



**RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES
ET SA RÉPONSE**

**SYNDICAT MIXTE POUR L'AMÉNAGEMENT
DE LA DÉCOUVERTE
(Tarn)**

Exercices 2016 et suivants

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE.....	5
RECOMMANDATIONS.....	7
INTRODUCTION.....	9
1. UNE SITUATION DÉLICATE, RÉSULTAT D'UNE FAIBLESSE DE PILOTAGE ET DE VISION STRATÉGIQUE	10
1.1. Présentation du syndicat, du site et de ses enjeux	10
1.1.1. Composition et objet du syndicat.....	10
1.1.2. L'héritage d'un projet trop ambitieux aux difficultés déjà soulevées à deux reprises par les juridictions financières.....	11
1.1.3. L'eau : un enjeu qui dépasse l'action du seul syndicat.....	12
1.2. Une évolution des modes de gestion nécessitant un meilleur suivi et contrôle des délégataires	13
1.2.1. La gestion en régie directe des deux « maisons-mères ».....	14
1.2.2. Les délégations de service public avec la société Vert Marine - Ikarie.....	15
1.2.3. L'externalisation de l'Hostel et du camping à l'association Altia.....	18
1.2.4. Le recours à des appels à manifestation d'intérêt	21
1.3. Une situation financière fragile qui s'accompagne d'un fort endettement.....	22
1.3.1. Des difficultés identifiées dès le cycle 2009-2015	22
1.3.2. Une situation financière fragile pour la période 2016-2021	22
1.3.3. Des enjeux et efforts importants pour l'après 2022.....	29
1.4. Doter le site d'un « projet rénové » et d'une vision stratégique pour son avenir	30
1.4.1. Élaborer un « projet rénové » avec une vision stratégique pour l'avenir du site	30
1.4.2. Définir les moyens pour répondre aux objectifs fixés	31
1.4.3. La nécessité d'évaluer le coût de revient de chaque activité	33
1.4.4. Les risques économiques et juridiques inhérents au mode de gestion retenu	34
2. LA NÉCESSITÉ DE RENFORCER LA GOUVERNANCE	37
2.1. Le mode de fonctionnement des instances	37
2.1.1. Un comité syndical aux échanges non retracés jusqu'à récemment	37
2.1.2. Un bureau syndical formellement constitué mais qui ne s'est presque jamais réuni	38
2.1.3. Un exécutif qui doit rendre compte de l'utilisation de sa délégation	39
2.2. Le rapport annuel retraçant l'activité de tous les services.....	39
3. UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES À STRUCTURER	39
3.1. Les enjeux de gestion.....	39
3.1.1. Une hausse des effectifs et de la masse salariale	39
3.1.2. De nombreux contentieux et un absentéisme important	40
3.2. Les points à améliorer.....	41
3.3. Le temps de travail.....	42
3.3.1. Le respect de la durée légale du temps de travail	42
3.3.2. Un dispositif de compte épargne-temps conforme	42
3.3.3. La mise en conformité récente du régime d'heures supplémentaires	42

3.4.	Un régime indemnitaire à revoir	43
3.5.	Un dispositif de nouvelle bonification indiciaire à actualiser.....	44
3.6.	Une gestion du parc des véhicules de service en voie de rationalisation	44
4.	ORGANISER ET SÉCURISER LA COMMANDE PUBLIQUE	46
4.1.	Une définition de cartographie des achats pour répondre à des volumes d'achat conséquents	46
4.2.	Une organisation de la fonction achat à mieux structurer	47
4.3.	Une pratique de la commande publique à sécuriser	48
4.3.1.	En ce qui concerne la passation des marchés.....	48
4.3.2.	Au regard de l'exécution et du suivi des contrats	49
5.	LA GESTION BUDGÉTAIRE	50
5.1.	Une qualité de l'information budgétaire à améliorer.....	50
5.1.1.	Des documents budgétaires qui doivent s'attacher à développer la projection pluriannuelle	50
5.1.2.	Des annexes du compte administratif partiellement complétées	51
5.2.	Renforcer la qualité du pilotage budgétaire	51
5.2.1.	Renforcer et stabiliser l'organisation de la gestion financière et comptable	51
5.2.2.	Améliorer la qualité des prévisions.....	51
5.2.3.	Consolider l'architecture budgétaire et le suivi analytique.....	52
5.3.	La fiabilité des comptes	53
5.3.1.	Un rattachement des charges et produits à réinstaurer.....	53
5.3.2.	Un provisionnement non mis en œuvre	53
5.3.3.	Un suivi du patrimoine à mettre en place	54
5.4.	Un contrôle inexistant des régies	55
	ANNEXES.....	57
	GLOSSAIRE.....	82
	Réponses aux observations définitives.....	83

SYNTHÈSE

La chambre régionale des comptes a procédé au contrôle des comptes et de la gestion du syndicat mixte pour l'aménagement de la Découverte (SMAD) pour les exercices 2016 et suivants.

Créé en 2000, le SMAD compte aujourd'hui trois membres : la région Occitanie, le département du Tarn et la communauté de communes Carmausin-Ségala. Le syndicat assure la gestion du site Cap'Découverte et a progressivement élargi son champ d'intervention en matière de culture, de sport et de tourisme.

Une situation délicate, résultat d'insuffisances dans la gestion et la vision stratégique sur le devenir du site Cap'Découverte

Doté d'un projet initial surdimensionné de reconversion d'une ancienne mine, Cap'Découverte connaît depuis ses origines des difficultés relevées à plusieurs reprises par la chambre régionale des comptes et la Cour des comptes. L'absence de vision stratégique et pérenne jusqu'en 2018 ainsi que les carences dans les modes de gestion ont placé le site dans une position délicate.

La situation financière du SMAD est en effet difficile et se dégrade du fait d'une évolution dynamique des charges et d'une baisse des produits. De lourds investissements effectués ces dernières années, afin de remettre à niveau un site âgé d'une vingtaine d'année, ont amputé les réserves et accentué un endettement déjà important. Cette trajectoire, qui se confirme en 2022, doit alerter le syndicat sur le besoin d'équilibrer ses dépenses et ses recettes ainsi que sur la nécessité d'une gestion prudentielle.

La nécessité d'engager une réflexion autour de solutions pérennes et adaptées à la préservation de l'écosystème

L'absence de formalisation d'un document stratégique prive le site d'un positionnement à l'échelle locale, voire régionale, ainsi que d'une visibilité auprès des élus et des différents publics. Les membres du SMAD doivent désormais fixer ensemble un cap et des objectifs, ce qui a été engagé par le président, comme précisé dans sa réponse à la chambre. Doté d'un « projet rénové », fort d'une connaissance précise des coûts par l'amélioration de la comptabilité analytique et d'une équipe aux compétences renforcées, le comité syndical pourra ainsi conduire une réflexion sur le modèle économique et envisager les modes de gestion adaptés, selon les risques économiques et juridiques que peuvent offrir les différentes options.

Par ailleurs, le choix de reconverter une ancienne mine à ciel ouvert en un parc d'activités implique certaines obligations en matière environnementale, avec de potentielles conséquences sur l'écosystème qui dépassent le seul périmètre de Cap'Découverte et les capacités du SMAD. Ce dernier doit saisir l'opportunité de bâtir un projet durable en tenant compte de l'enjeu de la ressource « eau », enjeu qui nécessite d'être appréhendé de manière collective avec un accompagnement technique et financier de l'État et de l'ensemble des parties prenantes. La prise en compte des enjeux du site a bien été réalisée et de premières actions sont prévues dès 2023, comme le confirment les réponses faites à la chambre par les différents acteurs impliqués.

La nécessaire mise en place d'une gestion interne plus rigoureuse et plus efficiente en matière de ressources humaines, d'achat public et de gestion budgétaire et comptable

La mise en œuvre d'un « projet rénové » avec une vision à moyen terme, tel que désormais envisagé par le président, pourra alors se décliner dans une gestion interne efficiente en s'appuyant si nécessaire sur différentes ressources externes. Ainsi, un travail important sur les ressources humaines et le climat social doit être mené avec pour objectif de définir clairement pour chaque agent son rôle au sein de la structure ainsi que ses missions, qui devront faire l'objet d'une évaluation. Le comité syndical doit en outre pleinement se saisir des enjeux en matière de prévention des risques et de lutte contre l'absentéisme afin de stabiliser l'organisation. Cela passe par la mise en place d'une gestion des ressources humaines efficiente reposant sur des procédures conformes à la réglementation.

La fonction achats doit également être structurée et la politique en la matière définie en identifiant notamment les principaux postes de dépenses.

Enfin, la prévision et la gestion budgétaires doivent être améliorées en faisant porter l'accent sur le développement du contrôle interne et sur la mise en œuvre de procédures robustes pour les zones de risques identifiées : gestion de la régie, connaissance et suivi du patrimoine, obligations de provisionnement.

RECOMMANDATIONS

1. Revoir la périodicité de la facturation du syndicat mixte pour l'aménagement de la Découverte (SMAD) en anticipant l'émission des titres de recettes et leur encaissement, afin de ne pas aggraver la tension sur la trésorerie dès le deuxième semestre 2022. *Mise en œuvre en cours.*
2. Élaborer en 2023 un projet stratégique pour le site de Cap'Découverte. *Mise en œuvre en cours.*
3. Mettre en œuvre en 2023 des outils pérennes de suivi de la fréquentation du site, afin de distinguer les typologies de visiteurs selon la nature des activités proposées. *Non mise en œuvre.*
4. Fiabiliser une comptabilité analytique rendant fidèlement compte des coûts de chaque mission et pour chaque pôle d'activité. *Mise en œuvre en cours.*
5. Respecter les dispositions du règlement intérieur portant sur le fonctionnement collégial des instances exécutives du SMAD. *Mise en œuvre en cours.*
6. Élaborer un rapport annuel d'activité des services, qui sera présenté aux élus et publié sur le site internet. *Non mise en œuvre.*
7. Respecter les dispositions législatives et réglementaires en matière de ressources humaines, en particulier les obligations introduites par la loi n° 2019-828 du 6 août 2019. *Mise en œuvre en cours.*
8. Élaborer et mettre en œuvre une politique des ressources humaines. *Mise en œuvre en cours.*
9. Structurer la fonction achats en définissant les besoins récurrents pour lesquels une consultation est nécessaire, conformément aux règles de la commande publique. *Non mise en œuvre.*
10. Évaluer puis procéder au provisionnement obligatoire, conformément aux dispositions des articles L. 3321-1 et D. 3321-2 du code général des collectivités territoriales. *Non mise en œuvre.*
11. Procéder en 2022-2023, en lien avec le comptable, à l'actualisation de l'inventaire afin d'en assurer le suivi. *Non mise en œuvre.*
12. Procéder en 2022-2023, en liaison avec le comptable, à une vérification complète des régies et aux régularisations qui s'imposent, conformément aux dispositions de l'article R. 1617-17 du code général des collectivités territoriales. *Non mise en œuvre.*

Les recommandations et rappels au respect des lois et règlements formulés ci-dessus ne sont fondés que sur une partie des observations émises par la chambre. Les destinataires du présent rapport sont donc invités à tenir compte des recommandations, mais aussi de l'ensemble des observations détaillées par ailleurs dans le corps du rapport et dans sa synthèse.

Au stade du rapport d'observations définitives, le degré de mise en œuvre de chaque recommandation est coté en application du guide de la Cour des comptes d'octobre 2017 :

- Non mise en œuvre : pour les recommandations n'ayant donné lieu à aucune mise en œuvre ; pour les recommandations ayant donné lieu à une mise en œuvre très incomplète après plusieurs suivis ; quand l'administration concernée s'en tient à prendre acte de la recommandation formulée.
- Mise en œuvre en cours : pour les processus de réflexion ou les mises en œuvre engagées.
- Mise en œuvre incomplète : quand la mise en œuvre n'a concerné qu'une seule partie de la recommandation ; pour les recommandations pour lesquelles la mise en œuvre en cours n'a pas abouti dans le temps à une mise en œuvre totale.
- Totalement mise en œuvre : pour les recommandations pour lesquelles la mise en œuvre en cours a abouti à une mise en œuvre complète ; lorsque la mise en œuvre incomplète a abouti à une mise en œuvre totale.
- Devenue sans objet : pour les recommandations devenues obsolètes ou pour lesquelles le suivi s'avère inopérant.
- Refus de mise en œuvre : pour les recommandations pour lesquelles un refus délibéré de mise en œuvre est exprimé.

INTRODUCTION

Aux termes de l'article L. 211-3 du code des juridictions financières, « par ses contrôles, la chambre régionale des comptes contrôle les comptes et procède à un examen de la gestion. Elle vérifie sur pièces et sur place la régularité des recettes et dépenses décrites dans les comptabilités des organismes relevant de sa compétence. Elle s'assure de l'emploi régulier des crédits, fonds et valeurs. L'examen de la gestion porte sur la régularité des actes de gestion, sur l'économie des moyens mis en œuvre et sur l'évaluation des résultats atteints par rapport aux objectifs fixés par l'assemblée délibérante ou par l'organe délibérant. L'opportunité de ces objectifs ne peut faire l'objet d'observations ».

Le contrôle des comptes et de la gestion du syndicat mixte pour l'aménagement de la Découverte a été ouvert le 10 mars 2022 par lettre du président de section adressée à M. Christophe Ramond, président en fonctions, par ailleurs président du conseil départemental du Tarn.

En application de l'article L. 243-1 du code des juridictions financières, l'entretien de fin de contrôle a eu lieu le 25 juillet 2022.

Lors de sa séance du 25 août 2022, la chambre a arrêté les observations provisoires qui ont été transmises à M. Christophe Ramond. Des extraits les concernant ont été adressés à des tiers.

Après avoir examiné les réponses reçues, la chambre, dans sa séance du 31 janvier 2023, a arrêté les observations définitives présentées ci-après.

1. UNE SITUATION DÉLICATE, RÉSULTAT D'UNE FAIBLESSE DE PILOTAGE ET DE VISION STRATÉGIQUE

1.1. Présentation du syndicat, du site et de ses enjeux

1.1.1. Composition et objet du syndicat

Le syndicat mixte d'aménagement pour la Découverte (SMAD) est un syndicat mixte ouvert, créé le 2 octobre 2000, qui a pour objet la maîtrise d'ouvrage et le portage financier du site Cap'Découverte (*cf. infra*). Il associait à sa création le département du Tarn, la région Midi-Pyrénées et le syndicat intercommunal de la Découverte.

encadré 1 : le syndicat intercommunal de la Découverte (SID)

Créé par arrêté préfectoral du 7 octobre 1997, le SID regroupe six communes (Carmaux, Blayes-Mines, Cagnac-les-Mines, Le Garric, Saint-Benoît-de-Carmaux et Taïx) en vue de procéder à la reconversion de l'excavation de la découverte Sainte-Marie, laissée libre à la suite de la décision d'arrêt de l'exploitation charbonnière. Il était présidé par Paul Quilès, puis Didier Somen (maire de Taïx). Le projet de la Découverte consistait alors en « la création d'un grand lieu de découvertes et d'aventures consacré aux pratiques de loisirs sportifs et aux activités culturelles dans un univers grandiose ».

Des difficultés financières importantes ont conduit à une revalorisation significative des participations des membres générant des hausses de fiscalité locale et une dégradation des finances des communes. Constatant l'insuffisance des fonds apportés, il a été décidé de faire appel à l'aide du département et de la région pour entrer dans la participation et le pilotage du projet : la création d'une nouvelle structure, le SMAD, a été le résultat du compromis consenti.

Au 1^{er} janvier 2022, le SMAD compte trois membres, à savoir le département du Tarn, la région Occitanie et la communauté de communes Carmausin-Ségala (3CS). Cette dernière s'est substituée au SID à la suite de la dissolution prononcée par un arrêté préfectoral du 14 novembre 2017. La répartition de la contribution de chaque membre au budget syndical est à parité pour la région et le département (40 % chacun), les 20 % apportés par la 3CS étant financés par le biais des attributions de compensation des six anciennes communes historiques du SID.

Les statuts initiaux prévoyaient une compétence centrée sur l'aménagement du site incluant les études et opérations tendant à la réalisation du projet de la Découverte. Des modifications sont intervenues en 2007 afin de préciser l'objet du syndicat s'agissant du volet aménagement. En 2017, la composition des membres a évolué suite à la dissolution du SID fin 2016 et sa substitution par la 3CS, ainsi que celle de la région Occitanie en remplacement de la région Midi-Pyrénées.

La question du maintien du département comme membre du syndicat s'est posée suite à la publication de la loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République (dite loi NOTRÉ), qui a notamment mis fin à la clause générale de compétences. La précision apportée sur l'objet du SMAD en 2020 à l'occasion de l'approbation des derniers statuts en matière de culture, de sports et tourisme¹ a permis son maintien, par référence notamment aux dispositions de l'article L. 1111-4 du code général des collectivités territoriales (CGCT).

¹ La réalisation de « toute opération pouvant concourir au développement touristique, sportif et culturel de ce domaine », ainsi que « la gestion des biens et activités situés dans l'emprise du domaine » et « l'exécution des conventions passées en application de l'article L. 5721-3 du code général des collectivités territoriales ».

1.1.2. L'héritage d'un projet trop ambitieux aux difficultés déjà soulevées à deux reprises par les juridictions financières

Au 1^{er} janvier 2022, Cap' Découverte se présente comme un espace de loisirs situé à 90 km de Toulouse, 18 km de Cordes-sur-Ciel et 12 km d'Albi. Il propose sur un parc de près de 700 hectares des activités libres² ou payantes³, toute l'année ou en saison estivale, et dispose de plusieurs infrastructures.

encadré 2 : le projet initial

Inauguré à l'été 2002, le projet initial définissait la création d'un parc touristique autour de trois pôles : un pôle sportif, comprenant des pistes synthétiques de ski, un *skate-park*, des circuits de VTT, un lac de huit hectares aménagé pour le ski nautique, un centre de balnéothérapie, un gymnase ; un pôle spectacles, réunissant un espace Grand Festival, un théâtre de verdure et un centre de pratique musicale avec 11 studios d'enregistrement ; un pôle mémoire, avec l'agrandissement du musée de la mine de Cagnac, un parc d'engins miniers et les Jardins du jurassique.

Ce parc devait générer 450 emplois et attirer de 900 000 visiteurs par an. L'accueil était imaginé autour d'un hôtel trois étoiles de 100 chambres, ainsi que deux villages de chalets québécois de 207 et 220 logements. La gestion devait s'articuler autour de trois entités : la partie sportive confiée à une société privée par contrat d'affermage ; les pôles spectacles et mémoire gérés en régie par le SID ; l'hébergement, *via* un gestionnaire privé.

Le coût du chantier était estimé à 400 millions de francs (61 M€), dont 320 millions pour les équipements publics et 80 millions pour les structures d'hébergement financées par une société québécoise d'import-export. Le financement public était porté par l'Union européenne et l'État (100 millions de francs, chacun), la région Midi-Pyrénées et le département du Tarn (40 millions de francs chacun), et un emprunt du SID de 40 millions de francs.

Ce projet initial n'a jamais fonctionné. Son dimensionnement trop important au regard des caractéristiques du territoire est l'une des principales raisons avancées dès 2006 par la chambre régionale des comptes Midi-Pyrénées à l'occasion de son contrôle sur la gestion du SID et du SMAD. Ce dossier a au demeurant fait l'objet d'une insertion au rapport public annuel 2007 de la Cour des comptes avec des recommandations critiques sur la conception et la réalisation du projet, envisageant l'avenir incertain du site au regard du coût de l'opération et des difficultés d'exploitation. Le rapport mettait également en exergue la dualité des structures ne favorisant pas une vision d'ensemble de l'opération, les six communes fondatrices du SID ne disposant pas d'une capacité financière permettant d'assurer le portage de l'opération. La Cour des comptes recommandait une fusion des deux syndicats et un renforcement de la collaboration entre les acteurs publics concernés, ce qui a été réalisé avec la dissolution du SID en 2017 et sa substitution par la 3CS au sein du SMAD, devenu par là même l'unique structure de pilotage du site.

Après cinq années d'exploitation, la chambre régionale des comptes Midi-Pyrénées a souhaité dresser le bilan de l'opération, tant sur le plan de l'activité, de son financement ou des perspectives d'évolution, mais aussi examiner les suites données aux recommandations de la Cour des comptes. Les principales observations du rapport d'observations définitives, notifié le 15 février 2013 (période 2006-2012), mettaient l'accent sur l'enjeu de réduire, voire de supprimer totalement, l'activité commerciale assurée par le délégataire afin de diminuer les coûts

² Toute l'année : des parcours thématiques, 45 km de sentiers balisés dédiés à la pratique de la randonnée et 35 km de pistes cyclables, 25 aires de pique-nique. Le site comprend « le parc des titans » où sont exposées les gigantesques machines en mémoire de l'époque de l'extraction minière ; en été, un point de baignade en eau naturelle au lac Sainte Marie (labelisée « Pavillon bleu »).

³ En été, un parc aquatique, avec possibilité de luge d'été, téléski nautique, initiation *wakeboard*.

d'exploitation et, par voie de conséquence, le montant du déficit pesant sur les collectivités publiques. L'orientation du site vers une activité centrée autour d'un parc en libre accès pour le public, de salles de spectacles, d'une auberge et d'un camping devait par ailleurs permettre de minimiser les engagements financiers des collectivités territoriales du Tarn. Si la suppression d'activités coûteuses a bien été suivie, elle ne s'est toutefois pas accompagnée d'une vision stratégique, cette carence s'étant traduite dans les choix financiers et de gestion opérés ces dix dernières années, avec pour conséquence une dégradation de la situation du syndicat.

1.1.3. L'eau : un enjeu qui dépasse l'action du seul syndicat

encadré 3 : une gestion singulière de l'après-mine pour le projet Cap'Découverte

Le complexe a été bâti sur le site de l'ancienne mine à ciel ouvert de la découverte, dont la fosse mesure 1 km de diamètre et 220 m de profondeur. La fermeture d'une mine repose sur une procédure définie dans le code minier, complété par la loi n° 99-245 du 30 mars 1999 qui précise les responsabilités des différentes parties prenantes, notamment l'ancien concessionnaire et l'État.

Par courrier du 28 février 1997, les Houillères de Bassin du Centre et du Midi (HBCM) ont transmis au préfet du Tarn leur déclaration préalable à l'arrêt définitif des travaux miniers pour les concessions de Carmaux et d'Albi. L'arrêté préfectoral du 11 décembre 2000 a donné acte à ladite demande, selon certaines prescriptions, notamment eu égard les ouvrages hydrauliques et de sécurité. Or le projet de Cap'Découverte incluait la réalisation d'une base nautique.

Dès lors, et contrairement à ce qui existe dans d'autres mines de la région ou du territoire national, la gestion de la prise en charge des ouvrages hydrauliques n'est pas directement assurée par l'État et a été transférée à l'entité gestionnaire par l'arrêté préfectoral de janvier 2004. Le transfert desdits ouvrages a fait l'objet de l'évaluation d'une soulte, dont le montant, évalué et arrêté à la suite d'échanges entre HBCM, l'État et une tierce expertise, est contesté par le SMAD devant les juridictions et dont il n'appartient pas à la chambre de se prononcer.

1.1.3.1. La gestion de l'eau : un poids économique et technique pour le SMAD

L'arrêté préfectoral du 10 décembre 2001, au titre de la législation sur l'eau, donne compétence et autorisation au SID pour le réaménagement du site de la Découverte. L'arrêté préfectoral du 14 janvier 2004 transfère par ailleurs au SMAD les installations hydrauliques de sécurité des concessions minières, avec obligation de « maintenir en état les installations de pompage et assurer leur fonctionnement à vie », en contrepartie d'une soulte de 910 500 € HT correspondant à dix années de fonctionnement.

Pour permettre le fonctionnement de sa base nautique (référéncée à une cote 129 du nivellement général de la France ou NGF), le SMAD a mis en place une installation souterraine de pompage des eaux dont le coût d'entretien a été chiffré par ses soins à 287 710 € au titre de l'année 2020, auquel s'est ajouté le remplacement d'une pompe en 2021 pour un montant de 307 644 €. Les eaux pompées sont envoyées par canalisations souterraines vers deux bassins de décantation situés à 700 mètres, avant d'être rejetées dans le ruisseau du Merdialou, affluent de la rivière Cérou. Or ces bassins, dont la durée d'existence était à l'origine prévue pour dix ans, en sont aujourd'hui au double. Ils n'ont jamais été curés ni vidangés et présentent des signes de fragilité qui constituent un risque pour l'écosystème. Le SMAD a évalué à près de 3 M€ le montant de travaux sur les bassins de décantation, ce qu'il ne peut économiquement assumer au regard de sa situation financière délicate (*cf. infra*).

Dans sa réponse à la chambre, le président a précisé que « la gestion de l'eau d'exhaure a toujours été une réelle préoccupation pour le syndicat, qui n'a eu de cesse d'alerter les services de l'État en vain pendant des années pour demander un retour à une gestion par l'État ». Il souligne également la prise en considération récente de la situation, sous l'impulsion de l'État.

1.1.3.2. Des enjeux qui dépassent le seul site de Cap'Découverte et qui font l'objet d'une récente dynamique des partenaires impliqués dans la recherche de solutions pérennes

Le site ne présente pas de risque de sécurité ni d'inondations à court terme (sauf épisode météorologique exceptionnel), la cote de sécurité de la fosse ayant été évaluée à 205 NGF par l'ancien exploitant du site et les services de l'État, au moment de la fermeture de la mine. Un arrêt du pompage des eaux, tel que pratiqué aujourd'hui, aurait des conséquences à court terme sur les installations nautiques de bas de fosse (situées à la cote 129 NGF), mais non sur les communes environnantes. En revanche, la pollution de l'écosystème constitue un risque avec un cumul de plusieurs facteurs : des eaux pompées chargées en minerai, des bassins de décantation vieillissants et fragiles, la rivière Cérou déjà identifiée en mauvais état biologique et chimique.

Les différents partenaires se sont réunis le 17 mai 2022 pour partager un état des lieux et examiner les actions possibles dans le cadre du contrat de rivière Cérou Vère. Ce dernier pourrait éventuellement constituer un support d'action et de financement des différentes études et des opérations d'investissement nécessaires dans le cadre de la lutte contre les pollutions et le suivi de la qualité des eaux.

Une nouvelle dynamique semble enclenchée par l'ensemble des parties prenantes avec une prise de conscience de l'enjeu de l'eau sur le périmètre. Il y a désormais urgence à établir des constats partagés et concertés sur la définition des besoins et les moyens à mettre en œuvre pour maîtriser un risque désormais reconnu. Or, la compétence du SMAD, en particulier en matière d'eau, est techniquement insuffisante et financièrement limitée : elle doit être accompagnée par une ingénierie qualifiée et un soutien financier confirmé. À cet effet, l'implication soutenue des services de l'État, aux côtés des différentes parties prenantes locales et régionales compétentes en matière d'eau et d'environnement, constituent un gage indispensable pour la préservation de l'écosystème du territoire.

Dans sa réponse à la chambre, le président indique qu'une « expertise avec l'appui du bureau de recherches géologiques et minières et du conseil général de l'environnement et du développement durable » a été demandée, ainsi qu'un « appui financier pour la réalisation des investissements devenus nécessaires à la viabilité des installations ».

Pour sa part, l'agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie confirme sa connaissance des enjeux du site et sa mobilisation en vue de lancer une étude en 2023 pour déterminer de façon plus précise l'impact de l'ancien site minier sur les milieux.

1.2. Une évolution des modes de gestion nécessitant un meilleur suivi et contrôle des délégataires

Le mode de gestion du site a évolué en deux grandes phases. La première, de l'ouverture jusqu'en 2018, a vu la mise en œuvre de délégations de service public, dans un premier temps avec la société Transmontagne (jusqu'en 2006), puis avec Vert Marine - Ikarie (2007-2012, puis 2012-

2017) sur la quasi-intégralité des activités. Seule la Maison de la musique est restée à la main du SMAD. La seconde phase (entre 2019 et 2022) peut être qualifiée de mixte avec une reprise en régie directe du parc d'activités de loisirs et l'externalisation des activités liées à l'hébergement et certaines restaurations auprès d'un prestataire tiers, l'association Loisirs tourisme et initiatives en Aveyron, dite Altia.

Sur l'ensemble de la période de contrôle (2016-2021) et quel que soit le mode de gestion retenu, l'analyse des résultats d'exercice montre une activité déficitaire (cf. annexe 1).

Dans sa réponse à la chambre, le président souligne l'implication des élus et le renforcement de l'équipe administrative et comptable de la structure, à compter de 2018, en vue d'une meilleure gestion du site, dans un contexte difficile de fin de délégation de service public et de pandémie.

1.2.1. La gestion en régie directe des deux « maisons-mères »

La Maison de la découverte intègre les bâtiments administratifs du SMAD au premier étage. En rez-de-chaussée, un espace modulable de près de 700 m² peut notamment accueillir un auditorium, une salle des expositions. Cet ensemble est utilisé pour l'accueil de groupes (séminaires, réunions, colloques) et l'organisation d'événements à la demande. Un espace restauration attenant est utilisé pour fournir des prestations de traiteur.

La Maison de la musique regroupe une grande salle de spectacles ainsi que divers espaces modulables pouvant accueillir simultanément plusieurs manifestations artistiques.

Depuis 2019, la reprise des réunions de la commission culture a permis de réactiver les échanges entre les élus, la direction du SMAD et la responsable de la Maison de la musique afin de présenter l'activité et les différents partenariats existants, au-delà de la définition des orientations de la politique culturelle souhaitée. Ainsi, les objectifs assignés touchent à l'ouverture, avec l'accès de tous les publics à la culture et aux cultures, à leur éducation, en particulier les scolaires, et à la création artistique, avec la prise en charge de résidences d'artistes. Cela se traduit dans la programmation retenue, dans le développement de partenariats formalisés par convention, mais également au travers de l'activation du réseau des correspondants culture des collectivités membres (3CS, département du Tarn et région Occitanie).

Parmi les différentes conventions figure celle signée avec le Centre national de création musicale d'Albi Tarn pour l'accueil en résidence d'équipes du registre musical contemporain, avec pour objectif la production de créations artistiques. De même, un partenariat lie le SMAD avec la scène nationale d'Albi, établi pour trois saisons et reconduit depuis 2011, dans le but de proposer la mise en œuvre d'actions culturelles et artistiques partenariales à destination du territoire. Enfin, de multiples conventions avec des associations fixent les achats de prestations servant à la programmation culturelle.

La chambre note la dynamique enclenchée depuis 2019 avec l'arrivée de la nouvelle responsable de la Maison de la musique, porteuse d'une expertise et d'un projet de service pour le pôle « culture-patrimoine-éducation », présenté le 10 décembre 2010, malgré les difficultés rencontrées avec la crise sanitaire.

Toutefois, la situation de la Maison de la musique reste fragile. Elle a affiché pendant des années des résultats d'exploitation négatifs, qui ont mobilisé le fonds de roulement et la trésorerie

(cf. annexe 2). Depuis 2018, ce budget annexe (BA) a été repris dans le budget principal. Cette absorption, justifiée pour des raisons de simplification et de lisibilité d'ensemble, était alors conditionnée par le développement d'une comptabilité analytique. Celle-ci n'a été mise en œuvre que partiellement, à l'instar des bilans réalisés entre 2018 et 2021 qui ne prennent pas totalement en compte l'ensemble des charges fixes concourant à l'activité du pôle, et doit par conséquent être améliorée.

tableau 1 : bilan de l'activité de la Maison de la musique (2018-2021)

	Nombre de projets accueillis	Nombre de jours en accueil public	Nombre de jours total d'occupation	Dépenses liées aux accueils	Masse salariale	Recrutement extérieur	Recettes	Fréquentation
2018	48	116	171	187 000 €	215 805 €	39 565 €	75 181 €	15 291
2019	69	140	191	209 772 €	252 283 €	40 748 €	97 410 €	27 575
2020	25	59	90	50 020 €	230 743 €	2 635 €	18 962 €	2 389
2021	70	131	245	267 900 €	230 743 €	53 000 €	91 580 €	29 490

Source : données du SMAD

Dans sa réponse à la chambre, le président indique qu'une comptabilité analytique sera développée en 2023, en complément du travail déjà engagé avec l'accompagnement des services de la région.

1.2.2. Les délégations de service public avec la société Vert Marine - Ikarie

Conformément aux dispositions de l'article L. 1411-1 du CGCT, le SMAD a confié à la société Vert Marine l'exploitation du parc de loisirs, de l'auberge et du camping du site Cap'Découverte, au travers de trois conventions d'affermage signées en octobre 2012, pour une durée initiale de cinq années.

Il convient de relever en préambule que la chambre n'a pu disposer de l'ensemble des documents relatifs à ces délégations de service public (DSP), compte tenu d'un dysfonctionnement dans l'archivage. Dans sa réponse le président admet ce manque et s'est préoccupé de cette question, en confiant en 2018 une mission d'archivage au centre de gestion du Tarn qui devrait se terminer courant 2023. Celle-ci n'a toutefois pas permis la production, par le SMAD, dans le cadre de la contradiction, des documents afférents aux DSP. Nonobstant, l'analyse des pièces et des justificatifs produits à ce jour appelle les observations suivantes.

1.2.2.1. La procédure de passation – l'exemple du camping

Par délibération du 4 avril 2012, le principe du recours à une délégation de service public a été acté. L'avis d'appel public à la concurrence a été publié au bulletin officiel d'annonces des marchés publics le 25 avril 2012 avec une date limite de remise des offres fixée au 22 juin 2012, respectant le délai minimal de 30 jours prévu à l'article R. 3123-14 du code de la commande publique. Les demandes de dossiers ont été enregistrées dans un tableau et sont au nombre de trois pour la DSP Parc de loisirs, de huit pour l'auberge et de cinq pour le camping.

Le SMAD disposait d'un calendrier prévisionnel de la procédure précisant toutes les étapes et les documents référencés, ce qui relève d'une bonne pratique. En revanche, l'archivage des pièces n'a pas fait l'objet de la même organisation et la chambre regrette de n'avoir pu accéder à tous les documents afin de disposer d'une vision complète de la procédure (cf. *supra*). Il semble que la commission DSP se soit réunie le 3 juillet 2012 pour l'ouverture des plis contenant les

candidatures, les offres auraient quant à elles été ouvertes par la commission le 9 juillet 2012 et leur analyse entérinée lors de la séance du 20 juillet 2012. Les dispositions de l'article L. 1411-5 du CGCT sur les missions de la commission DSP semblent donc avoir été respectées.

Le rapport d'analyse de la DSP camping⁴ fait état de l'offre de deux sociétés, dont celle de Vert Marine. L'offre de cette dernière présentait un « déficit chronique » et le besoin d'une compensation annuelle de près de 110 000 €, tandis que la seconde proposait une offre économiquement équilibrée, jugée « satisfaisante au regard du cahier des charges et des critères d'analyse ». Sur le fondement de ces éléments, la commission DSP a proposé d'auditionner les deux entreprises. Les éléments de la négociation n'ont pu être consultés par la chambre, ni le rapport final de présentation. Le seul document est une annexe au comité syndical du 17 septembre 2012 qui présente les deux offres finalisées après négociations. L'écart initial s'est estompé et les éléments sont économiquement très proches, avec une inversion des offres par rapport au rapport d'analyse initial.

1.2.2.2. L'exécution du contrat d'exploitation – l'exemple de l'auberge

Les trois conventions d'affermage ont été élaborées sur la base de la même trame, mais la chambre n'a eu accès qu'au contrat signé pour la DSP Auberge.

Il a pour objet l'attribution au délégataire de « l'exploitation, par affermage, de l'ensemble des ouvrages, installations et équipements de l'auberge du site de Cap'Découverte » (article 2.1). Aux termes du compte d'exploitation prévisionnel annexé (annexe 12) à la convention, le chiffre d'affaires est évalué à 2,8 M€, en progression de 27 % sur la période 2012-2017. Le résultat brut est quant à lui estimé à 0,2 M€, en hausse de 207 %. Les investissements sont arrêtés à 110 500 € dans le programme des travaux, qui porte essentiellement sur la thématique de 20 chambres, la mise aux normes des 40 chambres restant à la charge du SMAD.

tableau 2 : synthèse du compte prévisionnel d'exploitation de la DSP Auberge 2012-2017

en € / année N+	1	2	3	4	5	Cumul	Variation
Produits	491 270	514 434	543 620	579 713	623 850	2 752 887	+ 27 %
- Charges	467 019	483 893	503 062	524 771	549 376	2 528 121	+ 18 %
= Résultat brut	24 251	30 541	40 558	54 942	74 474	224 766	+ 207 %
Résultat net avant participation	16 168	20 361	27 040	36 630	49 652	149 851	+ 207 %
Résultat net	12 611	15 882	21 091	28 571	38 729	116 884	+ 207 %

Source : chambre régionale des comptes Occitanie (CRC), d'après convention affermage DSP Auberge 2012-2017

Le délégataire est Ikarie Auberge, société⁵ *ad hoc* créée par Vert Marine le 1^{er} octobre 2012 pour assurer toutes les missions de la convention conformément à la demande du syndicat. Compte tenu d'un capital social faible (8 000 €) et alors que le montant des investissements est 14 fois plus important, la maison-mère a engagé sa garantie afin de disposer de tous les moyens financiers nécessaires à la couverture des engagements de la DSP.

Les hypothèses de fréquentation sur lesquelles le délégataire s'était fondé pour établir son compte d'exploitation prévisionnel n'étaient pas détaillées en annexe mais pouvaient être aisément reconstituées, celui-ci étant déjà l'attributaire de la précédente DSP 2007-2012. Le contrat prévoyait pour sa part un objectif d'« augmentation générale de la fréquentation du site par un public toujours plus important » (article 3), mesuré par un taux d'occupation qui devait atteindre

⁴ Seul rapport auquel la chambre a pu avoir accès.

⁵ Société anonyme à responsabilité limitée unipersonnelle.

« 50 % sur cinq ans, au lieu de 20 % » (article 30.7). En l'espèce, les rapports d'activité présentés par la société Ikarie Auberge présentent des taux d'occupation de 33 % par chambre et 20 % par client en 2016 et de 22 % par chambre et 17 % par client en 2017, soit des taux inférieurs aux objectifs fixés par la convention.

L'exécution du contrat met en évidence un chiffre d'affaires proche du prévisionnel étant toutefois précisé, comme le souligne le délégataire, que sont comptabilisés « des encaissements concernant le parc de loisirs et qui font l'objet de refacturations ». Dès lors, il est malaisé de suivre précisément l'exécution du contrat par rapport au prévisionnel, d'autant que le délégataire n'a pas repris le modèle de tableau comparatif « compte de résultat prévisionnel - obtenu », qu'il avait pourtant lui-même proposé (cf. annexe 1).

En revanche, le délégataire présente un détail des charges avec l'évolution par rapport à l'année précédente et un compte de résultat agrégé en rapport avec le prévisionnel. Cette comparaison souligne le « déficit chronique de l'exploitation »⁶, que ce soit en année difficile (2017)⁷ ou en année satisfaisante (2016)⁸, et démontre le caractère irréaliste de cette projection, bâtie sur des hypothèses de performance trop ambitieuses.

tableau 3 : compte de résultat réalisé / prévisionnel de la DSP Auberge 2016-2017

en €	2016			2017		
	Prévisionnel	Réalisé	Différence	Prévisionnel	Réalisé	Différence
Recettes		580 419			415 202	
Contribution					12 423	
Produits divers		25 267			18 830	
Total produits	579 713	605 687	+ 25 974	623 850	446 456	- 177 394
Fluides	149 185	49 586		161 119	49 963	
Achats		162 375			115 988	
Services extérieurs	72 553	96 972		72 902	113 997	
Autres services extérieurs	41 243	40 144		42 063	45 353	
Impôts et taxes	7 467	14 667		7 596	13 402	
Masse salariale	227 438	250 055		238 810	197 309	
Charges diverses	26 886	37 152		26 886	18 681	
- Total charges	524 771	650 951	+ 126 180	549 376	554 693	5 317
Résultat	54 942	- 45 264		74 474	- 108 237	

Source : CRC, d'après convention affermage DSP Auberge 2012-2017 et rapports activité Ikarie Auberge 2016-2017

1.2.2.3. Un risque d'exploitation limité pour le délégataire

La convention insiste⁹ sur le risque porté par le délégataire dans l'exploitation des ouvrages et équipements, avec l'application aux usagers de l'auberge d'une grille tarifaire indexée, une redevance annuelle de 45 000 € HT devant être acquittée auprès du SMAD au titre de l'affermage (article 23). Les conditions tarifaires précisent en outre qu'une indemnisation sera versée par le SMAD au délégataire en contrepartie d'une obligation de service public sous la forme de frais de « séjour SMAD », d'un montant de 20 € HT par séjour effectivement consommé, avec un maximum de 1 400 séjours par an.

⁶ À l'instar de ce qui apparaissait dans l'offre initiale avant négociation.

⁷ 6 813 nuitées et un chiffre d'affaires de 507 611 €, avec la fermeture du 2^{ème} étage de l'auberge.

⁸ 20 972 nuitées et un chiffre d'affaires de 693 748 €, avec une forte demande estivale.

⁹ Articles 2.4, 3.5, 8.1, 23.1.

L'incidence financière de chaque DSP sur le SMAD est retracée au moyen d'un budget annexe spécifique (cf. annexe 1). L'analyse du BA Auberge montre ainsi que la redevance perçue annuellement par le syndicat, inférieure aux besoins d'investissement, est correctement suivie, excepté en 2017, et que le poids de l'annuité de la dette souligne le fait que le délégataire bénéficiait d'un programme limité de travaux, les plus importants étant laissés à la charge du SMAD.

S'agissant plus particulièrement du parc de loisirs, la redevance pour occupation du domaine public, versée par le délégataire et d'un montant annuel de 70 000 €, ne représente en réalité qu'une infime partie des subventions exceptionnelles versées par le SMAD au titre de l'obligation de service public, pour des montants annuels supérieurs à 1 M€. Les rapports d'activités d'Ikarie corroborent cette situation avec un montant total de produits égal à 1,8 M€, composé de 0,7 M€ de recettes d'exploitation, de 1 M€ de contribution, et de produits divers pour le solde. Outre les écarts inexpliqués entre les factures du délégataire et les titres émis par le SMAD, la chambre constate que cette compensation vient en atténuation du risque effectivement porté par le délégataire.

1.2.2.4. Le contrôle exercé par le SMAD sur le délégataire

Le contrôle du SMAD sur son délégataire reposait sur la production de comptes rendus, d'indicateurs (articles 30 à 33), ainsi que sur l'instauration d'un comité de suivi (article 35). Si le délégataire a bien fourni un rapport d'activité annuel, nombre d'autres documents, pourtant prévus au contrat, n'ont pas pu être produits par le syndicat ni par la société délégataire, également sollicitée. La chambre a en outre pu constater l'existence d'un climat parfois tendu dans les relations entre les deux parties, qui transparait notamment dans la correspondance échangée, mais qui s'est également traduit au travers de plusieurs contentieux.

1.2.3. L'externalisation de l'Hostel et du camping à l'association Altia

Le non-renouvellement des délégations de service public de l'auberge et du camping a conduit le SMAD à lancer un appel à manifestation d'intérêt au second semestre 2018. L'association Altia, retenue au terme de la procédure¹⁰, a signé un bail administratif prenant effet le 24 juin 2021 avec un terme fixé au 31 octobre 2023.

1.2.3.1. La durée du contrat de bail au regard des règles de la publicité

La procédure de l'appel à manifestation d'intérêt est un mode de présélection de candidats invités à soumissionner lors de futures procédures de passation de marchés publics (appels d'offres restreints ou procédure concurrentielle avec négociation). Cette procédure est régie par l'ordonnance du 23 juillet 2015 ainsi que celle du 19 avril 2017 relative aux autorisations d'occupation temporaire du domaine public, dont l'article L. 2122-1-1 du code général de la propriété des personnes publiques prévoit que « sauf dispositions législatives contraires, lorsque le titre mentionné à l'article L. 2122-1 permet à son titulaire d'occuper ou d'utiliser le domaine public en vue d'une exploitation économique, l'autorité compétente organise librement une

¹⁰ La chambre note une fois encore qu'elle n'a pu avoir accès à l'ensemble des pièces de la procédure (autres offres concurrentes éventuelles, rapport d'analyse des offres ayant conclu à l'attribution à l'association Altia).

procédure de sélection préalable présentant toutes les garanties d'impartialité et de transparence, et comportant des mesures de publicité permettant aux candidats potentiels de se manifester ».

Dans un courriel du 29 novembre 2018, le SMAD envisageait la possibilité « de répondre favorablement à la demande d'allongement de la durée du bail et prévoir un bail de quatre années, reconductible pour une nouvelle période de trois ans ».

La chambre souligne qu'une telle modification en cours d'exécution pourrait être assimilée à un contournement des règles de publicité et de sélection préalable. Une considération similaire est identifiée dans l'acceptation par le comité syndical, le 7 mars 2022, de la proposition de l'association Altia de réviser la durée du bail en la portant à 15 ans en contrepartie d'investissements¹¹ pour la valorisation du site. Il s'agit là, en effet, d'une modification substantielle du contrat initial, qui aurait nécessité une nouvelle procédure de consultation.

Dans sa réponse à la chambre, le président précise qu'à la suite des échanges réalisés au cours de l'instruction, une délibération prise le 28 juin 2022 annule la décision initiale d'acceptation de prolongation du contrat de bail. La date d'achèvement de ce dernier reste donc fixée au 31 octobre 2023. Le SMAD prévoit pour la suite une mise en concurrence et la signature d'une convention d'occupation temporaire du domaine public.

1.2.3.2. La détermination du loyer et l'exécution financière du contrat

Le bail signé entre le SMAD et l'association Altia aboutit à une solution financière « inférieure au montant du loyer versé par Vert Marine »¹² (cf. annexe 1). Pour la chambre, le montant de ce loyer de compromis ne peut être considéré comme prenant en compte les près de 2,3 M€ de travaux de rénovation de l'auberge engagés entre 2018 et 2020, avec une montée en gamme de l'équipement, ni le calcul des frais nets supplémentaires supportés par le SMAD.

En outre, la chambre constate que le loyer n'a été encaissé qu'une seule fois sur la période examinée, le respect des modalités de règlement par avance et de façon trimestrielle, fixées à l'article 3 du bail, n'étant au surplus pas assuré. Alors qu'étaient prévus les règlements d'une somme de 14 000 € pour les loyers 2019 et de 28 572 € pour les loyers 2020, les pièces consultées font état de l'émission, le 8 octobre 2020, d'un titre de recette pour un montant de 28 572 € au titre de 2019, et aucun montant de 14 000 € ni pour le loyer 2021.

Dans sa réponse à la chambre, le président précise que le loyer de 2019 d'un montant de 14 000 € n'a pas été titré en raison des retards pris dans la mise à disposition du bâtiment ; s'agissant de 2020, une décision du conseil syndical du 7 mars 2022 a émis un avis favorable pour l'annulation du loyer de 28 572 €, en raison de la crise sanitaire. En outre, le grand livre de 2022 indique une facturation émise en fin d'année par le SMAD à Altia. Au total, le syndicat a facturé les loyers de 2021 (48 572 € TTC) et de 2022 (68 572 € TTC).

Le même article 3 prévoit « la production des comptes » afin que puisse être établie la part variable calculée à partir du bénéfice. Or, le SMAD n'a pas été capable de transmettre ces éléments à la chambre, les données financières ayant été fournies par l'association.

¹¹ Construction d'une piscine pour les clients de l'Hostel, d'un logement pour le gardien de l'Hostel, d'une boutique de produits locaux.

¹² Cf. le courriel de négociation du SMAD avec Altia.

Dans sa réponse à la chambre, l'association Altia indique ne pas être concernée par le respect des modalités de règlement trimestrielles et par avance, qu'il appartient au syndicat de les mettre en œuvre. Elle précise, par ailleurs, tenir à la disposition de ce dernier les comptes annuels de l'Hostel et du camping qu'elle transmettra sur simple demande.

Le bilan financier d'exécution fourni par l'association Altia montre par ailleurs de grandes différences par rapport aux données prévisionnelles. Si l'impact de la crise sanitaire peut expliquer les écarts relevés en 2020, le déficit élevé de 2019 s'explique par des frais de siège très importants et inexpliqués (224 261 €). Globalement, les frais de siège appliqués entre 2019 et 2021 représentent entre 12 et 98 % du chiffre d'affaires, soit un niveau très supérieur à celui envisagé dans le compte prévisionnel (8 %). Cela a des conséquences sur le résultat net et peut très significativement altérer le niveau de la part variable¹³ dû au SMAD, en complément du loyer.

Dans sa réponse à la chambre, le président a indiqué qu'il serait vigilant au contenu des rapports d'activité et financiers.

tableau 4 : compte de résultat réalisé / prévisionnel de l'association Altia

en €	2019		2020			2021		
	Prévisionnel*	Réalisé	Prévisionnel	Réalisé	Différence	Prévisionnel	Réalisé	Différence
Produits d'exploitation		229 572	746 231	264 368		1 142 115	630 971	
Autres produits d'exploitation		32		32 285			7 536	
Produits exceptionnels				144			7 136	
Total produits		229 604	746 231	296 797	- 60 %	1 142 115	645 643	- 43 %
Achats		95 097	228 346	135 709		336 923	242 728	
Services extérieurs		36 927	61 191	19 555		91 369	75 067	
Autres services extérieurs		10 790	13 432	18 318		25 127	12 478	
Impôts et taxes		4 124	10 373	4 082		15 875	6 295	
Masse salariale		88 609	347 893	117 157		527 657	191 957	
Amortissements		1 094	14 285	1 970		14 285	3 871	
Charges exploitation		236 642		296 792			532 396	
Charges exceptionnelles		6 490		24 685			36 114	
- Total charges		243 132	675 520	321 493	- 52 %	1 011 237	568 510	- 44 %
Résultat brut		- 13 528		- 24 696			77 133	
- Frais de siège		224 261	59 698	184 035	208 %	91 369	75 582	- 17 %
- Loyer		14 000 : non titré pour cause de retard de mise à disposition des bâtiments	20 000	28 572 : titre annulé pour cause de crise sanitaire		40 000	48 572	
Résultat net		- 237 789	- 8 988	- 208 732		- 491	1 551	

Source : CRC, d'après offre Altia et bilan exécution transmis par Altia

*Non renseigné : le prévisionnel porte sur les exercices 2020, 2021 et 2022

Les flux financiers comprennent en outre des facturations de prestations d'activités par le SMAD à Altia, et inversement, des facturations de séjours et repas par Altia au SMAD.

À ce titre, la chambre rappelle que les frais de repas¹⁴ des agents ouvrent droit à un remboursement forfaitaire de 15,25 € « lorsque l'agent se déplace pour les besoins du service hors de sa résidence administrative et de sa résidence familiale à l'occasion d'une mission, d'une

¹³ Calculée à partir du bénéfice net réalisé par l'exploitation des équipements par le délégataire.

¹⁴ 183 € le 8 octobre 2019 ; 318,40 € le 7 novembre 2019 ; 114,80 € le 4 novembre 2020.

ournée ou d'un intérim »¹⁵. Des frais de représentation peuvent être attribués à certains emplois fonctionnels, dont la liste est exhaustive¹⁶, conformément aux dispositions de l'article 21 modifié de la loi n° 90-1067 du 28 novembre 1990 relative à la fonction publique territoriale et portant modification de certains articles du code des communes. Cet article précise que « les frais de représentation inhérents à leurs fonctions sont fixés par délibération de l'organe délibérant ».

Le Conseil d'État¹⁷ a également précisé les modalités d'attribution des frais de représentation : le versement d'une somme forfaitaire aux agents intéressés, lorsqu'il n'est pas subordonné à la production de justificatifs, constitue un complément de rémunération, soumis comme tel au principe de parité dont s'inspire l'article 88 de la loi du 26 janvier 1984 ; dans le cas où, en revanche, la collectivité concernée institue une dotation budgétaire permettant la prise en charge directe des frais par elle-même ou le remboursement, le cas échéant sous forme forfaitaire, des dépenses de représentation exposées par les agents et dûment justifiées, les sommes considérées n'ont pas le caractère de compléments de rémunération et ne sont, par suite, pas soumises à ce principe.

Au cas d'espèce, aucune délibération prise par le comité syndical n'est de nature à prévoir ou octroyer des frais de repas ou de représentation à un agent ou un élu du SMAD.

Dans sa réponse à la chambre, le président a indiqué que les règles de défraiement des agents seraient scrupuleusement appliquées.

1.2.4. Le recours à des appels à manifestation d'intérêt

La délégation de service public du parc de loisirs incluait la gestion du bar de la plage, en lien avec les activités de la base nautique. Son non-renouvellement en 2018 a entraîné le lancement d'un appel à manifestation d'intérêt au premier semestre 2019. Une fois encore, la chambre regrette de n'avoir pu accéder aux pièces de la consultation ni au rapport d'analyse des offres du 27 mai 2019 référencé dans la délibération du 5 juin 2019.

Une convention d'occupation du domaine public a été signée¹⁸ avec l'association Altia pour une durée d'un an renouvelable par tacite reconduction sans pouvoir excéder trois ans (article 2). L'article 7 prévoyait une redevance annuelle composée d'une part fixe de 15 000 € HT pour la durée d'ouverture annuelle et d'une part variable égale à 10 % du chiffre d'affaires global réalisé.

L'analyse des comptes du SMAD révèle l'émission d'un titre de recettes de 3 750 € le 24 décembre 2019 pour le loyer du 1^{er} juillet au 15 septembre 2019. Aucun encaissement complémentaire relatif à la part fixe n'a été retrouvé pas plus que de document exposant le chiffre d'affaires, une donnée pourtant indispensable au calcul du montant de la part variable. Les conditions financières de la convention n'ont par conséquent pas été respectées, et aucune justification apportée.

¹⁵ Décret n° 2020-689 du 4 juin 2020 modifiant le décret n° 2001-654 du 19 juillet 2001 fixant les conditions et les modalités de règlement des frais occasionnés par les déplacements des personnels des collectivités locales et établissements publics.

¹⁶ Emplois fonctionnels d'un département ou d'une région ; directeur général des services d'une commune de plus de 5 000 habitants ; directeur général d'un établissement public de coopération intercommunale (EPCI) à fiscalité propre de plus de 20 000 habitants ; directeur général adjoint des services d'une commune ou d'un EPCI à fiscalité propre de plus de 80 000 habitants ; un seul emploi de collaborateur de cabinet du président de conseil général ou régional, d'un maire ou d'un président d'un EPCI à fiscalité propre de plus de 80 000 habitants.

¹⁷ Avis du 1^{er} février 2006, n° 287656.

¹⁸ La convention signée ne comporte aucune date, exceptée la validation du contrôle de légalité en date du 21 juin 2019.

Enfin, aucun document formalisant la fin du contrat avec Altia ni expliquant la reprise en régie directe par le SMAD pour les périodes 2020 et 2021 n'a été produit. Pour la saison 2022, et alors qu'un nouvel appel à manifestation d'intérêt devait initialement être lancé dans les mêmes conditions, la gestion a finalement été réalisée en régie directe.

Comme le précise le président dans sa réponse, après étude de différentes modalités de mise en concurrence, l'appel à manifestation d'intérêt ne s'avère pas la procédure la plus adaptée en ce qu'elle n'offre pas une sécurité juridique optimale. Dès lors, le choix a été fait de recourir pour la suite à une convention d'occupation temporaire du domaine public.

1.3. Une situation financière fragile qui s'accompagne d'un fort endettement

1.3.1. Des difficultés identifiées dès le cycle 2009-2015

Le SMAD a fait l'objet de deux audits financiers en 2016 et 2019, conduits par un cabinet privé. Le premier portait sur la période 2009-2015 et précisait que la dégradation du solde d'épargne alors constatée tenait son origine « dans la non prise en charge *via* la contribution des membres de la hausse soutenue des dépenses de fonctionnement ». La période était marquée par une réduction des contributions, passant de 4,8 M€ en 2009-2011 à 3,6 M€ en 2013-2015, tandis que les dépenses de personnel évoluaient très fortement (+ 7 % par an en moyenne) depuis 2009. La dette était qualifiée de « longue » (36 ans) avec une dernière échéance prévue en 2032, dans un contexte où les dépenses d'investissement, financées sans recours à l'emprunt, avaient été contenues à 100 000 € par an en moyenne entre 2009 et 2015. Avec une croissance soutenue des charges propres de 5 % par an en moyenne, ce rapport concluait en 2016 sur « la question de la soutenabilité et de la pertinence d'un tel rythme annuel de croissance » et sur l'impact sur les finances des membres du SMAD.

Trois ans plus tard, un audit actualisé reprenait l'analyse financière consolidée sur la période 2009-2018, en tenant compte de la fin des délégations de service public et de la fusion en un budget unique en 2018. Une projection était proposée jusqu'en 2030 selon quatre scénarios évaluant notamment les conséquences sur le niveau des participations des membres à cet horizon.

Ces audits financiers n'ont fait l'objet d'aucune présentation ni discussion au sein des instances du SMAD alors même que des messages de vigilance étaient portés sur la soutenabilité du modèle économique, faisant notamment le constat d'une progression des charges courantes et d'une diminution de la principale ressource, à savoir la contribution des membres.

Force est de constater que le pilotage n'a pas permis à la trajectoire financière effective de s'inscrire dans l'une des hypothèses envisagées.

1.3.2. Une situation financière fragile pour la période 2016-2021¹⁹

Au début de la période de contrôle, le SMAD comptait cinq budgets annexes liés aux activités commerciales²⁰ et à la gestion du site de Cap'Découverte. Ils ont tous été clôturés en 2017 et intégrés dans le budget principal à compter de l'exercice 2018, à l'occasion de la fin des DSP et de la reprise en gestion directe par le syndicat.

¹⁹ Données définitives 2022 non disponibles.

²⁰ Zone d'activités, Maison de la musique, Parc de loisirs, auberge, camping.

L'analyse de la situation financière à suivre s'appuie sur les données consolidées. Les BA font pour leur part l'objet d'une analyse spécifique dans le cadre de la gestion des activités (*cf. supra*).

tableau 5 : situation financière - données consolidées

en €	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Cumul	Variation
Produits de gestion	4 206 721	4 098 573	4 172 876	3 727 843	3 687 812	3 881 842		- 8 %
- Charges de gestion	1 972 111	1 932 774	2 105 641	3 715 131	3 631 988	3 329 697		69 %
EBF	2 234 610	2 165 799	2 067 235	12 712	55 824	552 145		- 75 %
<i>% produits de gestion</i>	53 %	53 %	50 %	0 %	2 %	14 %		
+/- Résultat financier	- 277 851	- 254 508	- 235 177	- 221 030	- 241 204	- 240 579		
+/- Résultat exceptionnel	- 1 213 345	322 955	- 412 344	- 37 442	578 843	57 213		
CAF brute	743 414	2 234 245	1 419 714	- 245 760	393 463	368 779	4 913 855	- 50 %
<i>% produits de gestion</i>	18 %	55 %	34 %	- 7 %	11 %	10 %		
- Annuité en capital de la dette	802 002	842 102	884 208	928 418	1 012 339	1 173 581	5 642 650	46 %
CAF nette	- 58 588	1 392 142	535 506	- 1 174 178	- 618 876	- 804 802	- 728 795	
+ Subventions d'investissement reçues	0	0	0	0	0	79 019	79 019	
+ Produits de cession	0	0	0	0	49 201	51 250	100 451	
Recettes d'inv.	0	0	0	0	0	0	0	
Financement propre disponible	- 58 588	1 392 142	535 506	- 1 174 178	- 569 674	- 674 534	- 549 326	
<i>Financement propre dispo / Dépenses d'équipement</i>	- 104 %	3 292 %	30 %	- 51 %	- 32 %	- 252 %		
- Dépenses d'équipement	56 268	132 430	1 807 200	2 284 158	1 785 688	267 458	6 333 202	375 %
- Participations et inv. financiers nets	0	0	0	0	7 500	0		
= Besoin (-) / capacité (+) financement	- 114 857	1 259 713	- 1 271 693	- 3 458 336	- 2 362 862	- 941 992	- 6 890 028	
Nouveaux emprunts	0	0	0	3 000 000	0	0	3 000 000	
Mobilisation (-) ou reconstitution (+) fonds de roulement net global	- 114 857	1 259 713	- 1 271 693	- 458 336	- 2 362 862	- 941 992	- 3 890 028	
Fonds de roulement net global	4 676 781	5 936 494	4 664 801	4 206 464	1 843 602	901 610	3 775 171	- 81 %
<i>en nb jours de charges</i>	164	711	727	390	174	92		

Source : CRC, d'après le logiciel Anafi (EBF = excédent brut de fonctionnement)

1.3.2.1. Une dégradation des ratios de fonctionnement

Sur la période de contrôle, la situation financière est marquée par une dégradation des ratios de fonctionnement, avec une baisse de l'excédent brut de fonctionnement (- 75 %, 2,2 M€ en 2016 et 0,6 M€ en 2021) et de la capacité d'autofinancement brute (- 50 %, 0,7 M€ en 2016 et 0,4 M€ en 2021). Celle-ci est totalement consommée par le remboursement du capital de la dette.

Une baisse des produits de gestion

Les produits de gestion sont en baisse sur la période, passant de 4,2 M€ en 2016 à 3,9 M€ en 2021. Ils sont principalement composés de ressources institutionnelles, même si la part des ressources d'exploitation augmente sur la période.

tableau 6 : évolution des produits de gestion courante - données consolidées

en €	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Variation
Ressources exploitation	380 992	271 444	363 147	499 259	459 229	653 258	72 %
<i>Dont redevances DSP</i>	<i>230 169</i>	<i>169 911</i>	<i>278 360</i>	<i>260 660</i>	<i>0</i>	<i>127 486</i>	
+ Ressources institutionnelles	3 825 729	3 827 129	3 809 729	3 228 584	3 228 584	3 228 584	- 16 %
= Produits de gestion	4 206 721	4 098 573	4 172 876	3 727 843	3 687 812	3 881 842	- 8 %

Source : CRC, logiciel Anafi d'après les comptes de gestion

Les ressources institutionnelles s'établissent à 3,2 M€ en 2021 (contre 3,8 M€ en 2016), en baisse de 16 % en raison de la diminution des contributions des membres à partir de l'année 2019²¹.

Les ressources d'exploitation, en hausse de 72 %, passent de 0,4 M€ en 2016 à 0,7 M€ en 2021. Principalement constituées des redevances du délégataire jusqu'en 2018, la fin des contrats de DSP et la reprise en gestion directe des activités du site par le SMAD expliquent l'augmentation des ventes et des produits à compter de cette date, étant toutefois à mentionner l'apport de recettes complémentaires liées à un bail emphytéotique concernant des panneaux photovoltaïques.

Une hausse dynamique des charges de gestion

Les charges de gestion connaissent une forte hausse, passant de 1,9 M€ en 2016 à 3,3 M€ en 2021. Elles comprennent les charges de personnel et celles à caractère général.

tableau 7 : évolution des charges de gestion courante - données consolidées

en €	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Variation
Charges à caractère général	991 965	943 355	1 033 433	1 738 382	1 528 065	1 454 747	47 %
+ Charges des personnel	970 983	977 540	1 066 514	1 973 714	2 101 003	1 872 465	93 %
<i>en % des charges courantes</i>	<i>49 %</i>	<i>51 %</i>	<i>51 %</i>	<i>53 %</i>	<i>58 %</i>	<i>56 %</i>	
+ Autres charges de gestion	9 163	11 880	5 694	3 035	2 919	2 485	- 73 %
= Charges courantes	1 972 111	1 932 774	2 105 641	3 715 131	3 631 988	3 329 697	69 %

Source : CRC, logiciel Anafi d'après les comptes de gestion

Les charges de personnel sont en forte progression sur la période, passant de 1 M€ en 2016 à 2 M€ à partir de 2019. Cette évolution résulte, d'une part, de l'intégration des personnels à la fin des DSP et, d'autre part, du recrutement de personnel saisonnier avec la prise en régie directe de l'activité du site. Ces charges incluent également les frais et les indemnités diverses que le SMAD a versées, à l'occasion de contentieux et de protocoles d'accord transactionnel (*cf. infra*).

Les charges à caractère général augmentent également, passant de 1 M€ en 2016 à 1,5 M€ en 2020-2021, notamment certains postes de dépenses particulièrement significatifs²².

²¹ La région Occitanie et le département du Tarn (1,5 M€ en 2021, contre 1,77 M€ en 2016), la 3CS (0,23 M€ en 2021, contre 0,27 M€ en 2016).

²² Le poste énergétique s'élève à 0,5 M€ en 2021 (+ 90 %), dont 0,3 M€ sur le compte 60612 électricité. Les entretiens-réparations (0,3 M€ en 2021, + 205 %) comprennent les contrôles techniques et les différents travaux d'entretien courant des installations et équipements (télésiège, réseau, système de pompage, etc.) qui ont presque 20 ans. Les assurances et frais bancaires (0,2 M€ en 2021, + 200 %) sont payées sur la base d'un tableau de garanties datant de 2008. L'actualisation de l'inventaire permettra ainsi de pouvoir engager une consultation pour renégocier les prestations et leurs tarifs. Enfin, les services extérieurs (0,2 M€ en 2021, + 900 %) comprennent les frais d'honoraires et d'études et illustrent les nombreux contentieux (avec le délégataire Ikarie : 398 243 € au titre des compensations financières des obligations de service public, 30 276 € pour la non prise en charge de fluides, 199 131 € pour une provision) dans lesquels le SMAD était engagé durant toute la période.

Un résultat exceptionnel variable qui impacte la capacité d'autofinancement

Les charges et produits exceptionnels font fortement varier la capacité d'autofinancement (CAF) brute. Ils comprennent les subventions d'équilibre du BP vers les BA, des subventions exceptionnelles pour le délégataire en 2016 et 2017, les remboursements de contentieux de travaux et des indemnités d'assurances (cf. annexe 2).

1.3.2.2. Un investissement conséquent

Des dépenses d'équipement en forte augmentation ces dernières années

Sur la période sous revue, les dépenses d'équipement ont représenté un montant cumulé de 6,3 M€, notamment sur les années 2018-2020. Elles concernent essentiellement les opérations de réfection de l'auberge (1,7 M€ en incluant le mobilier) et du parc de loisirs (1,3 M€), les travaux de toiture de l'auberge (0,7 M€) et de la Maison de la musique (0,6 M€), des acquisitions de matériels pour les espaces verts et de véhicules (0,3 M€), des travaux de voirie extérieurs (0,3 M€), des travaux « après-mine » correspondant au remplacement d'une pompe (0,2 M€) (cf. annexe 2).

Depuis 2017, une écriture comptable spécifique identifie les investissements par bâtiment et pôle d'activité. Les intitulés sont toutefois trop généraux pour permettre un suivi précis par nature d'opération, ce dispositif pouvant utilement être complété par la mise en place d'une comptabilité d'engagement avec un suivi pluriannuel en autorisations de programme et crédits de paiement. Par ailleurs, l'élaboration d'un plan pluriannuel d'investissement permettrait de mieux visualiser la stratégie d'investissement en recensant l'ensemble des projets, leur état de programmation et d'exécution, et en déclinant les financements nécessaires à leur réalisation.

Dans sa réponse à la chambre, le président précise que ces investissements étaient nécessaires pour la remise à niveau d'un site âgé de 20 ans. Compte tenu du choix assumé de ne pas accentuer la participation des membres, le président précise que le recours à l'emprunt était, selon lui, le seul moyen de financement envisageable.

Le financement de l'investissement par un endettement important et une forte mobilisation des réserves

Le financement propre disponible (1,4 M€) et la mobilisation du fonds de roulement constitué en 2017 (3,9 M€) ont permis de couvrir les dépenses d'équipement de la période. Le fonds de roulement ne représente plus que 92 jours de charges courantes au 31 décembre 2021 et n'offre plus de marges de financement à la structure. Par ailleurs, deux emprunts totalisant 3 M€ ont été contractés en 2019. Combinés aux précédents²³, ces nouveaux prêts ont porté l'annuité en capital de la dette de 0,8 M€ en 2016 à 1,2 M€ en 2021.

Au total, l'encours de dette du SMAD augmente sur la période, passant de 5,3 M€ en 2016 à 10,2 M€ en 2021. Avec une capacité de désendettement de 28 ans à la fin de ce dernier exercice, le niveau d'endettement²⁴ du SMAD est élevé et la charge de la dette pèse de façon importante sur sa capacité d'investissement à court terme. Si la nature de la dette est saine, le syndicat devra faire

²³ L'endettement initial de 21,9 M€ a été réparti dans les BA pour un suivi de l'endettement par pôle d'activité, avant d'être réintégré en 2018 avec la fusion des BA dans un budget unique et consolidé.

²⁴ La normalité de la capacité de désendettement se situe à 12 années.

face à des effets de seuil successifs (2026, 2033 puis 2040) avant de pouvoir dégager de nouvelles marges de manœuvre financières (cf. annexe 2).

1.3.2.3. Une diminution sensible du bilan

Le SMAD présente une situation bilancielle consolidée qui reste positive sur l'ensemble de la période mais avec une diminution sensible du fonds de roulement (- 81 %) et de la trésorerie (- 98 %).

tableau 8 : présentation synthétique de l'évolution bilancielle consolidée

en €	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Variation
Fonds de roulement net global	4 676 781	5 936 494	4 664 801	4 206 464	1 843 602	901 610	- 81 %
<i>en nb jours charges courantes</i>	759	991	727	390	174	92	
Besoin en fond de roulement global	- 3 023 791	794 989	407 982	535 231	969 430	709 041	
<i>en nb jours charges courantes</i>	- 491	133	64	50	91	73	
Trésorerie nette	7 700 572	5 141 504	4 256 818	3 671 233	874 172	192 569	- 98 %
<i>en nb jours charges courantes</i>	1 249	1 016	664	340	82	20	

Source : CRC, d'après logiciel Anafi

Une diminution des ressources et du fonds de roulement, à rapprocher principalement d'un investissement important

Des indemnités ont été perçues en 2017 et 2020 au titre de contentieux sur des travaux²⁵. En retraitant cette ressource exceptionnelle, le fonds de roulement présente une diminution brutale à partir de 2020 du fait du financement de dépenses d'équipement évoqués *supra*²⁶ et d'une dégradation du solde de fonctionnement (hausse des charges avec la prise en régie directe des activités et baisse concomitante des dotations des membres à compter de 2019, non compensée par les ressources d'exploitation). En 2021, il s'élève à 0,9 M€ et représente 92 jours de charges courantes, ce qui reste satisfaisant²⁷.

²⁵ Indemnisation de l'assurance par titre de recette 120/2017 pour un montant de 1 369 682 €, suite à la décision du tribunal administratif de Toulouse du 6 décembre 2016 dans le cadre du contentieux de réparation des toitures des bâtiments pour défaut d'étanchéité ; indemnisation suite à la décision de la cour administrative d'appel de Bordeaux du 14 novembre 2019 au titre du contentieux sur la dégradation des colonnes d'exhaure du dispositif de pompage du site du Cap'Découverte (émissions des titres de recettes 108/20 pour 286 831 € et 109/2020 pour 282 487 €).

²⁶ Les travaux de réfection de l'auberge (1,7 M€), du parc de loisirs (1,3 M€), les travaux de toiture de l'auberge (0,7 M€) et de la Maison de la musique (0,6 M€).

²⁷ La normalité d'un fonds de roulement se situe entre 30 et 90 jours de charges courantes.

tableau 9 : évolution du fonds de roulement sur la part des charges et ressources

en €	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Variation
Fonds de roulement							
Fonds de roulement net global	4 676 781	5 936 494	4 664 801	4 206 464	1 843 602	901 610	- 81 %
<i>en nb jours charges courantes</i>	759	991	727	390	174	92	
Dont fonds de roulement retraite	4 676 781	4 566 812	4 664 801	4 206 464	1 274 284	901 610	%
<i>en nb jours charges courantes</i>	759		727	390		92	
Dont indemnité exceptionnelle	0	1 369 682	0	0	569 318		
Ressources							
Produits de gestion	4 206 721	4 098 573	4 172 876	3 727 843	3 687 812	3 881 842	- 8 %
Dont ressources institutionnelles	3 825 729	3 827 129	3 809 729	3 228 584	3 228 584	3 228 584	- 16 %
<i>Dont ressources exploitation</i>	380 992	271 444	363 147	499 259	459 229	653 2580	72 %
- Charges de gestion courantes	1 972 111	1 932 774	2 105 641	3 715 131	3 631 988	3 329 697	69 %
EBF	2 234 610	2 165 799	2 067 235	12 712	55 824	552 145	- 75 %

Source : CRC, d'après logiciel Anaafi (EBF = excédent brut de fonctionnement)

Un suivi de facturation à opérer pour limiter les tensions sur la trésorerie

Le besoin en fonds de roulement (BFR) est négatif en début de période (- 3 M€ en 2016), du fait des soldes des comptes de rattachement des budgets annexes, avant de devenir positif par la suite (moyenne de 0,7 M€ sur les cinq dernières années, cf. annexe 2). Cette hausse est principalement liée aux créances clients et à des titres de recettes émis tardivement générant des encaissements sur l'année suivante. Ainsi, l'état des restes à recouvrer de l'exercice 2017 comptabilise un solde débiteur de 1,3 M€ au compte 4111²⁸, que l'on retrouve également en 2020²⁹. Il s'agit de créances qui concernent des restes à recouvrer en matière d'affermage, de locations de studios, d'accueil de groupes, de restauration.

Sous l'effet conjugué d'un fonds de roulement en diminution et d'une augmentation du besoin en fonds de roulement, la trésorerie diminue sur la période (- 98 %), passant de 7,7 M€ (1 249 jours de charges courantes) en 2016 à 0,2 M€ (20 jours de charges), soit une situation qui peut être qualifiée de fragile³⁰.

tableau 10 : évolution de la trésorerie retraitée

en €	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Variation
Fonds de roulement net global	4 676 781	5 936 494	4 664 801	4 206 464	1 843 602	901 610	- 81 %
<i>en nb jours charges courantes</i>	759	991	727	390	174	92	
Fonds de roulement retraité	4 676 781	4 566 812	4 664 801	4 206 464	1 274 284	901 610	
<i>en nb jours charges courantes</i>	759		727	390		92	
Besoin en fond de roulement global	- 3 023 791	794 989	407 982	535 231	969 430	709 041	
<i>en nb jours charges courantes</i>	- 491	133	64	50	91	73	
Trésorerie nette	7 700 572	5 141 504	4 256 818	3 671 233	874 172	192 569	- 98 %
<i>en nb jours charges courantes</i>	1 249	1 016	664	340	82	20	
Trésorerie retraitée	7 700 572	3 771 823	4 256 818	3 671 233	304 854	192 569	
<i>en nb jours charges courantes</i>	1 249		664	340		20	

Source : CRC, d'après logiciel Anaafi

²⁸ Du fait du retard d'encaissement de la dotation de la région (titre de recettes n° 112/2017 de 1,8 M€).

²⁹ Redevances du délégataire de 2018 titrées mais non versées, avec l'émission de mises en demeure du comptable ; certains titres (restauration groupe TR 128/129 de 2020 pour 75 000 € et 59 000 €) concernent des prestations réalisées durant l'été 2020, alors que les titres ne sont émis que fin décembre 2020.

³⁰ La normalité de trésorerie se situe entre 30 et 90 jours de charges courantes.

Dès lors, un pilotage précis et infra-annuel de la trésorerie doit être rigoureusement suivi, de façon à éviter un risque de manque de liquidités. L'analyse de l'évolution mensuelle de la trésorerie montre plusieurs cassures à compter de 2021 (en mars, juin et octobre) ainsi qu'une tension précoce en 2022, notamment en raison des retards de versements des dotations³¹.

Afin de faciliter le recouvrement par le comptable public avant la fin de l'exercice et sécuriser sa trésorerie, le SMAD aurait tout intérêt à ne pas attendre la fin de l'année pour facturer ses prestations, mais au contraire anticiper et lisser les émissions des titres de recettes. Il doit ainsi mettre en œuvre dès le second semestre 2022 des outils de suivi de ses restes à recouvrer et procéder, en lien avec le comptable, à des relances régulières en cas de retard de paiement. Par ailleurs, il doit respecter les modalités définies dans les arrêtés de régie et ne pas attendre la fin de l'année pour procéder aux virements (cf. § 5.4). Enfin, il doit revoir avec les financeurs institutionnels la périodicité des dotations afin de bénéficier d'un versement plus tôt dans l'année.

Recommandation

1. Revoir la périodicité de la facturation du syndicat mixte pour l'aménagement de la Découverte en anticipant l'émission des titres de recettes et leur encaissement, afin de ne pas aggraver la tension sur la trésorerie dès le deuxième semestre 2022. Mise en œuvre en cours.

Sensibilisé par ses services, le président précise dans sa réponse à la chambre que, pour 2022, un effort d'anticipation a été opéré en versant sur les comptes du SMAD, dès le mois de septembre, les recettes des activités du parc et de la restauration, et en procédant à la facturation des activités de groupe sans attendre la fin de l'année. La chambre prend acte de cette réponse et encourage le syndicat à poursuivre ce travail de gestion et de suivi hebdomadaire.

encadré 4 : un faible impact financier de la crise sanitaire et une dégradation bilancielle due à d'importantes dépenses d'investissement déjà mobilisées et indépendantes du contexte

L'exercice 2020 laisse apparaître une légère amélioration du fonctionnement par rapport à la période 2016-2019, avec une croissance de l'excédent brut de fonctionnement, la CAF brute redevient positive et la CAF nette s'améliore, même si elle reste négative (- 0,6 M€) en fin d'exercice 2020. Ceci est le résultat d'un équilibre conjoncturel entre les produits et les charges, qui diminuent de 2 % respectivement (cf. annexe 2).

En revanche, d'importantes dépenses d'équipement ont été maintenues (1,8 M€ en 2020) pour finaliser les opérations en cours. Du fait d'un financement propre disponible insuffisant, totalement mobilisé dans le remboursement de l'annuité de la dette, une forte mobilisation du fonds de roulement a été nécessaire (- 56 %, 1,8 M€ en 2020 contre 4,2 M€ en 2019). Par voie de conséquence, et compte tenu de la hausse significative du BFR (+ 81 %, 1 M€ en 2020), la trésorerie a fortement diminué (- 76 %), passant à 0,9 M€ en 2020 (contre 3,7 M€ en 2019), soit 82 jours de charges courantes.

³¹ En 2022, le département a versé la totalité de la dotation ; la 3CS a versé 150 000 €, (soit 60 %) et la région a versé 0,5 M€ sur les 1,7 M€ (soit près de 30 %).

1.3.3. Des enjeux et efforts importants pour l'après 2022

En préambule, la chambre rappelle que les éléments de prospective sont à prendre avec toutes les précautions requises, dans un contexte d'inflation et d'incertitudes économiques, et n'ont pour ambition que de tracer les grandes tendances résultant des hypothèses retenues³².

Trois scénarios ont été étudiés pour la période 2022-2026 (cf. annexe 2). La date de 2026 correspond à la fin d'un emprunt qui devrait permettre au SMAD de retrouver quelques marges de manœuvre. Par ailleurs, compte tenu de la charge de la dette – et sans considérer de hausse de cotisation ni de subvention d'investissement, un postulat a été posé de plafonner les dépenses d'investissement à 300 000 € par an.

Le premier scénario, qualifié de « minimum », se caractérise par une maîtrise des charges générales (+ 1 % par an), de personnel (+ 2 % par an) et des ressources d'exploitation (+ 2 % par an), les contributions des membres étant maintenues à leur niveau actuel. Les résultats soulignent une dégradation des ratios financiers, l'épargne brute baisse de 10 % et la CAF brute de près de 30 %, tandis que la capacité de désendettement passe de 28 en 2021 à 144 ans en 2026. Ce scénario montre qu'une gestion stricte des charges s'avère insuffisante pour désendetter la structure, compte tenu du poids de la dette actuelle et d'une augmentation molle des produits.

Le deuxième scénario envisage le désendettement par les charges. Il se caractérise par une diminution dynamique des charges générales (- 3 % par an) et de personnel (- 1 % par an) et une hausse des ressources d'exploitation (+ 5 % par an), les contributions des membres étant maintenues à leur niveau actuel. Il en résulte une amélioration des ratios financiers, l'épargne brute augmente de 10 % et la CAF brute de 15 %, et la capacité de désendettement revient à des niveaux normaux, passant de 28 en 2021 à 11 ans en 2026. Si ce scénario semble irréaliste, s'agissant du niveau de baisse des charges dans un contexte inflationniste et de crise de l'énergie, il met cependant en évidence l'effort qu'il serait nécessaire de faire pour retrouver une capacité de désendettement correcte.

Le dernier scénario envisage le désendettement par les produits. L'effort de maîtrise des charges se confronte à une réalité inflationniste, même si celle-ci pourrait s'avérer bien plus importante, construite sur une hausse des charges générales de 3 % par an, et de 1 % par an pour les dépenses de personnel. La hausse des ressources porte sur l'exploitation (+ 5 % par an) mais également sur les contributions des membres (+ 5 % par an), avec un retour en 2026 au niveau de cotisation de 2018. Il en résulte une nette amélioration des ratios financiers, l'épargne brute augmente de 20 % et la CAF brute de 30 %, et la capacité de désendettement passe de 28 en 2021 à 10 ans en 2026. Ce scénario permettrait de revenir à une capacité de désendettement correcte à cette échéance.

Dans sa réponse à la chambre, le président précise que des mesures concernant la baisse des charges générales ont été engagées, mais que le contexte ne permettra pas d'atteindre les objectifs initialement définis. Par ailleurs, si une majoration des dotations des membres est envisagée, celle-ci doit également composer avec les tensions qui pèsent sur les budgets des collectivités concernées.

³² La méthodologie appliquée s'appuie sur les chiffres du dernier exercice connu (2021) qui ne comprenait pas, dans de telles proportions, de nombreux paramètres d'actualité (hausse de l'inflation et des dépenses énergétiques).

1.4. Doter le site d'un « projet rénové » et d'une vision stratégique pour son avenir

1.4.1. Élaborer un « projet rénové » avec une vision stratégique pour l'avenir du site

Les années 2017-2018 marquent le terme des trois délégations de service public portant sur le parc de loisirs, l'auberge et le camping, ainsi que la volonté du SMAD de ne pas poursuivre ce mode d'exploitation.

Dès février 2017, un rapport d'assistance à maîtrise d'ouvrage pose un diagnostic sur la situation au travers des trois secteurs gérés par DSP. Le constat préalable est la « difficulté de catégoriser le site de Cap'Découverte » au sein de la typologie des parcs (attraction, à thème), au regard de son concept de « base de loisirs *outdoor* ». Les résultats de cette étude montrent alors un déficit d'image et des indicateurs défavorables : une baisse de la fréquentation du parc de 10 % par an entre 2013 et 2016, des performances de l'auberge en-deçà des ratios du secteur, un vieillissement des infrastructures et un faible taux de satisfaction des clients.

Une réunion de la commission DSP, élargie à tous les conseillers du SMAD, a présenté en juin 2018 un projet de restructuration « Repenser Cap'Découverte », sur la base des activités existantes et envisageant des scénarios d'évolution d'activités déployables – notamment la création complémentaire d'un parc à thème Cap Énergie. Le SMAD s'est d'ailleurs engagé dans cette thématique avec l'installation de panneaux photovoltaïques depuis 2018.

Pour autant, cette réflexion n'a pas permis d'aboutir à l'élaboration d'un document stratégique. Dans sa réponse, le président indique que la vision pour 2019-2022 était clairement identifiée et consistait à réduire la participation des collectivités territoriales, supprimer la DSP et faire vivre le site toute l'année. De fait, les trois derniers exercices ont été conduits sous la double contrainte de restaurer une image positive du site auprès des élus et de la population – en développant un lieu ouvert au public, gratuit et accessible toute l'année, tout en recherchant une gestion la plus économe. Le contexte sanitaire a également influé sur l'incertitude du site quant à ses possibilités d'ouverture, notamment lors de la saison estivale 2020.

Dès lors, le président a précisé dans sa réponse à la chambre avoir l'ambition de faire de 2023 une année de transition afin d'avancer avec l'État sur les problématiques de pompage, d'adapter les manifestations et activités aux besoins du territoire en tenant compte des recettes et des dépenses, de se doter d'un plan pluriannuel d'investissement afin d'assurer la rénovation du site.

La chambre relève que cette vision à court et moyen termes n'est pas retranscrite au sein des orientations budgétaires et recommande de formaliser en 2023 un tel document qui permettrait de positionner le site Cap'Découverte à l'échelle locale, voire régionale, et qui donnerait une cohérence ainsi qu'une lisibilité de l'action des équipes du SMAD aux élus ainsi qu'à la population locale.

Recommandation

2. Élaborer en 2023 un projet stratégique pour le site de Cap'Découverte. *Mise en œuvre en cours.*

Dans sa réponse, le président indique que, d'ores et déjà, des travaux ont été engagés en ce sens, avec l'appui d'une assistance à maîtrise d'ouvrage de la Caisse des dépôts et consignations – la Banque des Territoires ayant été saisie en fin d'année 2022 en vue d'un accompagnement dans la réalisation d'une étude de développement stratégique. Par ailleurs, un groupe de travail composé d'élus et de techniciens a été constitué, chargé de réfléchir et redéfinir l'identité du site Cap'Découverte pour les prochaines années, en tenant compte des réalités financières actuelles et des publics potentiels. Des premières réunions se sont tenues fin 2022, avec la réactivation des différentes commissions ainsi qu'une réunion du personnel, l'année 2023, qui marque le 30^{ème} anniversaire du site, devant constituer une première étape.

1.4.2. Définir les moyens pour répondre aux objectifs fixés

La modification des statuts du SMAD en 2020 a permis de préciser les domaines d'intervention, notamment le volet touristique et de loisirs, avec l'appui des comités départemental et régional du tourisme. Selon les services de la région Occitanie, Cap'Découverte répond à la stratégie régionale d'un tourisme durable et de proximité. L'objectif est d'avancer « en cercles concentriques » en fixant l'ancrage local du site et en travaillant sur l'image et les prestations pour faire découvrir l'offre proposée à l'ensemble du département du Tarn et ses voisins (Aveyron, Haute-Garonne), ainsi qu'à une clientèle nationale voire étrangère en visite sur le territoire.

Ces éléments ont conduit la chambre à analyser deux leviers : la politique d'accueil mise en place, puis la politique de promotion et de valorisation.

1.4.2.1. Une politique d'accueil fondée sur la fréquentation et la diversité des publics

La fréquentation du site fait l'objet d'une mesure depuis 2008 et la reprise en régie par le SMAD à partir de 2018 a permis d'affiner le profil du visiteur en s'appuyant notamment sur des enquêtes de satisfaction. Il en ressort plusieurs constats.

tableau 11 : évolution de la fréquentation du parc (nombre de visiteurs)

	DSP I*						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Été			42 939	62 887	57 865		
<i>Dont format groupes</i>							
Total	27 780	41 502	60 196	87 604	73 943	94 053	100 363
<i>Dont format groupes</i>				3 784	3 617		
<i>Part été / Total</i>			71 %	72 %	78 %		

	DSP II*					Régie SMAD**		
	2013	2014	2015	2016	2017	2019	2020	2021
Été						63 347	91 788	77 693
<i>Dont format groupes</i>						1 613	2 384	6 204
Total	92 568	84 212	74 690			78 000	105 000	122 000
<i>Dont format groupes</i>						4 584	4 373	29 211
<i>Part été / Total</i>						88 %	87 %	64 %

Source : CRC, d'après les données du SMAD

* Données délégataire (société Ikarie)

** Données indicateurs de fréquentation SMAD

Tout d'abord, le site reste durablement marqué par une forte saisonnalité, la fréquentation estivale concentrant près des trois quarts des visiteurs et étant soumise aux aléas climatiques.

Afin de réduire cette vulnérabilité et faire évoluer la typologie des visiteurs, le SMAD a développé un axe d'accueil important à destination des groupes (3 700 personnes en 2009-2010, quelques 4 500 en 2019-2020, et plus de 29 000 personnes en 2021). Pour la saison estivale 2021, près de 6 200 personnes ont été accueillies sous ce format, essentiellement des colonies de vacances, centres de loisirs, associations et clubs. La moitié d'entre elles provient de la clientèle du prestataire de l'Hostel, l'association Altia. Les 20 000 autres personnes sont des groupes accueillis hors saison, sur la base d'une prestation développée par le SMAD, sur demande et sur devis, à destination des scolaires, des associations et des entreprises.

tableau 12 : évolution de l'accueil des groupes par pôle d'activité

	Pôles					Total
	loisirs	sport	culture	scolaire	entreprises	
2019	1 613	1 070	1 114	1 686	215	4 698
2021	6 204	3 128	9 279	3 897	6 703	29 211

Source : CRC, d'après les données du SMAD

Par ailleurs, l'origine du visiteur atteste d'une certaine proximité géographique : près de 50 % des visiteurs sont originaires du département du Tarn, dont la moitié du « territoire » (Carmausin-Ségala et Grand Albi), un quart provient de la région Occitanie, le dernier quart étant des touristes nationaux ou étrangers.

Cette clientèle familiale et locale est le cœur de cible de la politique du SMAD. Elle l'a conduit à développer la part des activités gratuites tout en développant et renouvelant les activités proposées, ceci afin de conserver une attractivité et générer un « taux de revisite » pour maintenir la fréquentation.

tableau 13 : part des activités gratuites et payantes dans l'offre proposée

	2019	2020	2021
Gratuites	14	25	28
Payantes	6	9	13
Total	20	34	41

Source : CRC, d'après les données du SMAD

Ces indicateurs de fréquentation sont des sources d'informations importantes pour le suivi et le pilotage de l'activité du SMAD, et elles sont également essentielles pour arrêter une orientation stratégique. Se présentant sous des formats non stabilisés, elles ne sont aujourd'hui que trop partiellement analysées et valorisées, le plus abouti étant le bilan de fréquentation 2021.

Dans cette perspective, la chambre recommande au SMAD de définir et mettre en œuvre en 2023 des outils de statistiques pérennes pour permettre le suivi de la fréquentation du site, en distinguant les typologies de visiteurs et d'activités proposées. Ces éléments pourraient venir compléter le rapport d'activité annuel évoqué *supra*, offrant ainsi une vision complète de l'activité de la saison des services et intégrant les différents coûts et recettes.

Recommandation

3. Mettre en œuvre en 2023 des outils pérennes de suivi de la fréquentation du site, afin de distinguer les typologies de visiteurs selon la nature des activités proposées. *Non mise en œuvre.*

Dans sa réponse, le président précise que les fonctionnalités du logiciel de caisse vont être explorées en détail afin d'envisager une possible extraction des informations relatives à la fréquentation. Toutefois, la gratuité de la majeure partie des activités – qui est l'une des priorités du site – rend cette comptabilisation difficile à moyens financiers et humains constants.

1.4.2.2. Une politique de promotion et de valorisation du site

La proximité géographique des visiteurs se vérifie au travers de l'analyse des canaux de communication à l'origine de la visite sur place : entre 57 et 80 % des personnes interrogées ont eu connaissance du site par « le bouche à oreille », 20 % par les réseaux sociaux, 15 % par les médias et autres. À ce titre, le site internet Cap'Découverte est une vitrine des différents pôles d'activités et un compte Facebook (suivi par 3 500 personnes) permet de poster le fil d'actualité des animations prévues.

Pour élargir son cœur de cible, le SMAD a développé un réseau de partenariats avec les acteurs institutionnels du tourisme afin que le site de Cap'Découverte soit référencé dans les dispositifs du comité régional du tourisme et loisirs, sur le site et dans les catalogues du comité départemental du tourisme du Tarn, ainsi que sur le site de l'office de tourisme intercommunal du Ségala Tarnais.

La chambre relève le recours régulier à des stagiaires de l'Institut supérieur du tourisme, de l'hôtellerie et de l'alimentation, dans le cadre d'un partenariat, pour le développement d'outils numériques, notamment la cartographie des sentiers et pistes, l'appui au développement des réseaux sociaux et du site internet, et dernièrement la réalisation d'un audit sur la dimension touristique du site de Cap'Découverte, qui propose certaines préconisations.

Elle note cependant l'absence d'une stratégie de communication formalisée, identifiant les publics cibles, les canaux à utiliser et les actions à entreprendre, ainsi qu'un budget clairement attribué recensant les différentes actions à déployer et permettant de structurer la démarche d'ensemble.

Dans sa réponse, le président indique que la définition d'un nouveau projet rénové à partir de la connaissance des publics visés constitue un préalable à l'évolution et au contenu des campagnes de promotion et de valorisation du site.

1.4.3. La nécessité d'évaluer le coût de revient de chaque activité

La sortie de la crise sanitaire et l'état de la situation financière sont l'occasion pour le SMAD de s'interroger sur le modèle économique et le mode de gestion le plus adapté pour la gestion de ce site atypique. Le comité syndical est animé par la volonté de restreindre économiquement les charges de gestion et les activités coûteuses pour diminuer le déficit financier, tout en privilégiant l'accès libre et gratuit au plus grand nombre.

Dès 2019, avec la reprise en régie directe du SMAD d'une partie des activités, l'organisation des services en pôle d'activité s'est accompagnée d'un travail d'évaluation sur la mise à disposition, gratuite ou tarifée, des différentes infrastructures et espaces modulaires à des publics divers.

Afin de déterminer une juste et adéquate tarification des services, l'identification des coûts des prestations assurées est nécessaire. Or, dans les conditions actuelles, la comptabilité analytique mise en place par le SMAD ne permet pas d'identifier les clés de répartition des charges fixes entre pôle d'activité et, par conséquent, plusieurs services ne sont pas en situation de connaître et de maîtriser le coût complet des missions dont ils ont la charge. Ainsi, les outils mis en œuvre ne permettent pas, à ce jour, un pilotage efficace de l'activité du site. Dès lors, il convient que le SMAD puisse évaluer à leur juste valeur les coûts de revient de toutes les missions à l'aide d'une comptabilité analytique refondée, ceci afin de pouvoir définir les orientations stratégiques selon les coûts projetés. Ce travail semble avoir été engagé au printemps 2022 avec l'appui des services de la région Occitanie.

La chambre recommande donc au SMAD de poursuivre le travail initié visant à la mise en place d'une comptabilité analytique fiable et opérationnelle pour la fin d'année 2022.

Recommandation

4. Fiabiliser une comptabilité analytique rendant fidèlement compte des coûts de chaque mission et pour chaque pôle d'activité. *Mise en œuvre en cours.*

Dans sa réponse, le président indique qu'en complément de l'accompagnement du travail déjà engagé avec le soutien des services de la région, une comptabilité analytique sera développée en 2023. La chambre prend acte de cet engagement.

1.4.4. Les risques économiques et juridiques inhérents au mode de gestion retenu

Le président a indiqué réfléchir au fait de confier la gestion d'activités techniques à des « professionnels ». Dès 2018, une nouvelle phase³³ pour le site, mise en œuvre au moyen de différents modes de gestion des activités, avait été entérinée en comité syndical. Cette réflexion a été mise en suspens avec la pandémie. Son éventuelle reprise ne pourra toutefois faire l'économie d'une étude approfondie des risques économiques et juridiques pour en mesurer toute la pertinence et le bénéfice pour le SMAD. À ce titre, un premier travail de présentation de l'article L. 1411-4 du CGCT réalisé sur les trois DSP prenant fin en 2017 pourrait être utilement repris et actualisé avec les bilans des modes de gestion pratiqués ces cinq dernières années.

Plusieurs éléments seront ainsi à prendre en considération.

Tout d'abord, une connaissance fine des coûts est un préalable, à la fois pour évaluer les besoins mais également suivre l'exécution ultérieure. À ce titre, et comme évoqué *supra*, une comptabilité analytique précise et complète est indispensable.

Par ailleurs, une identification claire du patrimoine, de son état de vétusté et de son programme de renouvellement s'avère tout aussi primordiale, notamment puisqu'il devra faire l'objet d'un inventaire contradictoire avec un éventuel prestataire et pourra être soumis à un régime juridique des biens différent selon la procédure retenue. Un inventaire actualisé et l'élaboration

³³ « Repenser Cap'Découverte » *op. Cité.*

d'un plan pluriannuel d'investissement seront des outils importants – tout en sachant que les possibilités pour le SMAD de lancer des programmes d'investissement s'avèrent exclues jusqu'en 2026 au regard de sa situation financière, sauf à reconsidérer les montants des cotisations des membres et envisager des plans de financement s'appuyant sur des subventions d'investissement massives.

S'agissant des risques juridiques, certains éléments de réponse ont été ébauchés en 2018 et 2019 dans les notes du cabinet d'avocat de la structure. L'un des premiers constats porte sur la notion de risque d'exploitation, qui permet de distinguer un marché public³⁴ d'une délégation de service public³⁵. Ainsi, le risque est caractéristique de la rémunération d'une DSP, qui doit être substantiellement liée aux résultats de l'exploitation. La part de risque transférée au délégataire implique une réelle exposition aux aléas du marché.

Par ailleurs, dans le cas de l'existence d'une obligation de service public, celle-ci doit être clairement identifiée, précisée et justifiée, puisqu'elle peut ouvrir droit à une compensation. À défaut, une aide publique versée à un délégataire est considérée comme une aide d'État illégale, sauf si elle est notifiée à la Commission européenne et est proportionnelle aux contraintes de service public selon les quatre conditions cumulatives définies par la jurisprudence *Altmark*³⁶ de 2003.

Enfin, la situation des ressources humaines constitue un sujet-clé en raison des répercussions différentes selon le régime juridique du personnel dédié à l'exploitation du service. Pour les agents titulaires, trois solutions sont envisageables : le détachement, la mise à disposition et la disponibilité. Pour les non titulaires, une mise à disposition ou un transfert du contrat de travail – conformément aux dispositions de l'article L. 1224-3-1 du code du travail – peut être mis en œuvre.

Ces éléments constituent un socle minimum pour la définition du périmètre, de la durée et de l'économie générale du contrat, quelle que soit la forme retenue. L'incidence financière que le mode de gestion retenu pourrait avoir sur la situation du SMAD devra être également évaluée. Enfin, les modalités de suivi et de contrôle du SMAD devront être définies afin d'éviter de rencontrer les mêmes difficultés des précédentes gestions.

Dans sa réponse, le président indique que la définition d'un nouveau projet rénové constitue également un préalable aux choix de mode de gestion des équipements et à l'analyse des risques économiques et juridiques telle qu'exposée. Il précise que « le SMAD saura prendre l'attache des compétences nécessaires pour s'assurer, s'il y a externalisation, de maîtriser le cadre administratif, juridique et économique du projet ».

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Le syndicat mixte d'aménagement de la Découverte a été créé en 2000 pour participer à la gestion de l'aménagement de la zone d'activité du même nom, au côté d'un syndicat intercommunal. La dissolution de ce dernier en 2017 a mis fin à une gestion bicéphale, conformément aux précédentes recommandations de la chambre régionale et de la Cour des

³⁴ Les marchés sont les contrats conclus à titre onéreux pour répondre aux besoins des pouvoirs adjudicateurs en matière de travaux, de fournitures ou de services.

³⁵ Une délégation de service public est un contrat de concession par lequel une autorité délégante confie la gestion d'un service public à un ou plusieurs opérateurs économiques, à qui est transféré un risque lié à l'exploitation du service, en contrepartie soit du droit d'exploiter le service qui fait l'objet du contrat, soit de ce droit assorti d'un prix.

³⁶ Arrêt du 24 juillet 2003, *Altmark Trans GmbH*, affaire C-280/00.

comptes. Le département y détient une place importante. Afin que sa participation et sa contribution financière ne soient pas qualifiées d'irrégulières à la suite de la mise en œuvre de la loi NOTRe et de la fin de la clause de compétence générale, les statuts du SMAD ont été revus et son objet a été précisé afin d'élargir le champ d'intervention en matière de culture, de sport et de tourisme.

Le choix de reconverter une ancienne mine à ciel ouvert en un parc d'activités implique certaines obligations en matière environnementale, plus particulièrement à l'égard de la ressource « eau ». Si le risque inondation n'est pas identifié comme étant une potentialité forte, sauf événement climatique exceptionnel, en revanche celui de pollution de l'écosystème constitue une réalité présente et importante, qui inclut un périmètre plus large que le site Cap'Découverte. Sans minimiser la responsabilité du SMAD, cet enjeu dépasse sa seule compétence et doit donc être appréhendé de façon collective et concertée par l'ensemble des parties prenantes, dont les services de l'État. La nouvelle dynamique enclenchée au premier semestre 2022 doit donc être confortée et se concrétiser, tant en matière d'ingénierie que de financement, afin de maîtriser un risque désormais reconnu.

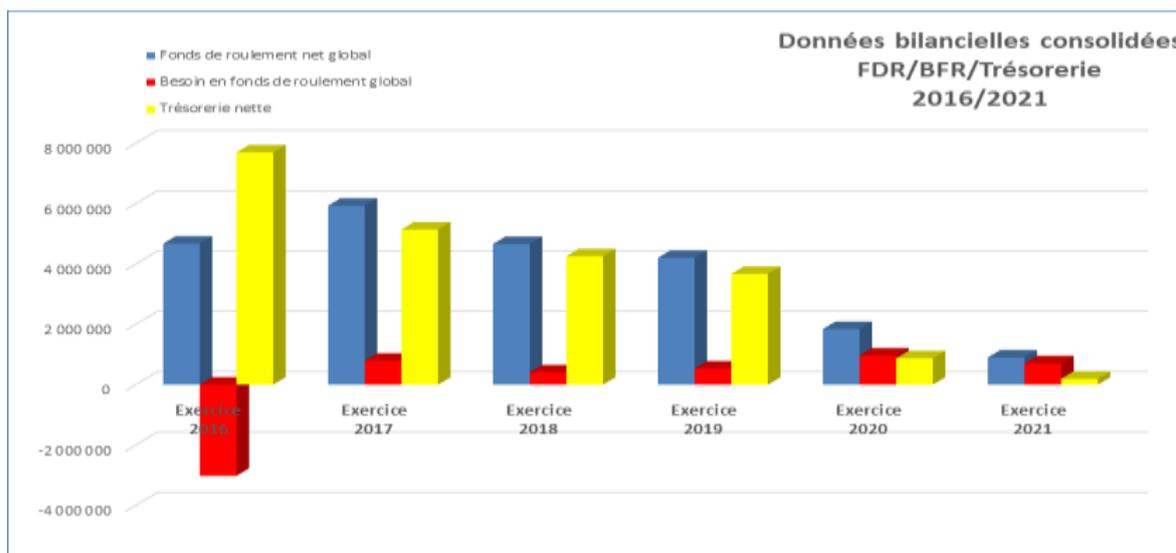
Le site Cap'Découverte concentre des espaces et des infrastructures variées et modulables, dont l'importance constitue une charge en termes d'entretien et de renouvellement d'équipements, qui doit être clairement appréhendée dans la politique définie et les choix de gestion arbitrés.

Souhaitant maintenir une offre large et la plus librement accessible, le syndicat a fait évoluer le mode de gestion des activités. Quel que soit le mode retenu (gestion directe, déléguée ou externalisée), il ressort de l'analyse de l'exécution une insuffisance de pilotage et de maîtrise par le SMAD, tant dans l'application des conditions financières que dans le contrôle de ses délégataires et prestataires, soit des carences notables du SMAD qui lui sont préjudiciables et génératrices de lourds risques juridiques et économiques.

Si le SMAD a suivi la recommandation de la Cour concernant la suppression de certaines activités parmi les plus coûteuses, en revanche, l'absence de vision stratégique, les choix de gestion opérés ces dix dernières années et la baisse des engagements financiers des collectivités ont conduit à une dégradation de la situation financière du syndicat.

La situation financière du syndicat est fragile, la structure ayant consommé une grande partie de ses réserves pour financer des dépenses d'investissement pour remettre à niveau de lourdes infrastructures âgées d'une vingtaine d'années, ainsi que des charges dynamiques de fonctionnement liées à la reprise en régie directe d'un site qui se veut ouvert au public et essentiellement composé d'activités gratuites. Avec une trésorerie ne représentant plus que 20 jours de charges courantes en 2021, le risque est grand d'une absence de liquidités.

graphique 1 : évolution du fonds de roulement, BFR et trésorerie du SMAD



Source : CRC, d'après le logiciel Anafi

L'analyse montre une insuffisance en matière de suivi budgétaire et financier. Compte tenu de sa situation, le syndicat doit désormais renforcer son contrôle de gestion interne et mieux piloter ses agrégats. Le SMAD doit mettre à profit l'amélioration nécessaire de sa comptabilité analytique pour engager une réflexion sur son modèle économique, améliorer ses performances en maîtrisant ses charges de fonctionnement et adapter sa stratégie budgétaire en conséquence.

L'absence de formalisation jusqu'à présent d'un document stratégique prive le site d'un positionnement à l'échelle locale voire régionale et d'une visibilité vis-à-vis des élus et des publics. Les membres du SMAD doivent désormais fixer un cap et des objectifs dans un « projet rénové », afin de décliner les moyens adaptés et envisager les modes de gestion, selon les risques économiques et juridiques que peuvent offrir les différentes options.

Dans sa réponse, le président mentionne que des travaux ont d'ores et déjà été engagés en ce sens : la Banque des territoires a été saisie en fin d'année 2022 en vue d'un accompagnement dans la réalisation d'une étude de développement stratégique, une mobilisation interne des élus et du personnel du SMAD a été initiée afin de réfléchir sur la redéfinition de l'identité de Cap'Découverte pour les prochaines années, le tout en tenant compte des réalités financières actuelles et des publics cibles. De façon plus immédiate, l'année 2023 sera une année de transition marquée par le 30^{ème} anniversaire du site.

2. LA NÉCESSITÉ DE RENFORCER LA GOUVERNANCE

2.1. Le mode de fonctionnement des instances³⁷

2.1.1. Un comité syndical aux échanges non retracés jusqu'à récemment

Le comité syndical est composé de 20 délégués issus des assemblées délibérantes des trois collectivités membres, selon une répartition miroir avec celle de la contribution, à savoir : une

³⁷ Les statuts prévoient une gouvernance organisée autour d'un comité syndical, organe délibérant, d'un bureau syndical et d'un exécutif représenté par le président du syndicat.

parité de la région et du département, avec sept délégués, la 3CS conservant autant de délégués que de communes historiques constitutives du SID, soit six élus. Les attributions sont conformes à la réglementation, de même que la périodicité des réunions sur la période. Le taux d'absentéisme est en moyenne d'un tiers, essentiellement parmi les délégués régionaux, ce qui s'explique par la distance et le recours à la visioconférence non proposé jusqu'à la pandémie de 2020. Son fonctionnement est soumis à un règlement intérieur qui date du 30 avril 2008 et qui mériterait d'être actualisé.

Les échanges du comité syndical ne sont pas retracés dans des comptes rendus, contrairement aux dispositions de l'article 25 du règlement intérieur. Par ailleurs, aucune information portant sur les séances n'est disponible sur le site institutionnel, ce qui pourrait être amélioré.

Dans sa réponse à la chambre, le président précise que « les échanges au cours de ses réunions sont désormais retranscrits dans un procès-verbal » et que le projet de refonte du site internet, actuellement en cours, intègrera « un volet institutionnel permettant la publication des délibérations et des procès-verbaux ».

2.1.2. Un bureau syndical formellement constitué mais qui ne s'est presque jamais réuni

Le bureau est constitué de six membres : le président, deux vice-présidents, un secrétaire et deux membres. S'il a été désigné et élu conformément aux statuts, il ne s'est toutefois jamais réuni au cours de la période examinée, contrevenant ainsi aux dispositions des articles 26 à 30 du règlement intérieur.

Dans sa réponse à la chambre, le président signale « qu'après une première séance le 3 novembre 2022, le bureau sera amené à se réunir régulièrement ».

Des commissions *ad hoc* ont été installées : une commission du personnel, culture-loisirs, patrimoine et finances. La commission de négociation de la délégation de service public n'a pas été reconduite lors du dernier renouvellement, contrairement aux dispositions de l'article 31 du règlement intérieur.

Par délibération du 7 octobre 2021, le comité syndical a attribué le versement d'une indemnité au président (12,80 %) et aux deux vice-présidents (3 %), conformément aux dispositions des articles L. 5721-8 et R. 5723-1 du CGCT. Il est à noter que le président a volontairement renoncé au versement de son indemnité à compter d'octobre 2021. La chambre rappelle par ailleurs que pour percevoir une indemnité, un vice-président ou un autre membre du bureau doit exercer de manière effective ses fonctions, conditionnée en amont par la détention d'une délégation de fonctions du président. Au cas d'espèce, la délégation de signature de 2018 du président au deuxième vice-président n'a pas été reconduite lors des renouvellements de 2020 et 2021. La seule délégation accordée dans les formes par le président est celle de la rapporteure des affaires financières et administratives et n'appelle pas d'observations.

Dans sa réponse à la chambre, le président indique avoir procédé, par arrêté, à la nomination de deux vice-présidents chargés, respectivement du développement durable du site et de la présidence de la commission d'appel d'offres.

2.1.3. Un exécutif qui doit rendre compte de l'utilisation de sa délégation

Pour assurer la fluidité de l'action administrative et faciliter le fonctionnement quotidien des services du syndicat, le comité a donné une délégation étendue au président en matière de commande publique, de finances – en particulier de signature d'emprunts, de gestion du patrimoine, ainsi que la gestion des assurances et des contentieux – avec le pouvoir d'ester en justice et de représenter le syndicat en cas de litige. La chambre rappelle que, selon les dispositions de l'article 14 du règlement intérieur, le président doit rendre compte des décisions prises au titre de sa délégation au comité syndical.

Compte tenu des différents dysfonctionnements constatés, la chambre recommande au SMAD de respecter les dispositions du règlement intérieur qu'il a lui-même défini.

Recommandation

5. Respecter les dispositions du règlement intérieur portant sur le fonctionnement collégial des instances exécutives du SMAD. *Mise en œuvre en cours.*

Dans sa réponse à la chambre, le président indique avoir pris bonne note de la nécessité de reprendre le règlement intérieur et, en tout état de cause, d'en respecter les dispositions, s'engageant ainsi dans la mise en œuvre progressive de cette recommandation.

2.2. Le rapport annuel retraçant l'activité de tous les services

Chaque année depuis 2019, le SMAD a présenté un « bilan de fréquentation » touristique du site. Si ce document présente des informations intéressantes, il ne retrace toutefois aucune vision de l'activité de l'ensemble des services et n'est pas accessible. Compte tenu des enjeux de visibilité, la chambre recommande au SMAD de définir et retracer l'ensemble des activités des services au sein d'un rapport annuel, dès 2022. En intégrant également les différents coûts et recettes, ce document offrira alors aux élus une vision d'ensemble de l'action du syndicat et pourra être mis en ligne sur le site internet de l'institution.

Recommandation

6. Élaborer un rapport annuel d'activité des services, qui sera présenté aux élus et publié sur le site internet. *Non mise en œuvre.*

Dans sa réponse à la chambre, le président s'engage à formaliser le rapport d'activité des services, conformément à la recommandation.

3. UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES À STRUCTURER

3.1. Les enjeux de gestion

3.1.1. Une hausse des effectifs et de la masse salariale

Les effectifs sont en forte progression sur la période, passant de 25 agents en 2016 à 142 en 2021. La part des agents permanents passe de 25 à 34 (+ 36 %) en raison de l'intégration des personnels opérée à la fin de la gestion déléguée, conformément aux dispositions de la loi

n° 2005-843 du 26 juillet 2005 et de l'article L. 1224-1 du code du travail. Cette procédure a toutefois été réalisée de façon tardive et sans échanges préalables, à l'origine de plusieurs contentieux (*cf. infra*). Les autres personnels sont des agents saisonniers³⁸, directement recrutés par le syndicat depuis la prise en charge directe des activités en 2019, ainsi que des vacataires, qui pallient un absentéisme élevé.

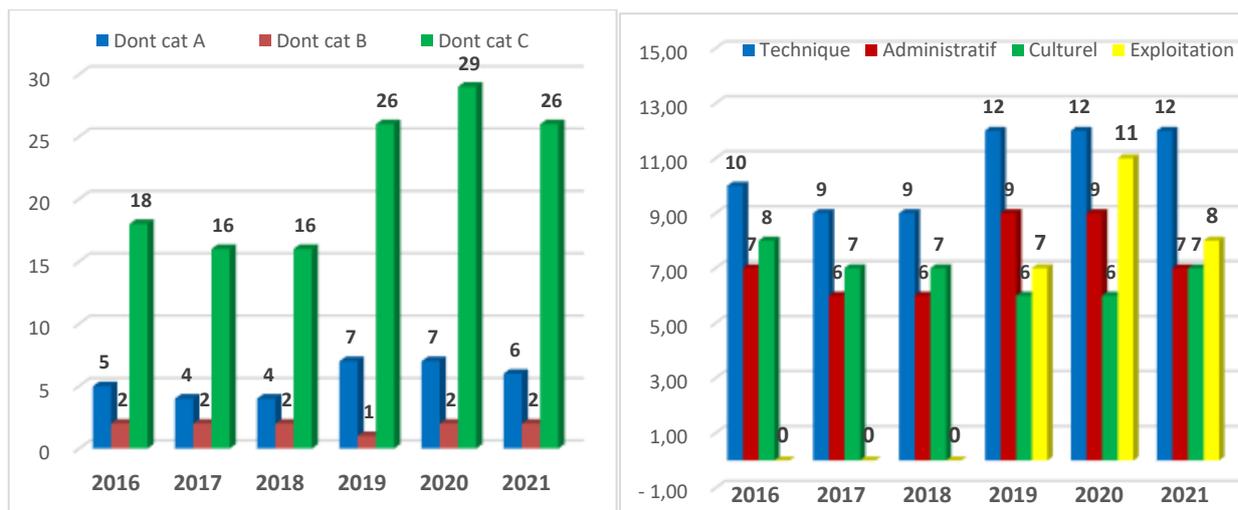
tableau 14 : évolution des effectifs et de la masse salariale

en € et ETP	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Évolution
Charges de personnel consolidées	970 983	977 540	1 066 514	1 973 714	2 101 003	1 872 465	93 %
Total agents permanents (Y compris BA)	25	22	22	34	38	34	36 %
Frais de personnel par agent	38 839	44 434	48 478	58 050	55 290	55 073	42 %
Agents saisonniers	DSP, recrutement direct délégataire			88	140	108	
Total	25	22	22	122	178	142	468 %

Source : CRC, d'après les éléments du SMAD (ETP = équivalent temp plein)

Ainsi, la prise en charge en régie directe de certaines activités a développé l'éventail des missions et des profils des effectifs du SMAD. Elle a mécaniquement entraîné une augmentation de la masse salariale, passant de près de 1 M€ en 2016 à quelque 2 M€ depuis 2019.

graphique 2 : évolution des effectifs selon le statut et les missions



Source : CRC, d'après les éléments fournis par le SMAD

3.1.2. De nombreux contentieux et un absentéisme important

Sur la période, le SMAD a eu à gérer une dizaine de contentieux en matière de ressources humaines : sept anciens agents privés repris par la structure à la fin de la délégation de service public et trois anciens cadres publics licenciés – dont deux pour insuffisance professionnelle. Un contentieux reste d'actualité avec la directrice générale des services. Au total, ces litiges ont représenté un coût de près de 410 000 €³⁹, que ce soit au titre des condamnations prononcées à l'encontre du syndicat par le tribunal administratif, par le conseil des prud'hommes, ou encore des démarches conduites dans le cadre de protocoles transactionnels. Il s'agit en l'occurrence d'un montant relativement conséquent pour la structure, équivalent par exemple à la capacité d'autofinancement brute des années 2020 ou 2021.

³⁸ 88 en 2019, 140 en 2020 et 108 en 2021.

³⁹ Hors honoraires d'avocats et frais de justice.

Par ailleurs, le SMAD présente un taux d'absentéisme⁴⁰ pour raisons médicales en forte augmentation (+ 250 %), avec un pic en 2019 et 2020. Sur la période, le nombre moyen de jours d'absence pour maladie ordinaire est de 959, représentant un taux d'absentéisme moyen de 15 %⁴¹ des effectifs, soit l'équivalent de quatre équivalents temps plein – ETP (cf. annexe 3). Le président explique l'importance de l'absentéisme par une ambiance générale de mal-être au travail dans le cadre d'une organisation peu adaptée. Aucune action palliative n'a cependant été mise en œuvre ; ni le document unique d'évaluation des risques professionnels ni les bilans sociaux n'ont pu être présentés, tout comme le rapport social unique⁴² créé par la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique.

La chambre rappelle que, conformément au décret n° 85-603 du 10 juin 1985, le président doit veiller à la sécurité et à la protection de la santé des agents placés sous son autorité. Les dispositions de l'article R. 4121-1 du code de travail précisent l'obligation pour l'autorité territoriale, en tant qu'employeur, d'évaluer les risques professionnels y compris les risques psychosociaux auxquels seraient exposés les agents afin de prendre les mesures de prévention adaptées et les transcrire dans un document unique. Pour ce faire, le SMAD pourra utilement prendre appui sur le centre de gestion de la fonction publique territoriale (CDGFPT) du Tarn ainsi que sur l'équipe de prévention (médecins et assistants), notamment dans le cadre du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, afin d'en assurer la mise en place et le suivi.

Dans sa réponse à la chambre, le président précise que le rapport social unique et le document unique sont en cours d'élaboration ; par ailleurs, un rendez-vous est programmé avec le CDGFPT du Tarn sur le volet des risques psychosociaux, sur la base d'un devis établi à cet effet.

3.2. Les points à améliorer

Le règlement intérieur des services est ancien (octobre 2008). Si la prise en charge des nouvelles activités et missions s'est concrétisée dans l'adoption d'un organigramme en 2020, bâti sur des pôles d'activités, nombre de fiches de postes sont inexistantes et les fiches de recrutement élaborées ne correspondent pas toujours avec les missions du poste.

Il n'existe pas de procédure écrite ni de rapport de jury concernant les recrutements opérés durant la période. Le président convient qu'aucune étude prévisionnelle sur les besoins en personnel n'a été réalisée. Le personnel saisonnier est pour sa part recruté après un retour d'expérience sur le travail effectué la saison précédente et à la lumière d'une évaluation des besoins nécessaires pour encadrer les activités proposées pour la nouvelle saison.

Globalement, la gestion des ressources humaines connaît des lacunes importantes : les dossiers personnels des agents sont incomplets et les évaluations annuelles n'ont pas été menées depuis plusieurs années, ce qui contrevient aux dispositions législatives et réglementaires⁴³. La direction est marquée par un *turn-over* important, quatre directeurs s'étant succédé sur la période sous revue, ce qui peut avoir contribué à une certaine instabilité. Nonobstant, une carence dans les

⁴⁰ L'absentéisme imbrique de nombreuses notions comme les maladies ordinaires mais aussi les maladies professionnelles, les risques psychosociaux, l'engagement et la qualité de vie au travail.

⁴¹ Soit un taux d'absentéisme moyen supérieur à la moyenne nationale de la fonction publique territoriale (9 % en 2019).

⁴² Rapport qui se substitue aux divers rapports qu'élaborent déjà les administrations publiques et rassemble en un seul document le rapport sur l'état de la collectivité (appelé « bilan social »), qui rassemble différentes données sociales ; le rapport de situation comparée entre les hommes et les femmes institué par la loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 ; le rapport sur les fonctionnaires mis à disposition ; le rapport sur l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés prévue à l'article L. 323-2 du code du travail.

⁴³ Articles L. 521-1 à 5 du code de la fonction publique (pour les titulaires) ; décret n° 88-145 du 15 février 1988 (pour les contractuels).

procédures et l'organisation des services est constatée. Le CDGFPT du Tarn faisait le même constat en 2020, son état des lieux préconisant alors un accompagnement en matière de conseil en organisation et soulignant le besoin d'une montée en compétences pour certaines missions.

Ces constats, toujours d'actualité en 2022, nécessitent que le SMAD fasse évoluer ses pratiques et formalise des modalités de gestion des ressources humaines respectant notamment les obligations issues de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 portant transformation de la fonction publique, en particulier s'agissant de la mise en place de lignes directrices de gestion.

Dans sa réponse à la chambre, le président indique qu'une nouvelle organisation des services est en cours avec un travail sur les fiches de postes et fiches métiers. Cette première étape permettra de déterminer les lignes de gestion et s'accompagnera d'une restructuration du régime indemnitaire, de la mise en place des entretiens professionnels et d'un suivi de l'absentéisme. La chambre prend acte de ce travail initié et encourage fortement le SMAD dans son aboutissement.

3.3. Le temps de travail

3.3.1. Le respect de la durée légale du temps de travail

Le règlement intérieur prévoit, dans son article 1.3.1, une durée annuelle de travail de 1 607 heures et une durée hebdomadaire de 35 heures. Il définit les horaires de travail compris dans des plages d'amplitudes maximales et fixes, la structure ne disposant pas de système de pointage. Il arrête également le régime des congés (article 1.5). Pour se mettre en conformité avec l'article 47 de la loi du 6 août 2019 susvisée, le jour exceptionnel accordé pour la Saint Privat a été supprimé, sans toutefois qu'une délibération ait été prise à cet effet. La régularisation devrait intervenir au cours du premier semestre 2023.

3.3.2. Un dispositif de compte épargne-temps conforme

Dispositif instauré dans la fonction publique territoriale par le décret n° 2004-878 du 26 août 2004, le compte épargne-temps (CET) permet aux agents de cumuler des congés annuels et les jours non pris liés au dispositif de réduction de la durée du temps de travail. La délibération du 29 janvier 2020 en fixe les règles de fonctionnement, un agent en ayant bénéficié dès 2019 sans cadre prédéfini.

Au 31 décembre 2022, le SMAD compte 17 CET (sur un total de 28 agents) pour un nombre de jours épargnés de 254 à cette date (cf. annexe 3). Selon les éléments fournis, aucune indemnisation de jours n'a été opérée sur la période contrôlée.

3.3.3. La mise en conformité récente du régime d'heures supplémentaires

Sauf circonstances exceptionnelles, les heures supplémentaires ne peuvent dépasser un plafond mensuel de 25 heures pour un agent à temps complet, y compris les heures effectuées les dimanches, jours fériés et de nuit. Par ailleurs, les personnels de catégorie A ne peuvent percevoir d'indemnités horaires pour travaux supplémentaires (IHTS).

Sur la période examinée, 2 084 heures supplémentaires ont été rémunérées pour un montant total de 41 062 € (cf. annexe 3). Des agents permanents, des stagiaires, ainsi que des saisonniers,

ces derniers n'étant pas visés dans le règlement intérieur, ont bénéficié d'IHTS. Par ailleurs, un agent de catégorie A a irrégulièrement perçu un montant de 2 362,64 € correspondant au règlement de 104 heures supplémentaires.

Ces divers versements sont intervenus sans dispositif réglementaire. Si le règlement intérieur envisage, dans son article 1.4.3, la possibilité de recourir aux heures supplémentaires et en précise les modalités de récupération par service, il ne prévoit, en revanche, pas les modalités d'indemnisation. La délibération générale ouvrant droit aux IHTS date de février 2021⁴⁴. En conséquence, le paiement des indemnités jusqu'à cette date est irrégulier et peut être considéré comme un avantage injustifié accordé aux agents, avec un possible préjudice financier pour le SMAD.

S'agissant spécifiquement des saisonniers, le SMAD a liquidé en août 2020 des IHTS pour un montant de 10 406 € sur la base de contrats d'accroissement temporaire d'activités (article 3.1.2). Faute de délibération sur le versement des IHTS, le trésorier a rejeté partiellement les bordereaux de paie. En l'absence de la mention expresse de cette indemnité dans les contrats de travail et afin de régulariser la dépense et disposer d'une pièce justificative, le SMAD a alors pris en septembre 2020 des arrêtés de complément indemnitaire annuel (CIA)⁴⁵ dont les montants reprennent ceux des IHTS correspondants. Ces heures supplémentaires, transformées en CIA, ont finalement été liquidées en complément de salaire.

Ce dernier exemple de versement d'IHTS aux personnels saisonniers constitue ainsi une illustration significative des carences du syndicat en matière de gestion des ressources humaines.

3.4. Un régime indemnitaire à revoir

Le cadre du régime indemnitaire applicable au personnel du syndicat a été fixé en 2005 pour les indemnités forfaitaires pour travaux supplémentaires, et en 2007 pour la prime de service et de rendement. Certains agents touchent également l'indemnité d'exercice des missions des préfectures et l'indemnité d'administration et de technicité, sans que les délibérations correspondantes n'aient pu être retrouvées.

Le SMAD a mis en place le régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (Rifseep) par délibération du 25 avril 2017, dans un premier temps avec la seule indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise (IFSE). La délibération du 29 janvier 2020 prévoit les deux composantes du Rifseep et intègre le CIA, effectif depuis la paie de février 2020.

Si la majorité des agents perçoit l'IFSE, le versement du CIA reste quant à lui exceptionnel. Ceci est à mettre en perspective avec la situation financière de la structure, mais aussi avec l'absence de lignes directrices de gestion et d'évaluation conforme des agents, ces derniers n'ayant pas bénéficié d'évaluation depuis plusieurs années (*cf. supra*).

La chambre rappelle que le CIA a pour objectif la prise en compte de la manière de servir de l'agent, son investissement personnel, sa valeur professionnelle et l'atteinte des objectifs fixés. Il constitue un outil de management dont le SMAD se prive en ne finalisant pas le dispositif.

⁴⁴ La délibération du budget 2013 prévoyait la possibilité de recourir aux IHTS mais pour ce seul exercice et sans que cette formulation n'ait été reprise dans les délibérations budgétaires suivantes.

⁴⁵ Le CIA est une des composantes du régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel.

3.5. Un dispositif de nouvelle bonification indiciaire à actualiser

Instituée par la loi n° 91-73 du 18 janvier 1991, la nouvelle bonification indiciaire (NBI) est un complément de traitement attribué à certains fonctionnaires occupant un emploi comportant une responsabilité ou présentant une technicité particulière dans des conditions limitativement fixées. Le décret n° 2006-779 du 3 juillet 2006⁴⁶ énumère les fonctions qui ouvrent droit au bénéfice de la bonification. Par ailleurs, le décret n° 2001-1367 du 28 décembre 2001⁴⁷ établit la liste et les points d'indice pour les emplois fonctionnels et de direction.

Au cas d'espèce, une dizaine d'agents, soit un tiers des effectifs, a bénéficié de la NBI pour un montant moyen annuel versé de 10 000 € (cf. annexe 3). En 2021, 12 agents perçoivent une NBI : la moitié au titre de fonctions d'encadrement nécessitant une technicité particulière, cinq pour des missions d'accueil du public et une personne pour des fonctions de régisseur de recettes.

L'analyse des situations et des justificatifs produits appelle les observations suivantes.

Les arrêtés des missions d'accueil sont relativement anciens, antérieurs à 2012, et des contrôles ont souligné des incohérences entre les points NBI perçus (15 points) par rapport au nombre prévu dans la décision d'attribution (10 points). De même, le versement de la NBI de 15 points au titre des fonctions de régisseur ne correspond pas avec l'arrêté de désignation. Enfin, le versement de la NBI de 20 points au titre de l'encadrement de stagiaires ne correspond pas avec la liste des tuteurs produite par le président.

Concernant les fonctions d'encadrement et de direction, l'absence d'organigramme antérieur à 2020 et de fiches de postes ne permet pas d'établir clairement le bien fondé de certaines attributions. Par ailleurs, la chambre rappelle que le versement d'une NBI doit être réalisé sur la base d'un arrêté d'attribution, ce qui n'a pas été prévu dans l'arrêté du 17 juillet 2019 nommant le directeur général des services par intérim.

Le SMAD doit par conséquent procéder à l'actualisation des arrêtés d'attribution de la NBI, conformément à l'organigramme en vigueur et aux fiches de poste précisant les fonctions éligibles, et mettre fin aux situations non conformes.

3.6. Une gestion du parc des véhicules de service en voie de rationalisation

En 2022, le syndicat dispose d'une flotte de huit véhicules, dont quatre véhicules utilitaires et quatre véhicules légers. Deux utilitaires ont fait l'objet d'un retrait du parc, en 2020 et 2022, le premier dans le cadre d'une clôture de contrat de location avec l'UGAP, le second en raison de sa vétusté. Si ce dernier a bien fait l'objet d'une délibération en date du 21 février 2021, il n'y a pas eu de sortie d'inventaire, du fait de l'absence de fiche de suivi.

Il n'y a pas d'affectation par service. Le système de réservation est effectué par courriel auprès du service technique, puis la réservation est matérialisée au tableau des clés.

⁴⁶ Portant attribution de la NBI à certains personnels de la fonction publique territoriale.

⁴⁷ Portant attribution d'une NBI aux fonctionnaires occupant certains emplois administratifs de direction de collectivités territoriales ou d'établissements publics locaux assimilés, régis par l'article 7 du décret n° 87-1101 du 30 décembre 1987 portant dispositions statutaires particulières à certains emplois administratifs de direction des collectivités territoriales et des établissements publics locaux assimilés.

Jusqu'en 2019, il n'existait pas de document définissant l'utilisation des véhicules et le règlement intérieur n'en fait aucunement mention. Une charte a été présentée et validée par le comité syndical en 2019. Elle rappelle les contraintes juridiques et financières, ainsi que les modalités pratiques d'utilisation. Chaque véhicule dispose d'une carte d'approvisionnement, ainsi que d'un carnet de bord qui en retrace l'usage et qu'il convient de compléter. Toutefois, il apparaît, au travers d'une vérification par sondage, que ces derniers ne le sont que rarement, ce qui ne permet pas un suivi effectif des sorties et des consommations des véhicules.

L'entretien et le nettoyage sont assurés par un agent du service technique, qui centralise l'ensemble des informations techniques et administratives.

La chambre attire enfin l'attention du syndicat sur la distinction qu'il convient d'opérer entre un véhicule de fonction et un véhicule de service. Le premier est attribué de manière exclusive et permanente à un agent dont l'emploi le justifie⁴⁸ et constitue un avantage en nature, que l'employeur doit évaluer et déclarer fiscalement et socialement. Pour le second, il revient à l'employeur d'en définir les modalités d'utilisation. Le SMAD doit dans ce cadre poursuivre son travail de suivi et de rationalisation en matière d'utilisation des véhicules et se prémunir de tout risque au regard des déclarations sociales et fiscales.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

L'analyse de la gestion des ressources humaines met en évidence plusieurs irrégularités, notamment s'agissant des évaluations ou des indemnités, qui requièrent une mise en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires dans les meilleurs délais, notamment en s'appuyant sur les obligations introduites par la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 portant transformation de la fonction publique ainsi que sur la mise en place de lignes directrices de gestion.

Recommandation

7. Respecter les dispositions législatives et réglementaires en matière de ressources humaines, en particulier les obligations introduites par la loi n° 2019-828 du 6 août 2019. *Mise en œuvre en cours.*

Dans le prolongement de la définition de sa stratégie d'ensemble, le SMAD doit désormais stabiliser son organisation, élaborer et mettre en place une politique des ressources humaines reposant sur des procédures formalisées, et enfin accompagner une montée en compétence de l'ensemble des agents du pôle administratif. Il pourra pour se faire recourir à des compétences externes, dont celles du centre de gestion de la fonction publique territoriale du Tarn.

Recommandation

8. Élaborer et mettre en œuvre une politique des ressources humaines. *Mise en œuvre en cours.*

La chambre a pris acte des éléments de réponse du SMAD, qui a initié un travail de réorganisation, avec la rédaction des fiches de postes et de métiers, préalable indispensable à la détermination des lignes de gestion, à la restructuration du régime indemnitaire, à la mise en place

⁴⁸ Les emplois concernés sont limitativement fixés par la loi.

des entretiens professionnels et au suivi de l'absentéisme. Cette première étape devra être poursuivie en vue de son aboutissement pour répondre aux recommandations.

4. ORGANISER ET SÉCURISER LA COMMANDE PUBLIQUE

4.1. Une définition de cartographie des achats pour répondre à des volumes d'achat conséquents

Le SMAD conclut une dizaine de marchés par an, pour un montant annuel moyen de 0,9 M€. Sur la période examinée, un quart est constitué par des marchés de travaux relatifs à des opérations importantes (1 M€) portant sur la réfection des toitures en 2017, la rénovation de l'auberge en 2019, mais un marché de fourniture d'équipements spécifiques pour les maisons de la forme et de la musique, d'un montant significatif, a également été passé en 2020. La majorité des marchés concerne des prestations régulières de services pour la maintenance des bâtiments et du site (maintenance des télésièges, du pompage, des engins et installations diverses) ainsi que la fourniture d'énergies (gaz et électricité).

tableau 15 : nombre de marchés passés par le SMAD entre 2016-2021

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Cumul 2016-2021	Moyenne annuelle
Total marchés	806 020 €	1 729 916 €	484 200 €	1 146 890 €	410 950 €	598 445 €	5 176 460 €	862 743 €
<i>Nombre de marchés</i>	16	17	8	10	8	7	66	11
Dont travaux	0 €	1 129 717 €	69 629 €	967 150 €	0 €	0 €	2 166 496 €	361 083 €
<i>Nombre de marchés</i>	0	5 (toiture)	1 (voirie)	9 (auberge)	0	0	15	2,5

Source : CRC, d'après les éléments fournis par le SMAD et les comptes de gestion

L'analyse des volumes d'achats réguliers (cf. annexe 4), d'un montant annuel moyen de 1,1 M€, montre qu'ils ne sont pas tous couverts par des procédures d'achats formalisées. Le recours à l'Union des groupements d'achats publics (UGAP) est régulier mais limité, compte tenu des activités d'exploitation de la structure. Si la chambre a pu constater, avec l'arrivée de la nouvelle responsable des services techniques, un début d'élaboration d'une cartographie des achats, cette démarche doit toutefois être poursuivie et finalisée.

encadré 5 : la cartographie et la stratégie d'achat

La cartographie des achats repose sur une connaissance précise des achats sensibles d'une structure pour réaliser un achat performant et maîtrisé. À cet effet, plusieurs étapes sont nécessaires, telles que le recensement des besoins, une typologie selon la nature des achats, l'identification des dix fournisseurs les plus importants – généralement ceux qui concentrent 80 % des achats de la structure.

Cette première étape donne lieu à la définition d'une nomenclature des familles d'achats stratégiques identifiés ainsi qu'à l'élaboration d'une stratégie d'achat. Celle-ci suppose la formalisation d'une politique d'achat, la définition d'objectifs et d'indicateurs, la mise en place d'outils de suivi (généralement des tableaux de bord d'atteinte des objectifs).

A contrario, l'absence de mise en place d'une cartographie et d'une stratégie d'achat augmente le risque d'un fractionnement de la pratique d'achat « au coup par coup », ce qui constitue un manquement aux règles de procédure et de passation définies par le code de la commande publique.

L'analyse de la liste des fournisseurs confirme la pratique de la structure conduisant à privilégier la consultation ponctuelle, même si plusieurs marchés à bons de commande pluriannuels pour la fourniture de fluides (électricité, gaz) ou de prestations ont été progressivement mis en œuvre. En outre, des entreprises opérant dans le champ d'une même catégorie d'achats ou de services peuvent parfois intervenir en réponse à des besoins récurrents.

Le domaine énergétique représente une part importante des achats. De même, le poste de réparation-maintenance requiert une attention particulière, tant sur le plan de la vétusté des équipements que sur les modalités de consultations et d'achat. Ainsi, les fournitures de fluides, la téléphonie, les prestations de services ainsi que les assurances constituent des dépenses courantes et régulières susceptibles d'être satisfaites au moyen de consultations pluriannuelles adaptées au besoin.

De façon à favoriser la concurrence, obtenir les meilleures offres et sécuriser ses procédures, la chambre préconise de recourir à des consultations sur les postes réguliers de dépenses à partir d'une identification précise des besoins.

Par ailleurs, le SMAD n'a pas adopté de nomenclature et n'effectue pas de computation des seuils, pourtant indispensables au choix de la procédure à mettre en œuvre dans le respect des règles⁴⁹ de la commande publique.

4.2. Une organisation de la fonction achat à mieux structurer

La commission d'appel d'offres a été créée par délibération du comité syndical. La commission de délégation de service public, pourtant obligatoire, n'a pas été constituée lors du dernier renouvellement. Par ailleurs, le SMAD réfléchit à la création d'une commission *ad hoc* facultative pour les consultations inférieures aux seuils européens et hors procédures formalisées, qui constituent l'essentiel de ses achats.

L'exécutif a reçu une délégation très large du comité syndical « pour prendre toute décision concernant la préparation, la passation, l'exécution et le règlement des marchés et accords-cadres, ainsi que les avenants ». La chambre relève à nouveau que le rendu-compte de l'exercice de cette délégation à l'occasion d'une séance du comité syndical n'est pas réalisé, alors même que ce point est mentionné dans la délibération.

La direction des services du SMAD a, pour sa part, délégué pour signer l'engagement des dépenses jusqu'à 3 000 €. Ce montant a été porté à 25 000 € dans le cadre de l'exercice de la direction par intérim et pour la rapporteure des affaires financières et administratives.

L'achat et la commande publique sont gérés par le service technique, qui s'appuie sur un logiciel de suivi des marchés, sans qu'un guide de la commande publique ou un règlement intérieur de l'achat public n'ait toutefois été défini. Outre l'identification des achats et des fournisseurs récurrents, un recensement des besoins a été initié afin de bâtir une programmation annuelle des achats, à terme pluriannuelle. Ces éléments pourraient être suivis parallèlement à la tenue d'un

⁴⁹ La détermination de la procédure d'achat à mettre en œuvre (marché sans formalisme, procédures adaptées, appel d'offres, etc.) s'apprécie au regard de l'ensemble des achats de même nature effectués sur une période d'au moins 12 mois. Pour les fournitures et services, le seuil est appréhendé au niveau de l'unité fonctionnelle (ensemble des prestations concourant à la réalisation d'un même projet), celle-ci devant être évaluée sur une période glissante, le plus souvent les trois derniers exercices. La nomenclature interne constitue par ailleurs un outil permettant d'effectuer des regroupements de besoins homogènes en identifiant des familles d'achats de même nature, et la computation des seuils détermine le niveau de publicité et le type de consultation à respecter pour chaque famille.

tableau général sur la situation⁵⁰ des marchés, ce qui permettrait notamment de suivre leur périodicité et d'identifier ceux qui sont à renouveler, en incluant les délais de procédure et sous forme de rétroplanning. Il constituerait ainsi un outil de pilotage et de programmation des consultations tenant véritablement compte des besoins recensés.

4.3. Une pratique de la commande publique à sécuriser

Le SMAD dispose d'un profil acheteur sur le site AWS Achat pour procéder aux publications des consultations et permettre le retrait des dossiers de consultation ainsi que le dépôt des offres. En revanche, il ne publie pas sur son site internet les données essentielles des marchés publics, contrairement aux dispositions de l'article 107 du décret n° 2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics, codifié aux articles L. 2196-2 et R. 2196-1 du code de la commande publique.

Sur les 66 marchés passés par le SMAD sur la période de contrôle, la chambre a sélectionné un échantillon⁵¹ qu'elle a analysé et qui l'amène à faire plusieurs constats.

En préalable, elle rappelle au syndicat que pour être valables et authentifiés, les documents doivent être signés par l'autorité détenant le pouvoir d'engager la structure (rapport d'analyse des offres, courrier de rejet, acte d'engagement).

4.3.1. En ce qui concerne la passation des marchés

L'examen des marchés de l'échantillon montre que si des consultations ponctuelles et régulières sont effectuées (acquisition d'un groupe froid en 2017, puis en 2018, entretien de l'ascenseur en 2021), elles peuvent retenir des délais de publicité trop courts ou être conduites au cours de périodes inadéquates (mois d'août par exemple). Cette pratique s'avère inefficace, multiplie les procédures, et donc les risques juridiques associés, et ne permet pas d'obtenir la meilleure offre, voire aboutit à privilégier le titulaire en place⁵². La chambre rappelle que le cumul des commandes successives sur un même sujet qui dépasse les seuils est considéré comme du « saucissonnage », ce type de manquement aux règles de la commande publique pouvant faire l'objet de poursuites pénales pour octroi d'avantages injustifiés (article 432-14 du code pénal).

L'un des indices d'une consultation efficace avec un délai de consultation convenable se mesure au ratio dossier retiré/offre déposée. Au cas d'espèce, pour la consultation portant sur la réfection de toitures (entre le 6 et le 28 septembre 2017), 10 offres ont été déposées pour quatre lots alors que 23 dossiers avaient été retirés. De même, pour la consultation sur la rénovation intérieure de l'auberge (entre le 29 novembre et le 17 décembre 2018), 15 offres ont été déposées pour neuf lots (le lot n° 4 n'ayant reçu aucune offre, tandis que trois lots n° 2, 8 et 9 n'ont qu'une seule offre) alors que 99 dossiers avaient été retirés. Si la procédure adaptée permet de moduler le délai de consultation, celui-ci doit également prendre en compte la technicité et la complexité du chantier. Ainsi, un délai de consultation adapté constitue le premier levier pour la sélection des meilleures offres.

⁵⁰ Exécuté / en cours d'exécution / en cours de passation.

⁵¹ L'échantillon compte 31 marchés et prend en compte la variété des procédures (marché à procédure adaptée, appel d'offres ouvert, accord-cadre, marchés subséquents), des types de marchés (simple, allotis, travaux, fournitures et prestations), ainsi que les grandes opérations (travaux de toiture, rénovation de l'auberge, accord-cadre fourniture d'électricité et gaz).

⁵² Ainsi, la consultation du groupe froid en 2018, passée entre le 31 juillet et le 20 août, n'a permis d'obtenir qu'une seule offre : celle du titulaire du marché 2017.

La chambre relève également un problème de précision et de cohérence dans l'analyse des offres. Ainsi, s'agissant du jugement du critère technique, des éléments très succincts et peu détaillés⁵³ à l'appui de l'analyse sont de nature à fragiliser la pertinence et la validité de la note attribuée.

Par ailleurs, certaines attributions de marchés ont été faites alors que les offres étaient supérieures à l'estimation ou que les délais d'exécution proposés étaient estimés comme étant trop longs, sans qu'une négociation ou une demande de précision n'ait été entreprise. Plus généralement, la chambre relève que bien qu'une majorité de procédures soit passée sous forme adaptée, ce qui ouvre la possibilité d'une phase de négociation, cette dernière reste peu pratiquée. Le SMAD se prive ainsi d'un levier lui permettant de parfaire les offres proposées à son besoin.

4.3.2. Au regard de l'exécution et du suivi des contrats

La chambre rappelle que des pénalités de retard peuvent être appliquées en cas de non-respect des délais, lorsque le cahier des charges le prévoit, *a fortiori* s'ils figurent parmi les critères de jugement des offres. En l'espèce, ces pénalités auraient pu être appliquées pour le marché d'équipements de la Maison de la forme, même si la période de la covid 19 pouvait faire l'objet d'une neutralisation. De même, le cahier des charges pour les travaux de rénovation de l'hôtel prévoyait une durée de trois mois pour l'exécution des travaux à compter de la notification, quel que soit le lot. Les marchés afférents ont été notifiés le 10 janvier 2019, excepté le lot n° 4, relancé et attribué le 14 mars 2019, et quasiment tous les lots ont fait l'objet d'avenants signés le 25 juin 2019, soit bien après le délai prévu de fin des travaux.

La liberté contractuelle confère aux parties à un marché public la faculté de le modifier par avenant. Cette liberté doit néanmoins être conciliée avec les principes qui régissent le droit de la commande publique (liberté d'accès à la commande publique, égalité de traitement entre les candidats). L'article 139 du décret n° 2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics⁵⁴ autorise la modification d'un contrat par avenant sans nouvelle procédure de mise en concurrence lorsque les modifications, quel que soit leur montant, ne sont pas substantielles. Ainsi, « le marché peut être modifié lorsque le montant de la modification est inférieur aux seuils européens qui figurent dans l'avis annexé au présent code et à 10 % du montant du marché initial pour les marchés de services et de fournitures ou à 15 % du montant du marché initial pour les marchés de travaux ». Au cas d'espèce et s'agissant du marché de rénovation intérieure de l'Hostel, sur les neuf lots, sept ont été modifiés par avenant, ce qui a augmenté le montant initial de 3 et 15 % selon les cas. Le lot 8 se distingue avec un avenant qui a fait croître le montant initial du marché de 41 %, ce qui peut être considéré comme un bouleversement de l'économie générale du contrat.

CONCLUSION ET RECOMMANDATION

Le SMAD s'est engagé dans une formalisation du processus de commande publique ainsi que sur la réalisation d'une cartographie des achats dans le but d'identifier le juste besoin. Il ne dispose pas pour autant d'une nomenclature des achats et n'a donc pas la capacité de vérifier préalablement le niveau des seuils lui permettant de suivre la procédure adéquate. L'analyse par compte des montants annuels des dépenses réalisées hors marché révèle également que cette

⁵³ Notamment les consultations sur la fourniture du groupe froid, sur les travaux de réfection des toitures, sur les travaux de rénovation intérieure de l'Hostel.

⁵⁴ Modifié par le décret n° 2018-1075 du 3 décembre 2018 portant partie réglementaire du code de la commande publique et codifié à l'article R. 2194-7 et 8 du code de la commande publique, en vigueur depuis le 1^{er} avril 2019.

absence de nomenclature ne lui permet pas de se prémunir du risque potentiel de non-respect des dispositions réglementaires applicables. Par ailleurs, l'analyse de la pratique des marchés publics souligne les différents risques auxquels la structure s'expose, du fait d'une absence de maîtrise des règles de la commande publique.

La chambre recommande au SMAD de structurer sa fonction et sa pratique d'achat en identifiant les besoins récurrents pour lesquels une consultation est nécessaire par catégorie homogène. Un guide interne de l'achat et de la commande publique permettrait de préciser l'organisation retenue ainsi que les procédures à mettre en œuvre sur toute la chaîne de la dépense (depuis l'évaluation du besoin, la consultation, l'attribution et notification, jusqu'à l'exécution de la dépense et sa liquidation), en s'appuyant sur les différents services concernés (utilisateur, achat et financier). Un appui auprès des services achats et juridiques des collectivités membres pourrait être recherché afin de consolider cette fonction d'importance au sein du syndicat.

Recommandation

9. Structurer la fonction achats en définissant les besoins récurrents pour lesquels une consultation est nécessaire, conformément aux règles de la commande publique. *Non mise en œuvre.*

Dans sa réponse à la chambre, le président souscrit aux préconisations de la chambre et précise que le travail engagé sera poursuivi et mené à terme, avec notamment l'élaboration d'un règlement des marchés pour 2023. La chambre prend acte de la réponse du SMAD et d'une mise en œuvre dans l'année.

5. LA GESTION BUDGÉTAIRE

5.1. Une qualité de l'information budgétaire à améliorer

5.1.1. Des documents budgétaires qui doivent s'attacher à développer la projection pluriannuelle

Conformément aux dispositions réglementaires, le budget doit être validé au plus tard le 15 avril de chaque année et le vote de l'assemblée délibérante arrêtant les comptes administratif et de gestion de la structure doit intervenir au plus tard le 30 juin de chaque année, ce qui a été systématiquement le cas depuis 2016, excepté en 2021⁵⁵.

L'article L. 3312-1 du CGCT⁵⁶ impose la tenue d'un débat sur les orientations générales du budget dans un délai de deux mois précédant l'examen de celui-ci. En l'espèce, depuis 2020, ce dernier a bien été organisé dans les deux mois précédant l'examen du budget comme le prévoit la réglementation. En revanche, le rapport ne présentait que la synthèse des actions de l'année écoulée et les perspectives générales pour l'année à venir, sans éléments de prévision pluriannuelle sur l'évolution des dépenses et des recettes. Le SMAD devra veiller, pour les prochains exercices, à présenter les engagements pluriannuels envisagés.

⁵⁵ La date initiale du comité syndical budgétaire du 8 avril 2021 a été reportée au 5 mai 2021, en raison des élections départementales et régionales retardées du fait de la crise sanitaire.

⁵⁶ L'article 5 des statuts du SMAD prévoit l'application des règles du budget et de la comptabilité des départements.

5.1.2. Des annexes du compte administratif partiellement complétées

L'instruction budgétaire et comptable précise les états à joindre aux documents budgétaires. En l'espèce, les annexes fournies par le syndicat mixte sont incomplètes s'agissant des éléments sur les effectifs jusqu'en 2018, ainsi que pour les informations relatives au patrimoine⁵⁷. Le SMAD devra veiller à compléter correctement les annexes correspondantes afin de garantir la transparence des informations délivrées sur la situation de la structure.

5.2. Renforcer la qualité du pilotage budgétaire

5.2.1. Renforcer et stabiliser l'organisation de la gestion financière et comptable

En 2022, le pôle administratif regroupe le service des ressources humaines et celui de la comptabilité. Il a fait l'objet de nombreuses évolutions et a connu une succession de trois responsables depuis 2016, ce qui a engendré des difficultés organisationnelles.

Il n'existe pas de procédure formalisée pour la construction du budget ni de stratégie planificatrice. De même, aucun contrôle interne de gestion ne permet de suivre l'exécution budgétaire. L'absence de procédures écrites était déjà soulignée dans un audit de régularité comptable réalisé en 2017.

La chaîne comptable est totalement dématérialisée. Trois systèmes⁵⁸ différents d'information comptable et financière se sont succédés depuis 2016 sans que le président n'ait été en mesure d'expliquer ou de donner les raisons de ces changements récurrents.

Les dysfonctionnements d'organisation du service comptable sont avérés et le président a la volonté de renforcer la compétence interne avec le recrutement d'un agent arrivé à l'été 2022. L'absence de procédures internes, déjà relevée par des audits extérieurs, semble avoir été prise en compte par la nouvelle direction, qui envisage de lancer prochainement une réflexion et la mise en place d'une formalisation du processus de gestion budgétaire et financière. Le SMAD doit notamment saisir l'opportunité de l'entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2024 de la nouvelle instruction budgétaire et comptable M57 pour renforcer et stabiliser l'organisation de sa gestion financière et comptable.

5.2.2. Améliorer la qualité des prévisions

Selon les termes de l'article L. 1612-4 du CGCT, le budget doit être voté en équilibre et l'évaluation des recettes et des dépenses doit être sincère. En section de fonctionnement, le SMAD bénéficie de taux de réalisation moyens en matière d'exécution avec une moyenne de 70 % pour les dépenses et de 90 % pour les recettes. Les taux de réalisation en section d'investissement sont plus faibles, de l'ordre de 61 % en dépenses et de 58 % en recettes.

L'article R. 3312-8 et 9 du CGCT définit les restes à réaliser. Au cas d'espèce, le syndicat mixte ne présente pas de restes à réaliser en fonctionnement. En investissement, les montants en

⁵⁷ L'annexe liée à l'état des entrées d'immobilisations n'est pas complétée alors que le syndicat a mandaté pour 1,7 M€ de dépenses d'investissement.

⁵⁸ Le logiciel de gestion financière Berger-Levrault jusqu'en 2020 ; un logiciel de gestion financière proposé par le syndicat intercommunal Agence de gestion et de développement informatique (AGEDI) de 2020 à décembre 2021 ; l'outil proposé par JVC Interco Cloud Intégral depuis janvier 2022.

dépenses sont importants, notamment pour les exercices 2018 et 2019, conséquence des opérations d'équipement et de travaux engagées. Ils dépassent systématiquement les montants prévus en recettes ce qui contribue à un déséquilibre budgétaire structurel. Les services n'ont pu fournir un état des restes à réaliser certifié par exercice, ce qui traduit une absence de suivi des opérations d'investissement. Si le SMAD pratique une comptabilité d'engagement (article L. 3341 du CGCT) qui revêt un caractère obligatoire, la mise en place d'une programmation pluriannuelle des investissements permettrait d'améliorer le suivi des opérations, d'affiner la prévision budgétaire et d'éviter une mobilisation inefficace des crédits.

5.2.3. Consolider l'architecture budgétaire et le suivi analytique

5.2.3.1. Une démultiplication des budgets au fil de l'évolution de l'activité

Depuis la création du SMAD, l'architecture budgétaire a été modifiée à plusieurs reprises. Le budget principal, « budget de consolidation », reçoit les contributions des membres et verse des subventions d'équilibre pour le financement des budgets annexes, budgets « boîte aux lettres ». Ces derniers sont composés quasi exclusivement, en recettes, des redevances versées par les gestionnaires ainsi que de la subvention versée par le budget principal. Les charges sont pour leur part uniquement constituées de dépenses d'entretien courant, les charges de personnel étant prises en charge directement par les gestionnaires privés.

5.2.3.2. Une fusion en un budget consolidé non accompagnée des outils de suivi des coûts des missions

Par exception au principe d'unité budgétaire, diverses dispositions prévoient l'établissement de budgets annexes lorsqu'il s'agit de regrouper les opérations de services ayant une organisation dotée d'une autonomie relative et dont l'activité tend à produire ou à rendre des services. Ainsi, les services publics industriels et commerciaux⁵⁹, les services relevant du secteur social et médico-social, les opérations relatives aux lotissements ou aux aménagements de zone et les prestations de services réalisées par un établissement public de coopération intercommunale (EPCI) sont suivis obligatoirement sous forme de BA. Les services publics assujettis à la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) peuvent en outre aussi faire l'objet d'un suivi sous forme de BA. Il en est de même des services publics administratifs pour lesquels la collectivité a décidé d'une gestion sous forme de régie dotée de la seule autonomie financière.

En l'espèce, la dernière modification sur la structure budgétaire du syndicat est intervenue en 2017 avec la consolidation de tous les BA au sein d'un budget unique. Cette fusion s'est accompagnée d'une intégration des actifs rattachés à chaque BA et du suivi des amortissements correspondants. Le capital et les intérêts des emprunts ont, de même, été transférés. La délibération du 30 novembre 2017 prévoyait en outre la mise en place d'une comptabilité analytique de manière à conserver un suivi des dépenses et recettes des budgets intégrés, compte tenu de l'assujettissement à la TVA pour les seules opérations couvrant le domaine concurrentiel.

Or, la comptabilité analytique mise en place par le SMAD ne permet pas, à ce jour, de connaître et de maîtriser le coût complet des missions et de fixer une tarification au plus juste. Le travail récemment engagé sur ce point, avec l'appui des services de la région Occitanie, devra être poursuivi afin que le syndicat puisse disposer d'un meilleur suivi de l'exercice de ses missions et

⁵⁹ L'individualisation de la gestion d'un SPIC a pour objectif de dégager le coût réel du service qui doit être financé par l'utilisateur.

de leur coût (*cf. supra*). Par ailleurs, le suivi de la TVA et sa déclaration, aujourd'hui toujours pas assurés, devront faire l'objet d'une procédure qu'il conviendra de formaliser en liaison avec le comptable public.

5.3. La fiabilité des comptes

5.3.1. Un rattachement des charges et produits à réinstaurer

Le rattachement des charges et produits découle du principe de l'annualité budgétaire et vise à intégrer au résultat de l'exercice toutes les causes d'enrichissement ou d'appauvrissement effectivement constatées au cours dudit exercice, indépendamment de la date de paiement ou d'encaissement. Il s'agit donc de faire apparaître dans le compte de résultat l'intégralité des charges et des produits ayant donné lieu à service fait au cours d'un exercice, même si les pièces comptables correspondantes n'ont pas encore été reçues ou émises.

Le SMAD est soumis à cette obligation et l'a globalement mise en œuvre, y compris pour les budgets annexes, jusqu'en 2019. Depuis cette date, aucun rattachement n'a été enregistré, ce qui doit amener le syndicat à en identifier les raisons et à procéder le cas échéant aux ajustements nécessaires.

Dans le même temps, les comptes d'attente 471 « recettes à classer ou à régulariser » et 472 « dépenses payées avant mandatement » ont connu des augmentations significatives, le montant des recettes à classer ayant atteint près de 487 000 € en 2020. La chambre rappelle que ces comptes doivent enregistrer des mouvements transitoires et que leur apurement doit être régulièrement réalisé.

En outre, le versement des régisseurs, d'un montant de près de 436 000 € en 2020, n'a pas donné lieu à l'émission de titres de recettes correspondants, ce qui fausse le taux d'exécution des recettes de fonctionnement⁶⁰ ainsi que la situation budgétaire de l'année 2020, avec une CAF brute artificiellement majorée⁶¹.

5.3.2. Un provisionnement non mis en œuvre

En application des articles L. 3321-1 et D. 3321-2 du CGCT, le provisionnement est, dans certains cas, obligatoire et doit faire l'objet d'une délibération de l'assemblée délibérante. Cette comptabilisation relève du principe comptable de prudence, toute perte financière probable devant être comptabilisée, en dépenses de fonctionnement (la dotation), en crédit au compte de bilan (la provision), et faire l'objet d'une annexe IV à compléter au compte administratif.

Au cas d'espèce, le SMAD n'a pas mis en œuvre cette procédure alors qu'il a été confronté à de nombreux litiges, qu'il s'agisse de travaux⁶² ou de conflits en matière de ressources humaines⁶³. Sur la période examinée, près d'une quinzaine de contentieux ont été engagés pour un montant total évalué par le SMAD à 1,6 M€.

⁶⁰ Le taux d'exécution des recettes de fonctionnement aurait atteint 102 % en 2020, contre 95 % sans cette régularisation.

⁶¹ Et de façon symétrique, la CAF brute de l'année 2021 a été modifiée.

⁶² Travaux d'étanchéité de couverture des bâtiments, dégradation à la suite des inondations de 2009, dégradation des colonnes d'exhaure du dispositif de pompage du lac.

⁶³ 11 contentieux avec d'anciens agents de la structure ou du délégataire Ikarie.

L'absence de provisionnement a eu pour effet d'augmenter artificiellement le résultat comptable, donnant ainsi une fausse image sur la santé financière de la structure et empêchant de délivrer une information transparente au comité syndical, en particulier sur l'état des contentieux en cours. Ainsi, la chambre recommande de procéder au provisionnement, conformément aux dispositions des articles L. 3321-1 et D. 3321-2 du CGCT.

Recommandation

10. Évaluer puis procéder au provisionnement obligatoire, conformément aux dispositions des articles L. 3321-1 et D. 3321-2 du code général des collectivités territoriales. *Non mise en œuvre.*

Dans sa réponse à la chambre, le président indique avoir pris bonne note du travail à mener sur le provisionnement et se rapprocher du comptable public afin de prévoir les écritures budgétaires. La chambre prend acte de la réponse du SMAD et l'encourage dans sa réalisation dès 2023.

5.3.3. Un suivi du patrimoine à mettre en place

La responsabilité du suivi des immobilisations incombe, de manière conjointe, au président et au comptable public. Le premier est chargé plus spécifiquement du recensement des biens et de leur identification : il tient l'inventaire, registre justifiant la réalité physique des biens. Le second est responsable de leur enregistrement et de leur suivi à l'actif du bilan : à ce titre, il tient l'état de l'actif ainsi que le fichier des immobilisations, documents comptables justifiant les soldes des comptes apparaissant à la balance et au bilan.

L'actif net consolidé du SMAD s'élève à 44,1 M€ en 2021 (43 M€ en 2016). Les postes les plus importants concernent les agencements et aménagements de terrain (51 % de l'actif), les constructions (25 %), les installations techniques, réseaux et autres immobilisations (21 %).

L'inventaire physique est incomplet et des écarts significatifs avec l'état de l'actif comptable sont constatés. Des incohérences dans les durées d'amortissement, actualisées par la délibération du 30 novembre 2017 prise dans le cadre de la fusion des budgets annexes afin de définir un nouveau barème applicable aux acquisitions postérieures au 1^{er} janvier 2018, sont également relevées.

Conscient de ces faiblesses, le président a initié un travail de mise à jour, différé en raison de l'acquisition d'un nouveau logiciel. Ce dernier obstacle étant levé, la chambre ne peut que recommander au SMAD de procéder, dans les meilleurs délais, à l'actualisation de l'inventaire et à la mise en œuvre d'une procédure de suivi, en liaison avec le comptable public. Pour mener à bien cette opération, il peut utilement se référer au guide des opérations d'inventaire produit par le Comité national de fiabilité des comptes locaux⁶⁴.

Recommandation

11. Procéder en 2022-2023, en lien avec le comptable, à l'actualisation de l'inventaire afin d'en assurer le suivi. *Non mise en œuvre.*

⁶⁴ Produit en juin 2014 et disponible sur le site de la direction générale des collectivités locales (DGCL).

Dans sa réponse à la chambre, le président indique avoir pris en compte la recommandation, sans avoir encore entrepris ce travail. La chambre prend acte de la réponse du SMAD et l'encourage pour une mise en œuvre dès 2023.

5.4. Un contrôle inexistant des régies

À l'instar de l'architecture budgétaire, le nombre de régies a évolué, passant de trois⁶⁵ en 2007 à une régie mixte d'avance et de recettes, issue de la fusion des régies de la Maison de la musique et du parc de la Découverte, par délibération du 24 mai 2018⁶⁶.

Le montant total d'encaisse s'élève à plus de 750 000 € en 2021 (contre 25 000 € en 2016), du fait de la prise en charge en direct des nombreuses activités⁶⁷ depuis 2019. Quatre points de caisse ont été installés : deux caisses fixes à l'accueil du siège et à la Maison de la musique, deux caisses mobiles au bar de la paillote (lac) et à la restauration (Maison de la Découverte). Le SMAD dispose d'un nouveau logiciel de caisse depuis 2021.

Les règles que la structure s'est fixée ne sont pas respectées. C'est ainsi que des dépassements significatifs des montants plafonds d'encaissement ont été constatés bien qu'ils aient fait l'objet d'augmentations successives (30 000 € en 2019, 50 000 € en 2021 et 70 000 € en 2022), et ce en raison de versements opérés tardivement. Ainsi, en 2020, le premier virement sur le compte au Trésor a été effectué le 10 décembre, pour un montant 414 461,65 € et, en 2021, il est intervenu le 26 novembre pour un montant de 201 295,52 €. Par ailleurs, aucun contrôle des régies n'a été opéré sur la période, ni par le président, ni par le comptable, la dernière intervention de ce dernier remontant à 2011 malgré l'enjeu financier et la zone de risque représentés par cette régie.

La chambre rappelle que, conformément à l'article R. 1617-17 du CGCT, le président doit procéder à un contrôle des régies et tenir à jour le cadre juridique établi par les arrêtés de création ou de nomination de régisseurs. À cette fin, la mise en œuvre d'un guide de procédure interne sur le fonctionnement et le contrôle des régies, en se reportant à l'instruction codificatrice n° 06-031-A-B-M du 21 avril 2006 relative aux régies du secteur public local et à la fiche pratique « I.3 Le contrôle des régies par l'ordonnateur »⁶⁸ permettrait au SMAD d'appréhender cette question de manière sécurisée. Il appartient par ailleurs au président de prévoir les formations et informations régulières des régisseurs et suppléants afin de maintenir un niveau de compétence suffisant, y compris pour anticiper d'éventuels départs ou remplacements.

Recommandation

12. Procéder en 2022-2023, en liaison avec le comptable, à une vérification complète des régies et aux régularisations qui s'imposent, conformément aux dispositions de l'article R. 1617-17 du code général des collectivités territoriales. *Non mise en œuvre.*

Dans sa réponse à la chambre, le président précise qu'une nouvelle organisation a été mise en place à compter du 1^{er} septembre 2022, avec le remplacement de l'agent responsable de la régie,

⁶⁵ Régie de recettes de la Maison de la musique ; régie d'avance et de recette du parc de la Découverte ; régie de recette du BA « autres activités commerciale ».

⁶⁶ La régie de recettes du BA « autres activités commerciales », créée par délibération du 8 juillet 2013, a, pour sa part, disparu sans délibération de clôture.

⁶⁷ Billetterie d'entrée du parc de loisirs et de la Maison de la musique ; gestion du bar de la Maison de la musique ; gestion des locations des studios de la Maison de la musique ; gestion des animations, stages, activités ludiques et sportives, visites du site ; gestion des locations de salles et d'espaces, gestion des buvettes et du *snack* de l'espace de loisirs ; gestion des repas d'entreprises ; gestion des ventes de produits dérivés et de matériel (mobilier, véhicules).

⁶⁸ Disponible sur le site de la DGCL : www.collectivites-locales.gouv.fr.

et que les versements sur les comptes ont eu lieu dès le mois de septembre 2022. S'agissant du contrôle, la sollicitation du comptable public a été opérée, afin d'assurer la vérification des régies.

La chambre prend note de la réponse du SMAD et rappelle que la vérification des régies relève de la responsabilité du comptable public, mais également de celle du président, conformément aux dispositions du CGCT rappelées ci-dessus.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Quelques carences sont relevées dans le fonctionnement institutionnel du SMAD, qu'il s'agisse de la forme et de la qualité de l'information délivrée à l'issue des séances du comité syndical, de la réunion effective du bureau, ou encore de la mise en place d'un contrôle de la réalisation des actions engagées par l'exécutif au titre de la délégation accordée par le comité syndical. Par ailleurs, aucun document permettant de retracer l'activité de tous les services du SMAD n'est aujourd'hui élaboré. Ces lacunes résultent en partie d'une absence de vision stratégique et pourront être aisément résolues lorsque celle-ci sera définie.

Les effectifs du syndicat ont été fortement impactés par la fin des délégations de service public. Un travail important sur la qualité du climat social doit être mené en positionnant chaque agent au sein de la structure et en définissant clairement ses missions, qui devront faire l'objet d'une évaluation. Le SMAD doit pleinement se saisir des enjeux en matière de prévention des risques et de lutte contre l'absentéisme et revoir sa gestion des ressources humaines.

Le SMAD doit par ailleurs améliorer la qualité de l'information et la prévision budgétaire. Il doit également renforcer la fiabilité des opérations budgétaires et comptables, notamment en développant le contrôle interne et en définissant des procédures robustes pour les zones de risques identifiées : gestion de la régie, connaissance et suivi du patrimoine, mise en œuvre de provisions pour les cas obligatoires.

Par ailleurs, le choix de fusionner l'ensemble des budgets annexes au sein d'un budget unique ne s'est pas accompagné des outils de suivi et pilotage nécessaires (comptabilité analytique, suivi de la TVA sur les activités concurrentielles). À cette fin, l'équipe comptable interne doit être confortée et le travail engagé récemment en partenariat avec la direction départementale des finances publiques du Tarn consolidé.

ANNEXES

annexe 1 : La gestion du site de la Découverte	58
annexe 2 : La situation financière	65
annexe 3 : Les ressources humaines.....	77
annexe 4 : L'achat public	79
annexe 5 : La situation budgétaire et la fiabilité des comptes.....	80

annexe 1 : La gestion du site de la Découverte

tableau 16 : évolution des résultats de clôture des budgets principal et annexes du SMAD

en €		2016	2017	2018	2019	2020	2021
M14	Budget principal (BP)	1 008 496	4 262 135	4 664 801	4 206 464	1 843 602	901 610
M4	BA Zone d'aménagement concerté (ZAC)	2 119 179	2 054 460				
	BA Maison musique	285 946	- 356 158				
	BA Parc de loisirs	623 893	- 554 786				
	BA Auberge	624 245	522 250				
	BA Camping	15 022	8 591				
	Total 5 BA	3 668 285	2 883 929				
	Total budgets cumulés	4 676 781	7 146 064	4 664 801	4 206 464	1 843 602	901 610

Source : CRC, d'après les éléments des comptes de gestion

tableau 17 : évolution des résultats d'exercice des BP et BA du SMAD

en €		2016	2017	2018	2019	2020	2021
M14	Budget principal (BP)	- 165 546	3 253 639	- 1 271 693	766 296	- 2 362 862	- 785 315
M4	BA ZAC	17 640	- 64 719				
	BA Maison musique	- 817	- 642 104				
	BA Parc de loisirs	38 675	- 1 178 679				
	BA Auberge	2 290	- 101 994				
	BA Camping	- 7 098	- 6 430				
	Total 5 BA	50 690	- 1 993 926				
	Total budgets cumulés	- 114 856	1 259 713	- 1 271 693	766 296	- 2 362 862	- 785 315

Source : CRC, d'après les éléments des comptes de gestion

tableau 18 : BA « Maison de la musique »

Au 31 décembre, en €	2015	2016	2017	Variation / an	Variation
Évolution en exploitation					
Ressources exploitation	34 253	85 042	91 722	64 %	
+ Subventions	0	16 000	17 400		
- Consommations intermédiaires	215 792	215 422	324 118	23 %	
- Charges de personnel	294 484	297 479	293 731		
= Excédent brut de fonctionnement	- 473 391	- 414 006	- 515 688		
+/- Résultat financier	- 10 621	- 4 604	- 2 178		
+/- Résultat exceptionnel	538 867	524 333	10		
CAF brute	54 855	105 724	- 517 856		
- Annuité en capital de la dette	95 512	100 288	105 302		
= CAF nette ou disponible	- 40 657	5 436	- 623 158		
Évolution en investissement					
CAF nette ou disponible	- 40 657	5 436	- 623 158		
= Financement propre disponible	- 40 657	5 436	- 623 158		
<i>Financement propre disponible / dépenses d'équipement (y compris travaux en régie)</i>	<i>- 1 130 %</i>	<i>87 %</i>	<i>- 3 289 %</i>		
Dépenses d'équipement (y compris travaux en régie)	3 597	6 253	18 946		
= Besoin (-) ou capacité (+) financement	- 44 254	- 817	- 642 104		
Nouveaux emprunts de l'année (y compris pénalités)	0	0	0		
Mobilisation (-) ou reconstitution (+) du fonds de roulement net global	- 44 254	- 817	- 642 104		
Fonds de roulement net global	286 763	285 946	- 356 158		- 224 %
<i>en nb de jours de charges courantes</i>	<i>201</i>	<i>201</i>	<i>- 207</i>		
Évolution de la dette					
Annuité en capital de la dette	95 512	100 288	105 302		10 %
+ charges d'intérêt	10 621	4 604	2 178		- 79 %
= Annuité totale dette	106 133	104 891	107 480		1 %
Encours de dette du BP au 31 décembre	1 261 406	1 161 119	1 055 817		- 16 %
<i>Capacité de désendettement (en années)</i>	<i>23</i>	<i>11</i>	<i>- 2</i>		
Évolution du bilan					
Fonds de roulement net global	286 763	285 946	- 356 158		- 224 %
<i>en nb de jours de charges courantes</i>	<i>201</i>	<i>201</i>	<i>- 207</i>		
- Besoin en fond de roulement net global	91 878	35 888	55 355		- 40 %
= Trésorerie nette	194 885	250 059	- 411 513		- 311 %
<i>en nb de jours de charges courantes</i>	<i>137</i>	<i>176</i>	<i>- 240</i>		

Source : CRC, d'après le logiciel Anafi

tableau 19 : BA « Auberge »

Au 31 décembre, en €	2015	2016	2017	Variation / an	Variation
Évolution en exploitation					
Ressources exploitation	47 153	46 800	0		
- Consommations intermédiaires	1 211	0	4 609		
= Excédent brut de fonctionnement	45 941	46 799	- 4 609		
+/- Résultat financier	- 44 896	- 42 667	- 40 874		
+/- Résultat exceptionnel	26 108	42 728	0		
CAF brute	27 154	46 860	- 45 483		
- Annuité en capital de la dette	42 448	44 570	46 798		
= CAF nette ou disponible	- 15 294	2 290	- 92 281		
Évolution en investissement					
CAF nette ou disponible	- 15 294	2 290	- 92 281		
= Financement propre disponible	- 15 294	2 290	- 92 281		
<i>Financement propre disponible / dépenses d'équipement (y compris travaux en régie)</i>					
Dépenses d'équipement (y compris travaux en régie)	0	0	9 713		
= Besoin (-) ou capacité (+) financement	- 15 294	2 290	- 101 994		
Nouveaux emprunts de l'année (y compris pénalités de réaménagement)	0	0	0		
Mobilisation (-) ou reconstitution (+) du fonds de roulement net global	- 15 294	2 290	- 101 994		
Fonds de roulement net global	621 954	624 245	522 250		
<i>en nb de jours de charges courantes</i>	<i>4 924</i>	<i>5 340</i>	<i>4 191</i>		
Évolution de la dette					
Annuité en capital de la dette	42 448	44 570	46 798	5 %	
+ charges d'intérêt	44 896	42 667	40 874	- 5 %	
= Annuité totale dette	87 343	87 236	87 672	0 %	
Encours de dette du BP au 31 décembre	1 002 462	957 892	911 094	- 5 %	
<i>Capacité de désendettement (en années)</i>	<i>37</i>	<i>20</i>	<i>- 20</i>		
Évolution du bilan					
Fonds de roulement net global	621 954	624 245	522 250	- 8 %	
<i>en nb de jours de charges courantes</i>					
- BFR net global	61 265	46 800	2 599	- 79 %	
<i>en nb de jours de charges courantes</i>					
= Trésorerie nette	560 689	577 445	519 651	- 4 %	
<i>en nb de jours de charges courantes</i>	<i>4 439</i>	<i>4 940</i>	<i>4 170</i>		

Source : CRC, d'après le logiciel Anafi

tableau 20 : BA « Parc de Loisirs »

Au 31 décembre, en €	2015	2016	2017	Variation / an	Variation
Évolution en exploitation					
Ressources exploitation	76 317	74 846	67 451	- 6 %	- 12 %
- Consommations intermédiaires	7 158	8 109	34 136	118 %	377 %
= Excédent brut de fonctionnement	69 159	66 738	33 315	- 31 %	- 52 %
+/- Résultat financier	- 18 853	- 8 173	- 3 866		
+/- Résultat exceptionnel	- 60 720	158 133	- 1 020 757		
CAF brute	- 10 414	216 698	- 991 307		
- Annuité en capital de la dette	169 546	178 023	186 924		
= CAF nette ou disponible	- 179 960	38 675	- 1 178 232		
Évolution en investissement					
CAF nette ou disponible	- 179 960	38 675	- 1 178 232		
= Financement propre disponible	- 179 960	38 675	- 1 178 232		
<i>Financement propre disponible / dépenses d'équipement (y compris travaux en régie)</i>	<i>- 19 885 %</i>	<i>0 %</i>	<i>- 263 304 %</i>		
Dépenses d'équipement (y compris travaux en régie)	905	0	447		
= Besoin (-) ou capacité (+) financement	- 180 865	38 675	- 1 178 679		
Nouveaux emprunts de l'année (y compris pénalités)					
Mobilisation (-) ou reconstitution (+) du fonds de roulement net global	- 180 865	38 675	- 1 178 679		
Fonds de roulement net global	585 219	623 893	- 554 786		- 195 %
<i>en nb de jours de charges courantes</i>	<i>8 212</i>	<i>13 986</i>	<i>- 5 329</i>		
Évolution de la dette					
Annuité en capital de la dette	169 546	178 023	186 924	5 %	10 %
+ charges d'intérêt	18 853	8 173	3 866	- 55 %	- 80 %
= Annuité totale dette	188 399	186 196	190 790	1 %	1 %
Encours de dette du BP au 31 décembre	2 239 065	2 061 042	1 874 118	- 9 %	- 16 %
<i>Capacité de désendettement (en années)</i>	<i>- 215</i>	<i>10</i>	<i>- 2</i>		
Évolution du bilan					
Fonds de roulement net global	585 219	623 893	- 554 786		- 195 %
<i>en nb de jours de charges courantes</i>					
- BFR net global	667 576	117 972	173 581		- 74 %
<i>en nb de jours de charges courantes</i>					
= Trésorerie nette	- 82 358	505 921	- 728 367		
<i>en nb de jours de charges courantes</i>	<i>- 1 156</i>	<i>11 342</i>	<i>- 6 996</i>		

Source : CRC, d'après le logiciel Anafi

tableau 21 : chiffre d'affaires réalisé / prévisionnel de la DSP Auberge 2016-2017

en €	2016				2017			
	Prévisionnel HT	Prévisionnel recalculé en TTC*	Réalisé TTC	Différence	Prévisionnel HT	Prévisionnel recalculé en TTC*	Réalisé	Différence
Chambres institutionnels	215 945	259 134	63 361		233 220	279 864	31 635	
Chambres groupes confort (thématique)	57 340	68 808	12 470		61 926	74 311	14 261	
Chambres groupes standard (classique)	59 413	71 296	264 212		64 166	76 999	85 594	
Chambres individuels confort (thématique)	58 476	70 171	9 841		63 156	75 787	14 657	
Chambres individuels standard (classique)	15 304	18 365	19 142		16 529	19 835	12 825	
Restauration groupes	65 344	71 878	132 389		70 571	77 628	154 249	
Restauration individuels	37 598	41 358	102 731		40 605	44 666	93 890	
Restauration clientèle extérieure	70 294	77 323			73 677	81 045		
Pension SMAD	28 000	30 800	9 000		28 000	30 800	8 169	
Séjours			10 796				1 329	
Salles et sauna	5 565	6 678	2 910		6 010	7 212	24 399	
Parc de loisirs			46 675				45 379	
Refacturation			14 547				24 893	
Taxes et séjours			8 082				3 004	
Avoir			- 2 408				- 6 671	
TOTAL	579 713	715 811	693 748	- 22 063	623 850	768 147	507 611	- 260 536

Source : CRC, d'après convention affermage DSP Auberge 2012-2017 et rapports activité Ikarie Auberge 2016-2017

*Taux de 10 % pour la restauration et 20 % pour tout le reste

tableau 22 : incidence financière de la DSP « Parc de Loisirs » - subventions exceptionnelles, en €

Exercice	Facture Ikarie		BA Parc	Compte 6743 Subvention fonctionnement exceptionnelle	Compte 6742 Subvention exceptionnelle d'équipements	
	Date	Montant	Mandat	Mt TTC ligne	Mt TTC ligne	
2016	09/11/2016	102 427,00	112	100 576,40	1 850,60	
	07/10/2016	102 427,00	109	100 576,40	1 850,60	
	07/09/2016	102 427,00	106	100 576,40	1 850,60	
	10/08/2016	103 072,60	24	100 576,41	2 496,19	
	11/07/2016	103 072,60	22	100 576,41	2 496,19	
	03/06/2016	103 072,60	20	100 576,41	2 496,19	
	19/05/2016	103 072,60	19	2 496,19	100 576,41	
	11/04/2016	104 220,40	14	2 496,19	101 724,21	
	15/12/2014	104 414,33	12	102 002,29	2 412,04	
	11/03/2016	104 220,40	11	2 496,19	101 724,21	
	15/02/2016	104 220,40	8	2 496,19	101 724,21	
	15/01/2016	104 220,40	3	101 724,20	2 496,20	
	15/12/2015	104 220,40	2	101 724,21	2 496,19	
	TOTAL	1 345 087,73			918 893,89	426 193,84
				<i>CDG</i>	<i>765 744,88</i>	<i>355 161,52</i>
			<i>Écart</i>	<i>153 149,01</i>	<i>71 032,32</i>	
2017	14/02/2016	102 426,99	3	100 576,39	1 850,60	
	09/02/2017	102 427,01	5	100 576,41	1 850,60	
	11/02/2017	102 427,00	6	100 576,40	1 850,60	
	08/03/2017	102 427,00	9	100 576,40	1 850,60	
	11/04/2017	102 427,00	13	100 576,40	1 850,60	
	09/05/2017	104 503,30	19	102 652,69	1 850,61	
	12/06/2017	104 503,30	23	102 652,69	1 850,61	
	12/07/2017	104 503,30	107	102 652,69	1 850,61	
	09/08/2017	104 503,29	110	102 652,69	1 850,60	
	27/09/2017	114 908,73	114	98 253,30		
	10/10/2017	98 253,30	115	98 253,30		
	08/11/2017	98 253,30	117	98 253,30		
	TOTAL	1 241 563,52	1 224 908,09		1 208 252,66	16 655,43
			<i>CDG</i>	<i>1 006 877,19</i>	<i>13 879,53</i>	
			<i>Écart</i>	<i>201 375,47</i>	<i>2 775,90</i>	
2018	05/12/2017	98 253,30	88	98 253,30		
	01/01/2018	98 253,30	89	98 253,30		
	12/02/2018	98 253,30	172	98 253,30		
	17/10/2017	30 675,96	221	30 675,96		
	06/03/2018	98 253,30	311	98 253,30		
	10/04/2018	98 253,30	404	98 253,30		
	TOTAL	521 942,46			521 942,46	
			<i>CDG</i>	<i>447 375,01</i>		
			<i>Écart</i>	<i>74 567,45</i>		

Source : CRC, d'après les mandats des CDG

tableau 23 : comparaison offre Altia / bail signé / exécution sur la gestion de l'Hostel

en € TTC		2019 (6 mois)	2020	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAL	2019-2023
Offre Altia	Loyer		20 000	40 000	60 000				120 000	120 000
	Investissement	50 000	50 000						100 000	100 000
	TOTAL	50 000	70 000	40 000	60 000				220 000	220 000
Contre-proposition SMAD	Loyer	28 572	48 572	68 572	88 572	88 572	88 572	88 572	500 004	322 860
	Investissement (pris en charge par SMAD et reconverti dans loyer)	100 000		100 000					200 000	200 000
	Intéressement 20 % bénéfice			600	1 200	1 800	3 000	4 000	10 600	3 600
	TOTAL	28 572	48 572	69 172	89 772	90 372	91 572	92 572	510 600	326 460
	TOTAL net pour le SMAD	-71 428	48 572	-30 828	89 772	90 372	91 572	92 572	310 600	126 460
Conditions du bail signé	Loyer	14 000	28 572	48 572	68 572	88 572				248 288
	Part variable (20 % bénéfice) à compter de 2021			20 %	20 %	20 %				
	TOTAL	14 000	28 572	48 572	68 572	88 572				248 288
Pour mémoire, redevances DSP	Redevance DSP Auberge 2016	54 569,52								272 847,60
	Redevance DSP Camping 2016	7 275,94								36 379,70
	TOTAL	61 845,46								309 227,30
Réalisation	Loyer	28 572	Non retrouvé	Non retrouvé						
	Part variable (20 % bénéfice) à compter de 2021									
	TOTAL									
	Facturation activités par SMAD	20 854,5	18 064							
	- Paiement factures par SMAD	11 697,54	3 960,80							
	TOTAL net pour le SMAD	37 728,96	14 103,20							

Source : CRC, d'après l'offre Altia, les éléments du SMAD et les mandats du CDG

annexe 2 : La situation financière

tableau 24 : évolution de l'EBF et de la CAF – détail BP/BA

en €	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Variation
Produits de gestion							
BP	3 815 000	3 814 538	4 172 876	3 727 843	3 687 812	3 881 842	
BA Auberge	46 800	0					
BA Camping	6 063	0					
BA Maison de la musique	101 044	109 123					
BA Parc de loisirs	74 846	67 451					
BA ZAC	162 969	107 459					
Total :	4 206 721	4 098 573	4 172 876	3 727 843	3 687 812	3 881 842	- 8 %
- Charges de gestion							
BP	1 377 778	1 238 437	2 105 641	3 715 131	3 631 988	3 329 697	
BA Auberge	0	4 609					
BA Maison de la musique	515 049	624 811					
BA Parc de loisirs	8 109	34 136					
BA ZAC	71 175	30 780					
Total :	1 972 111	1 932 774	2 105 641	3 715 131	3 631 988	3 329 697	69 %
EBF :	2 234 610	2 165 799	2 067 235	12 712	55 824	552 145	- 75 %
<i>% produits de gestion</i>	<i>53 %</i>	<i>53 %</i>	<i>50 %</i>	<i>0 %</i>	<i>2 %</i>	<i>14 %</i>	
+/- Résultat financier							
BP	- 144 075	- 132 218	- 235 177	- 221 030	- 241 204	- 240 579	
BA Auberge	- 42 667	- 40 874					
BA Camping	- 275	- 130					
BA Maison de la musique	- 4 604	- 2 178					
BA Parc de loisirs	- 8 173	- 3 866					
BA ZAC	- 78 058	- 75 242					
Total :	- 277 851	- 254 508	- 235 177	- 221 030	- 241 204	- 240 579	
+/- Résultat exceptionnel							
BP	- 1 998 058	1 343 702	- 412 344	- 37 442	578 843	57 213	
BA Auberge	42 728	0					
BA Camping	- 6 886	0					
BA Maison de la musique	524 333	10					
BA Parc de loisirs	158 133	- 1 020 757					
BA ZAC	66 405	0					
Total :	- 1 213 345	322 955	- 412 344	- 37 442	578 843	57 213	
CAF brute :	743 414	2 234 245	1 419 714	- 245 760	393 463	368 779	- 50 %
<i>% produits de gestion</i>	<i>18 %</i>	<i>55 %</i>	<i>34 %</i>	<i>- 7 %</i>	<i>11 %</i>	<i>10 %</i>	
- Annuité en capital de la dette							
BP	411 437	432 009	884 208	928 418	1 012 339	1 173 581	
BA Auberge	44 570	46 798					
BA Camping	6 000	6 300					
BA Maison de la musique	100 288	105 302					
BA Parc de loisirs	178 023	186 924					
BA ZAC	61 685	64 769					
Total :	802 002	842 102	884 208	928 418	1 012 339	1 173 581	46 %
CAF nette :	- 58 588	1 392 142	535 506	- 1 174 178	- 618 876	- 804 802	

Source : CRC, d'après le logiciel Anafi

tableau 25 : évolution des produits de gestion courante – détail BP/BA

en €	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Variation
Ressources exploitation							
BP	5 271	4 810	363 147	499 259	459 229	653 258	
BA Auberge	46 800						
BA Camping	6 063						
BA Maison de la musique	87 773	91 723					
BA Parc de loisirs	74 846	67 451					
BA ZAC	160 240	107 459					
Total	380 992	271 444	363 147	499 259	459 229	653 258	72 %
<i>Dont redevances DSP</i>	<i>230 169</i>	<i>169 911</i>	<i>278 360</i>	<i>260 660</i>		<i>127 486</i>	
<i>En % des ressources d'exploitation</i>	<i>61 %</i>	<i>63 %</i>	<i>77 %</i>	<i>52 %</i>	<i>0 %</i>	<i>20 %</i>	
+ Ressources institutionnelles							
BP	3 809 729	3 809 729	3 809 729	3 228 584	3 228 584	3 228 584	
BA Maison de la musique	16 000	17 400					
Total	3 825 729	3 827 129	3 809 729	3 228 584	3 228 584	3 228 584	- 16 %
= Produits de gestion	4 206 721	4 098 573	4 172 876	3 727 843	3 687 813	3 881 842	- 8 %

Source : CRC, logiciel Anafi d'après les comptes de gestion

tableau 26 : évolution des ressources institutionnelles (détail BP)

en €	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Variation
Participations	3 540 000	3 540 000	3 540 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	- 15 %
<i>Dont région</i>	<i>1 770 000</i>	<i>1 770 000</i>	<i>1 770 000</i>	<i>1 500 000</i>	<i>1 500 000</i>	<i>1 500 000</i>	<i>- 15 %</i>
<i>Dont département</i>	<i>1 770 000</i>	<i>1 770 000</i>	<i>1 770 000</i>	<i>1 500 000</i>	<i>1 500 000</i>	<i>1 500 000</i>	<i>- 15 %</i>
+ Autres attributions	269 729	269 729	269 729	228 584	228 584	228 584	- 15 %
= Ressources institutionnelles	3 809 729	3 809 729	3 809 729	3 228 584	3 228 584	3 228 584	- 15 %

Source : CRC, logiciel Anafi d'après les comptes de gestion

tableau 27 : évolution des charges de gestion courante – détail BP/BA

en €	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Variation
Charges à caractère général							
BP	702 834	544 471	1 033 433	1 738 382	1 528 065	1 454 747	
BA Auberge	0	4 609					
BA Maison de la musique	217 523	328 362					
BA Parc de loisirs	8 109	34 136					
BA ZAC	63 499	31 776					
Total	991 965	943 355	1 033 433	1 738 382	1 528 065	1 454 747	47 %
+ Charges des personnel							
BP	665 828	684 804	1 066 514	1 973 714	2 101 003	1 872 465	
BA Maison de la musique	297 479	293 731					
BA ZAC	7 676	- 995					
Total	970 983	977 540	1 066 514	1 973 714	2 101 003	1 872 465	93 %
En % des charges courantes							
+ Autres charges de gestion							
BP	9 116	9 163	5 694	3 035	2 919	2 485	
BA Maison de la musique	48	2 717					
Total	9 163	11 880	5 694	3 035	2 919	2 485	- 73 %
= Charges courantes	1 972 111	1 932 774	2 105 641	3 715 131	3 631 988	3 329 697	69 %

Source : CRC, logiciel Anafi d'après les comptes de gestion

tableau 28 : évolution des charges générales (détail BP)

en €	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Variation
Charges à caractère général	702 834	544 471	1 033 433	1 738 382	1 528 065	1 454 747	107 %
<i>Dont achats autres que les terrains</i>	238 526	191 490	312 036	392 246	434 966	562 971	136 %
<i>Dont locations</i>	43 803	30 586	58 735	49 437	27 666	46 180	5 %
<i>Dont entretien et réparations</i>	81 560	41 682	105 446	180 043	312 011	248 694	205 %
<i>Dont assurances et frais bancaires</i>	72 572	107 191	127 072	137 797	159 457	217 287	199 %
<i>Dont autres services extérieurs</i>	16 692	12 988	163 370	196 588	107 142	167 016	901 %
<i>Dont honoraires, études</i>	165 632	73 055	89 811	626 416	285 232	50 554	- 70 %
<i>Dont publicité, relations publiques</i>	5 078	6 976	46 009	32 844	71 170	26 392	420 %
<i>Dont transports collectifs (scolaires)</i>	0	69	0	21 586	19 763	1 176	
<i>Dont déplacements, missions</i>	649	1 722	9 040	4 966	3 205	4 381	575 %
<i>Dont frais postaux, télécom</i>	27 822	26 392	33 187	38 717	37 775	41 779	50 %
<i>Dont impôts et taxes</i>	50 500	52 321	88 726	57 743	69 679	88 316	75 %

Source : CRC, logiciel Anafi d'après les comptes de gestion

tableau 29 : évolution des produits et charges exceptionnels – détail BP/BA

en €	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Variation
Produits exceptionnels							
BP	24 702	1 386 640	653 017	622 444	1 257 530	729 335	
BA Auberge	199 582	156 851					
BA Camping	13 600	13 599					
BA Maison de la musique	738 949	204 333					
BA Parc de loisirs	1 983 563	380 150					
BA ZAC	336 920	245 979					
Total	3 297 316	2 387 553	653 017	622 444	1 257 530	729 335	- 78 %
- Charges exceptionnelles							
BP	2 007 026	27 240	447 375	41 900	60 701	54 136	
BA Camping	6 886	0					
BA Maison de la musique	10 242	0					
BA Parc de loisirs	1 445 271	1 020 757					
BA ZAC	24 529						
Total	3 493 954	1 047 997	447 375	41 900	60 701	54 136	- 99 %
Solde résultat exceptionnel	- 196 638	3 435 549	1 100 392	664 344	1 318 232	783 472	

Source : CRC, logiciel Anafi d'après les comptes de gestion

tableau 30 : montants des principaux investissements annuels du SMAD – par opération (en €)

Opération	Intitulé	2017	2018 ⁶⁹	2019	2020	2021	Cumul
1001	Travaux extérieurs après mine	648	207 897	10 533			219 078
1002	Travaux bâtiments	7 190	21 286	60 536			89 012
1003	Acquisition matériel espaces verts	9 821	30 500				40 321
1004	Acquisition véhicules	64 411	38 251	14 989			117 651
1005	Acquisition matériels informatiques	9 945	19 583	37 371			66 899
1006	Développement communication	9 921		15 950			25 871
1007	Travaux extérieurs – hors après mine		198 095	44 612	4 095	2 106	248 908
20001	Maison de la Découverte				49 585	18 251	67 836
2002	Mobilier Hostel				169 856	7 376	177 232
2003	Maison de la forme				96 174		96 174
2005	Maison de la musique				111 454	560	112 014
2007	Matériel espaces verts, matériel roulant				101 765		101 765
2008	Voirie, sentiers				119 610		119 610
2009	Espace de loisirs				282 523		282 523
2101	Bâtiments					43 863	43 863
2102	Loisirs – exploitation					86 362	86 362
2103	Voirie, réseaux divers					37 198	37 198
2104	Véhicules					48 000	48 000
3001	Réaménagement Auberge		45 854	1 186 172	352 237		1 584 263
3002	Travaux toiture Auberge		663 669	4 912			668 581
5002	Acquisition matériels informatiques		14 207	6 506			20 713
5003	Aménagements intérieurs et extérieurs		73 487	15 812	4 510		93 809
5004	Travaux toiture Maison de la musique		538 157	55 015			593 172
6001	Réaménagement Parc de loisirs		189 087	827 338	266 926		1 283 351
	TOTAL	101 937	2 040 073	2 284 576	1 566 173	245 395	6 238 154

Source : CRC, d'après les comptes de gestion du SMAD

tableau 31 : financement de l'investissement – détails BP/BA

en €	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Variation
Produits de gestion	4 206 721	4 098 573	4 172 876	3 727 843	3 687 812	3 881 842	- 8 %
- Charges de gestion	1 972 111	1 932 774	2 105 641	3 715 131	3 631 988	3 329 697	69 %
EBF	2 234 610	2 165 799	2 067 235	12 712	55 824	552 145	- 75 %
% produits de gestion	53 %	53 %	50 %	0 %	2 %	14 %	
+/- Résultat financier	- 277 851	- 254 508	- 235 177	- 221 030	- 241 204	- 240 579	
+/- Résultat exceptionnel	- 1 213 345	322 955	- 412 344	- 37 442	578 843	57 213	- 105 %
CAF brute	743 414	2 234 245	1 419 714	- 245 760	393 463	368 779	- 50 %
% produits de gestion	18 %	55 %	34 %	- 7 %	11 %	10 %	
- Annuité en capital de la dette	802 002	842 102	884 208	928 418	1 012 339	1 173 581	46 %
CAF nette	- 58 588	1 392 142	535 506	- 1 174 178	- 618 876	- 804 802	
+ Subventions investissement reçues (BP)	0	0				79 019	
+ Produits de cessions (BP)	0	0			49 201	51 250	
= Financement propre disponible	- 58 588	1 392 142	535 506	- 1 174 178	- 569 674	- 674 534	
- Dépenses d'équipement							
BP	49 199	101 937	1 807 200	2 284 158	1 785 688	267 458	444 %
BA Auberge	0	9 713					
BA Maison de la musique	6 253	18 946					
BA Parc de loisirs	0	447					
BA ZAC	816	1 387					

⁶⁹ Clôture des BA et début des dépenses d'investissement.

RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES (ROD2)

Total :	56 268	132 430	1 807 200	2 284 158	1 785 688	267 458	375 %
- Participations et inv. financiers nets (BP)	0	0			7 500		
= Besoin (-) / capacité (+) de financement propre	- 114 857	1 259 713	- 1 271 693	- 3 458 336	- 2 362 862	- 941 992	
+ Nouveaux emprunts de l'année (BP)	0	0		3 000 000			
= Mobilisation (-) ou reconstitution (+) du fonds de roulement net global	- 114 857	1 259 713	- 1 271 693	- 458 336	- 2 362 862	- 941 992	
FONDS DE ROULEMENT NET global	4 676 781	5 936 494	4 664 801	4 206 464	1 843 602	901 610	- 81 %
<i>en nbre de jours de charges</i>	<i>164</i>	<i>711</i>	<i>727</i>	<i>390</i>	<i>174</i>	<i>92</i>	

Source : CRC, d'après le logiciel Anafi

BP : budget principal, BA : budget annexe

tableau 32 : nombre de contrats de prêts détenus par le SMAD

Date signature	Date début	Date fin	Montant (€)	Numéro contrat	Prêteur	Taux	Annuité (2022)
Prêts d'origine portés par le BP							
17/05/2005	01/06/2006		6 000 000	MPH 230413	Caisse française de financement local	5,5 %	
01/05/2005	01/06/2006		2 035 800			3,46 %	
01/06/2005	01/06/2013		2 723 838,68				
			172 386,42				
			91 848,50				
01/02/2007	01/02/2008		3 973 365,82	0264399 01	DEXIA CLF Banque	4,83 %	
			3 068 638,22				
	01/02/2013		951 452,47				
	01/02/2008		2 838 118,43	264384		4,13 %	
Total initial			21 855 448,54				
Prêts repris dans le BP en 2018 à la fusion des BA							
27/01/2018	01/02/2018	01/02/2033	2 090 167,08	MPH 250768	DEXIA CLF Banque	4,13 %	187 779
24/01/2018		01/02/2033	2 926 233,96	MPH 250781		4,83 %	279 510
01/02/2018	01/06/2018	01/06/2026	3 111 749,42	MPH 230409	Caisse française de financement local	0,12 %	391 107
07/02/2018		01/06/2026	3 111 749,42	MPH 230413		0,07 %	391 107
Total 1			11 239 899,88				
Nouveaux prêts contractés durant la période de contrôle							
20/12/2019	01/10/2020	01/07/2040	1 500 000	MIN 530045EUR	La Banque Postale	1,30 %	92 916
20/12/2019	01/10/2020	01/07/2040	1 500 000	MIN 530046EUR		1,30 %	92 916
Total 2			3 000 000				
TOTAL (1+2)			14 239 899,88				

Source : CRC, d'après les annexes du CA 2018 et 2021, et les éléments du SMAD

tableau 33 : évolution de l'encours de dette et de la capacité de désendettement – synthèse

en €	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Variation
Encours de dette BP au 1 ^{er} janvier	6 172 348	5 781 782	5 868 212	10 355 693	12 427 275	11 414 936	85 %
- Annuité en capital de la dette	802 002	842 103	884 208	928 418	1 012 339	1 173 581	46 %
+ Intégration dettes (contrat partenariat)	0	0	5 371 688	0	0	0	
+ Nouveaux emprunts	0	0	0	3 000 000	0	0	
= Encours de dette BP au 31 décembre	5 370 345	4 939 679	10 355 692	12 427 275	11 414 936	10 241 355	91 %
<i>Soit capacité désendettement (en années)</i>	18	514	7	- 51	29	28	
- Trésorerie nette	1 848 332	- 1 339 976	4 256 818	3 671 233	874 172	192 569	
= Encours de dette BP net de la trésorerie	3 522 013	6 279 655	6 098 874	8 756 042	10 540 764	10 048 786	185 %
<i>Soit capacité désendettement (en années)</i>	- 19	- 760	4	- 36	27	27	

Source : CRC, d'après logiciel Anafi

tableau 34 : évolution de l'encours de dette et de la capacité de désendettement – détail

en €	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Variation
Encours de dette BP au 1^{er} janvier							
BP	6 711 658	6 300 221	5 868 212	10 355 693	12 427 275	11 414 936	
BA Auberge	1 002 462	957 892					
BA Camping	75 518	69 518					
BA Maison de la musique	1 261 406	1 161 119					
BA Parc de loisirs	2 239 065	2 061 042					
BA ZAC	1 593 897	1 532 212					
Total :	6 172 348	5 781 782	5 868 212	10 355 693	12 427 275	11 414 936	85 %
- Annuité en capital de la dette							
BP	411 437	432 009	884 208	928 418	1 012 339	1 173 581	
BA Auberge	44 570	46 798					
BA Camping	6 000	6 300					
BA Maison de la musique	100 288	105 302					
BA Parc de loisirs	178 023	186 924					
BA ZAC	61 685	64 769					
Total :	802 002	842 103	884 208	928 418	1 012 339	1 173 581	46 %
+ Intégration dettes (contrat partenariat)							
BP	0	0	5 371 688	0	0	0	
+ Nouveaux emprunts							
BP	0	0	0	3 000 000	0	0	
= Encours de dette BP au 31 décembre	5 370 345	4 939 679	10 355 692	12 427 275	11 414 936	10 241 355	91 %
<i>Soit capacité désendettement (en années)</i>							
BP	21	2	7	- 51	29	28	
BA Auberge	20	- 20					
BA Camping	- 63	- 485					
BA Maison de la musique	11	- 2					
BA Parc de loisirs	10	- 2					
BA ZAC	19	1 021					
Total :	18	514	7	- 51	29	28	
- Trésorerie nette hors compte de rattachement avec les BA							
BP	1 016 686	2 488 059	4 256 818	3 671 233	874 172	192 569	
BA Auberge	577 445	519 651					
BA Camping	8 987	8 619					
BA Maison de la musique	250 059	- 411 513					
BA Parc de loisirs	505 921	- 728 367					
BA ZAC	505 921	- 728 367					
Total :	1 848 332	- 1 339 976	4 256 818	3 671 233	874 172	192 569	
= Encours dette BP net de la trésorerie	3 522 013	6 279 655	6 098 874	8 756 042	10 540 764	10 048 786	185 %
<i>Soit capacité désendettement (en années)</i>							
BP	18	1	4	- 36	27	27	
BA Auberge	8	- 9					
BA Camping	- 55	- 419					
BA Maison de la musique	9	- 3					
BA Parc de loisirs	7	- 3					
BA ZAC	- 6	- 328					
Total :	- 19	- 760	4	- 36	27	27	

Source : CRC, d'après logiciel Anafi

tableau 35 : détail de la composition du fonds de roulement consolidé – synthèse

en €	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Variation
Ressources stables	47 614 472	47 293 689	46 551 617	47 010 943	44 886 288	42 273 718	- 11 %
<i>Dont ressources propres</i>	35 532 469	36 053 789	36 195 923	34 583 667	33 471 352	32 032 362	
<i>Dont dettes financières</i>	12 082 003	11 239 900	10 355 693	12 427 275	11 414 936	10 241 356	
- Emplois immobilisés	42 937 691	41 357 196	41 886 816	42 804 478	43 042 686	41 372 108	- 4 %
<i>Dont subventions équipement</i>	810 110	648 088	486 066	324 044	162 022	0	
<i>Dont autres immos incorporelles</i>	5 999	26 241	177 713	256 981	313 305	316 148	
<i>Dont immos corporelles</i>	42 121 582	40 682 867	41 223 038	42 223 453	42 559 860	41 048 460	
= Fonds de roulement net	4 676 781	5 936 493	4 664 801	4 206 464	1 843 602	901 610	- 81 %
<i>en nb de jours de charges courantes</i>	759	991	727	390	174	92	

Source : CRC, logiciel Anafi, d'après les comptes de gestion

tableau 36 : détail de la composition du fonds de roulement consolidé – détail

en €	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Variation
Ressources stables	47 614 472	47 293 689	46 551 617	47 010 943	44 886 288	42 273 718	- 11 %
<i>Dont ressources propres</i>	35 532 469	36 053 789	36 195 923	34 583 667	33 471 352	32 032 362	- 10 %
<i>BP</i>	20 689 644	24 192 805	36 195 923	34 583 667	33 471 352	32 032 362	
<i>BA Auberge</i>	2 000 578	1 749 142					
<i>BA Camping</i>	170 304	151 027					
<i>BA Maison de la musique</i>	2 748 143	1 941 387					
<i>BA Parc de loisirs</i>	4 907 292	3 346 030					
<i>BA ZAC</i>	5 016 507	4 673 397					
<i>Dont dettes financières</i>	12 082 003	11 239 900	10 355 693	12 427 275	11 414 936	10 241 356	- 15 %
<i>BP</i>	6 300 221	5 868 212	10 355 693	12 427 275	11 414 936	10 241 356	
<i>BA Auberge</i>	957 892	911 094					
<i>BA Camping</i>	69 518	63 218					
<i>BA Maison de la musique</i>	1 161 119	1 055 817					
<i>BA Parc de loisirs</i>	2 061 042	1 874 118					
<i>BA ZAC</i>	1 532 212	1 467 443					
- Emplois immobilisés	42 937 691	41 357 196	41 886 817	42 804 478	43 042 687	41 372 108	- 4 %
<i>Dont subventions équipement (BP)</i>	810 110	648 088	486 066	324 044	162 022	0	
<i>Dont autres immos incorporelles</i>	5 999	26 241	177 713	256 981	313 305	316 148	5 170 %
<i>BP</i>	5 511	11 409	177 713	256 981	320 805	323 648	
<i>BA Auberge</i>		6 944					
<i>BA Maison de la musique</i>	488	7 440					
<i>BA Parc de loisirs</i>	0	447					
<i>Dont immos corporelles</i>	42 121 582	40 682 867	41 223 038	42 223 453	42 559 860	41 048 460	- 3 %
<i>BP</i>	25 165 748	25 139 385	41 223 038	42 223 453	42 559 860	41 048 460	
<i>BA Auberge</i>	2 334 226	2 131 042					
<i>BA Camping</i>	224 800	205 653					
<i>BA Maison de la musique</i>	3 622 828	3 345 921					
<i>BA Parc de loisirs</i>	6 344 441	5 774 486					
<i>BA ZAC</i>	4 429 540	4 086 380					
= Fonds de roulement net	4 676 781	5 936 493	4 664 800	4 206 464	1 843 602	901 610	- 81 %
<i>En nb jours de charges courantes</i>	759	991	727	390	174	92	

Source : CRC, logiciel Anafi, d'après les comptes de gestion

tableau 37 : détermination du besoin en fonds de roulement (BFR) consolidé – synthèse et détail

Au 31 décembre (en €)	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Variation
Redevables	32 939	14 546	315 979	497 545	1 375 768	746 988	
- Encours fournisseurs	84 728	0	76 264	57 580	51 822	38 336	
<i>Dont fournisseurs d'immobilisations</i>	0	0	19 606	47 782	51 822	4 259	
= BFR de gestion	- 51 789	14 546	239 715	439 965	1 323 945	708 652	
<i>en nb de jours de charges</i>			37	41	125	73	
- Dettes et créances fiscales	- 62 228	- 128 591	- 128 023	- 22 731	- 33 001	47 122	
- Autres dettes et créances sur État et collectivités (subventions à recevoir)	0	- 1 770 000	1 014	0	0	- 1 700	
- Autres dettes et créances	3 033 541	1 118 147	- 41 888	- 66 738	386 628	- 45 810	
<i>Dont dépenses augmentant BFR</i>	0	0	0	13 909	10 734	10 739	
<i>Dont recettes diminuant BFR</i>	123	123	31 260	39 255	487 070	55 263	
<i>Dont dettes diminuant BFR</i>	15 440	0	7 222	0	0	162	
<i>Dont créances augmentant BFR</i>	289 504	208 326	80 942	92 087	89 832	90 700	
<i>Dont compte rattachement BA</i>	3 341 643	1 326 323	0	0	0	0	
= BFR global	- 3 023 791	794 990	407 982	535 231	969 430	709 041	- 113 %
<i>en nb de jours de charges</i>	- 491	133	64	50	91	73	

Au 31 décembre (en €)	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Variation
Redevables	32 939	14 546	315 979	497 545	1 375 768	746 988	2 168 %
<i>Dont BP</i>	4 080	0	315 979	497 545	1 375 768	746 988	
<i>Dont BA Maison de la musique</i>	17 531	9 078					
<i>Dont BA ZAC</i>	11 328	5 468					
- Encours fournisseurs	84 728	0	76 264	57 580	51 822	38 336	- 55 %
<i>Dont encours fournisseurs BP</i>	42 483	0	76 264	57 580	51 822	38 336	
<i>Dont encours fournisseurs BA Maison de la musique</i>	32 256	0					
<i>Dont encours fournisseurs BA Parc de loisirs</i>	96	0					
<i>Dont encours fournisseurs BA ZAC</i>	9 892	0					
<i>Dont fournisseurs d'immobilisations</i>	0	0	19 606	47 782	51 822	4 259	
= BFR de gestion	- 51 789	14 546	239 715	439 965	1 323 946	708 652	
- Dettes et créances fiscales et sociales	- 62 228	- 128 591	- 128 023	- 22 731	- 33 001	47 122	
<i>Dont BP</i>	0	234	- 127 393	- 28 528	- 32 112	47 122	
<i>Dont BA Auberge</i>	9 095	- 2 600					
<i>Dont BA Camping</i>	1 213						
<i>Dont BA Maison de la musique</i>	- 48 074	- 46 276					
<i>Dont BA Parc de loisirs</i>	- 43 738	- 92 640					
<i>Dont BA ZAC</i>	19 276	12 691					
- Autres dettes et créances sur État et collectivités (subventions à recevoir) BP	0	- 1 770 000	1 014	0	0	- 1 700	
- autres dettes et créances	- 277 199	- 203 865	- 41 888	- 66 738	386 628	- 45 810	
<i>Dont BP</i>	3 311 430	1 322 012	- 41 888	- 66 738	386 628	- 45 810	
<i>Dont BA Auberge</i>	- 55 895	1					
<i>Dont BA Camping</i>	- 7 248	28					
<i>Dont BA Maison de la musique</i>	- 2 539	- 2					
<i>Dont BA Parc de loisirs</i>	- 74 331	- 80 941					
<i>Dont BA Zac</i>	- 137 186	- 122 951					
= BFR global	- 3 023 791	794 990	407 982	535 231	969 430	709 041	- 113 %
<i>en nb de jours de charges</i>	- 491	133	64	50	91	72	

Source : CRC, logiciel Anafi, d'après les comptes de gestion

tableau 38 : impact financier de la crise sanitaire sur l'exercice 2020

Au 31 décembre (en €)	2016	2019	2020	Variation 2016-2019	Variation 2019-2020
Évolution en fonctionnement					
Produits de gestion	4 206 721	3 727 843	3 687 812	- 11 %	- 2 %
- Charges de gestion	1 972 111	3 715 131	3 631 988	88 %	- 2 %
= EBF	2 234 610	12 712	55 824	- 99 %	339 %
CAF brute	743 414	- 245 760	393 463		
- Annuité en capital de la dette	802 002	928 418	1 012 339	16 %	9 %
= CAF nette ou disponible	- 58 588	- 1 174 178	- 618 876		
Évolution en investissement					
CAF nette ou disponible	- 58 588	- 1 174 178	- 618 876		
+ Recettes d'investissement hors emprunt	0	0	49 201		
= Financement propre disponible	- 58 588	- 1 174 178	- 569 674		
<i>Financement propre disponible / dépenses d'équipement (y compris travaux en régie)</i>	<i>- 237 %</i>	<i>- 51 %</i>	<i>- 32 %</i>		
Dépenses d'équipement (y compris travaux en régie)	56 268	2 284 158	1 785 688	4 543 %	- 22 %
Évolution de la dette					
Nouveaux emprunts de l'année (y compris pénalités de réaménagement)	0	3 000 000	0		
Mobilisation (-) ou reconstitution (+) du fonds de roulement net global	- 114 857	- 458 336	- 2 362 862		
Encours de dette du BP au 31 décembre	5 370 345	12 427 275	11 414 936	131 %	- 8 %
<i>Capacité de désendettement années (dette / CAF brute)</i>	<i>18</i>	<i>- 51</i>	<i>29</i>		
- Trésorerie nette hors comptes de rattachement BA	1 848 332	3 671 233	874 172	99 %	- 76 %
Encours de dette du BP net de la trésorerie hors compte de rattachement BA	3 522 013	8 756 042	10 540 764	149 %	20 %
Évolution du bilan					
Fonds de roulement net global	4 676 781	4 206 464	1 843 602	- 10 %	- 56 %
<i>en nb de jours de charges courantes</i>	<i>759</i>	<i>390</i>	<i>174</i>		
- BFR net global	- 3 023 791	535 231	969 430		81 %
<i>en nb de jours de charges courantes</i>	<i>- 491</i>	<i>50</i>	<i>91</i>		
= Trésorerie nette	7 700 572	3 671 233	874 172	- 52 %	- 76 %
<i>en nb de jours de charges courantes</i>	<i>1 249</i>	<i>340</i>	<i>82</i>		

Source : CRC, logiciel Anafi, d'après les comptes de gestion

tableau 39 : prospective - scénario 1 : minimum

en k€	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Variation moyenne annuelle
Produits de gestion	3 882	3 895	3 908	3 922	3 936	3 950	0,4 %
<i>Ressources exploitation</i>	653	666	680	693	707	721	2 %
<i>Participations</i>	3 229	3 229	3 229	3 229	3 229	3 229	0 %
- Charges de gestion	3 330	3 382	3 435	3 488	3 543	3 599	1,6 %
<i>Charges générales</i>	1 455	1 469	1 484	1 499	1 514	1 529	1 %
<i>Charges de personnel</i>	1 872	1 910	1 948	1 987	2 027	2 067	2 %
EBF	552	513	474	433	393	351	- 9 %
<i>% produits de gestion</i>	14 %	13 %	12 %	11 %	10 %	9 %	
CAF brute	369	278	222	172	121	74	- 28 %
<i>% produits de gestion</i>	10 %	7 %	6 %	4 %	3 %	2 %	
- Annuité en capital de la dette	1 174	1 211	1 325	1 465	1 625	1 324	
CAF nette	- 805	- 933	- 1 103	- 1 292	- 1 504	- 1 250	
Financement propre disponible	- 675	- 889	- 1 054	- 1 243	- 1 454	- 1 201	
- Dépenses d'équipement	267	300	300	300	300	300	
= Besoin (-) / capacité (+) financement	- 942	- 1 189	- 1 354	- 1 543	- 1 754	- 1 501	
Nouveaux emprunts	0						
Mobilisation (-) ou reconstitution (+) fonds de roulement net global	- 942						
Fonds de roulement net global	902						
<i>En nb jours de charges</i>	92						
Encours de dette	10 241	10 220	10 249	10 328	10 457	10 634	
<i>Capacité de désendettement (en années)</i>	28	37	46	60	86	144	

Source : CRC, d'après le logiciel Anafi Prospective

tableau 40 : prospective - scénario 2 : désendettement par la baisse des charges

en k€	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Variation moyenne annuelle
Produits de gestion	3 882	3 915	3 949	3 985	4 023	4 062	1 %
<i>Ressources exploitation</i>	653	686	720	756	794	834	5 %
<i>Participations</i>	3 229	3 229	3 229	3 229	3 229	3 229	0 %
- Charges de gestion	3 330	3 267	3 206	3 147	3 089	3 032	- 2 %
<i>Charges générales</i>	1 455	1 411	1 369	1 328	1 288	1 249	- 3 %
<i>Charges de personnel</i>	1 872	1 854	1 835	1 817	1 799	1 781	- 1 %
EBF	552	647	742	838	934	1 030	12 %
<i>% produits de gestion</i>	14 %	17 %	19 %	21 %	23 %	25 %	
CAF brute	369	413	496	589	684	787	18 %
<i>% produits de gestion</i>	10 %	11 %	13 %	15 %	17 %	19 %	
- Annuité en capital de la dette	1 174	1 211	1 313	1 426	1 544	1 184	
CAF nette	- 805	- 798	- 817	- 838	- 860	- 397	
Financement propre disponible	- 675	- 754	- 768	- 788	- 811	- 348	
- Dépenses d'équipement	267	300	300	300	300	300	
= Besoin (-) / capacité (+) financement	- 942	- 1 054	- 1 068	- 1 088	- 1 111	- 648	
Nouveaux emprunts	0						
Mobilisation (-) ou reconstitution (+) fonds de roulement net global	- 942						
Fonds de roulement net global	902						
<i>En nb jours de charges</i>	92						
Encours de dette	10 241	10 084	9 839	9 502	9 068	8 532	
<i>Capacité de désendettement (en années)</i>	28	24	20	16	13	11	

Source : CRC, d'après le logiciel Anafi Prospective

tableau 41 : prospective - scénario 3 : désendettement par les charges et la hausse des contributions

en k€	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Variation moyenne annuelle
Produits de gestion	3 882	3 915	4 110	4 316	4 532	4 758	5 %
<i>Ressources exploitation</i>	653	686	720	756	794	834	5 %
<i>Participations</i>	3 229	3 229	3 390	3 560	3 737	3 924	5 %
- Charges de gestion	3 330	3 392	3 456	3 521	3 588	3 657	2 %
<i>Charges générales</i>	1 455	1 498	1 543	1 590	1 637	1 686	3 %
<i>Charges de personnel</i>	1 872	1 891	1 910	1 929	1 948	1 968	1 %
EBF	552	522	654	794	943	1 101	21 %
<i>% produits de gestion</i>	14 %	13 %	16 %	18 %	21 %	23 %	
CAF brute	369	287	404	541	688	854	31 %
<i>% produits de gestion</i>	10 %	7 %	10 %	13 %	15 %	18 %	
- Annuité en capital de la dette	1 174	1 211	1 324	1 447	1 572	1 214	
CAF nette	- 805	- 924	- 920	- 907	- 883	- 360	
Financement propre disponible	- 675	- 880	- 870	- 857	- 834	- 311	
- Dépenses d'équipement	267	300	300	300	300	300	
= Besoin (-) / capacité (+) financement	- 942	- 1 180	- 1 170	- 1 157	- 1 134	- 611	
Nouveaux emprunts	0						
Mobilisation (-) ou reconstitution (+) fonds de roulement net global	- 942						
Fonds de roulement net global	902						
<i>En nb jours de charges</i>	92						
Encours de dette	10 241	10 210	10 057	9 767	9 329	8 726	
<i>Capacité de désendettement (en années)</i>	28	36	25	18	14	10	

Source : CRC, d'après le logiciel Anafi Prospective

annexe 3 : Les ressources humaines

tableau 42 : évolution de l'absentéisme

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Moyenne
Typologie de l'absentéisme							
Maladie ordinaire CLD / CLM / CMO	422	765	1 021	1 192	1 476	877	959
Décès, mariage/pacs, naissance, congés paternité	5	14	10	24	10	28	15
Jours enfant malade	1	24	1	14	1	5	8
Participation à Concours/examens	0	3	1	1	1	0	1
Autres (élu, décharge syndicale, don du sang...)	0	0	0	0	0	0	0
Absentéisme pour maladie ordinaire							
Jours d'absence pour maladie ordinaire A	422	765	1 021	1 192	1 476	877	959
Nombre d'agent B	25	22	22	34	38	34	29
Jours d'absence par ETP C=A/B	17	35	46	35	39	26	33
Taux global d'absentéisme (1) D	7,5	15,5	21	16	17	11,5	15
En équivalent ETP G=(D*F) /100	2	3	4,5	5	6,5	4	4

Source : CRC, d'après les éléments du SMAD

Taux global d'absentéisme = nombre de jours d'absences ouvrés × 100 / effectif en ETP × nombre de jours ouvrés sur la période, soit base 226 jours

tableau 43 : évolution des CET des agents du SMAD

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Solde nombre de jours épargnés CET au 31 décembre					226	81	
Nombre de jours épargnés CET				20	246	327	254
Nombre d'agents ayant ouvert un CET au 31 décembre				1	19	14	17
Effectifs	25	22	22	34	38	34	28
CET / nombre d'agents (en %)				3 %	50 %	41 %	61 %

Source : CRC, d'après les éléments fournis par le SMAD

tableau 44 : évolution des heures supplémentaires payées par le SMAD

	Exercice	Nombre d'agents concernés	Nombre d'heures supplémentaires payées	Montant IHTS versé (en €)	Soit IHTS moyenne par agent (en €)
Délibération du 15 février 2021	2016	4	344	6 361	1 590
	2017	3	409	7 348	2 449
	2018	5	547	10 980	2 196
	2019	4	389	7 365	1 841
	2020	5	250	5 456	1 091
	2021	3	24	585	195
	2022	7	121	2 967	450
	TOTAL		2 084	41 062	

Source : CRC, logiciel Altair // données SMAD

tableau 45 : attribution de la NBI aux agents du SMAD (2016-2021)

Année	Nbre agents concernés	Nbre de points NBI attribués	Coût (en €)	NBI moyenne par agent (en €)
2016	10	150	8 012	801
2017	11	180	8 890	808
2018	13	205	10 611	816
2019	12	185	9 784	815
2020	13	220	12 170	936
2021	12	175	9 669	806
2022	12	190	10 830	902
		TOTAL versé	69 966	

Source : CRC, d'après les éléments fournis par le SMAD

annexe 4 : L'achat public

tableau 46 : montants des principaux achats annuels du SMAD (en €)

Compte	Intitulé	2016	2017	2018 ⁷⁰	2019	2020	2021	Cumul	Moyenne / an	Marché
60611	Eau	25 894	41 423	32 306	28 675	24 087	31 595	183 980	30 663	
60612	Électricité	182 000	128 341	205 302	276 029	262 237	345 196	1 399 105	233 184	OUI
60621	Chauffage, combustibles	//	423	43 702	//	367	//	44 492	7 415	
60622	Carburants	8 763	7 252	9 502	13 109	10 007	15 940	64 573	10 762	
60623	Alimentation	//	//	56	//	37 919	89 426	127 401	21 234	
60631	Fournitures d'entretien	2 794	2 866	1 960	9 931	8 143	6 588	32 282	5 380	
60632	Petit équipement	9 473	7 056	28 762	12 445	18 290	32 792	108 818	18 136	
60636	Vêtements de travail	2 862	1 008	732	4 448	536	8 048	17 634	2 939	
6064		2 576	1 902	2 940	3 858	4 627	4 849	20 752	3 459	
6068		2 893	615	12 862	42 659	69 866	26 855	155 750	25 958	
613 (locations)		43 803	31 882	60 836	49 692	28 787	46 180	261 180	43 530	
61521	Entretien terrains	5 407	2 388	23 100	26 020	19 887	22 550	99 352	16 559	
61522	Entretiens bâtiments	6 219	1 021	19 799	7 181	45 308	39 055	118 583	19 764	
61523	Voiries – réseaux	13 533	696	9 568	16 348	3 090	17 126	60 361	10 060	
61551	Entretien – réparation matériel	17 545	5 926	8 788	8 702	13 082	14 523	68 566	11 428	
61558	Entretien – réparation mobilier	4 196	172	1 216	30 288	164 541	91 212	291 625	48 604	
6156	Maintenance	34 659	34 959	46 074	92 613	67 416	64 229	339 950	56 658	en partie
6161	Multirisques	72 572	68 232	55 180	57 164	60 640	72 750	386 538	64 423	
6168	Autres	//	38 959	71 892	87 661	97 528	144 537	440 577	73 430	
617 (études)		5 160	//	18 690	10 850	1 500	//	36 200	6 033	
618 (formation)		1 655	4 615	3 065	7 261	17 780	11 473	45 849	7 642	
621 (autres personnel extérieur)		//	10 797	46 549	14 766	550	6 171	78 833	13 139	
6226	Honoraires	61 086	46 569	44 319	147 795	46 647	30 600	377 016	62 836	
6227	Frais contentieux	72 683	1 314	//	448 924	213 131	//	736 052	122 675	
6228	Honoraires divers	29 960	35 650	39 185	17 918	23 169	19 954	165 836	27 639	
623 (relations publiques)		5 078	7 076	46 009	34 094	71 170	26 392	189 819	31 637	
624 (transports)		//	69	//	21 586	19 763	1 176	42 594	7 099	
625 (déplacements)		649	1 722	9 040	4 966	3 205	4 381	23 963	3 994	
6262	Télécommunications	26 947	25 571	32 464	38 110	37 395	40 184	200 671	33 445	
6282	Frais gardiennage	//	60	13 592	12 457	15 535	28 199	69 843	11 641	
6283	Frais nettoyage locaux	1 450	2 676	20 853	22 991	9 130	21 280	78 380	13 063	
6288	Autres services	13 572	18 057	124 551	156 069	68 317	104 165	484 731	80 789	
TOTAL		652 535	529 297	1 032 894	1 704 610	1 463 650	1 367 426	6 750 412	1 125 069	

Source : CRC, d'après les comptes de gestion du SMAD

Pour rappel : seuil des marchés à procédure adaptée : 40 000 € (à partir du 1^{er} janvier 2020, 25 000 € auparavant)⁷¹ ; seuil appel d'offres ouvert : 214 000 €.

⁷⁰ Clôture des budgets annexes et début des dépenses d'investissement.

⁷¹ Article R. 2122-8 du code de la commande publique, modifié par décret n° 2019-1344 du 12 décembre 2019 modifiant certaines dispositions du code de la commande publique relatives aux seuils et aux avances.

annexe 5 : La situation budgétaire et la fiabilité des comptes

tableau 47 : taux d'exécution budgétaire du SMAD (en €) – budget consolidé

Année	Dépenses					Recettes				
	A BP + DM	B Réalisé, mandats émis et charges rattachées	C Restes à réaliser	D (B + C) / A	Crédits annulés	A' BP + DM	B' Réalisé, titres émis et produits rattachés	C' Restes à réaliser	D' (B' + C') /A'	Crédits annulés
FONCTIONNEMENT										
2016	9 650 714	7 495 623	0	80 %	2 155 090	7 609 434	7 544 193	0	98 %	65 241
2017	12 918 478	5 012 701		59 %	7 905 777	10 828 548	6 550 623		53 %	4 277 925
2018	8 831 882	4 194 703		48 %	4 637 179	5 204 030	4 954 823		95 %	249 207
2019	7 606 410	5 525 692		73 %	2 080 718	4 443 070	4 487 111		101 %	-44 041
2020	7 507 086	5 516 200		74 %	1 990 886	5 293 170	5 013 830		95 %	279 340
2021	6 522 967	5 731 438		88 %	791 529	5 012 945	4 831 416		96 %	181 529
			Moyenne	70 %				Moyenne	90 %	
INVESTISSEMENT										
2016	2 754 600	1 874 978	114 350	86 %	771 285	1 709 471	1 709 471	0	100 %	0
2017	9 919 396	1 991 154	538 150	27 %	7 390 093	9 708 618	1 712 924	12 000	24 %	7 983 694
2018	10 732 794	3 309 393	1 501 460	45 %	5 921 940	7 886 002	1 277 580	0	16 %	6 608 422
2019	7 894 941	3 830 563	1 048 122	62 %	3 016 256	7 618 113	5 591 128	0	73 %	2 026 984
2020	5 027 450	3 423 513	333 580	75 %	1 270 358	2 990 056	1 563 021	0	52 %	1 427 035
2021	3 266 468	2 063 192	346 182	74 %	857 094	3 089 565	2 177 899	300 000	80 %	611 666
			Moyenne	61 %				Moyenne	58 %	

Source : CRC, d'après les comptes administratifs du SMAD

BP : budget primitif ; DM : décision modificative

tableau 48 : évolution de l'architecture budgétaire

Budgets	Date de création	Délibération	Instruction comptable	Objet	Date de clôture	Mode de gestion	Régie recettes affectée
Budget principal	2002		M14	Consolidé à compter de 2018			Oui
BA Auberge	2012	Non trouvée	M4	Installations, équipements Auberge	31/12/2017	DSP	
BA Camping	2012	Non trouvée	M4	Ouvrages, installations et équipements Camping	31/12/2017	DSP	
BA Maison de la musique	22/06/2007	22/06/2007	M4	Salle spectacle, activités culturelles	31/12/2017		Oui
BA Parc de loisirs	22/06/2007	22/06/2007	M4	Ouvrages, installations et équipements Parc de loisirs	31/12/2017	DSP	
BA ZAC autres activités	2012	Non trouvée	M4	Inconnu	31/12/2017		Oui

Source :

tableau 49 : clôture des budgets à l'exercice 2018 avant fusion en un budget unique, en €

Budget principal	BA Auberge	BA Camping	BA Maison de la musique	BA Parc de loisirs	BA ZAC autres activités
- 2 007 026,46	42 727,60	0	534 575,14	1 353 079,20	76 644,52

tableau 50 : comparaison inventaire / état de l'actif, balance au 31 décembre 2021

en €	Liste des immobilisations SMAD (A)	État de l'actif Comptable (B)	Balance au compte de gestion (C)	Écart C-B	Écart C-A	Écart B-A
Valeur brute	39 346 827	71 112 465	71 112 465	0,00	31 765 638	31 765 638
Amortissement	26 326 932	27 005 957	29 740 357	2 734 400	3 413 425	679 025
Valeur nette	13 019 895	44 106 508	41 372 108	-2 734 400	28 352 213	31 086 613

Source : CRC, d'après l'état de l'actif et la balance des comptes du SMAD

tableau 51 : évolution de l'actif avec la fusion des budgets (en €)

Budgets	2016	2017	2018	2019	2020	2021
BA ZAC	4 494 618	4 167 727	41 891 172	43 336 354	43 890 299	44 106 508
BA Maison musique	3 623 315	3 351 275				
BA Parc de loisirs	6 344 441	5 774 934				
BA Auberge	2 334 226	2 137 986				
BA Camping	224 800	205 653				
BP	25 985 405	25 803 078				
TOTAL	43 006 805	41 440 653				
<i>Variation annuelle</i>		- 4 %	1 %	3 %	1 %	0,5 %

Source : CRC, d'après l'état de l'actif des comptes du SMAD

GLOSSAIRE

3CS	communauté de communes Carmausin-Ségala
Anafi	outil d'analyse financière des juridictions financières
BA	budget annexe
BFR	besoin en fonds de roulement
BP	budget principal
CAF	capacité d'autofinancement
CGCT	code général des collectivités territoriales
CRC	chambre régionale des comptes
DSP	délégation de service public
HT	hors taxes
M€	million d'euros
NGF	nivellement général de la France
NOTRé	loi du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République
SID	syndicat intercommunal de la Découverte
SMAD	syndicat mixte pour l'aménagement de la Découverte
TTC	toutes taxes comprises

Réponses aux observations définitives en application de l'article L. 243-5 du code des juridictions financières

Une réponse enregistrée :

- Réponse du 7 mars 2023 de M. Christophe RAMOND, président du syndicat mixte pour l'aménagement de la Découverte (SMAD).

Article L. 243-5 du code des juridictions financières :

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



Les publications de la chambre régionale des comptes
Occitanie

sont disponibles sur le site :

<https://www.ccomptes.fr/Nos-activites/Chambres-regionales-des-comptes-CRC/Occitanie>

Chambre régionale des comptes Occitanie
500, avenue des États du Languedoc
CS 70755
34064 MONTPELLIER CEDEX 2

occitanie@crtc.ccomptes.fr

 **@crococcitanie**