

AGR23/0163 ENREGISTRE LE 17/03/2023 AU GREFFE

Affaire suivie par [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]**Chambre Régionale des Comptes**
500, avenue des Etats du Languedoc
CS 70755
34 064 MONTPELLIER Cedex 2

Le Garric, le 7 mars 2023

Objet : Réponse au rapport d'observations définitives**N/Réf :** EC-CV N°2023-**V/Réf :** DGR23/0258

Madame la Présidente,

Par envoi dématérialisé du 17 février 2023, vous m'avez transmis le rapport d'observations définitives suite au contrôle des comptes et de la gestion du Syndicat Mixte d'Aménagement de la Découverte concernant les exercices 2016 et suivants.

J'ai pu en constater le caractère exhaustif car il couvre l'ensemble des champs de compétence du SMAD et des missions de gestion interne.

Je tiens à souligner la qualité du travail fourni qui démontre la complexité pour gérer un tel site avec des moyens humains, techniques et financiers limités. Je souhaite, également, relever la qualité des échanges tout au long de la procédure et la prise en compte d'un ensemble d'observations que nous avons pu formuler et constater que, sur les principaux points, sont mises en œuvre les recommandations initiales formulées par la Chambre.

Vous trouverez dans les pages suivantes des éléments complémentaires qui permettront d'éclairer les lecteurs du document et de venir compléter, sur certains points exposés, le rapport produit par la chambre régionale des comptes.

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

Le Président,


Christophe RAMOND

Partie 1 : Une situation délicate résultant d'une faiblesse de pilotage et de vision stratégique

Ce titre, comme d'ailleurs les trois derniers paragraphes de la conclusion intermédiaire (page 36), exprime une vision qui peut apparaître relativement pessimiste par rapport aux éléments développés et de la situation réelle, telle qu'elle est ressentie par les acteurs du projet et les utilisateurs des différents équipements du site.

Il est possible d'aborder directement, **le point 1-1-3 qui concerne la gestion de l'eau** présentée comme un poids économique et technique et je ne peux que partager ce constat et une situation qui est parfaitement décrite. Vous avez bien voulu préciser que la gestion de l'eau d'exhaure a toujours été pour le Syndicat une réelle préoccupation. Le SMAD n'a eu de cesse d'alerter les services de l'Etat mais en vain pendant des années. Ils n'ont jamais réagi aux demandes récurrentes d'un retour à une gestion par l'Etat.

Le rapport reprend l'ouverture que vient d'opérer l'Etat avec, sous l'impulsion de Monsieur le Préfet, une nouvelle prise en considération de la situation mais sans réponse vraiment concrète au moment de la rédaction de la présente correspondance. Nous espérons que la réalisation de l'expertise demandée avec l'appui du BRGM et du CGEDD auquel doit s'ajouter une intervention de l'Agence de l'environnement et de maîtrise de l'énergie aboutira à des solutions efficaces et à un appui financier permettant ainsi la réalisation des investissements devenus nécessaires pour assurer la viabilité des installations.

Sur le point 1-2 (une évolution des modes de gestion nécessitant un meilleur suivi et contrôle des délégataires), l'évolution dans les modes de gestion démontre, même s'il y a des améliorations à instaurer dans la Gouvernance et nous y reviendrons, qu'il existe un pilotage réel de la structure avec des choix forts sur le contenu et la gestion du site.

Dès ma réélection, j'ai tenu à assurer une gestion plus vigilante et une plus grande implication des élus du SMAD, que ce soit au niveau des communes et de la Région, par la création de commissions de travail et des délégations d'élus. Une élue référente effectue un travail d'accompagnement régulier de la structure dans les domaines administratifs, financiers et ressources humaines. Ont également été recrutées, une directrice administrative issue des collectivités territoriales ainsi qu'une comptable dont le profil est plus en adéquation avec les missions exercées par cette structure. Ce qui a permis de renforcer l'équipe, pas toujours adaptée sur les profils existants.

De plus le rapport note une évolution et un développement favorable du pôle « culture-patrimoine-éducation » autour de la Maison de la Musique.

Pour revenir sur le contenu de la **recommandation n°4**, nous sommes conscients du travail à mener pour développer à partir de 2023 une comptabilité analytique plus complète.

Dans l'introduction du **point 1-2-2 (les délégations de service public...)** il est relevé un manque d'archivage du dossier, ce qui n'est pas contestable, mais comme cela est indiqué dans le rapport, depuis 2021, il a été mis en œuvre plusieurs actions notamment à travers une mission confiée au Centre de Gestion du Tarn, pour assurer un classement des documents selon la réglementation en vigueur.

Au-delà, il est pris bonne note de l'analyse développée dans cette partie du rapport.

Nous pouvons, également, constater sur le **point 1-2-3 portant sur l'externalisation de l'hôtel et du camping au profit de l'association ALTIA**, que la Chambre a bien voulu noter (page 19) la décision du Comité syndical, en raison de la fin des contrats actuels au 31 octobre 2023, d'engager une nouvelle procédure pour la gestion de ces équipements dans des conditions permettant d'optimiser le bon fonctionnement du site dans son ensemble.

Cette volonté rejoint les observations formulées **dans le point 1-2-3-2** détaillant les modalités d'exécution du bail signé entre le SMAD et l'association ALTIA. Vous constatez une grande différence entre les données prévisionnelles et les bilans présentés notamment concernant les frais de siège. Cette observation qui a retenu toute notre attention nous a permis de rappeler la nécessité d'être vigilant sur le contenu des bilans présentés.

Enfin, vous développez page 21, trois paragraphes sur des facturations de séjours par Altia au SMAD ; Nous avons été étonnés que ce contenu puisse être rattaché à cette partie du rapport sur les modes de gestion des équipements de Cap Découverte. Comme souligné, il a été demandé que soit appliqué scrupuleusement les règles de défraiement des agents.

Le rapport contient ensuite un paragraphe 1-2-4 sur le recours aux appels à projet avec certaines observations sur les années passées et notamment 2019. La chambre relève (page 22) les décisions prises par le Comité syndical, pour s'assurer de la mise en œuvre de procédures plus adaptées par rapport aux objectifs de gestion recherchés par le SMAD.

Nous pouvons aborder la **partie 1-3 intitulé une situation financière fragile qui s'accompagne d'un fort endettement.**

Le constat effectué n'appelle pas d'observation particulière. Mais il est possible de revenir sur certaines observations ou préconisations pour souligner le travail mené pour promouvoir une gestion plus rigoureuse du SMAD même s'il faut reconnaître que la trajectoire exécutée n'est pas toujours conforme aux hypothèses des audits réalisés.

Concernant la gestion des emprunts il est mené un travail de veille, avec en cas d'opportunités, une renégociation ou un réaménagement. C'est ainsi, que le comité syndical, lors de sa séance du 9 novembre 2022, a autorisé la signature un protocole d'accord prévoyant le passage à taux fixe de 2 emprunts, actuellement à taux variable, afin de les sécuriser, compte tenu de la période actuelle de forte inflation.

Certes, il faut considérer le contexte interne avec la succession de trois présidents sur une période relativement courte d'abord en raison de la non réélection d'un élu puis suite au décès, en 2018, de Monsieur BACABE, précédent président de la structure. De plus le syndicat a connu et connaît pour différentes raisons des changements réguliers au sein de son encadrement.

Depuis 2018, il a été fixé des orientations et axes de travail dont la mise en œuvre a été fortement perturbée, en 2020 et 2021, par la crise sanitaire.

De manière plus précise et pour revenir sur l'introduction de cette partie 1-3, il est mentionné une « hausse dynamique » des charges de gestion avec une forte augmentation de 1,9 M€ en 2016 à 3,3 M€ en 2021. Nous devons de noter qu'il est important de prendre connaissance de la suite du rapport qui en développe les raisons et notamment la reprise en régie des activités de loisirs tout en soulignant les efforts qui ont été menés, pour en maîtriser les montants.

Il est important de revenir sur les développements du **point 1-3-2-2 intitulé un investissement conséquent** qui sont en grande partie liée à la reprise des activités en régie avec la nécessité de réaliser ces travaux et équipements pour remettre le site à niveau.

Il est noté qu'il n'y a pas de gestion en AP/CP mais il existe des programmes d'investissement qui permettent d'identifier le coût de chaque opération. Enfin, le rapport souligne l'absence d'un programme pluriannuel d'investissement. Le Syndicat souhaite y travailler mais il est difficile d'établir un tel plan au regard, comme c'est noté, de la capacité actuelle d'investir. Sur ce point, les investissements effectués étaient indispensables et, sauf à augmenter fortement la participation des membres, seul le financement par l'emprunt était envisageable.

Il est écrit **pages 27 et 28** qu'il faut « **un suivi de facturation à opérer pour limiter les tensions de trésorerie** ». Par ailleurs, la **recommandation n°1** demande de revoir la périodicité de la facturation en anticipant l'émission des titres.... Il vous faut relever que la majeure partie des recettes vient des dotations des collectivités membres dont le Syndicat ne maîtrise pas pleinement le rythme des versements. Concernant les ressources liées aux activités, la situation a été prise en compte. Pour 2022, les recettes parc et restauration ont été portées sur le compte du SMAD dès le mois de septembre. Les recettes issues des activités des groupes et relatives aux manifestations ponctuelles ont été mises en facturation dès la fin du mois de septembre. De plus, il est assuré un suivi hebdomadaire de la trésorerie sous HELIOS ainsi que des titres restant à recouvrer avec des interventions, si nécessaire, auprès des débiteurs.

Il a été pris connaissance des 3 scénarii exposés dans le **point 1-3-3, « Des enjeux et efforts importants pour l'après 2022 »**.

Comme cela est indiqué, le SMAD est pleinement conscient d'une capacité d'investissement limitée ; d'où la difficulté d'établir un PPI.

Comme repris dans le rapport, concernant les charges générales et les frais de personnel, la recherche d'une baisse est bien présente et déjà mise en œuvre. Cependant, le contexte économique avec une forte inflation notamment pour l'énergie et les mesures nationales prises rendent difficile voire impossible d'atteindre les objectifs initiaux. Enfin, la majoration des dotations des membres est envisageable mais il ne faut pas méconnaître les tensions qui pèsent également sur les budgets des collectivités locales.

Après la prise en compte du rapport et des éléments de réponse, il est possible de revenir sur le **point 1-4 : Doter le site d'un « projet rénové » d'une vision stratégique pour son avenir**

La vision stratégique 2019-2022 était claire : réduire la participation des collectivités territoriales, supprimer la délégation de service public afin de faire vivre le site toute l'année. (sport, culture, séminaire, partenariat avec le territoire et valoriser les 40 kilomètres de chemins sécurisés). La crise sanitaire nous a conduit à nous adapter : en augmentant les coûts de fonctionnement pendant la période estivale (nettoyage plus important des infrastructures) tout en réduisant les recettes liées à l'exploitation (baisse des manifestations et des séminaires).

Notre ambition aujourd'hui, faire de 2023 une année de transition afin :

- D'avancer avec l'Etat sur les problématiques de pompage qui n'ont rien à voir avec l'intérêt public local.
- D'adapter les manifestations et les activités aux besoins du territoire en tenant compte des recettes et des dépenses liées à la charge de toutes les actions du site.
- De se doter d'un plan pluriannuel d'investissement afin d'assurer la rénovation du site.

Le SMAD est effectivement engagé sur la définition d'un « projet rénové » pour le site. De manière plus précise, sur la démarche à mener, le contexte au cours de ces trois dernières années a été particulièrement difficile. De plus, cela est souligné, après l'élection du Président en 2018, il a fallu un temps de latence, d'autant qu'il s'est accompagné de changements parmi le personnel.

Il est effectivement nécessaire de disposer d'une vision à moyen terme dans les différents champs de compétence du SMAD avec l'appui, si nécessaire d'une assistance à maitre d'ouvrage. Comme repris page 31, un groupe de travail composé d'élus et de techniciens a commencé, le 17 janvier 2023 à penser et redéfinir l'identité qu'il faudrait donner à Cap Découverte pour les prochaines années en tenant compte de la réalité financière actuelle du syndicat mais aussi des publics potentiels auxquels le site peut s'adresser. Ce groupe se rencontrera jusqu'en juin 2023. De nouveaux choix stratégiques pourront ainsi, en septembre 2023, aboutir à une vision à court, moyen et long terme. D'ores et déjà, comme indiqué, la Banque des Territoires a été saisie pour un accompagnement à la réalisation d'une étude de développement stratégique.

Aussi il existe bien comme objectif, l'élaboration un projet « rénové » avec une vision à moyen terme se rapprochant de la **recommandation n°2**.

Dans le prolongement votre **recommandation n°3** porte sur la mise en œuvre des outils pérennes de suivi de la fréquentation du site. Nous disposons, comme repris dans vos tableaux d'une vision de la fréquentation globale par grand secteur. Au-delà, comme repris dans le rapport, pour les activités d'été vont être étudiées les possibilités offertes par le logiciel de caisse. Mais la gratuité de la majeure partie des activités rend le comptage difficile et il n'est pas dans l'optique du Syndicat de dégager des moyens humains pour assurer cette tâche.

Concernant l'évolution et le contenu des campagnes de promotion et de valorisation du site, la définition d'un nouveau projet à partir de la connaissance des publics visés constitue un préalable. Cette définition du projet « rénové » est également un préalable au choix des modes de gestion des équipements et à l'analyse des risques économiques et juridiques telle qu'exposée dans votre rapport, étant précisé que pour répondre aux observations formulées pages 34 et 35, le SMAD a indiqué qu'il saura prendre l'attache des compétences nécessaires pour s'assurer, s'il y a externalisation, de maîtriser le cadre administratif, juridique et économique du projet.

En conclusion pour cette première partie, le SMAD doit tenir compte, comme cela est souligné, de la situation financière et de moyens humains qui sont proportionnés au dimensionnement de l'établissement. En effet, pour une meilleure appréciation des préconisations émises **dans la conclusion intermédiaire des pages 35 et 36**, il faut bien prendre en considération que le SMAD demeure pour sa gestion une « petite » structure.

Partie 2 : La nécessité de renforcer la gouvernance

Le SMAD prend acte du constat formulée **page 38** sur le bon fonctionnement, le respect des attributions et de la périodicité des réunions concernant le comité syndical, ce qui est important s'agissant de l'organe décisionnel au sein du SMAD. Le rapport prend note de la décision prise concernant la réunion du bureau et celles portant sur la désignation des élus bénéficiant d'une délégation.

Les échanges au cours des réunions du comité syndical sont désormais retranscrits dans un procès-verbal. Le site internet est actuellement centré sur les activités proposées par Cap Découverte. Un projet de refonte est en cours. Il y sera intégré un volet institutionnel permettant la publication des délibérations et des procès-verbaux.

Il est également pris en compte la nécessité de revoir le règlement intérieur et, en tout état de cause, d'en respecter les dispositions comme mentionnée dans la **recommandation n°5** (mise en œuvre en cours).

De même le rapport d'activité des services sera formalisé conformément à la **recommandation n°6**.

Partie 3 : Une gestion des ressources humaines à structurer

Le rapport comprend une partie importante sur la gestion des ressources humaines pour laquelle vous rappelez certains aspects réglementaires et proposez des pistes d'amélioration.

Concernant les points sur la réglementation, il a été relevé les satisfecit donnés sur la durée du temps de travail et le dispositif de compte épargne temps et la Chambre a pris en compte l'élaboration du rapport social et du volet relatif aux risques psychosociaux.

Au-delà nous avons bien intégré la nécessité de travailler en interne sur la politique des ressources

humaines et le rapport de mentionner (page 42) les actions mises en œuvre. Cependant, il faut préciser que le projet doit être adapté à la dimension, en termes de ressources humaines, du SMAD. En tout état de cause, la délégation accordée à la rapporteure des affaires financières et administratives relève notamment de la volonté d'une meilleure gestion de la structure dans un climat de travail plus serein.

Le SMAD constate la prise en considération des précisions apportées et que la Chambre a bien relevé la mise en œuvre des **recommandations n° 7 et 8** concernant le volet gestion des ressources humaines du rapport.

Partie 4 : Organiser et sécuriser la commande publique

Si le rapport préconise des améliorations dans les processus liés à la commande publique, il n'est pas mis en avant d'anomalie sérieuse dans l'application des règles des marchés publics. Cependant, même s'agissant d'une « petite » structure comme le SMAD, il doit être souscrit aux préconisations émises notamment dans la **recommandation n°9** sur la structuration de la fonction achat. Il est bien évident que le recensement des besoins et la computation des seuils constituent des éléments importants pour déterminer les types de procédure à choisir et permettre une juste application de la réglementation.

La responsable des services techniques sera chargée de poursuivre le travail engagé et de mener à terme ce dossier avec notamment l'élaboration d'un règlement des marchés en 2023.

Partie 5 : la gestion budgétaire

L'une des remarques porte sur le vote tardif du budget en 2021 (5 mai). Il est la conséquence des élections départementales et régionales retardées en raison de la crise sanitaire.

Le rapport consacre un long développement sur la gestion budgétaire du SMAD sans soulever d'anomalie majeure tout en soulignant des écarts sur certains points : le provisionnement, la gestion des régies et la tenue de l'inventaire.

Concernant la **recommandation n°10** sur le provisionnement, comme mentionné dans le rapport, les services vont se rapprocher du comptable public pour voir s'il y a des écritures à passer en la matière.

Ensuite, il a bien été pris en compte de la **recommandation n°11** sur l'actualisation de l'inventaire qui comme pour toute collectivité peut poser problème mais ce travail n'a pas encore été entrepris.

Concernant la gestion des régies, une attention particulière a été accordée dès 2021 sur les difficultés rencontrées sur ce point. Comme noté (page 56/57) une nouvelle organisation a été mise en place pour s'assurer du respect de l'ensemble des règles applicables dans ce domaine avec notamment un versement rapide des fonds dans les caisses du comptable public également sollicité pour effectuer une vérification de la régie comme souhaitée dans la **recommandation n° 12**.