

Chambre territoriale des comptes
de Polynésie Française

Le Président,

n° 2013-0436

Recommandée avec A.R.

Papeete, le 19 août 2013

Monsieur le Président,

Par lettre du 14 juin 2013, je vous ai communiqué le rapport d'observations définitives de la chambre territoriale des comptes concernant la gestion du GIE Tahiti Tourisme au cours des exercices 2005 à 2011. Celui-ci a également été communiqué aux directeurs généraux successifs du GIE ainsi qu'au Président de la Polynésie française, collectivité ayant apporté un concours financier au groupement.

A l'issue du délai d'un mois fixé par l'article L.272-48 du code des juridictions financières, je vous transmets à nouveau ce rapport, accompagné de la réponse de Mme Danielle PANERO, ancienne directrice générale, parvenue à la chambre dans ce délai.

Le rapport d'observations de la Chambre est communicable à votre conseil d'administration dès sa plus proche réunion.

J'appelle votre attention sur le fait que je notifie par ailleurs à nouveau le rapport d'observations de la chambre, accompagné de la réponse reçue au président de la Polynésie française, qui a l'obligation de le communiquer à l'assemblée de la Polynésie française.

Ce rapport devenant communicable à toute personne qui en ferait la demande, dès la première réunion de l'assemblée délibérante postérieure à la notification du présent courrier, je vous serais obligé de bien vouloir m'indiquer à quelle date ladite réunion aura eu lieu.

Une copie du rapport d'observations est, en outre, communiquée au haut-commissaire de la République et au directeur local des finances publiques de la Polynésie française.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma considération distinguée.



Monsieur HIRIA OTTINO
Président du conseil d'administration
du GIE Tahiti Tourisme
Fare Manihini – Boulevard Pomare
BP 65
98713 PAPEETE



Chambre territoriale des comptes
de Polynésie Française

RAPPORT D'OBSERVATIONS DEFINITIVES

GIE TAHITI TOURISME

Exercices 2005 à 2011

RAPPEL DE LA PROCEDURE

La chambre territoriale des comptes de la Polynésie française a procédé, dans le cadre de son programme de travail, à l'examen de la gestion du GIE Tahiti Tourisme sur les exercices 2005 à 2011.

Après l'avis rendu par le procureur financier près la Chambre sur la compétence de la CTC à contrôler la structure, la directrice générale en exercice, Mme Anne-Sophie ERIAU-LESUR, en a été informé par un courrier en date du 17 avril 2012.

L'entretien préalable prévu par l'article L. 272-46 du code des juridictions financières a eu lieu avec la directrice générale, Mme Anne-Sophie ERIAU-LESUR, le 23 novembre 2012, et avec les anciens ordonnateurs, M. Teva JANICAUD, le 22 novembre, et Mme Dany PANERO, le 26 novembre 2012.

Lors de sa séance du 17 janvier 2013, la chambre a formulé des observations provisoires qui ont été adressées le 31 janvier 2013 à la directrice générale et au président du conseil d'administration. Des extraits ont été adressés à la même date aux anciens ordonnateurs et à des tiers mis en cause, pour les observations les concernant. Le délai imparti pour répondre à ces observations était de deux mois

Mme Panero, ancienne directrice générale du GIE Tahiti Tourisme, a demandé à être entendu par la Chambre. Cette audience s'est tenue le 17 avril 2013.

Après avoir examiné les réponses écrites, la Chambre, lors de sa séance du 31 mai 2013, a arrêté les observations définitives reproduites ci-après.

SYNTHESE DES OBSERVATIONS

1. Sur la structure

Le GIE Tahiti Tourisme est une personne morale de droit privé, très largement financée par des fonds publics. Il a pour objectif de promouvoir la Polynésie française au bénéfice de ses membres et, indirectement, à celui de l'économie polynésienne.

Les différents rapports d'audit externes menés depuis 2005 ont souvent été critiques sur plusieurs aspects de la gestion et du financement de la structure. En 2004, la chambre territoriale des comptes indiquait aussi que, pour un organisme privé, le GIE TT faisait preuve de très peu d'indépendance par rapport au pouvoir politique. Pour sa part, l'Inspection Générale de l'Administration de la Polynésie française (IGA) soulignait quelques années plus tard le manque de stratégie et d'outils de pilotage du groupement.

Le GIE Tahiti Tourisme est chargé de l'animation locale depuis sa fusion, en 2005, avec le Tahiti Manava Visitor Bureau. Les économies d'échelle alors attendues de cette fusion sont incertaines puisqu'à partir de 2012, la séparation des activités locales et internationales du GIE était à nouveau d'actualité.

En 2009 pourtant, un important travail d'audit externe avait identifié de nombreuses pistes de réforme, cohérentes avec celles avancées par l'IGA. Les préconisations de ces rapports n'ont été que très partiellement mises en œuvre.

La faible capacité à se réformer a aussi conduit le GIE dans une situation délicate, au point qu'une délibération prise en 2011 mais non mise en œuvre au moment du contrôle, prévoyait sa dissolution.

2. Sur la gouvernance

En termes de gouvernance, la période examinée (2005-2011) est marquée par de multiples interventions politiques dans le fonctionnement de la structure. Ces interférences peuvent se situer au niveau du conseil d'administration ou de façon très ponctuelle et opérationnelle (dossiers Invest in your love, Louis Vuitton, exposition universelle de Shanghai... présentés au rapport). Dans plusieurs cas le GIE Tahiti Tourisme a aussi été amené à prendre en charge des dépenses non prévues dans ses plans d'action à partir d'initiatives politiques susceptibles d'engager la responsabilité de leurs instigateurs comme de leurs exécutants.

Au plan de la gouvernance, la chambre relève aussi la nécessité de clarifier la répartition des compétences entre la direction générale, le comité de direction et le conseil d'administration. Cette clarification viendra compléter la récente mise en place d'une procédure formalisée, avec mise en concurrence, pour les achats dépassant 50.000 francs CFP. Le GIE s'était en effet auparavant abusivement réfugié derrière son statut de droit privé pour ne pas appliquer la mise en concurrence des fournisseurs pour ses achats, alors même que la quasi-totalité de son financement est d'origine publique.

L'amélioration de la gouvernance amorcée en 2010, devra être poursuivie et être accompagnée de procédures visant à améliorer la définition des axes stratégiques du groupement, en commençant par la réalisation des bilans de ses deux derniers plans pluriannuels d'action définis en 2005 puis en 2008.

En matière de ressources humaines (RH), la chambre prend acte de l'approbation d'un règlement intérieur « opérationnel » en 2010 mais relève que le règlement intérieur RH n'est pas encore validé. La chambre a par ailleurs observé la gestion calamiteuse de la fin de contrat du responsable du bureau américain qui, au terme de plus de 7 années de procédure, a provoqué un surcoût évalué à près de 100 millions de francs CFP pour le GIE.

3. Sur l'économie des moyens

La situation financière du GIE TT est marquée par sa totale dépendance aux fonds publics, ce qui ne facilite pas la définition d'une stratégie propre à moyen et long terme. La chambre regrette que les charges de personnel ne soient pas identifiées comme telles dans les comptes des représentations, limitant (jusqu'en 2011) la possibilité de les suivre au niveau consolidé. Les charges de personnel du siège ont pour leur part connu une évolution particulièrement importante de + 46 % entre 2005 et 2010. Le plan de départ volontaire, mis en œuvre en 2012, devrait opportunément aider la structure à diminuer cet important poste de dépense.

La chambre a par ailleurs relevé que certaines prestations externalisées (contrat d'assistance) étaient à la fois coûteuses et pas forcément toujours opérationnelles. Ce constat est d'autant plus dommageable que ces prestations (près de 200 millions de francs CFP) ont été commandées sans mise en concurrence.

En matière de pilotage de son activité, la chambre relève que certaines dispositions réglementaires n'ont pas été respectées entre 2005 et 2011. C'est le cas par exemple du rapport semestriel sur l'utilisation des fonds issus de la redevance de promotion touristique (RPT 2005-2010) ainsi que de la convention d'objectifs, entre le GIETT et la Polynésie française, qui a été signée avec plus de 2 années de retard.

Enfin, en matière d'évaluation, la chambre regrette l'organisation tardive du reporting qui n'était toujours pas standardisé et automatisé en 2011. D'autres axes de progrès possibles ont été identifiés, notamment en ce qui concerne le suivi de la représentation nord-américaine ou, par exemple, l'absence de réel débat au conseil d'administration autour de l'opération Invest In Your Love, qui a pourtant coûté plus de 660 millions de francs CFP.

4. Sur l'avenir

L'amélioration de la convention d'objectif liant le GIETT à la collectivité devrait permettre de sortir du malentendu existant entre les attentes de la Polynésie française, financeur presque exclusif, et celles des professionnels du tourisme membres du GIETT. Si aucun point d'accord ne devait être trouvé, c'est l'utilité même du GIE Tahiti Tourisme qui serait alors remise en question.

SOMMAIRE

1. PRESENTATION GENERALE DU GROUPEMENT	6
1.1. Les missions du GIE Tahiti Tourisme	6
1.2. Le précédent rapport de la CTC (2004)	8
1.3. Le rapport de l'I.G.A de la Polynésie française (2009)	8
2. LA GOUVERNANCE DU GIE TAHITI TOURISME	9
2.1 L'état des réformes mises en œuvre depuis 2005	9
2.1.1. La fusion-absorption du Tahiti Manava Visitors Bureau.....	9
2.1.2. L'audit sur l'organisation et le fonctionnement du GIE.....	10
2.1.2.1. Le constat général.....	10
2.1.2.2. Le fonctionnement du siège de la structure.....	10
2.1.2.3. La promotion internationale.....	11
2.1.2.4. Les recommandations.....	11
2.1.3. L'avenir du GIE.....	12
2.2. Le fonctionnement du GIETT	13
2.2.1. Le GIETT et les multiples interventions de la collectivité de Polynésie française..	13
2.2.1.1. Le rôle du Pays.....	13
2.2.1.2. Les perles de Louis Vuitton (2008).....	15
2.2.1.3. La clôture de l'opération Invest in your love (2010).....	16
2.2.1.4. La participation à l'exposition universelle de Shanghai (2010).....	16
2.2.1.5. Autres exemples.....	17
2.2.1.6. Les risques juridiques.....	18
2.2.2. L'articulation entre direction générale, conseil d'administration et comité de direction.....	19
2.2.2.1. Le conseil d'administration.....	19
2.2.2.2. La réduction des attributions du président du conseil d'administration et du directeur général.....	19
2.2.3. La commande de prestations extérieures.....	20
2.2.3.1. L'absence de consultation.....	20
2.2.3.2. Le développement des procédures internes depuis 2010.....	23
2.2.4. L'absence de suivi dans la définition des axes stratégiques.....	23
2.3. La gestion des ressources humaines	24
2.3.1. L'absence d'un règlement intérieur « RH ».....	24
2.3.2. La gestion de la fin du contrat de M. Al Keahi.....	24
2.3.2.1. Le choix d'un règlement début 2006.....	24
2.3.2.2. Les difficultés du règlement amiable.....	25
2.3.2.3. Le rôle du pouvoir politique dans la gestion du dossier.....	25
2.3.2.4. Le coût de l'affaire pour le GIE.....	26
3. L'ECONOMIE DES MOYENS MIS EN ŒUVRE PAR LE GIETT	28
3.1. La situation budgétaire et financière du groupement	28
3.1.1. La faible autonomie en matière de recettes.....	28

3.1.1.1. La forte dépendance aux fonds publics rend difficile la définition d'une stratégie à moyen et long terme	28
3.1.1.2. La désaffectation de la RPT en 2010.....	29
3.1.1.3. La reconnaissance d'intérêt général pour faciliter le mécénat	30
3.1.2. Certaines charges mériteraient d'être fiabilisées.....	30
3.1.2.1. Les charges de personnel réelles sont mal identifiées dans les comptes	30
3.1.2.2. Les charges de personnel du siège ont augmenté de façon importante jusqu'en 2010 ..	31
3.1.2.3. Les frais de structure du GIE pèsent sur l'effort de promotion	33
3.1.2.4. Certains contrats d'assistance apparaissent particulièrement coûteux	34
3.2. Les indicateurs de performance.....	36
3.2.1. Les dispositions relatives à la vérification par la collectivité de l'utilisation des fonds versés n'ont pas toujours été respectées	36
3.2.2. Le retard de la convention d'objectifs signée avec la collectivité de Polynésie française	36
3.2.2.1. Certaines dispositions de la convention n'ont pas été appliquées	36
3.2.2.2. Les obligations du GIETT	37
3.3. L'évaluation des actions mises en œuvre.....	39
3.3.1. L'organisation tardive du reporting.....	39
3.3.2. Le GIE TT doit mieux piloter et contrôler son réseau	40
3.3.2.1. Le « monitoring » des représentations est un objectif ancien.....	40
3.3.2.2. La représentation nord-américaine n'a pas été suffisamment suivie.....	40
3.3.3. Le bilan de l'opération « Invest in your love »	41
4. RECOMMANDATIONS	43

1. Présentation générale du groupement

1.1. Les missions du GIE Tahiti Tourisme¹

Tahiti Tourisme est un groupement d'intérêt économique créé en décembre 1992. Il a pour objet de promouvoir la destination touristique de la Polynésie française et ses produits touristiques au plan local et international. Il intervient en coordination avec le ministère et le service administratif en charge du tourisme. Il est chargé dans ses domaines de compétences d'appliquer la stratégie de développement de l'industrie touristique.

Les missions du GIE TT sont concentrées autour de la promotion touristique du pays, sous toutes ses formes :

- l'accueil et l'information des visiteurs ;
- la sensibilisation de la population locale au tourisme ;
- la participation à l'amélioration du produit touristique ;
- et d'une manière générale, la mise en œuvre de toute action tendant à favoriser les flux de visiteurs vers et à l'intérieur du pays.

Au titre de la promotion touristique, le groupement peut :

- organiser toutes prospections, promotions et actions incitatives ayant pour but de faire connaître la destination sur les marchés extérieurs et le marché intérieur ;
- créer tout bureau, agence, filiale, succursale, sur les marchés émetteurs, pour mener toute opération permettant la réalisation de l'objet du groupement ;
- effectuer ou faire effectuer des études de marchés, d'image, de produits ou toute étude nécessaire à la réalisation de l'objet du Groupement ;
- effectuer la veille stratégique sur les marchés extérieurs et en particulier sur les destinations concurrentes ;
- organiser, apporter sa coopération et sa participation aux salons, symposiums, conférences, séminaires à caractère touristique, et à tout événement ayant pour vocation de promouvoir le développement de l'industrie touristique du pays ;
- élaborer et lancer des campagnes de publicité, de promotion de la destination ;
- soutenir financièrement toutes les actions de promotion et de communication réalisées en partenariat avec les professionnels du tourisme ;
- réaliser, éditer et distribuer tout matériel, tout support destinés à la promotion de la destination et de ses produits ;
- accueillir et guider les voyageurs, V.I.P, journalistes spécialisés, cinéastes et personnalités dont l'activité est liée au secteur touristique.

Au titre de l'accueil et de l'information des visiteurs, le groupement peut :

- prendre toutes initiatives pour informer, accueillir, sensibiliser et assister les visiteurs ;
- organiser toutes manifestations d'accueil traditionnel lors des arrivées (aériennes ou maritimes) des visiteurs ;

¹ Présentation issue du site web du GIE Tahiti Tourisme.

- réaliser, éditer et distribuer tout matériel, tout support intéressant les visiteurs, une fois rendus en Polynésie française, ou les résidents, pour l'organisation de leur séjour dans le pays ;
- mettre en œuvre des actions pour inciter au développement du tourisme intérieur ;
- effectuer ou faire effectuer toutes études relatives aux conditions d'accueil et d'information touristiques des visiteurs ou des résidents ;
- contribuer à la valorisation des événements et manifestations ayant un intérêt pour les visiteurs ;
- susciter ou organiser des animations ;
- créer ou contribuer à la création de structures concourant à l'accueil, à l'information, à l'animation ou à la sensibilisation au tourisme dans les îles à vocation touristique de type " bureau des visiteurs ", " syndicat d'initiatives ", " comité du tourisme "....

Au titre de la sensibilisation de la population locale au tourisme, le groupement peut :

- rechercher, participer à, susciter ou mener à bien toute initiative, toute étude concourant à améliorer la sensibilisation de la population au tourisme, en relation avec toutes instances, communes et structures à vocation touristiques;
- valoriser l'importance des retombées touristiques pour le pays et la diversité des métiers et activités liés au tourisme ;
- lancer des campagnes de sensibilisation au tourisme ;
- élaborer des programmes de valorisation des métiers du tourisme et des traditions d'accueil.
- Au titre de la participation à l'amélioration du produit touristique, le Groupement peut :
- effectuer la veille stratégique sur l'émergence de nouveaux produits ;
- inciter et participer à l'amélioration du produit et à la mise en place de nouveaux produits et activités touristiques susceptibles de valoriser la destination ;
- nouer et entretenir des liens privilégiés avec toutes les instances et structures concourant au développement du tourisme en Polynésie française et notamment les communes;
- conseiller et assister les professionnels et susciter leur regroupement.

En complément de son siège et de ses équipes situés à Tahiti, le GIE Tahiti Tourisme disposait, sur la période 2005/2011, de bureaux (sur les marchés principaux) et de représentations (sur les marchés secondaires).

On comptait ainsi :

- **Bureaux** : France, Japon, Chili, Nouvelle-Zélande et Australie (depuis 2007). Pour l'Amérique du nord, Tahiti Tourisme North America (TTNA) est associé à un bureau même si, juridiquement, la structure est une filiale.
- **Représentations** : Italie, Espagne, UK, Allemagne et Chine.

1.2. Le précédent rapport de la CTC (2004)

Le précédent rapport relevait que si le GIE a toute latitude pour la réalisation de son objet social, il reste que l'action de cette structure privée s'inscrit étroitement dans le cadre de la politique territoriale pour le développement du tourisme fixée par le gouvernement du territoire qui apporte d'ailleurs la majorité des financements. Le rapport mentionnait en particulier l'ouverture des représentations en Allemagne et en NZ et la prise de participation dans le capital d'ATN, voulue par le pouvoir politique et simplement actée par le GIE ; le même processus de décision a conduit au projet de fusion des deux GIE (Tahiti Tourisme et Tahiti Manava) qui était engagé par le ministre du tourisme fin 2001, puis abandonné par son successeur en 2002. Ces exemples démontrent l'importance des choix des responsables politiques dans le devenir du GIE.

Le rapport concluait qu' « il apparaît donc bien que si le GIE, organisme de droit privé, est maître de ses orientations en matière de promotion du tourisme, ce qui est son objet social, son action s'inscrit cependant dans un dispositif qui relève essentiellement des instances politiques ».

Concernant l'organisation interne du GIE, la chambre observait que « les statuts sont toujours restés inachevés puisque le règlement intérieur prévu à l'article 31 n'a jamais été adopté » et laissant « depuis la création du GIE et dans le cadre des dispositions législatives et des statuts, une large souplesse d'organisation et de fonctionnement aux organes de gestion » avec notamment une compétence du comité de direction mal définie.

Concernant son financement, le rapport relevait que si l'article 7 des statuts prévoyait plusieurs types de ressources (cotisations des membres, subvention annuelle du territoire, redevance perçue sur les facturations des nuitées hôtelières, produits de ventes de prestations et dons éventuels), il était constaté un « financement quasi exclusif sur fonds publics » avec une répartition en 2001 des recettes entre la subvention territoriale (53 %), la redevance de promotion touristique (45 %) et les cotisations (moins de 1 %).

1.3. Le rapport de l'I.G.A de la Polynésie française (2009)

En 2009, l'inspection générale de l'administration (IGA) de la Polynésie française insistait pour sa part sur les lacunes en termes de pilotage et de management opérationnel au sein de la structure.

Le rapport soulignait notamment le manque de stratégie d'identification des priorités ainsi que des indicateurs pour en mesurer le suivi.

Le rapport indiquait que le plan de stratégie 2009-2011, alors en cours d'élaboration poursuivait, justement, une approche en termes de gestion de la performance. L'IGA ajoutait qu'une telle approche nécessitait la mise en œuvre d'indicateurs précis, la mise en œuvre d'un management opérationnel des représentations et bureaux extérieurs, la mise en place d'un dispositif de pilotage de l'ensemble de la structure (tableaux de bord) et le développement du contrôle interne.

2. La gouvernance du GIE Tahiti Tourisme

2.1 L'état des réformes mises en œuvre depuis 2005

2.1.1. La fusion-absorption du Tahiti Manava Visitors Bureau

Cette fusion devait entraîner des économies d'échelles et dégager des synergies. Les GIE « Tahiti Tourisme » comme « Tahiti Manava Visitors' Bureau » avaient tous deux été créés en 1992².

Succédant à l'OPATTI, ils avaient ainsi été constitués pour « *susciter une meilleure implication des professionnels du tourisme, recourir à un mode de gestion privée et spécialiser ces deux acteurs du développement touristique* ». Cependant, « *à l'usage, il est apparu que la division instaurée n'était pas un atout. En 2001, les professionnels et les autorités politiques du Pays ont envisagé un rapprochement des deux GIE sans pouvoir mener à terme ce projet* »³.

Depuis longtemps envisagé puis préparé, ce rapprochement n'est cependant acté officiellement que par la délibération n° 2005-118 APF du 15 décembre 2005⁴ après la signature d'un protocole de fusion le 21 novembre 2005. Un premier protocole avait été signé en avril 2002 mais la fusion-crétion alors envisagée n'avait abouti⁵. La délibération n° 2005-118 APF précise que « *la fusion-absorption [...] est approuvée à la condition expresse qu'il soit procédé à une modification des statuts du GIE Tahiti Tourisme permettant de porter à 4 titulaires et à 4 suppléants le nombre des représentants de la Polynésie française au sein du conseil d'administration* » (article 1^{er}) et que la dissolution du GIE Tahiti Manava Visitors' Bureau se fasse sans liquidation avec « *transfert au GIE Tahiti Tourisme de l'universalité de son patrimoine et de l'ensemble de ses contrats* ».

L'ensemble du personnel a donc été repris occasionnant une hausse importante des charges de personnel sur la structure fédérée.

Le rapport n° 127-2005 du 2 décembre 2005 de la commission des affaires économiques, du tourisme, de l'agriculture, de la mer et des transports à l'APF indiquait que « *[...] le GIE Tahiti Tourisme nouvelle formule conserve ses missions de promotion vers les marchés émetteurs et reprend les missions du GIE « Tahiti Manava Visitors' Bureau » dans le domaine de l'animation, de l'accueil et de la sensibilisation de la population locale. En outre, il se voit confier une mission plus générale en faveur du développement touristique puisqu'il devra également participer à l'amélioration du produit touristique sous toutes ses formes, développer le tourisme local et accompagner plus largement la petite hôtellerie familiale et l'hébergement chez l'habitant.*

Parallèlement il pourra devenir un opérateur privilégié du Pays dans la mise en œuvre de programmes arrêtés et financés par celui-ci. Cette coopération pourrait se

² Après autorisation de l'assemblée de la Polynésie française par délibérations n° 92-165 AT et 92-166 AT du 13 octobre 1992.

³ Rapport de présentation n°127-2005 de la délibération n°2005-118.

⁴ Relative à la fusion-absorption du GIE Tahiti Manava Visitors' Bureau par le GIE Tahiti Tourisme.

⁵ Il était alors prévu que les 2 GIE soient dissous puis remplacés par un 3^{ème}.

concrétiser notamment pour l'entretien et la valorisation de certains sites touristiques, l'assistance technique aux professionnels, la réalisation d'études et expertises etc.... »

Le rapport concluait que *« l'insuffisance de coordination et de synergie entre les différentes structures publiques et parapubliques œuvrant dans le secteur du tourisme demeure un frein au développement »*.

La fusion a été effective au 1^{er} octobre 2005 sur la base des comptes arrêtés au 30 septembre 2005.

En 2010, un projet de scinder les actions de type « local » et celle de type « international » a ressurgi pour finalement être de nouveau abandonné.

2.1.2. L'audit sur l'organisation et le fonctionnement du GIE

2.1.2.1. Le constat général

Cet audit externe de l'organisation et du fonctionnement de la structure a été remis en mars 2009 par la société Alvea Consulting. Ce travail a été effectué à la demande de M. Claude Periou, peu après sa prise de fonction de président du GIE, en septembre 2008.

Un état des lieux ainsi que des recommandations en matière de stratégie, de gouvernance, de surveillance, de contrôle, de rôle et d'organisation du siège et en matière de relations avec les marchés avaient été proposés. Tout comme le rapport de l'IGA produit quelques mois plus tard. Ce rapport soulignait déjà des insuffisances dans l'organisation du siège ainsi que des défaillances dans le reporting des bureaux et représentations.

Le rapport notait ainsi :

- que le conseil d'administration était constitué d'un nombre élevé d'administrateurs aux visions et intérêts assez hétérogènes, que cela ne facilitait ni les débats de fond, ni la prise de décision,
- le mauvais équilibre entre le personnel d'exécution 44 personnes affectées à la promotion (trips et salons), la gestion des opérations locales et les activités de support contre 2 personnes (hors équipe de direction) affectées au suivi budgétaire et aux études,
- Un fonctionnement cloisonné et une faible appropriation de la stratégie du GIE par les salariés,
- Un suivi et un niveau de reporting insuffisant concernant les activités hors Polynésie française.

2.1.2.2. Le fonctionnement du siège de la structure

Le bilan effectué mettait par ailleurs en relief la nécessité d'améliorer le fonctionnement du siège de la structure, à partir des constats opérés :

- une activité de contrôle de gestion limitée à la simple vérification de cohérence entre des états récapitulatifs et des pièces justificatives reçues tardivement.

- une efficacité du suivi budgétaire limitée avec la prise en compte partielle des engagements, d'une périodicité de production très élargie et un suivi des consommations des marchés réalisé à partir de tableaux de synthèse non vérifiés par le siège. Ces défaillances entraînaient « une réelle difficulté à suivre et piloter la réalisation des budgets et un suivi redondant des réalisations ».
- L'optimisation des outils informatiques était à repenser notamment par l'utilisation répandue d'Excel (bordereau de virement des fournisseurs, des salaires, des congés et absences...).
- Une activité RH réduite à la production de la paie et au classement des contrats de travail avec peu de formation organisée

2.1.2.3. La promotion internationale

Au niveau de la promotion et de communication à l'international, le rapport d'Alvea Consulting soulignait :

- la faiblesse du contrôle.
- L'absence d'arbitrage du siège sur les plans d'actions des marchés, souvent validés en l'état.
- Le reporting insuffisant des marchés avec des bilans non systématiquement communiqués et, de surcroît, sur un nombre partiel de manifestations. Il était de même noté, pour la France et l'Amérique du Nord - les deux plus importantes représentations – que « les pièces ne sont jamais transmises, en conséquence le contrôleur de gestion ne peut contrôler la justification des dépenses reportées sur les états de suivi budgétaire » et que, de manière générale, la comptabilisation de certaines opérations ne s'opérait qu'à partir d'éléments déclaratifs.
- L'absence de rapprochement entre les séjours offerts à la presse et les articles publiés.
- L'absence de coordination sur les campagnes de communication des marchés avec peu de visibilité sur la stratégie globale du GIE.

Il était aussi conclu qu' « il est très délicat pour les équipes du siège, pour les membres du CODIR et pour les administrateurs, d'apprécier ce qui est réalisé par les marchés » du fait de l'absence d'état d'avancement des plans d'actions définis, du reporting partiel de ce qui est produit par les marchés, des faibles commentaires rendant difficile l'explication des variations et de l'absence ou de faiblesse des éléments relatifs à l'efficacité des actions.

2.1.2.4. Les recommandations

Au final, le rapport établi par Alvea comprend des recommandations qui peuvent pour une large part être rapprochées de celle également identifiées, par l'IGA de Polynésie française.

Axes d'évolution Alvea	Recommandations IGA
Faire évoluer le système de gouvernance. Définir, à partir de la stratégie touristique globale, la stratégie du GIE pour les 3 à 5 prochaines années.	Définition circonstanciée des indicateurs au regard des objectifs retenus ainsi que la détermination du niveau de résultat à atteindre.
Repositionner le siège dans un rôle de pilote des marchés	Instauration d'un véritable management opérationnel des représentations et bureaux extérieurs dont l'action ne doit pas s'émanciper du cadre stratégique ainsi fixé et qui doivent prendre en charge la réalisation par déclinaison des objectifs fixés dans leur champ d'intervention.
Adapter l'organisation des directions opérationnelles du siège	Mise en place d'un dispositif de pilotage avec un contrôle de gestion permettant d'assurer la communication entre les différentes structures du GIE, le récolement, la mise en forme et la diffusion des informations de gestion à travers des tableaux de bord et de suivi opérationnels à chaque niveau décisionnel.
Renforcer le dispositif de suivi et de contrôle des fonds utilisés	Développement de procédures de contrôle interne sécurisant le traitement des opérations budgétaire et comptable et assurant la fiabilité, la disponibilité et l'exploitabilité de l'information budgétaire et comptable ressortant de ces traitements.

Mme Dany Panero, ancienne directrice générale du GIE Tahiti Tourisme estime que la mission Alvea, selon elle « conduite de manière globalement anti professionnelle et contre-productive » et qui « a créé des tensions et des malaises assez fort au sein de l'encadrement », a eu de facto pour objectif non pas de préconiser l'amélioration de l'existant mais la mise en place d'un dispositif qui ne tenait pas compte de tout ce qui avait été réalisé auparavant en interne par la direction et les cadres.

En réponse aux observations provisoires, la directrice générale en fonction du GIETT précise, pour sa part, qu'un grand nombre des constats effectués par Alvea avaient reçu des réponses appropriées depuis 2009. Ainsi le fonctionnement des instances, l'équilibre entre les services, le fonctionnement du siège, le contrôle interne... de même qu'une « grande partie des recommandations faites par ALVEA et par l'IGAT étaient soit réalisés soit en voie d'amélioration au moment du présent contrôle de la chambre.

2.1.3. L'avenir du GIE

La dissolution du GIE Tahiti Tourisme a été évoquée à différentes reprises, d'abord de façon plutôt informelle, fin 2007, puis de manière plus formalisée, en 2011.

En décembre 2007, le président du conseil d'administration, M. Jacques TEHEIURA, est informé lors d'un entretien téléphonique avec le ministre du tourisme, d'un projet de dissolution du groupement du fait « de la dégradation des résultats de fréquentation » et « de la prétendue adhésion de certains professionnels du tourisme à l'idée que le GIE Tahiti Tourisme n'avait pas rempli sa mission du fait de stratégies dépassées et d'une utilisation inappropriée des enveloppes budgétaires dédiées au marketing » (projet de courrier de M. Teheiura au ministre du tourisme). Cette menace est cependant restée sans conséquence pour l'organisme, le président du CA argumentant sur le fait qu'il faut mettre en place des

« synergies équitables et équilibrées entre l'aménageur de la destination qui est le pays et Tahiti Tourisme qui en est le promoteur ».

Trois années plus tard, après la remise du rapport Bolliet, la délibération n° 2011-43 APF du 18 août 2011 portant approbation du plan de redressement des comptes de la Polynésie française comporte un chapitre V - Restructurations et réorganisations – dans lequel figurent des considérations relatives au GIE. Après une introduction sur les nécessités d'un redressement, le chapitre relatif au tourisme comprend les orientations suivantes :

« L'industrie touristique implique nécessairement la réhabilitation et l'aménagement de Tahiti en qualité de pôle touristique à part-entière [...]. Tout en favorisant les segments de marchés disposant d'outils de commercialisation et de promotion propres, la politique promotionnelle de la destination touristique polynésienne sera réorganisée comme suit :

- la promotion internationale sera déléguée au secteur privé, avec obligation de résultat, sous forme de prestations (missions de promotion et de diffusion de l'information). Cette option implique la fermeture, déjà confirmée, des 11 bureaux de promotion existants et basés à l'étranger ;

- la promotion, l'accueil et l'animation des centres d'intérêts touristiques, à Tahiti et dans ses îles, seront réalisés par des comités de tourisme implantés au sein des communes.

Ces comités s'intégreront dans une politique globale d'aménagement avec les populations concernées : le tourisme devient l'affaire de tous ;

- le GIE Tahiti Tourisme assurera transitoirement la liaison vers ces comités jusqu'à sa dissolution ».

La rédaction de la délibération ne semble pas laisser de place à l'équivoque. La direction du GIE, a d'ailleurs indiqué que cette menace de dissolution planait effectivement toujours sur le groupement. Le texte n'évoque en revanche aucun échéancier de réalisation mais il peut, là encore, être souligné que l'organisation, l'action et aussi l'existence même du GIE est modifiée, non pas par son conseil d'administration ou son assemblée générale, mais par l'assemblée de Polynésie française.

En réponses aux observations provisoires, la directrice générale du GIETT a souligné que, si la délibération de l'APF n'avait pas d'impact juridique sur le GIETT, elle avait sans aucun doute joué un rôle indirect puisque des réformes importantes ont été mises en œuvre par le groupement en 2012. Le transfert des missions d'accueil et d'animation locale vers les comités de tourisme communaux était quant à lui encore à l'étude en avril 2013.

2.2. Le fonctionnement du GIETT

2.2.1. Le GIETT et les multiples interventions de la collectivité de Polynésie française.

2.2.1.1. Le rôle du Pays

Déjà constatée lors du précédent contrôle de la chambre, plusieurs éléments témoignent encore, sur la période récente, de l'existence d'ingérences du pouvoir exécutif local sur le fonctionnement du GIE Tahiti Tourisme. Il est ainsi possible de donner plusieurs exemples significatifs :

- Les rapports relatifs aux débats d'orientations budgétaires pour les exercices 2011 (octobre 2010) et 2012 (octobre 2011) font état, au chapitre sur la politique du tourisme, d'une action concernant « *la restructuration du GIE Tahiti Tourisme* »⁶. Il est ainsi fait mention pour 2012 que « *l'Assemblée de Polynésie française a adopté le plan de redressement des comptes de la Polynésie française qui prévoit une politique promotionnelle de la destination touristique polynésienne réorganisée* » autour de trois points dont « *une externalisation généralisée de la promotion extérieure par le lancement d'appels à candidature et une mise en concurrence* ». La signature d'une convention d'objectifs est également évoquée (toujours en 2012) alors qu'un tel document était déjà mentionné dans le rapport d'octobre 2008 relatif au DOB. S'agissant d'un organisme privé, il peut apparaître singulier que les modifications dans son fonctionnement et dans son action soient débattues à l'assemblée.
- Certains propos d'administrateurs publics, voire privés, lors des conseils d'administration ajoutent à la confusion. Ainsi, lors du CA du 4 mars 2010, le président du conseil d'administration du GIE a souhaité que soit trouvé « *un subtil équilibre juridique qui permettrait de donner plus de pouvoir au Pays* » et M. Michaud, représentant les hôtels Méridien, a affirmé de façon résolue que « *la question de rééquilibrer les pouvoirs ne se pose pas, puisque 'qui paie contrôle', en conséquence le Pays détermine les politiques du groupement du fait que les subventions sont issues de son budget* ». D'autres propos, d'un autre administrateur au CA du GIETT, peuvent également être cités. Ainsi, lors du CA du 27 mai 2008, Mme Hirson « rappelle que le GIE Tahiti Tourisme n'est pas une entité indépendante, même si ses statuts semblent l'indiquer ».
- Le site Internet de la présidence de la Polynésie française indiquait, quant à lui, en octobre 2012, que, « *au titre du Ministère du Tourisme, le service du tourisme et le groupement d'intérêt économique Tahiti tourisme sont rattachés à la Présidence* ».

Dans une réponse produite dans le cadre de l'instruction sur la politique du tourisme, datée du 18 mai 2012, la présidence de la Polynésie française fournit d'autres exemples de cette confusion.

Il est en effet indiqué : « *En dépit du fait que le Pays pourvoit à la quasi-totalité du budget du groupement, c'est bien démocratiquement que les décisions sont prises par le conseil d'administration. Par conséquent et pour répondre parfaitement à votre question sur ce point, on ne peut pas dire qu'il est piloté par le Pays* » tout en ajoutant sur la même page, un peu plus bas, « *Ce groupement compte encore actuellement quelque 70 salariés de droit privé mais, à la demande du Pays, il est question de diviser ce nombre par deux par fermeture des bureaux dont il dispose à l'étranger et par incitation au départ d'une partie de ses personnels du siège de Papeete* ».

En dépit des observations du précédent rapport de la chambre territoriale des comptes (en 2004), la situation n'a ainsi que peu évolué et le rôle du pays mériterait d'être clarifié.

⁶ Le rapport du 7 novembre 2009 pour le DOB sur l'exercice 2010 indiquait déjà que « *l'organisation de la principale structure dédiée à la promotion touristique, le GIE Tahiti Tourisme, sera revue afin d'élargir ses missions et améliorer le rendement et la pertinence des opérations de promotion* ». Ce document sera cité par M. Drollet, ministre du tourisme lors du CA du 10 novembre 2009.

Plusieurs exemples plus ponctuels peuvent être cités pour illustrer le même phénomène. Il s'agit de dossiers dans lesquels l'intervention du politique a pesé de façon majeure sur les décisions de la direction générale et/ou du conseil d'administration.

2.2.1.2. Les perles de Louis Vuitton (2008)

En avril 2008, le GIE a été destinataire d'un ensemble de documents, communiqué par le ministère, joint à un projet « Les Tahitiennes » - Opération Séduction Louis Vuitton signé par le seul ministre du tourisme, M. Marc Collins. Le document précisait que « *c'est pourquoi le gouvernement de Polynésie française et le Ministère du tourisme s'associent à cette opération 'séduction'* ».

Cette opération avait pour objectifs de participer au lancement de la nouvelle collection « Les Tahitiennes ». Il s'agissait notamment de soirées de galas destinées aux meilleurs clients des 131 boutiques Louis Vuitton dans le Monde à l'occasion desquelles « *chaque invité recevra en cadeau original, une perle noire placée dans une magnifique pochette au label Louis Vuitton confectionnée exceptionnellement pour l'occasion* ». L'envoi d'un lot de 5300 perles à Hong Kong était prévu à cet effet.

Plus qu'un réel partenariat, l'opération consistait principalement en la fourniture gratuite de perles à Louis Vuitton dans le cadre d'une opération de promotion de la marque. Les effets en termes touristiques pour la Polynésie française n'avaient, quant à eux, ni été présentés ni validés par le GIETT.

Une exonération de la taxe à l'exportation, demandée par le ministre du tourisme par courrier n°0039/MTT du 11 avril 2008, permettait de diminuer le coût facturé (par le fournisseur de perles) à la somme de 1.144.195 F CFP. Le document signé par le ministre précise que, « *dans le cadre d'un partenariat, il est convenu une prise en charge définie comme suit :*

Quote part GIE Tahiti Tourisme : 427.489 F CFP

Quote part Louis Vuitton : 716.706 F CFP ».

Ainsi, le GIE Tahiti Tourisme à peine prévenu de l'opération, s'est trouvé destinataire de ces documents et notamment d'une facture émise par la société Tahiti Rava Rava Pearl, fournisseur du lot de perles, pour le montant de 427.489 F CFP

Après une série d'échanges de courriels par lesquels les différentes parties font part de leur surprise respective, pour le GIETT par rapport à la réception de la facture et pour le producteur de perles par rapport à la difficulté observée pour obtenir le règlement dû, une décision d'arbitrage en comité de direction du GIETT est prise.

Le rapport établi à l'attention du comité de direction afin qu'il puisse statuer sur le paiement de la facture notait, entre autres :

Sur le fond:

- que les impacts n'ont pas été préfigurés, tant en termes de cibles que de retombées quantitatives et qualitatives escomptables.
- qu'il n'y a pas eu de plan marketing spécifiquement produit comme cela aurait dû être le cas, s'agissant a priori d'une opération de marketing croisé.

Sur la forme:

- cette opération n'a fait l'objet d'aucune concertation préalable entre le Ministère et Tahiti Tourisme, ce dernier ayant été mis devant le fait accompli lors de la réception d'une facture à son nom, suite à une dépense initiée par le Ministre du Tourisme qui n'est pas ordonnateur de Tahiti Tourisme.
- le procédé dépasse donc l'immixtion pour s'inscrire dans l'ingérence caractérisée, avec des conséquences potentiellement pénales attachées à la commission de l'acte.

Une analyse parallèle, effectuée par le directeur administratif et financier du GIETT observait pour sa part :

- que « *le GIE Tahiti Tourisme n'a, à aucun moment, été informé ni n'a été sollicité officiellement afin de valider un tel partenariat* »,
- que le lot de 5300 perles pour un montant total de 1.939.295 F CFP dédié à l'opération représente un coût unitaire de chaque perle, taxes comprises de 365 F CFP alors que l'objectif est de véhiculer une image de luxe et qu'ainsi, « *ce faible montant peut motiver des réserves quant à la pertinence du choix des perles à distribuer dans ce contexte haut de gamme* ».

Le comité de direction du GIE Tahiti Tourisme a finalement rejeté unanimement en juin 2008 le règlement de factures qui pourraient être émises à l'attention du Groupement dans le cadre de cette opération.

Si les intérêts du GIETT ont en l'espèce, été préservés, ces événements sont cependant très révélateurs des conséquences de l'ingérence du pays dans le processus de décision au sein du GIE Tahiti Tourisme.

2.2.1.3. La clôture de l'opération Invest in your love (2010)

Dans le cadre de l'arrêt de la campagne Invest in your love, présentée ci-dessous, le ministre du tourisme a demandé, au travers d'un mail adressé à la direction générale du GIE⁷, « *de prévoir avant le prochain CA le nettoyage de tous les sites et supports utilisés par le GIE utilisant le slogan Invest in your Love. Confirmer au MTT l'avancement svp, merci.* ».

Le jour même, la directrice générale adresse un message du même ordre à toutes les représentations.

Dans sa réponse aux observations provisoires, Mme Panero a précisé que le président du CA et le comité de direction avaient été informés et avaient décidé d'accéder à la demande du ministre.

2.2.1.4. La participation à l'exposition universelle de Shanghai (2010)

La promotion touristique en Chine n'apparaît, et en tous cas n'apparaissait pas en 2010, revêtir un intérêt stratégique touristique pour la Polynésie française.

Email du 16 février 2010.

Dans une « note à l'attention de Monsieur le Ministre du Tourisme sur l'opportunité de participer à l'Exposition Universelle de Shanghai et de réallouer les ressources de la ligne DGDE » de septembre 2009, la direction générale du GIE faisait état de l'avancement du projet de participation à l'exposition et des difficultés rencontrées. Il était notamment conclu que :

« (...) il est clair que cette opération ne représente pas un caractère de priorité absolue d'autant que le marché chinois ne constitue pas pour le moment un gisement de nouveaux touristes suffisants pour investir de telles sommes. [...] »

Par ailleurs, les contraintes administratives liées à l'obtention de visas même si elles ont été assouplies demeurent et ne militent pas pour le moment à une croissance rapide de ce marché.

En termes de priorité tactique le marché chinois n'est donc pas aujourd'hui notre cœur de cible et nous recommandons l'utilisation de nos moyens sur des marchés de proximité plus éprouvés (Etats-Unis). »

La note se terminait par la recommandation « que le Pays se désengage de cette opération et affecte les ressources ainsi dégagées soit 80 millions de F CFP aux opérations de promotion classique mises en œuvre par le GIE Tahiti tourisme [...] »

Le GIE Tahiti Tourisme s'est finalement, encore une fois, exécuté et a ainsi été utilisé, par le ministère du tourisme, comme vecteur de financement d'une opération que la structure ne portait pas.

Les chiffres de la fréquentation touristique par pays ne traduisent d'ailleurs pas l'engouement chinois pour la destination depuis 2010. Si l'année 2010 a été marquée par une forte progression, le mois ayant connu le plus grand nombre d'arrivées de touristes chinois est février (206) soit avant l'ouverture de la manifestation. Avec environ un millier de touristes chinois par an, ce pays ne représente que 0,7 % des touristes en Polynésie française.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Chine	440	388	543	1 143	978	1 183
Corée du Sud + Inde	795	896	1 054	1 004	938	1 142
Mexique	1 373	1 200	745	814	1 033	1 067
TOTAL	218 241	196 496	160 447	153 919	162 776	168 978

2.2.1.5. Autres exemples

Les interventions du pouvoir politique dans l'activité opérationnelle du GIE Tahiti Tourisme ne se limitent pas aux exemples mentionnés ci-avant. Celles-ci apparaissent en effet nombreuses et régulières.

- Les festivités du bateau Paul Gauguin (2008)

Des échanges d'emails entre le ministère du tourisme de la Polynésie française et le GIE Tahiti Tourisme montrent comment le ministère a engagé la participation financière du GIETT dans le cadre des festivités du Paul Gauguin. Ainsi, un mail daté du 8 janvier 2008 pose la question de la participation au budget global de l'opération (« *Le GIETT pourrait débloquer quelle somme ?* ») ainsi que d'une insertion publicitaire.

Le lendemain, la même personne du ministère du tourisme est plus directive en indiquant que « *la création et l'insertion d'une quadri dans la DP du lundi 14 est à financer, comme exposé ce matin à [X], nous souhaiterions que le GIE TT l'intègre au budget* ».

Le même jour (9 janvier 2008), la même personne indiquera au GIE que « *au regard des sommes récoltées, [elle était] pratiquement certaine que le GIE TT n'aura pas à participer au financement du feu d'artifice* ».

Le GIE Tahiti Tourisme s'exécutera une fois de plus, sans avoir été ni à l'origine ni associé à la définition de l'événement.

- La venue d'une journaliste américaine (2008)

D'autres échanges d'emails, toujours en janvier 2008, montrent comment le GIE Tahiti Tourisme a été amené à financer le séjour d'une journaliste américaine sans avoir non plus été ni à l'origine, ni associé à la décision ou à la définition du contenu du séjour.

Par un email du 24 janvier 2008, un conseiller du ministère du tourisme indique au GIE Tahiti Tourisme que « *à la demande de Marc Collins, [Mme X] de CNN Task vient du 5 au 7 février prochain pour développer un partenariat initié en novembre dernier lors de leur rencontre en Chine* ». Le GIE Tahiti Tourisme soulignera dans une réponse, quelques jours plus tard que « *cette demande [s'inscrit] dans un cadre particulier pour lequel nous obtenons des informations dans l'article de la dépêche de samedi dernier* ».

Le 29 janvier 2008, le GIE Tahiti Tourisme confirmera prendre en charge, conformément à la demande du ministère, les frais de billets d'avion et d'hébergement de cette personne.

Il peut, pour finir, être précisé que la réservation du billet d'avion de la journaliste a été faite le 23 janvier 2008, soit avant même que le ministère n'engage la procédure de prise en charge financière par le GIE Tahiti Tourisme.

Là encore, le GIE Tahiti Tourisme intervient seulement comme simple payeur pour le compte du pouvoir exécutif polynésien.

2.2.1.6. Les risques juridiques

L'ensemble des exemples donnés ci-dessus tend à démontrer, l'utilisation de la structure GIE Tahiti Tourisme comme instrument du pouvoir politique, permettant à ce dernier de disposer de financement et des facilités de gestion offerts par le statut privé de la structure, ce qui n'est pas dépourvu de risques juridiques.

En réponse aux observations provisoires, la directrice générale du GIE Tahiti Tourisme a indiqué que « *aujourd'hui, la direction du GIE TT se fait un point d'honneur à respecter les règles du droit et à échanger avec le politique sans pour autant céder à la moindre demande émanant d'une instance publique* ».

2.2.2. L'articulation entre direction générale, conseil d'administration et comité de direction

2.2.2.1. Le conseil d'administration

Dès 2009, le rapport d'Alvea Consulting avait déjà mis en lumière que les échanges au conseil d'administration (CA) étaient limités, que l'information des administrateurs était à améliorer et qu'à l'opposé, le comité de direction (CODIR) exerçait par contre un rôle déterminant.

Lors du CA du 6 mai 2011 et à l'occasion d'un échange sur l'organisation d'un séminaire avec les représentants extérieurs du GIE, le président du conseil d'administration *« informe les administrateurs qu'au-delà de la réorganisation interne, la direction générale travaille aussi sur les règles de gouvernance car les statuts du GIE ne sont pas clairs sur les modes de gouvernance et les pratiques diffèrent selon les dirigeants »*. La commissaire du gouvernement, saisi sur un point précis, répond que *« des séances de travail ont été organisées car il existe un problème plus général de gouvernance au sein du GIE et malheureusement les textes sont interprétables et donnent lieu à débat. Il est vrai que traditionnellement, le conseil d'administration était doté des pouvoirs les plus larges, en application de l'alinéa 1^{er} de l'article 14 des statuts. En conséquence, le conseil d'administration était consulté sur un grand nombre de dossiers.*

Dans les statuts, le comité de direction a effectivement un rôle de conseil, cependant les textes parlent aussi des 'décisions du comité de direction. Le directeur général quant à lui 'exerce les pouvoirs qui lui sont délégués par le conseil d'administration'. En 2006, des délibérations avaient tenté de clarifier les attributions des organes de gouvernance du GIE, notamment en fixant des plafonds. Cependant ces délibérations ne règlent pas les problèmes de gouvernance. Il convient donc de mettre fin au flou actuel qui entoure le rôle du conseil d'administration ».

Cet extrait témoigne à lui seul du problème, non résolu depuis, de la répartition des compétences et attributions entre les organes sociaux alors que cet écueil est connu depuis longtemps. Le président du conseil d'administration (PCA) confirme ainsi que *« les audits indiquent clairement que les statuts doivent être revus et clarifiés »*. Lors d'un entretien avec la direction générale du GIE, il a d'ailleurs été indiqué à la chambre que l'implication du président du conseil d'administration variait avec la personnalité de chacun d'eux.

En réponse aux observations provisoires, la directrice générale du GIETT a indiqué que les incohérences entre le statut du GIETT et son règlement intérieur ou les incertitudes rencontrées dans le cadre de la pratique des instances de gouvernance (direction générale, comité de direction et CA) font l'objet d'un « nettoyage » qui devait faire l'objet très prochainement d'un point en CA. La chambre prend acte de cette orientation.

2.2.2.2. La réduction des attributions du président du conseil d'administration et du directeur général

Suite aux constatations et recommandations de la chambre lors du contrôle précédent, le conseil d'administration a adopté deux délibérations visant à adapter les pouvoirs du

président et du directeur général de la structure⁸. Ces textes avaient été approuvés « *après la constatation d'abus de la part des PCA et DG* ».

La chambre prend note de l'adoption de ces mesures mais constate que la question de la représentation des différentes composantes des professionnels du tourisme au comité de direction reste posée même si ce point fait l'objet de réflexion dans le cadre de la réforme de fond du contrat constitutif du groupement.

Par ailleurs, ces deux délibérations ne règlent pas le problème de la clarification des compétences exposé précédemment. En effet, comme le montre la partie suivante, la signature de conventions de prestations et l'appel à certains services extérieurs ont, jusqu'en 2011, encore été actés en dehors du nouveau cadre établi par ces deux délibérations. La réduction des attributions du président et du directeur n'a donc pas réellement modifié les comportements.

La directrice générale du GIETT indique, en réponse aux observations provisoires, que selon elle la répartition des tâches est désormais claire entre la direction générale, le comité de direction et le conseil d'administration

2.2.3. La commande de prestations extérieures

2.2.3.1. L'absence de consultation

Le rapport de l'IGA (2009) avait identifié « *l'empiètement des compétences des uns sur les compétences des autres notamment en matière de gestion financière* »⁹. Le rapport rappelait que, au-delà d'un seuil fixé par des délibérations du GIE, le directeur doit soumettre préalablement les dépenses, soit au conseil d'administration, soit au comité de direction. Le rapport présentait ensuite un tableau dans lequel étaient identifiées les dépenses qui auraient dû faire l'objet d'une autorisation préalable.¹⁰

MONTANT FACTURE						
Prestataire	2 004	2 005	2 006	2 007	2 008	TOTAL
Start Up International	20 497 119	39 108 542	25 096 838	37 083 207	20 923 672	142 709 378
Pub Conseil	14 217 665	44 375 331	25 064 695	15 035 680	1 393 700	100 087 071
Concept	0	0	11 594 574	14 239 694	13 453 205	39 287 473
Le Plan B	0	22 157 664	0	0	0	22 157 664
HQ Imaging Ltd	18 019 223	31 787 124	17 189 749	30 411 135	15 821 255	113 228 486
EGP	0	0	0	16 150 969	494 153	16 645 122

Tableau issu du rapport de l'IGA.

D'importants montants ont été engagés pour des conventions, sans respecter les règles régissant les rapports entre les organes sociaux du GIE.

A titre d'exemple, deux conventions ont été signées avec les sociétés Start-Up internationale le 23 janvier 2006 et AIGO (assistance à la coordination du réseau international) et le 12 février 2007 (assistance à la coordination du réseau européen).

Ces contrats, pour montants annuels respectifs de 21,78 MF CFP et de 19 MF CFP, auraient dû faire l'objet d'une autorisation d'engagement donnée par le conseil

⁸ Délibérations n°1/TT et 2/TT du 8 décembre 2006.

⁹ Page 16 du rapport.

¹⁰ Page 17 du rapport.

d'administration en application de la délibération n°2/TT du 21 décembre 1992 (tout engagement supérieur à 15 MF CFP est de la compétence du CA).

Dans les faits, seul le comité de direction s'est prononcé, déléguant « toute discrétion à la directrice générale à l'effet de conclure » ces conventions.

Enfin, alors que l'article 3 de la délibération n°2/TT du 8 décembre 2006 indique que le directeur général « *engage les dépenses du groupement dans la limite ne pouvant pas excéder un montant annuel cumulé de 10 000 000 F CFP par fournisseur. Au-delà, il engage les dépenses préalablement approuvées par le conseil d'administration et/ou comité de direction* », la directrice générale du GIE a engagé des montants situés entre 20 et 40 millions de F CFP annuels, soit près de 4 fois le plafond fixé par les règles internes.

Le rapport de l'IGA rappelait qu'une convention cadre, de conseil et d'assistance, avait déjà été signée le 3 janvier 2005 avec Start-Up International, pour un montant de 25,6 MF CFP sans évocation du montant des engagements au conseil d'administration.

Le rapport concluait cette partie en indiquant que « *pour les 440 millions de dépenses fléchées dans le tableau précédent, les règles de compétences en matière d'engagement n'ont été que trop peu respectées* » et que le CA « *n'a pas de visibilité sur les engagements pris par le groupement* ».

Ce document critiquait donc le comité de direction à qui il était reproché de ne pas vérifier que les décisions du directeur général n'excèdent pas les pouvoirs qui lui sont conférés par le CA ou de se substituer au CA pour exercer des compétences qui lui sont dévolues. Le rapport de l'IGA critiquait aussi la direction générale à qui il était reproché de ne pas veiller à la régularité des prises de décision ni à l'information sur le niveau des engagements financiers par fournisseur ou prestataire.

En réponse aux observations provisoires, Mme Panero fournit une attestation signée de trois anciens membres du comité de direction indiquant que le conseil d'administration du GIETT aurait en réalité bien approuvé ces projets mais qu'à la suite d'une « insuffisance rédactionnelle », le PV de la séance n'en ferait pas état.

La chambre prend acte de la réponse de Mme Panero mais continue d'observer :

- que même en tenant compte d'une insuffisance rédactionnelle des PV du CA, les conventions citées en exemple ont été signées avant que le CA, seul compétent pour les montants en jeu, ne se soit amené à se prononcer.
- que le rapport de l'IGAT souligne que ces exemples ne sont pas des éléments isolés mais que les manques de respect des règles en matière d'engagement des dépenses portaient sur une part plus importante des 440 millions de francs CFP identifiés dans son rapport et repris dans le tableau précédent.

Dans le prolongement de cette analyse, il était indiqué que « *cette absence de visibilité marque également une absence de transparence sur les conditions dans lesquelles sont établies les relations contractuelles entre le GIE et ses prestataires* » et qu'ainsi, « *aucune des conventions conclues entre 2004 et 2007 avec la société Start Up International pour un montant global de près de 180 millions de F CFP [...] n'a fait l'objet d'une procédure d'appel d'offres ou de mise en concurrence au moins sommaire* ».

La réponse de la direction du GIE au rapport de l'IGA est très développée sur ces différents points.

Il est indiqué notamment que « *le cas cité en unique exemple [...] ne peu[t] être qualifié de choix échappant au principe de transparence. En effet, ils ne transgressent pas des règles posées ou même des pratiques établies surtout si les conventions correspondantes sont conclues intuitu personae au vu des antécédents de collaborations et des résultats délivrés. D'autant que le code des marchés, non applicable à Tahiti Tourisme, ne constitue pas jusqu'au jour où ces instances décideront de l'être, le corps de règles de référence en la matière* ». La réponse développe à plusieurs reprises la faculté de choix intuitu personae du GIE « *sur la base des antécédents de collaboration, de leur expertise et leur familiarité avec les matières à traiter* ».

La direction du GIE justifiait donc l'absence de mise en concurrence et sa faculté à signer des contrats de prestations d'assistance intellectuelle d'importance en fonction de la personne¹¹ par le fait qu'aucune règle en la matière lui est applicable. Il est ainsi écrit en réponse que : « *L'auditeur relève l'absence de règles en la matière au début de son rapport. La règle de la mise en concurrence (issue de l'esprit du Code des Marchés [...]), ne peut donc pas valoir par défaut. Les configurations dans lesquelles les prestataires sont choisis en considération de la personne (intuitu personae) échappent donc par hypothèse à cette approche* ».

Compte tenu des montants en jeu (142 MF CFP entre 2004 et 2008 pour un seul prestataire), le principe d'une mise en concurrence se justifiait indépendamment des antécédents de collaboration. Il semble tout à fait injustifié d'avancer « *le fait que bien souvent peu de prestataires locaux sont en mesure de répondre à notre niveau d'exigences* », que « *rare également sont ceux qui peuvent donner durablement satisfaction* » et que « *l'offre étant limitée, nous avons eu tendance à conserver les services des prestataires éprouvés* » si de toute façon aucune mise en concurrence n'est organisée.

Tenant compte de l'importance des fonds publics dans le financement du GIE Tahiti Tourisme, la présence d'un prestataire local donnant satisfaction ne saurait exonérer la recherche d'un consultant de qualité égale ou supérieure à un tarif moindre et ne saurait légitimer l'absence de règles internes relatives à la commande de prestations externes, a fortiori sur des marchés pluriannuels, indépendamment de l'applicabilité des règles du code des marchés publics, et du statut privé de l'organisme.

En réponse aux observations provisoires, Mme Panero a justifié ses choix dans des termes proches de ceux qu'elle avait utilisés en réponse au rapport de l'IGAT. Elle indique ainsi :

- qu'il n'existait pas de de références internes en la matière au moment où les conventions ont été passées,
- que le GIETT n'est pas soumis au code des marchés publics et que les pratiques antérieures étaient assez libres,
- que d'autres conventions d'assistance étaient aussi passées sans consultation,

¹¹ La formule Intuitu personae est utilisée à 6 reprises dans la réponse sur ce point.

La chambre ne retient pas ces arguments dans la mesure où son observation ne porte pas sur la régularité des actes signés mais sur la bonne gestion de deniers issus à 90 % de fonds publics.

2.2.3.2. Le développement des procédures internes depuis 2010

Si la partie précédente a montré que les achats, notamment de prestations extérieures n'étaient pas fiabilisés au moins jusqu'en 2009 et l'inspection réalisée par l'IGA, la situation, sur plusieurs aspects du contrôle interne, a commencé à s'améliorer à partir de l'exercice 2010.

La chambre relève ainsi la rédaction de trois procédures administratives entre février et juin 2010, relatives, à l'élaboration budgétaire (procédure PA001), au règlement des factures (procédure DAF-CPT-020) et à l'engagement des dépenses (procédure DAF-CPT-010),

La procédure relative à l'engagement impose¹² en particulier la mise en concurrence des fournisseurs pour tout bon de commande dépassant 50.000 F CFP et la mise en œuvre d'une procédure d'appel d'offre pour toute commande dépassant 2 millions de F CFP.

Sans avoir mesuré la mise en œuvre et le respect systématique de ces dispositions, la chambre prend acte de ces décisions.

2.2.4. *L'absence de suivi dans la définition des axes stratégiques*

La conséquence des intrusions de la sphère politique dans le fonctionnement du GIE Tahiti Tourisme associée à l'instabilité des gouvernements locaux depuis 2005 n'ont évidemment pas favorisé la continuité dans la définition des lignes stratégiques.

Par ailleurs, l'absence d'un plan de développement stratégique du tourisme de niveau territorial, compétent en l'espèce, ajoute aux difficultés du GIE Tahiti Tourisme.

En 2005, le GIETT a toutefois produit « Un résumé de la stratégie générale du GIE Tahiti Tourisme » avec la collaboration de Start Up International. Ce document de 50 pages, très centré sur les constats, comporte une quinzaine de pages consacrées à la stratégie du groupement dont une, seulement, identifie de réelles orientations déclinables en actions.

Trois ans plus tard, sans que la chambre n'ait eu connaissance d'une analyse des suites données à la stratégie définie en 2005, de nouveaux axes stratégiques ont été arrêtés en novembre 2008 pour les exercices 2009, 2010 et 2011. Ceux-ci ont été présentés et validés lors du conseil d'administration du 5 décembre 2008. Le conseil d'administration a ainsi approuvé les axes stratégiques et donné pouvoir à la direction générale pour les mettre en œuvre le plus efficacement possible.

En 2010, un plan d'orientation stratégique, valable pour les années 2011, 2012 et 2013 a été présenté au conseil d'administration.

Dans le cadre du présent contrôle, la chambre n'a pas eu connaissance de quelques réflexions ou bilans relatifs à la mise en œuvre de ces différentes orientations stratégiques. Des documents semblent ainsi se succéder sans que le GIE ne se soit donné les moyens de capitaliser sur les réussites ou les difficultés de chaque période écoulée.

¹² Partie 3.1 relative à l'émission d'un bon de commande.

En ce qui concerne les plans d'action annuels, la direction du GIE a indiqué que, depuis 2002, différentes situations conjoncturelles ont empêché de mettre en œuvre la totalité des différents plans arrêtés, même sur le court terme.

2.3. La gestion des ressources humaines

2.3.1. L'absence d'un règlement intérieur « RH »

L'absence de règlement intérieur avait été mentionnée dans plusieurs rapports d'audits portant sur le fonctionnement du GIETT.

Un règlement intérieur orienté sur la gouvernance et le fonctionnement opérationnel de la structure a donc été élaboré en 2009 puis présenté et validé au CA du 10 décembre 2009. Ce règlement est constitué de 7 articles portant notamment sur les droits et obligations des membres du GIE (article 1^{er}), la composition et l'organisation du conseil d'administration (articles 2 et 3), du comité de direction (article 6) et l'organisation du contrôle de gestion (article 7). La chambre prend acte que ce document a aussi été approuvé par l'assemblée générale ordinaire du GIE, le 30 juin 2010.

La chambre regrette cependant que le projet de règlement intérieur « RH », dont un projet a lui aussi été élaboré en 2009 puis revu en 2011, ne soit toujours pas adopté et mis en œuvre en 2012.

Ce document devrait traiter de questions importantes telles que, l'organisation du travail (horaires, présence...), l'hygiène et la sécurité et la discipline.

Dans sa réponse aux observations provisoires, la directrice générale du GIETT a indiqué que « *la restructuration du groupement, qui avait pris le dessus sur les autres priorités, étant maintenant aboutie, l'adoption du règlement intérieur revient à l'ordre du jour en 2013.* »

2.3.2. La gestion de la fin du contrat de M. Al Keahi

2.3.2.1. Le choix d'un règlement début 2006

Au début de l'année 2006, le 20 janvier, le conseil d'administration du GIETT a décidé de mettre un terme au contrat de M. Al Keahi, dirigeant opérationnel et administratif de Tahiti Tourisme North America (TTNA). Une séparation à l'amiable était privilégiée afin de limiter les frais de séparation mais ce choix va finalement se révéler particulièrement coûteux pour l'organisme.

Au cours du même conseil d'administration, le 20 janvier 2006, Mme Dany Panero, directrice générale du GIETT, fait savoir que « *la relation contractuelle avec M. Keahi n'est plus gérable, et qu'il y a lieu de mettre un terme à ce contrat et de reprendre le contrôle de cette représentation* ». Mme Panero ajoute avoir eu une conversation téléphonique avec M. Keahi et que ce dernier lui a répondu qu'il partirait si on le lui demandait et si l'on

respectait les termes de son contrat (soit six mois de préavis et deux ans de salaire, pour un montant de 38,7 millions de F CFP).

Les négociations qui ont suivi dans le but de dégager les termes d'un accord à l'amiable avec M. Al Keahi n'ont pas abouti, notamment à cause de revendications nouvelles et particulièrement élevées de ce dernier. M. Al Keahi exigea en effet, en plus de l'application d'un préavis de six mois et du paiement de deux ans de salaire, le remboursement des frais d'avocats engagés dans le cadre de la séparation et l'indemnisation des prestations réalisées relativement aux noms de domaines et marques utilisés par TTNA...

Le versement de US\$ 250.000, à titre d'indemnisation du préjudice moral subi du fait de prétendus comportements humiliants de représentants du GIETT à l'égard de M. Keahi, viendra ensuite s'ajouter à ces exigences, au début de l'année 2008, signe que la procédure amiable était dans une impasse dès l'année 2007.

2.3.2.2. Les difficultés du règlement amiable

Lors d'une mission conduite à Los Angeles au début de l'année 2006 par le vice-président du GIETT et sa directrice générale, il est découvert :

- que M. Al Keahi n'est pas salarié du GIE mais qu'il intervient en réalité en tant que consultant, via la société Almaca Marketing International (AMI), détenu par M. Al Keahi et son épouse. Sa relation contractuelle est définie dans un « employment agreement » signé en janvier 2002 entre M. Al Keahi, la société AMI et Tahiti Tourisme North America.
- que le GIE n'est même pas propriétaire des noms de domaines (URL) que TTNA utilise sur le marché Nord-américain. Ceux-ci ont en fait été déposés au nom de la société AMI. Cette situation, jusque-là cachée au GIETT par M. Keahi, était sans aucun doute irrégulière et ce d'autant plus que les frais d'enregistrement de ces noms de domaines avaient été payés par Tahiti Tourisme North America.¹³

De son côté, M. Al Keahi ne niait pas l'irrégularité mais en profitait et s'en servait en conditionnant le transfert de ces noms de domaines au GIETT au règlement de sa situation personnelle.¹⁴

La chambre relève encore que le procès-verbal du conseil d'administration du 23 juin 2006 indique que « cette mission a atteint son objectif puisqu'un protocole d'accord de séparation amiable a été signé ». Au moment du contrôle, en 2012, M. Al Keahi intervenait toujours pour le compte du GIETT.

2.3.2.3. Le rôle du pouvoir politique dans la gestion du dossier

Le dossier Al Keahi est de nouveau évoqué au cours du conseil d'administration du 25 mars 2008. L'initiative en revient au ministre du tourisme, M. Marc Collins, qui juge alors qu' « *il n'est pas acceptable qu'une personne rétribuée par Tahiti Tourisme échappe au contrôle du siège* ». Mme Hirshon, représentante du pays au CA, ajoute qu'elle « *s'interroge sur la politique managériale à l'œuvre au sein du GIE Tahiti Tourisme* » car « *l'affaire Al Keahi perdure depuis déjà trop longtemps (2 ans) alors même qu'une décision du conseil*

¹³ PV du CA du 23 juin 2006, page 6.

¹⁴ Note de synthèse TTNA, page 3.

entérinant la rupture des relations contractuelles avec ce dernier avait été arrêtée depuis lors ».

M. Claude Periou, président du conseil d'administration, répondra en indiquant que « *les multiples changements gouvernementaux n'ont pas permis d'asseoir une décision ferme et définitive* ».

Six mois plus tard, le procès-verbal du conseil d'administration du 7 octobre 2008 du GIETT fait ainsi apparaître dans une partie relative au « dossier Al Keahi » que « la nature des liens contractuels entre le GIE et cette personne [fait] l'objet d'une discussion entre juristes (...) ». Le président du conseil d'administration, M. Periou, ajoute par ailleurs qu'il n'est pas en possession du contrat de M. Al Keahi et que « c'est un dossier qui ne se règlera pas uniquement au sein du GIE, car il a une portée plus large. Il se donne le temps de l'étudier sereinement, sans précipitation ».

Par ailleurs, en ce qui concerne la « portée plus large » et la nécessité de régler le problème en dehors du GIETT, des éléments explicatifs pourraient être trouvés dans le procès-verbal du conseil d'administration du 11 avril 2008. Il y est également mentionné la « *dimension éminemment politique* » du dossier et il y est rappelé que M. Al Keahi « *avait déjà fait l'objet d'une décision de licenciement à l'issue d'un conseil d'administration de l'OPATTI¹⁵ à la demande de M. Nelson Levy, son directeur* » et que « *cette décision souveraine du conseil d'administration de l'époque avait été par la suite désavouée et contredite dans les faits par le Président du Gouvernement, M. Gaston Flosse. Il en résultait que M. Al Keahi avait impunément et en dépit des décisions prises par le conseil poursuivi ses activités* ».

Dans ces conditions, M. Brovelli trouvait judicieux lors du CA du 11 avril 2008 de « *prendre attache des pouvoirs politiques au risque d'arrêter une décision aussitôt contredit par les instances politiques* ».

2.3.2.4. Le coût de l'affaire pour le GIE

A la fin de l'année 2009, le transfert des noms de domaine au GIE Tahiti Tourisme n'avait pas encore été réalisé. Des pistes de fin de conflit étaient alors identifiées et apparaissaient à l'avantage de M. Al Keahi qui se voyait ainsi proposer :

- la prise en charge de ses frais d'avocats à hauteur de US\$ 16.000 (environ 1,5 millions de F CFP),
- la démission de M. Al Keahi au 30 avril 2010, soit au terme des six mois de préavis prévus à son contrat (courant à compter du 1^{er} novembre 2009),
- le paiement d'une indemnité de départ équivalente à 24 mois de salaire (US\$ 312.000, soit près de 30 millions de F CFP).

Ces conditions apparaissent particulièrement avantageuses pour M. Al Keahi qui, au final ne renonce qu'à une demande d'indemnisation ajoutée en 2008 à ses exigences initiales (indemnisation d'un préjudice moral subi du fait de prétendus comportements humiliants de représentants du GIETT à son égard) et à l'indemnisation pour les prestations liées aux enregistrements, au nom de sa société et de façon irrégulière, des noms de domaines financés par TTNA.

¹⁵ Disparu en 1992 avec la création du GIE Tahiti Tourisme.

Le GIETT acceptera pourtant d'ajouter à ces conditions, le recrutement de M. Al Keahi, à compter du lendemain du jour de sa démission, en tant que consultant pour un montant équivalent à US\$ 9.000 par mois (environ 855.000 F CFP mensuels).

Le calendrier ne sera pas non plus respecté puisque la démission de M. Keahi, actée dans un protocole d'accord signé le 1^{er} juin 2011, ne sera finalement effective qu'au début de l'année 2012 (soit sept ans après la décision de séparation à l'amiable) et qu'à la fin de l'année 2012, il était encore rémunéré par le GIE en tant que consultant sur la base d'un contrat qui devait courir jusqu'en 2013.

Entre la décision de mettre fin aux relations avec M. Al Keahi (début 2006) et la fin de l'année 2012, ce dernier aura finalement perçu 1,43 millions de dollars, soit plus de 135 millions de F CFP¹⁶, correspondant aux salaires versés de 2006 à fin 2011 mais aussi à sa rémunération en tant que consultant, à la prise en charge de frais d'avocat, à une prime de départ de 24 mois de salaires et à d'autres indemnités diverses¹⁷.

La chambre rappelle que Mme Panero avait indiqué, dès le conseil d'administration du GIE TT, réuni le 20 janvier 2006, avoir obtenu l'accord de départ de M. Al Keahi selon les termes de son contrat, pour un coût estimé alors à 38,7 millions de F CFP.

Le processus, inachevé à la fin de l'année 2012, visant à mettre fin au contrat d'un collaborateur qui ne donnait plus satisfaction, a mis plus de sept ans à se concrétiser et illustre à la fois l'incapacité des directions générales successives à prendre en charge ce problème, ainsi qu'une forme de volonté de continuer à rémunérer M. Keahi à l'encontre de toutes les décisions prises par le CA du GIETT.

La mauvaise gestion de ce dossier a engendré, finalement, un surcoût de près de 100 millions de F CFP pour le GIE TT.

M. Al Keahi, par l'intermédiaire de son avocat, a apporté une réponse aux observations provisoires de la chambre. Le représentant de M. Al Keahi ne conteste pas les éléments présentés mais insiste par contre sur l'impossibilité, pour le GIE Tahiti Tourisme à intenter quelque sorte d'action que ce soit en réparation contre M. Al Keahi, le protocole d'accord signé le 1^{er} juin 2011 entre les parties incluant en effet une clause d'abandon des poursuites. La chambre rappelle, au besoin, que son observation porte exclusivement sur la faible capacité du GIE à faire aboutir une séparation contractuelle envisagée dès janvier 2006 et sur ses conséquences financières.

En réponse aux observations provisoire, Mme Panero a pour sa part indiqué que la gestion de ce dossier s'est heurtée à « *l'extrême versatilité de l'intéressé dont les prétentions ont varié au-delà du gérable* » et à une position non consensuelle du conseil d'administration du GIE Tahiti Tourisme. Mme Panero insiste sur l'origine de ce contrat, hérité d'une « *gestion antérieure* ».

Au-delà de la mauvaise gestion de la relation contractuelle avec M. Al Keahi, le GIETT apparaît aussi absent au niveau du contrôle de sa filiale américaine, comme développé ci-après.

¹⁶ Au taux de 95 F CFP pour US\$ 1.

¹⁷ Accrued and unused sick leave and vacation.

3. L'économie des moyens mis en œuvre par le GIETT

3.1. La situation budgétaire et financière du groupement

3.1.1. La faible autonomie en matière de recettes

3.1.1.1. La forte dépendance aux fonds publics rend difficile la définition d'une stratégie à moyen et long terme

Dans son analyse des ressources du GIE, le rapport Bolliet de 2010 concluait que « les cotisations dues par les membres du conseil d'administration s'élevaient à 3,8 MF CFP et à 0,8 MF CFP pour les autres membres du GIE, soit deux pour mille des recettes du GIE. [...] La part des recettes provenant des cotisations des acteurs économiques est dérisoire dans les ressources du GIE alors que les professionnels du tourisme sont les premiers bénéficiaires du développement touristique. La RPT n'étant prélevée que sur les nuitées hôtelières (et les croisiéristes), si on considère que cette taxe touristique fait partie du prix de la nuitée, seuls ces secteurs financent de manière significative le GIE.

Le GIE facture également des recettes commerciales (ventes d'encarts publicitaires par exemple), mais qui représentent moins de 1 % du chiffre d'affaires de l'établissement ».

En francs CFP	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
TOTAL DES PRODUITS	1 843 815 982	2 246 868 760	2 238 421 366	2 375 441 947	2 359 347 639	2 632 070 914	1 934 202 676
Subventions du Pays	1 791 270 730	1 635 074 780	1 446 374 413	1 434 800 000	1 247 800 000	1 490 394 000	1 076 777 297
	94,4%	72,8%	64,6%	60,4%	52,9%	56,6%	55,7%
Redevance de Promotion Touristique	0	492 524 714	731 818 170	853 791 502	979 142 805	1 039 096 624	721 716 719
	0,0%	21,9%	32,7%	35,9%	41,5%	39,5%	37,3%
Autres produits d'exploitation	0	41 501 222	33 645 683	51 421 215	123 938 451	80 354 207	109 732 359
	0,0%	1,8%	1,5%	2,2%	5,3%	3,1%	5,7%
Produits financiers	7 791 356	8 549 127	10 793 796	1 568 099	5 087 887	8 264 496	19 859 018
	0,4%	0,4%	0,5%	0,1%	0,2%	0,3%	1,0%
Produits exceptionnels	44 753 896	69 218 917	15 789 304	33 861 131	3 378 496	13 961 587	6 117 283
	2,4%	3,1%	0,7%	1,4%	0,1%	0,5%	0,3%

La structure des produits du GIETT reprise dans le tableau ci-dessus permet en effet de constater à quel point le GIE est dépendant des fonds publics qui constituent entre 90 et 95 % de ces recettes.

La chambre note toutefois que les professionnels du tourisme apportent un certains nombres de participations non financières pour le bon fonctionnement du groupement. Ces participations consistent en des gratuités de prestation (nuits d'hôtel, transports aériens, activités...) qui concourent à la mise en œuvre de la promotion touristique. La valorisation de ces sommes n'étaient pas encore réalisée au début de l'année 2013 mais faisait partie des objectifs suivis par la direction du groupement.

Si le niveau de la RPT fluctue en toute logique en fonction de l'activité touristique, la collectivité de Polynésie française a compensé, de 2007 à 2010, le manque à gagner issu de la baisse de la RPT afin de maintenir le budget du GIE TT autour de 2,2 / 2,3 milliards de F CFP par l'attribution de subventions complémentaires ou l'utilisation de crédits issus de la DGDE.

Si le Pays a supprimé l'affectation de la RPT au GIE TT le 4 août 2010, il l'a compensée par l'attribution d'une subvention complémentaire. Le rapport du CAC pour l'exercice 2010 expliquait ainsi l'écart de R.P.T perçu entre 2010 (492,5 MF CFP) et 2009 (731,8 MF CFP) : « *la diminution de 239,3 MF CFP (32,7 %) s'explique par son remplacement au cours de l'exercice 2010 par une subvention complémentaire du Territoire* ». Cette modification des flux financiers n'appelle aucun commentaire particulier de la part de la chambre.

Dans ce contexte, la définition d'actions pluriannuelles peut s'avérer difficile dans la mesure où le financement de ces dernières n'est pas acquis au moment de leur adoption. Le budget 2010 avait ainsi été initialement établi sur la base de :

- une subvention de 800 MF CFP
 - une subvention complémentaire de 200 MF CFP
 - une évaluation de la RPT à 700 MF CFP
 - une ligne complémentaire de la DGDE à 700 MF CFP
- Soit un total de produits « publics » de 2,4 milliards de F CFP.

Le tableau, ci-dessus, montre que ceux-ci ne se sont finalement élevés qu'à un peu plus de 2 milliards.

Enfin, l'exercice 2011 correspond à la mise en œuvre de la restructuration du groupement.

3.1.1.2. La désaffectation de la RPT en 2010

La Redevance d'aménagement touristique (RAT) a été instituée par la délibération n°84-1048 AT du 28 décembre 1984 avant d'être rebaptisée Redevance de Promotion Touristique (RPT) et réaffectée au GIE Tahiti Tourisme par la délibération n°92-167 AT du 13 octobre 1992, lors de la création de ce dernier (article 1^{er} et 2). Celle-ci est complétée par une RPT spécifique aux navires de croisière.

La délibération n° 2010-27 APF du 4 août 2010¹⁸ disposait dans son article 3 que la RPT (ex-RAT) ainsi que la RPT sur les navires de croisière seraient désormais reversées au budget de la collectivité.

Incidemment, l'article 3 de cette délibération met en lumière que la RPT sur les navires de croisière était jusque-là toujours légalement affectée au profit de l'OPATTI et non du GIE Tahiti Tourisme :

Article 3.— [...]

A l'article 1er de la délibération n° 86-98 AT du 18 décembre 1986 modifiée portant création en Polynésie française d'une redevance de promotion touristique sur les navires de croisière, le membre de phrase : "de l'Office de promotion et d'animation touristique de Tahiti et des îles " est remplacé par le membre de phrase : " du budget de la Polynésie française".

Ainsi, aucun texte modificatif de la délibération n°86-98 AT n'a acté la modification de l'organisme bénéficiaire lors de la création du GIE Tahiti Tourisme en 1992.

¹⁸ Portant modification n° 4 de la délibération n° 2009-88 APF du 24 décembre 2009 approuvant le budget général de la Polynésie française pour l'exercice 2010.

Les reversements de la RPT sur les navires de croisières au profit du GIE Tahiti Tourisme, entre 1992 et 2010, ont donc été opérés sans base légale formalisée.

3.1.1.3. La reconnaissance d'intérêt général pour faciliter le mécénat

Suite à un vote du conseil d'administration du GIE du 15 septembre 2009, l'arrêté n° 2229 PR du 5 octobre 2009 a accordé la reconnaissance d'intérêt général au groupement d'intérêt économique Tahiti Tourisme.

Cette demande était alors justifiée par la possibilité de faire appel au mécénat notamment pour rechercher des financements extérieurs, nécessaires en vue de la participation à l'exposition universelle de Shanghai 2010.

Cette possibilité n'a jamais été exercée, le GIE n'ayant toujours pas bénéficié de mécénat.

3.1.2. Certaines charges mériteraient d'être fiabilisées

En francs CFP	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
TOTAL DES CHARGES	2 090 996 952	2 133 312 414	2 241 702 064	2 516 302 462	2 163 141 639	2 096 588 519	1 877 450 548
Achats (Electricité, eau, carburant, fournitures, logiciels,...)	15 990 356	18 178 111	17 976 267	19 068 939	17 100 884	23 663 293	17 398 589
Services extérieurs (Locations, entretien, assurance, études, documentation)	13 026 800	17 649 702	21 705 605	49 590 212	23 214 849	85 575 724	68 158 420
Frais de représentation des agences	298 954 389	320 710 192	321 461 631	342 458 322	314 692 751	301 453 190	311 360 455
Autres services extérieurs (Honoraires, animations, ...)	33 888 775	42 530 296	171 501 264	158 168 193	124 065 874	56 781 897	26 525 952
Publicité, publication, RP des bureaux	1 114 491 384	1 379 716 958	1 382 877 642	1 545 392 692	1 370 960 839	1 216 232 732	1 189 428 325
Autres charges d'exploitation	28 750	7 401 013	89 819	2 220 769	1 271 191	1 539 642	422
Charges de personnel	309 304 154	309 330 745	306 437 868	278 484 385	271 992 813	276 622 845	211 219 040
Charges financières	747 695	13 458 276	3 222 951	105 324 372	8 971 086	110 960 643	24 678 241
Charges exceptionnelles	304 564 649	24 337 121	16 429 017	15 594 578	30 871 352	23 758 553	28 681 104

3.1.2.1. Les charges de personnel réelles sont mal identifiées dans les comptes

Il convient tout d'abord de souligner que les dépenses de personnel, identifiées à l'article 64, concernent les dépenses relatives au personnel du siège du GIE et seulement une partie des dépenses de personnel des bureaux extérieurs. Les dépenses des personnels employés dans différentes représentations et bureaux extérieurs étaient en effet, et jusqu'à récemment, imputées à tort, à l'article 6229, parmi les frais de représentation de l'organisme.

Il apparaît en effet que certains bureaux estimaient que les salaires de certains de leurs personnels, qui travaillent essentiellement sur des domaines commerciaux, pouvaient être comptabilisés non pas en charges de personnel mais en dépenses commerciales.

Le rapport de l'IGA notait déjà, en 2008, « l'absence de formalisation, voire de maîtrise par une transcription incomplète du coût financier des [dites] charges de personnels dans la comptabilité du groupement » et le fait que « les comptes de charges salariales ne

sont [...] impactés que pour le montant des salaires et coûts salariaux afférents au personnel du siège du GIE ».

Le rapport de l'IGA avait élaboré un tableau non exhaustif des « salaires réels non comptabilisés à un compte de charge » pour les exercices 2004 à 2007¹⁹. Le commissaire au compte du GIE a lui procédé à un exercice de retraitement similaire pour les exercices 2008 et 2009.

Les résultats de cet exercice font apparaître des charges de personnel dans les bureaux proches de 190 millions de F CFP en 2008 et 2009, pour un effectif moyen de 36 personnes²⁰.

En MF CFP	2006	2007	2008	2009
	<i>Source IGA</i>		<i>Source CAC</i>	
Amérique du Nord	56,6	49,3	55,2	54,2
Amérique du Sud	9,4	8,9	9,0	9,9
Australie	2,6	5,9	13,8	9,2
France	64,1	66,0	78,2	78,6
Japon	15,6	17,6	25,1	27,6
Nouvelle Zélande	11,3	11,7	9,1	8,1
<u>TOTAL</u>	159,6	159,4	189,4	188,6

Ainsi, par exemple sur l'exercice 2009, en prenant en compte les charges de personnel du siège, identifiées au compte 64, et celles des bureaux extérieurs, les dépenses de personnel du GIE ont représenté près d'un demi-milliard de F CFP (188.6 + 306.4 = 495 MF CFP) soit 21,5 % du total des charges de l'année. Trois ans auparavant, en 2006, le total des charges de personnel s'élevait à 436.2 millions de F CFP (159.6 MF CFP pour les bureaux extérieurs et 276.6 MF CFP pour le siège).

Cette pratique est toujours en vigueur dans les comptes 2010 du groupement. Le rapport du CAC pour l'exercice 2010 n'identifie plus les charges de personnel autres que celles du siège et de sa représentation en France. De ce fait, l'information des administrateurs s'en trouve réduite.

Au cours de l'instruction, la direction du GIE a indiqué à la chambre que des modifications ont été apportées à partir des comptes de 2011.

3.1.2.2. Les charges de personnel du siège ont augmenté de façon importante jusqu'en 2010

Les charges de personnel du siège ont connu une évolution assez importante puisqu'elles ont augmenté de 46,5 % entre 2005 et 2010.

Si une partie de cette hausse pourrait trouver son explication dans la fusion et l'absorption du personnel du GIE Tahiti Manava Visitor Bureau (TMVB)²¹, cet élément

¹⁹ Les chiffres 2004 2005 étaient jugés très approximatifs du fait de l'absence de comptabilité analytique jusqu'en 2006 et la non détention des feuilles de paie au siège pour 4 bureaux.

²⁰ Le rapport Bolliet a repris intégralement cette analyse en 2010.

²¹ Dans le cadre de la fusion des structures, 18 personnes provenant du GIE TMVB ont intégrés l'effectif du GIE Tahiti Tourisme au 1^{er} octobre 2005.

explicatif ne saurait être suffisant d'autant qu'il n'apparaît que pour 10 millions de F CFP dans les comptes de 2005 et que par ailleurs, entre le 31 décembre 2005 et le 31 décembre 2010, les effectifs ont été constants voire même en baisse, passant de 59 à 54 entre ces deux dates²².

Le montant total des salaires a doublé sur la période 2005-2010 passant de 112 MF CFP à 225,6 MF CFP. Ceci s'est accompagné d'une hausse du même ordre des charges CPS variant de 27,9 MF CFP en 2005 à 59,4 MF CFP en 2010 (+ 113 %). L'autre article ayant connu une hausse significative sur la période concerne le versement des primes d'ancienneté des salariés du siège dont le montant global est passé du 8,1 MF en 2005 à 20,4 MF CFP en 2010 (+152,8 %).

En francs CFP	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	Evolution 2005-2011
TOTAL SALAIRES ET TRAITEMENTS	244 870 074	246 342 230	246 449 784	223 169 550	219 809 916	219 622 300	170 931 688	43,3%
641070 Rémunération personnel tmvb		0	0	0	0	0	10 738 223	-100,0%
641100 Salaires personnel permanent siège	222 741 659	224 584 062	216 849 990	174 763 635	171 507 894	165 100 288	111 991 929	98,9%
641110 Salaires personnel temporaire siège	348 735	87 182	0	180 000	200 000	307 446	260 000	34,1%
641200 Congés payés Siège	-1 121 870	2 259 865	-42 687	21 841 200	21 305 561	20 049 152	13 697 710	-108,2%
641400 Indemnités avantages divers Siège	6 313 894	2 836 115	13 796 580	8 447 767	6 541 684	5 548 675	5 620 000	12,3%
641450 Primes de fin d'année	1 173 000	2 703 600	0	0	0	0	0	N/A
641500 Prime d'ancienneté Siège	21 589 060	20 425 722	18 153 448	16 946 724	14 451 981	13 081 403	8 079 803	167,2%
641900 Remb. Indemnités journalières Siège	-6 174 404	-6 554 316	-5 305 949	-2 498 789	-2 259 292	-7 031 137	-1 154 111	435,0%
642 Salaires, congés payés, primes Aus + NZ		0	0	0	4 252 575	6 000 379	2 928 619	-100,0%
643100 Salaires personnel France		0	2 429 304	2 589 049	2 793 223	12 897 200	14 487 520	-100,0%
643200 Congés payés France		0	-506 235	341 973	444 510	1 702 762	1 946 260	-100,0%
643400 Indemnités divers France		0	972 019	436 368	472 732	1 345 468	1 745 472	-100,0%
643500 Primes d'ancienneté France		0	103 314	121 623	99 048	620 664	590 263	-100,0%

En dehors de l'absorption du personnel du GIE TMVB, les charges de personnel ont augmenté très fortement entre 2008 et 2009 (+27,9 MF CFP).

Le rapport du CAC pour l'année 2009 évoque les origines de cette hausse : « les dépenses de personnel progressent de 27,9 millions F CFP, soit +10 % avec notamment :

- salaires et traitements : +20 millions F CFP dont 9,3 millions F CFP correspond à une régularisation de congés payés sur les cinq exercices précédents versée au cours de l'exercice et 10,7 millions concernent l'augmentation des salaires du personnel.
- les indemnités diverses et primes d'ancienneté : + 6,6 millions F CFP dont 4,9 millions F CFP de prime exceptionnelle versée au directeur financier en septembre 2009 au moment de son départ de GIE ;
- les charges sociales + 3,7 millions F CFP suite à l'augmentation des salaires et des cotisations ».

Une nouvelle prime de fin d'année a été accordée lors de l'exercice 2010 pour un montant global de 2,7 MF CFP.

Cette augmentation des charges de personnel a eu tendance à rigidifier la structure des dépenses de l'organisme.

²² Selon les rapports du CAC.

La chambre note toutefois que le plan de départs volontaires mis en œuvre en 2012 devrait participer à la diminution du niveau des charges de personnel dans l'ensemble et, ainsi, à l'amélioration de la capacité du GIE Tahiti Tourisme à dépenser de façon opérationnelle sur son cœur de métier, la promotion de la destination. Il peut à cet égard être noté que le montant versé au titre des salaires diminue pour la première fois en 2011.

La direction du GIETT indique, dans ses réponses aux observations provisoires, que le plan social mis en œuvre en 2012 a permis d'économiser plus de 90 millions de francs CFP sur la masse salariale de 2012.

3.1.2.3. Les frais de structure du GIE pèsent sur l'effort de promotion

Les frais de structure ont été identifiés à partir des comptes suivants :

- compte 60 : achats stockés ou non stockés,
- compte 61 : achats de services extérieurs (locations, entretiens, assurance, documentation, études,...),
- compte 6229 : frais de représentation des agences extérieures (représentations et bureaux). D'après les rapports du CAC, ces frais enregistrent les charges de salaires, de frais de locations, d'assurances, d'honoraires divers, de frais de missions, de frais bancaires « *et d'une façon générale de tous les frais généraux* »,
- comptes 626 à 628 : regroupant principalement les frais postaux ou de télécommunications et les services bancaires,
- comptes 641 à 645 : charges de personnel du siège.

	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
TOTAL CHARGES	2 139 431 647	2 203 361 033	2 308 875 094	2 584 544 218	2 354 960 559	2 221 913 016	2 001 799 717
<i>dont CHARGES D'EXPLOITATION</i>	<i>1 834 119 303</i>	<i>2 165 565 636</i>	<i>2 289 223 126</i>	<i>2 463 625 268</i>	<i>2 315 118 121</i>	<i>2 087 193 820</i>	<i>1 948 440 372</i>
Charges à caractère général	29 017 156	35 827 813	39 681 872	68 659 151	40 315 733	109 239 017	85 557 009
	1,6%	1,7%	1,7%	2,8%	1,7%	5,2%	4,4%
Charges de personnel	309 304 154	309 330 745	306 437 868	278 484 385	271 992 813	276 622 845	211 219 040
	16,9%	14,3%	13,4%	11,3%	11,7%	13,3%	10,8%
Frais de représentation	298 954 389	320 710 192	321 461 631	342 458 322	314 692 751	301 453 190	311 360 455
	16,3%	14,8%	14,0%	13,9%	13,6%	14,4%	16,0%
Rémunérations intermédiaires et honoraires	33 888 775	42 530 296	171 501 264	158 168 193	124 065 874	56 781 897	26 525 952
	1,8%	2,0%	7,5%	6,4%	5,4%	2,7%	1,4%
Frais postaux, télécoms, bancaires et autres	13 688 018	16 732 105	16 980 941	18 000 267	18 555 295	21 192 484	19 367 261
	0,7%	0,8%	0,7%	0,7%	0,8%	1,0%	1,0%

NB : les % sont calculés sur les charges d'exploitation

FRAIS DE FONCTIONNEMENT DE LA STRUCTURE	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
	684 852 492	725 131 151	856 063 576	865 770 318	769 622 466	765 289 433	654 029 717
<i>sur charges d'exploitation</i>	37,3%	33,5%	37,4%	35,1%	33,2%	36,7%	33,6%

En dépit d'une méthode de calcul plutôt favorable au GIE²³, les frais de structure représentent ainsi, en moyenne sur la période 2005-2011, 35 % des charges d'exploitation.

²³ Les frais de transport (624), de déplacement, de mission (625) sont en effet considérés ici comme participant à l'effort de promotion et ne sont pas intégrés aux charges de structure, de même que les dotations aux provisions et aux amortissements.

Ainsi, au moins un tiers des fonds attribués au GIE Tahiti Tourisme n'est pas, directement, dirigé vers la promotion de la destination Tahiti.

La diminution des charges de structure, amorcée en 2011 en valeur absolue se traduit paradoxalement par une augmentation de leur part dans le total des charges, ce dernier diminuant plus vite que les frais de structure.

Cette tendance devrait se poursuivre en 2012 grâce à l'externalisation de certaines fonctions du groupement hors de la Polynésie française.

La part des charges de structure dans le total des charges représente un indicateur pertinent de suivi de l'efficacité du GIE.

3.1.2.4. Certains contrats d'assistance apparaissent particulièrement coûteux

La chambre a notamment identifié des conventions triennales d'assistance pour la coordination du réseau international passées avec une société de conseil, pour des montants conséquents (plus de 161 millions de F CFP versés de 2005 à 2009 selon la comptabilité du GIETT). Ce montant global se répartit en 150 millions de prestation d'assistance et 11 millions de frais de déplacements. La seule partie prestation correspond à des montants moyens annuels élevés, de près de 30 millions de F CFP sur la même période (soit 2,5 millions de F CFP par mois).

Type Dépense	2005	2006	2007	2008	2009	Total
Total Déplacement	2 578 479	3 332 335	3 529 643	1 359 313	919 723	11 719 493
Total Prestation	40 750 495	23 359 300	31 791 400	31 615 672	22 126 500	149 643 367
Total	43 328 974	26 691 635	35 321 043	32 974 985	23 046 223	161 362 860

Mme Panero, dirigeant en fonction lors de la signature de ces conventions d'assistance, a fourni à la chambre plusieurs rapports, globalement volumineux, réalisés par ce prestataire.

L'examen de ces documents fait apparaître au-delà de la quantité (importante) de pages rédigées que, les informations exploitables fournies sont finalement assez réduites, faisant parfois double emploi. La rédaction de ces documents apparaît à maintes reprises si abstraite et théorique qu'il apparaît difficile de les considérer comme de réelles aides à la décision opérationnelle.

A titre purement indicatif, un de ces documents relatif à la stratégie générale du GIETT, établi en 2005, fait apparaître que la quasi-totalité des recommandations et/ou orientations proposées n'est ni mesurable ni déclinable.

On pourra par exemple citer, dans le *récapitulatif des lignes stratégiques*²⁴ :

- A l'échelon local, action à moyen terme et impulsion des synergies visant l'amélioration de gammes des produits polynésiens,
- A l'échelon local, action à long terme en faveur du tourisme,
- Dimensionnement de l'outil promotionnel sur les marchés,

²⁴ Page 39 du document.

- Sizing approprié des branches du network,
- Optimisation de l'organisation des marchés,
- Amélioration de la vision des couples « produits/marché »
- Un budget d'opérationnalité et d'utilité,
- Un budget de flexibilité et de modularité des échelles...

Cette liste, qui peut s'appliquer à toute entreprise exerçant sur un secteur concurrentiel et qui pourrait être issue de nombreux ouvrages de stratégie ou de marketing des organisations, peut difficilement être qualifiée de « récapitulatif des lignes stratégiques » et sans doute encore moins de lignes stratégiques spécifiquement adaptées au GIE Tahiti Tourisme.

En réponse aux observations provisoires, Mme Panero insiste sur le « *très bon niveau de visionnement de l'activité de réseau et de contrôle de l'opérationnel conduit par ce dernier* » que ces prestations avaient, selon elle, permis d'atteindre. Les propositions stratégiques apportées par les missions d'assistance auraient ainsi trouvé de nombreuses traductions opérationnelles.

Le constat ci-dessus posé par la chambre pourrait être étendu à d'autres documents achetés par le GIE Tahiti Tourisme auprès de ce prestataire qui était par ailleurs choisi sans consultation comme cela a déjà été évoqué (2.2.3.1. du présent rapport).

Les conventions passées entre cette entreprise de conseil et le GIE TT ont par ailleurs fait l'objet de nombreux avenants, ce qui ne participe pas non plus au meilleur éclairage du comité de direction et du conseil d'administration sur les dépenses engagées à ce titre par la direction du groupement. On compte par exemple cinq avenants pour une convention du 23 janvier 2006 et 3 avenants pour une autre convention signée le 12 février 2007.

Le conseil d'administration, par exemple dans sa réunion du 11 avril 2008, s'est questionné sur le rapport coût efficacité de ces prestations. Mme Panero avait alors fermement défendu le recours à des prestataires extérieurs et indiqué que le GIE disposait de « nombreuses productions ».

Mme Panero a toutefois souhaité insister auprès de la chambre sur la quantité de travail que la situation de 2005 exigeait. Selon elle, la situation du GIETT (absence de contrôle du réseau extérieur, absence de stratégie...), ainsi que la faible perception des enjeux par les interlocuteurs politiques du groupement impliquaient un travail au long cours, partant de principes « basics » tels qu'ils peuvent apparaître dans les documents produits.

La chambre note que l'opportunité de recourir à des prestataires ainsi que le pouvoir de juger de la prestation rendue appartiennent bien entendu au dirigeant de la structure. Il restera que les contrats signés avec certains consultants ont été conclus sans consultation, pour des montants dépassant les seuils de passation autorisés à la direction générale du groupement et qu'ils ont ensuite fait l'objet de nombreux avenants.

Dans sa réponse aux observations provisoires, Mme Panero ajoute, au travers d'un développement assez long (plus de 20 pages), que le travail fourni par ce prestataire lui convenait parfaitement, de même qu'il aurait aussi convenu au comité de direction du moment et qu'il avait trouvé de nombreuses applications utiles.

3.2. Les indicateurs de performance

3.2.1. Les dispositions relatives à la vérification par la collectivité de l'utilisation des fonds versés n'ont pas toujours été respectées

La délibération n°92-167 AT du 13 octobre 1992, approuvant la transformation de la RAT en RPT, disposait, dans son article 3, que « *le GIE Tahiti Tourisme établira chaque semestre un rapport au conseil des ministres, transmis au commissaire de gouvernement en vue de présentation en conseil des ministres, sur l'utilisation des fonds provenant de la redevance. Ce rapport devra être transmis au conseil des ministres au plus tard deux mois après chaque fin de semestre, soit les 31 août et 28 février* ».

D'un point de vue formel, jusqu'en août 2010, et l'arrêt de l'affectation de la RPT au GIE Tahiti Tourisme, ces dispositions n'ont pas été respectées.

3.2.2. Le retard de la convention d'objectifs signée avec la collectivité de Polynésie française

Selon les termes de la loi du Pays n°2009-15 du 24 août 2009²⁵, la collectivité de Polynésie française aurait dû signer avec le groupement une convention définissant les « *obligations et les objectifs à atteindre au moyen du financement obtenu* ». Avant ces dispositions, et compte tenu du niveau annuel du subventionnement, la collectivité aurait pu, suivant une logique de bonne utilisation des deniers publics, établir un document du même type, afin d'éviter un financement non conventionné de la structure.

En réponse aux observations provisoires, M. Oscar Temaru, ancien président de la Polynésie française, précise être à l'initiative de la loi du Pays n°2009-15 du 24 août 2009 tout en confirmant « *une sérieuse lacune principalement imputable au renversement de [son] gouvernement en novembre 2009* ».

3.2.2.1. Certaines dispositions de la convention n'ont pas été appliquées

Un projet de convention d'objectifs a été élaboré début 2012. Les trois axes définis par le Territoire en matière de promotion touristique, dans le cadre de la délibération n° 2011-43 APF du 18 août 2011 portant approbation du plan de redressement des comptes de la Polynésie française, sont rappelés en préambule de ce document :

- la promotion internationale déléguée au secteur privé dans le cadre d'appels d'offres avec un cahier des charges posant des indicateurs de performance et nécessitant la fermeture des bureaux et des filiales du GIE ;
- la promotion intérieure, l'information et l'animation touristique transférées à des structures tierces, locales et autonomes ;
- la réduction de la voilure du GIE qui doit « *assurer la liaison vers ces nouvelles organisations* ».

Les visas du projet de convention indique qu'il est établi dans le cadre défini par la LP 2009-15 du 24 août 2009 définissant les conditions et critères d'attribution des aides

²⁵ Section 2, article LP15.

financières et d'octroi des garanties d'emprunt aux personnes morales autres que les communes. Ce texte comprend en effet une section 2 - Dispositions applicables aux personnes morales de droit privé à savoir « *les organismes relevant du droit privé ayant pour objectif toute action d'intérêt général à caractère non lucratif* » (article 14). L'obligation d'établir une convention d'objectifs est précisée, comme indiqué précédemment, à l'article 15.

Art. LP. 15.— L'attribution de la subvention est déterminée au vu des éléments du dossier fourni, notamment, de la part des ressources propres dans le budget total, de l'évolution des charges de personnel, de l'éventuelle mise à disposition de fonctionnaires ou d'agents contractuels de la Polynésie française.
Une convention avec l'organisme subventionné définit ses obligations et les objectifs à atteindre au moyen du financement obtenu.

Art. LP. 16.— Les modalités et conditions de versement spécifiques à chaque subvention sont fixées par l'arrêté d'attribution ou sont définies dans la convention visée à l'article précédent selon un échelonnement déterminé en fonction des caractéristiques du dossier, sans que la première fraction puisse dépasser la moitié de la subvention attribuée.

L'article 49 de la même loi du Pays mentionne pour sa part que « *les dispositions de la présente loi du pays s'appliquent aux aides financières et à l'octroi de garanties d'emprunt consentis à compter du 1er janvier 2010* ».

Les subventions obtenues par le GIE Tahiti Tourisme pour les exercices 2010 et 2011 n'ont pas fait l'objet d'une convention d'objectifs.

S'agissant de la convention, datée du 13 juin 2012, son article 11 prévoit qu' « *un rapport d'étape des conditions de réalisation des actions [...] est présenté au 31 juillet 2012 [...] sur un plan quantitatif comme qualitatif* ».

Ce rapport n'a pas été présenté selon le calendrier prévu. Il était d'ailleurs presque matériellement impossible au GIE Tahiti Tourisme de respecter les dispositions incluses dans la convention signée par ses représentants. La direction du GIE a toutefois indiqué, au cours de l'instruction, procéder à des points informels ou à des communications en conseil d'administration sur l'avancement des actions inscrites à son programme.

En réponse aux observations provisoires, M. Oscar Temaru, ancien président de la Polynésie française, reconnaît l'absence de rapport d'étape mais indique avoir tout de même reçu, au fil de l'eau, une information qu'il juge suffisante au regard des attentes exprimées dans la convention d'objectifs.

3.2.2.2. Les obligations du GIETT

Les obligations du GIE TT sont inscrites à l'article 3 du document :

ARTICLE 3 – OBLIGATIONS DU GIE TAHITI TOURISME

Le GIE Tahiti Tourisme s'engage, et sous sa responsabilité, à mettre en œuvre, en cohérence avec les orientations de la politique publique touristique arrêtée par le Pays, le programme d'actions de promotion détaillé comme suit :

1. promotion internationale

- i. transmettre un plan annuel d'actions, un positionnement par marchés touristiques cibles, accompagné d'un plan d'actions,
- ii. participer à des opérations de promotions conjointes ou croisées avec des destinations touristiques périphériques,
- iii. établir des indicateurs de performance correspondant,
- iv. engager l'externalisation de la promotion internationale de Tahiti et de ses îles, conformément au calendrier agréé de fermeture de ses bureaux.

2. accueil, informations et animations locales

- i. accompagner la définition du cadre juridique des structures locales rendues affectataires des missions d'accueil, d'informations et d'animations locales et favoriser la mise en œuvre de leur organisation sociale.

3. agence

- i. définir son organisation statutaire et managériale,
- ii. conduire les conditions sociales et juridiques de son organisation.

Les obligations, reprises intégralement ci-dessus, apparaissent relativement peu détaillées :

- les deux premiers points (1. i et ii) font partie des actions classiques du groupement.
- le 3^{ème} (1. iii) accorde la liberté au GIE de définir « *des indicateurs de performance correspondants* » sans que le Pays ne participe à leur élaboration. Le GIE a élaboré des indicateurs par opération. Le contenu de ceux-ci n'étant pas défini dans la convention, ils n'ont pas été discutés ni validés avec la collectivité.
- le 4^{ème} point ne concerne que le démarrage de la procédure d'externalisation de la promotion internationale et fait référence à un calendrier, adopté par le CA du GIETT mais qui n'est pas inclus dans le document.
- les points 3. i et ii concernent l'organisation interne de l'organisme dans le cadre de son évolution possible en agence de promotion. Ils apparaissent toutefois particulièrement flous et s'inscrivaient en 2012 dans un cadre prévisionnel qui n'était toujours pas acté en 2013. A ce titre ils ne constituaient pas des obligations réalistes.

La chambre regrette à la fois le retard et les approximations constatées au niveau de la convention liant la Polynésie française et le GIE Tahiti Tourisme. En effet, cette convention constitue une des meilleures solutions afin de régler le syllogisme :

- la collectivité publique finance 80 à 90 % du budget du GIE Tahiti Tourisme,
- le GIETT est un organisme de droit privé, qui travaille pour le bénéfice de ses membres, dont la collectivité de Polynésie française,
- la collectivité ne doit pas s'immiscer dans la gestion d'un organisme privé en charge d'une mission de service public financée sur fonds publics. Les risques juridiques en cas d'ingérence ne sont en effet pas négligeables.

En réponse aux observations provisoires, M. Oscar Temaru, ancien président de la Polynésie française indique partager le constat effectué par la CTC. Il ajoute par ailleurs s'être rendu compte du caractère rédhibitoire des difficultés rencontrées pour « *déterminer des indicateurs fiables, nécessaires à l'évaluation périodique de l'efficacité des actions menées par le groupement* ». Selon lui, la convention a donc été conclue avec la seule exigence de la

production d'un compte rendu financier faisant ressortir les charges et les produits affectés à la réalisation de chaque action subventionnée, ainsi que les écarts éventuels constatés entre le budget prévisionnel de l'action et les réalisations.

A défaut de convention satisfaisant les deux parties, et notamment si la collectivité ne jugeait pas satisfaisant le travail du GIETT, la logique voudrait alors qu'elle réaffecte tout ou partie des financements dédiés à la promotion de la Polynésie française, soit vers un autre prestataire, soit vers un établissement public qui prendrait en charge l'activité promotion de la destination.

En réponse aux observations provisoires, M. Oscar Temaru, ancien président de la Polynésie française indique, sur ce dernier point, que la collectivité traite déjà, pour la promotion dans le domaine de la croisière, avec une entité privée autre que le GIE Tahiti Tourisme (le Tahiti Cruise Club) et qu'il est programmé que le GIE Tahiti Tourisme soit dessaisi, dès 2013, de ses missions d'accueil et d'animation locale au profit des comités du tourisme communaux.

3.3. L'évaluation des actions mises en œuvre

3.3.1. L'organisation tardive du reporting

Bien que conscient de la nécessité d'apprécier le bon emploi des fonds qui lui sont confiés, le GIE Tahiti Tourisme a tardé à mettre en place des outils de contrôle.

Dans une intervention au conseil d'administration du GIE, M. Teva Rohfritsch, ministre de l'économie et du tourisme jusqu'en mars 2005, indiquait qu' *« au moment d'affecter [les] 672 millions F CFP au budget de la promotion, je renouvelle donc instamment ma demande de voir mis en œuvre des outils précis de contrôle en amont, de suivi et d'évaluation des sommes engagées. Même s'ils sont destinés à une structure de droit privé, je vous demande une nouvelle fois de bien garder à l'esprit que ces sommes proviennent de fonds publics, et que vous avez le devoir devant la collectivité d'en justifier précisément la bonne utilisation »*.

Quelques années plus tard, le rapport d'Alvea Consulting de 2009 mettait en évidence qu' *« une part significative des fonds du GIE est consacrée à la mise en œuvre de plans d'actions essentiellement définis et pilotés par les responsables de marché. La réalisation de ces plans d'actions ne fait pas l'objet d'un reporting siège et CA »* et déplorait ainsi *« l'absence de reporting permettant de suivre l'utilisation des fonds octroyés et de mesurer l'efficacité de leur utilisation »*. Ce document recommandait ainsi la mise en place d'un reporting *« adapté aux attentes du Ministère / APF (suivi de l'utilisation des fonds) »*.

En résumé, 20 ans après sa création, le GIE Tahiti Tourisme ne disposait pas encore d'un véritable tableau de bord, permettant à la direction générale, au conseil d'administration et aux financeurs, de s'assurer du bon emploi de l'ensemble des crédits confiés au groupement et notamment aux représentations et bureaux situés hors du territoire. Cette exigence de base était d'ailleurs identifiée comme une priorité pour l'année 2010 par Alvea Consulting.

Au moment du contrôle, en 2012, le GIE avait mis en œuvre des procédures de reporting en provenance de ses différents bureaux et représentations. Toutefois ces remontées n'étaient pas encore uniformisées ni collectées de façon automatisée. La chambre encourage le GIE Tahiti Tourisme à poursuivre dans ce sens et prend acte qu'en 2013, le GIETT a précisé, dans sa réponse aux observations provisoires, que les remontées sont automatisées et les reporting financiers effectifs. Les reporting liés aux actions étaient pour leur part également effectifs mais encore en cours d'amélioration.

3.3.2. Le GIE TT doit mieux piloter et contrôler son réseau

3.3.2.1. Le « monitoring » des représentations est un objectif ancien

L'amélioration des filiales et des prestataires du GIE Tahiti Tourisme à l'étranger était déjà fixé comme une des priorités de l'année 2005. Ainsi, le compte rendu du conseil d'administration du 14 octobre 2004 indique (page 26) que « 2005 sera l'année du monitoring des représentations et de la réforme globale ».

Le même conseil d'administration a voté à l'unanimité le lancement de ce projet pour l'année 2005 en commençant par « *les représentations qui ont été mises sous surveillance particulière à l'issue du cycle audit* » : Japon, Nouvelle-Zélande, Australie et Amérique du nord.

Depuis 2005, des progrès ont incontestablement été réalisés en termes de suivi des campagnes de communication et de retour d'information sur les opérations locales menées par les bureaux et les prestataires. Toutefois, 7 ans après la prise de cet engagement, certains bureaux ou prestataires (océaniens et même européen) continuaient de transmettre des informations incomplètes ou peu exploitables sur leurs actions et leur gestion.

Selon la directrice générale du GIETT, le mouvement d'externalisation et de fermeture des bureaux, mis en œuvre en 2012, a été l'occasion d'une remise à plat des différentes procédures de remontées d'informations qui s'effectuent maintenant dans de bonnes conditions.

3.3.2.2. La représentation nord-américaine n'a pas été suffisamment suivie

Par un laisser-aller manifeste en matière de contrôle, le GIE Tahiti Tourisme s'est retrouvé confronté à des dérives importantes dans la gestion de ses représentations et bureaux, faisant ainsi face à des détournements de toute nature. Il y a eu le cas du Japon (en 2003 et 2004) mais celui de Tahiti Tourisme North America est significatif en ce que de nombreuses irrégularités seront découvertes en 2009.

Dans une note d'octobre 2009, il est écrit qu'aucune assemblée générale de TTNA ne s'est tenue entre fin 2004 et octobre 2009. A l'occasion de l'assemblée générale du GIE TT du 5 octobre 2009, les administrateurs du groupement ont ainsi été amenés « *à approuver les comptes des exercices 2004, 2005, 2006, 2007, 2008 et les rapports de gestion afférents à ces exercices* ».

Il était par ailleurs évoqué dans la même note qu' « *un certain nombre de noms de domaine (URL) utilisés par le GIE Tahiti Tourisme dans le cadre de ses activités de promotion ont été déposés au nom de la société Almaca Marketing International (AMI), société détenue par M. Al Keahi et son épouse. Cette situation semblait d'autant plus irrégulière que les frais d'enregistrement de ces noms de domaines ont été réglés par TTNA alors même que les noms de domaine sont enregistrés au nom de la société AMI* ». M. Al Keahi, « *bien que ne niant pas l'irrégularité de cette situation, a toujours conditionné le transfert au GIE Tahiti Tourisme de ces noms de domaine au règlement de sa situation personnelle* ».

Un changement de gouvernance intervient début octobre 2009 avec un élargissement du Board of Directors (auparavant restreint à la seule personne de M. Keahi). Lors de sa première réunion, il acte « *la revue des principes comptables et les modalités de réconciliation entre les chiffres obtenus par TTNA et ceux du siège* ».

Ces quelques exemples montrent à eux seuls le défaut de contrôle de la plus importante représentation du GIE à l'étranger, qui s'est traduit par des dérives et des modalités de gouvernance confuses et discutables entre 2004 et 2009.

En réponse aux observations provisoires, Mme Panero a longuement développé les efforts déployés pour sensibiliser les représentations à la nécessité d'un alignement aux normes de reporting fixés par le siège. Mme Panero a aussi fourni des listes d'indicateurs de suivi.

Mme Panero conclut en indiquant ne pas s'expliquer pourquoi l'audit mené par ALVEA a signalé l'absence de reporting opérationnel en 2009 alors que, selon elle, un système était pourtant bel et bien en place.

La chambre ne conteste pas les efforts déployés pour développer les outils de reporting financiers ou opérationnel. Les faits révèlent cependant que, sur les deux plans, les résultats ne sont pas à la hauteur des enjeux (près de 1,8 milliard de subventions publiques en 2011).

3.3.3. Le bilan de l'opération « Invest in your love »

Cette opération d'envergure mondiale a fait l'objet de 4 arrêtés de subventions pris entre mai 2009 et février 2010, pour un montant total de 663,8 millions de F CFP.

Elle devait se tenir sur les marchés principaux de la Polynésie française (Amérique du Nord, Italie, Allemagne, Espagne, France, Japon...) et, selon le compte rendu du conseil des ministres de la Polynésie française du 19 octobre 2009 :

- bénéficier à l'industrie touristique locale « *puisque l'enveloppe est dépensée en Polynésie et ce en 2009* »
- stimuler les visites sur les sites et optimiser la campagne tout au long de l'année
- associer l'ensemble des partenaires polynésiens (hébergement, transport, prestataires d'activités).

La note relative au lancement de l'opération indique que la campagne « *s'inscrit à court terme et à moyen-long terme* ». ²⁶

²⁶ Page 7 du document.

Certains des objectifs visés à court terme étaient particulièrement impossibles à suivre (« créer auprès des consommateurs cibles l'urgence de visite et maintenir intacte l'image de marque de la destination »). D'autres objectifs auraient pu faire l'objet d'une évaluation (« accroître les parts de marché de la destination sur le segment des lunes de miel » ou « stimuler les réseaux de vente »).

A moyen et long terme, sans que le lien de cause à effet ne soit toutefois expliqué, la campagne devait permettre « d'augmenter la durée moyenne de séjour » et aussi permettre de « créer une plateforme de communication pour capitaliser les efforts post crise ».

Au-delà des conditions abruptes, relatives à la fin de la campagne (voir partie 2.2.1.3) la rapidité avec laquelle le conseil d'administration du GIE a statué sur le bilan de l'opération peut-être noté.

En effet, si certains bilans d'étape font apparaître des chiffres, notamment en ce qui concerne les « pages vues » ou le nombre de « followers » sur les réseaux sociaux, et si une note de bilan a été jointe aux administrateurs, le débat qui a eu lieu au conseil d'administration du 4 mars 2010 apparaît assez sibyllin.

Ainsi, le procès-verbal de cette réunion indique in extenso que :

« M. Periou informe les membres du Conseil d'administration qu'il s'agit d'un bilan définitif de l'opération Invest in your love.

Mme Vaxelaire procède à une présentation succincte de la note transmise aux administrateurs.

M. Bonifait rappelle que l'un des critères retenus pour mener cette campagne sur Internet résidait dans la possibilité d'évaluer précisément son retour sur investissement. Il souhaiterait à cet effet connaître les retombées de la campagne Invest in your love.

Mme Vaxelaire indique que les retombées de la campagne doivent être affinées et sont inféodées aux ventes effectuées par les Tours Opérateurs. Elle précise qu'à ce stade, ces derniers n'ont pas encore transmis leur taux de conversion et que certains d'entre eux restent réticents à dévoiler leurs chiffres.

Mme Aline pense que l'opération Invest in your love a souffert d'un manque de compréhension de l'opinion publique locale et le déplore. Elle indique d'ailleurs que Fidji lance une campagne Invest in your Romance, ce qui prouve à son sens, que le concept n'était pas mauvais.

Résolution CA 10/05

Le conseil d'administration prend acte du bilan de la campagne Invest in your love ».

Il est notable que le conseil d'administration du GIE Tahiti Tourisme n'a pas fait le choix de débattre plus en détail du bilan d'une opération qui a mobilisé des fonds aussi importants.

4. Recommandations

1. Valider des orientations stratégiques spécifiques s'inscrivant dans le cadre de la convention d'objectifs, pluriannuelle, liant le GIE à la Polynésie française.
2. Revoir et préciser cette convention d'objectifs dans le sens de la conciliation des attentes des membres du GIETT et de celles du pays.
3. Affirmer son indépendance en termes de gestion pour éviter les risques juridiques.
4. Finaliser la structuration de ses outils de gestion (règlement intérieur RH, tableaux de bord...). Ces derniers devront être alimentés de façon régulière et automatique. Ces outils devront inclure les représentations hors de la Polynésie française et être autant que possible interfacés avec les systèmes de gestion de la structure.
5. Structurer et intensifier le contrôle effectué sur les bureaux et sur les prestataires situés hors de la Polynésie française afin de s'assurer, en permanence du bon usage de ses ressources.

Avec avis de réception par porteur

Madame Danielle PANERO
Ex- directrice générale de Tahiti Tourisme

à Monsieur le Président de la
Chambre Territoriale des Comptes



Papeete le 19 juillet 2013

Objet : Mes réponses au rapport d'observations définitives de la Chambre Territoriale des Comptes concernant la gestion de GIE TAHITI TOURISME pour la période 2005 à 2011.

Références : Rapport d'observations définitives de la Chambre Territoriale des Comptes, daté du 14 juin et réceptionné par moi-même le 25 juin 2013.

Pièces jointes :

- Mémo de réponses au rapport définitif de la CTC (juillet 2013).
- Mémo de réponses au rapport provisoire de la CTC et ses annexes (avril 2013).
- Attestation de 3 des anciens membres du comité de direction de Tahiti Tourisme (mars / avril 2013).
- Attestation de Jacques TEHEIURA (mars / avril 2013).

Monsieur le Président,

Je tiens tout d'abord à vous adresser mes vifs remerciements pour m'avoir –le 17 avril dernier– permis de rencontrer la Cour en compagnie de deux anciens membres du comité de direction (respectivement ex-président et ex-vice-présidente) et de l'ancienne directrice des opérations du groupement. Les échanges qui ont pris place au cours de cette audience nous ont permis de faire toute la lumière sur les actions conduites durant la période que couvre le rapport d'observations provisoires de la Chambre

Préalablement à cet entretien, j'avais adressé à la Cour (avril 2013) un mémo de réponses au rapport d'observations provisoires. Comme vous l'avez constaté, ce mémo de plus de 60 pages a représenté un travail considérable auquel j'ai –par transparence et souci d'adhésion– souhaité associer quelques-uns des anciens membres du comité de direction et l'ex PCA de Tahiti Tourisme. Ce mémo a été conçu et réalisé de manière extensive et très documentée (il est assorti de nombreuses annexes) pour permettre à la Cour de reconsidérer ses perceptions sur des points importants tels que la valeur de notre conception stratégique et la réalité de sa traduction opérationnelle, le niveau d'utilité et d'utilisation effective des travaux issus de collaborations externes, ma transparence constante vis-à-vis des instances, notre contrôle effectif de l'activité du réseau, le dossier Al KEAHI, notre position dans les cas d'immixtion des pouvoirs publics, etc...

J'avais joint à ce mémo de réponses une attestation dans le cadre de laquelle les anciens membres du comité de direction avaient souhaité reprendre en les défendant, les choix passés du comité sur les points visés par le rapport provisoire de la CTC. Ces choix se sont ainsi trouvés décrits, motivés et repositionnés dans leurs contextes d'origine. Les éléments contenus dans cette attestation sont venus confirmer et accréditer les réponses que j'avais données à la CTC

dans le cadre de mon mémo de réponses. Jacques TEHEIURA ex PCA de Tahiti Tourisme, avait aussi produit une attestation que j'ai également jointe à mes réponses.

Mon souhait était alors de voir ces attestations, mon mémo de réponses au rapport provisoire et un nouvel entretien avec la CTC apporter à cette dernière l'éclairage et la prise de recul nécessaires à un visionnement à la fois plus global et plus détaillé des actions que nous avons conduites.

J'ai bien reçu le rapport d'observations définitives cité en références et j'en ai pris soigneusement connaissance.

Je constate avec satisfaction que le rapport définitif reprend une partie des éléments que j'ai portés à la connaissance de la Cour dans le cadre de mon mémo de réponses et au cours de l'audience du 17 avril dernier.

Cela étant dit, l'intégration de ces éléments dans le rapport définitif reste globalement trop fragmentaire au point que le niveau de retranscription de la réalité historique de nos actions et de notre gestion me paraît encore assez largement insuffisant, au point parfois de ne faire que modérément justice à l'ampleur, à la constance, à la clairvoyance et au potentiel d'apport à la mise en capacité de croissance du secteur de tous les travaux que nous avons conduits ; notamment entre 2003 et 2008.

Aussi ai-je repris dans le mémo de réponses joint en annexe au présent courrier, les points qui appellent de ma part, des commentaires, explications et (ou) rectifications.

Dans le mémo joint au présent courrier, j'ai pris le parti de structurer mes réponses en deux sections : La première est consacrée à une synthèse de mes observations concernant les points couverts par le rapport définitif de la Chambre Territoriale des Comptes ; alors que la seconde s'attache à reprendre mes commentaires sur la base d'une lecture «ligne à ligne» du rapport. La méthodologie mise en œuvre dans cette seconde section permet de recouper la synthèse en la mettant en liens avec les points de détails.

Je vous prie de bien vouloir noter qu'en application des textes en vigueur, je souhaite que toutes les réponses que j'ai transmises à la CTC dans le cadre des rapports provisoire et définitif ainsi que toutes les pièces et annexes qui y étaient attachées soient annexées au rapport d'observations définitives de la Cour dans la version qui en sera adressée aux autorités et instances diverses. Cela s'applique aux documents suivants :

- Le présent mémo de réponses au rapport définitif de la CTC (juillet 2013).
- Mémo de réponses au rapport provisoire de la CTC et ses annexes (avril 2013).
- Attestation de 3 des anciens membres du comité de direction de Tahiti Tourisme (mars / avril 2013).
- Attestation de Jacques TEHEIURA (mars / avril 2013).

Je vous en remercie vivement à l'avance.

Nota : Tous les documents listés supra sont repris en pièces jointes au présent courrier.

Je vous souhaite bonne réception du présent envoi et vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma respectueuse considération.

Pièces jointes au présent rapport :

- Mémo de réponses au rapport définitif de la CTC (juillet 2013).
- Mémo de réponses au rapport provisoire de la CTC et ses annexes (avril 2013).
- Attestation de 3 des anciens membres du comité de direction de Tahiti Tourisme (mars / avril 2013).
- Attestation de Jacques TEHEIURA (mars / avril 2013).



Danièle PANERO.

**Mémo de réponses de Madame Danièle PANERO au rapport d'observations
définitives de la CTC, à elle notifié le 25 juin 2013 :**

Première partie - Synthèse de mes observations :

Tout a été dit abondamment dans mon mémo de réponses d'avril dernier au rapport d'observations provisoires de la CTC. Je ne vais donc pas ici reprendre ses termes car ce serait redondant et inutile. **Mais j'insiste encore sur le fait que sa lecture est indissociable de celle du présent mémo.**

En synthèse, mes observations concernent les points suivants :

Prise en compte insuffisante du contenu des attestations signées par les anciens membres du comité de direction et l'ancien PCA :

Les trois anciens membres du comité de direction (ayant signé l'attestation) et Jacques TEHEIURA en tant qu'ex PCA (ayant établi une attestation séparée), constituent des personnes dont le témoignage revêt une grande valeur. Tous les quatre présentaient en effet, toutes les qualités et les légitimités requises pour être entendus dans le cadre de ce dossier. Ayant été membres de l'ancien comité de direction et Président du Conseil d'Administration jusqu'en fin 2008, les attestations qu'ils ont signées et les déclarations convergentes qu'ils ont faites lors de l'audience du 17 avril dernier à la CTC auraient dû –à mon sens- être considérées comme des éléments déterminants. Si elles avaient pleinement bénéficié du crédit qui devait légitimement leur revenir, ces attestations auraient dû amener la Cour, a minima :

- A Considérer que les travaux du comité issus des collaborations externes avaient bien – comme l'affirment les attestations- été traduits opérationnellement, que le comité en avait apprécié la pertinence et qu'il avait bien tiré de ces travaux tout le potentiel d'information et d'utilité initialement souhaités. Or la CTC se borne à indiquer en citant mes propos, que ces travaux «auraient» donné satisfaction au comité... L'emploi du conditionnel apparaît ici comme une gratuité, compte tenu de la convergence d'opinions autorisées sur ce point. Il était d'autant plus facile de s'en convaincre que les travaux remis à titre d'exemples à la CTC confirment aussi bien la réalité du suivi stratégique par étapes, que la traduction opérationnelle des stratégies et le suivi effectif de plans opérationnels...
- A relativiser le crédit apparemment inconditionnel accordé aux conclusions et recommandations du rapport ALVEA : Cela paraissait s'imposer après l'affirmation (écrite et orale) des intéressés visant à certifier qu'un reporting réseau existait bien au moment de l'audit ALVEA ; alors même que cette société a pris le parti contestable et hasardeux d'en nier l'existence. L'ancienne directrice des opérations a bien confirmé l'existence d'un reporting opérationnel entre 2005 et 2009 ; ce qui portait à 5 le nombre de personnes crédibles en attestant. Cela fait beaucoup de monde...face aux assertions d'un audit qui tout au long du rapport de la CTC semble pourtant continuer à faire figure de référence... Là encore, le rapport évoque «au conditionnel», la possibilité de l'existence du reporting antérieurement à la mission ALVEA. Mais manifestement, des documents l'attestant (format standard de reporting) au même titre qu'une batterie d'indicateurs de performance communiquée à la Cour, ne suffisent pas à faire vaciller la présomption favorable à la version ALVEA ...
- A admettre au vu des explications orales et écrites, détaillées et convaincantes des intéressés (et sur la base des explications abondantes de mon mémo de réponses) que l'affaire AL KEAHI avait été traitée avec beaucoup de diligence par le président et la directrice qui méritaient largement un quitus de leur obligations de moyens ; sachant qu'à l'évidence, personne ne pouvait être assujetti à une obligation de résultats dans une configuration où le

CA s'est toujours révélé indécis et fluctuant. Clairement, on n'a jamais vu un PCA ou un DG négocié et acté seul un compromis représentant un tel enjeu financier. C'est une évidence. Loin de le reconnaître, la Cour évoque «l'incapacité de la direction» à régler ce cas... Nous retrouvons ici une certaine gratuité, doublée d'une non considération des explications pourtant convaincantes des anciens membres du comité. Quelle n'est pas ma surprise quand je découvre dans la suite du texte du rapport de la CTC que l'octroi récent d'un abandon de recours en faveur d'Al KEAHI n'appelle pas de commentaires de la part de la Cour ; alors qu'elle constitue un acte d'aliénation et de perte potentielle... Je rappelle que nous avons de notre temps, tout fait pour nous opposer à cet abandon de recours.

- A ne pas encore employer le conditionnel dans le texte du rapport quand il s'agit d'évoquer la certification écrite par l'ex PCA et les anciens membres du comité de direction de la réalité du passage en CA (celui de mai 2007 notamment), de certaines conventions d'assistance. Le nombre et la convergence de témoignages (de personnes qui pouvaient en attester) sont pourtant probants en soi ; d'autant qu'au cours du même CA, le budget avait été voté et que la ligne correspondant aux prestations en cause figurait bien dans les documents budgétaires examinés en séance (la Cour a eu une copie de ce document). D'autant – également- que le rapport de présentation desdites prestations au CA a également été communiqué à la Cour. Cette accumulation d'indices, de faits et de témoignages pouvait de toute évidence, justifier l'abandon de formulations dubitatives.

Le rapport de la CTC reste en grande partie construit sur la base de l'audit ALVEA, malgré l'apport d'éléments nouveaux pouvant amener la Cour à nuancer une part non négligeable des conclusions qu'il comportait :

Je renvoie ici au détail des développements du mémo de réponses d'avril dernier sur la question : Se référer aux pages 35 à 46 dudit mémo.

Les attestations signées par l'ancien PCA et les membres de l'ancien comité de direction établissent que le rapport ALVEA a indûment fait état de l'absence :

- Du reporting opérationnel du réseau.
- De stratégies promotionnelles.

Les dispositifs prescrits par cette société nous ont paru pécher :

- Par l'absence de lien spécifique au tourisme en général et au réseau de Tahiti Tourisme en particulier. Le schéma préconisé aurait pu en effet, être appliqué à n'importe quelle entité, constituée en réseau ; ce quelle qu'ait été son activité.
- Par l'absence de solution de remplacement pour le reporting dont la suppression était préconisée (pour preuve, il n'y en a toujours pas en 2011 ; soit deux ans après la suppression de l'ancienne formule)...

Je rappelle que pour mesurer le niveau d'appropriation des stratégies par les instances du groupement, ALVEA avait interrogé des membres du nouveau CODIR entrés en fonctions 3 ou 4 mois plus tôt et encore peu familiarisés avec les travaux stratégiques antérieurs. La question de savoir pourquoi ALVEA n'a pas interviewé à ce sujet, les membres de l'ancien comité, se pose toujours... Il est vrai que les réponses n'auraient certainement pas été les mêmes...

Je pense que le fait qu'ALVEA n'ait délibérément pas tenu compte des stratégies et du reporting existant à l'époque de la mission audit, ne peut qu'avoir faussé notablement son diagnostic et altéré l'adéquation des dispositifs prescrits à la réalité de la situation. Je pense que cela aurait normalement pu amener après coup, la Cour à envisager les recommandations de cette mission de manière plus circonspecte.

Ce n'est pas ce qui ressort du rapport définitif où de manière assez nette, le rapport ALVEA semble toujours constituer la référence, voire la base sur laquelle le rapport de la CTC s'est construit.

Et je ne comprends pas cette position face à tant d'éléments tangibles (fournis à la Cour) établissant l'existence de ce reporting et la richesse de la conception stratégique au moment de la conduite de la mission ALVEA. Je le comprends d'autant moins que la directrice des opérations a confirmé ces faits devant la Cour, comme l'ont d'ailleurs fait les anciens membres du CODIR et l'ex PCA (devant la Cour et dans le cadre de leurs attestations).

Non prise en compte, voire dévalorisation des travaux conduits par le comité de direction en collaboration avec les missions externes :

Sur la question de l'utilité des travaux du comité conduits en collaboration avec les missions d'assistance :

C'est de manière clairement inéquitable que la Cour qualifie d'abstrait et peu opérationnels les travaux que le comité de direction a conduits en collaboration avec les missions d'assistance externes.

Dans mon mémo de réponses au rapport d'observations provisoires, j'ai consacré près de 20 pages (ce que la Cour semble assimiler à de l'autojustification, alors qu'il s'agit à l'évidence d'un effort de contribution à l'explicitation d'un travail profond et de longue haleine) à la présentation de ces travaux, en insistant sur la réalité de leur traduction opérationnelle, l'utilité réelle et tangible qu'ils avaient généré en leur temps et la réserve d'utilité qu'ils recelaient encore à ce jour. J'ai joint à cette présentation un tableau décrivant l'utilisation qui avait été faite de ces différents travaux ainsi que leur liste exhaustive qui fait apparaître un volume de travail de plusieurs milliers de pages couvrant absolument tous les angles de la problématique du tourisme.

Je ne vais pas reprendre ici les développements que j'ai déjà consacrés à cette présentation mais tiens à rappeler que toute personne souhaitant se faire une idée précise sur la question pourra lire avec fruit, les pages n° 6 à 23 de mon mémo de réponses d'avril dernier.

Par contre, je reproduis en annexe à la présente synthèse, la liste exhaustive des travaux produits.

De même, je reprends en annexe le tableau listant les productions encore potentiellement utiles aujourd'hui.

Comme je l'indique dans le dernier § de cette synthèse, la pertinence et l'utilité de ces travaux ne peuvent s'apprécier que par rapport aux grands questionnements de notre tourisme actuel ; sachant qu'il y a des choix radicaux à faire entre publicité image traditionnelle chère, peu impactante et ne générant pas un revenu touristique bénéficiant à la microéconomie touristique ; et travail sur le produit assorti de techniques promotionnelles modernes (media et Web) et surtout 4 à 5 fois moins chères. J'y reviens dans la dernière section de la présente synthèse. Il est clair que faute de mettre en avant l'importance et l'urgence de ces choix, l'utilité passée et actuelle de nos travaux ne peut pas être pleinement perçue.

Je rappelle également que près de 50% de ces missions se sont inscrites directement dans l'opérationnalité (monitoring, accompagnement managérial et coordination du réseau international, notamment). Dans le cadre de ces missions, le prestataire participait directement aux actions. Il agissait alors pratiquement comme un cadre du groupement et seul le mode contractuel de collaboration était différent (collaboration externe). S'agissant de 50% des

missions achetées, il n'est donc tout simplement pas possible de dire qu'elles étaient peu opérationnelles (la Cour a eu communication de plusieurs rapports de missions sur sites attestant clairement la dominante opérationnelle des actions conduites).

Pour en terminer sur ce chapitre, je tiens à rappeler d'autres indices forts de l'impact de ces travaux :

- L'état antérieur de notre organisation et de notre réseau au début des missions (2003) et les progrès accomplis depuis en matière de cadrage et de prise de main sur l'international.
- La progression linéaire de nos résultats de fréquentation entre 2004 et fin 2007 du fait de l'imposition d'un management transverse efficace sur le réseau et d'une unification stratégique.
- La progression qualitative de la fréquentation en 2006 et 2007 avec plus de familles et plus de circuits ayant favorisé les petites unités d'hébergement et les activités. Les professionnels se souviennent sûrement de cette époque faste pour la microéconomie touristique.
- Le niveau d'infos «marchés» sans précédents communiqués au CODIR et au CA et le gain majeur en visibilité sur les problématiques du réseau et les actions conduites.
- Le niveau de soutien de l'inter professionnalité, du CODIR et du CA à ces travaux jusqu'en 2008.
- Le niveau de soutien du Ministre du Tourisme (Mr Jacqui DROLLET et Mme Maïna SAGE, notamment), à l'idée d'une mise en synergie de la promotion et d'un schéma directeur du tourisme.
- L'adhésion et les félicitations du CESC France en 2007 sur les stratégies de Tahiti Tourisme ; ce dans le cadre de l'étude de Cécile FELZINES sur le futur du tourisme de l'outremer français.

Clairement, il y donc eu d'autres avis sur la question et non des moindres.

On ne peut pas non plus demander à ce travail de répondre de tous les aléas et revers de conjonctures rencontrés sur une décennie avec entre autres : Une crise sectorielle majeure, un changement de cap stratégique à fin 2008 (stratégie de crise radicalement différente de la stratégie de développement appliquée jusqu'à lors), 3 gouvernances, 2 directions après la mienne et 3 PCA... Sans parler du nombre non mémorable de ministres qui se sont succédé entre 2003 et 2013...

Sur la question du prix des prestations :

Je relève que les montants repris dans le rapport oscillent entre 150 M, 180 M et parfois même 200 M. Je rappelle que le montant communiqué par TT est de 149 MFCFP pour la période et qu'il s'agit là des paiements en trésorerie. S'agissant plus strictement de la liquidation des engagements souscrits sur la période, je persiste à dire qu'ils n'ont pas excédé 135 MFCFP, comme cela aurait pu être confirmé si le rapprochement factures / conventions avait été effectué.

Les avenants dont parle la Cour n'ont pas eu pour effets d'augmenter le niveau d'engagements de la période. Au final, les avenants de fin 2009 auront même généré une diminution de l'ordre de 8 MCFP sur les encours résiduels des conventions.

Absence de recommandations de la Cour en ce qui concerne spécifiquement le futur du secteur touristique, les options de développement à prendre, la valorisation de la microéconomie touristique et l'économie de fonds budgétaires via l'adoption de techniques promotionnelles plus impactantes et moins onéreuses :

En 8 ans de direction de Tahiti Tourisme, j'ai vu passer 16 milliards de budget dont près de 50% ; soit environ 8 milliards, ont été consacrés à des actions de publicité image dont l'impact n'est ni démontrable, ni mesurable. 1 milliard (ou presque) de publicité par an, cela représente 2 fois la masse salariale (après fusion) et environ 40 fois les budgets annuels moyens que nous avons consacrés aux missions d'assistance externe durant la période. Or, le rapport parle beaucoup de ces derniers, un peu de la masse salariale mal contenue et presque pas des budgets de communication qui représentent la ponction majeure et potentiellement létale sur les fonds dédiés à la promotion internationale... On peut disserter à l'infini du niveau d'utilité de collaborations externes (dont la production traçable ne fait en l'espèce aucun doute), on peut également tenter d'évaluer le taux d'efficacité d'une équipe salariée en le rapportant à ses coûts ; alors pourquoi la question de la communication et de ses coûts exorbitants ne s'est-elle pas positionnée spontanément au centre du débat ?

La recherche d'alternatives structurantes, impactantes et notablement moins chères a pourtant représenté l'essentiel de nos actions et de nos travaux d'études en collaboration avec les missions externes. Nous avons adressé un échantillonnage significatif de ces travaux à la Cour en annexe à mon mémo de réponses au rapport d'observations provisoires. Il n'en est fait nulle mention dans le rapport définitif et aucun commentaire n'a été formulé sur cette question que l'on ne peut normalement pas éluder quand on s'attaque à la problématique de notre tourisme.

A la lecture du rapport définitif, force est de constater qu'aucune des recommandations ne s'attache à un traitement plus réaliste et plus structurant de la problématique du tourisme. En effet, aucune des questions qui suivent –vitales pour le secteur et pour notre économie dans son entier- n'a été abordée :

- En période de fonds publics si rares, doit-on continuer à dépenser quasiment en pure perte, entre à 0,8 et 1 milliard par an en publicité image ; pour des impacts seulement théoriques et en tous cas non mesurables ?
- Corrélativement, peut-on continuer à croire en la durabilité d'un tourisme qui continuerait à ne profiter qu'aux produits génériques (hôtellerie internationale et aérien) que met en avant la publicité image massive ? Doit-on continuer à accepter l'effet de la lente et inexorable destruction du secteur qui en résulterait à moyen terme du fait d'une quasi absence de diffusion microéconomique d'un revenu touristique qui profitera toujours aussi peu aux petits hôtels, pensions de familles, prestataires d'activités ; alors que c'est paradoxalement l'essor de ces produits diversifiés qui va conditionner l'optimisation de la répétition des séjours et l'allongement progressif de la durée de ces derniers ? En un mot, peut-on durablement tolérer un tourisme oligopolistique et inéquitable, un tourisme seulement pour les «grands» qui oublierait les petits intervenants dont la survie conditionne pourtant celle du secteur et le niveau du portage public de ce dernier ?

Parallèlement, n'est-il pas plus opportun et plus structurant de décider enfin de travailler sur le produit et plus simplement sur l'image ? N'est-il pas temps pour la promotion et surtout la communication, de s'inscrire plutôt dans des techniques diffusantes, modernes et potentiellement quatre fois moins onéreuses que la publicité image traditionnelle ; telles qu'une activité tous médias intensive et des actions Web ?

Au travers de mon mémo de réponses au rapport provisoire de la CTC, j'ai clairement exposé ces problématiques en soulignant la dimension des économies potentielles de coûts budgétaires qui

résulterait d'une transition stratégique de l'image vers le produit en passant par de nouvelles techniques media et Web, moins chères et plus efficaces car plus en lien avec l'époque. J'ai ainsi présenté nos travaux majeurs en expliquant vers quoi ils avaient tendu et en quoi ils pouvaient encore représenter aujourd'hui, une importante réserve d'utilité, de pistes, de solutions... La Cour ne paraît hélas, pas avoir pris connaissance de ces travaux ou au mieux, ne s'y être que modérément attachée...

Dans ces conditions, il est normal de percevoir ces travaux comme assez abstraits. En effet, la Cour ne s'étant pas attachée aux problématiques centrales du tourisme (telles que je viens de les passer brièvement en revue), elle n'a vraisemblablement pas pu en saisir tout le sens et toute l'utilité.

Notre équipe se trouve être la seule depuis l'origine de Tahiti Tourisme, à avoir traité en profondeur les inévitables questionnements de notre tourisme d'aujourd'hui. Nous avons produit des diagnostics détaillés et fiables à l'échelle de tous les marchés, des scénarii stratégiques aboutis, des programmations opérationnelles types, des projets clés en mains... Nous avons travaillé pour la promotion de la diversité des produits, pour l'encouragement de leur qualité, la facilitation de leur commercialisation... C'est le sens de tous les travaux du comité en collaboration avec les missions externes. Nous pensons avoir légué à notre tourisme, tout ce qui peut lui permettre de ré-initier rapidement les réflexions stratégiques vitales que nous avons citées au début de ce paragraphe : ce, en pouvant bénéficier d'un maximum de repères encore actuels et fiables.

Par-delà le souhait certes, un peu futile de voir notre travail reconnu, nous aurions aimé que la Cour dans le cadre de sa mission d'orientation de l'économie, se base sur notre travail pour suggérer au secteur :

- Des choix à même d'enclencher une mutation des techniques promotionnelles qui aurait eu pour effet majeur de ménager 500 à 600 millions d'économie annuelle sur les budgets publicité.
- La mobilisation des retours sur investissements correspondant à la réserve d'utilité diagnostique et stratégique des travaux que nous léguons au tourisme.

Pour clore cette synthèse, je précise que le **document de références de mes réponses à l'entier rapport de la CTC reste mon mémo de réponses d'avril dernier**. L'exhaustivité et le détail de ce document permettent en effet de disposer d'un maximum d'éléments de réponses en ce qui concerne toutes les questions soulevées par la Cour.

Annexe : Récapitulation des principaux travaux

AUDIT 2003 - Convention n°18/TT du 30 avril 2003:

1. Cahier des charges.
2. Nouvelle Zélande:
 - a. Rapport de 1^{ère} revue d'audit.
 - b. Rapport de 2^{ème} revue d'audit.
 - c. Version anglaise du rapport de 1^{ère} revue d'audit.
 - d. Version anglaise du rapport de 2^{ème} revue d'audit.
3. Australie:
 - a. Rapport de 1^{ère} revue d'audit.
 - b. Rapport de 2^{ème} revue d'audit.
 - c. Version anglaise du rapport de 1^{ère} revue d'audit.
 - d. Version anglaise du rapport de 2^{ème} revue d'audit.
4. Allemagne:
 - a. Rapport de 1^{ère} revue d'audit.
 - b. Rapport de 2^{ème} revue d'audit.
5. Japon (convention spécifique n°38/TT du 17 septembre 2003):
 - a. Rapport de 1^{ère} revue d'audit.
 - b. Rapport de 2^{ème} revue d'audit.
 - c. Version anglaise du rapport de 1^{ère} revue d'audit.
 - d. Version anglaise du rapport de 2^{ème} revue d'audit.

EADR 2004 (SUITE AUDIT) – Convention du 5 janvier 2004:

1. USA:
 - a. Rapport 1^{ère} revue d'audit.
 - b. Rapport 2^{ème} revue d'audit.
 - c. Version anglaise du rapport de 2^{ème} revue d'audit.
2. Amérique du Sud:
 - a. Rapport 1^{ère} revue d'audit.
 - b. Rapport 2^{ème} revue d'audit.
 - c. Version anglaise du rapport de 2^{ème} revue d'audit.
3. France:
 - a. Rapport 1^{ère} revue d'audit.
 - b. Rapport 2^{ème} revue d'audit.
4. Italie:
 - a. Rapport 1^{ère} revue d'audit.
 - b. Rapport 2^{ème} revue d'audit.
 - c. Version anglaise du rapport de 2^{ème} revue d'audit.
5. Espagne & Portugal:
 - a. Rapport 1^{ère} revue d'audit.
 - b. Rapport 2^{ème} revue d'audit.

- c. Version anglaise du rapport de 2ème revue d'audit.
6. Royaume Uni:
 - a. Rapport 1ère revue d'audit.
 - b. Rapport 2ème revue d'audit.
 - c. Version anglaise du rapport de 2ème revue d'audit.
 7. Europe du Nord:
 - Rapport 1ère revue d'audit.
 - NB : noter que le rapport de 2ème revue d'audit et la version anglaise du rapport de 2ème revue d'audit ont été supprimés par avenant en date du 3 décembre 2004).
 8. Globalisation recommandations à l'issue de la mission d'évaluation (rapport de 124 pages).

CONSEIL ET ASSISTANCE 2003 / 2004 – Convention du 5 janvier 2004 :

1. Prestations à la demande pour la période 2003 / 2004; à raison de 9 rapports d'activités reprenant les travaux effectués:
 - a. Rapport de septembre 2003.
 - b. Rapport d'octobre 2003.
 - c. Rapport de décembre 2003.
 - d. Rapport de janvier 2004.
 - e. Rapport de mars 2004.
 - f. Rapport de juin 2004 pour la période 19 mars au 10 juin 2004.
 - g. Rapport de juillet 2004 pour la période 11 juin au 19 juillet 2004.
 - h. Rapport de septembre 2004 pour la période du 20 juillet au 30 septembre 2004.
 - i. Rapport d'octobre 2004.
2. Rapports relatifs aux missions de monitoring dans le réseau pour la période 2003 / 2004 :
 - a. Allemagne avril 2004 (par rapport à la question de la fermeture du bureau de Frankfort).
 - b. NZ avril 2004 (médiation avec Renae POCKLINGTON en vue de son départ).
 - c. NZ juillet 2004 (monitoring).
 - d. Japon février 2004 (monitoring à la suite de la mission de seconde revue audit).
 - e. Japon mai 2004 (affaire HASHIMOTO).
 - f. Japon juillet 2004 (monitoring).
 - g. Japon août 2004 (départ négocié Tateo SHIOZAWA).
 - h. Japon novembre 2004 (monitoring).

CONSEIL ET ASSISTANCE POUR 2005 – CONVENTION DU 3 JANVIER 2005 :

1. Compilation travaux effectués entre le 1er novembre 2004 et le 14 avril 2005.
2. Compilation travaux effectués entre le 15 avril et le 30 juin 2005.
3. Compilation travaux effectués entre le 1er juillet et le 7 octobre 2005.
4. Compilation travaux effectués entre le 8 octobre et le 30 décembre 2005.
5. Mission spéciale en France de mai 2005 relative à l'implémentation de la réforme globale (a relevé contractuellement de cette convention, cadre pour l'année 2005).

MONITORING 2005 – CONVENTION DU 3 DECEMBRE 2004 :

1. Cahiers des charges particuliers pour chaque marché visé par la mission :
 - a. Cahier des charges particulier de concernant les 4 missions de monitoring au Japon.
 - b. Cahier des charges particulier de concernant les 3 missions de monitoring en Australie.

- c. Cahier des charges particulier de concernant les 3 missions de monitoring en Nouvelle Zélande.
 - d. Cahier des charges particulier de concernant les 2 missions de monitoring en Amérique du Nord.
2. Rapports de mission :
- a. Japon :
 - ✓ Rapport de la première mission au Japon.
 - ✓ Rapport de la deuxième mission au Japon.
 - ✓ Rapport de la troisième mission au Japon.
 - ✓ Rapport de la quatrième mission au Japon.
 - b. Australie :
 - ✓ Rapport de la première mission en Australie.
 - ✓ Rapport de la deuxième mission en Australie.

Noter que suite à la passation du 1er avenant à la convention, les missions 2 et 3 ont été globalisées en une seule.
 - c. Nouvelle Zélande :
 - ✓ Rapport de la première mission en NZ.
 - ✓ Rapport de la deuxième mission en NZ.
 - ✓ Rapport de la troisième mission en NZ.
 - d. Amérique du Nord :
 - ✓ Rapport de mission concernant l'Amérique du Nord.

Noter que suite à la passation du 2ème avenant à la convention, la seconde mission a été supprimée.

REFORME GLOBALE - CONVENTION DU 3 DDECEMBRE 2004 ET SON CAHIER DES CHARGES APPROUVE LE 25 JANVIER 2005 :

- 1. Cahier des charges.
- 2. Rapport d'étape n°1.
- 3. Rapport d'étape n°2.
- 4. Rapport d'étape n°3.
- 5. Divers projets de communications spécifiques aux instances.

Mission AL KEAHI 2006 :

- 1. Rapport d'étape phase n°1.
- 2. Rapport d'étape phase n°2.
- 3. Rapport d'étape phase n°3.
- 4. Rapport d'étape phase n°4.

MISSION MCO (MARKETING ET COORDINATION OPERATIONNELLE) - JANVIER 2006 :

- 1. Convention valant cahier des charges détaillé.
- 2. Études marketing intégrées:
 - a. Études marketing intégrées phase 1 = Concept.
 - b. Études marketing intégrées phase 2 = Implémentation sur sites.
 - c. Études marketing intégrées phase 3 = Interprétation finale des résultats (7 présentations totalisant 223 pages).

3. Accompagnement managérial:
 - a. 1er trimestre 2006.
 - b. 2ème trimestres 2006.
 - c. 3ème trimestre 2006.
 - d. 4ème trimestre 2006 prolongé jusqu'en février 2007 par avenant n°3 du 29 janvier 2007.
4. Stratégies régionales (devenues «rétrospective du lancement de la coordination européenne» suite à avenant n°2 du 21 septembre 2006) = Présentation de 67 pages..
5. Monitoring 2006 pour les implantations du Japon et d'Amérique du Sud (la deuxième mission en Amérique du Sud a été remplacée par un supplément de prestations sur la phase 3 des études marketing intégrées, en vertu de l'avenant n°4 du 3 décembre 2007).
6. Recommandations «communication» basées sur les constats des études marketing intégrées.

Lettre de mission n°02/06 du 18 septembre 2006 relative à l'émission d'orientations visant la communication à développer dans le cadre de la fonction d'orientation de l'aménagement touristique de la destination:

Travail substitué à la prestation initialement convenue, suite à la passation de l'avenant n°1 en date du 8 janvier 2007: «Orientation de la préparation du budget des opérations locales».

CONVENTION CRI (COORDINATION DU RESEAU INTERNATIONAL) – Février 2007 :

1. Programme de travail 2007 (49 pages).
2. Rapport d'activités 1er trimestre 2007 (100 pages).
3. Rapport d'activités 2ème trimestre 2007 (116 pages).
4. Rapport d'activités 3ème trimestre 2007 (152 pages).
5. Rapport d'activités 4ème trimestre 2007 (244 pages).
6. Bilan 2007 et programme de travail 2008 (100 pages).
7. Rapport d'activités 1er trimestre 2008 (134 pages).
8. Rapport d'activités 2ème trimestre 2008 (148 pages).
9. Rapport d'activités 3ème trimestre 2008 (118 pages).
10. Rapport d'activités 4ème trimestre 2008 (283 pages).
11. Bilan 2008 et programme de travail 2009 (41 pages).
12. Rapport d'activités globalisé pour la période 1er janvier / 30 septembre 2009 (400 pages).
13. Recommandations de fin de mission (232 pages).
14. Bilan du cycle de transfert de connaissances aux équipes (110pages).

CONVENTION ERD (ETUDES, RECHERCHES ET DEVELOPPEMENT) – Février 2007 :

1. Excédent heures sur accompagnement managérial MCO 2006 (conformément à la convention ERD d'origine).
2. Prestations à la demande du 1er semestre 2007.
3. Rapport d'activités de Tahiti Tourisme pour l'année 2006 (412 pages y compris annexes).
4. Sensibilisation locale – 1er volet (5 présentations totalisant 137 pages).
5. Stratégies «opérations locales» (67 pages).
6. Observatoire central des marchés (165 pages).

Annexes numériques :

Identification des documents versés à l'appui du mémo de réponses	Intérêt par rapport aux différents points soulevés par le rapport de la CTC
<p>Présentations au CA de mai 2007</p> <p><u>Conception / présentation</u>: PCA et DG TT</p>	<p>Bilan spontané des stratégies et actions antérieures reprises depuis 2003 = Démarche d'évaluation stratégique et opérationnelle visant l'information du CA.</p>
<p>Plan de relance mondial (ce dossier comporte une synthèse du séminaire exceptionnel d'avril 2008 et les plans d'actions adressés dans la foulée aux représentants («exceptional rescue action plans» pour les USA, l'Europe, l'Australie, la NZ, le Japon et l'Amérique du Sud) :</p> <p><u>Organisateur / animateur</u> : Direction TT.</p> <p><u>Concepteur / rapporteur</u> : Start Up International</p>	<p>Stratégie de crise et traduction opérationnelle dans le cadre du séminaire partenarial exceptionnel d'avril 2008 = Correction stratégique et impulsion de synergies opérationnelles multilatérales avec mise en liens rigoureuse des aspects diagnostiques, stratégiques et opérationnels.</p>
<p>Rapport d'activités 2006 :</p> <p><u>Collecte infos réseau</u> : Direction TT et Start Up International</p> <p><u>Conception et production du rapport</u> : Start Up International</p>	<p>Information, bilan des actions de l'exercice 2006 et stratégie 2007 en vue d'une information très large (CA, partenaires et institutions) = Compte rendu, information, évaluation et prospective stratégique.</p>
<p>Bilan statistique et stratégique 2007 :</p> <p><u>Conception et production du rapport</u> : Start Up International</p>	<p>Point des marchés et des actions en vue de l'information des instances et de prises de décisions éventuelles = Evaluation rapide et information</p>
<p>Budget 2007 – Fiches marchés :</p> <p><u>Conception et production du rapport</u> : Start Up International</p>	<p>Idem mais dans le cadre du préambule à la présentation du budget.</p>
<p>Régionalisation – version allégée :</p> <p><u>Présentation au CODIR et au CA</u> : Direction TT.</p>	<p>Structuration, management du réseau et pose de règles et critères de mesurabilité au travers d'un reporting rénové : La nouvelle unité de</p>

<p><u>Concepteur</u> : Start Up International</p>	<p>coordination régionale (coordination Europe basée à Milan) est devenue en 2007 un véritable relais d'impulsion stratégique, de suivi et de mesure de la performance, sur la base d'une série d'indicateurs que nous avons mise en place dès le lancement de la coordination européenne. La coordination européenne a apporté beaucoup aux niveaux de l'homogénéisation des stratégies européennes, de l'unification des polices de reporting et de l'imposition de la mesurabilité</p>
<p>Séminaire des branches du pacifique 2007</p> <p><u>Organisateurs</u> : Direction TT et Start Up International.</p> <p><u>Animateur / facilitateur / rapporteur</u> : Start Up International</p>	<p>Formation des représentants de la zone Pacifique aux nouveaux formats de reporting (de type européen) et aux modes d'évaluation = Management réseau, monitoring de l'alignement du réseau et mise au point du reporting évaluatif</p>
<p>Séminaire de Stresa septembre 2006 :</p> <p><u>Organisateurs</u> : Direction TT et Start Up International.</p> <p><u>Animateur / facilitateur / rapporteur</u> : Start Up International</p>	<p>Présentation par la direction TT et Start Up International aux représentants européens, des grandes lignes organisationnelles et stratégiques de la régionalisation et de la coordination européenne = Régionalisation, structuration, management du réseau, pose d'un relais (la coordination européenne) dédié à l'impulsion stratégique, à l'évaluation des actions et à l'information des décisions du siège en retour.</p>
<p>European coordination :</p> <p><u>Concepteur</u> : AIGO, coordinateur européen</p>	<p>Document de présentation par le coordinateur européen des formats de reporting européen et du plan d'actions européen = Traduction opérationnelle des stratégies siège par l'unité régionale et techniques d'évaluation.</p>
<p>Séminaire interne de juillet 2007 :</p> <p><u>Organisateurs</u> : Direction TT et Start Up International.</p> <p><u>Animateur / facilitateur / rapporteur</u> : Start Up International</p>	<p>Briefing des équipes du siège sur les axes de la mission de coordination = Management participatif interne et impulsion de l'appropriation des stratégies par le personnel.</p>
<p>Euro Data AIGO coordination européenne :</p> <p><u>Concepteur</u> : AIGO, coordinateur européen</p>	<p>Outils et systèmes de reporting de l'unité de coordination européenne (étendus au reste du réseau en 2008) = Mesure de la performance.</p>
<p>Euroforms :</p> <p><u>Concepteur</u> : AIGO, coordinateur européen</p>	<p>idem</p>
<p>Evaluation simplifiée suite au cycle d'audits :</p> <p><u>Note</u> : Ce document est un résumé très dense, les rapports audit représentant environ 1500 à 2000 pages au total.</p>	<p>Digest reprenant les grandes lignes des missions audits = Diagnostic (audit initial) et évaluation des unités du réseau international (2003 à début 2005)</p>

<p><u>Concepteur / Auteur</u> : Start Up International.</p>	
<p>Gestion performantielle :</p> <p><u>Présentation au CODIR et au CA</u> : Direction TT.</p> <p><u>Concepteur / Auteur</u> : Start Up International.</p>	<p>Proposition stratégique générale visant à introduire une culture de résultat et de l'évaluation au sein de l'interprofessionnalité et à faire valider les axes correspondants par cette dernière avant d'appliquer un management performantiel plus rigoureux au réseau.</p>
<p>Indicateurs de performance :</p> <p><u>Présentation au CODIR et au CA</u> : Direction TT.</p> <p><u>Concepteur / Auteur</u> : Start Up International.</p>	<p>Techniques d'évaluation / mesurabilité (ces indicateurs sont conçus pour évaluer l'info contenue dans les nouveaux formats de reporting européen).</p>
<p>Rapport de clôture du stage de formation 2009 :</p> <p><u>Concepteur / Formateur / Rapporteur</u> : Start Up International.</p>	<p>Action structurante de retour d'expertise aux équipes en fin de mission de coordination avec compte rendu détaillé du cycle de transfert des connaissances.</p>
<p>Recommandations communication basées sur études marketing intégrées :</p> <p><u>Concepteur / Auteur</u> : Start Up International.</p>	<p>Mise en lien des aspects diagnostiques avec des propositions stratégiques visant à introduire une rupture avec la communication image traditionnelle peu impactante, chère et difficilement évaluable. Propositions d'alternatives opérationnelles.</p>
<p>Stratégies opérations locales :</p> <p><u>Présentation au CODIR et au CA</u> : Direction TT.</p> <p><u>Concepteur / Auteur</u> : Start Up International.</p>	<p>Stratégies et déclinaisons opérationnelles à appliquer au marché local. Ce document a également servi de base informant les décisions organisationnelles qui nous ont permis de redéployer l'effectif hérité de la fusion vers des tâches relevant des opérations locales.</p>
<p>Synthèses des études marketing intégrées :</p> <p><u>Concepteur / Auteur</u> : Start Up International.</p>	<p>Diagnostic approfondi des marchés sur les questions de perceptions de la destination et d'études du positionnement des gammes de produits. Cette étude est conclue par des synthèses pour chaque marché et une synthèse générale.</p>

Annexe : Travaux présentant une importante réserve d'utilité

Etudes de marché : Ces études représentent un actif stable et pérenne dans le patrimoine de connaissances de Tahiti Tourisme. Leur valeur méthodologique et diagnostique est toujours actuelle ; à charge de procéder régulièrement (tous les 3 ans environ) à quelques mises à jour. Ces études constituent encore et pour assez longtemps, la base incontournable de toute conception stratégique et opérationnelle.

Les recommandations finales de la mission CRI : Elles constituent le document le plus exhaustif et vraisemblablement le plus synthétique. Elles ont une valeur diagnostique mais valent toujours comme repères forts pour toute décision opérationnelle à venir. En fait, elles offrent un bilan très complet de la mission et de l'entier processus de redéploiement et déclinent des recommandations toujours utiles et exploitables sur tous les points en rapport avec les stratégies et l'opérationnalité. Le lien avec les aspects diagnostiques y est constant.

Recommandations «communication» basées sur les résultats des études marketing intégrées : Là aussi la base diagnostique est omniprésente et elle prévient tout écart par rapport au réalisme. Ces recommandations posent parfaitement le problème du dépassement des actions de publicité image massives, coûteuses et sans impacts démontrables. Elles font saillir l'anachronisme de ces techniques du passé face à l'essor gagnant des stratégies Web plus diffusantes, plus impactantes et tellement moins chères. Ces recommandations proposent une intéressante série d'alternatives opérationnelles. Elles ont été produites en fin de mission, soit fin 2009 et n'ont pas à ma connaissance, été appliquées par mes successeurs. Il reste qu'elles sont potentiellement très utiles pour ce qui est de gérer la rupture avec la communication image, comme pour mettre en œuvre de substantielles économies dans les budgets opérationnels.

Modes de reporting : Il suffit de reprendre les formats de reporting et de les remettre en service. Ces formats sont pertinents et exploitables car ciblés sur des informations utiles et conçus pour l'auto évaluation au travers d'une batterie d'indicateurs de performance toujours d'actualité. Ces formats sont prêts à l'emploi.

Indicateurs de performance : Idem.

Transfert des connaissances aux équipes de TT en fin de mission : Le processus a fait l'objet d'un cycle d'environ 3 mois et a procédé sur la base des principaux supports des missions antérieures. Une présentation spécifique reprend les matières et enseignements couverts ainsi que la progression mise en œuvre. Cette action a été extrêmement structurante mais le départ ultérieur d'une part importante du personnel formé a minoré le rayonnement de son utilité.

L'Observatoire Central des marchés : Ce projet a été produit en fin de mission à des fins d'implémentation ultérieures. Il est très structurant dans la mesure où il préfigure la création d'un observatoire au sein de TT pour suivre toutes les données en rapport avec l'activité touristique et notamment les différentes statistiques issues de l'ISPF. Le projet envisage surtout une exploitation plus analytique et plus systématique du reporting réseau sur la base des indicateurs de performance en vigueur. C'est un projet à même de générer une image précise et fidèle des marchés en temps réel, comme de procurer des évaluations d'impacts optimisées.

Recueil numérique de toutes les productions du prestataire : Ce travail de compilation ordonnée a également pris place en fin de mission aux fins d'aménager un accès rationnel aux très nombreuses productions de ce prestataire au cours de ses différentes missions. Un disque dur externe reprenant toutes ces productions a été produit par le prestataire et mis au coffre de TT. C'est une action structurante d'aménagement du patrimoine de connaissances de TT.

Deuxième partie – Mes observations «ligne à ligne»:

Page 2 – Synthèse des observations – sur la gouvernance :

Au dernier paragraphe de la page 2, il est écrit que le GIE s'était auparavant « abusivement » réfugié derrière son statut de droit privé pour ne pas appliquer la mise en concurrence des fournisseurs pour ses achats. Assurément, le mot « abusivement » paraît fort dans la mesure où il connote une intentionnalité dont nos décisions ont toujours été exemptes. Ce n'est pas par hasard que le GIE a de tout temps bénéficié d'un statut de droit privé. En effet cet aménagement vise à assouplir sa gestion et ses modes décisionnels pour lui permettre d'acquérir sans formalisme excessif, des services qu'il juge utiles ; a fortiori quand il en a déjà expérimenté l'utilité. Il ne s'est donc jamais agi de nous « réfugier » derrière ce statut mais bien plus simplement, de le mettre en œuvre pour en tirer le meilleur parti fonctionnel et productif. Cela n'a pas exclu le recours fréquent à des consultations et ce notamment dans les domaines de la communication ou le concept et le plan média sont essentiels.

Page 8 – 1.3 – Rapport IGAT :

S'agissant de la gestion de la performance : le plan de stratégie 2009 – 2011 est rigoureusement basé sur les prestations achetées antérieurement en matière de démarche et d'indicateurs de performance (ces travaux ont été remis à la cours). Cette adaptation basée sur nos productions antérieures a été réalisée précisément pour satisfaire les préconisations de l'IGAT.

S'agissant de la nécessité de mettre en œuvre un « management opérationnel » du réseau : nous ne partageons pas ici l'interprétation que la cour fait du rapport de l'IGAT. En effet, il nous paraît évident que l'IGAT parlait d'un management hiérarchique pouvant figurer dans un organigramme. Il ne nous semble pas que l'IGAT ait jamais dit que ce management n'existait pas. En effet, la coordination du réseau international a été externalisée de 2007 à 2009 et elle opérait de manière transverse. Il était prévu dans le cahier des charges même de la mission que le retour d'expertise opère dès mi 2009 au profit d'une direction à créer. Nous confirmons donc ici que nous pensons que l'IGAT préconisait l'instauration hiérarchique de la direction du réseau et en continuation de la coordination internationale.

Page 10 – 2.1.2 – L'audit ALVEA :

Nous pensons avoir fait le tour de cette question dans le cadre de notre memo d'avril dernier et dans notre synthèse ci-dessus. Je me permettrai par contre d'insister ici sur un point précis : je suis désagréablement surprise de constater le niveau de réduction de mes propos mis en œuvre par leur « citation » en milieu de page 12. En effet, par delà la question secondaire des tensions créées au sein du personnel par cet audit, j'ai surtout insisté dans le cadre de mon memo de réponses sur le fait que cette mission n'a aucunement pris en compte les travaux stratégiques antérieurs, en allant même jusqu'à ne pas homologuer l'existence d'un reporting réseau pourtant régulièrement amélioré de 2005 à 2009.

Page 12 – 2.1.3 – Avenir du GIE :

Je note que le rapport Bolliet de 2011 préconise l'externalisation de la promotion ce qui correspond d'ailleurs à un mode de collaboration logique et naturel qui a toujours été fréquent dans l'histoire de Tahiti Tourisme.

Page 18 – Immixtions – venue d’une journaliste US :

Je note que le rapport définitif ne reprend pas les réponses que j’ai faites sur ce point dans mon memo d’avril dernier.

Fin de Page 18 – Immixtions :

Nous ne pouvons qu’accueillir avec réserves les propos de l’actuelle directrice générale qui conclut le sujet en affirmant : « qu’aujourd’hui, la direction du GIE se fait un point d’honneur à respecter les règles de droit et à échanger avec le politique sans pour autant aider à la moindre demande émanant d’une instance publique ».

La CTC ne commente pas cette déclaration dont elle paraît accepter l’augure...

J’aurais tendance à en faire de même en relevant toutefois :

- qu’il faut reconnaître que les cas d’immixtions posent toujours des difficultés ; en effet, il faut toujours un savant mélange de conscience aigüe des intérêts de Tahiti Tourisme et de diplomatie.
- que cette prise de position qui affirme une rupture avec de prétendu complaisance du passé ne semble pas avoir empêché récemment Tahiti tourisme de passer une nouvelle convention avec Al Keahi ; ce, après un important dédommagement de fin de contrat et une première convention de prestations de service d’une année entière.

Fin de Page 19 – 2.2.2.1 – Articulation entre DG, CA et CODIR :

Le troisième alinéa de ce paragraphe indique que l’extrait du CA du 6 mai 2011 témoigne à lui seul du problème non résolu de la répartition des compétences et attributions entre les organes sociaux (notamment DG, CODIR et CA).

Plus d’un an après la cessation de mes fonctions, il apparaît donc clairement que la question de la latitude d’action des différentes instances décisionnelles n’était toujours pas clarifiée. Cela vient confirmer après coup la difficulté (souligné en son temps par la commissaire de gouvernement) que nous avons toujours rencontrée, s’agissant notamment de la délimitation du pouvoir du comité de direction qui a toujours été historiquement très étendu.

Par ailleurs, la lecture de l’alinéa 3 de la page 20 nous apprend que jusqu’en 2011 l’achat de prestations extérieures était encore acté en dehors du cadre établi par les deux délibérations de décembre 2006. Cela souligne la rémanence des habitudes décisionnelles de Tahiti Tourisme. Les prestations visées ont donc apparemment concerné également des prestations achetées postérieurement à la cessation de mes fonctions. J’observe ici que la réaction de la CTC est infiniment plus contenue qu’en ce qui concerne les prestations initiées du temps de ma gestion.

Fin de Page 20 – Commande de prestations extérieures :

En fin de page 21, il est fait mention de l’attestation signée par trois anciens membres du CODIR qui certifie que les prestations citées en page 20 et début de page 21 ont bien été passées au CA malgré une insuffisance rédactionnelle du PV : j’ajoute que cela est corroboré par le vote du budget incluant la ligne de prestations correspondantes au cours de la même séance du CA de mai 2017. J’ajoute que l’attestation de Jacques Teheura accrédite également ces faits.

En début de page 22, la CTC évoque mes réponses au rapport IGAT de 2009 suite à l’absence de consultations précédent l’octroi de certaines prestations. J’avais alors parlé d’« intuitu personae » et la cour me reproche d’avoir plusieurs fois utilisé cette formule. Comme je l’ai déjà fait valoir dans le memo de réponses d’avril dernier, cette formule faisait logiquement référence

aux états de service éprouvés de ce prestataire et pas à sa personne envisagée indépendamment de toute probation antérieure d'efficacité.

Bien que la CTC confirme la non mise en cause de la stricte régularité des actes visés et qu'elle confirme n'émettre ici que des observations relatives à la gestion ; je tiens à faire valoir que le fait de tenir compte prioritairement de la qualité et de la productivité d'une collaboration largement éprouvée relève aussi de la bonne gestion dans une optique proactive.

Fin de Page 23 – 2.2.4 – Absence de suivi dans la définition des axes stratégiques :

Ici je me vois obligée de contester en bloc les conclusions de ce paragraphe.

- Il n'est pas possible de demander à l'étude de 2005 citée d'être représentative à elle seule de l'ensemble des travaux du comité conduit en collaboration avec les missions extérieures (qu'ils s'agissent d'ailleurs de collaborations externes locale ou internationale).
- Dans mon memo de réponses d'avril 2013, j'ai clairement démontré à la cour – tout document irrécusable à l'appui – que le bilan de cette stratégie avait été présenté lors du CA de mai 2007 après un suivi d'étapes régulier. J'ai également exposé la traduction opérationnelle issue de ce travail et présenté brièvement les projets qui en sont nés.
- Je ne peux que me référer ici aux attestations des anciens membres du CODIR qui certifie l'utilité et l'exploitabilité opérationnelle de ces travaux. Je rappelle aussi à la cour que j'ai méticuleusement détaillé dans mon memo de réponses tous les travaux issus de cette collaboration qui ont été traduits opérationnellement, en décrivant l'utilité qu'il avait générée en leur temps et en indiquant qu'elle était leur réserve d'utilité à ce jour.
- Je suis ici surprise et peinée de constater que la cour puisse conclure la question du suivi stratégique de manière si défavorable alors même qu'elle n'a – à l'évidence – pas pris connaissance des travaux pourtant sérieux pertinents et abondants que nous avons conduits sur cette question.
- **Fin de Page 24 – Gestion de la fin de contrat de M. Al Keahi**

Aux dernières nouvelles, il semblerait que M. Keahi ait encore repris du service pour le compte de Tahiti Tourisme ; ce après une fin de contrat d'un coût prohibitif et une année de convention de prestations de service. C'est là la preuve de la force de l'attachement de notre inter professionnalité à ses services. Cela donne également après coup, une idée précise de la difficulté que nous avons eu en notre temps, à gérer ce cas.

En fin de page 27, la CTC parle de « l'incapacité » de la direction dans la gestion de ce cas... au regard de la trame historique du dossier et des efforts exemplaires fournis par le DG, le PCA et le CODIR de l'époque en vue de son règlement ; le mot paraît assurément très fort et en tout cas immérité... Au travers de leurs attestations, les anciens membres du CODIR et l'ex PCA ont bien souligné le fait qu'il s'agissait d'un cas difficile en raison de la position mitigée de l'inter professionnalité et du CA (contre laquelle CODIR, PCA et DG ne peuvent rien, rappelons le...).

A ce sujet, j'observe que si la CTC cite mes arguments versés dans le cadre de mon memo d'avril 2013, elle omet de reprendre mon argument le plus fort ; à savoir précisément cette position mitigée du CA. Or, c'était là le point le plus important...

C'est également avec surprise et tristesse que je constate que la mention d'un récent « abandon de recours » au profit de M. Keahi ne fait pas l'objet de commentaires particuliers de la cour. Alors même qu'il s'agit d'un abandon de ressources potentiellement considérable que nous avons su éviter du temps de notre gestion du cas. Au final, je constate que malgré notre gestion courageuse de ce cas inextricable, la cour a conclu à notre incapacité alors qu'elle ne commente pas cet abandon de recours.

- **Fin de Page 34 – 3.1.2.4.- Coût de certains contrats d'assistance**

Je me reporte ici au développement relatif à ce point contenu dans mon memo de réponses (de la page 24 à 34)

J'ai joint à ce memo de réponses une vingtaine de documents issus de cette collaboration qui eux mêmes ne représentaient qu'une infime partie du travail réalisé.

Il est évident qu'ici la CTC :

- ne tient pas compte du soutien manifesté expressément par les anciens membres du CODIR vis à vis de ces travaux qu'ils ont revendiqués dans leurs attestations comme ayant mis en oeuvre la vision et la stratégie de TT entre 2003 et fin 2008.
- Ne s'est pas attachée à l'étude des documents que je lui ai remis car si cela avait été le cas, l'exploitabilité opérationnelle et l'exploitation effective de ces travaux du CODIR lui seraient apparues comme évidentes.
- N'a pas souhaité prendre la mesure de l'importante réserve d'utilité structurante que comporte encore une part importante de ces travaux à l'heure actuelle.
- Je ne vais bien évidemment plagier ici les développements que j'ai produits sur la question dans le cadre de mon mémo initial de réponses. Mais pour orienter utilement la lecture que pourrait faire tout un chacun de ce rapport d'observations définitives j'ai repris dans la partie « synthèse » qui précède :
 - o la liste exhaustive des travaux issus de cette collaboration ;
 - o un tableau reprenant pour l'échantillonnage de travaux communiqué à la CTC, l'utilisation qui en a été faite ;
 - o une liste des travaux comportant de toute évidence une exploitabilité et une réserve d'utilité toujours actuelle.

J'ajoute enfin qu'il est inexact d'employer le conditionnel dans la citation de mes propos repris à la page 35 : il est en effet inexact, au vu des attestations des anciens membres du CODIR, que ce travail « aurait » convenu au CODIR ; alors que quatre anciens membres de ce dernier l'ont confirmé par écrit et que deux sont venus en témoigner oralement au cours de l'audience du 17 avril 2013 à la CTC.

- **Fin de Page 39 – 3.3.1.- Organisation tardive du reporting**

Ce point est couvert dans la synthèse supra. Je me bornerai à ajouter qu'ici encore, le rapport ALVEA semble faire figure de référence incontournable et incontestable ; alors même que sauf erreur, ALVEA ne soit pas un organisme officiel doté du pouvoir d'accréditation et de certification.

ALVEA aurait indiqué que les opérations internationales étaient conçues et développées par les représentants eux mêmes, en dehors de tout contrôle du siège... Cette allégation « et non cette mise en évidence » comme le dit le rapport appelle deux observations :

- traditionnellement, le réseau proposait et le siège disposait. C'était là originellement la raison d'être du réseau et le principe même de la collaboration avec des unités offshore.
- Cela étant, les missions audits, le monitoring et la coordination internationale ont fixé des directives stratégiques et opérationnelles ; ce qui représentait une innovation sans précédent (les rapports d'activités et les copies d'instructions « réseaux » qui ont été remis à la CTC en attestent. En attestent également, les dizaine de rapports de missions de la période reprenant les comptes rendus de mise en œuvre de ces instructions).

S'agissant du reporting il a toujours existé. Il a été adapté en 2005 et complètement revisité en 2007 pour que les rapports d'activité des représentations se conforment obligatoirement à une batterie d'indicateurs de résultats (le tout a été remis à la CTC).

Il est regrettable qu'Alvea ait pris le parti de nier l'existence de ce système. Je suis également surprise et peinée que la CTC ne se soit pas attachée à revoir ces conclusions initiales sur la question, sur la base de ces éléments pourtant tangibles et dont l'existence a été qui plus est, certifiée par les anciens membres du CODIR dans le cadre de leurs attestations.

- **Fin de Page 40 – Détournement de fonds à Tokyo en 2003-2004 :**

Je voudrais encore rappeler ici à la cour que c'est justement grâce au contrôle que nous exerçons dans le cadre des missions Audit que nous avons découvert le détournement de Tokyo. J'avais déjà précisé ce point dans mon mémo de réponses d'avril dernier. Il ne me paraît pas inutile de le rappeler ici car la lecture du rapport en l'état pourrait laisser à penser que ce détournement nous a échappé.

- **Fin de Page 41 – Bilan invest in your love :**

S'agissant d'une opération très dispendieuse dont la terminaison prématurée a contrarié l'évaluation de l'impact, je suis surprise que la cour conclut assez sobrement à la nécessité qu'il y aurait eu de préfigurer plus précisément les impacts de cette opération et d'en dresser un bilan plus précis. Cela contraste avec d'autres griefs portés par le rapport pour des enjeux nettement moindres, financièrement parlant.

J'avais signalé dans mon memo d'avril dernier que l'abandon inopiné de cette opération de 660 millions en plein développement avait entraîné la perte de près de 300 millions XPF de dotation DGDE. Cette perte sèche énorme ne paraît pas avoir amené la CTC à émettre quelques commentaires que ce soit.

Avec avis de réception par porteur

Madame Danièle PANERO
Ex directrice générale de Tahiti Tourisme

à Monsieur le Président de la
Chambre Territoriale des Comptes

Papeete le 3 avril 2013

Objet : Mes réponses au rapport d'observations provisoires de la Chambre Territoriale des Comptes concernant la gestion de GIE TAHITI TOURISME pour la période 2005 à 2011.

Références : Rapport d'observations provisoires de la Chambre Territoriale des Comptes qui m'a été notifié le 11 février 2013.

Pièces jointes : Un mémo de réponses et ses annexes.

Monsieur le Président,

J'ai pris connaissance du rapport d'observations provisoires que la Chambre Territoriale des Comptes m'a adressé le 11 février 2013 en ma qualité d'ex directrice générale de Tahiti Tourisme.

Après l'avoir lu plusieurs fois avec la plus grande attention, j'y ai relevé des points appelant de ma part, des commentaires, explications et (ou) rectifications.

En effet, au vu de certaines des conclusions de la Cour, il me paraît évident que cette dernière n'a pas disposé de toute l'information requise, pas plus qu'elle n'a dû pouvoir bénéficier de l'apport appréciable et irremplaçable du témoignage de personnes clefs qui auraient présenté toutes les qualités et les légitimités requises pour être entendues dans le cadre de ce dossier (tels que les membres de l'ancien comité de direction dont le mandat a pris fin en septembre 2008 et le Président du Conseil d'Administration qui a cessé d'exercer à la même date).

Lors de l'entretien préalable du 26 novembre 2012 j'ai versé au dossier des éléments qui manifestement n'avaient pas été transmis à la Cour par l'équipe actuelle de Tahiti Tourisme (certaines études importantes, les anciens formats de reporting des représentations, notre réponse au rapport provisoire de l'IGAT de début 2009 et d'autres)... A ce stade, j'avais déjà acquis l'impression que le dossier était insuffisamment informé.

Au vu du rapport d'observations provisoires de la Cour, il m'est apparu clairement qu'il m'échappait de reprendre l'explication de manière extensive et très documentée pour permettre à la Cour de reconsidérer ses perceptions sur des points aussi essentiels que la valeur de notre conception stratégique et la réalité de sa traduction opérationnelle, le niveau d'utilité et d'utilisation effective des conventions d'assistance passées pour la mise au point et l'implémentation de ces stratégies, ma transparence vis-à-vis des instances, notre contrôle effectif de l'activité du réseau, le dossier Al KEAHI, notre position dans les cas d'immixtion des pouvoirs publics, etc...

Pour ces raisons j'ai ici à cœur de verser au dossier non seulement des commentaires utiles et éclairants mais un certain nombre de faits irrécusables qui je l'espère, permettront de rétablir la vérité sur ces points essentiels, comme sur d'autres. Je tiens à souligner que les réponses que je livre ci-après à la Cour sont des réponses rigoureusement objectives et factuelles.

Par transparence, j'ai fait part des observations provisoires de la Chambre Territoriale des Comptes aux membres (toujours en vie et présents sur le Territoire) de l'ancien comité de direction (celui avec lequel j'ai collaboré de la date de ma prise de fonctions en juin 2002 jusqu'à septembre 2008) et à Jacques TEHEIURA en sa qualité d'ex président du Conseil d'Administration de Tahiti Tourisme. Je me devais de le faire, ayant fait, six années durant, partie de cette cellule exécutive de Tahiti Tourisme qui a initié et suivi toutes les actions majeures du déploiement stratégique, opérationnel et organisationnel des années 2003 / 2008.

Dans le cadre d'une attestation jointe au présent mémo de réponses, les anciens membres du comité de direction ont accepté de reprendre en les défendant, les choix passés du comité sur les points visés par le rapport provisoire de la CTC. Ces choix se trouvent ainsi décrits, motivés et repositionnés dans leurs contextes d'origine. Les éléments contenus dans cette attestation confirment et accréditent les réponses que je donne ici à la CTC. Jacques TEHEIURA a fait de même de son côté et a produit également une attestation que je joins à mes réponses. De par l'éclairage qu'elles apportent et la prise de recul qu'elles autorisent, ces attestations favorisent le visionnement global et objectif des actions conduites durant la période que couvre le rapport d'observations provisoires de la Chambre.

Pour cette raison et aussi parce que les choix visés ont été ceux d'une équipe dirigeante, ces attestations font partie intégrante de mon mémo de réponses dont elle est indissociable.

Dans le mémo joint au présent courrier, j'ai pris le parti de structurer mes réponses en deux sections : La première est consacrée à une synthèse des points couverts par le rapport de la Chambre Territoriale des Comptes ; alors que la seconde s'attache à reprendre mes commentaires sur la base d'une lecture « ligne à ligne » du rapport. La méthodologie mise en œuvre dans cette seconde section permet de recouper la synthèse en la mettant en liens avec les points de détails.

Je vous prie de bien vouloir noter que je souhaite à nouveau pouvoir rencontrer la Cour pour commenter mon mémo de réponses et que je souhaiterais également que d'autres personnes puissent être entendues dont je donne la liste dans mes conclusions.

Je vous souhaite bonne réception du présent envoi et vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma respectueuse considération.

PJ: Un mémo de réponses et ses annexes

Danièle PANERO.

**Examen par la Chambre Territoriale des Comptes de la
gestion et des comptes de Tahiti Tourisme pour la période
2005 à 2012.**

**Mémo de réponses de Madame Danièle PANERO au rapport
d'observations provisoires de la Cour, à elle notifié le 11 février
2013.**

3 avril 2013

Première partie – Réponses synthétisées

Sommaire de la première partie :
Point n° I.1 - Le redéploiement stratégique, opérationnel et organisationnel conduit de 2003 à 2008 et les missions d'assistance correspondantes.
Point n° I.2 - Le point sur les conventions d'assistance visées par le rapport.
Point n° I.3 - La question du reporting opérationnel et la question distincte du contrôle financier du réseau international.
Point n° I.4 - Les rapports ALVEA et IGAT.
Point n° I.5 - Le dossier AL KEAHI.
Point n° I.6 - Les cas d'immixtion des pouvoirs publics.
Point n° I.7 - Mes conclusions et la requête que j'adresse ici à la Chambre Territoriale des comptes.
Point n° I.8 - Annexes.

Point n°1.1 - Le redéploiement stratégique, opérationnel et organisationnel conduit de 2003 à 2008 et les missions d'assistance correspondantes :

Questions couvertes :
A. Ce que dit à ce sujet, le rapport d'observations provisoires de la CTC.
B. Mes réponses résumées.
C. Rétrospective des actions conduites par le comité de direction sur la base des missions d'assistance visées par le rapport d'observations provisoires de la CT : a. Etat des lieux antérieur - Reprise commentée de ce que dit l'attestation des anciens membres du comité de direction sur ce point. b. Les phases ultérieures du redéploiement piloté par le comité de direction et les missions d'assistance correspondantes - Reprise commentée de ce que dit l'attestation des anciens membres du comité de direction sur ce point (dans le § intitulé «actions ultérieures et missions externes ayant contribué à informer les décisions correspondantes»). c. L'effectivité de la traduction opérationnelle des propositions stratégiques du comité de direction.
D. Comment évaluer après coup, l'utilité de ces travaux et celle des missions d'assistance qui les ont guidés ? a. Travaux ayant répondu à la nécessité immédiate et (ou) à l'urgence. b. Travaux ayant en leur temps généré une utilité structurante. c. Travaux présentant toujours une importante réserve d'utilité. d. Productions valant autoévaluation et bilans d'activités. e. Utilité collatérale et impacts additionnels. f. Apport de l'attestation signée par les anciens membres du comité de direction et conclusions sur la question de l'utilité de ces travaux.

A. Ce que dit à ce sujet, le rapport d'observations provisoires de la CTC :

Le rapport d'observations provisoires de la CTC tend à envisager le redéploiement stratégique, opérationnel et organisationnel conduit de 2003 à 2008 ; ainsi que les missions d'assistance correspondantes, comme n'ayant pas apporté au secteur touristique l'utilité que l'on aurait pu en attendre.

La CTC considère notamment :

- Que les études sous traitées réalisées dans le cadre de ce redéploiement ont représenté un travail volumineux mais trop abstrait pour pouvoir offrir à la direction et aux instances de Tahiti Tourisme, une aide à la décision suffisamment efficace en matière de traduction opérationnelle.
- Et qu'en conséquence, les stratégies ainsi conçues n'ont pas autorisé la conversion des lignes stratégiques en actions (§ 3.1.2.4 du rapport).
- Que la définition des axes stratégiques n'a pas fait l'objet d'un suivi approprié (en relevant au §2.2.4 du rapport qu'il n'existerait «aucunes réflexions ou bilans relatifs à la mise en œuvre de ces différentes orientations stratégiques») et que pour preuves, il semblerait aujourd'hui qu'il ne soit «toujours pas possible de mesurer la mise en œuvre ou l'efficacité des propositions qui ont été faites» (§ 2.2.4 du rapport).

B. Mes réponses résumées :

Je ne suis évidemment pas d'accord avec le sens général des observations que la CTC émet sur ce point, comme il m'a d'ailleurs été donné de l'exprimer lors de mon audition du 26 novembre dernier. Comme je l'ai déjà dit plus haut, je pense que la CTC n'a pas disposé de tous les éléments nécessaires à une évaluation objective et équitable de l'énorme travail de fond qui a été réalisé par le comité de direction entre 2003 et 2008 (en synergie avec les missions d'assistance visées), et ce notamment dans les matières suivantes :

- Conception stratégique.
- Cadrage stratégique et donc, réorientation de l'opérationnel conduit par le réseau sur la base de <u>guidelines stratégiques</u> fixés par le siège.
- Suivi de l'opérationnel dans le cadre de plans d'actions annuels qui devaient eux-mêmes être conformes aux <u>lignes stratégiques et tactiques</u> fixées.
- Réorganisation en profondeur du réseau ; notamment au plan du dimensionnement des moyens déployés sur les marchés, de la gestion des partenariats, de la pose de règles d'éthique contractuelle (temps dédié aux missions, concurrence entre destinations) et du réaménagement consécutif du cadre contractuel entre siège et représentations.
- Mise au point des modes d'évaluation des résultats des marchés avec pose d'indicateurs de performances et refonte homogénéisée des processus de reporting des représentations ; ce dans le souci de nous inscrire dans une dynamique de progrès mesurable.
- Information appropriée et fréquente des instances en retour ; notamment sur la situation des marchés, sur l'évolution de nos positions, sur le déroulement des plans d'actions et sur l'évaluation de l'impact des actions.

C'est pourquoi, je souhaite ici informer davantage l'analyse de la CTC en retraçant les finalités initiales, le cursus et les résultats des travaux accomplis, sachant que ce redéploiement a constitué un «tout» cohérent et lié. Dans les réponses qui suivent, je pense démontrer faits à l'appui, qu'à fin 2008 (soit au moment du changement de gouvernance), **nous nous étions hissés à un très bon niveau de visionnement de l'activité du réseau et de contrôle de**

l'opérationnel conduit par ce dernier. L'alignement aux stratégies et aux modes opératoires posés par le siège constituait alors une réalité et un résultat reconnus par tous, au même titre que l'accès à la mesurabilité des impacts.

S'agissant des missions d'assistance liées aux travaux du comité de direction entre 2003 et fin 2008, je reprends également dans la présente section du mémo, des éléments qui accréditent la réalité de la traduction opérationnelle faite en application de la plupart des propositions stratégiques. J'y propose également une évaluation des apports de cette collaboration.

Trois années après la cessation de mes fonctions de directrice et un an après avoir quitté Tahiti Tourisme, je ne suis pas en mesure d'évaluer l'actuel niveau d'alignement et de contrôlabilité du réseau. Cela étant, il paraît clair que les constats qui peuvent être faits aujourd'hui ont peu de chance de refléter les progrès qui avaient été enregistrés à l'époque de nos travaux. En effet, outre le temps passé depuis cette époque, **plusieurs facteurs ont entraîné une mutation profonde de la donne entre fin 2008 et 2011 :**

- La crise générale et sectorielle qui a amené la nouvelle gouvernance à se concentrer sur l'urgence de visite. Cela a inmanquablement joué au détriment du contrôle systématique du réseau ; sachant que vu l'ampleur de la crise et l'urgence qu'il y avait alors à sauvegarder la fréquentation au mois le mois, il peut paraître logique que les axes de développement à moyen ou long terme n'aient momentanément plus eu la priorité...
- Les coupes sombres dans le budget du Groupement qui a perdu la moitié de ses financements en 3 à 4 ans.
- La réduction drastique de l'effectif a considérablement amoindri le niveau des moyens antérieurement consacrés à l'interface avec le réseau en entraînant la disparition de tâches récurrentes de suivi de l'opérationnalité et la perte de «savoir-faires» spécifiques en la matière.
- Le groupement a récemment accueilli son quatrième PCA depuis fin 2008 et sa deuxième direction générale depuis mars 2010, sans parler de la discontinuité ministérielle sur la même période... il est évident qu'en pareil contexte, les priorités peuvent avoir changé et qu'il soit de plus en plus difficile -au gré des passations de services successives- de tirer le meilleur parti possible de l'héritage que nous avons laissé en matières de diagnostic, de stratégies et de modes de suivi du réseau.

Et pourtant, cette légation de connaissances et d'expertise a bien opéré lors de la cessation de mes fonctions en mars 2010 puisque Tahiti Tourisme détient toujours dans ses coffres, un disque dur externe reprenant tous les travaux issus des missions d'assistance qui ont en leur temps, informé nos décisions et nos actions. Or, certaines de ces productions sont encore facilement exploitables ; que ce soit :

- pour adosser les stratégies à un diagnostic de marché toujours d'actualité (à charge de mises à jour des chiffres clefs),
- pour créer un observatoire central des marchés (à une époque où la collecte en temps réel des statistiques paraît devenir problématique),
- pour réformer (sur la base des recommandations de fin 2009 concernant la communication) une publicité «image» devenue coûteuse et dépassée au profit d'actions «modernes» (relations publiques et Web) plus diffusantes, plus efficaces et moins chères
- ou pour réintroduire dans les pratiques une méthodologie éprouvée en matière de reporting du réseau et d'évaluation des impacts.

Ces travaux, toujours porteurs d'axes de développement viables, font en effet partie des acquis de Tahiti Tourisme. Ils font partie de son savoir-faire potentiel. Et ce savoir-faire est toujours mobilisable si la stratégie du moment vient à prioriser de nouveau le développement, les actions

structurantes et l'inscription de toute action dans une dynamique de progrès mesurable. Or, le Groupement lutte à plein temps contre la crise. Facteur aggravant, il traverse de fortes turbulences depuis 4 ans ; au point que son pronostic vital est engagé. Et il est certain que le manque de perspectives ne l'incite pas à se projeter dans le futur en développant de nouvelles stratégies et lignes d'actions à moyen ou long terme. Moi qui connais bien l'outil «Tahiti Tourisme», je sais qu'ils n'en ont plus ni les moyens, ni le temps, ni l'impression d'avoir le temps de le faire....

A chaque direction ses challenges et ses contraintes. A chaque direction ses priorités et ses responsabilités... J'ai eu les miennes dans le cadre de la mission qui me revenait et qui consistait à reprendre la main sur le réseau pour l'amener à traduire en plans d'actions, des lignes stratégiques qui pour la première fois dans l'histoire du groupement, devaient être des lignes fixées par le siège. Je pense l'avoir fait et en tous cas, en avoir donné les moyens à Tahiti Tourisme. Une série de faits l'établit et je les reprends ici ; étant précisé :

<p>- Que le bilan de mes actions liées au redéploiement aurait dû logiquement être fait au moment du changement de gouvernance ; soit en septembre 2008, stade à partir duquel la priorité a été donnée aux actions de crise à très court terme. A ce stade en effet, les impacts des actions développées antérieurement étaient tangibles et beaucoup plus facilement mesurables qu'aujourd'hui.</p>
<p>- Que dans la foulée, l'année 2009 a été essentiellement consacrée aux actions visant à créer l'urgence de visite et que pour cette raison, nous avons alors recentré les derniers mois de la mission de START UP INTERNATIONAL sur le bilan de fin de mission, l'émission des dernières recommandations, le transfert des connaissances aux équipes et la compilation ordonnée de toutes ses productions (noter à ce sujet que le temps de travail rémunéré a été réduit cette année-là, à 8 mois sur 12 pour un temps effectif de travail maintenu à 12 mois ; soit une baisse de rémunération agréée par les parties d'environ un tiers de l'enveloppe de l'année). L'année 2009 aura d'ailleurs permis de mettre à profit le ralentissement des actions «réseau» pour mettre au point un règlement intérieur -orienté sur la gouvernance et le fonctionnement opérationnel de la structure- qui fût validé par le CA en décembre 2009 (le rapport provisoire de la CTT le relève d'ailleurs au § 2.3.1).</p>
<p>- Que je ne réponds évidemment pas des actions et synergies «réseau» postérieures à la cessation de mes fonctions en mars 2010 et qu'il me semble que ces actions doivent faire l'objet d'un bilan et d'une évaluation distincts de celles que j'ai conduites.</p>

Techniquement parlant, l'impact des actions que nous avons développées entre 2003 et 2008 (et en partie sur 2009) a été perceptible à partir de 2005 et mesurable au cours des années 2007 et 2008. Des bilans de cette époque l'attestent comme l'attestent également les bilans de fin de mission produits par le prestataire à fin 2009 / début 2010. Mais comme je l'ai fait valoir plus haut, trop de changements de fond ont pris place depuis pour que toutes les recommandations que nous avons laissées soient toujours applicables en l'état. Il reste qu'un certain nombre de ces propositions sont toujours d'actualité et comportent une importante réserve d'utilité comme je viens de le développer. Je reviens sur ces aspects dans un paragraphe spécifique dans la suite du présent mémo, où je fais la part de l'utilité de ces travaux en leur temps et celle de leur utilité subsistant aujourd'hui.

C. Rétrospective des actions conduites par le comité de direction sur la base des missions d'assistance visées par le rapport d'observations provisoires de la CTC :

a. Etat des lieux antérieur - Reprise commentée de ce que dit l'attestation des anciens membres du comité de direction sur ce point :

«Au début de l'année 2003, Madame PANERO constate après quelques mois d'exercice de ses fonctions (prises en juin 2002) :

- *Que son réseau de représentations extérieures développe des actions manquant notablement d'homogénéité et qu'une stratégie globale fait alors cruellement défaut.*
- *Qu'il est également indispensable d'initialiser un dispositif de suivi et d'encadrement des actions du réseau.*
- *Que la contrôlabilité et la manœuvrabilité du réseau sont insuffisantes et ce notamment en raison d'un reporting insuffisant et inadapté en matières de comptes rendus opérationnels, d'indicateurs de performance normalisés et de post évaluation des résultats.*
- *Que le réseau tend à ne pas s'aligner aux instructions du siège avec dans un certain nombre de cas, de réels problèmes de loyauté et d'éthique contractuelle qui appellent des actions correctives énergiques.*
- *Que le siège ne dispose pas d'une vision suffisamment précise de nos marchés et que nos positions sur ces marchés sont mal connues et mal évaluées, au même titre que la valeur de nos synergies partenariales.*
- *Que la nature des liens contractuels avec nos représentations est incertaine dans de nombreux cas avec des doutes concernant la qualification « bureau » ou « simple représentation » d'une bonne partie des unités internationales...*
- *Que pour toutes ces raisons, les budgets opérationnels et les rémunérations des unités du réseau sont difficilement ajustables et négociables, faute de vision suffisante de la réalité des marchés, et faute de repères ...*

C'est dans ces conditions que le comité de direction a décidé –début 2003- de reprendre ses marques sur le réseau et les marchés en commençant par prendre très précisément l'état des lieux au travers de missions externes d'évaluation destinées à tout le réseau. Ces missions ont alors été confiées à START UP INTERNATIONAL.»

Cette citation retrace presque complètement le contexte dans lequel le redéploiement a été conçu et lancé avec la collaboration de ce prestataire. Je dois ajouter à cela quelques précisions :

- L'héritage des gestions antérieures ne me permet effectivement pas à l'origine de savoir si dans les représentations du réseau, j'ai affaire à des bureaux ou à des prestataires. L'audit nous permettra à ce sujet de déterminer avec précision de quelles catégories relèvent les différentes implantations. Cet exemple est cité ici pour permettre à la Cour de mesurer le niveau d'incertitude qui existait alors sur des questions aussi basiques que celles-là...
- Dans son rapport de 2003, la Chambre Territoriale des Comptes avait souligné la nécessité d'homogénéiser les stratégies à l'international. Elle avait surtout insisté sur la nécessité d'un « cadrage stratégique », notion qui correspond rigoureusement avec la finalité supérieure de toutes les missions à l'international que nous avons confiées à ce prestataire en y ajoutant le suivi de l'alignement de l'opérationnel aux stratégies. Noter que dans son rapport de 2003, la Cour prend acte du fait que les premières missions audit externalisées sont sur le point de démarrer en application de ses prescriptions.
- A l'époque du lancement des audits, je ne dispose pas en interne de cadres pouvant dégager un temps suffisant pour se consacrer à plein temps à une telle mission. En 2003, il y a un chargé de marketing mais pas encore de direction des opérations. Cette situation

perdure en 2004 et 2005 ; ce qui m'a conduit à demander au comité de confier d'autres missions (voir infra) à ce prestataire qui outre qu'il nous avait donné satisfaction, nous offrait de facto l'exclusivité et donc une disponibilité à 100%.

b. Les phases ultérieures du redéploiement piloté par le comité de direction et les missions d'assistance correspondantes - Reprise commentée de ce que dit l'attestation des anciens membres du comité de direction sur ce point (dans le § intitulé «actions ultérieures et missions externes ayant contribué à informer les décisions correspondantes»):

«En bonne logique, La directrice générale et le comité de direction ont souhaité que les missions d'évaluation soient suivies par un cycle de missions de monitoring de l'alignement des représentations aux recommandations issues de l'audit. Confiées au même prestataire, ces missions conduites entre 2004, 2005 et début 2006 ont permis de conforter l'alignement des représentations aux guidelines stratégiques, opérationnels et fonctionnels (notamment en matière de reporting) fixés par le siège.

Ces missions comme celles du cycle précédent (évaluation) nous auront par ailleurs permis :

- *De mettre fin à des collaborations devenues problématiques : Représentants de Nouvelle Zélande et du Japon remerciés en 2004).*
- *De procéder au démontage de certaines unités du réseau devenues trop coûteuses et (ou) faisant double emploi (deux représentations allemandes fusionnées en une seule début 2004, représentations d'Europe du Nord fermée au même moment et représentations d'Australie et de Nouvelle Zélande fusionnées en 2007).*
- *De dimensionner nos moyens sur les marchés où cela s'avérait nécessaire (au Japon notamment).*
- *De découvrir un important détournement de fonds au Japon en 2004.*

D'autres actions ayant nécessité des missions complémentaires ont suivi entre 2005 et 2008 avec notamment :

- **La réforme globale de 2005** basée sur les recommandations audit. Cette réforme visait l'initialisation d'une interface siège / réseau qui soit en cohérence avec les lignes de suivi du réseau. Il faut noter que son implémentation a été contrariée par la fusion de Tahiti Tourisme avec HAERE MAI et MANAVA initiée début 2006.
- **L'étude diagnostique des marchés** lancées en 2006 (dites « études marketing intégrées »), dans le cadre de laquelle nous avons pu faire évaluer très précisément les perceptions de notre destination sur les marchés ainsi que les positionnements de notre produit. Plusieurs sociétés marketing des marchés y ont participé et ces études ont permis de développer un diagnostic pertinent de la contreperformance de notre destination sur les marchés. Elles ont été achevées à la fin de l'exercice 2008 mais leurs résultats partiels nous avaient déjà permis dès 2007, de renforcer nos actions en faveur de la diversité de l'offre, comme d'orienter notre communication sur des lignes moins génériques et plus factuelles (c'est-à-dire faisant une part plus large aux faits et valeurs de la destination). Nous soulignons que la valeur diagnostique de ces études ainsi que les recommandations qui les ont clôturées conservent aujourd'hui une part importante de leur actualité et de leur utilité.
- **Les stratégies régionales et le projet de régionalisation du réseau** dont la force consistait à faire impulser l'alignement des représentations par des unités régionales (la zone Europe a ainsi été confiée à AIGO pour la période 2007 à 2009). Ce projet s'est vite révélé porteur et structurant avec l'émergence en seulement quelques mois d'une réelle stratégie européenne et la mise en service de nouveaux formats unifiés de reporting venant optimiser la relevance des informations et l'utilité des aides à la décision ainsi fournies au siège.
- **Les stratégies opérations locales** qui permettaient dynamiquement d'utiliser les personnels HAERE MAI et MANAVA dans le cadre d'actions structurantes visant l'essor du tourisme intérieur. Le bénéfice de ces stratégies perdure aujourd'hui ; ce notamment avec le succès reconnu des salons du tourisme et la réorientation des stratégies événementielles vers les seuls événements impactants.
- **Le projet de sensibilisation** de nos populations aux enjeux économiques du tourisme (2007) : Ce projet a reçu une approbation unanime et enthousiaste du comité de direction, du conseil d'administration et du Ministère du Tourisme. Nous avons malheureusement dû y renoncer suite à

une injonction du gouvernement en ce sens... Nous y revenons plus bas dans le cadre du paragraphe dédié aux ingérences diverses.

- **La coordination internationale (START UP INTERNATIONAL) et la coordination européenne (AIGO) à partir de 2007 :**
 - *Ces deux missions ont interagi en vue d'une extension à tout le réseau de la modélisation européenne en matière de conception stratégique, de strict alignement des plans d'actions aux stratégies et de normalisation du reporting et autres aides à la décision.*
 - *La pose d'indicateurs de performance pertinents étendus à tout le réseau était également au programme de la coordination internationale. Ces indicateurs ont bien été conçus, validés par nous, présentés au CA et leur extension au reste du réseau (la coordination européenne les ayant immédiatement appliqués) a fait l'objet d'un séminaire spécial en septembre 2007 (pour les représentations de Nouvelle Zélande, Australie, Amérique du Sud et Japon).*
 - *La coordination internationale nous a en 2007 et 2008 fourni très régulièrement des informations pertinentes et détaillées concernant la situation des marchés et le suivi des actions qui y étaient conduites. Ces informations ont également servi à étayer les notes de présentations des budgets et les rapports d'activités annuels du Groupement.*
 - *Il convient de préciser que la coordination internationale nous a accessoirement permis de ne pas pourvoir le poste «marketing» vacant entre 2007 et 2009 : Il était prévu de réintégrer ce poste au sein de la direction des opérations à la fin de la mission et donc après le transfert d'expertise en retour (que le directrice nous dit avoir fait finaliser à fin 2009)».*

J'ajoute les points suivants à l'appui de cette citation :

- Contrairement à ce qui est dit dans le rapport de la CTC, **la convention de coordination européenne a été confiée à AIGO, notre représentant italien et non à START UP INTERNATIONAL** qui s'est trouvé lui, en charge de la coordination internationale. Il y a donc lieu de rectifier ce point.
- Je me permets d'insister sur la réalité de la production par ce prestataire d'une batterie **d'indicateurs de performance** (voir PJ) qui ont été validés par le comité de direction et le CA. Ces indicateurs de performance avaient été élaborés en concertation avec le coordinateur européen et mis en pratique dès l'année 2007 dans le cadre des formats de reporting européens. Leur extension au reste du réseau a été initiée en septembre 2007 à la faveur d'un séminaire spécialement organisé à Papeete à cette occasion (voir PJ). C'est dire à quel point l'homogénéisation et la fiabilisation du reporting revêtaient de l'importance à nos yeux. J'y reviens dans le § dédié au reporting (voir infra).
- Je voudrais également signaler à l'attention de la Cour **l'importance et l'utilité diagnostique des études de marchés intégrées réalisées entre 2006 et 2009** (dites «intégrées» parce qu'elles concernaient autant les perceptions que l'évaluation du positionnement des gammes de produits): Le prestataire en a conçu les orientations. Il a également produit le cahier des charges des consultations à lancer sur les marchés auprès de sociétés marketing internationales pour la plupart, réputées. Il a conduit l'entier processus et analysé les résultats en collaboration avec les sociétés marketing et les représentations. Cela a constitué un axe fort de notre prise de marques sur le réseau puisque les représentations se sont trouvées obligées de collaborer étroitement avec le siège dans le cadre d'un projet très structurant qui les amenait nécessairement à prendre les limites de la vision qu'ils avaient de leur propre marché... Au vu des constats essentiels des études, ils ont admis plus facilement la nécessité qu'il y avait à amender profondément les actions marketing et les modes de reporting. J'attire aussi l'attention de la Cour sur le fait que nous avons, en accord avec le prestataire, voulu que ces études délivrent des résultats irrécusables. Leur exploitabilité en dépendait. Pour cette raison, elles ont constitué le travail d'une équipe large : Prestataire, sociétés marketing expertes et représentations. Leur objectivité et leur crédibilité ne peuvent que s'en trouver majorées (voir en PJ synthèse des études marketing intégrées).

c. L'effectivité de la traduction opérationnelle des propositions stratégiques du comité de direction :

Comme le développe l'attestation des membres de l'ancien comité de direction que j'ai jointe au présent mémo, les travaux du prestataire auquel nous avons confié ces missions ont très largement dépassé le champ conceptuel. En effet, ce prestataire a notablement contribué à informer nos décisions opérationnelles et il a lui-même contribué de manière significative à la conception et au suivi des plans d'actions sur le terrain (notamment en ce qui concerne les missions de monitoring et la coordination internationale).

La plupart des propositions du comité de direction basées sur les travaux issus de ces conventions d'assistance ont donc été traduites opérationnellement. Quand elles ne l'ont pas été, cela a été en raison d'aléas ou dans des cas de force majeure (exemples : la sensibilisation arrêtée sur injonction du gouvernement et la réforme globale contrariée dans son application de détail par la fusion des GIE intervenue début 2006. Ces points sont repris par l'attestation des anciens membres du comité de direction).

Encore faut-il préciser que comme il se devait, la traduction opérationnelle de ces productions dépendait par définition des équipes de Tahiti Tourisme ; sachant que dans la plupart des cas, le prestataire proposait des déclinaisons opérationnelles à la suite de chaque document stratégique.

Je reprends ci-après la traduction opérationnelle faite en son temps pour chaque groupe de travaux :

Les deux cycles d'audit ont été suivis d'effets immédiats ou à court terme parmi lesquels, notamment:
• La suppression (dès fin 2003) de l'une des deux implantations allemandes,
• La fermeture de l'implantation scandinave au même moment.
• La résiliation de la convention de représentation avec l'implantation de Nouvelle Zélande et la création d'un bureau entre avril et juin 2004.
• La résiliation de la convention de représentation avec l'implantation japonaise, le départ du responsable début 2004, le recrutement d'un nouveau responsable et le lancement des opérations conduisant à l'établissement d'un bureau.
• La confirmation du statut de bureau de l'implantation d'Amérique du Sud.
• L'homogénéisation du régime contractuel des représentations confiées à des prestataires, début 2004.
• La mise au point de nouvelles lignes de reporting couvrant des points importants préalablement non abordés par les formats.
• La fixation de règles d'éthique contractuelle avec les représentations : Ne pas travailler pour des destinations concurrentes et temps minimal de disponibilité aux missions.
• La fixation de polices en matière de gestion partenariale (conditions à remplir pour être «Tahiti Partner», exigences qualitatives etc.
• La restitution aux instances des constats et recommandations au gré de l'enchaînement des différentes missions avec une synthèse globalisée soumise au CA de mai 2005.

Les missions de monitoring ont permis :
Pour le Japon :
<ul style="list-style-type: none"> • De procéder au dimensionnement de l'implantation japonaise en travaillant sur les profils des recrutements à effectuer comme en relogant l'équipe dans un quartier plus en rapport avec les segments de population prospectés.
<ul style="list-style-type: none"> • De découvrir (février 2004) à l'occasion d'un refinancement de taxe signalé par le nouveau représentant, un important détournement de fonds (environ 30 MXPF) à partir de refinancements de taxes prélevés sur une longue période par l'ancien représentant. Et de faire autoriser en conséquence par la direction le lancement immédiat d'une mission (AUDIT PACIFIQUE TAHITI) visant à confirmer et certifier la faute et le préjudice (mai 2004).
<ul style="list-style-type: none"> • De faire encadrer les finances et la comptabilité de l'implantation par un cabinet international (KPMG).
<ul style="list-style-type: none"> • De lancer le programme Tiare (formation et motivation d'agents de voyage dédiés).
<ul style="list-style-type: none"> • De relancer le partenariat avec ATN Japon sur des axes dynamiques (campagnes de communication factuelles et actions en faveur de la formation des agents de distribution dédiés).
<ul style="list-style-type: none"> • D'obtenir ainsi en 2006 et 2007, des résultats encourageants au niveau de l'élargissement de la cible et de la diversification des clientèles.
<ul style="list-style-type: none"> • De relancer également, le partenariat avec Maison de la France Japon.
<ul style="list-style-type: none"> • De resserrer les partenariats avec l'émission et la distribution.
<ul style="list-style-type: none"> • De redéfinir au niveau du comité, la stratégie et les plans d'actions du marché sur propositions circonstanciées.
<ul style="list-style-type: none"> • De fournir entre 2004 et 2006 aux instances de Tahiti Tourisme une douzaine de rapports détaillés sondant le marché en profondeur et évaluant les actions conduites par la représentation.
Pour l'Australie et la Nouvelle Zélande :
<ul style="list-style-type: none"> • D'homogénéiser les stratégies et plans d'actions des deux implantations.
<ul style="list-style-type: none"> • De permettre au comité d'exercer un vrai contrôle sur la nouvelle implantation de NZ.
<ul style="list-style-type: none"> • De lancer le Tiare Program en NZ et d'y développer des lignes de communication faits et valeur avec des résultats encourageants entre 2006 et 2008 (ouverture de la cible, progrès des voyages «familles»).
<ul style="list-style-type: none"> • De lancer des lignes de communication similaires en Australie.
<ul style="list-style-type: none"> • De fusionner à fin 2007 les implantations de NZ et d'Australie après suppression de la représentation australienne et d'obtenir ainsi de significatives économies d'échelles.
<ul style="list-style-type: none"> • D'informer régulièrement et de manière détaillée, les instances de Tahiti Tourisme sur la situation du marché et les impacts des actions.
<ul style="list-style-type: none"> • D'informer régulièrement et de manière détaillée, les instances de Tahiti Tourisme sur la situation des deux marchés et les impacts des actions.
Pour l'Amérique du Sud :
<ul style="list-style-type: none"> • De lancer le Tiare Program.
<ul style="list-style-type: none"> • De réorienter le partenariat avec LAN AIRLINES sur des axes plus structurants (participation au Tiare Program et mise au point en commun de lignes de communication «faits et valeurs»).
<ul style="list-style-type: none"> • De prioriser la prospection sur des marchés «solubles» (Chili, Argentine, Brésil).
<ul style="list-style-type: none"> • D'informer régulièrement et de manière détaillée, les instances de Tahiti Tourisme sur la situation du marché et les impacts des actions.
Pour l'Amérique du Nord :
<p>Une seule mission de monitoring aura finalement pris place en 2005. La seconde ayant dû être annulée en raison d'une perception peu favorable à l'alignement aux directives du siège au sein de l'implantation ; notamment en matière de reporting, d'informations à donner en vue des séminaires annuels, d'élargissement du cercle partenarial (la représentation ne travaillait alors qu'avec 5 ou 6 Tour-opérateurs) et de liens à restaurer avec la distribution.</p>

Les études de marché (2006 à 2009) :
<ul style="list-style-type: none"> • Elles nous ont permis de disposer d'un diagnostic d'une grande précision et d'une grande fiabilité en matière de perceptions dominantes et de positionnements de nos produits. Ces études ont été présentées sous une forme se prêtant bien à leur exploitation stratégique et opérationnelle.
<ul style="list-style-type: none"> • Durant la conduite de ce travail, des synergies structurantes se sont créées entre les sociétés marketing et les représentations.
<ul style="list-style-type: none"> • Le débriefing global des études à l'occasion des rencontres de représentants a également autorisé des échanges productifs.
<ul style="list-style-type: none"> • Ces études ont été exploitées au gré de leur réalisation sur les différents marchés. Elles ont permis aux actions de mieux servir la diversité (c'est-à-dire les faits et valeurs) de la destination et donc de réorienter les axes de communication et les priorités de la distribution en matière de composition de paquets de produits.

La réforme globale de 2005 :
<ul style="list-style-type: none"> • Elle a réellement permis la réalisation d'une maquette viable au niveau de l'interface fonctionnelle du siège et du réseau.
<ul style="list-style-type: none"> • Sa mise en place a été contrariée par la fusion TAHITI TOURISME / MANAVA / HAERE MAI de 2006 puisque aussi bien, il était alors nécessaire d'intégrer les personnels issus des entités absorbées et de définir leur tâches. Malgré cet obstacle, la stratégie opérations locales développée par le prestataire sur des axes longuement discutés avec le comité, puis approuvée par le CA, permettait en 2007 d'intégrer complètement et dynamiquement l'effectif hérité de la fusion de GIE aux missions de Tahiti Tourisme.

Stratégies régionales et régionalisation :

La valeur de ces productions stratégiques et organisationnelles a permis de faire impulser l'alignement des représentations par des unités régionales (la zone Europe a ainsi été confiée à AIGO pour la période 2007 à 2009). Ce projet s'est vite révélé porteur et structurant avec l'émergence en seulement quelques mois d'une réelle stratégie européenne et la mise en service de nouveaux formats unifiés de reporting venant optimiser la relevance des informations et l'utilité des aides à la décision ainsi fournies au siège.

Stratégie opérations locales :

La production de ces lignes à la fois stratégiques et opérationnelles ont permis dès 2007 d'utiliser dynamiquement les personnels HAERE MAI et MANAVA dans le cadre d'actions structurantes visant l'essor du tourisme intérieur ; ce en quoi ce travail a également généré un effet structurant au plan organisationnel. Le bénéfice de ces stratégies perdure aujourd'hui ; ce notamment avec le succès reconnu des salons du tourisme et la réorientation des stratégies événementielles vers les seuls événements impactants.

Coordination internationale :

- Cette mission a joué un rôle déterminant dans la structuration du réseau destinée à mettre en œuvre l'alignement de ce dernier (notamment dans tout ce qui a concerné la régionalisation).
- Fréquence, abondance, pertinence et exploitabilité des informations adressées aux instances (situations des marchés, évolution des positions de la destination, déroulement des plans d'actions).

- Signaler également un rôle important de la mission au niveau de la mise au point et de l'implémentation des outils et systèmes qui ont permis d'introduire la mesurabilité dans les modes de reporting du réseau.
- La mission s'est distinguée dans l'élaboration des plans de crise de 2008 ; cette réactivité ayant en son temps, rapporté la preuve de notre capacité à mobiliser rapidement l'information réseau à des fins d'exploitation immédiate dans le cadre de séminaires partenariaux où d'importantes décisions opérationnelles devaient être prises (séminaire partenarial exceptionnel d'avril 2008).

D. Comment évaluer après coup, l'utilité de ces travaux et celle des missions d'assistance qui les ont guidés ?

a. Travaux ayant répondu à la nécessité immédiate et (ou) à l'urgence :

Une part importante des missions de ce prestataire s'est inscrite dans une logique d'utilité immédiate ; voire de nécessité, faute de personnel suffisamment qualifié et (ou) disponible pour conduire ces actions dans les temps toujours très brefs dont nous disposons.

Dans le cadre de missions telles que le monitoring ou l'accompagnement managérial, le prestataire a agi pratiquement comme un cadre de direction qui expliquait les consignes du siège en matières stratégique, opérationnelle et organisationnelle, inventoriait et analysait les problématiques rencontrées, concevait des solutions qu'il faisait approuver par le siège et qu'il faisait appliquer par la suite. Dans le cadre de ces missions, le prestataire participait également au travail courant de l'équipe en produisant divers projets de courriers et de communication, en se joignant aux réflexions visant à étudier des projets opérationnels spécifiques, etc.

b. Travaux utiles en leur temps :

- Travaux visant l'information des instances sur la situation des marchés, l'impact des actions et les corrections stratégiques nécessaires (rapports CRI, revues des marchés, rapports d'activités annuels). Ces aides à la décision ont représenté les travaux les plus fréquents et les plus exploitables dans le cadre du suivi du réseau.
- L'audit dont les recommandations ont été pour la plupart, implémentées à court terme.
- Stratégies opérations locales : appliquées en leur temps avec des effets immédiats au niveau de la rationalisation des programmes événementiels et des succès rapidement intervenus en matière de relance du tourisme intérieur (salons du tourisme notamment).
- Etudes de marchés : Immédiatement prises en compte et traduites en nouvelles lignes opérationnelles grâce à leur haute valeur diagnostique et leur niveau de transformabilité en actions.
- Stratégies régionales et régionalisation : La coordination européenne et le niveau d'homogénéisation stratégique qu'elle a apporté ont rapidement suivi la réalisation de ces études. Ces travaux ont permis un meilleur cadrage de l'opérationnel sur le moitié du réseau (l'Europe) et la mise au point rapide de formats de reporting articulés autour d'une batterie d'indicateurs de performance signifiants et exploitables. C'est alors l'avènement d'une nouvelle dynamique de motivation sous la houlette du nouveau chef italien qui est plébiscité et applique d'autant plus facilement les stratégies et lignes d'actions qui sont celles du siège.
- Indicateurs de performance : Ils ont constitué la base évaluative du reporting à partir de 2007. J'y reviens dans le détail dans le cadre du § consacré spécifiquement à la question (point 1.3 infra).

c. Travaux présentant une importante réserve d'utilité :

- **Etudes de marché :** Ces études représentent un actif stable et pérenne dans le patrimoine de connaissances de Tahiti Tourisme. Leur valeur méthodologique et diagnostique est toujours actuelle ; à charge de procéder régulièrement (tous les 3 ans environ) à quelques mises à jour. Ces études constituent encore et pour assez longtemps, la base incontournable de toute conception stratégique et opérationnelle.
- **Les recommandations finales de la mission CRI :** Elles constituent le document le plus exhaustif et vraisemblablement le plus synthétique. Elles ont une valeur diagnostique mais valent toujours comme repères forts pour toute décision opérationnelle à venir. En fait, elles offrent un bilan très complet de la mission et de l'entier processus de redéploiement et déclinent des recommandations toujours utiles et exploitables sur tous les points en rapport avec les stratégies et l'opérationnalité. Le lien avec les aspects diagnostiques y est constant.
- **Recommandations «communication» basées sur les résultats des études marketing intégrées :** Là aussi la base diagnostique est omniprésente et elle prévient tout écart par rapport au réalisme. Ces recommandations posent parfaitement le problème du dépassement des actions de publicité image massives, coûteuses et sans impacts démontrables. Elles font saillir l'anachronisme de ces techniques du passé face à l'essor gagnant des stratégies Web plus diffusantes, plus impactantes et tellement moins chères. Ces recommandations proposent une intéressante série d'alternatives opérationnelles. Elles ont été produites en fin de mission, soit fin 2009 et n'ont pas à ma connaissance, été appliquées par mes successeurs. Il reste qu'elles sont potentiellement très utiles pour ce qui est de gérer la rupture avec la communication image, comme pour mettre en œuvre de substantielles économies dans les budgets opérationnels.
- **Modes de reporting :** Il suffit de reprendre les formats de reporting et de les remettre en service. Ces formats sont pertinents et exploitables car ciblés sur des informations utiles et conçus pour l'auto évaluation au travers d'une batterie d'indicateurs de performance toujours d'actualité. Ces formats sont prêts à l'emploi.
- **Indicateurs de performance :** Idem.
- **Transfert des connaissances aux équipes de TT en fin de mission :** Le processus a fait l'objet d'un cycle d'environ 3 mois et a procédé sur la base des principaux supports des missions antérieures. Une présentation spécifique reprend les matières et enseignements couverts ainsi que la progression mise en œuvre. Cette action a été extrêmement structurante mais le départ ultérieur d'une part importante du personnel formé a minoré le rayonnement de son utilité.
- **L'Observatoire Central des marchés :** Ce projet a été produit en fin de mission à des fins d'implémentation ultérieures. Il est très structurant dans la mesure où il préfigure la création d'un observatoire au sein de TT pour suivre toutes les données en rapport avec l'activité touristique et notamment les différentes statistiques issues de l'ISPF. Le projet envisage surtout une exploitation plus analytique et plus systématique du reporting réseau sur la base des indicateurs de performance en vigueur. C'est un projet à même de générer une image précise et fidèle des marchés en temps réel, comme de procurer des évaluations d'impacts optimisées.
- **Recueil numérique de toutes les productions du prestataire :** Ce travail de compilation ordonnée a également pris place en fin de mission aux fins d'aménager un accès rationnel aux très nombreuses productions de ce prestataire au cours de ses différentes missions. Un disque dur externe reprenant toutes ces productions a été produit par le prestataire et mis au coffre de TT. C'est une action structurante d'aménagement du patrimoine de connaissances de TT.

d. Productions valant autoévaluation et bilans d'activités :

En réalité, une partie importante des productions situe le propos de chaque étude par rapport à ce qui s'est déjà fait et ce qui reste à faire. Cela atteste déjà la constance de la conscience des objectifs dans tout ce qui s'est fait, tout comme le réflexe de suivi scrupuleux des lignes stratégiques.

Les productions insistant particulièrement sur les bilans d'actions et autres autoévaluations ont essentiellement fait partie des types qui suivent :

- Dans les rapports trimestriels du prestataire (mission de coordination internationale par exemple).
- Dans certains documents spécifiques comme la présentation faite au CA du 18 mai 2007 qui post-évalue tout ce qui s'est fait depuis 2003.
- En préliminaire à chaque présentation budgétaire.
- Dans les rapports d'activités annuels de TT.
- Dans le cadre de communications telles que les revues de marchés.

En réalité, la démarche spontanée d'autoévaluation a été récurrente, autant pour le prestataire que pour Tahiti Tourisme. C'était un véritable réflexe consistant à toujours positionner chaque action par rapport à ses antécédents et les objectifs qui lui étaient assignés.

e. Utilité collatérale et impacts additionnels :

Ces travaux ont en leur temps, fortifié les synergies avec le Pays :

Le redéploiement «grand angle» qui a été initié en 2003 et poursuivi jusqu'en septembre 2008 a défini des stratégies pertinentes et globales qui n'existaient pas auparavant. Pour la première fois, ces stratégies ont envisagé en inter-liaison et en cohérence mutuelle, les dimensions :

- de la stratégie promotionnelle à l'international,
- de l'initialisation au niveau du siège d'une réelle interface «réseau» (relayée par la coordination internationale jusqu'en 2009), comme d'un «poste de pilotage et de «tableaux de bord» appropriés au suivi de l'action à l'international
- et de la mise en cohérence des actions de Tahiti Tourisme avec une politique sectorielle à définir (et pour laquelle nous avons émis des propositions).

Les propositions stratégiques du comité de direction ont ainsi offert au Pays en 2005 et 2006, une appréciable aide à la décision, à même d'informer ses choix fondamentaux en matière de politique sectorielle. Au cours de cette période, le Pays a été très demandeur en matière de propositions stratégiques à même de conjuguer harmonieusement l'action publique et l'action sectorielle : La promotion se devait d'être l'expression d'un choix de développement et la voie du développement de l'offre de produits était alors préférée (ce qui a toujours été notre credo) à celle des stratégies image traditionnelles. Plusieurs séances de brainstorming conduites avec les représentants du ministère de l'époque ont abouti à un bon niveau de consensus stratégique, ce qui nous a conduits à poser les bases de deux projets qui auraient pu être très impactants pour le secteur : Un schéma directeur et une Charte de qualité des produits polynésiens assortie d'un mécanisme d'incitation fiscale.

Hélas, la discontinuité ministérielle qui a marqué les dernières années n'aura pas permis de développer ces projets et de les concrétiser.

Cela étant, le Ministère de Madame Maina Sage nous a renouvelé son intérêt vis-à-vis du projet de schéma directeur et elle nous personnellement encouragés sur les voies très structurantes du

développement «produits» et de la sensibilisation de nos populations aux enjeux du développement touristique.

Nos travaux ont impulsé une dynamique participative à grande échelle :

Ces stratégies ont développé une dynamique très participative en associant plus que jamais aux réflexions et aux travaux, tous les acteurs logiques et naturels du tourisme, notamment :

- Nos représentations,
- nos instances décisionnelles (dans le cadre des présentations de stratégies, revues des marchés, rapports d'activités),
- nos partenaires principaux comme Air Tahiti Nui et Maison de la France sur certains marchés sources,
- le Pays au travers de travaux communs (précités) sur la politique touristique et les bases d'un futur schéma directeur
- et même le Comité Economique et Social venu en 2007 nous rencontrer dans le cadre d'une étude portant sur les perspectives du tourisme de l'outremer français. J'ai également rencontré à Paris, Madame Cécile FELZINES – membre du CES de Paris – qui était alors sur le point d'achever son ouvrage. Nous lui avons exposé nos analyses diagnostiques et nos stratégies de relance qui étaient nécessairement des stratégies à long terme (compte tenu du déficit profond et durable du positionnement de nos gammes de produits sur les marchés). Nous avons retrouvé à la page 19 de son livre une reprise de l'un des axes forts de notre diagnostic, assortie d'un commentaire élogieux au sujet de l'audace et du courage de cette «auto-évaluation sans complaisance». Nous reprenons ci-après un extrait de son texte :
«Le plateau hôtelier (bâti) est de tout premier ordre et le «mythe» polynésien, quoique ayant longtemps perduré, ne suffit plus à porter le produit. Le GIE Tourisme, devant cette perte de compétitivité, a réagi par une étude marketing dans laquelle il constate «qu'il n'a pas de clientèle mais un simple achalandage, c'est à dire des clients seulement occasionnels» et «qu'un véritable fossé se creuse entre l'image de la destination et sa réalité». C'est pourquoi il se pose la question de savoir s'il faut «adapter le positionnement à la réalité de l'offre ou hisser l'offre au niveau du positionnement », reconnaissant que «Tahiti reste un rêve mais un rêve imparfaitement aménagé». Suivent dans la réflexion les constats de produits perdant en substance, en intérêt et en compétitivité, une perte de repères sur les marchés et une perte de cohérence dans la chaîne de communication jugée excessive et encore trop axée sur le mythe. La vision réductrice du «voyage d'une vie» induit un «one shot» qui explique le faible taux de retour qui n'atteint pas les 10 %. Il faut saluer cet autodiagnostic sans complaisance qui montre une fois encore le professionnalisme et la culture d'évaluation de ce territoire que l'on ne retrouve pas ailleurs. ».

Pour rebondir sur les propos de Madame FELZINES, nous avons effectivement osé poser les «vraies questions» :

Au travers de ces travaux de longue haleine, nous avons osé poser les **vraies questions**; celles qu'appelaient logiquement les conclusions des études de marchés conduites entre 2006 et 2009, celles qui conditionnaient réellement le décollage de notre tourisme :

- **La question vitale du «tourisme équitable»** ; après avoir constaté que notre tourisme ne diffusait pas assez au niveau de la microéconomie du secteur (archipels, petits hôtels et pensions de famille) du fait d'une sous-représentation de la diversité de l'offre sur les marchés et d'une surreprésentation de l'offre générique (Hôtellerie international à Tahiti, Moorea et Bora- Bora). Note : Notre sensibilité à cet objectif nous a amenés à organiser des forums de niches (charters, PHF et plongée).
- La question (pourtant sensible au sein d'une interprofessionnalité traditionnellement attachée aux actions «image»), de **l'efficacité réelle des campagnes de publicité massives et coûteuses** dont l'impact nous est apparu comme étant au pire, hypothétique et au mieux,

éphémère (des exemples parlants peuvent en être cités et notamment, les campagnes «Investir in your love» de 2009, Hakuodo au Japon entre 2001 et 2004 et SAATCHI & SAATCHI dans le cadre de l'ouverture des lignes TN sur New York et Sydney)...

- Celle de **l'absence de politique touristique et de schéma directeur** qui pouvait priver les actions de Tahiti Tourisme de liens avec les visées sectorielles de son bailleur de fond et ayant droit, le Pays (c'est ce qui explique l'attachement que nous avons toujours eu à impliquer TT dans toutes les réunions de travail organisées sur le sujet par tous les gouvernements successifs).
- **La question du manque d'attrait intrinsèque du produit, souvent trop peu diversifié** dans les packages des Tour-opérateurs. Noter que le niveau de diversité du produit dans les packages conditionne directement l'essor de la répétition des séjours. Sachant que la répétition des séjours joue comme un amortisseur de conjoncture, contribue au lissage des courbes de saisonnalité et confirme la capitalisation de l'effort promotionnel (Madame FELZINES du CES partageant notre point de vue sur cette question)...
- Celle du **manque de dynamisme Web de notre offre de produits** ; à une époque où les faits et valeurs d'une destination doivent impérativement être connus et mis en ligne.
- Celle des **marges encore trop importantes des Tour-opérateurs** qui contribue encore trop souvent à disqualifier notre offre au profit de celles de destinations concurrentes ayant pu aménager un meilleur rapport de forces avec l'industrie émettrice.
- Celle de **l'hétérogénéité des intérêts de l'interprofessionnalité** (notamment entre hôtellerie internationale et aérien, d'une part et petite hôtellerie, pensions de famille et prestataires d'activité, d'autre part) qui fragilisait les possibilités de consensus autour des stratégies et plans d'actions.

Les «vraies questions», il en existait d'autres que nous avons eu le courage de poser en proposant des solutions ; au rang desquelles :

- La question du non alignement, voire de la dissidence de certaines représentations (voir plus bas).
- La question concernant Al KEAHI que jamais personne auparavant n'avait informée et documentée de manière aussi détaillée ni n'avait adressée au CA de manière aussi récurrente et insistante (voir également le paragraphe correspondant plus bas dans le texte).
- Les cas d'immixtion qui ont amené notre président Jacques TEHEIURA à adresser des courriers circonstanciés au ministre de l'époque et à adresser une communication spécifique au CA.

Au niveau des opérations à l'international, l'action a suivi les stratégies :

Nos travaux ont posé les questions logiques, même quand elles «dérangeaient». Ces questions étaient toujours assorties de propositions de solutions réellement «prêtes à l'emploi». Là où cela était possible, nous faisons valider des stratégies et plans d'actions visant à corriger les points bloquants. La meilleure illustration peut en être trouvée dans nos stratégies opérationnelles et plans d'actions qui ont tendu à élargir la cible via :

- l'essor de la communication factuelle (messages «image» assortis d'informations «faits et valeurs» conséquentes avec comme meilleurs exemples, les campagnes ASAHI au Japon en 2005 et THERE IS A TAHITI FOR EVERYONE en Australie en 2005 / 2006),
- la communication «tactique» aménageant un accès Internet à l'offre (dans les limites de la neutralité pour ne pas privilégier un offreur au détriment d'autres),
- l'intensification des actions en matière de relations publiques au travers des vecteurs en rapport avec les cibles,
- les opérations de marketing croisé,
- un travail intensif avec la distribution dédiée (agents de voyage fédérés dans le cadre du programme Tiare) dont le niveau de contact avec les consommateurs est optimal.

Les résultats de fréquentation obtenus avant la crise du secteur amorcée à fin 2008 :

Ces actions ont généré un résultat encourageant entre 2005 et 2007 (cette dernière année ayant connu une progression de 7% et se trouvant donc être la meilleure sur la dernière décennie). Au cours de ces années qui ont correspondu aux premiers retours sur notre travail de redéploiement, il est réellement permis de considérer que les progressions annuelles traduisaient **une capitalisation** (annuellement modeste mais progressive), sur notre remise en question et sur la mutation de nos approches marketing. Ces résultats signaient un premier retour sur notre démarche d'investissement sur la destination. Les progrès étaient appelés à se poursuivre à charge de continuer avec constance sur les mêmes axes visant l'élargissement de la cible, la mise en capacité performantielle des liens partenariaux, l'optimisation de notre outil «réseau», la diversification des thématiques de séjours et la mutation des perceptions de la destination (pour que les cibles dépassent les clichés et visionnent mieux la diversité des produits et des facettes de Tahiti & ses Iles)...

Notre vulnérabilité à la crise a confirmé notre diagnostic et le bien fondé de nos lignes stratégiques :

La crise mondiale du secteur en a décidé autrement à partir de fin 2008, stade à partir duquel la nouvelle gouvernance du groupement s'est repliée vers des actions de communication «image» traditionnelles en tentant de créer l'urgence de visite et de sauver la fréquentation à l'échelle de l'année...

Dès lors, il n'était plus question de continuer à investir sur les positionnements de la destination et sur la force de vente fédérée... Ou plutôt, il était trop tard pour le faire... En effet, le tribut que nous avons dû payer à la crise est celui du non investissement en temps opportun : En réalité, les actions que nous avons entreprises entre 2003 et 2008 auraient dû être lancées dix ans plus tôt pour que la diversité des produits commercialisés sur les marchés soit optimale dès le milieu des années 2000 et que la dynamique de la répétition des séjours ait pu être enclenchée dès ce stade.

De même, notre offre aurait dû depuis longtemps négocier ses conditions de vente par l'industrie émettrice et obtenir des Tour-opérateurs qu'ils limitent leurs marges et aménagent à la fois un meilleur rapport qualité / prix, une segmentation plus large et un meilleur étagement des prix...

Ce qui a été fait à la fin des années quatre-vingt-dix a opéré à l'encontre de cette logique : la destination ne s'est vendue que par l'image, elle n'a mobilisé qu'une frange de la cible potentielle (à savoir les voyages de noces), elle s'est «piégée» elle-même dans une imagerie réductrice («voyage d'une vie») et n'a vendu que des produits génériques (peu représentatifs de la diversité de la destination). Au final, les visiteurs ne sont pas revenus, faute d'être conscients de ce qu'ils auraient pu avoir à faire et à voir au cours d'un autre séjour... Et à l'ère Internet, ils ont véhiculé cette perception adverse aux visiteurs potentiels...

C'est ce qui explique que Tahiti & ses Iles ait si peu de «repeaters». Cette insuffisance de la répétition des séjours nous fragilise en période de crise car dans ces moments-là, il n'y a que la clientèle fidélisée qui puisse sauver les chiffres de fréquentation annuels... D'ailleurs, il n'y a que les destinations arrivées à maturité (celles qui ont capitalisé à long terme sur la diversité et édifié la fidélité de leur clientèle) qui ont tiré leur épingle du jeu durant la crise (exemples : Fiji, Hawaii).

Tout cela justifie après coup, le sens de nos stratégies et de nos plans d'actions au cours de la période considérée. Mais quand la crise est arrivée, nos positions qui ne pouvaient se construire que sur le long terme, étaient encore trop fragiles...

Je pense personnellement que la crise est une mauvaise «bonne raison» pour interrompre l'investissement sur le niveau de diversité perçu et commercialisé de l'offre. Par définition, c'est un travail de développement qui ne délivre des retours stables qu'à relativement long terme. Mais il y va du développement durable du secteur. C'est dans ce sens que j'ai travaillé et que le comité de direction a travaillé, dans ce sens qu'il faut très certainement continuer. A l'ère Internet, le coût et le niveau d'efficacité des campagnes «image» traditionnelles sont «hors du temps»... Ces actions sont financièrement prohibitives et peu structurantes. Leur impact n'est pas réellement démontrable et si elles en génèrent un, il est difficilement évaluable et en tous cas, peu durable.

f. Apport de l'attestation signée par les anciens membres du comité de direction et conclusions sur la question de l'utilité de ces travaux :

Intégration du texte de l'attestation signée par les anciens membres du comité de direction :

« Comment nous évaluons les résultats obtenus par le comité de direction entre 2003 et 2008 :

Nous pourrions résumer comme suit les résultats que nous pensons avoir obtenu dans le cadre du comité de direction sur la période nous concernant:

- *Assainissement du réseau (départ de 8 représentants).*
- *Informations réseau maximisées et optimisées et donc optimisation de la valeur de ces informations en tant qu'aides à la décision.*
- *Rayonnement maximisé de l'information (instances, ATN, partenaires, pouvoirs publics)...*
- *Rationalisation organisationnelle du réseau.*
- *Homogénéisation des systèmes et procédures du réseau, notamment en matière de reporting.*
- *Expressions de besoins budgétaires devenues très informées et argumentées*
- *Idem pour les rapports d'activité.*
- *Affinement notable du diagnostic marketing et rectification des stratégies et plans d'action en conséquence.*
- *Promotion de la diversité de l'offre et premières actions suivies et fructueuses en faveur de l'élargissement de la cible.*
- *Amélioration des synergies avec le Pays (pose des bases d'un schéma directeur), les instances, les offices du tourisme, maison de la France et ATN*

Notre parcours, notre Président Jacques TEHEIURA l'a résumé lors du CA de mai 2007 qui a approuvé le budget de l'exercice et les projets de conventions relatives à la coordination internationale et à la coordination européenne. Nous lui en sommes reconnaissants et n'avons rien à y ajouter. Le CA a approuvé les lignes qui lui ont été soumises lors de cette session au cours de laquelle nous avons tenu en toute transparence à reconstituer le cursus de nos actions avant de présenter la suite de nos stratégies, actions et projets de collaboration. Nous avons tenu à reprendre ci-après un extrait de l'intervention de Jacques TEHEIURA :

« Merci Madame la Directrice Générale pour cet exposé qui fait saillir les points forts de notre parcours depuis l'origine de ce très salubre redéploiement initié en 2003.

Vous l'avez sûrement perçu –et vous l'avez fort agréablement reconnu lors de l'approbation de nos stratégies en juin 2006- la méthodologie mise en œuvre par ce redéploiement est sans failles et rien n'a été laissé au hasard:

- *Au cours des quatre années écoulées, nous avons repris la mesure de notre environnement naturel constitué par les marchés et leurs réalités.*
- *Nous avons recouvré une bonne visibilité de nos marchés et sommes sur le point d'appréhender au mieux la réalité factuelle de nos marchés en termes de faits, tendances et performances de nos produits. Ce sont*

les études en cours qui nous y amèneront; études qui jusqu'ici infirment certaines idées reçues et confirment les constats de notre auto-évaluation.

- *Nous avons fiabilisé notre gestion en la focalisant sur l'analytique, en traquant les frais fixes et en concevant des budgets marqués par la fluidité et la dominance de l'opérationnel.*
- *Nous avons développé une critique positive du niveau de pénétration de notre produit sur les marchés et proposé une analyse causale tout à fait plausible de la relative contreperformance de la destination. En tous cas, cette analyse paraît devoir être à court terme, confirmée par les études de marché; ce qui accrédite le bien fondé des redéploiements stratégiques validés l'an passé par notre Conseil.*
- *Nous avons réhabilité la culture de l'investissement dans nos organisations de marché, elles-mêmes garantes de la capitalisation de nos efforts et donc, du succès sur le terme.*
- *En matière de communication, nous avons joué la carte du réalisme, de la mesure et de la pertinence avec une réorientation des actions privilégiant l'information des cibles via l'action RP et le lancement d'un volet de communication factuelle orientée « thèmes et valeurs » de la destination.*
- *Nous poursuivons assidûment l'optimisation et la diversification de nos partenariats de marchés en nous efforçant de nous les rendre et de vous les rendre plus accessibles et plus utiles que jamais.*
- *Nous avons complètement repensé et réorganisé notre « outil réseau » et repris la main sur une conduite opérationnelle qui se dispersait trop souvent au nom de l'exception culturelle de place et qui s'enfermait dans les automatismes et la reproduction à l'infini des schémas antérieurs. Nous avons ainsi rajeuni et vivifié notre réseau en lui rappelant qu'il n'était et ne pouvait être qu'un outil dédié à l'implémentation stratégique et à la performance de la destination.*
- *Nous nous attachons actuellement à stimuler l'essor des synergies intra réseau en concevant de nouveaux schémas organisationnels à la fois plus interactifs et plus aptes à assurer l'adaptation aux marchés.*
- *En un mot, nous avons mis en œuvre un redéploiement stratégique et opérationnel cohérent et nous avons optimisé notre outil pour le rendre plus efficace, plus réactif, plus interactif. Et cet outil, c'est avant tout notre réseau. A la logique –un peu démagogique- de valorisation des reps nous avons substitué la guidance stratégique éclairée et attentive du siège. Nos représentants ont longtemps été des improvisateurs talentueux, reconnus et révéérés comme tels par le siège. Aujourd'hui, ils sont membres d'un groupe de travail réseau dûment structuré et organisé. En cela, ils n'ont rien perdu au change et nous non plus. En effet, il est sain que le siège ait ici repris le leadership car les unités du réseau étaient souvent dépassées par leur latitude d'action.*

L'outil que nous avons réhabilité c'est aussi notre organisation envisagée dans son entier, qu'il s'agisse de l'unité siège, du réseau ou de l'organisation Tahiti Tourisme sur les marchés: Cet outil est dédié à l'optimisation de la force de ventes et à l'acheminement fluide d'une communication pertinente.

La progression d'environ 7% de nos chiffres de fréquentation atteste le bien fondé du redéploiement entrepris. Car si l'OMT qualifie de normale une progression « de base » de 4% par an, il est clair que les 3% additionnels sont dus à nos efforts partagés.

Mais quels qu'aient été nos efforts pour améliorer l'outil et son « show-room », nous n'avons toujours qu'un produit à faible commercialité à mettre dans notre « vitrine ». Nous le savons, ce produit appelle la diversification, l'apport de valeur ajoutée et un conditionnement des comportements et des services. Et c'est là que se trouvent les limites de notre capacité d'amélioration des résultats. »

Conclusion de la première partie:

Le redéploiement stratégique, opérationnel et organisationnel a été impulsé par l'ancien comité de direction avec le concours externe d'un prestataire qui nous a fourni sur la période, une aide appréciable en matière d'audit du réseau, de diagnostic des marchés, de conception stratégique, de traduction opérationnelle et d'aides à la décision.

Même si cela se voit peu aujourd'hui, nous avons bel et bien inscrit notre action dans une dynamique de progrès mesurable avec entre 2005 et 2007, des premiers résultats encourageants qui signaient une première capitalisation sur nos efforts de rationalisation et de structuration. Nous avons inauguré la toute première démarche d'investissement dans l'organisation de la force de vente de la destination sur les marchés. Ce résultat avait été homologué par nos instances qui s'en déclaraient alors satisfaites. Comme nous l'avons dit plus haut, le temps a passé et les contextes ont changé... Si nos travaux ont été perdus de vue, c'est

vraisemblablement parce que la crise et la pénurie de moyens ont amené le groupement à revoir ses priorités. Mais il est démontrable que ces travaux ont été utiles en leur temps et que certains d'entre eux peuvent toujours l'être aujourd'hui. J'ai dans le cadre des réponses qui précèdent, décrit de manière détaillée le travail que nous avons accompli à partir des différentes productions achetées. J'ai donc expliqué ce que nous avons fait et fait valoir que ce travail a bien été légué à mes successeurs. Mais je ne peux qu'émettre des hypothèses sur la question de savoir ce qui en a été fait après la cessation de mes fonctions. Je crois qu'il s'agit là d'une question à part entière, une question distincte à adresser à ceux qui peuvent et doivent y répondre.

En effet, sur les 7 années que couvre le rapport de la CTC (2005 à 2011), 4 années (2005 à 2008) concernent l'ancienne gouvernance du groupement et 3 années concernent la nouvelle gouvernance (2009 à 2011). Par ailleurs, je rappelle à la Cour que mes fonctions de directrice générale ont pris fin en mars 2010. Ma collaboration avec l'ancienne gouvernance aura donc duré 6 ans et 3 mois (de juin 2002 à septembre 2008) ; alors qu'elle n'aura duré que 18 mois avec la nouvelle gouvernance (d'octobre 2008 à début mars 2010, date de cessation de mes fonctions de directrice générale).

Je dois reconnaître enfin, que notre focalisation durable sur les aspects stratégiques liés à la conduite de l'opérationnel sur les marchés nous a amenés à ne régler que tardivement (courant 2009) les questions relevant de la pose de règles de fonctionnement et de gouvernance pour combler l'insuffisance des textes et mettre ainsi un terme aux différentes interprétations qui pouvaient en être faites. Cela étant dit, nous l'avons fait et nous sommes ainsi conformés aux prescriptions de l'IGAT.

Point n°1.2 - Le point sur les conventions d'assistance visées par le rapport.

Quelques mots sur notre collaboration avec START UP INTERNATIONAL :

Reprise commentée de ce que dit sur ce point l'attestation signée par les anciens membres du comité de direction (§ intitulé «quelques mots sur notre collaboration avec START UP INTERNATIONAL» en page 8 de l'attestation):

«Nous ne dirons ici que quelques mots nécessaires et suffisants : Ce prestataire a toujours fait ce que nous lui avons demandé de faire et s'est acquitté scrupuleusement de ses différentes missions. Il a été un partenaire efficace et utile qui nous a considérablement aidés à concevoir et à implémenter le redéploiement stratégique, opérationnel et organisationnel que nous avons initié. Ses travaux ont largement contribué à fidéliser notre vision des marchés, comme à informer nos décisions; décisions pour la plupart prises, validées par le CA et implémentées sauf dans les cas de forces majeures cités plus haut (réforme globale et sensibilisation).

Au cours de la période qui nous concerne, les travaux de ce prestataire se sont signalés par :

- *Leur pertinence.*
- *Une évidente cohérence des différentes productions entre elles.*
- *La valeur de ses travaux envisagés en tant qu'aides à la décision.*
- *La traduction opérationnelle de ses études stratégiques.*
- *L'Exploitabilité et d'ailleurs l'exploitation opérationnelle effective de la plupart de ses productions (les recommandations correspondantes ayant pour la plupart été validées par le CA)*
- *Une importante productivité, une forte capacité de travail, un travail abondant, profond et soigné.*
- *Beaucoup de polyvalence et de réactivité.*
- *Son rôle déterminant dans la prise de contrôle du réseau et son alignement sous la houlette de la direction générale et du comité de direction (notamment au travers de la mise au point d'un système de reporting pertinent et d'indicateurs de performance).*
- *Son sens du feedback jamais pris en défaut (rapports de missions abondants et détaillés; communications très fréquentes d'informations abondantes et précises concernant la situation des marchés et les performances des représentations).*
- *L'importante réserve d'actualité et d'utilité de ses travaux pour les années à venir (notamment en matière d'études diagnostiques et de recommandations opérationnelles).*

Devenu membre de l'équipe à part entière, ce prestataire était régulièrement invité au comité de direction pour présenter ses travaux et ses recommandations. La direction générale nous a donc permis tout au long de ces années de bénéficier en temps réels des retours d'informations de ces missions. Son intervention devant le CA a par ailleurs souvent été requise et il a contribué de manière significative à l'animation des séminaires partenariaux et des représentants.

En janvier 2008, la directrice générale a saisi le comité de direction de critiques éparées faisant état de la complexité de certaines études et nous a demandé en toute transparence si nous voulions conserver les services de ce prestataire ou nous séparer de lui. Notre soutien a alors été unanime et nous l'avons tous individuellement justifié. Le PV de cette séance du comité en fait foi».

Cette citation est utile en introduction aux réponses qu'il m'échoit de donner à la CTC sur ce point. En effet, les propos des anciens membres du comité de direction établissent clairement qu'ils ont apprécié leur collaboration avec ce prestataire qui leur a toujours donné satisfaction de par sa capacité de travail et la qualité de ses productions. Mais ces propos confirment aussi et surtout :

- Que la grande majorité des études et propositions faites est passée au stade des applications (avec deux exceptions majeures pour ce qui concerne la réforme globale qui n'a pu être appliquée qu'après modification et en deux temps –voir supra- et la sensibilisation que le gouvernement nous a demandé de ne pas lancer).
- Que toutes les productions ont donné lieu à des communications et à des débats au sein des instances de Tahiti Tourisme mais aussi avec les ministères successifs, le réseau et divers partenaires.
- Que la majorité de ces propositions ont été soumises au CA et acceptées.
- Qu'ils considèrent que ces travaux leur ont fourni de pertinentes et utiles aides à la décision.
- Qu'ils considèrent qu'il peut être fait un bilan de cette collaboration et que ce bilan est globalement positif.

Tout cela confirme que les stratégies, axes de développement et lignes d'actions proposées n'étaient pas si abstraits et qu'au contraire, ils se prêtaient bien à la traduction opérationnelle en informant les décisions de manière appropriée.

Cela m'amène à revenir sur les griefs de la CTC au sujet de «la stratégie générale du GIE TAHITI TOURISME» de 2006 (§3.1.2.4 page 29 du rapport provisoire de la CTC) : Cette production n'est globalement pas représentative de la majorité des productions achetées dans la mesure où elle a été volontairement calibrée pour présenter des lignes stratégiques globales conjuguant pour la première fois les objectifs publics (relevant de l'aménagement de la destination) et les objectifs liés à la promotion internationale conduite par Tahiti Tourisme. Ce travail a été fait avec l'assentiment préalable du gouvernement de l'époque (au travers du ministère du tourisme). La production s'est conformée au généralisme souhaité en vue de favoriser le consensus autour de la conjugaison synergétique des lignes d'actions du gouvernement et de Tahiti Tourisme. C'était un premier pas qui pouvait être déterminant dans le processus de lancement d'une première politique du tourisme assortie de la pose d'un schéma directeur et de de normes de qualité des produits touristiques. C'est ce qui explique que la présentation se soit surtout attachée à présenter des lignes globales mettant en relief les bénéfices que pouvait générer une coopération sectorielle plus étroite avec le gouvernement. Cela n'a pas empêché la présentation d'amorcer quelques déclinaisons applicatives parmi lesquelles la conduite des études marketing intégrées qui s'est bel et bien réalisée sur tous les marchés entre 2006 et 2009. Noter aussi que des lignes opérationnelles dérivées ont bien été passées en revue (exemple à la diapositive n°37 de la présentation). Nous tenons à signaler que Mme FELZINES du CES PARIS a justement basé son ouvrage sur ce document et notamment sur la partie intitulée «diagnostic causal de la contreperformance de la destination». Pour se faire une meilleure idée de la traduction opérationnelle faite à partir de ces productions, je recommanderais à la Cour de prendre connaissance de productions plus ciblées telles que **les revues des marchés, les rapports annuels d'activité, le projet de régionalisation (Europe) ou encore les plans de relance établis lors du séminaire de crise d'avril 2008**. Nous joignons ici quelques exemplaires de ces productions repris dans la rubrique «annexes» qui clôture le présent mémo.

Comme je l'ai développé dans la section qui précède, ces missions ont été utiles en leur temps au vu des applications opérationnelles et des résultats qu'elles ont autorisés. Une part importante de ces travaux conserve une utilité toujours mobilisable à charge d'en faire le choix. Par-delà la notion d'utilité, elles ont même dans certaines conventions (assistance, accompagnement managérial et monitoring), relevé de la nécessité et de l'urgence immédiates compte tenu du manque quantitatif et qualitatif d'effectifs, comme du manque de disponibilité de l'effectif.

Ce que ce prestataire a fait revient pour l'essentiel à la réalisation de la volonté du comité de direction (hormis dans le cas des conventions d'assistance et d'accompagnement managérial qui répondaient davantage aux besoins de la direction générale dans le cadre de tâches plus

récurrentes en rapport avec les communications aux instances et aux partenaires sur les questions liées aux stratégies, à l'opérationnel et au management du réseau).

Entre 2003 et 2008, nos propositions basées sur ces travaux ont bénéficié de l'adhésion constante du CA qui les a pour la plupart, approuvées et qui avait régulièrement connaissance de la progression du travail du prestataire et des utilisations que nous en faisons. Cette collaboration était donc notoire, manifestée et suivie dans presque tous les événements décisionnels du comité de direction et du CA. Elle a fait l'objet de bilans réguliers et spontanés. **Voir notamment à ce sujet, la rétrospective des constats audit en 2005 et la rétrospective des actions présentées lors du CA du 18 mai 2007 au cours duquel le budget 2007 et les missions de coordination européenne (AIGO) et internationale (START UP INTERNATIONAL) ont été validées.** Nous reprenons ces éléments dans le cadre des annexes au présent mémo.

Ce prestataire est allé jusqu'au bout de sa mission bien que les moyens ne lui en aient pas été donnés avec constance (notamment au cours de l'année 2009 où la précarisation des budgets nous a amenés à supprimer ses déplacements et à recentrer le travail de l'année sur des tâches structurantes relevant de la légation et du transfert d'expertise). Il convient d'ailleurs de noter que c'est précisément au cours de cette période au cours de laquelle il nous avait fallu hâter la prise en mains par la direction des opérations du suivi des stratégies et de l'alignement du réseau, que la mission ALVEA a pris place. Nous étions alors en plein processus de retour d'expertise et d'internalisation avec les temps d'adaptation que cela impliquait.

Il est surprenant qu'il semble n'en rester que peu de choses aujourd'hui... Mais il est évident que cela résulte alors de repositionnements stratégiques et de choix de gestion ultérieurs. Car nous avons largement laissé de quoi continuer sur la même voie. Ce que nous avons fait étant facilement reconstituable, traçable (légation de toutes les productions) et exploitable dans le cas des travaux qui ont conservé une utilité. Ce travail fait en tous cas partie intégrante du patrimoine de la structure. C'est un travail ample et cohérent qui a opéré sur des repères de marchés suffisamment détaillés et fiables pour pouvoir contribuer aujourd'hui encore, à la redéfinition des stratégies promotionnelle et sectorielle. Même ceux qui croient plus dans les stratégies «image» que dans le développement du produit peuvent y trouver un important gisement d'informations et d'éléments méthodologiques très utiles. A ma connaissance, aucun travail aussi exhaustif n'a encore été produit en Polynésie Française.

Ce travail a été le sien mais aussi le nôtre. En effet, je souhaite au final, insister sur le fait que mon propos n'est pas ici de faire valoir le travail de ce prestataire isolément : Son travail ne pouvait pas par définition, avoir de valeur utile indépendamment de ce qui lui était demandé. Cela constituait un tout indissociable: les volontés de la cellule pilote (traduites et développées dans le cadre de cahiers des charges produits en retour par le prestataire) et leur traduction en propositions stratégiques, axes de développement et plans de travail, au gré des différentes missions annuelles... A tous moments en effet, le comité a gardé la main sur le processus. Les synergies internes conduites dans le cadre de ces missions ont été intenses. De fait, les membres de la direction se sont joints plusieurs fois aux déplacements dans le réseau qui étaient programmés dans le cadre de ces missions. De même, des jeunes cadres y ont été associés autant pour être formés que pour parfaire leur adaptabilité à des situations nouvelles.

Il convient enfin de préciser que les missions de ce prestataire n'ont jamais inclus le contrôle financier qui était exercé en direct par la DAF et absent des points à couvrir dans les formats de reporting opérationnels. En effet, à l'issue des constats de la première vague d'audits (soit début 2005), il avait été convenu que le directeur administratif et financier prendrait directement et exclusivement en charge l'application des recommandations concernant les domaines des finances, de la comptabilité et les aspects juridiques, administratifs et réglementaires.

La question du prix des prestations :

Il me faut en premier lieu revenir sur les coûts que mentionne le rapport provisoire de la CTC car ils sont en réalité, sensiblement inférieurs. En effet, le rapport fait état d'un coût d'environ 192 MFCFP sur la période envisagée (soit de 2005 à 2010 inclusivement) et d'honoraires moyens mensuels d'environ 2,7 MFCFP. Ces montants ne sont pas exacts.

Il se peut que le rapport de la CTC ait repris le chiffrage de l'IGAT à qui nous avons (sauf erreur de ma part) déjà signalé dans nos réponses que ce montant était erroné du fait qu'il reprenait des frais de missions et une tranche conditionnelle jamais mobilisée de la convention Etudes Recherches et Développement de 2007 (volet n°2 de la sensibilisation).

Il est également possible que la Cour ait retenu ce montant en y incluant la convention européenne d'environ 19 MFCFP qui a été en fait, signée avec AIGO et pas avec START UP INTERNATIONAL.

Quoiqu'il en soit, les engagements aux titre des conventions majeures de la période 2005 / 2010 ont représenté un total de **123,45 MFCFP HT et 135,834 MFCFP TTC** selon décompte ci-après :

Conventions	Montant engagé HT	Montant engagé TTC
Convention d'assistance 2005	4,185	4,603
Monitoring 2005	13,091	14,44
Réforme globale 2005	9,00	9,900
Affaire AL KEAHI 2006	3,74	4,114
Marketing et Coordination Opérationnelle 2006	22,920	25,212
Propositions budget opérations locales 2007 (lettre de mission du 18/08/07)	1,53	1,683
**Etudes, Recherches et Développement 2007	13,184 (montant liquidé)	14,502 (montant liquidé)
*Coordination internationale 2007 / 2009	55,800 (montant liquidé)	61,380 (montant liquidé)
TOTAUX =	123,45 MFCFP HT	135,834 MFCFP TTC

*Note : La coordination internationale a été finalement liquidée pour un montant final de 61,380 MFPC au lieu de 69,300 MFPC.

**Note n°2 : la convention ERD engagée pour 16,391 MFCFP a été liquidée pour 14,502 MFCFP.

Il en résulte que Tahiti Tourisme a engagé en moyenne 22,6 MFCFP de prestations par exercice entre 2005 et 2010 (6 exercices au total). Les moyennes mensuelles d'honoraires n'ont donc pas été de 2,7 MFCFP mais de **1,883 MFCFP TTC et 1,711 MFCFP HT** ou de **1,91 MFCFP TTC et 1,74 MFCFP HT** si l'on reprend en la corrigeant à due proportion, la clef de calcul utilisée dans le rapport provisoire de la CTC (soit 192 MFCFP divisé par 72 mois). Cela représente une différence importante et je souhaiterais que le rapport définitif de la CTC reprenne cette correction.

Nous avons calculé que le coût de ce prestataire s'était établi à environ 2 MFCFP TTC sur toute la période de sa collaboration (c'est-à-dire depuis 2003) ; soit environ 1,8 MFCFP HT.

Ce coût est à comparer avec celui qu'aurait représenté son recrutement sur la base probable d'environ 1,2 MFCFP par mois (soit le niveau de ses salaires antérieurs), à majorer de 40% de charges patronales, soit près de 1,7 MFCFP de coût final ; sachant que dans le cas de la collaboration externe, notre engagement était précaire (comme l'ont d'ailleurs illustré les négociations de fin de collaboration qui nous ont permis de passer avec lui des accords amiables en vue d'une réduction de près de 10 MFCFP sur les différents engagements en cours).

A titre de comparaison également, les honoraires versés à ce prestataire chaque année représentaient seulement 2 à 3% des budgets annuels consacrés à une communication image peu impactante et en tous cas, moins structurante.

Le prix a par ailleurs, été fonction des données reprises ci-après :

- Nous avons affaire à un prestataire réellement exclusif ; ce qui n'a que très rarement été le cas des prestataires ayant collaboré avec Tahiti Tourisme, représentants y compris.
- Sa disponibilité aux missions a été totale tout au long de la période. Elle a même été exceptionnelle dans la mesure où certaines missions dans le réseau lui ont souvent été demandées avec seulement 24 ou 48 heures de préavis et qu'il est également arrivé très souvent que des travaux de présentation très lourds lui soient demandés pratiquement la veille pour le lendemain...
- La flexibilité requise, des temps de travail hors normes ainsi que le niveau de pénibilité des tâches et missions ont donc constitué une des déterminantes du prix.
- Il en a été de même pour son niveau de production et de productivité que favorisaient certes sa capacité de travail mais aussi sa disponibilité et sa flexibilité (des rapports d'activités de 300 pages ont ainsi pu être réalisés en 3 à 4 semaines alors que le même travail réalisé par une équipe interne surbookée pouvait nécessiter jusqu'à 2 mois, voire 3... C'est dire la marge de manœuvre que cela nous offrait... La production générée a très largement dépassé celle de tous les prestataires (représentants compris) ayant collaboré avec Tahiti Tourisme. **Voir à ce sujet le listing de ses productions repris dans la rubrique dédiée aux annexes infra.**
- Sa polyvalence et son bilinguisme intégral ont également représenté à nos yeux, un avantage à prendre en considération dans la détermination du prix.
- Comme nous l'avons dit plus haut, le comité de direction a apprécié les aides à la décision fournies comme l'utilité structurante délivrée par ses travaux.
- Tous ses déplacements ont été largement justifiés au niveau du travail produit en cours de mission (rapports de missions complets couvrant tous les aspects de l'activité de la représentation, le marché et les problématiques appelant des décisions).
- Ses offres de services ont été particulièrement développées et détaillées. Toutes les missions ont fait l'objet d'offres très complètes, de cahiers des charges et de propositions de conventions elles-mêmes extrêmement détaillées. De même, la justification n'a jamais été prise en défaut, que ce soit au plan quantitatif ou au plan qualitatif. Les facturations étaient assorties du rappel largement énumératif des productions correspondantes et de CD ROM reprenant le tout. Le paiement n'était alors fait qu'au moment où les productions étaient agréées et les justificatifs vérifiés.

Je dois ajouter à cela que la culture et les pratiques du réseau nous amenaient plus facilement que les services du Pays à accepter l'idée de l'externalité. C'était un prestataire comme il y en a et comme il y en a toujours d'autres : Massimo TOCCHETTI de AIGO l'est depuis près de 20 ans, Al KEAHI a dépassé le cap des 20 ans de collaboration, pour ne citer qu'eux.... La différence était que ce prestataire était réellement exclusif et qu'il était local ; ce qui était moins courant. Or, il semble que ce soit aussi cette externalité qui puisse poser un problème de perception dans notre culture française du travail.

Au final, le prix est sensiblement inférieur à celui que le rapport provisoire de la CTC mentionne. La détermination de ce prix a été fonction d'une série d'éléments objectifs conduisant à sa fixation à un niveau élevé. Ce prix n'est pas sensiblement plus élevé que celui que nous aurions dû payer dans l'hypothèse alternative (qui est restée longtemps à l'ordre du jour) de son recrutement. Qui plus est, cette collaboration nous a permis momentanément de ne pas pourvoir le poste de chargé de marketing.

Question de l'absence de consultations préalables dans le cadre des conventions de coordination conclues en 2007:

Repositionnement de la problématique au début de l'année 2007 :

Au début de l'année 2007, le temps de collaboration de START UP INTERNATIONAL était d'environ 3 ans et demi, ce qui représentait une ancienneté très inférieure à celle d'une bonne partie de nos autres prestataires (certains des représentants actuellement en exercice étant en service depuis 10 à 20 ans). Il faut ici faire valoir que la pratique de TT en la matière a souvent consisté à capitaliser sur l'expertise en misant sur l'ancienneté de la relation et du service. Pour ces raisons, le temps global de mission qui à l'issue de la convention triennale de coordination internationale devait ressortir à environ 6 années, ne paraissait pas excessif au regard de ces pratiques très ancrées dans nos habitudes et modes opératoires. Le même constat peut être fait en ce qui concerne quelques agences de publicité dont certaines ont effectué entre 4 années de campagnes successives et plus (Hakuodo au Japon et Phelps aux USA notamment).

Au moment de la conclusion de la convention de coordination internationale, nous prenions logiquement en compte l'absence d'effectifs qualifiés et (ou) suffisamment disponibles sur la même période. Or la coordination du réseau était un rôle transverse à part entière : Il convenait de gérer l'alignement du réseau et la dynamique de communication aux instances qui comportait également la nécessité de gérer un changement de culture au niveau de l'interprofessionnalité (passer à la culture du résultat) et un changement de visées (passer des stratégies à l'année au développement et à l'inscription de nos efforts dans une dynamique de progrès mesurables).

Nous prenions également en considération le fait que l'apport consécutif aux missions dans le réseau conduites par ce prestataire, était toujours beaucoup plus complet et exploitable que les rapports de missions de nos cadres qui circonscrivaient leurs constats et recommandations à leurs domaines de spécialité.

Il s'est agi pour le comité d'un choix de gestion : Le concept de la coordination du réseau en faisait un processus ponctuel d'entrée en capacité de croissance. A ce titre, cette solution offrait l'avantage de geler les échelles (cela permettait transitoirement de ne pas recruter, ce qui équilibrait globalement les coûts pendant le processus) jusqu'à l'internalisation des tâches conduites dans le cadre de la mission. Les héritiers de l'expertise en retour étaient déjà identifiés au sein de la direction des opérations.

Je développe ces points ci-après :

L'état des textes et pratiques de référence au début de l'année 2007 :

Il y a lieu de ne pas se méprendre sur le sens de la formule «intuitu personae» que j'ai utilisée dans le cadre de nos réponses au rapport provisoire de l'IGAT, au sujet des observations relatives à l'absence de consultations préalables à la conclusion de conventions avec ce prestataire. En réalité, ce n'est évidemment pas la considération de sa personne mais celle de la pertinence et de l'utilité des services rendus qui a en son temps, déterminé notre choix.

Le rapport provisoire de la CTC fait état du manque de précision des textes au cours de la période où ces conventions et d'autres ont été passées. Le rapport mentionne également le moment où un règlement intérieur fixant de nouvelles normes de gouvernance a été établi (courant 2009 avec une validation intervenue en décembre 2009). Les nouvelles règles imposent des seuils de consultation en cas d'achat de prestations extérieures. Il faut quand même retenir qu'il n'existait pas de références ou guidelines internes en la matière au moment où les conventions visées par le rapport ont été passées ; sachant que par ailleurs, le Code des Marchés ne s'imposait pas automatiquement et que les pratiques antérieures étaient assez libres. D'ailleurs, d'autres conventions étaient couramment passées sans consultations préalables : Pour les représentations dans le cadre du renouvellement annuel de leur contrat ainsi que d'autres contrats d'assistance... Ce en quoi, on ne peut pas dire que l'absence de consultations dans les espèces envisagées, dérogeait réellement à des textes qui auraient été suffisamment précis sur la question, ou à des pratiques de consultation systématique qui auraient été en vigueur au moment de la passation des conventions visées. Certes, l'orthodoxie plaide généralement en faveur d'un appel au marché mais ici, nous manquons beaucoup trop de références (règlements intérieur et pratiques «maison») pour que l'on puisse dans ce cas précis, parler de dérogation consciente et intentionnelle. Ce en quoi la nuance est importante. Sachant que les circonstances de l'espèce permettent également de comprendre notre choix.

Cela étant, nous avons une idée assez précise des prix et de ce que recouvraient ces prix dans le marché. Des offres nous ont souvent été adressées pour le marketing ou pour la stratégie avec des prix égaux ou supérieurs mais avec un manque de relevance certain par rapport aux problématiques visées. A titre d'exemple, l'audit réalisé par ALVEA en 2009 a induit un coût d'environ 3,5 MFCFP pour un peu plus d'un mois de travail ; ce qui donne une bonne idée du niveau moyen de positionnement des offres des prestataires.

Notre choix a favorisé les priorités du moment et a opéré en considération d'une série d'éléments objectifs :

Dans le cadre des missions conduites par START UP INTERNATIONAL, il est réellement possible de considérer que la période initiale de mi 2003 à fin 2006 ne pouvait être traitée que d'un seul tenant au vu de l'inter-liaison des différents axes de mission et du fait que les missions s'appuyaient les unes sur les autres. 3 ans et demi avec un prestataire paraissait être un minimum pour bénéficier de la constance nécessaire à la génération d'impacts. Et au regard de la pratique «maison», c'était là une durée de collaboration très inférieure à celle de la moyenne des prestataires de Tahiti Tourisme (dont l'ancienneté dépasse couramment 10 ans. Nous revenons sur ce point plus bas). Il faut admettre que la question aurait pu se poser pour les 3 dernières années où il s'agissait de parachever l'organisation et l'alignement du réseau en vue de l'internaliser dans le cadre de l'année 3 de la mission... Mais à ce stade :

- Le niveau de satisfaction autour des travaux du prestataire était optimal au sein du comité de direction.
- Toutes les stratégies proposées avaient été validées (pour preuves celles qui ont été soumises à l'appui d'un bilan d'actions spontané, au CA du 18 mai 2007).
- La coordination européenne venait d'être créée en application d'un concept du prestataire. Il fallait la suivre, la faire vivre et en faire la dernière modélisation du système d'alignement.
- Les études de marchés étaient toujours en cours ... Si nous avions alors pris un autre prestataire, le prestataire sortant aurait dû finir préalablement la supervision de ces études ; ce qui aurait condamné le nouveau à les attendre dans une situation durable d'improductivité. Cela n'aurait pas été gérable...

- Toutes les perspectives d'actions et de missions nouvelles étaient appelées à s'appuyer sur les précédentes (notamment en matière de sensibilisation, de stratégies opérations locales et de recommandations en matière de communication).
- Le PCA en poste, la direction et le comité de direction voulaient conserver les services du prestataire. L'alternative n'était pas alors de le conserver ou de prendre un autre prestataire mais de savoir si nous allions le recruter (ce que confirme la réponse que j'ai faite en ce sens, un an plus tard à Mme Hirshon dans le cadre du CA d'avril 2008)) ; sachant que la réponse aurait été oui... En effet, l'idée avait été jusqu'à début 2007 de façonner son utilité, de capitaliser sur son expérience et de l'embaucher. Le prestataire et nous-mêmes en avons finalement décidé autrement en concluant que si son expertise restait nécessaire, elle ne le serait que transitoirement ; vu la fin logique de la phase d'implémentation à 3 ans de terme. C'est ce qui explique le lancement de la mission de coordination internationale dont la visée finale était de développer le processus et le système jusqu'à leur terme pour internaliser le tout ensuite. Dans cette optique, nous restions dans le cadre d'une collaboration précaire, ne créions pas d'échelles pérennes et comptions sur les ressources existantes pour hériter l'expertise en retour... Sur remarques honnêtes du prestataire, nous avons ainsi choisi de poursuivre notre investissement plutôt sur les systèmes que sur les personnes, tant il est vrai que les personnes passent et que les systèmes restent... Cela a donc constitué en son temps, un choix d'investissement mais aussi un choix de gestion.

Il reste vrai que nous aurions pu lancer une consultation à ce stade ; mais cela aurait vraisemblablement été seulement pour la forme ; vu la convergence des facteurs qui plaidaient alors en faveur du maintien du prestataire dans le cadre d'une ultime mission. Et ce dernier aurait plus que vraisemblablement été retenu en cas de consultation. En effet, ses avantages étaient considérables :

- Sa connaissance des problématiques touristiques et du réseau l'auraient nettement avantagé au niveau de l'élaboration de sa soumission et de son offre de services.
- Son expérience, ses résultats et sa cote du moment auprès du Comité de Direction l'auraient emporté (comme l'atteste les réponses à la question de son maintien ou de son retrait inopinément posée un an après au comité de janvier 2008).
- Par conviction, tradition ou culture «maison», Tahiti Tourisme a toujours tendu à favoriser des collaborations éprouvées.
- Il convenait de ne pas prendre de risques avec un nouveau venu non éprouvé ; vu que la structure n'était pas encore prête et que le rôle du coordinateur externe en était alors rendu crucial.
- Par ailleurs, nous étions alors réticents à l'idée de devoir réinvestir lourdement dans l'indispensable expérimentation du réseau par un nouveau prestataire : D'autres voyages auraient été nécessaires à sa familiarisation, elle-même indispensable à son entrée en productivité. Nous ne voulions pas exposer à nouveau, pareil investissement et n'en avons pas le temps.
- Dans le même temps, l'unanimité se faisait par ailleurs autour de la perspective de contracter pour 3 ans (soit une durée comparable) avec AIGO ; après plus d'une dizaine d'années de collaboration et ce, dans le même souci de sécurisation...
- Même en l'absence de cotations externes pour cette mission spécifique, il paraissait évident que nous restions dans le marché au vu de la cotation d'AIGO pour la coordination européenne qui était d'un montant légèrement inférieur (la première année seulement car elle s'est stabilisée à un niveau comparable en année 2) pour un travail sensiblement inférieur et une non exclusivité (dans le cadre d'une prestation de coordination, donc globalement comparable).
- Le choix qui avait été fait était justement de sortir à relativement court terme de l'externalité en mettant au point une logique visant à être internalisée au profit de l'effectif existant. Cette prestation ne correspondait donc plus à un besoin durable, elle était appelée à agir en relais sur l'internalisation d'une nouvelle expertise et de nouvelles tâches.

Au final, je peux dire qu'en considération de nos priorités du moment et des éléments repris ci-dessus comme au vu de l'urgence, notre choix cadrerait au plus juste et objectivement avec notre cahier des charges du moment. Mais il est vrai qu'il eut mieux valu dans ce cas comme dans d'autres, en pré constituer la preuve au travers du lancement d'une consultation

Nous avons à pris acte des remarques de l'IGAT à ce sujet et les avons mises en place en mettant au point le règlement intérieur et les nouvelles règles de gouvernance précitées, à la fin de l'année 2009.

La réalité de l'approbation des conventions visées par le rapport provisoire de la CTC lors du CA du 18 mai 2007 :

Reprise du texte de l'attestation des anciens membres du comité de direction sur ce point :

« Dans sa séance du 5 février 2007, le comité de direction a validé sans ambiguïtés et sur présentation très claire de la directrice générale, deux conventions triennales concernant respectivement :

- *La coordination internationale à conclure avec START UP INTERNATIONAL pour 21,68 MFCFP la première année (rémunération calculée sur la base de 11 mois sur 12 pour 2007 et 12 mois sur 12 pour les 2 autres années).*
- *La coordination européenne à conclure avec AIGO, notre représentant italien, pour environ 19 MFCFP la première année.*

Un rapport de présentation reprenant les conditions tarifaires de la coordination internationale et un descriptif des lignes de la mission nous a été remis lors de cette séance du comité de direction.

Le comité a approuvé ces conventions ; à charge de validation par le CA suivant au cours duquel le budget devait être voté. A cet égard, le PV du comité du 5 février 2007 précise bien que la validation des deux projets de conventions (AIGO et START UP INTERNATIONAL) devait intervenir dans le cadre de l'approbation des lignes du budget.

Lors du CA de mai 2007, le Président a tenu à reconstituer le cursus de nos travaux de conception stratégique depuis 2003, ce qui a également permis de situer la coordination internationale et la coordination européenne dans la logique de progression du redéploiement initié en 2003.

Le rapport de présentation lu par la directrice générale lors du CA de mai 2007 reprend dans le détail les étapes du redéploiement initié en 2003. Ce rapport présente les projets de collaboration externe (coordination internationale et coordination européenne) appelés à faciliter la mise en place des stratégies et actions proposées pour la suite du redéploiement. Ce rapport reprend en annexe le rapport de présentation adressé au comité de direction du 5 février 2007.

Le CA a alors validé le budget, les stratégies et plans d'actions proposés et les projets de collaboration externe en cause. S'il est vrai que le PV de cette séance du CA ne le reprend pas expressément, ce n'est qu'en raison d'une insuffisance rédactionnelle. D'ailleurs, de nombreuses autres lignes reprises au budget n'ont pas fait ce jour-là, l'objet de mentions expresses et détaillées dans le cadre du PV, bien qu'elles aient été examinées une à une en séance.

Il n'en demeure pas moins que l'accord du CA a bien été acquis pour ce qui concerne ces deux conventions et les différentes lignes reprises dans le projet de budget.

En tous cas, il est patent que la transparence et l'accès aux informations correspondantes ont bien été aménagés ; ce, notamment au travers :

- *Des rapports de présentation (celui qui a été adressé au CA et le PV du comité de direction du 5 février 2007 qui lui était annexé). Noter que ce rapport précise que le comité de direction a déjà donné son accord.*
- *De la présentation simultanée du budget assorti des annexes analytiques faisant ressortir les lignes correspondantes ».*

Mes observations :

Nous avons sur ce point, indiqué en réponse à l'IGAT que le doute sur l'effectivité de l'approbation de ces conventions lors du CA du 18 mai 2007 ne tenait qu'aux insuffisances rédactionnelles du PV de cette séance.

Il convient de remarquer que les observations de l'IGAT sont ici moins rigoureuses que celles de la CTC : En effet si la CTC évoque un défaut d'approbation, l'IGAT disait que ces conventions n'avaient pas été clairement approuvées, ce qui représente une nuance d'importance.

En réalité, ces conventions comme d'autres, n'ont pas été expressément approuvées dans le cadre de la rédaction du PV comme c'est l'usage en matière administrative où les PV reprennent le montant des conventions, elles-mêmes annexées au PV et lues en séance. Il est vrai que Tahiti Tourisme n'a jamais développé un tel formalisme du fait de son appartenance au secteur privé et en raison de pratiques axées sur une certaine simplification des procédures et de la forme dans laquelle les décisions des instances sont consignées.

Outre le témoignage des anciens membres du comité de direction qui est repris ci-dessus, une série d'indices convergents établit clairement l'effectivité de l'approbation des conventions visées par le CA du 18 mai 2007 :

- Le fait que ces conventions aient été présentées dans le cadre du budget 2007 avec les lignes d'engagement correspondantes (voir document budgétaire 2007 en annexe).
- Le rapport de présentation relatif à la convention de coordination internationale.
- Le bilan d'actions spontanément dressé pour la circonstance pour mesurer les avancées et anticiper les phases ultérieures du développement ; mais aussi pour bien positionner la dynamique des deux nouvelles coordinations dans le cadre des stratégies à développer et des plans d'actions à conduire.
- Le fait qu'un an plus tard –lors du CA du 11 avril 2008- Mme Hirshon m'interroge aux fins de savoir à quoi correspondent les lignes de prestations de service reprises dans le projet de budget 2008 atteste à la fois de l'insertion de ces données dans le document budgétaire (pour l'année 2008) parcouru en séance et de la connaissance qu'avaient les autres membres de l'existence de cette convention depuis 2007 (puisque en dehors de l'intervention de Mme Hirshon qui ne s'en souvenait plus, il n'y a pas eu de questions visant à savoir quand et à quelle occasion cette convention avait été acceptée par TT).

Note : Les éléments repris aux tirets 1 à 3 ci-dessus figurent dans les annexes au présent mémo de réponses.

En aucun cas, il n'y a eu volonté d'occultation. Au contraire, ces indices établissent clairement une volonté de concertation et de transparence sur les projets soumis ce jour-là au CA. Par ailleurs, la concomitance de la présentation du budget aménageait l'accès aux informations financières correspondantes.

Sans m'en prévaloir, je ne peux ici que relever l'absence de règles et (ou) de pratiques de rédaction référentielles. D'autres conventions approuvées dans le cadre de la présentation

budgétaire ce jour-là, n'ont pas fait l'objet de mentions expresses dans le cadre du PV. Il en a été ainsi des contrats de représentations renouvelés et de divers engagements. L'insuffisance rédactionnelle du PV de séance ne traduit donc aucunement une volonté de transgression consciente et intentionnelle de textes et (ou) de règles et (ou) de pratiques qui auraient été suffisamment précis en la matière. C'est simplement un manque de rigueur au niveau de la rédaction, l'accord du CA ayant incontestablement été donné sur ces points.

Dès 2009, nous avons attaché un soin particulier à la rédaction précise et fidèle de ces PV sous la houlette du secrétaire général nommé à cette période. Ce en quoi, nous avons tenu compte des remarques fondées de l'IGAT à ce sujet.

Point n° I.3 - La question du reporting opérationnel et la question distincte du contrôle financier du réseau international :

SOMMAIRE:

1. Ce que dit le rapport d'observations provisoire de la CTC sur le sujet.
2. La réalité de l'existence du reporting opérationnel entre 2003 et 2009.
<i>a. Reprise de ce que dit à ce sujet, l'attestation signée le 25 février dernier par les anciens membres du comité de direction.</i>
<i>b. La problématique historique de la contrôlabilité du réseau cachait en fait celle de la nécessaire mise à niveau du siège.</i>
<i>c. Chronologie de l'apport de corrections en matière de reporting sur la période 2003 / 2008.</i>
<i>d. Le niveau d'efficience du reporting qui avait été atteint à fin 2008.</i>
<i>e. Le reporting opérationnel et le reporting financier ont toujours constitué des filières distinctes et séparées.</i>
<i>f. Non prise en compte du reporting opérationnel dans le cadre de la mission ALVEA de 2009.</i>
3. Conclusion.

1. Ce que dit le rapport d'observations provisoire de la CTC sur le sujet :

Le rapport provisoire de la CTC fait état de carences au niveau du reporting opérationnel et financier des représentations au siège de Tahiti Tourisme.

Ces observations paraissent reposer pour partie, sur les conclusions du rapport ALVEA de 2009.

2. La réalité de l'existence du reporting entre 2003 et 2009 :

Reprise de ce que dit à ce sujet, l'attestation signée le 25 février dernier par les anciens membres du comité de direction :

« Nous récusons catégoriquement l'allégation faisant état de l'absence de reporting du réseau de représentations :

Nous l'avons dit plus haut, nous certifions l'existence et l'amélioration notable du reporting en provenance du réseau au cours de la période dont nous pouvons répondre.

Nous rappelons ci-après les évolutions principales du mode de reporting :

- *A l'issue du cycle audit, des guidelines dédiés à une optimisation de la relevance des informations contenues dans le reporting ont été présentés aux représentants lors du séminaire de fin 2005.*
- *Les premiers résultats des études marketing ont permis fin 2006 d'améliorer encore les formats de reporting.*
- *Dès le début de l'année 2007, des formats européens (mis en place dans le cadre de la collaboration tripartite entre la direction des opérations, la coordination internationale et la coordination européenne), sont mis en service. Ils comportent des informations axées sur l'évolution de la situation des marchés, sur l'évolution de nos positions partenariales, sur les comptes rendus d'actions et sur l'évaluation des impacts. Ces formats sont basés sur une trame standard et reprennent les indicateurs de performance mis en place quelques mois plus tôt.*
- *En septembre 2007, un séminaire est organisé en vue de procéder à l'alignement du reporting des représentations de NZ, d'Australie, d'Amérique du Sud et du Japon.*

Nous soulignons ici que le reporting budgétaire et financier était adressé à la DAF et directement traité par cette dernière.

Or, il semble qu'un audit du siège conduit début 2009 fait état d'une absence de reporting... Cette assertion nous surprend et nous paraît être sujette à caution car avant notre départ à fin 2008, ce reporting était omniprésent. C'est sur la base de rapports devenus très détaillés que les préparations budgétaires, rapports d'activités et revues trimestrielles des marchés particulièrement détaillées étaient réalisés.

Nous nous inscrivons en faux vis-à-vis des assertions de cet audit qui semble ne pas avoir tenu compte de l'existant en matière de reporting. Le reporting a constitué un axe fort des actions conduites sur ces 5 années en collaboration avec notre prestataire. La réalité de ce reporting, comme son amélioration au fil des ans (pour parvenir à son homogénéisation totale à fin 2007 sous l'impulsion des coordinations internationale et européenne) constituent des faits irrécusables. Les dossiers en attestent (formats européens, indicateurs de performance, revues des marchés, présentations budgétaires et rapports d'activités).

Nous comprenons mal comment la nouvelle gouvernance peut avoir « perdu le contact avec le réseau »... Cela ne peut s'expliquer que si le système de reporting substitué au précédent n'est pas adapté ou pas mis en place... Mais à fin 2008, il existait bel et bien et c'est une réalité incontestable ».

Cette attestation fait clairement le tour de la question : Elle confirme notamment qu'un reporting d'information et d'évaluation existait bien entre 2003 et 2008, tout en récusant les conclusions du rapport ALVEA de 2009 qui faisaient état d'une absence de reporting. L'attestation signée par Jacques TEHEIURA (jointe en annexe) confirme également l'existence du reporting à la même période. Je développe mes observations complémentaires dans les paragraphes qui suivent :

La problématique historique de la contrôlabilité du réseau cachait en fait celle de la nécessaire mise à niveau du siège :

Antérieurement à 2003, la relation siège / réseau ne fait pas encore une place suffisante à la culture de l'évaluation. Le reporting de l'époque est surtout descriptif et l'impact des actions est incomplètement et trop diversement évalué par les représentations, faute d'indicateurs de

performance valant pour tout le réseau ; mais aussi faute de stratégies globales et homogènes. Cette carence ne résulte pas alors d'un choix de management du siège privilégiant un fort niveau de délégation mais plus prosaïquement, d'un déficit de connaissances du siège qui à ce stade, visionne encore mal ses marchés au plan diagnostique. Les capacités de conception stratégique et opérationnelle s'en trouvent alors réduites d'autant et il est difficile de fixer des axes d'un reporting évaluatif, faute de valeurs cibles et de lignes d'objectifs référentielles.

A cet égard, il est intéressant de procéder à un bref retour sur le déséquilibre du rapport de forces (dans la relation siège / réseau) qu'induisait antérieurement à 2003, ce déficit de connaissances des marchés. Cette rétrospective permet de repositionner nos actions correctives jusqu'à 2008, stade à partir duquel le système de reporting était parfaitement au point en tant que système dual d'acheminement de l'information et d'évaluation périodique des actions :

L'activité de Tahiti Tourisme a toujours reposé sur le potentiel de relais et d'adaptation aux marchés que lui apportait son réseau international. Mais en raison de l'éloignement et des spécificités de chaque marché, l'atout représenté par la force de rayonnement du réseau a toujours été contrebalancée par le problème induit de sa contrôlabilité : En pratique, contrôler le réseau ne devait pas revenir à entraver son pouvoir d'initiative et son rôle d'orientation stratégique et opérationnelle. D'un autre côté, déléguer ne devait pas amener le siège à aliéner au réseau la maîtrise des dimensions stratégique et opérationnelle.

Dans l'histoire de Tahiti Tourisme, il n'a jamais été évident de trouver un équilibre entre ces deux pôles... Et il faut reconnaître qu'antérieurement à 2003, la tendance dominante était plutôt d'envisager le réseau comme étant concepteur et acteur aux plans stratégique et opérationnel ; alors que le siège fixait quelques règles et polices destinées au réseau, tout en se spécialisant dans la facilitation logistique et l'activité réceptive (destinée aux séminaires, réunions partenariales, voyages de presse et voyages de familiarisation de tour-opérateurs et d'agents de voyage)...

Mais il faut bien voir que cela n'a jamais été un choix libre : En fait, c'est la méconnaissance des marchés qui amenait le siège à reconnaître que le réseau disposait en la matière, d'une expertise qu'il n'avait pas. Aucun diagnostic global des marchés n'avait été conduit à ce stade et de ce fait, les perceptions dominantes de la destination comme le niveau de visibilité et de mise en commercialisation effective des gammes de produits étaient difficilement mesurables et évaluables. A cette méconnaissance des marchés et des positionnements de la destination sur les marchés s'ajoutait une méconnaissance du réseau envisagé en tant qu'outil (fonctionnalités, moyens, dimensionnement, organisation etc.).

En 2003 et marginalement en 2004 (soit à l'époque où la première vague d'audits des représentations a été lancée), les plans d'actions de l'année n+1 sont approuvés chaque année en septembre / octobre de l'année n, dans le cadre du séminaire annuel des représentants. Les stratégies qui sous-tendent les plans d'actions sont alors largement locales et le siège tend à les valider en l'état dans le souci de ne pas fixer de lignes qui ne tiendraient pas compte des spécificités mal connues des marchés. Ce rappel historique est très important tant il est vrai qu'en 2003, nous avions pratiquement une stratégie par marché ; laquelle se trouvait être grosso modo celle de la représentation que le siège n'orientait et ne corrigeait que par l'apport de directives très générales visant surtout : à respecter la neutralité entre partenaires, à poser une police assez générique concernant le respect de l'intégrité de la marque (branding) de la destination et à fixer des guidelines de coopération partenariale...

Il est vrai que produire et imposer au réseau une stratégie globale et homogène relevaient alors du challenge... En effet, quels axes de confortation des forces ou de correction des faiblesses aurait-il été possible de concevoir en l'absence d'un vrai diagnostic causal de la contreperformance de la destination ? Toute stratégie présuppose l'existence d'un support

diagnostique fiable ; or, ce n'était pas encore le cas en 2003... Et faute de stratégie globale et cohérente, la définition de lignes opérationnelles était aléatoire...

Dans ces conditions, c'était surtout de l'information que le siège pouvait demander aux représentations. L'évaluation ne pouvait que difficilement et hasardeusement faire partie des axes du reporting ; faute de repères suffisants. Le reporting de cette époque est à l'image du manque d'homogénéité stratégique et de critériologie de l'évaluation : il se limite à récapituler les actions conduites en exécution des plans d'actions. En clair, les représentations ne savaient pas par rapport à quels axes et quels objectifs -à court, moyen ou long terme- il y avait lieu d'évaluer leurs actions...

Chronologie de l'apport de corrections en matière de reporting sur la période 2003 / 2008 :

Historiquement, Tahiti Tourisme a donc toujours eu du mal à être plus proactif que réactif et à ne pas appliquer en l'état, les propositions des représentations... Or, guidés par le rapport de la CTC de 2003 dont nous nous étions appropriés les conclusions, cela constituait justement le but que nous nous étions fixé. Et nous pensons l'avoir atteint en 2007 / 2008.

Je reprends ci-après les axes de correction introduits entre 2003 et 2008:

L'amélioration du reporting a réellement constitué l'un des axes forts du cadrage des actions du réseau entre 2003 et 2008. Partis en 2003, sur la base d'un reporting plutôt descriptif et donc peu évaluatif, c'est avec constance qu'au cours des 5 années qui ont suivi, nous avons progressivement corrigé les lignes du reporting pour l'orienter sur la pertinence et l'exploitabilité des informations transmises. Mais la mise au point d'un reporting adapté passait nécessairement par l'optimisation du visionnement de la donne des marchés et de l'évolution de nos positions. L'adaptation du reporting passait aussi par l'affinage des stratégies (rendu possible par la maîtrise des aspects diagnostiques). C'est ce qui explique que plusieurs trains d'actions structurantes aient précédé les dernières mises au point du reporting intervenues entre fin 2006 et mi 2007.

En fait, c'est grâce aux axes de correction généraux qui ont été appliqués sur la période 2003 / 2008, que nous nous sommes donné les moyens de fixer des lignes d'un reporting plus étoffé. J'en reprends ci-après la chronologie :

- Les audits de 2003 / 2004 ont permis de prendre l'état des lieux du réseau et de mesurer les manques et la relative inutilité des informations qui étaient transmises dans le cadre des formats de reporting de l'époque.
- Fin 2005, nous profitons du séminaire annuel des représentations pour lancer un premier train de corrections au niveau du reporting.
- Le diagnostic causal de la contreperformance de la destination, tel que nous l'avons élaboré en 2006, nous a permis de fixer avec beaucoup plus d'à-propos, des stratégies de correction et leurs lignes dérivées au plan opérationnel.
- Au gré de l'avancement des études marketing intégrées, nous avons pu affiner notablement ces stratégies en les orientant sur des objectifs plus précis et des valeurs cibles mieux définies.
- L'atteinte à fin 2006 d'un niveau optimal de clairvoyance stratégique et d'homogénéité entre stratégies et trains d'opérations nous a permis de lancer la régionalisation de l'Europe et de profiter des dynamiques combinées des coordinations internationale et européenne pour réorienter le reporting sur la communication d'informations pertinentes, utiles et exploitables au plan décisionnel.

Le niveau d'efficience du reporting qui avait été atteint à fin 2008 :

C'est la régionalisation qui va nous permettre de généraliser les nouveaux formats de reporting à l'Europe. Par ailleurs, en septembre 2007, nous réunissons à Papeete les représentations du reste du monde pour les briefer sur le nouveau système de reporting (en fait, il s'agit des unités riveraines du Pacifique : Japon, Amérique du Sud, Australie / NZ).

Les nouveaux formats de reporting intègrent un concept permettant de décliner des informations corrélées à des indicateurs de performance. L'avantage en est évidemment que les informations sont pertinentes et exploitables au plan décisionnel tout en autorisant en temps quasi réel, une évaluation des actions au regard des lignes d'objectifs fixés. **Grâce à l'introduction de ce système, la mesurabilité devient donc optimale à partir de 2007.**

Au plan des **informations transmises**, les formats de reporting standard intègrent alors les éléments suivants :

Pax report :

Ce format introduit enfin une logique et une systématique de suivi des résultats de fréquentation en temps réel. Cela va ménager une capacité de réaction en temps opportun en cas de baisse durable des résultats appelant une réaction ponctuelle immédiate de type «plan de relance». Les indicateurs que ce format décline sont :

- Les flux comparés d'une année sur l'autre.
- Les prévisions et leur suivi.

Pax arrival :

A corrélér au pax report, il visualise les variations de la fréquentation.

Tiare report :

Il a l'avantage de mettre en œuvre un suivi analytique et dynamique du management des contingents d'agents Tiare (agents de voyages fédérés autour du didacticiel online et offline de Tahiti Tourisme) en déclinant l'évolution des paramètres repris par un tableau spécifique.

Web report :

Il s'attache de manière détaillée au suivi du rayonnement quantitatif et qualitatif des actions Web. Les points suivis et analysés sont déclinés dans le cadre d'un tableau spécifique.

Public Relations report :

Ce format permet de mesurer le degré de diversité des angles thématiques et vectoriels. Il devient ainsi plus facile de voir comment au travers du «choix des angles» des couvertures presse et TV, les reps jouent la carte de la «diversité îlienne» et de la «diversité produits». Cela permet alors de visualiser et de comprendre comment les représentations conjuguent au mieux thèmes et media en fonction du rayonnement «cibles» de ces derniers. Les points suivis sont déclinés au travers d'un tableau spécifique.

La **grille d'indicateurs de performance** correspondant aux informations contenues dans les formats de reporting est alors la suivante ; ce en application des recommandations (intitulées «indicateurs de performance»), validées par le CA en 2007 et initialement émises par notre prestataire :

Les indicateurs de résultat global :

-
1. Recettes touristiques globales comparées à celles des 4 exercices précédents.
 2. Part des recettes touristiques globales dans le PIB à comparer avec les mêmes chiffres pour les 4 exercices antérieurs.
-

3. Nombre de visiteurs par marché émetteur (avec reprise dans le tableau à fournir des chiffres correspondants pour les 4 exercices antérieurs). Les chiffres doivent correspondre aux statistiques fournies par L'ISPF.
4. Mesure des fluctuations saisonnières de la fréquentation (haute saison et basse saison) à comparer aux mêmes chiffres au cours des 4 années précédentes. Cet indicateur permet de mesurer la progression du lissage des fluctuations saisonnières ; et donc de prendre la mesure des efforts faits pour vendre la destination hors saison.
5. Nombre de nuitées vendues (comparé à celui des 4 années précédentes).
6. Durée moyenne des séjours (comparée à celle des 4 années précédentes).
7. Taux de retour global des visiteurs (comparé à celui des 4 années précédentes).
8. Taux de retour par marché émetteur (comparé à celui des 4 années précédentes).
9. Part relative des honeymooners dans la fréquentation totale (avec reprise du ratio des 4 années précédentes).
10. Part relative des honeymooners dans la fréquentation issue de chaque marché émetteur (avec reprise du ratio des 4 années précédentes).
11. Mesure du tourisme affinitaire en provenance de France : Part relative des VFR («Visiting Friends & Relatives») dans la fréquentation issue du marché France et la fréquentation globale (avec reprise des ratios correspondants pour les 4 années précédentes).
12. Nombre de chambres disponibles dans les différentes catégories, en hôtellerie internationale comme en petite hôtellerie et en hôtellerie familiale (pensions de famille) ; chiffres à comparer à ceux des 4 années précédentes.
13. Nombre de sièges aériens disponibles ; à comparer aux mêmes chiffres pour les 4 années qui précèdent. Note : Comme le nombre de chambres disponibles ; cet indicateur permet de mesurer l'évolution des capacités touristiques.
14. Dépenses de voyage des visiteurs à comparer aux chiffres des 4 années précédentes.
15. Ventiler la fréquentation globale entre visiteurs aériens et croisiéristes en comparant ces chiffres avec ceux des années précédentes.

Indicateurs de résultats et de diffusion économique :

1. Statistiques des arrivées par marchés en distinguant les chiffres du tourisme aérien et ceux qui concernent le tourisme de croisière.
2. Évolution de la durée des séjours mesurable sur la base des nuitées hôtelières.
3. Dépenses de voyage par marché qui permettront de distinguer les marchés sur lesquels l'investissement promotionnel comporte le plus de retours en termes de retombées économiques et d'orienter le ciblage en conséquence.
4. Monitoring du taux de retour des visiteurs : Il s'agit là de mesurer le taux de retour moyen et par marché des visiteurs. C'est un indice du niveau de diversité de l'offre de produits sur le (ou les) marché(s). Sachant que la répétition des séjours dépend de la diversité des produits, circuits et activités effectivement commercialisés sur les marchés. Le taux de retour constitue un indice fort de la capitalisation des efforts promotionnels via l'optimisation du niveau de diversité de l'offre.
5. Ratio de coût promotionnel par visiteurs et par marché: Il s'agit de diviser les dépenses promotionnelles sur un marché donné par le nombre de visiteurs émis par ce marché. Ce coût doit idéalement être optimisé d'année en année. Il autorise d'édifiantes comparaisons d'un marché à l'autre et constitue à ce titre, un excellent outil de péréquation. C'est un indice de la qualité de la gestion des budgets promotionnels des marchés.

Indicateurs d'image de la destination :

1. Il faut procéder tous les 3 ans environ à un update des études de marchés déjà réalisées et comparer les résultats aux précédents, en s'attachant à mesurer le recul des clichés réducteurs et contre perceptions comme le progrès des perceptions plus conformes à la réalité de la destination et pouvant donner lieu à une exploitation commerciale plus large.
2. Traçage des repeaters : Entretenir des e. relations permanentes avec nos repeaters qui auront été tracés préalablement: Cela suppose la mise en service de blogs et la réalisation annuelle de sondages visant à monitorer l'évolution des perceptions et des impressions de voyage des repeaters. C'est essentiel car ce sont les repeaters qui véhiculent l'image de la destination à ceux qui envisagent de la découvrir.

3. Questionnaires de satisfaction sur les vols retour: A exploiter analytiquement tous les 6 mois.
4. Post tests des campagnes image lancées sur les marchés avec interviews téléphoniques, interviews en lignes, focus groups: Ce qui va compter sera la mesure du progrès de la pénétration de la marque Tahiti dans ce que l'on appelle le «top of mind», c'est-à-dire
5. Indice de fréquentation des sites des représentations Tahiti Tourisme après les campagnes.

Indicateurs permettant d'évaluer les niveaux de visibilité et d'accès commercial aux produits :

1. Indices de dynamisme coopératif avec les tour-opérateurs (dits TO en abrégé):

- Progression du nombre de partenaires TO.
- Progression du nombre de pages dédiées à la destination sur l'ensemble des brochures en circulation sur le marché.
- Progression de la part de brochures monographiques dans le nombre total de brochures en circulation sur le marché.
- Nombre de workshops (ateliers) organisés avec les TO du marché.
- Nombre de road shows organisés conjointement avec le TO du marché.
- Nombre de personnels des TO ayant subi des séances de formation.
- Nombre de Famtrips (voyages de familiarisation) organisés en faveur des TO.
- Nombre de sessions de co-marketing organisées avec les TO.
- Progression du nombre des autres événements partenariaux.

2. Indices de dynamisme coopératif avec la distribution et les agents de voyage dédiés:

ONLINE:

- Évolution du nombre d'AGV (agents de voyages en abrégé) enrôlés.
- Nombre de séminaires avec les AGV dédiés.
- Pourcentage d'enrôlés ayant réussi la certification.

OFFLINE:

- Niveau d'assiduité des AGV participants.
- Taux de réussite des AGV à la certification.
- Niveau d'interactivité et de production d'idées (questions et suggestions).
- Résultats en termes de réservations.
- Nombre de Famtrips.

3. Indicateurs mesurant la capacité à informer et le niveau d'information diffusée:

ACTIONS WEB DES REPRESENTATIONS DE LA DESTINATION SUR LES MARCHES:

- Nombre de visites du site.
- Nombre de visites par jour.
- Nombre d'accès via des moteurs de recherche.
- Nombre de pages visionnées.
- Nombre de pages visionnées par visite.
- Temps moyen par visite.

RELATIONS PUBLIQUES :

Total clippings

Clippings assistés

Clippings spontanés

- | | | |
|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| - Nombre d'articles | - Nombre d'articles | - Nombre d'articles |
| - Nombre de pages dédiées | - Nombre de pages dédiées | - Nombre de pages dédiées |
| - Circulation | - Circulation | - Circulation |
| - Valeur en publicité | - Valeur en publicité | - Valeur en publicité |

Le reporting rénové a représenté dès 2007, un outil efficace dans le cadre de nos systèmes d'auto-évaluation. Qui plus est, ce reporting nous a permis d'étendre notre culture de l'évaluation et de la mesurabilité au réseau via les coordinations internationale et européenne. C'est ce qui nous a permis de fiabiliser de 2006 à 2009, nos diagnostics de marchés et nos bilans d'actions comme d'améliorer sensiblement notre capacité à corriger les stratégies et (ou) à adapter les plans d'actions en temps réel (ce qu'illustre très bien la réactivité déployée dans le cadre des plans de crise d'avril 2008 et de la correction des stratégies à fin 2008 en vue de susciter l'urgence de visite).

Je me permets d'insister particulièrement sur la réalité et la constance des efforts qui ont été déployés par le comité de direction, la direction générale et notre prestataire dans le cadre de la coordination internationale et de ses missions antérieures, pour sensibiliser les représentations à la nécessité d'un alignement aux normes de reporting fixées par le siège. Plusieurs documents attestent de cette concertation permanente comme de cet effort de formation sur le terme. Ces documents établissent irrécusablement que cette ligne de management participatif s'attachait inlassablement à la prise de leadership du siège et donc, à l'alignement du réseau. Pour preuves entre autres :

- **La synthèse du séminaire européen de Stresa** (en septembre 2006) au cours duquel des lignes stratégiques et opérationnelles très claires ont été fixées aux représentations européennes.
- **Le séminaire de septembre 2007 avec les représentations australasiennes et sud-américaine** dont le but était la formation des représentants à l'usage des nouveaux formats de reporting.

Le reporting opérationnel et le reporting financier ont toujours constitué des filières distinctes et séparées :

Cette précision essentielle est donnée par l'attestation des anciens membres du comité de direction. Je souhaite y revenir ici :

- Le reporting des représentations dont il a été question dans la présente section est le reporting opérationnel.
- Les éléments concernant l'exécution budgétaire et le suivi de l'utilisation des fonds n'étaient pas déclinés dans le cadre de ce format mais faisaient l'objet de comptes rendus séparés directement adressés à la DAF et exploités par cette dernière.

La coordination internationale et toutes les missions d'assistance antérieures ne se sont occupées que de l'opérationnel et n'ont jamais interféré avec les lignes de reporting financier. Un certain nombre de points en rapport avec ces matières avaient donné lieu à des recommandations lors de l'audit du réseau de 2003 / 2004. Les recommandations en question ont été transmises au DAF pour exécution dès son entrée en fonctions (2005). A cet égard, il faut relever que contrairement à ce qui est dit dans le rapport provisoire de la CTC, le monitoring n'était pas concerné (et ne l'a jamais été) par le contrôle financier des représentations. Les irrégularités relevées en 2009 dans la gestion de la filiale américaine ne peuvent donc pas être imputées à un manque de vigilance dans le cadre des actions de monitoring puisque aussi bien, cette ligne de contrôle échappait totalement au spectre de la mission (sachant par ailleurs que la dernière mission de monitoring de la filiale américaine avait pris place en 2005).

Enfin, il est évident que le rapport ALVEA de 2009 a fait l'amalgame entre reporting opérationnel et reporting financier ; créant ainsi une confusion extrêmement dommageable. Je peux admettre que la mission ALVEA se soit attachée à une fiabilisation (qui était alors souhaitable sur certains points), du reporting financier. Mais je ne puis que récuser

énergiquement l'assertion selon laquelle il n'y avait pas de reporting opérationnel car cette assertion zappe totalement la réalité d'un reporting particulièrement pertinent, utile et évaluatif qui constituait une aide précieuse en matière de décisions. J'y reviens plus en détails dans le cadre de la section dédiée au rapport ALVEA.

3. Conclusion :

J'ai décrit dans les paragraphes qui précèdent le système de reporting opérationnel particulièrement élaboré qui existait et fonctionnait effectivement en 2009 ; soit au moment de la conduite de la mission ALVEA qui en a inexplicablement signalé l'absence dans son rapport.

Les documents joints en annexes au présent mémo l'établissent par ailleurs, au même titre que les attestations des anciens membres du comité de direction et de l'ancien président du conseil d'administration.

Je tends à penser que s'il ne reste peu (ou pas) de traces de ce mode de reporting dans la gestion actuelle de Tahiti Tourisme ; c'est en raison des systèmes qui lui ont été substitués par la suite sur les prescriptions de la mission ALVEA. Et si l'état des lieux du moment signale l'absence totale de reporting, il semblerait alors que ce soit en raison du manque de pérennité et (ou) de viabilité des systèmes substitués.

Point n° 1.4 - Les rapports ALVEA et IGAT :

Ces deux rapports ont en commun le fait qu'ils n'ont pas pris en compte nos travaux stratégiques, la réalité de l'alignement du réseau et celle de la mise au point d'un reporting opérationnel délivrant des informations utiles, exploitables et évaluables au regard des lignes stratégiques posées.

Dans les deux cas, nous nous sommes trouvés privés de notre vérité ; dans une position où il ne nous a pas été possible de faire valoir les acquis générés par notre redéploiement initié quelques six années plus tôt...

Le fait que ces aspects importants aient été by passés ne l'a pas été pour les mêmes raisons dans les deux cas. En effet :

- Ces questions se trouvaient aux marges du cahier des charges de la mission IGAT qui s'est logiquement focalisée sur ce qui était de son ressort ; à savoir les aspects financiers, comptables, juridiques, réglementaires et administratifs. Cela est donc compréhensible.
- Mais dans le cas de la mission ALVEA, ces questions ont été largement éludées alors même qu'elles figuraient logiquement au cœur de son objet. Si bien que les solutions proposées n'ont pas pu être comparées avec un existant que la mission réputait péremptoirement être...inexistant...

La mission ALVEA :

Je viens de le dire, cette mission s'est affranchie dès le début de la prise en compte attentive de ce qui se faisait à l'époque en matière de stratégies, de conception opérationnelle en application des stratégies et de reporting opérationnel. Elle a posé dès son commencement, le postulat de l'inexistence des stratégies, de l'inconsistance stratégique des plans d'actions et de l'absence de reporting opérationnel... Le tableau était notablement aggravé par une conclusion réputant que les membres du CA et du comité de direction ne pouvaient pas dans ces conditions, être tenus informés du déroulement des plans d'actions sur les marchés...

Au rang des éléments clefs que la mission ALVEA n'a ni analysé en profondeur, ni pris en compte, il est possible de citer :

- Les études marketing intégrées qui venaient alors de s'achever et qui constituaient une matrice diagnostique d'une ampleur sans précédents ; à même de servir de base de repères pertinente pour les stratégies et plans d'actions des 5 à 10 années qui venaient. Or, la mission a dit qu'il n'y avait pas de diagnostic des marchés face à une étude fleuve dont elle n'a manifestement pas jugé utile de prendre connaissance (alors que cette étude lui avait été communiquée).
- L'ensemble des productions stratégiques qui représentaient pourtant un fort potentiel d'information et de guidance dans le cadre d'une mission audit. La mission a conclu à l'absence de stratégies et il n'a même pas été fait mention de l'existant en la matière... Du coup, les stratégies n'ont même pas pu être discutées.
- Les éléments d'information particulièrement abondants, détaillés et évaluatifs qui étaient très régulièrement adressés aux instances (revues des marchés trimestrielles, revues précédant la soumission des budgets et des modifications budgétaires, rapports annuels d'activités du groupement, rapports de missions ponctuelles du prestataire dans le réseau)...

Tout cela semble avoir été non seulement ignoré mais plus grave, réputé absent... Et il en a été conclu le plus simplement du monde que le CA et le CODIR manquaient d'informations et d'aides à la décision. Nous avons hélas, relevé que les membres de l'ancien comité (remplacé seulement quelques mois avant) n'avaient même pas été consultés par la mission sur ce point alors que par hypothèse, c'est à eux qu'à ce stade il incombait encore de répondre à cette question. Or quand on voit ce que ces derniers disent sur le sujet dans le cadre de l'attestation jointe, on comprend que la mission n'a pas retranscrit dans ses conclusions l'image fidèle du niveau d'information des instances...

- Le reporting opérationnel qui véhiculait pourtant des informations utiles, exploitables et évaluables au regard des lignes stratégiques posées et ce, surtout depuis les mises au point implémentées dans le cadre de la coordination européenne début 2007. Bien que la direction des opérations ait produit dans le cadre des entretiens de la mission, une liasse de rapports émanés du réseau ; les conclusions de la mission réputent qu'il n'y avait pas de reporting... L'ancienne directrice des opérations m'a dit qu'elle était prête à le certifier et elle se souvient encore de la dureté presque surréaliste des entretiens qui ont pris place avec le missionnaire.
- Le pilotage et la coordination transverses qui étaient effectivement exercés dans le cadre de la coordination internationale, en synergies constantes et intenses avec le réseau. La mission a conclu à l'absence de pilotage des activités à l'international ; ce malgré l'évidence d'une organisation fonctionnelle et organique (la direction des opérations) et d'un suivi transverse et démontré dans le cadre de la coordination qui elle, n'avait pas d'existence organique (il n'était pas possible de la faire figurer dans l'organigramme du siège). L'imminence de l'internalisation de la mission au sein des tâches courantes de la direction des opérations n'a pas non plus, été prise en compte ; alors même que le transfert d'expertise en retour démarrait et qu'il convenait de se faire une idée du dispositif qui devait en résulter à 6 ou 9 mois de terme...

Vu la non prise en compte de la quasi intégralité de la donne, il est évident que la mission visait plus à imposer un système qu'à chercher à améliorer le précédent après l'avoir dûment analysé et jaugé pour valoriser ses forces, ses atouts, ses avancées ; tout en remédiant à ses éventuelles faiblesses. Il est en effet, très regrettable que le système qui était alors en place n'ait pas été ni pris en compte, ni évalué car le fait que l'on ait recherché la substitution aux lieux et places de l'amélioration de l'existant a privé la mission de toute possible capitalisation sur les résultats déjà obtenus dans les matières envisagées... De ce fait, les conclusions de la mission ALVEA n'ont pas généré une logique d'amélioration mais une logique de rupture avec l'entier processus de redéploiement initié en 2003... Tahiti Tourisme en est ressorti privé des acquis de ses importants travaux antérieurs. La question est de savoir si l'acculturation qui en a résulté a pu compenser avantageusement la brutale déculturation imposée... De savoir aussi si la négation de l'existant sans récupération même minimaliste de quelques «recettes» éprouvées, ne représentait pas une prise de risques...

Or, une rupture sans prise en compte de l'existant représente toujours une forme de «quitte ou double» extrêmement aléatoire. En effet, on ne peut pas sans risques majeurs, s'aventurer à impulser une rupture dans le cadre d'une mission à durée et à spectre limités. Par ailleurs, toute rupture doit pouvoir justifier de l'apport de solutions aussi globales que celles auxquelles elle ambitionne de se substituer. Cela n'a pas été le cas. Cette mission n'a pas fait valider une alternative mais une substitution, sans mesure préalable et suffisamment discernante du niveau de substituabilité et des impasses que cela allait entraîner... Pour preuves, le fait qu'aucunes lignes stratégiques n'aient pu réellement remplacer les précédentes postérieurement à la mission ; pour preuves aussi le fait que la conception stratégique se soit manifestement affranchie de son indispensable base diagnostique ; pour preuves enfin, le fait que le mode de reporting substitué n'ait pas été aussi pérenne que l'on aurait pu l'espérer...

Sauf en matière de réglementation interne et d'affinage du reporting financier, il paraît évident que les effets générés par cette mission n'ont pas été durables pour ce qui a concerné les stratégies, les aspects opérationnels et le reporting. La raison globale en est qu'il n'y avait pas de commune mesure entre les apports de cette mission et le travail incomparablement plus ample, plus profond et plus structurant qui avait été fourni auparavant. On ne peut pas comparer les bénéfices de 6 ans de travail intense sur le terrain avec un mois d'études au siège sans prise en compte de la réalité des marchés, sans pouvoir mesurer les spécificités «réseau» et sans intégrer les aspects marketing à l'analyse. C'est en fait, le refus de toute capitalisation sur le travail déjà fait qui a privé cette mission d'impact et d'utilité durables. Le problème est qu'elle a introduit une profonde césure en condamnant Tahiti Tourisme à se couper de son patrimoine cognitif, de son savoir-faire «maison» et de sa culture d'évaluation si durement acquise...

La mission n'a pas mesuré l'adaptabilité au réseau des dispositions prescrites, les constats ont souvent été assésés sans bases et sans exemples concrets. Par ailleurs, l'échantillonnage de gens interrogés n'a pas été suffisamment représentatif (pas de représentants, pas de professionnels des marchés). D'ailleurs, il convient de relever que les professionnels locaux se sont déclarés globalement assez satisfaits de l'action à l'international dans le cadre des interviews. S'agissant des nouveaux membres du comité de direction qui ont été priés de jauger leur niveau d'information, on oublie trop facilement qu'ils venaient de rentrer en fonctions et qu'ils n'avaient pas eu encore l'occasion de prendre connaissance des revues trimestrielles et du reporting du réseau. Il faut ajouter à cela qu'aucune passation n'a eu lieu entre l'ancien comité de direction et le nouveau ; ce qui a aggravé la rupture...

Enfin, la conduite de cette mission a créé des tensions et des malaises assez forts au sein de l'encadrement. Cela a tenu au fait que l'auditeur ne prenaient que très peu (ou pas du tout) en considération les éléments pourtant concrets qui lui étaient fournis (exemple : le reporting opérationnel)... En fait, les cadres ont eu l'impression que les constats semblaient posés avant même qu'il ait été procédé à l'analyse détaillée des documents procurés à la mission.

Quant au rendu des conclusions de l'audit en CA, l'absence de réactions consignées au PV de la part de la direction ou des cadres ne doit pas être perçue comme un acquiescement. Nous avons pris le parti logique de faire honneur à notre devoir de réserve. Mais nous nous sommes ouverts à notre président et lui avons confié notre désapprobation et notre indignation.

Je considère personnellement que cette mission a été conduite de manière globalement anti professionnelle et contreproductive et je ne suis pas la seule. Je souhaite que la Cour note que je réserve mes droits à une action éventuelle contre cette société qui a non seulement mis à mal l'image de personnes intégralement dédiées à leur mission mais aussi largement contribué à ruiner le processus de structuration des activités de Tahiti Tourisme à l'international. 5 années d'acquis et de capitalisation sur nos efforts diagnostiques et stratégiques ont ainsi été annihilées pour introduire des substitutions fragmentaires qui se sont vite révélées peu viables... Au point que mon successeur, Teva Janicaud, a pris le parti de renoncer aux services de ce prestataire...

En résumé : Dans la mesure où il a éludé la prise en compte et l'étude approfondie des travaux diagnostiques et stratégiques préexistants comme celle des modes de reporting existants, le rapport ALVEA a entraîné prématurément l'exécution sommaire et la mise aux oubliettes des acquis majeurs de TT depuis sa création. Cela a amené TT à se couper de ses bases pour tenter de se redéployer sur des axes qui manquaient notablement de liaison et de compatibilité avec les réalités des marchés et du réseau... L'atteinte qui a ainsi été infligée à la montée en puissance n'est pas bénigne... Elle a tout simplement incité à l'oubli d'une connaissance, de modes opératoires et d'une culture de l'évaluation qui avaient fait leurs preuves ; ce au profit de solutions substituées de qualité nettement

moindre... et en tous cas non durables au vu de l'évidence de leur abandon après seulement un peu plus d'une année...

Le rapport IGAT :

Je n'ai pas d'observations en ce qui concerne ce rapport et je prie la Cour de bien vouloir ici se référer aux réponses que j'ai adressées en leur temps, à l'IGAT.

Je tiens néanmoins à rappeler que dans nos réponses à l'IGAT, nous avons dit regretter qu'il ait été conclu provisoirement à certaines carences en matières de stratégies et de reporting ; alors même que ces aspects avaient été insuffisamment passés en revue et discutés au cours de la mission.

Dans la mesure où il s'agissait par définition, d'un rapport provisoire (appelé à devenir définitif après prise en compte et annexion de nos réponses dans le corps du rapport), nous ne nous en étions pas émus outre mesure, pensant avoir sous peu l'opportunité de rouvrir le débat sur le sujet avec l'IGAT...

Hélas, il n'a pas été donné de suites à nos réponses. De ce fait, le rapport est resté à l'état provisoire et les points qu'il couvrait n'ont pas pu faire l'objet de nouveaux échanges (notamment en ce qui concerne les stratégies, le reporting et la question de la réalité de l'accord du CA au sujet des conventions d'assistance visées par le rapport).

Bien que les constats et recommandations de ce rapport n'aient jamais été rendus définitifs, nous nous sommes alignés sur ses prescriptions à fin 2009 en matière de règlement intérieur, de règles de gouvernance, de règles comptables et de règles d'appel au marché.

Point 1.5 - Dossier AL KEAHI :

Je reprends ci-après ce que les anciens membres du comité de direction ont dit sur le sujet dans le cadre de l'attestation signée :

«Il faut en premier lieu préciser que le contrat liant Tahiti Tourisme à Al KEAHI est hérité des gestions antérieures. Ce ne sont ni Madame PANERO, ni l'équipe du comité de direction qui l'ont initié. Ce contrat était problématique dans la mesure où il prévoyait une importante indemnité de rupture.

Par ailleurs, le statut de filiale de droit américain de l'implantation ne favorisait ni le contrôle, ni le processus décisionnel puisqu'il fallait faire entériner toutes nos décisions par le «board» de TTNA.

La directrice nous a fréquemment saisis des difficultés qu'elle rencontrait avec notre filiale américaine, notamment en matière d'alignement aux stratégies, plans d'actions et obligations de reporting (plusieurs PV du comité de direction en font foi).

Par ailleurs, un certain nombre de faits douteux appelait des actions correctives, voire la cessation de notre collaboration avec Monsieur KEAHI.

Une série de faits irrécusables atteste les efforts du Président, du comité et de la Directrice Générale en vue de régler le cas. La récurrence des transmissions particulièrement détaillées faites au CA pour amener ce dernier à prendre une décision constitue également un fait patent.

Comme le relève le rapport provisoire de la CTC, le CA a finalement décidé de privilégier l'option visant à conserver l'expertise de Monsieur KEAHI après avoir pris bonne note des rapports de présentation alarmants que nous lui avons adressés à plusieurs reprises. Le CA est souverain et il n'était rien que nous puissions alors faire pour l'amener à changer de position...

Il nous paraît néanmoins important de relever que nous avons fait tout ce qui était en notre pouvoir pour:

- *Analyser le cas avec précision, notamment au travers de :*
 - *L'analyse juridique et la simulation judiciaire effectuée par l'avocat américain M^oVONDERWEIT.*
 - *Le contrôle effectué régulièrement par AUDIT PACIFIQUE.*
 - *L'audit réalisé par le cabinet IRONBRIDGE.*
 - *Les analyses réalisées par notre prestataire dont les conclusions alarmantes transmises au CA ont qualifié précisément les faits (4 rapports volumineux et très détaillés).*
 - *Les tentatives de conciliation effectuées par Alan SCOTTI puis Jacques TEHEIURA.*
 - *Les 4 tentatives de conciliation conduites par Jacques TEHEIURA et Dany PANERO.*
- *Informé très précisément le CA de la situation et le saisir en vue de provoquer sa décision.*

Aucune tentative de conciliation n'a pu aboutir compte tenu du niveau des prétentions de Monsieur KEAHI.

Au final, nous ne pouvons pas être tenus pour responsables de ne pas avoir pu régler le cas. Nous avons dû respecter la position d'un CA que nous avons dûment informé, voire interpellé sur cette question.

Les efforts de notre équipe pour tenter de régler ce dossier très délicat ont été d'une ampleur sans précédents. Nous tenons à le signaler. Au même titre que nous souhaiterions que justice nous soit ici rendue en reconnaissant que nous n'étions redevables que d'une obligation de moyens (dont nous nous sommes largement acquittés) et non de résultats (la décision appartenant au CA)».

Je reprends également les termes utilisés par Jacques TEHEIURA dans le cadre de l'attestation qu'il a signée de son côté :

«Le dossier Al KEAHI ne peut que me laisser un souvenir amer. En effet, j'ai en synergie avec la directrice générale, fait tout ce qui était en mon pouvoir pour amener ce dossier vers une issue amiable qui ne soit pas financièrement hors de portée pour le groupement. A la lecture du rapport de la Chambre, j'apprends avec stupeur que Al KEAHI vient à peine de quitter le groupement et que le prix de son éviction semble avoir représenté des montants dépassant considérablement les montants « buttoirs » que j'avais fixés pour la négociation... Je confirme que les négociations avec cette personne ont toujours été particulièrement difficiles et imprévisibles ; ce qui explique qu'il n'ait jamais été possible de s'accorder sur de modalités de séparation et sur montant définitif d'indemnisation. L'organisation des CA et AG de TTNA a toujours relevé de la gageure, tant le niveau d'insoumission de la filiale avait atteint un paroxysme. A l'impossible, nul n'est tenu... Je peux justifier de la mise en œuvre de tous les moyens pour parvenir et à mettre l'implantation au pas et à obtenir le départ de l'intéressé dans de bonnes conditions pour TT ; ce en quoi je ne crois pas avoir failli à la mission qui m'avait été confiée. Je dois enfin faire valoir qu'au-delà de mes multiples saisines du CA, j'ai même été jusqu'à interpeler ce dernier pour l'exhorter à prendre une décision... En vain»...

Il y a peu de choses à ajouter à ce que disent sur la question ces deux attestations. Je tiens toutefois à souligner que le contrat de AL KEAHI était hérité d'une gestion antérieure et qu'il m'a fallu gérer ce handicap du mieux que je le pouvais...

Dans ce dossier, nous nous sommes surtout heurtés :

- A l'extrême versatilité de l'intéressé dont les prétentions ont varié largement au-delà du gérable.
- A une position foncièrement mitigée des composantes de l'interprofessionnalité qui étaient alors représentées au sein du CA.

Quoiqu'il en soit, nous avons adressé la question au CA en l'informant de manière très détaillée sur la possible qualification des faits retenus à l'encontre de AL KEAHI et sur leur gravité potentielle.

Nous avons également pris la précaution de lancer les missions audit IRONBRIDGE et AUDIT PACIFIQUE TAHITI.

De même, nous avons fait encadrer notre approche et fait valider notre qualification des faits a priori par un avocat américain ; ce, toujours dans le souci de fournir au CA une aide à la décision détaillée et fiable.

«A l'impossible, nul n'est tenu» et le CA est souverain... il ne peut raisonnablement pas être reproché au PCA et à la DG de l'époque de ne pas être parvenus à obtenir le départ de l'intéressé.

Point n° I.6 - Les cas d'immixtion des pouvoirs publics :

Je reprends ci-après les termes des attestations établies respectivement par les anciens membres du comité de direction et Jacques TEHEIURA :

«Nous saluons l'attachement de la CTC à relever ces cas d'immixtion qui ont souvent entravé nos actions.

Nous souhaiterions voir rajouter le cas de la sensibilisation validé avec enthousiasme par nos instances et le Ministère du Tourisme et que le Gouvernement nous a par la suite, demandé d'abandonner. Cela nous a fait renoncer à un projet valable, utile et approuvé par tous»...

«Je garde des différentes immixtions des pouvoirs publics dans la gestion de TT, le souvenir de batailles incessantes dans le cadre d'atteintes que je n'ai jamais admises et toujours dénoncées».

Je n'ai rien à ajouter au contenu de ces deux attestations ; sauf à souligner que la récurrences de ces immixtions d'un ministère sur l'autre constitue réellement une difficulté parfois difficilement gérable compte tenu du fait que les ministères s'avancent dans leurs promesses avant même d'avoir évalué la faisabilité de l'opération projetée pour TT...

Le cas de la sensibilisation nous a placés dans une situation dommageable : ce projet conçu par notre prestataire avait reçu un accueil enthousiaste de la part des instances de TT. J'ai fait part au comité de direction et au CA de l'injonction du gouvernement visant à arrêter le projet. Les deux instances en ont pris acte et ont confirmé la mise en suspens de ce projet extrêmement structurant qui a fini par être supprimé...

Ce cas comme les autres cas d'immixtion confirme la limitation de la latitude d'action de la direction générale qui ne peut en pareille situation, que s'adresser au Comité de direction et (ou) au Conseil d'Administration et se ranger à leur décision finale.

Point n° I.7 - Mes conclusions et la requête que j'adresse ici à la Chambre Territoriale des comptes :

Dans le cadre du présent mémo de réponses, je pense avoir fourni un travail sérieux qui n'aurait pas pu l'être si notre travail au sein de Tahiti Tourisme ne l'avait pas lui-même été... Je souhaite par-là informer davantage l'analyse de la Chambre Territoriale des Comptes pour démontrer l'ampleur des travaux qui ont été conduits par le comité de direction entre 2003 et 2008 ; tout comme l'utilité que ces travaux ont délivrée en leur temps et celle qu'ils conservent aujourd'hui en tant que composantes du patrimoine de connaissances de Tahiti Tourisme.

Dans cette mesure, je crois sincèrement que nous avons au travers de ces travaux, procédé à un véritable investissement, encore capable de délivrer des retours structurants pour quelques années. Il me paraît essentiel que les équipes actuelles et les instances gouvernementales en charge du secteur ne les perdent pas de vue, tant il est vrai que ces productions représentent encore un gisement d'éléments de réponse face aux problématiques qui émergent actuellement :

- La problématique du rapport coûts / impact devenu prohibitif des campagnes image toujours pratiquées à grande échelle ;
- la nécessité de pousser le développement de la diversité des gammes de produits commercialisées sur les marchés,
- l'urgence qu'il y a à recadrer réalistement les stratégies sur la base des aspects diagnostiques trop vite oubliés,
- la mise en place de synergies productives à l'échelon du secteur, entre Tahiti Tourisme et le Pays (au travers de la définition tant attendue d'un schéma directeur assorti d'une vraie politique du tourisme)...

Nos travaux comportent des pistes intéressantes et viables par rapport à ces problématiques et il serait dommage de ne pas en tirer tout le profit possible.

Or, il paraît évident que ces travaux n'ont jamais réellement fait l'objet de l'attention qu'ils méritaient et qu'ils ont été globalement ignorés par la mission d'audit interne de 2009 qui a largement contribué à leur mise à l'écart et à leur oubli, sans proposer d'alternatives viables sur les aspects opérationnels. Ils sont de ce fait, tellement tombés en déréliction que la plupart d'entre eux n'ont manifestement pas été transmis à la CTC dans le cadre de son examen des comptes et de la gestion...

Mon vœu le plus cher est que nos travaux soient enfin pris en considération, étudiés, discutés et mis à profit à la mesure de l'utilité qu'ils peuvent encore apporter.

Je suis consciente du problème paradoxal que posent les productions abondantes : Personne ne peut consacrer à leur étude, le temps nécessaire ; alors même qu'il le faudrait... Par deux fois (dans le cadre des missions IGAT et ALVEA), nous nous sommes trouvés privés de la possibilité de discuter les stratégies dans le détail pour en faire saillir l'intérêt, notamment au niveau des applications qui en étaient faites et (ou) pouvaient encore en être faites. Mais cela n'a pas été possible : De manière compréhensible avec l'IGAT parce que ce sujet se trouvait dans la périphérie de l'objet principal de sa mission et de manière inacceptable avec ALVEA qui n'a pas souhaité prendre en compte l'existant et les antécédents en la matière.

De la même manière, le peu d'éléments transmis à la CTC n'a pas permis à cette dernière de mesurer l'ampleur de l'effort accompli, sa capacité structurante et l'importante réserve d'utilité des travaux.

Pour ces raisons, je souhaite vivement que cet échange avec la CTC prenne place sur base dûment informée. Je considère en effet, que la CTC est à la fois le prescripteur des actions structurantes que j'ai lancées et l'ayant droit logique et légitime des comptes rendus qui peuvent être faits sur le sujet près de 10 ans après.

Je prie instamment la Cour de bien vouloir considérer qu'une évidence se cache derrière la présomption d'inconsistance de nos actions créée par le rapport ALVEA : Cette évidence est qu'il n'y a pas 1% du travail fait qui ait pu être discuté, jaugé, évalué et apprécié à sa juste valeur. Il est également évident que dans le passé récent, ce travail a trop souvent été jaugé et jugé sans être lu...

Pour ces raisons, je requiers ici de la Cour qu'elle veuille bien m'entendre à nouveau pour faire un point plus approfondi sur les questions soulevées par le rapport d'observations provisoires et notamment sur les questions de l'utilité passée et actuelle des travaux issus de la collaboration de l'ancien comité de direction avec les missions d'assistance.

Je requiers également de la Cour qu'elle auditionne des personnes clefs qui n'ont pas été entendues jusqu'ici et dont l'apport peut être très éclairant. Je pense surtout aux trois anciens membres du comité de direction qui ont produit l'attestation jointe au présent mémo et à l'ex PCA, Jacques TEHEIURA. La contribution du prestataire qui était en charge des propositions liées à ces travaux peut également être intéressante.

Je prie enfin la Cour de bien vouloir prendre acte de mes réponses et de les intégrer dans le corps du rapport définitif.

Seconde partie – Mes commentaires sur la base d’une lecture «ligne à ligne» du rapport d’observations provisoires de la Chambre Territoriale des Comptes.

Page 6 au sujet du rapport ALVEA (§ 2.1.2.1) :

Il est surprenant que la société ALVEA se soit aventurée à recommander des stratégies opérationnelles ; sans avoir connaissance des marchés, sans connaître les spécificités de notre opérationnalité et sans avoir été ne fût-ce qu’un minimum, familiarisé avec le réseau... Il est clair qu’émettre des recommandations en cette matière après seulement 4 à 5 semaines d’étude limitée au siège, prouve clairement que la mission ne s’est pas donné le temps d’étudier l’existant en matière de stratégies et de lignes opérationnelles.

ALVEA parle également d’une «faible appropriation des stratégies par le personnel» Qui a-t-il interviewé et à quel niveau de responsabilité ? C’est la question qui me paraît s’imposer. Et le rapport d’audit ne le dit pas... L’assertion paraît manquer notablement de substance.

ALVEA parle aussi d’une «faiblesse du contrôle» mais lequel ?

Il est également avancé dans le rapport d’audit que les «plans d’actions proposés par les représentations sont validés en l’état». Mais comment cela a-t-il pu être établi, faute pour la mission de s’être impliquée dans l’étude de l’opérationnalité ? Est-ce à dire que les incessants emails expédiés par la direction des opérations aux représentations pour corriger les axes des campagnes de publicité ou de relations publiques n’ont pas été pris en considération ? Pourquoi la mission n’a-t-elle pas non plus, tenu compte des voyages accomplis par la direction et le coordinateur externe du réseau dans le but spécifique d’assister à des présentations de concepts de communication ou à des événements partenariaux pour y poser clairement les orientations et volontés du siège ? Pourquoi n’a-t-il pas été tenu compte des multiples rapports de missions correspondants qui établissent clairement le rôle de guidance du siège, voire l’exercice par ce dernier d’un véritable droit de veto ?

L’une de conclusions fortes du rapport ALVEA est de réputer qu’il est «délicat pour le comité de direction et pour le CA d’apprécier ce qui est réalisé sur les marchés du fait de l’absence d’état d’avancement des plans d’actions». Cela revient encore une fois à ignorer le reporting d’information et d’évaluation des représentations, ainsi que les revues des marchés produites régulièrement dans le cadre de la mission de coordination internationale ou les revues précédant les présentations budgétaires ou encore les rapports d’activité du groupement...

ALVEA évoque enfin la nécessité d’introduire un «véritable management opérationnel des représentations»... Outre que l’on est en droit de se demander comment des lignes managériales référentielles peuvent ici être posées en l’absence de connaissance du réseau et des modalités de l’opérationnalité ; cette assertion revient à ignorer les systèmes de management et de cadrage en place au moment de la mission : se trouvent ignorés l’existence organique et fonctionnelle de la direction des opérations comme le rôle de la coordination externe malgré sa dynamique transverse visible à tous les niveaux de l’animation du réseau. La non visualisation du rôle de la coordination a vraisemblablement tenu à l’absence d’existence organique de cette dernière (la coordination ne pouvait pas être représentée sur l’organigramme). On ne peut relever ici encore que des assertions sans fondement réel et surtout, une non prise en compte des dynamiques hiérarchique et transverse qui interagissaient à cette époque (Direction des opérations et coordination internationale).

Page 9 – contrat d’objectifs 1^{er} § et dernier § :

Je souscris totalement à l’idée d’un contrat d’objectifs avec le Pays et ai été la première à défendre au cours des années écoulées, l’idée selon laquelle le rôle du Pays doit être clarifié. En effet, manquent toujours notablement :

- une politique du tourisme,
- un schéma directeur,
- une charte de qualité des produits du tourisme polynésien
- et une charte de l’utilisation des fonds publics dans le cadre des actions promotionnelles conduites par le groupement.

Nous avons émis des propositions détaillées sur chacun de ces points.

Page 11 - § 2.2.1.2 : Cas d’immixtion :

Cette énumération des cas d’immixtion des pouvoirs publics peut être complétée avec le rappel du cas de la sensibilisation interrompue sur injonction du gouvernement (ce point est développé dans mes réponses).

En ce qui concerne l’opération INVEST IN YOUR LOVE, je tiens à rectifier ce que dit le rapport de la CTC : le Président du CA et le comité de direction ont été dûment informés et saisi de cette demande. Le comité a pris le parti d’accéder à la demande du Ministre.

Page 12 – Au sujet du marché chinois :

Je suis d’accord avec l’évaluation que fait la Cour de cet axe touristique. Les tentatives de prospection de ce marché illustraient surtout une volonté des pouvoirs publics en ce sens. Nous étions beaucoup plus réservés en interne.

Page 13 – Venue d’une journaliste US :

Il est essentiel que la Cour prenne connaissance du courrier de protestation que Jacques TEHEIHURA a adressé au ministre Marc COLLINS à ce sujet.

Page 14 – Risques juridiques liés aux immixtions et délimitation des compétences CA / CODIR :

S’agissant des risques juridiques liés aux immixtions, je suis évidemment d’accord avec la Cour. Nous avons toujours œuvré pour combattre ces immixtions. L’attestation établie par Jacques TEHEIURA le confirme.

S’agissant de la délimitation imprécise des compétences respectives du CA et du CODIR, ce point est évident et la commissaire de gouvernement l’a relevé de manière constante au cours des

années écoulées. Il y a lieu de souligner l'importance de fait du rôle historique du comité de direction.

Page 17 – Honoraires du prestataire :

Je renvoie ici à la question du prix de ces missions telle que je l'ai développée spécifiquement dans mes réponses. Je rappelle que les montants repris par le rapport provisoire de la CTC sont inexacts et que nous comptons également rectifier ce point dans le cadre des échanges avec l'IGAT que nous attendions à la suite de l'envoi de nos réponses.

Page 17 – Développement des procédures depuis 2010 :

Je tiens essentiellement à préciser que les 3 procédures produites entre février et juin 2010 l'ont été suite à mon propre travail sur ce dossier.

Page 18 – au sujet de «l'absence de suivi dans la définition des axes stratégiques» :

Cette conclusion et sa formulation sont assurément peu justifiées. J'espère en avoir convaincu la Cour au travers de mes réponses qui démontrent que les stratégies proposées ont pour la plupart, été suivies d'applications et qu'elles ont régulièrement fait l'objet de bilans spontanés à l'initiative de la direction et (ou) du prestataire qui évaluait de lui-même la progression des missions.

Il paraît aléatoire de procéder par sondage pour évaluer l'utilité de ce qui a été fait en matière de propositions stratégiques. Aussi, l'exemple de la «stratégie générale de TT» n'est pas vraiment illustratif de la pertinence moyenne de ce qui s'est fait et du niveau de suivi dont toutes ces productions ont fait l'objet. Je l'ai dit dans mes réponses, ce dossier visait une certaine généralisation en vue de pouvoir obtenir un consensus optimal sur la question sans précédents des interactions entre le Pays et Tahiti Tourisme. Cela étant dit, le document pris en exemple a réellement débouché sur des applications exemplaires avec la réalisation des études marketing intégrées sur tous les marchés. Cette étude diagnostique était très complète et hautement exploitable (elle a d'ailleurs été exploitée avec succès dans certaines corrections opérationnelles visant l'apport de factualité dans les campagnes de communication japonaise, australienne et néo-zélandaise. Ces actions ont rencontré un succès encourageant en termes de diversification des clientèles).

En outre, je ne me souviens pas avoir dit au cours de mes entretiens avec la Cour que «différentes situations avaient empêché la mise en œuvre de la totalité des stratégies». Au contraire, j'indique clairement dans mes réponses que seules la réforme globale et la sensibilisation ont rencontré de réels obstacles au stade de leur application.

Début de page 19 – Règlement intérieur :

La non mise en œuvre du règlement intérieur en 2012 n'est pas mon fait. Cela paraît évident mais je préfère le préciser.

Début de page 20 – Dossier AL KEAHI :

Si j'ai dit avoir «rempli ma mission» en revenant de LOS ANGELES avec un protocole d'accord amiable signé ; c'est parce que c'était là l'objet de ma mission. En effet, il n'était pas possible à ce stade qu'une seule mission suffise à emporter l'accord définitif de AL KEAHI.

Début de page 22 – AL KEAHI :

La difficulté du contrôle de TTNA tenait à son statut de filiale de droit américain. Nos décisions ne lui étaient pas applicables directement mais moyennant l'approbation préalable du board de TTNA. Cette construction a été mise en place dans le cadre des gestions antérieures et il nous a fallu gérer cela comme nous le pouvions.

Tableau du début de la page 25 – Evolution des frais de personnel :

Durant mon mandat, ce n'est que marginalement que j'ai recouru à l'embauche. Je crois sincèrement que l'impact de la fusion de 2006 a été déterminant et que le tableau repris par le rapport de la CTC reflète bien la hausse qui en a résulté entre 2006 et 2009.

Début de page 30 – Question des avenants aux conventions d'assistance :

Je tiens à préciser que ces avenants ont surtout eu pour effet de réaménager le spectre des différentes missions quand cela s'est révélé nécessaire. Ils ont parfois aménagé des modifications de calendrier.

Ces avenants ont dans d'autres cas, permis de déplacer le disponible d'un poste de travaux donné un autre au sein d'une même convention ; ce, en fonction de l'évolution des priorités des missions.

Dans le cas de la convention ERD (Etudes, Recherches et Développement) de 2007, un avenant est venu mobiliser la tranche conditionnelle prévue à l'origine de la convention. L'intervention de cet avenant était donc initialement prévue au contrat.

L'impact financier des avenants s'est globalement plutôt orienté vers la diminution des enveloppes avec une baisse de rémunération de 10MFCEP négociée en fin de mission sur la convention ERD (moins 2MFCEP) et sur la coordination internationale (moins 8MFCEP environ).

Troisième § de la page 30 :

Je pense que le choix du terme «évasive» (s'agissant de mes réponses à Madame Hirshon sur la question de la traduction opérationnelle des travaux stratégiques), procède d'une interprétation et qu'à ce titre, nous sortons ici du champ objectif et factuel de l'analyse.

Le PV de séance n'a pas repris mes réponses in extenso et il est très difficile de manière générale, de se faire une idée précise des échanges argumentaires intervenus durant les CA sur une base rédactionnelle aussi simplifiée.

Il y a surtout que je n'avais aucune raison d'être «évasive», tant il était évident que presque toute l'action conduite sur les marchés se trouvait être l'application des stratégies proposées.

Je souhaiterais que la Cour retire ce terme du rapport. Je le trouvé péjoratif et n'y reconnais pas mon attitude.

Début de page 31 – Convention d'objectifs :

Le retard de la convention d'objectifs constitue l'un des nombreux tributs à payer à l'instabilité ministérielle chronique de ces dernières années. Tous les ministères successifs ont évoqué cette question qui dépend strictement du gouvernement.

Fin de la page 34 – Une filiale américaine insuffisamment suivie :

Je rappelle que le détournement au Japon a été découvert en 2004 par notre prestataire (ce point est développé dans le corps de mes réponses) sur signalement par un agent du bureau d'un inexplicable «tax refund» ; alors même que jusque-là, la représentation n'était pas supposée pouvoir récupérer la TVA.

Quant aux irrégularités découvertes à TTNA en 2009, elles n'ont rien à voir avec le monitoring et ce, pour deux raisons absolument saillantes :

- Le monitoring de TTNA a pris fin juste avant le séminaire des représentants de septembre 2005 (j'ai développé ce point dans mes réponses).
- L'objet des missions de notre prestataire n'a jamais inclus le contrôle financier et le contrôle de l'utilisation des fonds.

Fin de page 36 – Post évaluation de la campagne INVEST IN YOUR LOVE :

Je suis d'accord en ce qui concerne l'absence d'impacts démontrables de cette campagne. J'ai développé mon point de vue sur les opérations de publicité image dans mes réponses et je pense que ces actions sont chères, globalement peu impactantes et difficilement évaluables. L'opinion professionnelle y reste néanmoins attachée.

Je voudrais faire valoir qu'il reste déplorable que l'arrêt brutal de cette campagne ait été demandé au niveau du gouvernement, par ceux qui en avaient initié le concept. L'arrêt inopiné de la campagne a minimisé son impact mais il a surtout entraîné la perte des 370MFCFP de subventions de la DGDE.

**Annexes insérées dans le corps du mémo de réponses ; dans la
version «papier» dudit mémo:**

1. Photocopie de l'avis de réception en date du 11 février 2013 du rapport d'observations provisoire de la Chambre Territoriale des Comptes.
2. Attestation signée par les anciens membres du comité de direction de Tahiti Tourisme.
3. Attestation signée par Jacques TEHEIURA en sa qualité d'ex président du conseil d'administration de Tahiti Tourisme.
4. Récapitulation des principales productions de Start Up International. (intégrée au memo).
5. Budget 2007 tel que présenté au CA de mai 2007, reprenant au poste intitulé « consulting » les lignes des enveloppes financières correspondant aux conventions d'assistance.
6. Rapport de présentation aux instances du projet de convention de coordination du réseau international.

Annexe : Récapitulation des principaux travaux de Start Up International :

AUDIT 2003 - Convention n°18/TT du 30 avril 2003:

6. Cahier des charges.
7. Nouvelle Zélande:
 - e. Rapport de 1^{ère} revue d'audit.
 - f. Rapport de 2^{ème} revue d'audit.
 - g. Version anglaise du rapport de 1^{ère} revue d'audit.
 - h. Version anglaise du rapport de 2^{ème} revue d'audit.
8. Australie:
 - e. Rapport de 1^{ère} revue d'audit.
 - f. Rapport de 2^{ème} revue d'audit.
 - g. Version anglaise du rapport de 1^{ère} revue d'audit.
 - h. Version anglaise du rapport de 2^{ème} revue d'audit.
9. Allemagne:
 - c. Rapport de 1^{ère} revue d'audit.
 - d. Rapport de 2^{ème} revue d'audit.
10. Japon (convention spécifique n°38/TT du 17 septembre 2003):
 - e. Rapport de 1^{ère} revue d'audit.
 - f. Rapport de 2^{ème} revue d'audit.
 - g. Version anglaise du rapport de 1^{ère} revue d'audit.
 - h. Version anglaise du rapport de 2^{ème} revue d'audit.

EADR 2004 (SUITE AUDIT) – Convention du 5 janvier 2004:

9. USA:
 - d. Rapport 1^{ère} revue d'audit.
 - e. Rapport 2^{ème} revue d'audit.
 - f. Version anglaise du rapport de 2^{ème} revue d'audit.
10. Amérique du Sud:
 - d. Rapport 1^{ère} revue d'audit.
 - e. Rapport 2^{ème} revue d'audit.
 - f. Version anglaise du rapport de 2^{ème} revue d'audit.
11. France:
 - c. Rapport 1^{ère} revue d'audit.
 - d. Rapport 2^{ème} revue d'audit.
12. Italie:
 - d. Rapport 1^{ère} revue d'audit.
 - e. Rapport 2^{ème} revue d'audit.
 - f. Version anglaise du rapport de 2^{ème} revue d'audit.
13. Espagne & Portugal:
 - d. Rapport 1^{ère} revue d'audit.
 - e. Rapport 2^{ème} revue d'audit.

f. Version anglaise du rapport de 2ème revue d'audit.

14. Royaume Uni:

- d. Rapport 1ère revue d'audit.
- e. Rapport 2ème revue d'audit.
- f. Version anglaise du rapport de 2ème revue d'audit.

15. Europe du Nord:

Rapport 1ère revue d'audit.

NB : noter que le rapport de 2ème revue d'audit et la version anglaise du rapport de 2ème revue d'audit ont été supprimés par avenant en date du 3 décembre 2004).

16. Globalisation recommandations à l'issue de la mission d'évaluation (rapport de 124 pages).

CONSEIL ET ASSISTANCE 2003 / 2004 - Convention du 5 janvier 2004 :

- 3. Prestations à la demande pour la période 2003 / 2004; à raison de 9 rapports d'activités reprenant les travaux effectués:
 - j. Rapport de septembre 2003.
 - k. Rapport d'octobre 2003.
 - l. Rapport de décembre 2003.
 - m. Rapport de janvier 2004.
 - n. Rapport de mars 2004.
 - o. Rapport de juin 2004 pour la période 19 mars au 10 juin 2004.
 - p. Rapport de juillet 2004 pour la période 11 juin au 19 juillet 2004.
 - q. Rapport de septembre 2004 pour la période du 20 juillet au 30 septembre 2004.
 - r. Rapport d'octobre 2004.
- 4. Rapports relatifs aux missions de monitoring dans le réseau pour la période 2003 / 2004 :
 - i. Allemagne avril 2004 (par rapport à la question de la fermeture du bureau de Frankfort).
 - j. NZ avril 2004 (médiation avec Renae POCKLINGTON en vue de son départ).
 - k. NZ juillet 2004 (monitoring).
 - l. Japon février 2004 (monitoring à la suite de la mission de seconde revue audit).
 - m. Japon mai 2004 (affaire HASHIMOTO).
 - n. Japon juillet 2004 (monitoring).
 - o. Japon août 2004 (départ négocié TATEO SHIOZAWA).
 - p. Japon novembre 2004 (monitoring).

CONSEIL ET ASSISTANCE POUR 2005 - CONVENTION DU 3 JANVIER 2005 :

- 6. Compilation travaux effectués entre le 1er novembre 2004 et le 14 avril 2005.
- 7. Compilation travaux effectués entre le 15 avril et le 30 juin 2005.
- 8. Compilation travaux effectués entre le 1er juillet et le 7 octobre 2005.
- 9. Compilation travaux effectués entre le 8 octobre et le 30 décembre 2005.
- 10. Mission spéciale en France de mai 2005 relative à l'implémentation de la réforme globale (a relevé contractuellement de cette convention, cadre pour l'année 2005).

MONITORING 2005 - CONVENTION DU 3 DECEMBRE 2004 :

- 3. Cahiers des charges particuliers pour chaque marché visé par la mission :
 - e. Cahier des charges particulier de concernant les 4 missions de monitoring au Japon.
 - f. Cahier des charges particulier de concernant les 3 missions de monitoring en Australie.

- g. Cahier des charges particulier de concernant les 3 missions de monitoring en Nouvelle Zélande.
 - h. Cahier des charges particulier de concernant les 2 missions de monitoring en Amérique du Nord.
4. Rapports de mission :
- e. Japon :
 - ✓ Rapport de la première mission au Japon.
 - ✓ Rapport de la deuxième mission au Japon.
 - ✓ Rapport de la troisième mission au Japon.
 - ✓ Rapport de la quatrième mission au Japon.
 - f. Australie :
 - ✓ Rapport de la première mission en Australie.
 - ✓ Rapport de la deuxième mission en Australie.

Noter que suite à la passation du 1er avenant à la convention, les missions 2 et 3 ont été globalisées en une seule.
 - g. Nouvelle Zélande :
 - ✓ Rapport de la première mission en NZ.
 - ✓ Rapport de la deuxième mission en NZ.
 - ✓ Rapport de la troisième mission en NZ.
 - h. Amérique du Nord :
 - ✓ Rapport de mission concernant l'Amérique du Nord.

Noter que suite à la passation du 2ème avenant à la convention, la seconde mission a été supprimée.

REFORME GLOBALE - CONVENTION DU 3 DDECEMBRE 2004 ET SON CAHIER DES CHARGES APPROUVE LE 25 JANVIER 2005 :

- 6. Cahier des charges.
- 7. Rapport d'étape n°1.
- 8. Rapport d'étape n°2.
- 9. Rapport d'étape n°3.
- 10. Divers projets de communications spécifiques aux instances.

Mission AL KEAHI 2006 :

- 5. Rapport d'étape phase n°1.
- 6. Rapport d'étape phase n°2.
- 7. Rapport d'étape phase n°3.
- 8. Rapport d'étape phase n°4.

MISSION MCO (MARKETING ET COORDINATION OPERATIONNELLE) - JANVIER 2006 :

- 7. Convention valant cahier des charges détaillé.
- 8. Études marketing intégrées:
 - a. Études marketing intégrées phase 1 = Concept.
 - b. Études marketing intégrées phase 2 = Implémentation sur sites.
 - c. Études marketing intégrées phase 3 = Interprétation finale des résultats (7 présentations totalisant 223 pages).

9. Accompagnement managérial:
 - e. 1er trimestre 2006.
 - f. 2ème trimestres 2006.
 - g. 3ème trimestre 2006.
 - h. 4ème trimestre 2006 prolongé jusqu'en février 2007 par avenant n°3 du 29 janvier 2007.
10. Stratégies régionales (devenues «rétrospective du lancement de la coordination européenne» suite à avenant n°2 du 21 septembre 2006) = Présentation de 67 pages..
11. Monitoring 2006 pour les implantations du Japon et d'Amérique du Sud (la deuxième mission en Amérique du Sud a été remplacée par un supplément de prestations sur la phase 3 des études marketing intégrées, en vertu de l'avenant n°4 du 3 décembre 2007).
12. Recommandations «communication» basées sur les constats des études marketing intégrées.

Lettre de mission n°02/06 du 18 septembre 2006 relative à l'émission d'orientations visant la communication à développer dans le cadre de la fonction d'orientation de l'aménagement touristique de la destination:

Travail substitué à la prestation initialement convenue, suite à la passation de l'avenant n°1 en date du 8 janvier 2007: «Orientation de la préparation du budget des opérations locales».

CONVENTION CRI (COORDINATION DU RESEAU INTERNATIONAL) – Février 2007 :

15. Programme de travail 2007 (49 pages).
16. Rapport d'activités 1er trimestre 2007 (100 pages).
17. Rapport d'activités 2ème trimestre 2007 (116 pages).
18. Rapport d'activités 3ème trimestre 2007 (152 pages).
19. Rapport d'activités 4ème trimestre 2007 (244 pages).
20. Bilan 2007 et programme de travail 2008 (100 pages).
21. Rapport d'activités 1er trimestre 2008 (134 pages).
22. Rapport d'activités 2ème trimestre 2008 (148 pages).
23. Rapport d'activités 3ème trimestre 2008 (118 pages).
24. Rapport d'activités 4ème trimestre 2008 (283 pages).
25. Bilan 2008 et programme de travail 2009 (41 pages).
26. Rapport d'activités globalisé pour la période 1er janvier / 30 septembre 2009 (400 pages).
27. Recommandations de fin de mission (232 pages).
28. Bilan du cycle de transfert de connaissances aux équipes (110pages).

CONVENTION ERD (ETUDES, RECHERCHES ET DEVELOPPEMENT) – Février 2007 :

7. Excédent heures sur accompagnement managérial MCO 2006 (conformément à la convention ERD d'origine).
8. Prestations à la demande du 1er semestre 2007.
9. Rapport d'activités de Tahiti Tourisme pour l'année 2006 (412 pages y compris annexes).
10. Sensibilisation locale – 1er volet (5 présentations totalisant 137 pages).
11. Stratégies «opérations locales» (67 pages).
12. Observatoire central des marchés (165 pages).

Annexes numériques :

Identification des documents versés à l'appui du mémo de réponses	Intérêt par rapport aux différents points soulevés par le rapport de la CTC
<p>Présentations au CA de mai 2007</p> <p><u>Conception / présentation</u>: PCA et DG TT</p>	<p>Bilan spontané des stratégies et actions antérieures reprises depuis 2003 = Démarche d'évaluation stratégique et opérationnelle visant l'information du CA.</p>
<p>Plan de relance mondial (ce dossier comporte une <i>synthèse du séminaire exceptionnel d'avril 2008</i> et les plans d'actions adressés dans la foulée aux représentants (<i>«exceptional rescue action plans»</i> pour les USA, l'Europe, l'Australie, la NZ, le Japon et l'Amérique du Sud) :</p> <p><u>Organisateur / animateur</u> : Direction TT.</p> <p><u>Concepteur / rapporteur</u> : Start Up International</p>	<p>Stratégie de crise et traduction opérationnelle dans le cadre du séminaire partenarial exceptionnel d'avril 2008 = Correction stratégique et impulsion de synergies opérationnelles multilatérales avec mise en liens rigoureuse des aspects diagnostiques, stratégiques et opérationnels.</p>
<p>Rapport d'activités 2006 :</p> <p><u>Collecte infos réseau</u> : Direction TT et Start Up International</p> <p><u>Conception et production du rapport</u> : Start Up International</p>	<p>Information, bilan des actions de l'exercice 2006 et stratégie 2007 en vue d'une information très large (CA, partenaires et institutions) = Compte rendu, information, évaluation et prospective stratégique.</p>
<p>Bilan statistique et stratégique 2007 :</p> <p><u>Conception et production du rapport</u> : Start Up International</p>	<p>Point des marchés et des actions en vue de l'information des instances et de prises de décisions éventuelles = Evaluation rapide et information</p>
<p>Budget 2007 – Fiches marchés :</p> <p><u>Conception et production du rapport</u> : Start Up International</p>	<p>Idem mais dans le cadre du préambule à la présentation du budget.</p>
<p>Régionalisation – version allégée :</p> <p><u>Présentation au CODIR et au CA</u> : Direction TT.</p>	<p>Structuration, management du réseau et pose de règles et critères de mesurabilité au travers d'un reporting rénové : La nouvelle unité de</p>

<p><u>Concepteur</u> : Start Up International</p>	<p>coordination régionale (coordination Europe basée à Milan) est devenue en 2007 un véritable relais d'impulsion stratégique, de suivi et de mesure de la performance, sur la base d'une série d'indicateurs que nous avons mise en place dès le lancement de la coordination européenne. La coordination européenne a apporté beaucoup aux niveaux de l'homogénéisation des stratégies européennes, de l'unification des polices de reporting et de l'imposition de la mesurabilité</p>
<p>Séminaire des branches du pacifique 2007</p> <p><u>Organisateurs</u> : Direction TT et Start Up International.</p> <p><u>Animateur / facilitateur / rapporteur</u> : Start Up International</p>	<p>Formation des représentants de la zone Pacifique aux nouveaux formats de reporting (de type européen) et aux modes d'évaluation = Management réseau, monitoring de l'alignement du réseau et mise au point du reporting évaluatif</p>
<p>Séminaire de Stresa septembre 2006 :</p> <p><u>Organisateurs</u> : Direction TT et Start Up International.</p> <p><u>Animateur / facilitateur / rapporteur</u> : Start Up International</p>	<p>Présentation par la direction TT et Start Up International aux représentants européens, des grandes lignes organisationnelles et stratégiques de la régionalisation et de la coordination européenne = Régionalisation, structuration, management du réseau, pose d'un relais (la coordination européenne) dédié à l'impulsion stratégique, à l'évaluation des actions et à l'information des décisions du siège en retour.</p>
<p>European coordination :</p> <p><u>Concepteur</u> : AIGO, coordinateur européen</p>	<p>Document de présentation par le coordinateur européen des formats de reporting européen et du plan d'actions européen = Traduction opérationnelle des stratégies siège par l'unité régionale et techniques d'évaluation.</p>
<p>Séminaire interne de juillet 2007 :</p> <p><u>Organisateurs</u> : Direction TT et Start Up International.</p> <p><u>Animateur / facilitateur / rapporteur</u> : Start Up International</p>	<p>Briefing des équipes du siège sur les axes de la mission de coordination = Management participatif interne et impulsion de l'appropriation des stratégies par le personnel.</p>
<p>Euro Data AIGO coordination européenne :</p> <p><u>Concepteur</u> : AIGO, coordinateur européen</p>	<p>Outils et systèmes de reporting de l'unité de coordination européenne (étendus au reste du réseau en 2008) = Mesure de la performance.</p>
<p>Euroforms :</p> <p><u>Concepteur</u> : AIGO, coordinateur européen</p>	<p>idem</p>
<p>Evaluation simplifiée suite au cycle d'audits :</p> <p><u>Note</u> : Ce document est un résumé très dense, les rapports audit représentant environ 1500 à 2000 pages au total.</p>	<p>Digest reprenant les grandes lignes des missions audits = Diagnostic (audit initial) et évaluation des unités du réseau international (2003 à début 2005)</p>

<p><u>Concepteur / Auteur</u> : Start Up International.</p>	
<p>Gestion performantielle :</p> <p><u>Présentation au CODIR et au CA</u> : Direction TT.</p> <p><u>Concepteur / Auteur</u> : Start Up International.</p>	<p>Proposition stratégique générale visant à introduire une culture de résultat et de l'évaluation au sein de l'interprofessionnalité et à faire valider les axes correspondants par cette dernière avant d'appliquer un management performantiel plus rigoureux au réseau.</p>
<p>Indicateurs de performance :</p> <p><u>Présentation au CODIR et au CA</u> : Direction TT.</p> <p><u>Concepteur / Auteur</u> : Start Up International.</p>	<p>Techniques d'évaluation / mesurabilité (ces indicateurs sont conçus pour évaluer l'info contenue dans les nouveaux formats de reporting européen).</p>
<p>Rapport de clôture du stage de formation 2009 :</p> <p><u>Concepteur / Formateur / Rapporteur</u> : Start Up International.</p>	<p>Action structurante de retour d'expertise aux équipes en fin de mission de coordination avec compte rendu détaillé du cycle de transfert des connaissances.</p>
<p>Recommandations communication basées sur études marketing intégrées :</p> <p><u>Concepteur / Auteur</u> : Start Up International.</p>	<p>Mise en lien des aspects diagnostiques avec des propositions stratégiques visant à introduire une rupture avec la communication image traditionnelle peu impactante, chère et difficilement évaluable. Propositions d'alternatives opérationnelles.</p>
<p>Stratégies opérations locales :</p> <p><u>Présentation au CODIR et au CA</u> : Direction TT.</p> <p><u>Concepteur / Auteur</u> : Start Up International.</p>	<p>Stratégies et déclinaisons opérationnelles à appliquer au marché local. Ce document a également servi de base informant les décisions organisationnelles qui nous ont permis de redéployer l'effectif hérité de la fusion vers des tâches relevant des opérations locales.</p>
<p>Synthèses des études marketing intégrées :</p> <p><u>Concepteur / Auteur</u> : Start Up International.</p>	<p>Diagnostic approfondi des marchés sur les questions de perceptions de la destination et d'études du positionnement des gammes de produits. Cette étude est conclue par des synthèses pour chaque marché et une synthèse générale.</p>

Note à l'attention de la CTC :

J'ai repris ci-dessus un échantillonnage de travaux qui à mon sens, devrait permettre à la Cour de bénéficier d'éléments de réponse convaincants au sujet des principales questions soulevées dans le rapport d'observations provisoires en ce qui concerne ces productions :

- La réalité de la traduction opérationnelle de ces propositions.
- L'évaluation périodique des stratégies conçues et des plans d'actions lancés.
- L'information régulière et pertinente des instances décisionnelles.
- La réalité de l'existence d'un reporting opérationnel des représentations conçu selon un mode et des indicateurs de performance favorisant l'évaluation.

Cet échantillonnage représente une infime partie des travaux issus de la collaboration du comité de direction avec Start Up International dont j'ai dressé la liste dans les annexes à mon mémo de réponses. Aussi, si la Cour venait à souhaiter disposer d'autres travaux parmi ceux que mentionne cette récapitulation, je ne manquerais pas de les lui adresser avec tous commentaires utiles.

Avec avis de réception par porteur

Monsieur Jacques TEHEIURA
Ex Président du Conseil d'Administration
du GIE TAHITI TOURISME

à Monsieur le Président de la
Chambre Territoriale des Comptes

Papeete le 28 mars 2013

Objet : Rapport d'observations provisoires de la Chambre Territoriale des Comptes concernant la gestion de GIE TAHITI TOURISME pour la période 2005 à 2011.

Références : Rapport d'observations provisoires de la Chambre Territoriale des Comptes.

Monsieur le Président,

J'ai pris connaissance du rapport d'observations provisoires que la Chambre Territoriale des Comptes a adressé le 11 février 2013 à Madame Danièle PANERO, ex directrice générale du GIE Tahiti Tourisme.

En ma qualité d'ex Président du Conseil d'Administration de Tahiti Tourisme (période du 17 janvier 2006 au 2 septembre 2008) j'ai également pris connaissance :

- de l'attestation signée le 26 février 2013 par trois anciens vice présidents, ex membres du comité de direction de Tahiti tourisme ;

- du projet de réponse que Mme Danièle PANERO envisage de vous transmettre.

Je tiens à faire valoir ici que j'adhère pleinement aux messages que véhicule l'attestation susvisée et que je confirme les faits dont elle fait état. Je pense que l'extrait de mon intervention devant le Conseil d'administration du 18 mai 2007 a été cité à bon escient car ces quelques lignes reflètent parfaitement la volonté de transparence qui a été la nôtre de manière générale et au jour de cette présentation spontanée de notre bilan d'actions en particulier.

Je tiens également à souligner que sous l'impulsion du comité de direction et dans le cadre de notre collaboration avec notre prestataire Start Up International, des travaux très structurants ont pris place au cours de la période dont je peux répondre dans les matières relevant de la stratégie, du choix d'axes de développement, d'orientations opérationnelles, de plan d'actions à l'international et sur le marché intérieur comme de l'organisation et du management de notre réseau international.

En outre, j'atteste ici de l'inscription de toutes nos actions de la période dans une dynamique de progrès mesurable sur la base d'une critériologie d'évaluation de la performance particulièrement fine et fiable. Les productions et les résultats de cette époque le confirment pleinement. Je souhaiterais insister sur le fait que la mesurabilité a constitué un objectif auquel je me suis personnellement attaché. Cette mesurabilité était rendue possible grâce à la mise au point d'un reporting des représentations basé sur les indicateurs de performance susvisés. Ce reporting existait et était particulièrement exploitable durant la période visée.

Je confirme aussi que les conventions visées par le rapport d'observations provisoires de la CTC ont bien été soumises au CA du 18 mai 2007 et approuvées par ce dernier dans le cadre de la validation concomitante du budget du groupement pour l'année 2007.

Je m'en souviens parfaitement pour avoir personnellement présenté ce jour là, le bilan d'actions spontané du comité de direction ; ce à l'appui de la présentation des projets de convention de coordination internationale et européenne.

J'admets que la rédaction du PV de cette séance aurait pu gagner en rigueur. Mais le conseil d'administration a bien validé ces deux conventions pour les montants contractuels qui avaient été envisagés. Ce n'est donc pas un problème de consensus qui s'est posé mais un problème de forme dont je suis désolé.

Le dossier Al Keahi ne peut que nous laisser un souvenir amer. En effet, j'ai en synergie avec la directrice générale fait tout ce qui était en mon pouvoir pour amener ce dossier vers une issue amiable qui ne soit pas financièrement hors de portée pour le groupement. A la lecture du rapport de la chambre, j'apprends avec stupeur que Al Keahi vient à peine de quitter le groupement et que le prix de son éviction semble avoir représenté des montants dépassant considérablement les montants butoirs que j'avais fixé pour la négociation. Je confirme que les négociations ont toujours été particulièrement difficiles et imprévisibles. Ce qui explique qu'il n'est jamais été possible de s'accorder sur des modalités de séparation et un montant définitif d'indemnisation. L'organisation des CA et AG de TTNA a toujours relevé de la gageure, tant le niveau d'insoumission de la filiale avait atteint un paroxysme. A l'impossible nul n'est tenu ... je peux justifier de la mise en œuvre de tous les moyens pour parvenir à mettre l'implantation au pas et obtenir le départ de l'intéressé dans de bonnes conditions pour GIE TT ; ce en quoi je ne crois pas avoir failli à la mission qui m'avait été confiée. Je souhaite enfin faire valoir qu'au delà de mes multiples saisines du conseil d'administration, j'ai même été jusqu'à interpeler ce dernier pour l'exhorter à prendre une décision... en vain...

Je garde des différentes immixtions des pouvoirs publics dans la gestion de GIE TT le souvenir de batailles incessantes dans le cadre d'atteintes que je n'ai jamais admises et que j'ai toujours dénoncées.

Je garde de mon travail avec cette équipe du comité de direction, de sa directrice générale, de notre collaborateur externe et de l'équipe dans son entier le souvenir fort d'une équipe soudée, enthousiaste et totalement dédiée à sa mission.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma haute considération.

Jacques TEHEIURA



Copies :
Danièle Panero
Tekura Mulliez
Alban Ellacott
Alan Scotti

ATTESTATION:

Nous soussignés :

Madame Tekura MULLIEZ en ses doubles qualités et légitimités de membre en exercice du Conseil d'administration de Tahiti Tourisme, d'une part ; comme d'ex vice-présidente et d'ex membre du comité de direction de Tahiti Tourisme, d'autre part (depuis les années OPATTI jusqu'à la fin du mois de septembre 2008) ;

Monsieur Alan SCOTTI en sa qualité et légitimité d'ex membre du CA, d'ex vice-président et d'ex membre du comité de direction de Tahiti Tourisme (de 1999 jusqu'à la fin du mois de mars 2008) ;

Monsieur Alban ELACOTT en sa qualité et légitimité d'ex membre du CA, d'ex vice-président et d'ex membre du comité de direction de Tahiti Tourisme (de 2006 jusqu'à la fin du mois de septembre 2008) ;

ATTESTONS ES QUALITES ET SUR L'HONNEUR CE QUI SUIT :

Déclaration préliminaire :

Nous remercions Madame PANERO de nous avoir fait part en toute transparence, des observations provisoires de la Chambre Territoriale des Comptes couvrant la période de 2005 à septembre 2008, date à laquelle une nouvelle gouvernance a pris la relève. En effet ses observations concernent directement notre gouvernance pour la période précitée et pour cette raison, nous avons à cœur d'assumer les choix stratégiques, opérationnels et organisationnels qui ont été les nôtres à l'époque où nous formions ensemble, le comité de direction de Tahiti Tourisme.

La communication de ce rapport provisoire nous offre l'opportunité de défendre ces choix en les repositionnant dans leurs contextes et nous tenons à souligner que nous n'avons pas pu jusque ici, bénéficier de cette possibilité d'expression, ni vis-à-vis de la nouvelle gouvernance de Tahiti Tourisme, ni vis-à-vis de la Chambre Territoriale des Comptes à laquelle personne ne semble avoir suggéré de nous interviewer.

Nous tenons à faire valoir ici que nous avons formé avec la directrice générale une équipe exécutive particulièrement soudée et interactive qui s'est réellement dédiée aux redéploiements stratégiques et opérationnels, comme aux réformes fonctionnelles et organisationnelles qu'ensemble, nous avons conçus, impulsés, fait valider et implémentés dans le réseau international comme au niveau du siège.

Nous souhaitons également souligner la transparence de la directrice générale à l'égard du comité de direction tout au long de notre collaboration qui aura duré près de 6 années : Madame PANERO aura réellement permis au comité de direction de fonctionner comme une instance de validation dont les décisions ont toujours été dûment et amplement informées, mais elle aura

TM b K

aussi offert à ce dernier -et ce, pour la première fois dans son histoire- de pouvoir fonctionner comme un réel groupe de travail, comme une entité dédiée au partage d'idées et au brainstorming stratégique, opérationnel et organisationnel.

Nous tenons enfin à rappeler que dans leur grande majorité, les options stratégiques, opérationnelles, organisationnelles et budgétaires validées sur le principe par le comité de direction ont été entérinées par le Conseil d'Administration.

Au vu de certaines des observations contenues dans le rapport d'observations provisoires de la CTC, nous avons à cœur de verser au dossier non seulement des commentaires utiles et éclairants mais un certain nombre de faits irrécusables qui nous l'espérons, permettront de rétablir la vérité sur des points essentiels.

Les lignes fortes que nous avons défendues et pour la plupart, développées et mises en place :

Situation au moment de la prise de fonctions de Madame PANERO :

Note: Madame Tekura MULLIEZ et Monsieur Alan SCOTTI tiennent en tant qu'anciens vice-présidents à rappeler le contexte de 2003 dans lequel le comité de direction a pris l'initiative d'impulser un redéploiement stratégique, opérationnel et organisationnel d'une ampleur sans précédent. Ils sont en effet, seuls à pouvoir décrire la situation de l'époque, Messieurs Jacques TEHEIURA et Monsieur Alban ELACOTT ne pouvant ici attester que des faits ayant pris place entre le début et la fin de leurs fonctions respectives:

Il faut préalablement rappeler que lorsque Mme Panero a pris ses fonctions en juin 2002 le poste de la direction générale était resté vacant pendant plus de trois mois, l'intérim ayant été assuré par M. Montaron, Président du conseil d'administration et que la situation était très chaotique.

Au début de l'année 2003, Madame PANERO constate après quelques mois d'exercice de ses fonctions (prises en juin 2002) :

- Que son réseau de représentations extérieures développe des actions manquant notablement d'homogénéité et qu'une stratégie globale fait alors cruellement défaut.
- Qu'il est également indispensable d'initialiser un dispositif de suivi et d'encadrement des actions du réseau.
- Que la contrôlabilité et la manœuvrabilité du réseau sont insuffisantes et ce notamment en raison d'un reporting insuffisant et inadapté en matières de comptes rendus opérationnels, d'indicateurs de performance normalisés et de post évaluation des résultats.
- Que le réseau tend à ne pas s'aligner aux instructions du siège avec dans un certain nombre de cas, de réels problèmes de loyauté et d'éthique contractuelle qui appellent des actions correctives énergiques.
- Que le siège ne dispose pas d'une vision suffisamment précise de nos marchés et que nos positions sur ces marchés sont mal connues et mal évaluées, au même titre que la valeur de nos synergies partenariales.
- Que la nature des liens contractuels avec nos représentations est incertaine dans de nombreux cas avec des doutes concernant la qualification « bureau » ou « simple représentation » d'une bonne partie des unités internationales...

TM
K
A.S.

- Que pour toutes ces raisons, les budgets opérationnels et les rémunérations des unités du réseau sont difficilement ajustables et négociables, faute de vision suffisante de la réalité des marchés, et faute de repères ...

C'est dans ces conditions que le comité de direction a décidé -début 2003- de reprendre ses marques sur le réseau et les marchés en commençant par prendre très précisément l'état des lieux au travers de missions externes d'évaluation destinées à tout le réseau. Ces missions ont alors été confiées à START UP INTERNATIONAL.

Actions ultérieures et missions externes ayant contribué à informer les décisions correspondantes :

En bonne logique, La directrice générale et le comité de direction ont souhaité que les missions d'évaluation soient suivies par un cycle de missions de monitoring de l'alignement des représentations aux recommandations issues de l'audit. Confiées au même prestataire, ces missions conduites entre 2004, 2005 et début 2006 ont permis de conforter l'alignement des représentations aux guidelines stratégiques, opérationnels et fonctionnels (notamment en matière de reporting) fixés par le siège.

Ces missions comme celles du cycle précédent (évaluation) nous auront par ailleurs permis :

- De mettre fin à des collaborations devenues problématiques : Représentants de Nouvelle Zélande et du Japon remerciés en 2004).
- De procéder au démontage de certaines unités du réseau devenues trop coûteuses et (ou) faisant double emploi (deux représentations allemandes fusionnées en une seule début 2004, représentations d'Europe du Nord fermée au même moment et représentations d'Australie et de Nouvelle Zélande fusionnées en 2007).
- De dimensionner nos moyens sur les marchés où cela s'avérait nécessaire (au Japon notamment).
- De découvrir un important détournement de fonds au Japon en 2004.

D'autres actions ayant nécessité des missions complémentaires ont suivi entre 2005 et 2008 avec notamment :

- **La réforme globale de 2005** basée sur les recommandations audit. Cette réforme visait l'initialisation d'une interface siège / réseau qui soit en cohérence avec les lignes de suivi du réseau. Il faut noter que son implémentation a été contrariée par la fusion de Tahiti Tourisme avec HAERE MAI et MANAVA initiée début 2006.
- **L'étude diagnostique des marchés** lancées en 2006 (dites « études marketing intégrées »), dans le cadre de laquelle nous avons pu faire évaluer très précisément les perceptions de notre destination sur les marchés ainsi que les positionnements de notre produit. Plusieurs sociétés marketing des marchés y ont participé et ces études ont permis de développer un diagnostic pertinent de la contreperformance de notre destination sur les marchés. Elles ont été achevées à la fin de l'exercice 2008 mais leurs résultats partiels nous avaient déjà permis dès 2007, de renforcer nos actions en faveur de la diversité de l'offre, comme d'orienter notre communication sur des lignes moins génériques et plus factuelles (c'est-à-dire faisant une part plus large aux faits et valeurs de la destination). Nous soulignons que la valeur diagnostique de ces études ainsi que les recommandations qui les ont clôturées conservent aujourd'hui une part importante de leur actualité et de leur utilité.
- **Les stratégies régionales et le projet de régionalisation du réseau** dont la force consistait à faire impulser l'alignement des représentations par des unités régionales (la zone Europe a ainsi été confiée à AIGO pour la période 2007 à 2009). Ce projet s'est vite révélé porteur et structurant avec l'émergence en seulement quelques mois d'une réelle

TM AL A.S.

stratégie européenne et la mise en service de nouveaux formats unifiés de reporting venant optimiser la relevance des informations et l'utilité des aides à la décision ainsi fournies au siège.

- **Les stratégies opérations locales** qui permettaient dynamiquement d'utiliser les personnels HAERE MAI et MANAVA dans le cadre d'actions structurantes visant l'essor du tourisme intérieur. Le bénéfice de ces stratégies perdure aujourd'hui ; ce notamment avec le succès reconnu des salons du tourisme et la réorientation des stratégies événementielles vers les seuls événements impactants.
- **Le projet de sensibilisation** de nos populations aux enjeux économiques du tourisme (2007) : Ce projet a reçu une approbation unanime et enthousiaste du comité de direction, du conseil d'administration et du Ministère du Tourisme. Nous avons malheureusement dû y renoncer suite à une injonction du gouvernement en ce sens... Nous y revenons plus bas dans le cadre du paragraphe dédié aux ingérences diverses.
- **La coordination internationale (START UP INTERNATIONAL) et la coordination européenne (AIGO) à partir de 2007 :**
 - Ces deux missions ont interagi en vue d'une extension à tout le réseau de la modélisation européenne en matière de conception stratégique, de strict alignement des plans d'actions aux stratégies et de normalisation du reporting et autres aides à la décision.
 - La pose d'indicateurs de performance pertinents étendus à tout le réseau était également au programme de la coordination internationale. Ces indicateurs ont bien été conçus, validés par nous, présentés au CA et leur extension au reste du réseau (la coordination européenne les ayant immédiatement appliqués) a fait l'objet d'un séminaire spécial en septembre 2007 (pour les représentations de Nouvelle Zélande, Australie, Amérique du Sud et Japon).
 - La coordination internationale nous a en 2007 et 2008 fourni très régulièrement des informations pertinentes et détaillées concernant la situation des marchés et le suivi des actions qui y étaient conduites. Ces informations ont également servi à étayer les notes de présentations des budgets et les rapports d'activités annuels du Groupement.
 - Il convient de préciser que la coordination internationale nous a accessoirement permis de ne pas pourvoir le poste « marketing » vacant entre 2007 et 2009 : il était prévu de réintégrer ce poste au sein de la direction des opérations à la fin de la mission et donc après le transfert d'expertise en retour (que le directrice nous dit avoir fait finaliser à fin 2009).

Comment nous évaluons les résultats obtenus par le comité de direction entre 2003 et 2008 :

Nous pourrions résumer comme suit les résultats que nous pensons avoir obtenu dans le cadre du comité de direction sur la période nous concernant:

- Assainissement du réseau (départ de 8 représentants).
- Informations réseau maximisées et optimisées et donc optimisation de la valeur de ces informations en tant qu'aides à la décision.
- Rayonnement maximisé de l'information (instances, ATN, partenaires, pouvoirs publics)...
- Rationalisation organisationnelle du réseau.
- Homogénéisation des systèmes et procédures du réseau, notamment en matière de reporting.
- Expressions de besoins budgétaires devenues très informées et argumentées
- Idem pour les rapports d'activité.
- Affinement notable du diagnostic marketing et rectification des stratégies et plans d'action en conséquence.
- Promotion de la diversité de l'offre et premières actions suivies et fructueuses en faveur de l'élargissement de la cible.

TM  A.S.

4

- Amélioration des synergies avec le Pays (pose des bases d'un schéma directeur), les instances, les offices du tourisme, maison de la France et ATN.

Notre parcours, notre Président Jacques TEHEIURA l'a résumé lors du CA de mai 2007 qui a approuvé le budget de l'exercice et les projets de conventions relatives à la coordination internationale et à la coordination européenne. Nous lui en sommes reconnaissants et n'avons rien à y ajouter. Le CA a approuvé les lignes qui lui ont été soumises lors de cette session au cours de laquelle nous avons tenu en toute transparence à reconstituer le cursus de nos actions avant de présenter la suite de nos stratégies, actions et projets de collaboration. Nous avons tenu à reprendre ci-après un extrait de l'intervention de Jacques TEHEIURA :

« Merci Madame la Directrice Générale pour cet exposé qui fait saillir les points forts de notre parcours depuis l'origine de ce très salubre redéploiement initié en 2003.

Vous l'avez sûrement perçu –et vous l'avez fort agréablement reconnu lors de l'approbation de nos stratégies en juin 2006- la méthodologie mise en œuvre par ce redéploiement est sans failles et rien n'a été laissé au hasard:

- *Au cours des quatre années écoulées, nous avons repris la mesure de notre environnement naturel constitué par les marchés et leurs réalités.*
- *Nous avons recouvré une bonne visibilité de nos marchés et sommes sur le point d'appréhender au mieux la réalité factuelle de nos marchés en termes de faits, tendances et performances de nos produits. Ce sont les études en cours qui nous y amèneront; études qui jusqu'ici infirment certaines idées reçues et confirment les constats de notre auto-évaluation.*
- *Nous avons fiabilisé notre gestion en la focalisant sur l'analytique, en traquant les frais fixes et en concevant des budgets marqués par la fluidité et la dominance de l'opérationnel.*
- *Nous avons développé une critique positive du niveau de pénétration de notre produit sur les marchés et proposé une analyse causale tout à fait plausible de la relative contreperformance de la destination. En tous cas, cette analyse paraît devoir être à court terme, confirmée par les études de marché; ce qui accredit le bien fondé des redéploiements stratégiques validés l'an passé par notre Conseil.*
- *Nous avons réhabilité la culture de l'investissement dans nos organisations de marché, elles-mêmes garantes de la capitalisation de nos efforts et donc, du succès sur le terme.*
- *En matière de communication, nous avons joué la carte du réalisme, de la mesure et de la pertinence avec une réorientation des actions privilégiant l'information des cibles via l'action RP et le lancement d'un volet de communication factuelle orientée « thèmes et valeurs » de la destination.*
- *Nous poursuivons assidûment l'optimisation et la diversification de nos partenariats de marchés en nous efforçant de nous les rendre et de vous les rendre plus accessibles et plus utiles que jamais.*
- *Nous avons complètement repensé et réorganisé notre « outil réseau » et repris la main sur une conduite opérationnelle qui se dispersait trop souvent au nom de l'exception culturelle de place et qui s'enfermait dans les automatismes et la reproduction à l'infini des schémas antérieurs. Nous avons ainsi rajeuni et vivifié notre réseau en lui rappelant qu'il n'était et ne pouvait être qu'un outil dédié à l'implémentation stratégique et à la performance de la destination.*
- *Nous nous attachons actuellement à stimuler l'essor des synergies intra réseau en concevant de nouveaux schémas organisationnels à la fois plus interactifs et plus aptes à assurer l'adaptation aux marchés.*
- *En un mot, nous avons mis en œuvre un redéploiement stratégique et opérationnel cohérent et nous avons optimisé notre outil pour le rendre plus efficace, plus réactif, plus interactif. Et cet outil, c'est avant tout notre réseau. A la logique –un peu démagogique- de valorisation des reps nous avons substitué la guidance stratégique éclairée et attentive du siège. Nos représentants ont longtemps été des improvisateurs talentueux, reconnus et révéérés comme tels par le siège. Aujourd'hui, ils sont membres d'un groupe de travail réseau dûment structuré et organisé. En cela, ils n'ont rien perdu au change et nous non plus. En effet, il est sain que le siège ait ici repris le leadership car les unités du réseau étaient souvent dépassées par leur latitude d'action.*

L'outil que nous avons réhabilité c'est aussi notre organisation envisagée dans son entier, qu'il s'agisse de l'unité siège, du réseau ou de l'organisation Tahiti Tourisme sur les marchés: Cet outil est dédié à l'optimisation de la force de ventes et à l'acheminement fluide d'une communication pertinente.

TM de A.S.

5 ✓

La progression d'environ 7% de nos chiffres de fréquentation atteste le bien fondé du redéploiement entrepris. Car si l'OMT qualifie de normale une progression « de base » de 4% par an, il est clair que les 3% additionnels sont dus à nos efforts partagés.

Mais quels qu'aient été nos efforts pour améliorer l'outil et son « show-room », nous n'avons toujours qu'un produit à faible commercialité à mettre dans notre « vitrine ». Nous le savons, ce produit appelle la diversification, l'apport de valeur ajoutée et un conditionnement des comportements et des services. Et c'est là que se trouvent les limites de notre capacité d'amélioration des résultats. »

L'approbation effective des lignes stratégiques et missions de facilitation y afférentes :

Le rappel du CA de mai 2007 (voir plus haut) permet de mesurer l'adhésion dont bénéficiaient alors nos travaux et propositions stratégiques.

De 2003 à 2008, toutes les propositions stratégiques, opérationnelles, organisationnelles et collaboratives du comité de direction ont été approuvées par le CA, en ce compris notamment:

- Les propositions destinées à la recomposition et (ou) au dimensionnement du réseau de représentations (suppressions et fusions d'implantations, changements de représentants, ajustement des moyens de certaines unités du réseau etc.).
- Les plans d'actions dérivés des stratégies proposées.
- Les lignes d'une gestion performantielle du réseau.
- Les indicateurs de performance qui ont servi à refaçonner le reporting.
- Les rapports d'activités annuels et les projets de budgets.
- Les différentes propositions de politique touristique à l'échelon global.
- Le projet de réforme globale.
- Le lancement des études marketing intégrées sur les marchés.
- Les stratégies régionales, le projet de régionalisation et la coordination européenne basée à Milan.
- La stratégie opérations locales.
- Le concept et le plan d'exécution de la campagne de sensibilisation.
- Et les différents projets de collaboration externe visant à faciliter la conception et l'implémentation de toutes ces actions (représentations, coordination européenne, coordination internationale et missions citées plus haut).

Les propositions issues des travaux du comité de direction ont dans la plupart des cas, été adoptées et souvent saluées comme étant pertinentes et innovantes.

Nous ajoutons que le comité de direction a toujours validé les projets de conventions liés à la mise en place des lignes reprises ci-dessus et plus haut dans le texte. La directrice générale nous tenait régulièrement au courant de l'avancée des différentes missions sur la base des rapports du prestataire qui nous étaient communiqués avant et pendant la séance. Nous tenons à souligner l'importance, la constance et le niveau de détail du feedback qui nous était ainsi apporté. Cela nous a permis de visionner clairement la situation des marchés, de suivre les performances des implantations, de mesurer les avancées de nos actions, d'effectuer des corrections en temps réels, de procéder plus facilement à la traduction opérationnelle des stratégies, d'informer abondamment nos instances et en un mot, de bénéficier d'aides à la décision à la fois utiles et exploitables.

TM de A.S.

La réalité de l'accord du comité de direction et du CA en ce qui concerne les conventions de prestations de services visées par le rapport provisoire de la CTC:

Dans sa séance du 5 février 2007, le comité de direction a validé sans ambiguïtés et sur présentation très claire de la directrice générale, deux conventions triennales concernant respectivement :

- La coordination internationale à conclure avec START UP INTERNATIONAL pour 21,68 MFCFP la première année (rémunération calculée sur la base de 11 mois sur 12 pour 2007 et 12 mois sur 12 pour les 2 autres années).
- La coordination européenne à conclure avec AIGO, notre représentant italien, pour environ 19 MFCFP la première année.

Un rapport de présentation reprenant les conditions tarifaires de la coordination internationale et un descriptif des lignes de la mission nous a été remis lors de cette séance du comité de direction.

Le comité a approuvé ces conventions ; à charge de validation par le CA suivant au cours duquel le budget devait être voté. A cet égard, le PV du comité du 5 février 2007 précise bien que la validation des deux projets de conventions (AIGO et START UP INTERNATIONAL) devait intervenir dans le cadre de l'approbation des lignes du budget.

Lors du CA de mai 2007, le Président a tenu à reconstituer le cursus de nos travaux de conception stratégique depuis 2003, ce qui a également permis de situer la coordination internationale et la coordination européenne dans la logique de progression du redéploiement initié en 2003.

Le rapport de présentation lu par la directrice générale lors du CA de mai 2007 reprend dans le détail les étapes du redéploiement initié en 2003. Ce rapport présente les projets de collaboration externe (coordination internationale et coordination européenne) appelés à faciliter la mise en place des stratégies et actions proposées pour la suite du redéploiement. Ce rapport reprend en annexe le rapport de présentation adressé au comité de direction du 5 février 2007.

Le CA a alors validé le budget, les stratégies et plans d'actions proposés et les projets de collaboration externe en cause. S'il est vrai que le PV de cette séance du CA ne le reprend pas expressément, ce n'est qu'en raison d'une insuffisance rédactionnelle. D'ailleurs, de nombreuses autres lignes reprises au budget n'ont pas fait ce jour-là, l'objet de mentions expresses et détaillées dans le cadre du PV, bien qu'elles aient été examinées une à une en séance.

Il n'en demeure pas moins que l'accord du CA a bien été acquis pour ce qui concerne ces deux conventions et les différentes lignes reprises dans le projet de budget.

En tous cas, il est patent que la transparence et l'accès aux informations correspondantes ont bien été aménagés ; ce, notamment au travers :

Jan M.A.S.

7
✓

- Des rapports de présentation (celui qui a été adressé au CA et le PV du comité de direction du 5 février 2007 qui lui était annexé). Noter que ce rapport précise que le comité de direction a déjà donné son accord.
- De la présentation simultanée du budget assorti des annexes analytiques faisant ressortir les lignes correspondantes.

Quelques mots concernant notre collaboration avec START UP INTERNATIONAL :

Nous ne dirons ici que quelques mots nécessaires et suffisants : Ce prestataire a toujours fait ce que nous lui avons demandé de faire et s'est acquitté scrupuleusement de ses différentes missions. Il a été un partenaire efficace et utile qui nous a considérablement aidés à concevoir et à implémenter le redéploiement stratégique, opérationnel et organisationnel que nous avons initié. Ses travaux ont largement contribué à fidéliser notre vision des marchés, comme à informer nos décisions; décisions pour la plupart prises, validées par le CA et implémentées sauf dans les cas de forces majeures cités plus haut (réforme globale et sensibilisation).

Au cours de la période qui nous concerne, les travaux de ce prestataire se sont signalés par :

- Leur pertinence.
- Une évidente cohérence des différentes productions entre elles.
- La valeur de ses travaux envisagés en tant qu'aides à la décision.
- La traduction opérationnelle de ses études stratégiques.
- L'Exploitabilité et d'ailleurs l'exploitation opérationnelle effective de la plupart de ses productions (les recommandations correspondantes ayant pour la plupart été validées par le CA)
- Une importante productivité, une forte capacité de travail, un travail abondant, profond et soigné.
- Beaucoup de polyvalence et de réactivités.
- Son rôle déterminant dans la prise de contrôle du réseau et son alignement sous la houlette de la direction générale et du comité de direction (notamment au travers de la mise au point d'un système de reporting pertinent et d'indicateurs de performance).
- Son sens du feedback jamais pris en défaut (rapports de missions abondants et détaillés ; communications très fréquentes d'informations abondantes et précises concernant la situation des marchés et les performances des représentations).
- L'importante réserve d'actualité et d'utilité de ses travaux pour les années à venir (notamment en matière d'études diagnostiques et de recommandations opérationnelles).

Devenu membre de l'équipe à part entière, ce prestataire était régulièrement invité au comité de direction pour présenter ses travaux et ses recommandations. La direction générale nous a donc permis tout au long de ces années de bénéficier en temps réels des retours d'informations de ces missions. Son intervention devant le CA a par ailleurs souvent été requise et il a contribué de manière significative à l'animation des séminaires partenariaux et des représentants.

En janvier 2008, la directrice générale a saisi le comité de direction de critiques éparses faisant état de la complexité de certaines études et nous a demandé en toute transparence si nous voulions conserver les services de ce prestataire ou nous séparer de lui. Notre soutien a alors été unanime et nous l'avons tous individuellement justifié. Le PV de cette séance du comité en fait foi.

TM  A.S.

Affaire AL KEAHI :

Il faut en premier lieu préciser que le contrat liant Tahiti Tourisme à Al KEAHI est hérité des gestions antérieures. Ce ne sont ni Madame PANERO, ni l'équipe du comité de direction qui l'ont initié. Ce contrat était problématique dans la mesure où il prévoyait une importante indemnité de rupture.

Par ailleurs, le statut de filiale de droit américain de l'implantation ne favorisait ni le contrôle, ni le processus décisionnel puisqu'il fallait faire entériner toutes nos décisions par le «board» de TTNA.

La directrice nous a fréquemment saisis des difficultés qu'elle rencontrait avec notre filiale américaine, notamment en matière d'alignement aux stratégies, plans d'actions et obligations de reporting (plusieurs PV du comité de direction en font foi).

Par ailleurs, un certain nombre de faits douteux appelait des actions correctives, voire la cessation de notre collaboration avec Monsieur KEAHI.

Une série de faits irrécusables atteste les efforts du Président, du comité et de la Directrice Générale en vue de régler le cas. La récurrence des transmissions particulièrement détaillées faites au CA pour amener ce dernier à prendre une décision constitue également un fait patent.

Comme le relève le rapport provisoire de la CTC, le CA a finalement décidé de privilégier l'option visant à conserver l'expertise de Monsieur KEAHI après avoir pris bonne note des rapports de présentation alarmants que nous lui avons adressés à plusieurs reprises. Le CA est souverain et il n'était rien que nous puissions alors faire pour l'amener à changer de position...

Il nous paraît néanmoins important de relever que nous avons fait tout ce qui était en notre pouvoir pour:

- Analyser le cas avec précision, notamment au travers de :
 - L'analyse juridique et la simulation judiciaire effectuée par l'avocat américain M°VONDERWEIT.
 - Le contrôle effectué régulièrement par AUDIT PACIFIQUE.
 - L'audit réalisé par le cabinet IRONBRIDGE.
 - Les analyses réalisées par notre prestataire dont les conclusions alarmantes transmises au CA ont qualifié précisément les faits (4 rapports volumineux et très détaillés).
 - Les tentatives de conciliation effectuées par Alan SCOTTI puis Jacques TEHEIURA.
 - Les 4 tentatives de conciliation conduites par Jacques TEHEIURA et Dany PANERO.
- Informer très précisément le CA de la situation et le saisir en vue de provoquer sa décision.

Aucune tentative de conciliation n'a pu aboutir compte tenu du niveau des prétentions de Monsieur KEAHI.

Au final, nous ne pouvons pas être tenus pour responsables de ne pas avoir pu régler le cas. Nous avons dû respecter la position d'un CA que nous avons dûment informé, voire interpellé sur cette question.

Les efforts de notre équipe pour tenter de régler ce dossier très délicat ont été d'une ampleur sans précédents. Nous tenons à le signaler. Au même titre que nous souhaiterions que justice

TM
A.S.

nous soit ici rendue en reconnaissant que nous n'étions redevables que d'une obligation de moyens (dont nous nous sommes largement acquittés) et non de résultats (la décision appartenant au CA).

Nous récusons catégoriquement l'allégation faisant état de l'absence de reporting du réseau de représentations :

Nous l'avons dit plus haut, nous certifions l'existence et l'amélioration notable du reporting en provenance du réseau au cours de la période dont nous pouvons répondre.

Nous rappelons ci-après les évolutions principales du mode de reporting :

- A l'issue du cycle audit, des guidelines dédiés à une optimisation de la pertinence des informations contenues dans le reporting ont été présentés aux représentants lors du séminaire de fin 2005.
- Les premiers résultats des études marketing ont permis fin 2006 d'améliorer encore les formats de reporting.
- Dès le début de l'année 2007, des formats européens (mis en place dans le cadre de la collaboration tripartite entre la direction des opérations, la coordination internationale et la coordination européenne), sont mis en service. Ils comportent des informations axées sur l'évolution de la situation des marchés, sur l'évolution de nos positions partenariales, sur les comptes rendus d'actions et sur l'évaluation des impacts. Ces formats sont basés sur une trame standard et reprennent les indicateurs de performance mis en place quelques mois plus tôt.
- En septembre 2007, un séminaire est organisé en vue de procéder à l'alignement du reporting des représentations de NZ, d'Australie, d'Amérique du Sud et du Japon.

Nous soulignons ici que le reporting budgétaire et financier était adressé à la DAF et directement traité par cette dernière.

Or, il semble qu'un audit du siège conduit début 2009 fait état d'une absence de reporting... Cette assertion nous surprend et nous paraît être sujette à caution car avant notre départ à fin 2008, ce reporting était omniprésent. C'est sur la base de rapports devenus très détaillés que les préparations budgétaires, rapports d'activités et revues trimestrielles des marchés particulièrement détaillées étaient réalisés.

Nous nous inscrivons en faux vis-à-vis des assertions de cet audit qui semble ne pas avoir tenu compte de l'existant en matière de reporting. Le reporting a constitué un axe fort des actions conduites sur ces 5 années en collaboration avec notre prestataire. La réalité de ce reporting, comme son amélioration au fil des ans (pour parvenir à son homogénéisation totale à fin 2007 sous l'impulsion des coordinations internationale et européenne) constituent des faits irrécusables. Les dossiers en attestent (formats européens, indicateurs de performance, revues des marchés, présentations budgétaires et rapports d'activités).

im de A.S.

Nous comprenons mal comment la nouvelle gouvernance peut avoir « perdu le contact avec le réseau »... Cela ne peut s'expliquer que si le système de reporting substitué au précédent n'est pas adapté ou pas mis en place... Mais à fin 2008, il existait bel et bien et c'est une réalité incontestable.

Les cas d'immixtion :

Nous saluons l'attachement de la CTC à relever ces cas d'immixtion qui ont souvent entravé nos actions.

Nous souhaiterions voir rajouter le cas de la sensibilisation validé avec enthousiasme par nos instances et le Ministère du Tourisme et que le Gouvernement nous a par la suite, demandé d'abandonner. Cela nous a fait renoncer à un projet valable, utile et approuvé par tous...

Notre requête :

Nous pensons avoir versé au dossier de la CTC des éléments dont elle n'avait pas connaissance auparavant.

Nous souhaiterions que les faits et les commentaires que reprend la présente attestation prennent corps dans le rapport définitif de la Chambre Territoriale des Comptes.

Nous tenons en effet à ce que justice soit rendue à notre gouvernance et aux actions structurantes qu'elle a conduites.

La présente attestation est établie pour servir et valoir ce que de droit.

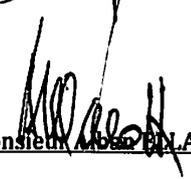
A Papeete le 26 février 2013



Madame Tekura MULLIEZ



Monsieur ALAN SCOTT



Monsieur Alan BLACOTT