois, il est constaté, à la lecture des procès-verbaux, que la définition des grandes orientations de l'association devant être prises en compte dans le programme partenarial d'activités ne lui a pas soumise. À l'inverse, l'assemblée générale est invitée à délibérer sur le programme annuel d'actions, alors que cette attribution est réservée au conseil d'administration.

De plus, les modalités de vote des délibérations prises par l'assemblée générale ne sont pas mentionnées, contrairement aux dispositions de l'alinéa 9 de l'article 5.3 des statuts, qui prévoient que celles-ci sont prises à la majorité simple des voix des membres présents ou représentés. De même, les pièces soumises aux débats, susceptibles d'être modifiées, ne sont pas annexées auxdits procès-verbaux. Dans ces conditions, il n'apparaît pas possible d'évaluer le niveau d'adhésion des membres aux différents aspects de la politique proposée à l'assemblée, par le président et son conseil d'administration, ni d'apprécier le contenu des décisions finalement adoptées.

3.1.2 Le conseil d'administration

Aux termes de l'article 6.1 des statuts, l'association est dirigée par un conseil d'administration constitué d'un maximum de 50 membres et composé à 50 % par les membres institutionnels et à 50 % par les membres socio-professionnels. La composition de cette instance est conforme aux statuts.

Toutefois, huit représentants des établissements publics de coopération intercommunale du collège des membres institutionnels siègent encore au conseil en qualité d'élus des quatre communautés de communes existantes avant leur fusion en deux nouvelles intercommunalités. L'article 22 prévoyait, pourtant, que cette disposition était transitoire, dans l'attente de la création de ces dernières, intervenues en 2016 et 2017. La modification de la composition du conseil aurait donc dû être effectuée en 2017.

La fréquence des réunions du conseil d'administration n'appelle pas de remarque.

Ses attributions définies à l'article 6.2 sont, dans leur ensemble, respectées. Le programme annuel d'actions, qui relève de la seule initiative du conseil d'administration, est, en dépit des dispositions statutaires, approuvé sans cadrage préalable des orientations par l'assemblée générale et sans dispositif formalisé de suivi et de mise en œuvre.

La chambre rappelle l'obligation de respecter le mode de désignation des représentants des établissements publics de coopération intercommunale au conseil d'administration, ainsi que la répartition des attributions respectives de celui-ci et de l'assemblée générale en matière de définition des orientations et du programme partenarial d'activités.

Rappel au droit unique : respecter le mode de désignation des représentants des établissements publics de coopération intercommunale (articles 6.1 et 22 des statuts) et la répartition des attributions respectives de l'assemblée générale et du conseil d'administration en matière de définition des orientations et du programme partenarial d'activités (articles 5.2 et 6.2).

Dans sa réponse aux observations provisoires, le président indique qu'une modification significative des statuts devra être effectuée en assemblée générale extraordinaire, concernant le mode de composition des instances de gouvernance de l'association. Il en propose des pistes (*cf.* annexe n° 5).

3.1.3 Le bureau

Aux termes des dispositions de l'article 7 des statuts, la composition du bureau, choisi par le conseil d'administration, réserve 50 % des sièges aux représentants du collège institutionnel. D'autres personnes, dénommées présidents/rapporteurs des propositions des commissions, y assistent, sans que cela ne soit prévu par les statuts. Si ce mode de fonctionnement devait perdurer, il conviendrait de les adapter.

Le bureau constitue une cellule de travail et une instance de réflexion sur le développement et l'évolution de l'agence. Ses travaux, hormis ceux de l'année 2017, ne sont pas consignés dans des procès-verbaux. Il n'est, de ce fait, pas possible de vérifier le respect de la disposition statutaire qui prévoit qu'il « *rend régulièrement compte de son travail auprès du conseil d'administration et de l'assemblée, lesquels demeurent, sauf délégation, les deux seules instances décisionnelles de l'association* ».

3.1.4 Les commissions

L'association a mis en place des commissions thématiques pour les quatre pôles d'intervention correspondant aux quatre missions de l'agence. Cette modalité d'organisation, qui réunit les adhérents (chaque commission est composée de 30 membres, à parité entre les membres institutionnels et socio-professionnels), n'est pas prévue par les statuts. Ce dispositif d'échanges et de concertation n'a fonctionné qu'au démarrage de la structure. Si elle souhaitait le réactiver, les statuts devraient être adaptés en conséquence.

3.2 La gouvernance administrative

3.2.1 Le pilotage stratégique et opérationnel de la direction

3.2.1.1 Le directeur

Le directeur a été recruté à temps partiel par contrat de travail à durée déterminée, pour une période transitoire d'un an à compter du 5 septembre 2017, au motif d'un surcroît exceptionnel d'activité pour l'agence. En sa qualité de directeur du syndicat mixte du Montreuillois, il est chargé d'assurer la continuité de la démarche de « cohérence territoriale » mise en place par le syndicat, et en partie transférée à l'association. Par avenant du 5 mars 2019, son contrat de travail passe à durée indéterminée pour qu'il puisse occuper un emploi permanent au sein de l'agence.

Le cofinancement du poste par le syndicat mixte et la région, entre septembre 2017 et septembre 2018, est justifié par les différentes missions qui sont rattachées : directions de l'agence d'attractivité et du syndicat mixte du PETR, et animation des réseaux de partenaires publics et privés.

La fonction de direction s'exerce sous l'autorité du président mais, telle qu'elle s'est progressivement définie, elle caractérise le choix originel des financeurs de l'association de favoriser la prise de relais des missions du syndicat mixte du Montreuillois par l'agence d'attractivité. Le directeur est, ainsi, le pilote et le garant de la convergence des politiques de développement du territoire portées par les établissements publics de coopération intercommunale, le syndicat mixte, le PETR du Montreuillois et la région.

3.2.1.2 Le pilotage de la structure

La fiche de poste du directeur contient une rubrique « Suivi de l'action ». Cette fonction couvre, à la fois, le programme et les actions déléguées, le budget de l'agence (en binôme avec le gestionnaire), ainsi que la gestion des managers de pôles et le support aux équipes.

Les bilans d'activité pour 2017 et 2018 présentent de nombreux indicateurs chiffrés des actions menées par l'agence. Ils expriment par là-même une activité réelle de l'association.

Le conseil d'administration dispose d'une information complète, *infra*-annuelle, sur l'état d'avancement du programme annuel d'actions, sur la base d'un diagramme (en 2018) et de communications sur chaque mission.

La chambre souligne, cependant, que les résultats des actions conduites chaque année ne sont pas déclinés en termes d'attractivité et de développement effectifs du territoire. Le directeur n'est, ainsi, pas en mesure d'en assurer le suivi, faute de fixation préalable d'objectifs stratégiques quantitatifs et qualitatifs par le conseil d'administration, qui devrait intervenir dans le cadre de l'approbation, à ce jour inexistante, du programme annuel partenarial d'activités. L'évaluation de son état d'avancement et de son impact sur le territoire ne peut, en l'état, être réalisée.

Au titre du suivi des managers de pôles, le directeur ne semble pas avoir mis en place de dispositif de reporting régulier, *infra*-annuel, de type tableaux de bord mensuels de direction, qui lui permettrait d'assurer un pilotage opérationnel de la structure, aux multiples ramifications territoriales.

3.2.2 L'efficacité et l'efficience de l'administration

3.2.2.1 L'organisation administrative et son fonctionnement

L'agence existe effectivement depuis 2017. Son organisation administrative a été modifiée en 2017, 2018 et 2019 pour s'adapter à l'évolution de ses missions.

Les modifications successives apportées à l'organigramme mettent en évidence la difficulté à stabiliser le fonctionnement, dans un contexte de défaut de projet associatif et de variations importantes du périmètre d'intervention, notamment dans le domaine du tourisme.

Cette instabilité ne favorise pas la construction d'un projet d'entreprise cohérent, de nature à assurer la cohésion des équipes de salariés, leur identification dans une structure homogène et, au final, l'efficacité administrative optimale de l'association.

3.2.2.1 Des difficultés de gestion administrative et technique

La gestion des montages opérationnels, mis en évidence ci-avant, impose l'adaptabilité permanente de l'association et le respect de ses obligations à l'égard des financeurs. La complexité de la gestion de dispositifs démultipliés, avec des partenaires différents, et le niveau d'exigence des cocontractants constituent des défis à relever.

Des défaillances dans la gestion administrative et technique des dossiers, fondée sur une documentation approximative et rarement à jour, ont été observées. La qualité des informations communiquées sur les résultats atteints, qui doivent être enregistrés dans la remontée des fiches actions aux partenaires, s'en ressent, ainsi que le président de la CA2BM l'a souligné dans sa réponse (voir *supra*).

La faiblesse des fonctions de contrôle des gestions internes est préjudiciable dans un contexte d'éclatement des sites géographiques de l'association. Ces difficultés, en partie dues à la faiblesse des moyens d'administration générale, devront être résolues à court terme afin d'assurer la maîtrise de la complexité de l'intervention de l'agence.

À ce jour, toutes les conditions requises pour exécuter les missions attendues ne sont donc pas entièrement remplies.

3.2.2.2 Le pilotage de la gestion des ressources humaines

En 2018, l'association comprend 71 agents (personnels saisonniers compris). Le nombre de contrats à durée indéterminée (31) représente 43,66 % du total, celui de contrats à durée déterminée (34) 47,89 % et les mises à disposition (6) 8,45 %. Les défaillances de la documentation relative au personnel n'ont pas permis à la chambre de reconstituer sa mise en place progressive et son évolution.

La complexité de la gestion des ressources humaines provient de la diversité des statuts des agents de droit privé régis par deux conventions collectives distinctes, des modalités de leurs transferts (intégration, mise à disposition), de la durée différente des contrats, variable selon la nature des activités, ainsi que de la répartition des différentes missions de l'agence selon un prorata de temps.

La gestion de la paie est, jusqu'à ce jour, externalisée. Des listes d'agents ont été transmises à la chambre pour les exercices 2017 et 2018. Celles-ci s'avèrent imprécises, ne permettant pas de réaliser un contrôle exhaustif des coûts des effectifs, charges comprises.

Dans ce contexte, la gestion des ressources humaines de l'association s'est construite par étapes. Sa maîtrise est encore incertaine, alors même que l'hétérogénéité des profils et la diversité des origines du personnel nécessiteraient une planification plus rigoureuse de la montée en puissance du personnel corrélée au développement de l'agence. Les financeurs publics attendent une clarification de la répartition des moyens humains.

À ce stade, les enjeux de la maîtrise complète du pilotage par la direction générale, essentielle au fonctionnement de l'association, impliquent de passer d'une gestion externalisée à une internalisée prévisionnelle des emplois et des compétences. Les étapes préalables franchies décrites ci-dessus, ainsi que la finalisation des fiches de poste, qui pourrait être utilement complétée par d'autres outils de gestion (tels que ceux figurant en annexe n° 4), créent les conditions d'une internalisation aussi urgente que nécessaire.

Indépendamment de la complexité de la mise en place de la structure, le constat d'un présentisme élevé des salariés (aux environs de 98 %) démontre que l'agence dispose d'un personnel motivé et impliqué.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

L'association, de création récente, a stabilisé son organisation et son fonctionnement de façon progressive. La participation massive des acteurs socioprofessionnels à la vie de celle-ci (essentiellement ceux du territoire de la CA2BM), démontre que l'agence est identifiée comme un lieu d'échanges pertinent sur le territoire.

Toutefois, l'articulation des processus décisionnels entre l'assemblée générale et le conseil d'administration, ainsi que la documentation sur les décisions prises par ces instances, doivent être améliorées pour assurer une meilleure transparence du fonctionnement.

La gouvernance et la gestion administrative sont perfectibles. La faiblesse des ressources humaines affectées au pilotage stratégique et opérationnel d'une structure en développement, chargée d'élaborer et d'exécuter des montages juridiques et administratifs complexes, est préjudiciable.

Les bilans annuels de l'activité ne permettent pas encore de confronter les résultats obtenus aux objectifs fixés.

L'efficacité et l'efficience de l'administration, déployée sur de nombreux sites géographiques, ne sont pas mesurées et constituent des attentes de la part des financeurs publics.

4 LA SITUATION FINANCIÈRE

4.1 La qualité de l'information financière

4.1.1 La publication des comptes

Les dispositions des articles L. 612-4 et D. 612-5 du code de commerce et de l'article 1 du décret n° 2009-540 du 14 mai 2009 fondent les obligations de publicité des comptes des associations. L'agence a reçu plusieurs subventions publiques pour un montant de 1 276 706 € en 2017 et 2 006 458 € en 2018.

Si les comptes 2017 et 2018 ont bien été établis selon les dispositions précitées, ceux de 2017 n'ont été publiés au Journal officiel que le 12 juillet 2019, soit bien après les trois mois du vote de ces derniers par l'assemblée générale le 26 juillet 2018. De plus, les rapports de certification des comptes 2017 et 2018 du commissaire aux comptes ne sont pas publiés.

L'ensemble de ces éléments met en évidence la nécessité pour l'agence de renforcer, à l'avenir, le contrôle qu'elle exerce sur les documents réalisés par les prestataires auxquels elle a recours pour effectuer sa comptabilité et la certification de ses comptes.

4.1.2 L'information de l'assemblée générale et du conseil d'administration

L'article 5.2 des statuts dispose que l'assemblée générale entend et approuve le rapport financier du trésorier, ainsi que le rapport annuel du commissaire aux comptes, approuve les comptes annuels de l'exercice écoulé et vote le budget. Selon l'article 6.2, le conseil d'administration arrête, quant à lui, les comptes annuels et le budget de l'association.

Les différents procès-verbaux des réunions du conseil d'administration et de l'assemblée générale, visant à arrêter pour le premier, et à approuver pour la seconde, les budgets prévisionnels et exécutés de 2017 et 2018 et les comptes 2017 et 2018, présentent un contenu variable. Ils ne permettent pas toujours de connaître précisément quels documents et informations ont été diffusés en séance et d'identifier les décisions prises après modifications apportées, le cas échéant, par les instances de gouvernance.

Les procès-verbaux devraient être complétés en leur annexant systématiquement les budgets prévisionnels et exécutés et les rapports de gestion présentés en séance. Les soumettre à l'approbation de la plus prochaine séance de l'instance délibérante permettrait de présenter un suivi aux membres de l'association, d'assurer une plus grande transparence des décisions financières et d'assurer leur traçabilité.

Concernant l'information sur l'utilisation des subventions versées par les différents financeurs, l'agence a confirmé ne pas effectuer, auprès de ces derniers, de compte rendu systématique. Cette carence pourrait les conduire à lui demander le remboursement des sommes perçues et ainsi avoir des conséquences sur la situation financière déjà délicate.

Les comptes arrêtés en 2017 ont dû être rectifiés en 2019 pour intégrer le montant du stock du bureau d'informations touristiques de Montreuil et effectuer des corrections sur les montants du crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi, de la taxe sur les salaires et de l'impôt sur les sociétés. Elles ont conduit à constater un résultat net 2017 bénéficiaire. En principe, une fois approuvés par l'assemblée générale, les comptes annuels ne peuvent plus être modifiés. Les comptes de cette année ont été approuvés par l'assemblée générale du 26 juillet 2018. En cas d'erreurs significatives, les modifications se font dans l'exercice au cours duquel elles ont été constatées. Les inexactitudes significatives constatées pour l'exercice 2017 justifiaient leur correction dans les comptes 2017. Celle-ci n'est intervenue qu'en 2019. L'information a été communiquée à l'assemblée générale du 17 juin 2019 et au conseil d'administration du 26 avril 2019. L'absence d'obligation de mention de rectification dans les comptes eux-mêmes, comme le souligne l'expert-comptable, ne facilite pas la lecture de ceux-ci par toute personne extérieure. La chambre observe que le rapport du commissaire aux comptes ne fait pas non plus mention de cet incident.

4.2 La fiabilité des comptes

La fiabilité des comptes établis par l'agence est perfectible.

Les comptes 2017 modifiés et 2018 n'intègrent pas à l'actif du bilan les mises à disposition gratuites de locaux dont l'association bénéficie.

Or, le règlement n° 99-01 du 16 février 1999, relatif aux modalités d'établissement des comptes annuels des associations, et règlement n° 2004-12 du 23 novembre 2004 prévoient cette intégration. Conformément au règlement précité, il convient donc de les inscrire dans les comptes de l'association pour en améliorer la sincérité et l'exhaustivité.

Dans réponse aux observations provisoires, l'expert-comptable indique que l'entité ne disposant pas de l'évaluation de ces biens, il est matériellement impossible de réaliser cette écriture comptable. Il précise « qu'il a été convenu avec les propriétaires des locaux de nous transmettre une estimation des biens mis à disposition afin de remédier à cette situation ».

La qualité comptable pourrait être renforcée par la mise en place d'un dispositif de contrôle interne financier formalisé et documenté (plan de contrôle, fiches de contrôle). Celui-ci, fondé sur une analyse des risques liés à la mise en œuvre des différents processus financiers, paraît nécessaire dans un contexte de développement des recettes et des dépenses de l'association, d'éclatement des sites et de maniement de fonds par les agents des différents bureaux d'informations touristiques. Ainsi, outre la qualité des comptes, ce dispositif renforcerait également la sécurité et le suivi des opérations financières.

4.3 Le modèle économique et la situation financière

L'agence d'attractivité en Opale-Canche-Authie repose sur un modèle économique hybride, fondé en majorité sur des subventions publiques et, pour une part résiduelle mais en croissance, sur des prestations et valorisation de savoir-faire, notamment la vente de produits et services. Elle s'oriente, en 2019, vers un financement complémentaire avec les cotisations de ses membres.

Les données financières sont détaillées dans les tableaux en annexe n° 6.

4.3.1 Le résultat

4.3.1.1 Évolution du résultat

Suite à un exercice 2017 bénéficiaire de 31 341 €, après rectification des comptes vue *supra*, l'agence a enregistré, en 2018, un déficit de 55 595 €.

L'évolution de la structure des ressources et des charges ainsi que des soldes intermédiaires de gestion permet de mettre en évidence différents facteurs explicatifs.

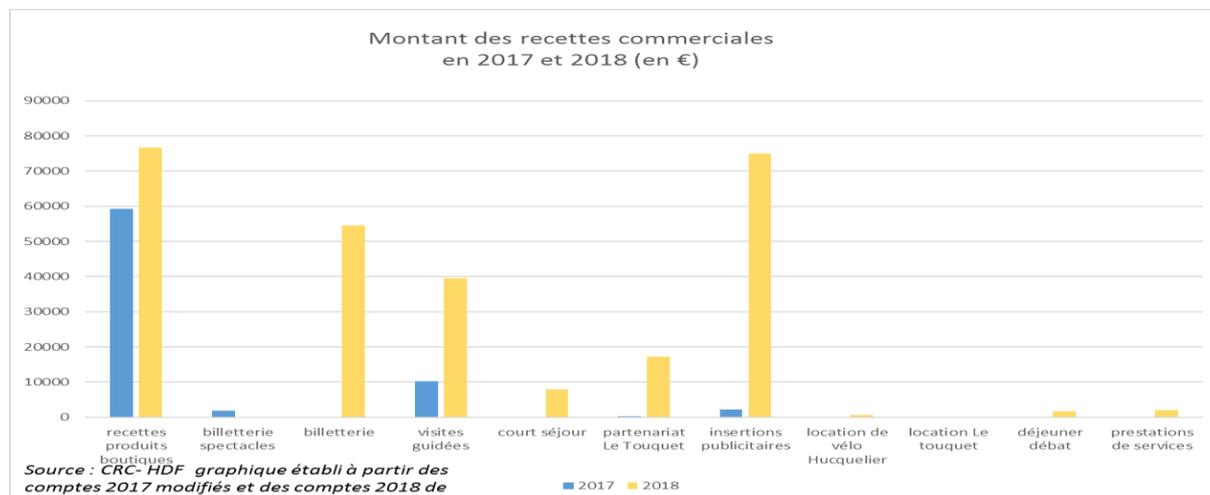
4.3.1.2 Évolution et structure des produits

Selon les comptes 2017 modifiés et 2018, les ressources de l'association ont augmenté de 73 %, passant de 1 353 134 € à 2 340 775 €. Composées essentiellement de subventions publiques, elles tendent à se diversifier.

La part du financement public diminue et s'établit à 94,4 % en 2017 et à 85,8 % en 2018. Si la CA2BM est le financeur majoritaire (61 % puis 36,5 %), le financement de la commune du Touquet est en augmentation et tend à l'égaliser en 2018 (36,1 %), plaçant l'agence en situation de forte dépendance vis-à-vis de ces deux collectivités.

La diversification des ressources apparaît en 2018 avec la progression de l'activité commerciale. En deux ans, le chiffre d'affaires net triple, passant de 73 891 € à 275 381 €. Les recettes commerciales représentent ainsi désormais 12 % des produits en 2018 contre 5,5 % en 2017.

Graphique n° 2 : Montants et structure des recettes commerciales 2017-2018 (en €)



Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes 2017 modifiés et comptes 2018 certifiés de l'association.

Cette forte augmentation s'est accompagnée d'une évolution importante dans la composition des recettes commerciales. En 2017, elles étaient constituées à 80 % des produits vendus dans les boutiques alors qu'en 2018 la proportion des ressources provenant des insertions publicitaires est passée de 3 % à 27 %, ces dernières réalisant un chiffre d'affaires désormais proche de la vente des produits des boutiques (28 %). La quotité provenant de la billetterie a également augmenté de 3 % à 20 %, celle provenant des visites guidées restant stable (14 %).

La progression des activités commerciales reflète la montée en régime de l'association. Leur diversification traduit, quant à elle, la volonté de promouvoir le territoire dans toutes ses composantes, par le biais de multiples supports (vente d'espaces publicitaires, produits dérivés, produits touristiques...). Elle contribue, également, à son indépendance financière.

Le développement d'une activité commerciale, notamment la vente de certains produits ou marchandises dans les bureaux d'informations touristiques, doit, cependant, se réaliser dans le cadre des textes applicables à un office du tourisme ou défini par l'objet statutaire.

En tant qu'office de tourisme, l'agence d'attractivité possède trois boutiques au sein des bureaux d'informations touristiques du Touquet, de Merlimont et de Montreuil-sur-Mer. Leurs inventaires montrent que celles-ci vendent notamment des souvenirs, des produits locaux, artisanaux et dérivés, certains portant sa marque. Le cadre juridique applicable à l'activité commerciale développée par un office de tourisme est prévu par l'article L. 133-3 du code de tourisme et par le renvoi au chapitre unique du titre Ier du livre II du même code. Les produits susmentionnés, ne rentrant pas dans le cadre de la commercialisation de services touristiques, ne sont pas régis par le code du tourisme et ne peuvent se rattacher directement à ses missions en la matière. Leur vente doit ainsi respecter le code de commerce, et notamment son article L. 442-7, qui dispose qu'« aucune association ou coopérative d'entreprise ou

d'administration ne peut, de façon habituelle, offrir des produits à la vente, les vendre ou fournir des services si ces activités ne sont pas prévues par ses statuts ». L'agence pourrait s'exposer dans le cas contraire à des poursuites pour paracommercialisme¹¹.

Or, seule la mention, peu explicite, de « commercialisation » est inscrite dans les statuts, à l'article 2 intitulé « attractivité et développement touristique ». Celui-ci se rapporte à la mission de promotion, de gestion et de développement de l'activité touristique. Pour éviter tout risque juridique, il conviendrait donc de compléter les statuts de l'agence en expliquant ce que ce terme recouvre précisément, et en indiquant notamment qu'outre les activités de vente de produits relevant du code du tourisme, elle vend également des souvenirs, produits locaux ou dérivés. Cet ajout est nécessaire, quand bien même la commercialisation desdits produits est prévue et détaillée par certaines conventions passées avec les financeurs.

Par ailleurs, les visites guidées représentant 14 % des recettes commerciales en 2017 et 2018. L'association doit veiller à ce que tous les guides touristiques opérant dans les musées de France et les monuments historiques disposent d'une carte de guide conférencier comme le prévoit le code du tourisme dans ses articles L. 2211 et R. 221-1. Il ressort du tableau de recensement des visites guidées et des agents les effectuant, ainsi que de l'examen des cartes de guide conférencier, que sur les 11 personnes concernées, seules quatre en possèdent une.

La recherche de diversification se poursuit en 2019, avec le projet d'instaurer une cotisation de 50 € pour les acteurs socio-professionnels souhaitant adhérer à l'association. Il convient, toutefois, d'observer que cette piste a été évoquée lors du conseil d'administration du 6 décembre 2018, mais n'a pas encore été soumise à l'assemblée générale, seule instance compétente d'après l'article 6.2 des statuts : « *le conseil d'administration propose à l'assemblée générale le montant de la cotisation annuelle* » et celles de l'article 5.2 qui rappellent qu'elle « *fixe annuellement le montant des éventuelles cotisations pour toute ou partie des membres* ».

La taxe de séjour est une fiscalité adossée à l'exercice de la compétence du tourisme. Elle est collectée par les communes ou les établissements publics de coopération intercommunale.

L'agence ne la perçoit pas, les collectivités locales du territoire ayant fait le choix d'en conserver le bénéfice. Elle a exprimé, le souhait de la percevoir pour consolider et diversifier ses ressources et d'assurer le lien direct entre l'exercice de la mission touristique et son financement.

Sa perception apparaîtrait cohérente si la mission « tourisme » de l'agence était clarifiée, ce qui n'est pas acquis. Cette situation confuse prive l'association d'une recette qui sécuriserait, dans le moyen terme, le financement des actions menées dans ce domaine, pour le compte des collectivités locales.

¹¹ Paracommercialisme : le fait pour un particulier, une association ou une coopérative d'entreprise ou d'administration sans but lucratif de pratiquer une activité commerciale non prévue par les statuts. Le paracommercialisme est une forme de commerce qui ne respecte pas le cadre légal relatif à l'activité commerciale du secteur d'activité considéré et qui introduit donc une distorsion de concurrence ou une concurrence déloyale. Le paracommercialisme introduit généralement une distorsion de concurrence parce que les acteurs qui le pratiquent bénéficient d'un avantage de coûts en n'étant pas soumis à toutes les obligations légales, réglementaires et fiscales qui sont normalement respectées par les acteurs traditionnels.

4.3.1.3 Évolution et structure des charges

Le montant des dépenses évolue avec la montée en charge des actions de l'agence et passe de 1 321 793 € en 2017 à 2 396 370 € en 2018.

La croissance significative de la masse salariale (y compris charges sociales et personnel extérieur facturé par les collectivités mettant à disposition des agents) de 55 % entre 2017 et 2018 ne s'inscrit pas dans un plan de développement de l'entité qui permettrait de justifier cette augmentation et rendre compte de sa maîtrise. L'évolution « au fil de l'eau » des effectifs correspond, plutôt, à l'intégration progressive des agents auparavant mis à disposition, augmentée d'effectifs supplémentaires au service du développement de l'activité.

Ces dépenses de personnel représentent 67 % des charges en 2018 contre 78 % en 2017. Cette diminution de la part relative de la masse salariale s'explique par la montée en charge des dépenses d'exploitation pour la mise en place de la structure (+ 85 %) et pour soutenir la croissance des activités d'attractivité et de développement (+ 230 %).

En conclusion, l'activité de l'association est en phase de montée en régime. Toutefois, cette progression n'est pas maîtrisée du fait d'une augmentation plus rapide des charges (+ 81,3 %) que des produits (+ 73 %).

Dans ce contexte, la mise en place d'une comptabilité analytique par secteurs d'activités, en dépenses et en recettes, s'avère nécessaire et urgente pour piloter la maîtrise des charges et les mettre en concordance avec les financements obtenus.

Dans sa réponse, le président de la CA2BM indique « Enfin, en vue de pouvoir disposer des éléments financiers fiables relatifs au fonctionnement de l'agence d'attractivité et ainsi répondre aux sollicitations de la CA2BM, il s'avérerait nécessaire que l'agence d'attractivité mette en place une comptabilité analytique et ce, en vue de la ventilation de l'intégralité des flux financiers ».

4.3.1.4 Évolution des soldes intermédiaires de gestion

La comparaison des différents soldes intermédiaires de gestion de 2017 et 2018 montre que la commercialisation des produits et services a permis de dégager une marge brute importante, qui a fortement progressé, passant de 20 620 € à 217 435 €.

Générer de la valeur ajoutée n'étant pas l'objectif d'une association, les recettes commerciales n'ont pas vocation à couvrir ses charges, ce qui explique les montants négatifs constatés de - 741 439 € en 2017 et - 588 837 € en 2018.

En revanche, l'excédent brut d'exploitation, reflet de l'activité courante doit, en principe, être équilibré pour que son modèle économique soit viable. Or, ce dernier se dégrade, passant de + 31 725 € à - 102 257 € en 2018, en raison de la progression significative des frais de personnel et, dans une moindre mesure, des autres achats et services externes, qui n'a pas été compensée par le montant des subventions d'exploitation perçues.

En d'autres termes, l'agence a, certes, réussi à dégager des bénéfices plus importants en 2018 grâce à ses recettes commerciales, mais n'est pas parvenue, dans le même temps, à maîtriser ses coûts et à s'assurer des financements publics suffisants.

Cette situation conduit à une capacité d'autofinancement négative en 2018 (- 50 410 €) qui marque, en tout état de cause, les limites des capacités d'investissement de l'agence, même si l'objet de l'association ne la prédispose pas à réaliser d'importants équipements.

4.3.2 Le bilan et les équilibres financiers

L'évolution du fonds de roulement, du besoin en fonds de roulement et de la trésorerie nette permet de dresser une situation de l'équilibre financier du bilan de l'association.

Le fonds de roulement, positif en 2017 (+ 27 848 €), devient négatif en 2018 (- 68 337 €).

Cette évolution est due à la faiblesse des fonds associatifs, reposant la dernière année sur des fonds propres composés quasi exclusivement des résultats des exercices 2017 (31 341 €) et 2018 (- 55 595 €), et de réserves pour une part marginale (155 €). Cette situation rend l'association très vulnérable aux variations de son résultat net et la contraint à limiter ses dépenses d'investissement. Or, en 2018, l'augmentation de celles-ci conjuguée à un résultat déficitaire non comblé par les reports à nouveaux et les réserves des années précédentes, explique le fonds de roulement négatif.

Le besoin en fonds de roulement (BFR) est aussi négatif, même si ce dernier tend à se réduire (- 115 217 € en 2018 contre - 270 090 € en 2017).

Il résulte, essentiellement, du montant important de dettes fournisseurs et des dettes fiscales et sociales (408 631 € en 2017 ; 402 276 € en 2018). Le montant des créances à recouvrer augmente, passant de 76 754 € à 107 915 €. La structure du BFR de l'agence interroge sur ses capacités à recouvrer ses créances mais surtout à régler ses dettes dans les délais.

Grâce aux ressources dégagées par le besoin en fonds de roulement négatif, l'association dégage une trésorerie nette positive de 46 880 €, dont le montant est fortement en recul par rapport à 2017 (297 939 €). Il lui permet toutefois encore de couvrir ses besoins sans recourir à un financement externe.

Les résultats mettent en évidence l'extrême sensibilité des équilibres financiers de l'agence aux variations de son résultat net, du fait de l'insuffisance de fonds propres. Ceux-ci reposent sur des facteurs conjoncturels comme la nécessité d'avoir chaque année un résultat net positif, tributaire essentiellement du niveau des subventions publiques et de leur rythme de versement. Dans ces conditions, sa trésorerie est, elle-même, soumise aux aléas de gestion de son besoin en fonds de roulement.

L'équilibre financier doit être consolidé et sécurisé à moyen et long terme, afin d'assurer la pérennité de l'association. Cela nécessite de prendre des mesures visant à renforcer progressivement les fonds associatifs, tout en veillant à avoir une politique de développement prudente fondée sur des financements à caractère pluriannuel.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La situation financière de l'agence est précaire. Son financement n'est pas assuré dans le court et moyen terme. Le résultat net de l'association, négatif en 2018, est subordonné à la maîtrise de ses charges de fonctionnement et suspendu à l'effectivité d'un financement public conditionné par le résultat des actions menées chaque année. La mise en place d'une comptabilité analytique en dépenses et en recettes serait de bonne gestion. L'autofinancement des investissements est inenvisageable à ce jour.

L'extrême sensibilité des équilibres financiers aux variations du résultat net met en évidence l'insuffisance des fonds associatifs qui devraient être renforcés pour assurer la pérennité de l'agence quel que soit le niveau du résultat annuel. La stabilisation du soutien financier public, inscrit dans un partenariat pluriannuel, pourrait être envisagée, faute de quoi l'avenir de l'association ne semble pas être assuré.

5 L'AVENIR DE L'AGENCE

5.1 Le positionnement de l'agence

L'association ne disposant pas de projet associatif, le directeur de l'agence a élaboré, à la demande de la chambre, ce qu'aurait pu être son plan stratégique de 2017 à 2020.

Cette démarche, conduite au démarrage de l'association, aurait pu, utilement, fournir la matière à l'élaboration et à l'adoption du projet associatif. Elle aurait permis de lever les ambiguïtés sur l'étendue du champ d'intervention de l'agence, de définir les grandes orientations ainsi que le programme partenarial d'activités de l'association et de déterminer, avec ses adhérents, un plan d'affaires de l'entité.

5.2 Le plan d'affaires et la trajectoire financière

Le modèle économique et financier de l'agence montre des limites importantes quant à la sécurisation des financements publics à court et moyen terme, tel qu'il a été démontré ci-avant. La croissance des produits tirés de l'activité commerciale ne peut garantir, à elle seule, l'autonomie financière de l'association.

Son mode de financement public, essentiellement annuel, assimilable à celui rencontré pour les appels à projets, renforce la nécessité de la détermination d'un plan d'affaires à trois ans, inexistant à ce jour.

L'association ne peut envisager sa pérennité dans le cadre défini d'une trajectoire financière, en charges et produits, faute de lisibilité sur le portefeuille d'actions à venir. Ce défaut est d'autant plus préjudiciable que sa situation financière est fragile, précaire et se dégrade.

Le redressement de celle-ci ne pourra être envisagé sans une refonte profonde par les adhérents notamment les collectivités locales du modèle économique et financier de l'association.

La chambre recommande à l'agence de s'engager dans cette voie, en s'appuyant sur une comptabilité analytique et sur un plan d'affaires précis, assurant la sécurité des financements à moyen terme.

Recommandation n° 3 : élaborer un nouveau modèle économique de l'association fondé sur une comptabilité analytique, garantissant la pluriannualité de ses financements sur la base d'un plan d'affaires à trois ans.

Dans sa réponse aux observations provisoires, le président de l'agence indique qu'« en 2019, Pas-de-Calais Actif a proposé de nous accompagner dans le projet de l'agence Opale&CO, la structure a fait l'objet d'un DLA (Dispositif Local d'Accompagnement) Stratégique avec l'entreprise Heraklead.

Sur le premier trimestre 2020, un second DLA a été déclenché sur la thématique « Finances ». C'est l'entreprise Syscecomça qui travaille sur l'optimisation financière de l'agence ».

*
* *

ANNEXES

Annexe n° 1. Statuts de l'association de 2016	34
Annexe n° 2. Evolution des statuts, présentée par le président de l'association dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre	35
Annexe n° 3. Analyses des relations partenariales de l'agence	37
Annexe n° 4. Méthodologie d'élaboration du tableau de ventilation des actions de l'agence en fonction de ses missions statutaires	42
Annexe n° 5. Evolution de diverses dispositions des statuts, déclaration du président de l'association dans sa réponse aux observations provisoires.....	43
Annexe n° 6. Tableaux de l'analyse financière.....	44

Annexe n° 1. Statuts de l'association de 2016

Article 2 – OBJET

L'agence d'attractivité Opale-Canche-Authie a pour objet de renforcer l'attractivité du sud de la Côte d'Opale et des vallées de la Canche, de l'Authie et de leurs affluents. Elle participe au renforcement des liens avec le nord de la côte picarde.
C'est un outil au service des communes, des EPCI, des entreprises et de l'ensemble des acteurs économiques et sociaux et des populations du territoire.

L'agence d'attractivité en Opale-Canche-Authie développe ses missions autour de 4 axes :

1. Attractivité et développement économique

L'Association a pour objet d'assurer, en lien avec les partenaires institutionnels, économiques et sociaux, les missions suivantes :

- 1.1. Promotion et prospection,
- 1.2. Organisation de l'accueil d'entreprises,
- 1.3. Assistance technique à l'implantation d'entreprises,
- 1.4. Accompagnement à la création et au développement des entreprises locales,
- 1.5. Mis en place et gestion d'un outil de recensement et de promotion des disponibilités foncières et immobilières à destination des entreprises.

2. Attractivité et développement touristique

L'Association a également pour objet de promouvoir, gérer et développer l'activité touristique en liaison avec les partenaires politiques, économiques et sociaux.

Les missions qu'elle a vocation à assurer sont les suivantes :

- 2.1. Organisation de l'accueil et de l'information,
- 2.2. Promotion touristique et communication,
- 2.3. Coordination des socio-professionnels et des partenaires,
- 2.4. Commercialisation,
- 2.5. Appui à la définition des politiques de développement touristique
- 2.6. Assistance technique et administrative, prestations de services diverses auprès de maîtres d'ouvrage publics ou privés pour tous les projets de développement, d'aménagement et d'équipements touristiques ainsi qu'en matière événementielle.

3. Développement territorial et attractivité, soutien aux projets des communes, des EPCI et des acteurs sociaux économiques.

L'Association a pour objet la réalisation et le suivi de programmes d'études permettant la définition, la coordination, la faisabilité, l'accompagnement et la gestion des projets de développement urbain, économique et social de ses membres dans les domaines suivants :

- 3.1. Assistance et conseil aux collectivités pour la définition et la mise en œuvre de leurs documents de planification et d'urbanisme
- 3.2. Assistance et conseil aux collectivités pour la définition et la mise en œuvre des politiques thématiques (Habitat – Logement, Mobilité et transports, Paysage et environnement, transition énergétique et écologique, développement numérique, patrimoine et culture...)
- 3.3. Soutien aux projets des communes dans leur conception et la recherche de subventions (création et rénovations de bâtiments, aménagements urbains, création ou renforcement de services à la population),
- 3.4. Coopération transfrontalière, européenne et internationale.

4. Emploi / Insertion / Formation

L'Association a pour objet la réalisation d'études et d'actions permettant la définition, la coordination, la faisabilité, l'accompagnement et la gestion des politiques et des outils dans les domaines de l'insertion, la formation et l'accès à l'emploi à destination d'un public très large sur les axes suivants :

- 4.1. L'accueil, l'information et l'orientation des publics,
- 4.2. La coordination avec les partenaires publics et privés, des actions sur les thèmes de l'emploi, la qualification, la formation, l'orientation, la vie quotidienne et l'insertion,
- 4.3. Le développement des actions en matière de prévision des besoins de main-d'œuvre et de reconversion,
- 4.4. L'accompagnement à l'employabilité (mobilité, santé, logement,) et l'appui aux initiatives.

L'Association constitue un centre pluridisciplinaire et partenarial de ressources, d'études, de recherches, de conseils et d'assistance technique à l'appui des politiques et des projets de ses membres.

L'Association est admise à effectuer toutes opérations se rattachant directement ou indirectement à cet objet ou pouvant en favoriser la réalisation.

Annexe n° 2. Evolution des statuts, présentée par le président de l'association dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre

Modification en AGE de l'Article 2 « *Objet* » afin de positionner clairement l'Agence dans ses rôles sur le territoire :

~~L'agence d'attractivité Opale Canche Authie~~ **L'Agence Opale & CO** a pour objet de renforcer l'attractivité du sud de la Côte d'Opale et des vallées de la Canche, de l'Authie et de leurs affluents. Elle participe au renforcement des liens avec le nord de la côte picarde.

C'est un outil au service des communes, des EPCI, des entreprises et de l'ensemble des acteurs économiques et sociaux et des populations du territoire.

~~L'agence d'attractivité Opale Canche Authie~~ **L'Agence Opale & CO** développe ses missions autour de 4 axes :

– **1. ~~Attractivité et développement économique~~ - *Attractivité et Animation des Filières et Entreprises***

L'Association a pour objet d'inscrire les filières du territoire dans une dynamique d'excellence et d'innovation par l'animation du réseau des socioprofessionnels :

1.1. Euratourisme,

1.2. Eura-autonomie,

1.3. Eura Terre Mer,

1.4. Economie Sociale et Solidaire.

– **2. *Attractivité touristique & Marketing territorial***

L'Association a également pour objet de promouvoir, gérer et développer l'activité touristique en liaison avec les partenaires politiques, économiques et sociaux.

Les missions qu'elle a vocation à assurer sont les suivantes :

2.1. Organisation de l'accueil et de l'information,

2.2. Promotion touristique – communication et marketing territorial,

2.3. Coordination des socio-professionnels et des partenaires,

2.4. Commercialisation,

2.5. Appui à la définition des politiques de développement touristique

2.6. Assistance technique et administrative, prestations de services diverses auprès de maîtres

d'ouvrage publics ou privés pour tous les projets de développement, d'aménagement et

d'équipements touristiques ainsi qu'en matière événementielle.

– **3. *Attractivité et Animation Patrimoniale***

L'Association a également pour objet de promouvoir, gérer et développer l'activité et l'animation du Patrimoine.

Les missions qu'elle a vocation à assurer sont les suivantes :

3.1 Mise en place d'un programme d'actions d'animation du patrimoine

3.2 Médiation du patrimoine (publics scolaires et non scolaires)

3.3 Animation du réseau des acteurs du Patrimoine

3.4 Gestion d'équipements patrimoniaux

3.5 Aide à la constitution de ressources, d'études, de recherches, de conseils et d'assistance technique à l'appui des politiques et des projets de ses membres.

– **3. Les EPCIs ont souhaité garder la compétence Développement Economique**
Développement territorial et attractivité, soutien aux projets des communes, des EPCI et des acteurs sociaux économiques. L'Association a pour objet la réalisation et le suivi de programmes d'études permettant la définition, la coordination, la faisabilité, l'accompagnement et la gestion des projets de développement urbain, économique et social de ses membres dans les domaines suivants :

3.1. Assistance et conseil aux collectivités pour la définition et la mise en œuvre de leurs documents de planification et d'urbanisme

3.2. Assistance et conseil aux collectivités pour la définition et la mise en œuvre des politiques thématiques (Habitat – Logement, Mobilité et transports, Paysage et environnement, transition énergétique et écologique, développement numérique, patrimoine et culture...)

3.3. Soutien aux projets des communes dans leur conception et la recherche de subventions (création et rénovations de bâtiments, aménagements urbains, création ou renforcement de services à la population),

3.4. Coopération transfrontalière, européenne et internationale.

– **4. Emploi / Insertion / Formation**

L'Association a pour objet la réalisation d'études et d'actions permettant la définition, la coordination, la faisabilité, l'accompagnement et la gestion des politiques et des outils dans les domaines de l'insertion, la formation et l'accès à l'emploi à destination d'un public très large sur les axes suivants :

4.1. L'accueil, l'information et l'orientation des publics,

4.2. La coordination avec les partenaires publics et privés, des actions sur les thèmes de l'emploi, la qualification, la formation, l'orientation, la vie quotidienne et l'insertion,

4.3. Le développement des actions en matière de prévision des besoins de main-d'œuvre et de reconversion,

4.4. L'accompagnement à l'employabilité (mobilité, santé, logement,) et l'appui aux initiatives. L'Association constitue un centre pluridisciplinaire et partenarial de ressources, d'études, de recherches, de conseils et d'assistance technique à l'appui des politiques et des projets de ses membres. L'Association est admise à effectuer toutes opérations se rattachant directement ou indirectement à cet objet ou pouvant en favoriser la réalisation.

Annexe n° 3. Analyses des relations partenariales de l'agence

Le rôle de l'agence se définit essentiellement dans les conventions bilatérales signées avec ses partenaires.

Les relations avec les partenaires du bloc communal

La COM de la CA2BM signée le 11 août 2017, d'une durée ne pouvant excéder quatre ans, et son avenant pour 2018 inscrivent les relations entre l'EPCI et l'agence dans le cadre défini par la charte de 2016 précitée. La CA2BM confie à l'association, à travers les fiches actions annexées à la convention, les missions suivantes :

- en matière de développement touristique (actions 1 à 5 : appui à la définition de la politique de développement touristique, accueil/information touristique, communication/promotion/marketing, commercialisation, animation et coordination des acteurs touristiques). Le classement préfectoral de l'agence en catégorie 1 d'office du tourisme en janvier 2019 lui confère la qualité d'office du tourisme intercommunal de la CA2BM ;
- en matière de développement économique-entreprises (actions 1 à 5 : veille économique, animation du tissu économique local, promotion/commercialisation/prospection France et Europe, accueil des porteurs de projets, bourse aux locaux immobiliers) ;
- en matière de développement économique-filières (actions 1 à 6 : Euratourisme, Euraautonomie, Euraressources et Eura Terre et Mer, économie sociale et solidaire, sensibiliser les artisans et les commerçants au numérique, salon « Entreprises et territoires » pour 2020) ;
- en matière d'emploi-insertion-formation (action 1 : état des lieux des acteurs et actions, espace emploi-insertion-formation) ;
- en matière d'animation du patrimoine historique, nouvellement introduite en 2019 (actions 1 à 6 : médiation du patrimoine à destination du jeune public, visites guidées et découverte du patrimoine, animation de la Maison du Tourisme et du Patrimoine, participation aux événements dédiés au patrimoine, mieux connaître le patrimoine et communiquer sur le patrimoine).

Le programme d'actions défini depuis trois ans dans les fiches actions fait apparaître l'agence comme le dépositaire d'une partie de l'exercice de la compétence de développement économique de cet EPCI¹² sans qu'un transfert juridique de compétence n'ait été effectué. À ce titre, la CA2BM est le véritable centre d'impulsion de l'action de l'agence. Le montant du soutien financier annuel, de plus de 0,8 M€ par an, place la CA2BM en tête des financeurs de l'association et correspond aux environs du tiers des ressources de l'entité.

La mise en œuvre de cette convention semble poser des difficultés à la CA2BM. Une note au bureau communautaire du 25 juillet 2019 fait état des observations des élus de l'EPCI sur le contenu des fiches actions 2019 soumises à la CA2BM pour leur financement et sur

¹² Nonobstant la réponse du président de la CA2BM au ROP de la commune du Touquet selon laquelle : « D'autre part notre EPCI a confié l'animation de quelques projets dans les domaines des compétences économiques et touristiques par voie de convention de partenariat. Aucune compétence n'est juridiquement transférée ».

certain dysfonctionnements de la relation contractuelle : validation préalable nécessaire de la CA2BM des actions décidées par l'association et des moyens humains affectés, concurrence du périmètre d'intervention de l'agence concurrent de celui de l'EPCI, redondance des actions de l'agence avec celles d'autres outils financés par l'EPCI (économie, emploi, syndicat mixte du Montreuillois). L'analyse de la CA2BM révèle des incertitudes sur la qualité de la relation entre les deux partenaires. Elle marque, également, les limites du dispositif conventionnel « objectifs/moyens » qui, en l'absence de cadrage stratégique et opérationnel de l'intervention de l'agence, remet en cause l'autonomie de l'association.

La COM de la CCHPM signée le 12 mai 2017, d'une durée ne pouvant excéder trois ans, définit un cadre contractuel limité au versement d'une subvention par une personne publique à une association, conformément à l'article 10 de la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000¹³. Aucune indication d'orientations et d'objectifs généraux à poursuivre par l'agence ne figure dans la convention. La CCHPM confie à l'association, à travers les fiches actions annexées à la convention, les missions suivantes :

- en matière de développement touristique, la CCHPM rappelle que le projet territorial, inscrit dans sa charte constitutive, entend créer un office du tourisme *via* l'agence de développement mais avec des bureaux d'informations touristiques pour maintenir la proximité. En qualité de maître d'ouvrage et dans le cadre de l'exercice effectif de sa compétence « Promotion dont la création d'offices du tourisme », la CCHPM confie à l'agence d'attractivité l'ensemble des missions relatives à l'exercice de compétence¹⁴. Les cinq fiches actions adossées à ces orientations recouvrent exactement les mêmes actions que celles confiées par la CA2BM ;
- en matière de développement économique, seules les actions relatives au développement des filières sont retenues dans les mêmes termes que ceux de la CA2BM, auxquelles est ajouté la filière EuraEnergie ;
- en matière de développement territorial (champ qui n'est pas mentionné pour la CA2BM), et consécutivement à l'extension du périmètre du SCOT à la CCHPM en 2017, l'EPCI rappelle que sa charte constitutive indique que la CCHPM confie à l'agence d'attractivité pour l'exercice de ses compétences « aménagement de l'espace », « équilibre social de l'habitat », « protection et mise en valeur du cadre de vie » et « activités et animation culturelles et sportives », quatre actions : missions d'expertise et de conseils, recherche de financement, accompagnement des porteurs de projet et appui aux communes dans la gestion quotidienne. Cet axe semble abandonné en 2019 ;

¹³ Loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations.

¹⁴ - L'organisation, l'animation et la mise en cohérence du réseau des BIT
 - La définition de la politique touristique du territoire et de son développement
 - L'animation et la coordination des équipements touristiques
 - La coordination des programmes d'actions des communes sur le territoire
 - La promotion, la commercialisation et l'animation des filières, de la marque territoriale, des événements et animations à l'échelle du territoire
 - L'appui à l'émergence de produits, d'équipements ou d'événements nouveaux à l'échelle du territoire
 - L'appui à la recherche de financements et de partenaires
 - L'animation et la gestion de l'observatoire du tourisme, de la centrale de réservation, de la commercialisation de « l'offre touristique » et des salons ;

- en matière d'emploi-insertion-formation qui apparaît en 2019 (action : espace emploi-insertion-formation) ;
- en matière d'animation du patrimoine, les actions à conduire sur le territoire de la CCHPM recouvrent celles promues par la convention de la CA2BM.

La convention tripartite commune du Touquet-Paris-Plage/Le Touquet-Paris-Plage Tourisme/Agence d'attractivité en Opale-Canche-Authie, signée le 18 avril 2017, confie à l'agence l'exercice de la compétence de la commune « Promotion du tourisme dont création des offices du tourisme », qu'elle a conservée dans le cadre de l'application des dispositions de l'article 69 de la loi de modernisation, de développement et de protection des territoires de montagne¹⁵. Un précédent rapport d'observations définitives sur la commune du Touquet a mis en évidence l'ambiguïté du montage retenu qui, en réservant à la régie communale une action décisive dans un domaine qui ne relève plus de sa compétence, rend confus le rôle réellement dévolu à l'agence par la commune. Quatre fiches actions ont été rédigées, au titre de cette convention, en 2019, fixant la feuille de route de l'agence : accueil-information touristique, communication/promotion/marketing, animation du patrimoine et commercialisation et lien avec les socioprofessionnels.

Les communes de Berck-sur-Mer, de Camiers – Sainte-Cécile et d'Étaples-sur-Mer sont dans une situation identique à celle du Touquet-Paris-Plage concernant la compétence du tourisme. Berck-sur-Mer a signé, *via* son office du tourisme, des conventions de partenariat entre l'office du tourisme et l'agence pour 2018 et 2019 portant notamment sur le conseil en séjour, la promotion et la commercialisation. Aucune convention n'a été signée avec la commune d'Étaples. Le projet d'une convention 2018 avec Camiers – Sainte-Cécile n'a pas abouti.

Une convention par laquelle l'agence se voit confier la promotion, la commercialisation et la gestion de la Citadelle a été signée avec la commune de Montreuil-sur-Mer, le 1^{er} mai 2019.

En parallèle, de nombreuses conventions de mise à disposition de locaux et de personnel de certaines collectivités du territoire ont été signées pour faire fonctionner notamment les bureaux d'informations touristiques et conduire certaines actions.

Les relations avec l'État, la région et le département

Le rôle de l'agence doit également être évalué du point de vue des dispositifs partenariaux mis en place avec l'État, la région et le département.

Par arrêtés des 7 août et 5 septembre 2018, l'État soutient ponctuellement des initiatives de l'agence relatives aux commémorations de la première guerre mondiale, pour un montant de subventions total de 12 000 €. Le financement de l'État se poursuit en 2019 avec le versement d'une subvention de 5 000 € pour l'édition 2019 : « c'est mon patrimoine ».

¹⁵ La loi n° 2016-1888 du 28 décembre 2016 prévoit la possibilité d'une dérogation par laquelle les communes touristiques érigées en stations classées de tourisme peuvent décider, par délibération, de conserver l'exercice de la compétence « promotion du tourisme dont la création d'offices du tourisme ».

Par convention du 7 mai 2018, la région prend en charge à 85 % (60 000 €) la mise en œuvre de l'Espace Info Formation de l'association au titre de l'année 2018. Par convention signée le 28 mai 2019, elle finance de nouveau cette action à hauteur de 89,08 % (53 000 €) au titre de l'année 2019. Par arrêté du 20 juin 2018, la région soutient l'action de location de vélos et de visites guidées à vélo, dans le cadre de son opération « L'ÉTER en Hauts-de-France 2018 ». Par lettre de notification du 23 juillet 2019, la région subventionne l'agence à hauteur de 5 000 € pour la réalisation de l'opération « Rendez-vous professionnels pour accompagner la transition digitale des entreprises » dans le cadre de l'appel à projets « Opérations territoriales emploi et numérique » (OTEN).

Le contrat de rayonnement touristique (CRT) permet d'encourager les projets globaux de développement et d'animation touristique des collectivités pour assurer le rayonnement de la destination. La région soutient l'action du bénéficiaire de sa subvention lorsque celui-ci s'inscrit dans la mise en œuvre de la stratégie touristique régionale. Par convention du 20 juin 2017, l'agence signe un CRT pour l'année 2017. Les axes stratégiques du contrat convergent avec ceux définis par l'agence : promotion touristique du territoire, développement de l'offre touristique, pilotage de la stratégie et la mobilisation des partenaires, développement et coordination de projets structurants en lien avec le tourisme lié à la culture, le tourisme de mémoire, les tourisms de nature et urbain. La participation financière de la région s'élève à 30 % (70 980 €) du coût global de 236 599 € du contrat qui finance quatre actions : déclinaison d'outils communs, coordination des plans de prospection et d'accueil, mieux connaître la demande client pour accompagner l'évolution de l'offre et mobilisation des partenaires. L'avenant à la convention précitée, signé le 3 septembre 2018, prend acte de la prolongation de délais demandée par l'agence, pour la réalisation des opérations mentionnées dans la convention et modifie les délais de production des justificatifs des dépenses de la convention, initialement prévus.

Par convention en cours de signature avec le département du Pas-de-Calais, l'agence doit mener, les 4 et 5 octobre 2019, une action événementielle en direction des proches aidants de personnes âgées en situation de handicap pour laquelle une subvention de 4 000 € devrait lui être versée.

Les relations avec d'autres partenaires

Par convention d'objectifs pluriannuelle signée le 10 juillet 2019, sans mention de durée, avec l'association « Misérables et Cie », l'agence fournit l'assistance technique et administrative à la production du spectacle annuel des Misérables à Montreuil-sur-Mer, conformément à ses statuts¹⁶. Aux termes de la convention, l'agence prend en charge l'ingénierie et l'organisation de l'événement, sa communication-marketing-relation presse, la gestion de la billetterie, l'aide à la commercialisation, le management de l'équipe salariée et l'encadrement de stagiaire éventuel, la production de contenus numériques et documentaires, la mise à disposition de biens de reproduction et de communication numérique de l'agence. La

¹⁶ Article 2 « Attractivité et développement touristique » ; article 2.6 « Assistance technique et administrative, prestations de services diverses auprès des maîtres d'ouvrage publics ou privés pour tous les projets de développement, d'aménagement et d'équipements touristiques ainsi qu'en matière événementielle ».

convention ne prévoit aucun budget d'intervention de l'agence pour une action à l'étendue conséquente et chronophage. De plus, par convention de mise à disposition signée le 15 juillet 2019, l'agence met gratuitement à disposition de l'association de manière ponctuelle la Citadelle de Montreuil-sur-Mer pour les besoins du spectacle.

Par convention de partenariat, au titre de 2018, non datée, avec la chambre de commerce et d'industrie (CCI) Littoral Hauts-de-France, l'agence prend en charge l'organisation de la quatrième édition de l'événement « Week-end innovation tourisme en 2018 »¹⁷ avec le soutien financier de la CCI (20 000 €), de la région (12 499 €) et le groupement d'établissements grand littoral (GRETA) (10 000 €). Cette action s'inscrit dans le cadre des missions relatives au développement des filières du projet Euratourisme précité. Le total des subventions reçues atteint 42 499 € pour un coût final de 69 993,85 €.

Par convention de partenariat avec la chambre d'agriculture du Nord – Pas-de-Calais, non datée, l'agence participe pour l'année 2018 au développement des circuits alimentaires de proximité par l'animation d'un guide virtuel de l'offre en produits alimentaires.

Par convention en date du 19 août 2019, l'agence perçoit une subvention de 16 530,12 € HT du Fonds européen agricole pour le développement rural (FEADER) au titre du programme de développement régional 2014-2020 pour développer les services d'accueil et de billetterie à l'échelle du territoire, à l'échelle du groupe d'action local (GAL) Pays du Montreuillois.

Par convention d'objectifs et de moyens signée le 25 avril 2019, d'une durée d'un an renouvelable, avec l'association « Office de tourisme intercommunautaire 7 vallées Ternois », l'agence étend son action sur un nouveau territoire non compris dans son périmètre d'intervention initial. Elle est chargée, avec l'office du tourisme intercommunautaire, de la promotion de l'offre globale des 7 vallées et du Ternois et de la coordination de l'action des acteurs touristiques. Elle assure la commercialisation, en lien avec l'office intercommunautaire, des produits touristiques et de loisirs. Elle conduit des études et des prospections. Pour ce faire, elle reçoit une participation financière de l'office intercommunautaire pour le financement de trois actions faisant l'objet de fiches actions : communication/promotion/marketing, appui à l'observatoire quantitatif et qualitatif des usages et fréquentations touristiques, commercialisation. Les montants de participation ne sont pas précisés dans les fiches actions.

Des actions de coopération ont été engagées entre l'agence et les territoires limitrophes du sud bouloonnais et de la Baie de Somme. Elles concernent notamment, semble-t-il, l'édition de brochures communes. Ces actions ne sont pas contractualisées, ce qui ne contribue pas à sécuriser leur financement éventuel par l'agence.

¹⁷ Concours ouvert aux *startups* en projet, aux étudiants et acteurs du tourisme pour développer une idée innovante sur un week-end.

Annexe n° 4. Méthodologie d'élaboration du tableau de ventilation des actions de l'agence en fonction de ses missions statutaires

Afin d'avoir une représentation globale de la ventilation des actions de l'agence en fonction de ses missions statutaires, un tableau à double entrée pour 2017 et un autre pour 2018 ont été conçus par la chambre et remplis en lien avec le directeur de l'agence, fondés sur les rapports d'activité 2017 et 2018 et complétés.

Ce tableau contient :

- en colonne, chaque grande section des rapports citée dans les rapports d'activité 2017 et 2018 de l'agence. Chaque section regroupe les différents chapitres qui la composent et qui sont également cités dans les rapports, à raison d'une colonne par chapitre. Pour chaque chapitre est indiqué le nombre d'actions effectuées ainsi que leur description succincte. Lorsque des actions n'étaient pas citées dans le rapport, le directeur de l'agence les a ajoutées, soit en les mentionnant dans les différents chapitres existants, soit en créant de nouveaux et sections pour les regrouper. Ainsi, par exemple, pour l'année 2017 ont été ajoutées les sections 5 « partenariats extérieurs » et 6 « attractivités » qui regroupent des chapitres et actions non citées dans les rapports ;
- en ligne, chacune des 4 missions statutaires de l'agence déclinées en rubriques. Une « mission » supplémentaire intitulée comme dans les rapports « moyens généraux » et composée de deux rubriques a été ajoutée pour tenir compte des actions internes qui concernent le fonctionnement de l'agence. Elle contient deux rubriques : les actions visant à structurer ou renforcer l'agence et les autres actions internes menées par l'agence.

Dans un premier temps, le directeur a ventilé chaque chapitre en fonction des rubriques statutaires de l'agence (voir les onglets « coefficient actions 2017 » et « coefficient actions 2018 » du document joint). Pour ce faire, il a attribué pour chaque chapitre un coefficient de ventilation en fonction des rubriques statutaires le concernant afin qu'il puisse être applicable par la suite aux actions qui le composent. Par exemple, en 2017, pour le chapitre « 1.1 construction de la marque », il a attribué un coefficient de 0,5 à la rubrique statutaire 1.1 « promotion et prospection » et de 0,5 à la rubrique statutaire 2.2 « promotion touristique et communication ». Cela signifie que les actions menées dans le cadre de ce chapitre concernent pour 50 % la rubrique statutaire 1.1 et pour 50 % la rubrique statutaire 2.2.

Par la suite, la chambre a établi un tableau de classement des actions pour 2017 et pour 2018 (voir les onglets « classement actions 2017 » et « classement actions 2018 » du fichier joint) en fonction des coefficients de ventilation établis par chapitre. Pour ce faire, pour chaque chapitre, elle a multiplié le nombre d'actions indiquées par le directeur de l'agence par les différents coefficients de ventilation indiqués par ce dernier. Cela a permis d'obtenir, pour chaque chapitre, la ventilation du nombre d'actions total s'y rapportant, d'une part, pour chaque rubrique statutaire et, d'autre part, pour chaque mission statutaire en additionnant les chiffres des différentes rubriques la composant. Ainsi, les graphiques présentés sont le résultat de la ventilation de l'ensemble du nombre d'actions menées par l'agence en fonction des missions statutaires de cette dernière et de la mission supplémentaire intitulée « moyens généraux ».

Annexe n° 5. Evolution de diverses dispositions des statuts, déclaration du président de l'association dans sa réponse aux observations provisoires

« Une assemblée générale extraordinaire modificative pour modification des statuts de 2016, sera planifiée après l'échéance électorale du printemps prochain. Celle-ci aura pour but de :

- Prendre en compte les modifications dans les gouvernances des établissements publics de coopération intercommunale pour la désignation des huit membres les représentants dans le conseil d'administration avec un minimum d'un représentant par établissement ;*
- Modifier la composition du collège des membres institutionnels (EPCI, région, communes, département du Pas-de-Calais, syndicat mixte SCOT/PETR, PMCO, Etat, parlementaires) ;*
- Modifier le nom de « l'Agence d'attractivité en Opale-Canche-Authie » en « Agence Opale&CO », nom usuel aujourd'hui ;*
- Modifier profondément les statuts afin que la désignation des représentants des EPCI soit validée dans les conseils communautaires respectifs CA2BM et CCHPM) par voie de délibération (article 6.1) ;*
- Modifier l'article 8 – Les pôles – vice-présidents et commission ;*
- Supprimer l'article 22 qui n'a plus lieu d'être ; les nouveaux EPCI étant en fonctions depuis 2017 ;*
- Modifier le siège de l'association : 11/13, rue Pierre Ledent à Montreuil-sur-Mer. »*

Annexe n° 6. Tableaux de l'analyse financière

Tableau n° 2 : Montant et évolution des produits et des charges 2017-2018

Montant et évolution des produits et des charges (en €)	2017		2018		Evolutions entre 2017 et 2018	
	en €	en %	en €	en %	en €	en %
Produits*	1 353 134		2 340 775		987 641	72,99 %
Charges*	1 321 793		2 396 370		1 074 577	81,30 %
Résultat net*	31 341		- 55 595			

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes 2017 corrigés et comptes 2018 certifiés de l'association.

* Intégrant les arrondis.

Tableau n° 3 : Montant et structure des ressources de l'association

Détail des produits de l'association	2017		2018	
	en €	en %	en €	en %
Financements publics	1 276 706	94,35 %	2 006 458	85,72 %
dont Etat	0	0,00 %	12 000	0,51 %
dont EPCI CA2BM	822 116	60,76 %	852 116	36,40 %
dont EPCI CCHPM	127 159	9,40 %	123 836	5,29 %
dont commune du Touquet	327 000	24,17 %	844 156	36,06 %
dont région Hauts-de-France	431	0,03 %	131 851	5,63 %
dont financement du week-end innovation tourisme (multifinanceurs CCI, région Hauts-de-France)	0	0,00 %	42 499	1,82 %
Financements privés	0	0,00 %	0	0,00 %
Autres revenus d'activités	76 413	5,65 %	331 549	14,16 %
Chiffre d'affaires net	73 891	5,46 %	275 381	11,76 %
Autres produits	3	0,00 %	56 168	2,40 %
Reprises sur amortissement provision, transferts de charges	2 519	0,19 %	0	0,00 %
Autres ressources	14	0,00 %	2 768	0,12 %
dont contributions volontaires en nature	0	0,00 %		0,00 %
dont produits financiers	0	0,00 %	0	0,00 %
dont produits exceptionnels	14	0,00 %	2 768	0,12 %
Cotisation des membres	0	0,00 %	0	0,00 %
TOTAL DES PRODUITS*	1 353 134	100,00 %	2 340 775	100,00 %

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes 2017 corrigés et comptes 2018 certifiés de l'association.

* Intégrant les arrondis.

Tableau n° 4 : Montant et structure des charges en 2017 et 2018*

Analyse de la structure des charges	2017		2018	
	En €	En %	En €	En %
Masse salariale (= salaires + charges sociales + personnel remboursé)	1 033 985	78,23 %	1 603 710	66,92 %
dont salaires et traitements	344 589	26,07 %	1 061 446	44,29 %
dont charges sociales	157 723	11,93 %	389 126	16,24 %
dont personnel extérieur remboursé	531 673	40,22 %	153 138	6,39 %
Autres charges d'exploitation (hors dotations aux provisions et amortissements et masse salariale)	284 890	21,55 %	783 975	32,72 %
achats de marchandises	118 877	8,99 %	56 236	2,35 %
variation des stocks	- 65 606	- 4,96 %	1 710	0,07 %
autres achats et charges externes	230 386	17,43 %	653 134	27,26 %
impôts, taxes et versements assimilés	1 230	0,09 %	69 306	2,89 %
autres charges	3	0,00 %	3 589	0,15 %
Charges financières (hors dotations aux provisions et amortissements)	0	0,00 %	0	0,00 %
Charges exceptionnelles (hors dotations aux provisions et amortissements)	286	0,02 %	3 500	0,15 %
Dotations et provisions	612	0,05 %	5 185	0,22 %
dont dotations aux amortissements	612	0,05 %	5 185	0,22 %
dont provisions		0,00 %		0,00 %
Impôt sur les sociétés	2 019	0,15 %	0	0,00 %
Total des charges*	1 321 793	100,00 %	2 396 370	100,00 %

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes 2017 corrigés et comptes 2018 certifiés de l'association.

* Incluant les arrondis.

Nota : la masse salariale est retraitée (consolidée) avec l'ajout des montants des factures payées par l'agence aux collectivités au titre des personnels mis à disposition, qui sont, comptablement, imputés dans les comptes de charges externes.

Tableau n° 5 : Soldes intermédiaires de gestion 2017-2018

	2017	2018
Ventes de marchandises	61 917	76 642
Coût d'achat des marchandises [+/- variation de stock (marchandises)]	53 271	57 946
MARGE COMMERCIALE	8 646	18 696
Production vendue	11 974	198 739
(+) production stockée	0	0
(+) production immobilisée	0	0
PRODUCTION	20 620	217 435
(-) consommation de matières premières et approvisionnements et (+/ variation des stocks achats et matières premières)	0	0
MARGE BRUTE	20 620	217 435
(-) autres achats, charges externes	762 059	806 272
VALEUR AJOUTEE	- 741 439	- 588 837
(+) subventions d'exploitation	1 276 706	2 006 458
(-) frais de personnel (salaires et traitement+ charges sociales)	502 312	1 450 572
(-) impôts et taxes	1 230	69 306
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	31 725	- 102 257
(+) autres produits	3	7
(-) autres charges	3	3 589
(-) dotations aux amortissements	612	5 185
(+ ou -) dotations aux provisions nettes de reprise	0	0
(+) transferts de charges	2 519	56 161
RESULTAT D'EXPLOITATION	33 632	- 54 863
(+) produits financiers	0	0
(-) charges financières	0	0
RESULTAT FINANCIER	0	0
RESULTAT COURANT AVANT IS	33 632	- 54 863
(+ ou -) résultat exceptionnel	- 272	- 732
(-) participation des salariés	0	0
(-) impôt sur les sociétés	2 019	0
RESULTAT NET	31 341	- 55 595

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes 2017 corrigés et comptes 2018 certifiés de l'association.

Tableau n° 6 : Capacité d'autofinancement calculée à partir de l'EBE

(en €)	2017	2018
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	31 725	- 102 257
(+) autres produits	3	7
(+) produits financiers	0	0
(+ ou -) résultat exceptionnel	- 272	- 732
(+) transferts de charges	2 519	56 161
(-) autres charges	3	3 589
(-) charges financières	0	0
(-) participation des salariés	0	0
(-) impôt sur les sociétés	2 019	0
TOTAL MONTANT CAF (en €)	31 953	- 50 410

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes 2017 corrigés et comptes 2018 certifiés de l'association.

Tableau n° 7 : Fonds de roulement, besoin en fonds de roulement et trésorerie 2017-2018

(en €)	2017	2018
Fonds de roulement	27 849	- 68 337
Besoin en fonds de roulement	- 270 090	- 115 217
Trésorerie nette	297 939	46 880

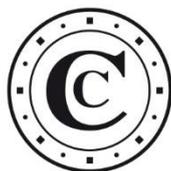
Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes 2017 corrigés et comptes 2018 certifiés de l'association.

Tableau n° 8 : Détail des postes de dépenses

POSTES DE DEPENSE DE L'AGENCE	2017	2018	Mise en place de la structure	Développement activité
Achats de marchandises	118 877	56 236	- 53 %	
Variation des stocks de marchandises	- 65 606	1 710	- 103 %	
Etudes et prestations	33 743	156 141		363 %
Billetteries externalisées	0	51 455		
Prestations groupes	4 715	7 664		63 %
Prestations court-séjour	0	5 694		
Achat de billets citadelle	0	219		
Eau, énergie, carburant	456	6 010	1 218 %	
Achat de petit matériel et équipement	10 607	22 204	109 %	
Fournitures	5 208	15 784	203 %	
Location immobilière	7 500	24 644	229 %	
Location de matériels ou locaux temporaires	3 212	23 082	619 %	
Frais d'entretien et de maintenance	805	7 630	848 %	
Assurances	1 903	7 297	283 %	
Abonnement presse	120	1 802		1 402 %
Frais de séminaires et congrès	3 631	1 530		- 58 %
ANCV	0	26		
Honoraires	26 965	38 430	43 %	
Annonces et insertions publicitaires	13 641	15 750		15 %
Foire expo	12 835	26 564		107 %
Cadeaux	4 023	4 110		2 %
Imprimerie	53 401	109 758		106 %
Frais de ports et frais de dossiers	150	655		337 %
Frais de déplacements	3 053	6 686		119 %
Frais kilométriques	7 438	14 806		99 %
Frais de mission	6 245	13 611		118 %
Frais de réception	12 211	27 220		123 %
Relations presse	1 577	9 259		487 %
Frais postaux	1 845	8 136		341 %
Frais hébergement internet et wordpress	411	4 210		924 %
Téléphonie et internet	1 469	26 526		1 706 %
Frais bancaires	235	2 904		1 136 %
Cotisations	12 988	13 328		3 %
Impôts et taxes	1 230	69 306		5 535 %
TOTAL DES CHARGES*	284 888	780 387	174 %	174 %
<i>Total mise en place de la structure</i>	<i>109 927</i>	<i>203 053</i>	<i>85 %</i>	
<i>Total développement activité</i>	<i>174 961</i>	<i>577 334</i>		<i>230 %</i>

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes 2017 corrigés et comptes 2018 certifiés de l'association.

* Intégrant les arrondis.



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES SANS RÉPONSE

ASSOCIATION « AGENCE D'ATTRACTIVITÉ EN OPALE-CANCHE- AUTHIE » (Département du Pas-de-Calais)

Exercices 2017 et 2018

Représentant légal en fonctions pour la période examinée :

- M. Daniel Fasquelle : pas de réponse.

Collectivités territoriales et établissements publics ayant apporté un concours financier :

- | | | | |
|---|-----------------|--|-----------------|
| - Région Hauts-de-France : | pas de réponse. | - Syndicat mixte du Montreuillois : | pas de réponse. |
| - Communauté d'agglomération des 2 baies en Montreuillois : | pas de réponse. | - Office du tourisme intercommunautaire 7 vallées du ternois : | pas de réponse. |
| - Communauté de communes du Hauts-Pays du Montreuillois : | pas de réponse. | - Commune du Touquet-Paris-Plage : | pas de réponse. |

« Les destinataires du rapport d'observations disposent d'un délai d'un mois pour adresser au greffe de la chambre régionale des comptes une réponse écrite. Dès lors qu'elles ont été adressées dans le délai précité, ces réponses sont jointes au rapport. **Elles engagent la seule responsabilité de leurs auteurs** » (article 42 de la loi 2001-1248 du 21 décembre 2001).



Les publications de la chambre régionale des comptes
Hauts-de-France
sont disponibles sur le site :
www.ccomptes.fr/fr/crc-hauts-de-France

Chambre régionale des comptes Hauts-de-France

14, rue du Marché au Filé - 62012 – Arras cedex

Adresse méil. : hautsdefrance@crtc.ccomptes.fr