



Rapport d'observations définitives

SYNDICAT MIXTE DU POLE HIPPIQUE DE SAINT-LO

(Manche)

Exercices 2016 à 2021

Observations délibérées le 27 juillet 2023

SOMMAIRE

SYNTHESE	1
PRINCIPALES RECOMMANDATIONS	2
OBLIGATIONS DE FAIRE.....	2
I. INTRODUCTION.....	2
A. Rappel de la procédure.....	2
B. Méthode et points de contrôle.....	2
C. Les contrôles antérieurs.....	3
II. LE POLE HIPPIQUE DE SAINT LO, ACTEUR DE LA FILIERE EQUINE	3
A. Du haras national au syndicat mixte	3
B. Le cadre d'action du syndicat mixte	4
III. LE FONCTIONNEMENT DU SYNDICAT	4
A. L'objet du syndicat	5
B. Les participations statutaires.....	5
C. Les instances	6
1. Le comité syndical et la présidence	6
2. Les délégations de pouvoir du président	6
D. Des ressources humaines mutualisées avec les membres du syndicat	6
1. Le personnel propre du syndicat.....	7
2. La mise à disposition du personnel des collectivités membres	7
3. La mise à disposition du personnel de l'IFCE	8
E. Le cadre d'action du syndicat.....	9
1. Axe 1 : actions de développement en faveur des acteurs de la filière équine.....	9
2. Axe 2 : développement des événements et du centre équestre	11
3. Axe 3 : activité de valorisation touristique et culturelle du patrimoine	14
IV. LA FIABILITE DES COMPTES	16
A. L'information budgétaire et financière.....	16
B. La sincérité des comptes	17
1. Les prévisions budgétaires	17
2. La sincérité des rattachements des charges et des produits à l'exercice concerné	17
3. La programmation pluriannuelle des investissements	17
4. Les provisions	18
5. La structure budgétaire et la comptabilité analytique	19
6. Le suivi du patrimoine	19
7. Les acquisitions	20
8. Les régies	20
V. LE MODELE ECONOMIQUE DU SMPH : SITUATION FINANCIERE ET PERFORMANCE D'EXPLOITATION	22
A. Evolution des produits et des charges de gestion	22
1. Les produits de gestion	23
2. Les charges de gestion.....	25
3. Les conséquences des incendies de 2019 et 2020	26
4. Les conséquences de la crise sanitaire et de la rhinopathie	26
5. La capacité d'autofinancement	26
B. L'investissement.....	27
1. Les dépenses d'investissement	27
2. Le financement des investissements	27
C. La situation bilancielle	28
D. Les perspectives d'avenir.....	29
ANNEXE.....	30

SYNTHESE

Le syndicat mixte du pôle hippique de Saint-Lô regroupe depuis le 1^{er} juillet 2017 la région Normandie, le département de la Manche, la communauté d'agglomération de Saint-Lô et la ville de Saint-Lô. Il a acheté le Haras national de Saint-Lô, auparavant propriété de l'Etat gérée par l'Institut Français du Cheval et de l'Equitation. Il répond à l'objectif « Sauver le Haras », affiché par les quatres collectivités à la suite du retrait de l'Etat, sur un territoire où le cheval, spécialement de race « Selle Français (SF) », contribue à l'identité locale.

L'objet du syndicat, défini dans ses statuts, est de faire du site de Saint-Lô un pôle hippique attractif pour son territoire, facteur de développement pour la filière équine normande et ayant vocation à être reconnu comme pôle d'excellence au niveau régional, national et international.

Ses grandes orientations sont définies par un schéma directeur, adopté en février 2018 pour la période 2018/2020 : « servir la filière équine, organiser des manifestations équestres sportives et valoriser le site historique par une action de diversification ». La réalisation très partielle du schéma directeur est le résultat d'une démarche préparatoire perfectible, combinée à une stratégie de développement inaboutie. Il est difficile, en l'état des données collectées, d'en évaluer les résultats.

Le pilotage du syndicat souffre d'une absence de vision stratégique partagée avec les collectivités membres, qui fournirait un cadre conventionnel pour le financement de ses projets d'investissement.

L'effet positif de la filière équine et des activités du syndicat mixte sur le territoire est considéré comme une « évidence » par l'ensemble des parties, sans toutefois qu'aucun diagnostic micro et macro-économique ait été établi. Il apparaît aujourd'hui essentiel d'instituer une démarche évaluative pour disposer à cet égard d'indicateurs fiables.

La visibilité est faible quant à la faculté du syndicat à dégager des ressources propres et à alléger la charge des collectivités, s'agissant spécialement des charges de personnel. Sa pérennité n'est toutefois pas en cause, les collectivités membres s'engageant financièrement dans son fonctionnement et ses projets d'investissement. Sans être juridiquement liées au-delà des statuts et des conventions de financement, ces dernières sont d'ailleurs engagées à un degré élevé au regard du montant de travaux qu'elles ont financés.

PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

1. Elaborer un cadre stratégique pluriannuel en cohérence avec les engagements de financement des collectivités membres ;
2. procéder dans les meilleurs délais au transfert de propriété des parcelles faisant l'objet d'une convention d'AOT avec Saint-Lô Agglo.

OBLIGATIONS DE FAIRE

3. Veiller à la régularisation de la régie du centre équestre ;
4. procéder au remboursement des mises à disposition de personnel au prorata des heures effectuées ;
5. se conformer aux exigences de l'article R. 2321 du CGCT en matière de provisions ;
6. dresser un inventaire physique du patrimoine.

I. INTRODUCTION

A. Rappel de la procédure

La chambre régionale des comptes Normandie a inscrit à son programme l'examen de la gestion du syndicat mixte du pôle hippique de Saint-Lô à partir de l'année 2016. Ce contrôle s'inscrit dans le cadre d'une enquête sur les aides publiques à la filière équine en Normandie.

Par lettres en date du 7 décembre 2021, le président de la chambre en a informé M. Jean Morin, président du syndicat mixte, ordonnateur en fonction, et M. André Denot, président jusqu'en septembre 2021.

Les entretiens de fin de contrôle ont eu lieu le 22 décembre 2022 entre le rapporteur et M. Morin, d'une part, et M. Denot, d'autre part.

La chambre a arrêté, les 17 janvier et 16 mars 2023, les observations provisoires qui ont été transmises à l'ordonnateur et à son prédécesseur. Des extraits ont été adressés aux personnes mises en cause. Seul M. Jean Morin a répondu, par courrier enregistré au greffe de la chambre le 18 juillet 2023.

Après avoir entendu le rapporteur, la chambre a arrêté, le 27 juillet 2023, le présent rapport d'observations définitives.

B. Méthode et points de contrôle

Trois questionnaires ont été transmis au syndicat, et plusieurs visites sur place ont eu lieu les 11 et 12 mai 2022, en août et septembre 2022.

L'actuel président et l'ancien président du syndicat ont été entendus au cours du contrôle ainsi que la plupart des membres composant le comité syndical.

Des échanges ont eu lieu avec l'IFCE et avec différents éleveurs représentatifs de la filière au niveau départemental.

Des échanges multiples ont eu lieu avec le directeur du syndicat tout au long du contrôle.

L'examen de la gestion a été principalement conduit selon les axes suivants :

- l'organisation du syndicat ;
- la fiabilité des comptes ;
- la situation financière ;
- la viabilité du modèle économique ;
- le projet stratégique.

C. Les contrôles antérieurs

Le précédent rapport de la chambre, daté du 15 juillet 2014, portait sur la gestion du syndicat mixte « Centre de promotion de l'élevage » (CPE) pour les exercices 2005 à 2013, qui est ensuite devenu le syndicat mixte du pôle hippique de Saint-Lô.

Les suites données aux recommandations alors formulées sont présentées de manière synthétique dans le tableau en annexe n° 1 et de manière plus approfondie au fil du présent rapport.

II. LE POLE HIPPIQUE DE SAINT LO, ACTEUR DE LA FILIERE EQUINE

A. Du haras national au syndicat mixte

Les haras nationaux forment un réseau de villes dont l'histoire a été marquée par la politique de soutien de l'Etat destinée à guider l'évolution des races équinées et aider à la production afin de satisfaire les besoins en chevaux. Leur implantation a été déterminée par les différents berceaux d'élevage des races équinées afin de répondre aux besoins de l'armée française.

Le haras de Saint-Lô constituait à l'origine un dépôt d'étalon, créé en appui au haras impérial du Pin. En 1874, les Haras nationaux ont été créés, sous la tutelle d'une administration placée auprès du ministre de l'agriculture.

Historiquement la Manche est un territoire d'élevage du cheval de race « Selle français » dont l'utilisation à titre de loisirs et de compétition est la vocation première.

Le syndicat mixte du pôle hippique de Saint-Lô est l'héritier du syndicat mixte du CPE, dont étaient membres la région Basse-Normandie et le département de la Manche, créé en 2005 pour gérer le CPE, bâtiment équestre limitrophe de l'emprise du haras national. Ce syndicat avait repris en 2014 la gestion du Haras national de Saint-Lô, propriété de l'Etat auparavant gérée par l'Institut Français du Cheval et de l'Equitation (IFCE). La région et le département étaient alors les deux seuls acteurs ayant accepté d'intervenir pour « sauver » le haras national, les éleveurs regroupés au sein de l'association ADECNO (ancien nom de l'association Cheval Normandie) ayant décliné. En raison de la volonté de l'Etat de céder le haras national au syndicat, la ville et la communauté d'agglomération ont rejoint le syndicat en 2017, dans le cadre de négociations qualifiées par beaucoup de « bras de fer », s'agissant spécialement de la reprise du personnel de l'IFCE et des bâtiments.

Ce syndicat mixte regroupe depuis le 1^{er} juillet 2017 la région Normandie, le département de la Manche, la communauté d'agglomération de Saint-Lô et la ville de Saint-Lô. Le site est donc depuis l'année 2017 sous l'autorité exclusive des collectivités locales

normandes, l'Etat ayant cédé la propriété du haras national par un acte de vente en date du 22 mai 2017¹.

Le syndicat est situé sur deux sites distincts classiquement désignés comme le « haras historique » et les installations nouvelles, au centre de Saint-Lô, ville moyenne de 19 050 habitants qui accueille la préfecture du département. Saint-Lô est une ville au sein de laquelle le cheval a une place historique, héritage de la volonté de Napoléon 1^{er}.

B. Le cadre d'action du syndicat mixte

Le syndicat est aujourd'hui le fruit d'un désengagement progressif de l'Etat sur le plan territorial, engendrant un nouvel équilibre entre les différents acteurs, et rendant nécessaire la définition d'un nouveau cadre stratégique.

Sur le plan national, l'IFCE s'est recentré sur des fonctions d'appui technique, d'expertise et de recherche, dans le cadre de conventions d'objectifs et de performance signées avec l'Etat.

La région a voté en 2017 une politique de soutien à la filière équine. Le pôle hippique de Saint-Lô n'y est cité qu'au titre des sites qui « structurent » la filière équine, et présenté comme le « *lieu emblématique de l'élevage des chevaux de sport avec l'accueil de compétitions sportives de niveau international et la valorisation, la promotion et la commercialisation des chevaux de sport* ». La politique votée fin 2022 par la région fait une part plus importante au site, la réflexion sur le projet stratégique et la reconstruction des écuries incendiées faisant partie du « défi » numéro trois de la politique régionale équine « Mettre en valeur et développer le patrimoine équin normand dans toutes ses composantes ».

Quant au département de la Manche, il a défini un « plan cheval », construit autour de 6 axes et 21 actions. Au vu d'un diagnostic établi avec les acteurs de la filière, l'objectif est que la Manche constitue une « base arrière » des jeux olympiques de 2024. Le « cheval » constitue alors un levier d'attractivité du territoire manchois, du point de vue de l'élevage, de la compétition, de la commercialisation, des loisirs et de « l'évènementiel ». L'objectif affiché sur le plan départemental est de renforcer la dimension économique d'une filière organisée autour d'un réseau de pôles d'excellence parmi lesquels figure le syndicat.

Aucun cadre conventionnel ne lie cependant le syndicat mixte et les collectivités partenaires, permettant de définir une stratégie commune et une trajectoire de financement des collectivités, ce que les statuts ne permettent pas. La stratégie du syndicat mixte est assimilée au schéma directeur voté le 12 février 2018 (cf II – E). La chambre invite en conséquence le syndicat à élaborer un cadre stratégique pluriannuel en cohérence avec les engagements de financement des collectivités membres.

III. LE FONCTIONNEMENT DU SYNDICAT

L'objet du syndicat défini dans les statuts du 5 avril 2017 est de faire du site de Saint-Lô un pôle hippique attractif pour son territoire, facteur de développement pour la filière équine normande et ayant vocation à être reconnu comme pôle d'excellence au niveau régional, national et international.

L'établissement public exerce les activités suivantes : valorisation de l'élevage et des races équines avec l'étalonnage, dressage et vente de chevaux à l'étranger, organisation de manifestations et de concours sportifs de tous niveaux jusqu'au CSO 4 étoiles, pépinière

¹ L'Etat n'est pas membre du syndicat.

de jeunes cavaliers professionnels, accueil d'entreprises de la filière équine, exploitation d'un centre équestre.

Il dispose d'une emprise foncière de 35 hectares qui rassemble :

- un grand manège ;
- un manège dit de « La Gourmette » ;
- les écuries ;
- le centre équestre ;
- deux carrières de compétition ;
- trois carrières de détente ;
- une aire de stationnement ;
- un logement de fonction pour le directeur.

Après une importante phase d'aménagement et de rénovation d'environ 14 M€ en vue des Jeux Equestres Mondiaux de 2014, le syndicat a défini un schéma directeur 2018-2020 s'inscrivant à la fois dans le cadre de la stratégie équine de la région Normandie et du plan cheval du département de la Manche.

A. L'objet du syndicat

La révision des statuts de 2014, qui faisait suite à des recommandations de la chambre, a établi trois axes stratégiques :

- la mise en œuvre sur le site d'activités et de manifestations au service de la filière équine et de ses professionnels ;
- placer la Normandie comme région de référence au plan sportif équestre ;
- la mise en valeur du site par une diversification des activités : valorisation du patrimoine historique du haras national, organisation d'activités et d'événements touristiques, culturels, promotionnels ou sportifs.

En vertu du schéma directeur, ces trois axes stratégiques ont vocation à créer les conditions favorables à un nouveau modèle économique. Sur la période 2018-2020, l'objectif prioritaire était d'augmenter les recettes afin de compenser l'augmentation des dépenses de personnel.

B. Les participations statutaires

Le montant des contributions statutaires est exprimé dans les statuts en pourcentage des restes à charge :

Tableau n° 1 : Taux de participation des membres

Participations	Fonctionnement	Investissement
Région Normandie	30 %	30 %
Conseil départemental de la Manche	30 %	30 %
Communauté d'agglomération Saint-Lô Agglo	20 %	20 %
Commune de Saint-Lô	20 %	20 %

Source : statuts du SMPH

C. Les instances

1. Le comité syndical et la présidence

L'article 9 des statuts en vigueur précise que le comité syndical est composé de dix membres, conformément aux dispositions de l'article L. 5721-2 du code général des collectivités territoriales (CGCT)², dont trois représentants du conseil régional de Normandie, trois du conseil départemental de la Manche, deux de la communauté d'agglomération Saint-Lô et deux de la commune de Saint-Lô.

Le président est élu au sein des membres du comité. A ce jour, le président élu est le président du conseil départemental de la Manche.

Les modalités de réunion et de délibération du comité syndical n'appellent pas d'observation.

Depuis le dernier contrôle de la chambre, la procédure d'établissement du procès-verbal a été sécurisée³. Toutefois, si la plupart des comptes rendus du comité comportent des signatures, elles ne sont pas précédées de la mention de l'identité du signataire, et leur nombre ne correspond pas au nombre de membres présents.

2. Les délégations de pouvoir du président

En vertu d'une délibération du comité syndical en date du 6 septembre 2021, le président a reçu délégation dans de nombreux domaines.

Alors qu'il doit rendre compte de toutes les mesures prises en application des délégations qu'il a reçues, les arrêtés pris par l'ordonnateur au cours de la période n'ont pas fait l'objet d'une information au comité syndical, à l'exception de l'arrêté concernant un virement des dépenses imprévues.

En réponse aux observations provisoires, le président du syndicat s'est engagé à rendre compte de l'exercice des compétences déléguées conformément aux dispositions de l'article L. 5211-10 du CGCT.

D. Des ressources humaines mutualisées avec les membres du syndicat

Outre son personnel propre, dont l'effectif a fortement progressé sur la période de contrôle sous l'effet de l'intégration des agents de l'IFCE, le syndicat bénéficie de mises à disposition de personnels par deux de ses membres, le conseil départemental pour le suivi des finances, des ressources humaines et la gestion du patrimoine, et la commune de Saint-Lô pour l'entretien des espaces verts.

Si le total des effectifs montre une certaine stabilité sur la période 2018-2021, il masque une substitution des mises à disposition d'agents par l'IFCE par le recrutement en propre de ces agents. Les effectifs propres sont passés de 2,35 ETPT en 2016 à 16,25 ETPT en 2021.

² L'article L. 5721-2 du CGCT, en son quatrième alinéa, dispose que la répartition des sièges au sein du comité syndical entre les collectivités locales et les établissements publics membres du syndicat mixte est fixée par les statuts.

³ L'article 30 al. 2 précise dorénavant que les procès-verbaux sont signés par les membres présents.

Tableau n° 2 : Evolution des effectifs du SMPH et des effectifs mis à disposition

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
SMPH (ETPT)	2,35	5,92	10,75	10,75	13,75	16,25
MAD CD 50 (ETP)	1,50	1,60	1,60	2,15	2,15	2,15
MAD Commune de Saint-Lô (ETP)	-	-	0,86	0,77	0,47	0,66
MAD IFCE (ETPT)	-	8,56	7,61	6,61	5,21	1,08
TOTAL	3,85	16,08	20,82	20,28	21,58	20,14

Source : données du SMPH

1. Le personnel propre du syndicat

Au 1^{er} avril 2021, date de la dernière mise à jour de l'organigramme de l'établissement public, le syndicat comptait 17 agents, la reprise des anciens agents du haras national étant une question politique majeure.

L'organigramme est structuré autour de trois pôles :

- le pôle du centre équestre qui regroupe quatre agents ;
- le pôle relatif au soutien à la filière équine qui regroupe deux agents ;
- le pôle événements sportifs qui recense sept agents.

A ces trois pôles s'ajoutent quatre agents chargés de la direction, de la gestion-maintenance des structures bâties et de la gestion administrative et comptable du syndicat.

2. La mise à disposition du personnel des collectivités membres

a. Mise à disposition du personnel du conseil départemental de la Manche

Par conventions successives du 26 avril 2017 et du 28 février 2019, le département de la Manche a mis à la disposition du syndicat des services pour assurer l'administration générale, la gestion financière et la gestion des ressources humaines sur une base forfaitaire de 1,5 ETP du salaire de référence du service mutualisation du département et de 0,1 ETP de la direction des ressources humaines.

Par ailleurs, par conventions du 26 avril 2017, du 20 septembre 2018 et du 28 juin 2021, la même collectivité a mis à la disposition partielle du syndicat 11 agents de la direction du patrimoine et de la gestion des bâtiments, pour un maximum de 0,55 ETP. Ces mises à disposition sont partielles et variables.

Selon la convention, le remboursement des frais de personnel technique doit intervenir sur la base des heures effectives des agents. La chambre observe que sur le salaire moyen des grades concernés, les états 2020 ne précisent pas le nombre d'heures réalisées et appliquent les taux maximums prévus par la convention.

La chambre rappelle au syndicat l'obligation de rembourser les frais de mise à disposition du personnel au prorata des heures réellement effectuées, conformément aux dispositions de la convention, ce à quoi le président du syndicat s'est engagé.

Tableau n° 3 : Evolution de la masse salariale remboursée au département de la Manche

	2018	2019	2020	2021
Masse salariale remboursée au CD	71 424	92 576	98 332	92 085

Source : données du SMPH

b. Mise à disposition du personnel de la commune de Saint-Lô

Sur la base d'une convention tripartite conclue entre le syndicat, la commune de Saint-Lô et Saint-Lô agglomération, la commune de Saint-Lô met à la disposition du syndicat au maximum deux agents à temps complet en vue de l'entretien des espaces verts et du fleurissement des 35 hectares du haras. Le remboursement est fondé sur un coût horaire d'un montant de 18,47 €.

Tableau n° 4 : Evolution de la masse salariale remboursée à la commune de Saint-Lô

	2018	2019	2020	2021
Masse salariale remboursée à la commune de Saint-Lô	39 359,11	22 677,27	58 516	31 295

Source : données du SMPH

3. La mise à disposition du personnel de l'IFCE

Une des particularités du syndicat réside dans l'intégration progressive des agents mis à sa disposition par l'IFCE afin que le syndicat puisse maintenir, voire développer, son activité.

La convention bipartite entre le syndicat et l'IFCE pour la période 2017-2019, reconduite par avenant jusqu'au 31 mars 2021, prévoyait une mise à disposition de 10 agents, contre remboursement de la masse salariale correspondante.

En compensation du remboursement des frais de rémunération, l'IFCE a attribué au syndicat une subvention dégressive. L'objectif affiché est un désengagement total de l'IFCE dans une perspective de « totale autonomie financière » du syndicat, avec reprise des effectifs en son sein.

Chaque année à compter du 1^{er} janvier 2018, le syndicat a procédé à l'ouverture de postes au sein de ses effectifs pour assurer cette reprise du personnel de l'IFCE. Au 31 décembre 2021, ce sont sept agents de l'IFCE qui ont été intégrés au syndicat contre trois initialement prévus.

A la suite de la décision du syndicat d'intégrer quatre agents supplémentaires au 1^{er} avril 2021, l'IFCE s'est engagé à verser annuellement au syndicat la différence entre le régime indemnitaire de l'IFCE et celui du syndicat, sous forme de subvention.

Tableau n° 5 : Evolution des agents mis à disposition par l'IFCE

	2017	2018	2019	2020	2021
Agents MAD	10	9	8	7	3
ETPT MAD	8,56	7,61	6,61	5,21	1,08
Masse salariale remboursée par SMPH	426 478	528 960	336 937	253 832	62 216
Subvention IFCE masse salariale	208 000	428 664	241 222	184 937	50 889
Taux de subvention	48,77 %	81,03 %	71,59 %	72,85 %	81,79 %

Source : données du SMPH

E. Le cadre d'action du syndicat

Le syndicat dispose d'un schéma directeur 2018-2020 intitulé « l'excellence d'un site polyvalent », adopté lors du comité syndical du 12 février 2018. Ce document est construit autour de trois grands axes stratégiques approuvés par délibération statutaire du comité syndical le 5 avril 2017, dans l'objectif de « *créer les conditions favorables à un modèle économique du pôle hippique* ». Le but premier est d'augmenter les recettes pour notamment compenser la hausse des charges de personnel, tout en relevant que les retombées de certaines actions ne sont pas quantifiables, s'agissant notamment de la notoriété du site.

La chambre a apprécié le degré de mise en œuvre de ce schéma directeur en comparant les objectifs avec les réalisations.

A titre liminaire, elle observe que le schéma directeur ne fait l'objet d'aucun tableau de suivi autre que celui du programme pluriannuel des investissements (PPI) dans les rapports de présentation des comptes administratifs.

Les investissements liés aux projets sont prévus dans le PPI voté le 23 avril 2018 pour un montant de 400 000 euros par an sur la période 2018/2021.

1. Axe 1 : actions de développement en faveur des acteurs de la filière équine

Cet axe a pour objet notamment « la mise en œuvre sur le site d'activités et manifestations au service de la filière équine et de ses professionnels (éleveurs, cavaliers, entraîneurs...), en particulier pour conforter les élevages équins du territoire, promouvoir leurs productions et assurer l'attractivité du territoire aux plans régional, national et international ».

S'agissant des acteurs, trois catégories sont identifiées :

- la mise en place d'une pépinière de jeunes cavaliers type incubateur ;
- les éleveurs-étalonniers par le biais d'un centre de production de semences ;
- les marchands de chevaux et les cavaliers professionnels dans un objectif commercial.

Pour ce faire, le schéma directeur fixe pour objectif l'optimisation en 2020 de la location des 128 boxes du haras pour créer une dynamique entre l'élevage, la valorisation et la commercialisation.

L'axe 1 prévoyait la construction d'une carrière de travail de grande dimension (3 700 m²) dite carrière URIEL, ainsi que la création d'un local « courtier » couvert, pour faciliter la discrétion des transactions commerciales pour un montant global de 300 000 €. Les recettes annuelles attendues étaient estimées à :

- 90 000 euros en 2018 ;
- 130 000 euros en 2019 ;
- 50 000 euros en 2020.

Seule la carrière URIEL a été réalisée. Le local courtier n'a pas été construit pour des raisons d'opportunité, selon le syndicat.

Le PPI a été ajusté par délibération du 21 octobre 2021 pour chiffrer à 494 300 € ces travaux, dans l'objectif de permettre l'attribution du marché. L'écart entre le coût initialement prévu (300 000 €) et le coût final est le résultat de choix techniques validés par le comité syndical.

Les indicateurs de suivi de la location des boxes de la pépinière de jeunes cavaliers et du pôle reproduction sont reproduits dans le tableau qui suit.

Tableau n° 6 : Evolutions des indicateurs de suivi de la pépinière et du pôle reproduction

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Nbre total de boxes	271	343	398	408	416	418
Reproduction						
Nbre boxes loués SARL HARAS	40	40	40	40	40	40
CA location	35 250 €	35 953 €	36 673 €	37 406 €	46 181 €	46 181 €
Valorisation : Pépinière						
Nbre boxes loués pépinière	33	33	48	58	66	68
Taux de remplissage	74 %	49 %	68 %	92 %	98 %	99 %
CA objectif	55 000 €	55 000 €	77 000 €	78 000 €	90 000 €	92 000 €
CA location	38 475 €	20 300 €	59 675 €	61 100 €	65 800 €	68 300 €
CA fourrage	15 840 €	12 500 €	23 050 €	27 155 €	28 470 €	9 713 €
CA total	54 315 €	32 800 €	82 725 €	88 255 €	94 270 €	78 013 €
Atteinte objectif	98,75 %	59,64 %	107,43 %	113,14	104,74 %	84,80 %

Source : données du syndicat

S'agissant de la pépinière de jeunes cavaliers, les indicateurs de suivi montrent un doublement du nombre de boxes loués en cinq ans et un accroissement du chiffre d'affaires de l'ordre de 44 % soit près de 24 000 € sur la période 2016-2021.

Si les différents indicateurs sont positifs, il n'y a pas de réel projet de développement ni de structuration particulière de la pépinière de jeunes cavaliers, à l'exception d'un comité de suivi⁴. A l'exception de données quantitatives, aucun indicateur n'est

⁴ Composé initialement de membres du syndicat mixte, de l'IFCE, de l'association Cheval Normandie et d'un membre du conseil des chevaux de Normandie, ce comité est chargé de recruter les jeunes qui postulent pour entrer dans la pépinière. L'IFCE a arrêté sa participation en 2017, concomitamment à son désengagement sur le site.

disponible. Aucune formalisation des actions de ce comité de suivi n'a été mise en œuvre, ce qui obère toute évaluation de ce dispositif.

L'activité du pôle reproduction est stable, les revenus locatifs des boxes loués à la SARL Haras de Saint Lo étant en progression sur la période sous revue.

Les recettes liées aux activités relevant de l'axe 1 ont évolué ainsi :

Tableau n° 7 : Evolution des ressources d'exploitation- Axe 1

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Reproduction	35 250	35 954	36 673	37 406	46 181	46 181
<i>Revenus locatifs</i>	35 250	35 954	36 673	37 406	46 181	46 181
Pépinère	51 715	60 195	82 725	88 255	94 270	78 013
<i>Vente de marchandises et de produits finis</i>	14 240	16 770	23 050	27 155	28 470	9 713
<i>Revenus locatifs</i>	37 475	43 425	59 675	61 100	65 800	68 300
Commercialisation	x	x	x	x	x	x

Source : données du syndicat

Aucune donnée chiffrée relative aux transactions commerciales n'est disponible. Sur ce point, il est constaté qu'aucune réflexion n'a été menée pour envisager de taxer les produits des ventes réalisées sur le site dans l'objectif d'augmenter les recettes, à l'instar des modalités de ventes aux enchères.

2. Axe 2 : développement des événements et du centre équestre

Ce second axe est relatif à « l'organisation de concours et manifestations équestres sportives sur le site et/ou par les équipes du Pôle hippique de Saint-Lô, et gestion des activités du centre équestre présent sur le site pour notamment positionner la Normandie comme région de référence au plan sportif équestre ».

Cinq actions sont prévues par le schéma directeur.

a. Action 1 : la création de 84 boxes pour un montant de 200 000 €

Le but affiché est de faciliter l'organisation d'événements par l'augmentation de la capacité d'accueil des chevaux et la réduction des coûts de location des boxes, le but étant de disposer de 290 boxes en « dur ».

Le PPI 2018/2021 inscrit ces travaux pour la somme de 250 000 €, pour l'année 2019. Le delta de 50 000 € prend en considération la dalle-support.

60 boxes ont été réalisés au lieu de 84, en raison du manque d'emplacements disponibles⁵, et livrés dans l'enceinte événementielle du pôle hippique en 2019.

Les recettes prévues étaient de 35 000 € par an, sur la base de 82 boxes loués dix week-ends par an au prix de 45 € HT.

⁵ L'implantation des boxes a dû être modifiée pour des raisons techniques, le nouvel emplacement ne permettant pas de construire 84 boxes mais uniquement 60, des contraintes techniques ayant été initialement mal estimées.

Tableau n° 8 : Evolution des revenus locatifs relatifs à l'action 1 de l'axe 2

en €	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Revenus locatifs	135 568	111 334	113 731	118 504	140 691	132 950

Source : données SMPH

Tableau n° 9 : Réalisation financière du projet

Boxes	Nbre	Budget	Coût par boxe
Prévisionnel	84	250 000,00 €	2 976,19 €
Réel	60	224 689,24 €	3 744,82 €

Source : données SMPH

Au regard des chiffres disponibles, il apparaît que l'objectif de 35 000 € de recettes supplémentaires n'a pas été atteint. Les données ne permettent pas d'analyser l'effet direct de cette action qui se fondait sur la réduction du coût au profit des bénéficiaires (produits de la location de ces seuls boxes réservés pour des événements particuliers).

b. Action 2 : réfection/extension/création d'un bâtiment de stockage

Pour répondre aux difficultés de stockage des différents matériels agricoles et équestres, le schéma directeur envisageait l'extension d'un bâtiment existant pour la somme de 130 000 €, début 2019.

Si le PPI 2018/201 inscrit ces travaux pour la somme de 150 000 €, pour l'année 2019, il a été retiré du PPI selon décision n° 23-2021 du 21 octobre 2021.

Ces travaux sont désormais inscrits au futur PPI 2023 2027.

c. Action 3 : rénovation du manège de la Gourmante

La remise en état du manège était estimée à 330 000 €. Les travaux devaient débuter début 2019.

Le schéma précise que si cet investissement est « sans retour direct attendu, il est nécessaire en termes de sécurité et participera à l'attractivité du site ».

Le PPI 2018/201 inscrit ces travaux pour la somme de 330 000 €, dont 30 000 € sur l'année 2018, précisant le caractère urgent de la réfection du sol, et le solde de 300 000 € en 2021.

Seule la réfection du sol a été réalisée. La rénovation partiellement effectuée a coûté 59 376 € au lieu des 30 000 € initialement prévus. Les autres travaux ont été reportés au PPI 2023-2027.

d. Action 4 : fonctionnement du centre équestre

Si l'équitation de loisirs est un secteur concurrentiel, le centre équestre de Saint-Lô bénéficie d'atouts spécifiques comme sa localisation géographique intra-urbaine d'une part et un environnement sportif dynamique et reconnu par les acteurs de la filière équine d'autre part.

Le schéma directeur prévoit pour objectif 2018-2020 une augmentation de 10 à 15 % du nombre d'adhésions en deux ans, soit :

- 250 adhérents actifs (contre 220 adhérents pour la saison 2016-2017) ;
- 60 élèves en section sportive (contre 40 élèves en saison 2016-2017) ;
- une diversification des activités (initiations à l'équitation, démonstrations, goûters d'anniversaire, formation de cinq jours, offre pédagogique).

A la fin de la saison 2020-2021, le centre équestre comptait 330 adhérents (objectif dépassé) et 52 élèves dans les sections équitation (objectif non atteint).

Tableau n° 10 : Evolution du nombre d'adhérents au centre équestre

Année	Nombre adhérents	Nombre élèves section équitation	Nombre pratiquants (adhérents + élèves)	Evolution n/n-1
2017	186	42	228	
2018	223	51	274	+ 46
2019	261	57	318	+ 44
2020	311	50	361	+ 43
2021	330	52	382	+ 21

Source : données du syndicat

Le montant des ressources d'exploitation relatives au centre équestre est en constante progression, l'incidence du COVID comme des épidémies ayant touché la filière étant notable, en dépit de l'augmentation continue du nombre d'adhérents sur la période. Le centre équestre peut aujourd'hui fonctionner sans « peser » sur les cotisations statutaires des membres du syndicat mixte.

Tableau n° 11 : Evolution des ressources d'exploitation relatives à l'action 4 de l'axe 2

en €	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Centre équestre	x	89 917	215 164	260 675	206 722	274 784
Chiffre d'affaires : cours, pensions,	x	71 454	185 720	216 400	195 651	257 673
Organisation de concours	x	18 463	29 444	44 275	11 071	17 111

Source : données du syndicat

Aucune donnée ne permet cependant d'appréhender l'atteinte de l'objectif de « diversification » correspondant aux activités d'initiation à l'équitation, aux démonstrations, aux goûters d'anniversaire et aux formations de cinq jours.

e. Action 5 : création d'une halle couverte polyvalente

Fort du constat d'une saturation du site du syndicat qui « (...) *pénaliserait l'efficacité économique des épreuves sportives* », le schéma directeur préconise une étude de faisabilité courant 2018 prenant en compte les différents usages du site, équestres ou non, comme la complémentarité avec les équipements existants sur le territoire (type théâtre, salle de concert, parc-expo...). Les acteurs de la filière étaient à l'origine de la demande de disposer d'un hall de vente spécifique, garant d'une forme de confidentialité des transactions, spécialement pour les ventes NASH dans le cadre des concours 4 étoiles.

Cette action n'a pas été réalisée. Le projet a été abandonné pour des questions de tarifs et de pertinence, en l'absence de tout retour sur investissement.

3. Axe 3 : activité de valorisation touristique et culturelle du patrimoine

L'axe 3 traduit l'objectif de diversification des activités permettant la mise en valeur du site du pôle hippique de Saint-Lô, soit la valorisation du patrimoine historique du haras national, l'organisation d'activités et d'événements touristiques, culturels, promotionnels ou sportifs.

Symbole d'un patrimoine matériel et immatériel, le site du haras de Saint-Lô porté par la structure juridique du syndicat mixte fait partie intégrante d'un territoire animé par cette « culture cheval ». Le syndicat porte la dimension historique de l'établissement en valorisant son patrimoine matériel et immatériel : les bâtiments classés, les paysages, le mobilier, les savoirs faire relatifs aux métiers traditionnels des haras, sellerie, maréchalerie, équitation et attelage.

Les recettes liées aux activités relevant de l'axe 3 restent sur la période relativement faibles avec une stabilité pour les revenus locatifs de valorisation du patrimoine et une baisse pour la location des salles de réception du fait de la crise sanitaire.

Tableau n° 12 : Evolution des ressources d'exploitation axe 3 : 2016/2021

en €	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Valorisation du patrimoine	35 000	40 000	45 000	35 000	35 800	35 800
Revenus locatifs : bureaux et logements	35 000	40 000	45 000	35 000	35 800	35 800
Evénements		15 690	20 398	21 800	6 356	19 690
Revenus locatifs : salles de réception	0	15 690	20 398	21 800	6 356	19 690

Source : données du syndicat

La fréquentation touristique du site du pôle hippique de Saint-Lô a oscillé sur la période du fait notamment de la crise sanitaire, le site étant fermé au public.

Tableau n° 13 : Evolution de la fréquentation touristique

	2017	2018	2019	2020	2021
Nbre d'opérations	13	19	20	8	14
Public estimé	16 321	24 461	17 990	4 875	8 910

Source : données du SMPH

Le schéma directeur identifie cinq actions prioritaires.

a. Action 1 : création d'une écurie des races normandes ouverte au public

Face au constat d'une baisse des visites guidées, le schéma directeur prévoit l'adaptation de l'écurie n° 4 avec 10 boxes consacrés aux races normandes, dans le cadre d'un projet de convention entre le syndicat et l'office du tourisme de la communauté d'agglomération sur la période 2018/2020 (co-gestion des animations ; co-financement...).

La rénovation de l'écurie est estimée à 100 000 €. Si des retours sur investissement sont attendus, aucun chiffrage n'est établi. Le PPI 2018/2021 inscrit ces travaux pour la somme de 100 000 €, pour l'année 2021.

L'écurie support du projet a brûlé. L'action n'a pas été réalisée et aucune convention n'a été établie, l'agglomération n'étant pas favorable à un espace muséographique « immersif ».

Dans le cadre de la reconstruction de l'écurie n° 4, ce projet reste à l'étude.

b. Action 2 : transformation d'une écurie en salle de séminaire et de réception

L'aménagement de l'écurie n° 6 en salle de séminaire est destiné à répondre à une demande de prestation de standing. Les travaux étaient prévus début 2018, les recettes supplémentaires étant estimées à 20 000 € par an.

Le PPI 2018/2021 a inscrit ces travaux pour la somme de 400 000 €, pour l'année 2020. La délibération précise que « le département travaillant sur un hébergement de qualité, il est proposé de reporter les investissements sur l'écurie n° 6 en 2020 de façon à l'intégrer dans un projet global et à en faire une véritable salle de séminaire à louer ».

Si des travaux ont été réalisés dans cette écurie, dans le cadre de la manifestation sportive du Tour de France courant 2016, aucun investissement n'a été réalisé depuis. La location de cette écurie à la fréquence moyenne de deux fois par mois durant l'année 2022 a néanmoins généré un revenu locatif de 25 000 €.

Les travaux réalisés courant 2016 n'ont pas abouti à un niveau de confort suffisant pour permettre le développement d'une offre d'hébergement de séminaires, des travaux complémentaires devant être envisagés (chauffage, cuisine, isolation phonique et thermique). Aucune étude chiffrée n'a été réalisée à ce jour.

c. Action 3 : réhabilitation du pavillon TOULALAN

Ce projet de résidence d'artistes saint-lois a pour objectif à la fois de réhabiliter un immeuble dont la dégradation manifeste porte atteinte à l'image du site historique, mais également de mettre en place des animations culturelles dans le cadre d'une convention.

Les travaux étaient estimés à 40 000 €. Aucun retour direct n'était attendu.

Cette action n'a pas été réalisée.

d. Action 4 : mise en place d'un éclairage permanent des façades

Cette action vise à attirer l'attention du public sur le site, par une illumination adaptée.

Cette action, budgétisée initialement à hauteur de 22 000 € HT, a été réalisée au premier semestre 2018, à un coût inférieur au coût prévu (14 900 € TTC), pour partie financée par la Fondation du Patrimoine à hauteur de 5 000 € soit un taux de financement de 40,27 % au lieu des 22,7 % prévus dans la convention de financement.

L'illumination permanente des façades du site historique constitue un support de valorisation patrimoniale du site.

e. Action 5 : projet d'hébergement sur le site du pôle hippique

Pour faire face à l'insuffisance de l'offre d'hébergement sur site ou à proximité, le comité a commandé une étude d'attractivité pilotée par l'ensemble des décideurs locaux et conduite par l'agence « Latitude Manche », sans estimation du coût ni proposition calendaire.

Un devis d'un montant de 39 100 € HT a été signé le 5 septembre 2020. L'étude prospective remise pour partie courant 2022 n'a pas été considérée satisfaisante par les membres du comité syndical. Seule la phase 1 a été réglée à hauteur de 14 000 €.

L'étude relative au schéma de développement touristique de la communauté de communes de Saint-Lô pour la période 2016-2020 identifie le territoire au cheval⁶. Si aucune évaluation quantitative de la fréquentation du site et des retombées directes ou indirectes n'a été menée dans ce cadre, l'accent était mis sur la nécessité de mener une réflexion en termes d'hébergement.

*

En conclusion, la chambre observe que la réalisation du schéma directeur est très partielle, seules cinq des treize actions prévues ayant été menées.

Le schéma directeur 2018/2020 était très ambitieux. Il peut être regretté l'absence d'éléments budgétaires précis, d'études de faisabilité et de documents de suivi si ce n'est à travers le PPI. Aucun bilan préalable à l'adoption du nouveau schéma directeur n'a été réalisé. Si l'incidence des incendies des écuries de 2019 ne peut être ignorée, la stratégie de développement du syndicat mixte reste embryonnaire.

Le 24 octobre 2022, le comité syndical a adopté un nouveau schéma directeur, composé de trois grands axes d'orientation stratégique :

- les investissements structurants dits « projets » ;
- les investissements « d'avenir », qui doivent faire l'objet d'un montage juridico-financier spécifique (écuries 3 et 4, voire 5 et 6) ;
- les investissements qui peuvent s'inscrire dans une démarche de partenariat financier public/privé générateur d'économies et/ou de recettes (gîtes, photovoltaïques, biodéchets...).

IV. LA FIABILITE DES COMPTES

Les recommandations du précédent rapport de la chambre étaient de :

- mettre en œuvre la comptabilité d'engagement et procéder au recensement des restes à réaliser et au rattachement des charges et des recettes ;
- intégrer au patrimoine de l'établissement les montants des travaux de rénovation et d'extension du CPE afin de mettre à jour le patrimoine et de l'amortir.

A. L'information budgétaire et financière

Le syndicat a présenté ses actes budgétaires pour les exercices 2016 et 2017 conformément à la nomenclature M52 relative aux départements et à partir de 2018, avec l'intégration de la commune et l'agglomération de Saint-Lô, conformément à la nomenclature M14 applicable aux communes.

⁶ Le produit « cheval » est mis en évidence comme étant l'un des produits phares du territoire, tout en relevant que cet « incontournable » mis en avant par les acteurs de la filière doit être relativisé au regard des expériences associées (tourisme cheva/ haras/ pôle hippique). L'étude met en avant la nécessité de créer « un produit différenciant autour du cheval pour valoriser les acteurs et activités liées au cheval ».

Le contenu des rapports sur les orientations budgétaires présentait quelques lacunes, qui ont été corrigées dans le document de l'année 2023.

B. La sincérité des comptes

1. Les prévisions budgétaires

L'analyse des taux d'exécution budgétaire permet de mesurer la qualité de la prévision budgétaire du syndicat et de l'information transmise à l'assemblée délibérante au moment de l'adoption du budget.

En fonctionnement, le taux de réalisation des dépenses s'est sensiblement amélioré sur la période 2017-2021, passant de 77 % à 97 %⁷.

En recettes, le taux a fortement augmenté en 2019-2020 du fait de recettes exceptionnelles liées aux indemnités des incendies par les assurances.

En investissement, à l'exception de l'exercice 2020, le taux de réalisation des recettes atteint 100 % sous l'effet du versement des participations des membres sur la base des données prévisionnelles, conformément aux statuts du syndicat. Le taux d'exécution des dépenses connaît quant à lui une baisse très marquée (40 % en 2020 et 30 % en 2021), sous le double effet de la crise sanitaire et des deux incendies.

2. La sincérité des rattachements des charges et des produits à l'exercice concerné

Tableau n° 14 : Evolution des charges et produits rattachés

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Charges rattachées	13 674	65 769	411 198	145 574	383 357	183 951	199 669
En % des charges de gestion	1,6 %	7,2 %	27,3 %	7,6 %	18,9 %	9,5 %	10,6 %
Produits rattachés	0	130	366 420	171 045	144 006	222 879	403 699
En % des produits de gestion	0,0 %	0,0 %	24,9 %	8,9 %	8,3 %	13,2 %	23,3 %

Source : ANAFI

Le rapport de présentation du compte administratif pour 2021 fait état du non-rattachement de dépenses de personnel à l'exercice 2020 du fait de l'insuffisance de crédits : 79 480,29 € de dépenses de personnel n'ont pas fait l'objet d'un rattachement, faussant ainsi les résultats des exercices 2020 et 2021.

Interrogé sur ce point, le syndicat a fait état d'une insuffisance de crédits pour pouvoir inscrire les dépenses en rattachement.

Si globalement la situation s'est améliorée depuis le dernier contrôle, les rattachements de charges sur les charges de personnel manquent encore de fiabilité.

3. La programmation pluriannuelle des investissements

Le syndicat dispose d'un outil de programmation pluriannuelle de ses investissements 2018-2021.

Le PPI 2018-2020 s'inscrit dans le cadre du schéma directeur 2018-2020.

⁷ 93 % déduction faite des dépenses de personnel qui ont été imputées à tort sur cet exercice (voir point 2, *infra*).

Sur la période 2018-2021, le syndicat a eu recours à la gestion des programmes d'investissement par autorisations de programme (AP) et crédits de paiement (CP), qui permettent de suivre les opérations d'investissement selon un calendrier pluriannuel.

L'AP créée par délibération du 14 février 2018 porte sur un ensemble d'immobilisations couvrant l'intégralité du programme d'investissement 2018-2020 de 1,5 M€.

Le choix de regrouper l'ensemble des opérations d'investissement dans une même enveloppe ne facilite pas le suivi des projets. Le syndicat devrait réserver les AP aux projets pluriannuels les plus significatifs.

Les taux d'exécution des CP (3,94 % en 2021) et de couverture des autorisations de programme AP (32,72 ans) révèlent d'ailleurs un défaut de pilotage des projets d'investissement gérés en AP/CP par le syndicat. Le taux de réalisation à la clôture de l'exercice 2021 des CP cumulés sur la période est de 45,97 % des AP engagées fin 2018.

Tableau n° 15 : Taux de réalisation et de couverture des AP/CP

En €	2018	2019	2020	2021
Autorisations de programme	1 500 000	1 750 000	1 750 000	1 750 000
Crédits de paiement ouverts	400 000	500 000	549 300	733 300
Crédits de paiement réalisés	0	727 855	47 790	28 897
Reste à financer	1 500 000	1 750 000	974 355	945 458
Taux de réalisation des CP	0,00 %	145,57 %	8,70 %	3,94 %
Taux de couverture CP/AP			20,39	32,72

Source : données du SMPH

Interrogé sur ce point, l'établissement fait valoir d'une part que les incendies des écuries 3 et 4 ont suspendu l'exécution de certains marchés et, d'autre part, que la crise sanitaire a retardé le lancement des marchés initialement prévus.

La chambre invite le syndicat à améliorer le suivi de ses projets d'investissements pluriannuels, en ne les englobant pas tous dans une unique AP, et en adoptant des prévisions réalistes.

4. Les provisions

Sur la période contrôlée, le syndicat n'a constitué aucune provision pour risques. Pourtant l'examen des restes à recouvrer a fait apparaître des situations d'impayés de location depuis plusieurs années, pour des montants parfois significatifs⁸.

Par ailleurs, le syndicat a fait l'objet d'un contentieux avec l'association BAROKIA, concernant le reversement des recettes de spectacles mettant en scène des formations spéciales de la garde républicaine. Le litige a d'abord été porté devant les juridictions administratives. Après le rejet de ces demandes, l'association a saisi le tribunal judiciaire de Coutances le 7 mai 2021 et l'instance est toujours en cours.

⁸ Par exemple, un reste à recouvrer d'un montant de 23 845 euros au 31 décembre 2020 auprès de l'association Normandie pony correspondant à des locations et fluides impayés d'août 2014 à mai 2015.

La chambre rappelle qu'en vertu des dispositions de l'article R. 2321-2 du CGCT, les syndicats mixtes ayant opté pour l'application des règles financières et comptables applicables aux communes ont l'obligation de provisionner :

« 1° Dès l'ouverture d'un contentieux en première instance contre la commune, une provision est constituée à hauteur du montant estimé par la commune de la charge qui pourrait en résulter en fonction du risque financier encouru ».

Il appartient dès lors à l'établissement public de se conformer aux exigences de l'article R. 2321-2 du CGCT en matière de provisions. La chambre observe que le syndicat s'y est engagé.

5. La structure budgétaire et la comptabilité analytique

Le syndicat dispose d'un budget unique regroupant l'ensemble des activités de l'établissement. Lors du transfert de l'activité du centre équestre, le syndicat n'a pas procédé à la création d'un budget annexe pour cette activité.

Lors du comité syndical de décembre 2020, les membres ont échangé sur la création d'un budget annexe permettant une meilleure lisibilité de cette activité spécifique, notamment du fait de son caractère concurrentiel et de la nécessité d'atteindre un équilibre financier.

La chambre estime que s'agissant d'un service public industriel et commercial, le centre équestre devrait faire l'objet d'un budget annexe.

Conformément à la recommandation du rapport de la chambre de 2014, une présentation analytique des comptes a été mise en place pour le compte administratif 2018. Cette présentation analytique n'a pas été poursuivie en 2019, ni pour les exercices suivants.

Il n'est donc pas possible de déterminer les conditions d'équilibre des différentes activités, dont celles entrant directement dans le champ concurrentiel, à partir des outils existants. Le syndicat doit renforcer le pilotage financier par la poursuite des travaux relatifs à la comptabilité analytique afin de déterminer les conditions d'équilibre des différentes activités.

La chambre prend note de l'engagement du syndicat en ce sens. Le syndicat est également invité à isoler les activités du centre équestre au sein d'un budget annexe.

6. Le suivi du patrimoine

La responsabilité du suivi du patrimoine, qui incombe de manière conjointe à l'ordonnateur et au comptable public implique plus spécifiquement, pour l'ordonnateur la tenue d'un inventaire physique⁹ et d'un inventaire comptable¹⁰, pour le comptable, la tenue de l'état de l'actif immobilisé¹¹.

Alors que l'instruction budgétaire et comptable M14 impose que les états relatifs à l'actif et aux immobilisations soient signés par le comptable et visés par l'ordonnateur, seul l'état de l'actif 2020 annexé au compte de gestion a été transmis.

⁹ L'inventaire physique constitue un registre justifiant la réalité physique des biens et qui permet de connaître précisément ses immobilisations. Il est alimenté par chaque service gestionnaire au moment de « l'entrée » du bien dans le patrimoine immobilier.

¹⁰ L'inventaire comptable doit permettre à la collectivité de connaître ses immobilisations sur le volet financier, y compris leur amortissement, et constitue à ce titre une aide pour la gestion du patrimoine.

¹¹ L'état de l'actif est établi tous les deux ans (pour les exercices budgétaires pairs) à partir du fichier des immobilisations, qui est tenu à la disposition du juge des comptes. Pour les exercices budgétaires impairs, un état des flux d'immobilisations recensant l'ensemble des flux annuels de l'exercice, qu'il s'agisse des entrées, des sorties ou des modifications patrimoniales diverses, est produit au compte de gestion du receveur municipal.

Le syndicat ne dispose pas d'un inventaire physique actualisé de ses biens meubles et immeubles, le suivi du patrimoine reposant actuellement uniquement sur l'état de l'actif produit par le comptable, et ce alors même que la cession du haras historique a été accompagnée d'un inventaire des biens dont la propriété a été transférée au syndicat.

Si l'acquisition du haras de Saint-Lô auprès de l'IFCE a bien été intégrée à l'actif, le transfert de certains actifs mobiliers, matériels connexes à l'ensemble immobilier ne semble pas avoir été repris dans l'actif.

La chambre demande par conséquent au syndicat de se doter d'un inventaire physique de son patrimoine.

7. Les acquisitions

L'article L. 5722-3 du CGCT prévoit qu'un bilan des acquisitions et cessions opérées par les syndicats mixtes est soumis chaque année à délibération de l'organe délibérant. Ce bilan est annexé au compte administratif de l'établissement concerné.

En 2017, le syndicat a procédé à l'acquisition du haras national auprès de l'IFCE. Un protocole d'accord de transfert a été signé le 22 mai 2017.

L'évaluation réalisée par France Domaines le 8 décembre 2015 concluait à une valeur vénale du haras de 5 047 000 euros avec la possibilité d'appliquer un abattement de 15 % en cas de vente en bloc et une marge de négociation de 10 %. Cette valeur vénale intégrait les bâtiments construits par le syndicat sur le sol de l'IFCE, pour une valeur de 1 200 000 €. Après déduction de la valeur de ces bâtiments et de l'application des deux abattements, la valorisation est de 2 842 955 €.

Le prix de cession a été arrêté à 2 150 000€, dont 1 500 000 € versés en numéraire, 600 000 € au titre de la compensation de la part non amortie des investissements réalisés par le syndicat sur le site du haras national et 50 000 € au titre de la mise à disposition de locaux à l'IFCE pour une période de cinq ans.

Par ailleurs, si l'article 20 des statuts en vigueur prévoyait un transfert de propriété de parcelles et voies utiles aux activités du syndicat par l'agglomération de Saint-Lô, ce transfert de propriété n'a pas été réalisé, aucun délai n'étant par ailleurs inscrit. En effet, le syndicat ne dispose pas de la propriété des terrains qui font l'objet d'une convention d'occupation temporaire conclue le 26 octobre 2007 pour trente ans, à laquelle l'agglomération pourrait mettre fin à tout moment. Interrogé sur ce point le syndicat a fait part de l'intention de procéder à la régularisation de cette situation au cours du premier trimestre 2023.

La chambre recommande qu'il soit procédé au transfert de propriété des parcelles faisant actuellement l'objet de convention d'AOT, dans un délai raisonnable, afin de respecter les dispositions statutaires.

8. Les régies

Au 31 décembre 2020, le syndicat comptait deux régies mixtes.

Sur la période sous revue, le montant annuel moyen des flux des régies du syndicat s'élève à 74 559 € avec une forte augmentation depuis 2017 (+ 183 %).

Tableau n° 16 : Flux des régies

Nom de la régie	Nature	2016	2017	2018	2019	2020	CUMUL
Budget Principal							
Régie Pôle hippique	Recettes	45 007,97	52 005,36	85 934,59	88 692,00	77 670,49	349 310,41
	Avances	-	-	-	2 500,00	300,09	2 800,09
Régie Centre Equestre	Recettes	-	47 526,60	108 715,46	135 344,53	104 702,18	396 288,77
	Avances	-	-	12,20	500,00	274,80	787,00

Source : données du comptable

De nombreuses anomalies ont été détectées au sein de la régie du centre équestre, lors de l'unique contrôle réalisé par la trésorerie le 18 janvier 2018. Le procès-verbal de remise de service, établi lors du changement de régisseur en 2020, évoquait également quelques anomalies. Le choix a été fait de contrôler spécifiquement la régie du centre équestre.

Le procès-verbal de remise de service en date du 29 juin 2020, signé des deux régisseurs, du directeur du syndicat et du comptable, fait état d'une différence entre le fonds de caisse et les pièces justificatives de recettes de 7 525,06 €. Il est précisé que cette différence se justifie soit par une absence de facturation, soit par une absence de délivrance de quittances (numéraire, chèque, ANCV, kiosk).

Le contrôle sur place de la régie par la chambre s'est déroulé le 11 mai 2022 dans les locaux administratifs du syndicat, sis sur le site historique, ainsi que dans le bureau d'accueil du public du centre équestre situé à plusieurs centaines de mètres, en dehors du site historique.

Ce contrôle a permis de constater différentes anomalies, étant relevé cette difficulté inhérente à la coexistence de deux sites de gestion d'une régie unique :

- une erreur de caisse en numéraire de + 12,90 € ;
- la conservation en régie d'anciens moyens de paiement (carte bancaire) relatifs à la gestion de l'agglomération de Saint-Lô ;
- le non-enregistrement en comptabilité de fonds et valeurs ;
- la présence d'un chèque non signé par le titulaire du compte ;
- l'absence de délivrance des quittances restées attachées au carnet à souches ;
- la coexistence de deux coffres, dont un non scellé ;
- l'absence d'accès du régisseur principal au coffre du régisseur mandataire, le régisseur mandataire faisant fonctionner la régie comme une sous-régie, rendant inopérant tout contrôle non programmé de la caisse et des valeurs ;
- l'absence de détention par le régisseur des différentes conventions relatives aux moyens de paiement (ANCV, coupon sport et assimilés, pass sport, cart@too) et, de fait, l'impossibilité pour celui-ci de contrôler son habilitation à encaisser les recettes correspondantes.

La chambre rappelle que conformément à l'article R. 1617-17 du CGCT, l'ordonnateur doit procéder à un contrôle des régies et procéder à la correction des anomalies identifiées par le comptable lors de ces contrôles.

Par ailleurs, au regard des flux moyens mensuels de l'exercice 2020, le montant du plafond d'encaisse des deux régies ne semble pas adapté.

La chambre recommande au syndicat de revoir le plafond d'encaisse des régies ainsi que de procéder en lien avec le comptable, à une vérification complète des régies, aux régularisations qui s'imposent ainsi qu'à la rédaction d'une note de procédure interne assurant pour l'avenir des contrôles réguliers.

De plus, il semble opportun de veiller à l'absence de confusion entre les régies et clarifier les rôles de chacun des intervenants dans la manipulation des fonds.

En réponse aux observations provisoires, le syndicat s'est engagé à tout mettre en œuvre en vue d'améliorer le fonctionnement de la régie.

V. LE MODELE ECONOMIQUE DU SMPH : SITUATION FINANCIERE ET PERFORMANCE D'EXPLOITATION

L'analyse financière porte sur l'évolution des produits et des charges de gestion, la situation bilancielle, et l'investissement. Le syndicat ne dispose que d'un budget principal.

Les résultats du syndicat mixte sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau n° 17 : Résultats budgétaires

En €	2016	2017	2018	2019	2020	2021
dont section de fonctionnement	43 883,15	-45 896,22	13 191,57	195 848,00	1 737 052,15	-143 044,13
dont section d'investissement	-168 196,10	28 229,47	281 731,38	-221 927,07	260 734,28	288 456,32
Total	-124 312,95	-17 666,75	294 922,95	-26 079,07	1 997 786,43	145 412,19

Source : comptes de gestion

Durant la période sous revue, le syndicat a connu trois exercices déficitaires sur six exercices contrôlés.

Les exercices 2019 et 2020 sont marqués par des produits exceptionnels, liés aux deux incendies auxquels le syndicat a dû faire face, à savoir :

- l'incendie du 12 juillet 2019 avec une indemnisation de 500 000 € versés en 2019 et 1 979 654 € versés en 2020 ;
- l'incendie de la sellerie de 2020 avec une indemnisation de 32 267,20 €.

Sans ces recettes exceptionnelles, l'exercice 2020 aurait été déficitaire également.

A. Evolution des produits et des charges de gestion

Durant la période sous revue, les produits de gestion ont connu une évolution importante (+ 83,5 %), passant de 0,9 M€ à 1,7 M€.

Parallèlement, les charges de gestion ont évolué de + 105,8 % entre 2016 et 2021. Elles s'élevaient à 1,9 M€ fin 2021.

L'excédent brut de fonctionnement a connu une évolution erratique sur la période. Il s'est fortement dégradé à compter de 2018 pour devenir négatif dès 2019, ne permettant pas au pôle hippique de faire face à ses charges d'amortissement ni au paiement des intérêts de la dette.

1. Les produits de gestion

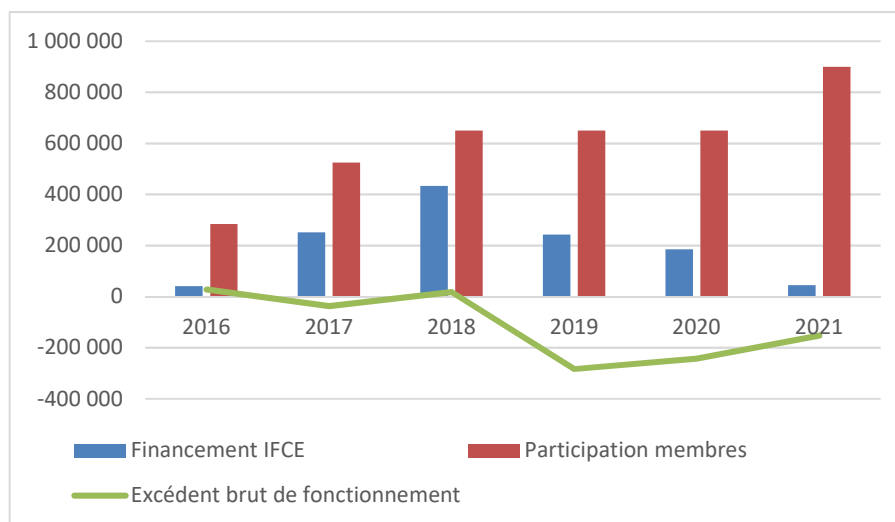
a. Les financements publics

Les contributions publiques, qui représentent 54,53 % (2021) du total des produits de gestion, ont progressé de 169,8 % entre 2016 et 2021 pour atteindre 0,9 M€ en 2021. Il convient de distinguer deux périodes :

- 2016-2018 sont des années marquées par une forte évolution inhérente à l'intégration de la ville de Saint-Lô et de la communauté d'agglomération de Saint-Lô au sein des membres, comme au financement de l'IFCE faisant suite à l'accord de reprise du personnel au sein du pôle hippique ;
- la période 2018-2020 est marquée par un gel des participations des membres, combiné à la baisse de la participation de l'Etat compte tenu de la dégressivité du dispositif de soutien. Il est notable que la recette exceptionnelle liée à la prime d'assurance a été utilisée pour modérer les contributions des collectivités membres.

En 2021, afin de compenser les pertes liées au Covid, les membres ont augmenté leur participation (+ 208 700 €).

Graphique n° 1 : Evolution croisée du financement de l'IFCE, des participations statutaires et l'EBF



Source : retraitements CRC

Si les participations statutaires permettent d'atteindre l'équilibre budgétaire, conformément aux statuts, elles ne permettent pas d'atteindre l'équilibre d'exploitation. Dans les conditions actuelles, le syndicat ne peut assumer l'ensemble des charges nécessaires pour atteindre les objectifs fixés. Si le rapport d'orientation budgétaire prévoit une revalorisation des participations, avec une augmentation globale de 150 000 € en 2022, une telle progression n'est pas à la hauteur des financements nécessaires pour servir les ambitions de la structure.

Tableau n° 18 : Evolution des ressources institutionnelles

en €	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Variation
Participations membres	283 905	524 750	650 000	650 000	650 000	898 700	216,5 %
<i>Dont région (c/7472)</i>	<i>140 000</i>	<i>195 000</i>	<i>195 000</i>	<i>195 000</i>	<i>195 000</i>	<i>269 610</i>	<i>92,6 %</i>
<i>Dont département (c/7473)</i>	<i>141 405</i>	<i>199 750</i>	<i>195 000</i>	<i>195 000</i>	<i>195 000</i>	<i>269 610</i>	<i>90,7 %</i>
<i>Dont commune (c/7474)</i>	<i>2 500</i>	<i>65 000</i>	<i>130 000</i>	<i>130 000</i>	<i>130 000</i>	<i>179 740</i>	<i>7089,6 %</i>
<i>Dont groupement (c/7474)</i>		<i>65 000</i>	<i>130 000</i>	<i>130 000</i>	<i>130 000</i>	<i>179 740</i>	<i>176,5 %</i>
Participations non membres du SMPH	65 845	292 675	448 473	262 663	185 237	44 832	-31,9 %
<i>Dont Etat (c/74718)</i>	<i>40 737</i>	<i>250 825</i>	<i>433 111</i>	<i>242 844</i>	<i>184 937</i>	<i>44 320</i>	<i>8,8 %</i>
<i>Dont fonds européens</i>		<i>4 934</i>					
<i>Dont autres (74788)</i>	<i>25 108</i>	<i>36 916</i>	<i>15 362</i>	<i>19 819</i>	<i>300</i>	<i>512</i>	<i>-98,0 %</i>
=Ressources institutionnelles	349 750	817 425	1 098 473	912 663	835 237	943 532	169,8 %

Source : ANAFI

b. Les ressources d'exploitation

Les ressources d'exploitation, qui représentent 45,47 % (2021) du total des produits de gestion, ont progressé de 32,7 % entre 2016 et 2021, du fait de la reprise de l'exploitation du centre équestre à compter du 1^{er} juillet 2017, entraînant un changement de périmètre important.

L'exercice 2021 a été fortement affecté par la crise sanitaire concernant les « événements » (axe 2) et les activités du centre équestre.

Tableau n° 19 : Evolution des ressources d'exploitation

		2016	2017	2018	2019	2020	2021
Axe 1 - Développement de la filière équine	Reproduction	35 250	35 954	36 673	37 406	46 181	46 181
	<i>Revenus locatifs</i>	35 250	35 954	36 673	37 406	46 181	46 181
	Pépinière	51 715	60 195	82 725	88 255	94 270	78 013
	<i>Vente de marchandises et de produits finis</i>	14 240	16 770	23 050	27 155	28 470	9 713
	<i>Revenus locatifs</i>	37 475	43 425	59 675	61 100	65 800	68 300
	Commercialisation						
Axe 2- Développement des événements et du centre équestre	Centre équestre		89 917	215 164	260 675	206 722	274 784
	<i>chiffre d'affaires : cours, pensions, organisation de concours</i>		71 454	185 720	216 400	195 651	257 673
			18 463	29 444	44 275	11 071	17 111
	Evénements	336 290	344 358	393 368	437 474	385 270	246 050
	<i>Vente de marchandises et de produits finis</i>	24 299	25 801	22 800	20 500	18 180	19 300
	<i>Prestations de services</i>	176 423	207 223	256 837	298 470	226 399	93 800
	<i>Revenus locatifs</i>	135 568	111 334	113 731	118 504	140 691	132 950
Axe 3 - Valorisation touristique et culturel du haras historique	Valorisation du patrimoine	35 000	40 000	45 000	35 000	35 800	35 800
	<i>Revenus locatifs : bureaux et logements</i>	35 000	40 000	45 000	35 000	35 800	35 800
	Evénements		15 690	20 398	21 800	6 356	19 690
	<i>Revenus locatifs : salles de réception</i>		15 690	20 398	21 800	6 356	19 690

Source: données du syndicat

2. Les charges de gestion

a. Les charges à caractère général

Si le poste de dépense relatif aux frais de location et charges de copropriété a connu une évolution favorable (- 66,2 % entre 2016 et 2021), les autres dépenses ont connu des évolutions à la hausse sur la période, principalement les achats (+ 46,4 % et + 98 607 € en valeur absolue). Cette évolution suit celle du nombre des « événements ».

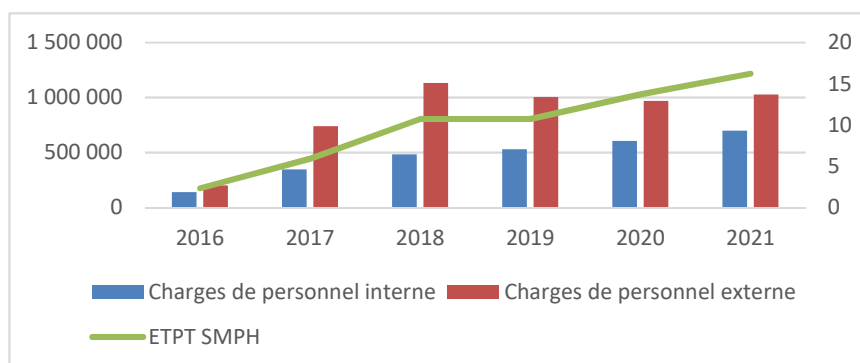
Les charges à caractère général ont connu un pic en 2019 du fait des dépenses de sauvegarde réalisées à la suite de l'incendie de juillet 2019 (estimées à 140 596,16 € en 2019 et à 115 063 € en 2020).

b. Les charges de personnel

Sur la période sous revue, les charges de personnel (1 M€ en 2021) représentent entre 21,93 % (2016) et 54,55 % (2021) du total des charges de gestion. L'augmentation de 416 % entre 2016 et 2021 est liée au transfert du personnel de l'IFCE et de la communauté d'agglomération de Saint-Lô (+ 5,5 EPTP).

A compter de 2017, les conventions de mise à disposition de personnel entre le syndicat, le département de la Manche et la ville de Saint-Lô contribuent à l'augmentation de charges de personnel. Elles représentent 45,38 % des dépenses de personnel sur la période 2017-2021.

Graphique n° 2 : Evolution des charges de personnel interne/externe et des ETPT du SMPH



Concernant l'exercice 2020, les dépenses de personnel ne tiennent pas compte d'un montant de 79 480,29 € lié aux diverses conventions de mise à disposition du personnel par la ville de Saint-Lô (22 356 €), le département (49 079 €) et l'IFCE (8 045 €). Retraité, le montant des dépenses de personnel s'élève en réalité à 1 048 638,29 € pour 2020.

3. Les conséquences des incendies de 2019 et 2020

Les 11 et 12 juillet 2019, le syndicat a connu un incendie des écuries 3 et 4 destinées au centre de reproduction et à l'accueil de cavaliers de la pépinière.

Le 22 janvier 2020, un autre incendie a eu lieu dans la sellerie.

Selon les estimations du syndicat les incendies de 2019 et 2020 ont eu pour conséquences :

- des dépenses supplémentaires en fonctionnement de l'ordre de 179 161 € en 2019 et 33 891 € en 2020 ;
- une perte de recettes de location des 24 boxes de l'écurie 4 détruite par l'incendie, pour un montant estimé de 30 000 € par an.

4. Les conséquences de la crise sanitaire et de la rhinopathie

Selon les estimations du syndicat, les conséquences financières de la crise sanitaire liée au COVID 19 ainsi que de l'épidémie de rhinopathie ayant touché la filière équine en France, s'élèvent pour l'exercice 2020 à 224 346,29 € de perte de recettes, à savoir : manifestations (- 145 220 €), locations (- 12 000 €), centre équestre (- 42 126,29 €), location (- 25 000 €).

Le syndicat n'a pu bénéficier d'aucune aide financière pour la prise en charge des frais générés par la crise sanitaire. L'IFCE lui a toutefois attribué une aide exceptionnelle de 3 600 € en 2020.

5. La capacité d'autofinancement

Le syndicat a connu deux exercices avec une CAF négative (2017 et 2021).

Le montant de la CAF après retraitement des recettes exceptionnelles liées aux indemnisations des incendies est négatif en 2019 et 2020. En neutralisant les dépenses exceptionnelles liées aux travaux de conservation consécutifs à l'incendie (140 596 € en 2019 et 115 063 € en 2020), la CAF reste négative sous l'effet de l'augmentation de la masse salariale et d'une augmentation des recettes plus faible que prévu en raison d'une part de la crise sanitaire et d'autre part de la non-réalisation du projet de construction de 15 boxes dans

l'écurie n° 3 et de la destruction de l'écurie 4 lors de l'incendie, ainsi que de la baisse du financement public.

Tableau n° 20 : La capacité d'autofinancement (CAF)

en €	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Cumul sur les années
CAF brute	52 659	-30 062	33 609	220 841	1 770 129	-111 451	1 935 725
en % de produits de de gestion	5,6 %	-2,0 %	1,7 %	12,7 %	104,6 %	-6,4 %	
- Annuité en capital de la dette	0	0	0	0	0	0	0
CAF nette	52 659	-30 062	33 609	220 841	1 770 129	-111 451	1 935 725
CAF nette hors recettes exceptionnelles	52 659	-30 062	33 609	-279 159	-241 792	-111 451	-464 745

Source : CRC d'après ANAFI

B. L'investissement

1. Les dépenses d'investissement

Sur la période sous revue, le syndicat a réalisé plus de 3,5 M€ d'investissements.

Les principaux investissements du syndicat ont porté sur les opérations suivantes :

- l'achat du haras historique pour 1,5 M€ ;
- les travaux relatifs à la carrière de travail ;
- les travaux de rénovation du sol du centre équestre ;
- les travaux d'éclairage du CPE.

Aucune reconstruction des écuries incendiées en 2019 n'a été entreprise sur la période contrôlée, dans l'attente de la définition du projet stratégique.

Le planning des investissements immobiliers pour la période 2022-2027 comporte un montant de 28 M€ de travaux à réaliser, dont la moitié au titre du haras historique.

2. Le financement des investissements

Le tableau ci-après présente l'évolution du financement des investissements du syndicat sur la période contrôlée :

Tableau n° 21 : Evolution du financement des investissements

en €	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Cumul sur les années
CAF nette	52 659	-30 062	33 609	220 841	1 770 129	-111 451	1 935 725
+ Subventions d'investissement	220 682	600 000	1 000 000	1 150 000	500 000	500 000	3 970 682
<i>Dont Etat</i>	120 682	0	0	0	0	0	120 682
<i>Dont Région Normandie</i>	60 000	180 000	298 500	300 000	150 000	150 000	1 138 500
<i>Dont Département de la Manche</i>	40 000	180 000	298 500	300 000	150 000	150 000	1 118 500
<i>Dont Agglo Saint-Lô</i>		120 000	398 000	200 000	100 000	100 000	918 000
<i>Dont Ville de Saint-Lô</i>		120 000		200 000	100 000	100 000	520 000
<i>Dont fonds encouragement</i>				150 000	0		150 000
+ Produits de cession			0	41	0		41
= Recettes d'inv. hors emprunt	220 682	600 000	1 000 000	1 150 041	500 000	500 000	3 970 723
= Financement propre disponible	273 341	569 938	1 033 609	1 370 882	2 270 129	388 549	5 906 449
<i>Financement propre dispo / Dépenses d'équipement</i>	68,7 %	97,0 %	83,4 %	152,8 %	833,6 %	159,8 %	
- Dépenses d'équipement (y compris travaux en régie)	397 654	587 605	1 238 686	896 961	272 343	243 137	3 636 386

Source : CRC d'après ANAFI

Les investissements ont été financés exclusivement sur ressources propres, principalement les subventions d'investissement attribuées par les collectivités locales membres.

C. La situation bilancielle

Sur la période sous revue, le fonds de roulement a connu une évolution importante, oscillant entre 0,682 M€ (2015) et 0,809 M€ (2019). Il s'élevait à 2,8 M€ fin 2020, soit l'équivalent de 529 jours de charges courantes. Il est constitué de la réserve de fonctionnement du fait des indemnités d'assurance et est alimenté par les investissements programmés déjà financés (0,3 M€ de fonds de roulement fléché).

Le besoin en fonds de roulement (BFR) de son côté est positif sur la période (+ 0,453 M€ en moyenne), ce qui démontre un excédent des créances à court terme sur les dettes à court terme. La période 2018-2020 est marquée par d'importantes dettes et créances sur l'Etat et les collectivités (- 0,293 M€ en moyenne) correspondant à l'émission d'appels de fonds au 31 décembre pour les participations de la communauté d'agglomération de Saint-Lô au titre des investissements (100 000 € en 2020) ainsi qu'au versement de la subvention de fonctionnement relative à la compensation du remboursement de la mise à disposition du personnel par l'IFCE (185 184,33 € en 2020).

La trésorerie a globalement suivi la même tendance que le fonds de roulement. Elle s'élevait à 2,7 M€ fin 2021, en augmentation de + 4 503 % par rapport à 2016. Ce niveau particulièrement élevé de trésorerie découle du décalage entre les subventions d'investissement perçues et les dépenses d'investissement. Elle devrait être réduite dans les années à venir à mesure de l'exécution des travaux.

D. Les perspectives d'avenir

Sur la période de contrôle, la situation financière du syndicat s'est fortement fragilisée et est marquée par :

- une forte augmentation et une rigidité croissante de ses dépenses du fait de la décision du syndicat d'intégrer les agents de l'IFCE, ce qui a fortement contribué à l'augmentation des dépenses relatives au personnel titulaire ;
- une diminution du financement public, notamment sur la période 2018-2020, du fait d'un plafonnement des participations des collectivités membres, associé à un désengagement financier progressif de l'IFCE ;
- une évolution des recettes d'exploitation moins favorable que prévu du fait des crises sanitaires mais également des incendies subis par la structure.

De plus, le syndicat n'a pu mettre en œuvre son programme d'équipement pour la période 2018-2021, repoussant son effort d'investissement.

Enfin, la rénovation des deux écuries viendra, selon toute vraisemblance, alourdir les charges de fonctionnement. Les dépenses de renouvellement et les charges d'amortissements devraient fortement augmenter au vu des futurs investissements nécessaires, d'une part pour les travaux de reconstruction et d'entretien d'un patrimoine immobilier soit détruit soit particulièrement vétuste ou inadapté à la réception du public, et d'autre part pour mettre en œuvre le nouveau projet de développement stratégique.

La stratégie pour l'avenir repose sur la réalisation d'investissements importants de l'ordre de 24 M€ dont la soutenabilité pour certaines collectivités fait débat lors des comités syndicaux¹². En effet la viabilité du syndicat repose sur la capacité de financement de collectivités disposant de marges de manœuvre financières inégales.

En outre, les choix stratégiques susceptibles de devoir être opérés ne reposent sur aucun indicateur autre qu'une forme d'évidence que serait l'excellence de la filière équine. Aucune étude n'est actuellement disponible pour appréhender finement et exactement les retombées des investissements publics sur le site. Faute d'indicateur objectif et de chiffre permettant d'apprécier les orientations potentielles, les débats sur la stratégie ne reposent pas sur des données fiables.

Le syndicat mixte a été mis en place dans l'objectif de faire du site du pôle hippique un moteur de développement de la filière équine. La mesure de l'atteinte de ces objectifs suppose de mettre en place une méthodologie de suivi du degré de réalisation des actions et de l'évaluation de leur effets sur le territoire.

A cet égard, la problématique immobilière est topique : la reconstruction des écuries incendiées, comme l'usage de l'ancienne maison du directeur du haras ou la réaffectation des maisons anciennement occupées par les agents territoriaux du Haras national sont autant de questions qui restent sans réponse, faute de vision stratégique claire. De même, la question de l'offre de restauration et d'hébergement se heurte à l'absence de toute évaluation quantitative et qualitative.

¹² Lors du comité syndical du 6 avril 2022, un élu de l'agglomération de Saint-Lô a mentionné le fait que dans le cadre de la stratégie, « il va falloir une certaine dose d'investissements que des collectivités ne pourront pas réaliser ».

ANNEXE

Suivi des recommandations faites par la CRC en date du 15 juillet 2014, relatif à la gestion du syndicat mixte « Centre de promotion de l'élevage » (CPE)

Recommandations	Suivi
Adapter le nom du syndicat et ses statuts à la réalité des missions exercées depuis 2014	Réalisé
Sécuriser les procédures internes en veillant à faire signer les procès-verbaux des réunions du comité syndical par les élus présents	Réalisé mais absence de pavé de signature
Supprimer les références au bureau dans les statuts et le règlement intérieur	Réalisé
Préciser les délégations du président au directeur dans les statuts	Réalisé
Produire un rapport annuel d'activités, document rendant utilement compte de l'activité du syndicat	Réalisé
Régulariser le régime indemnitaire du directeur.	Réalisé
Mettre en œuvre la comptabilité d'engagement et procéder au recensement des restes à réaliser et au rattachement des charges et recettes	Réalisé
Intégrer dans le patrimoine de la collectivité les montants des travaux de rénovation et d'extension du CPE, afin de mettre à jour le patrimoine et de l'amortir	Réalisé
Elaborer une comptabilité analytique rendant compte du budget de chaque activité exercée par le syndicat.	Non réalisé

Source : CRC