



Recueil des Actes Administratifs

N°138 du 19 février 2018

DEPARTEMENT DES HAUTES-PYRENEES

RECUEIL DES ACTES ADMINISTRATIFS

1^{ère} PARTIE : DELIBERATIONS

- **Conseil Départemental**
 - Réunion du 16 février 2018

2^{ème} PARTIE : ARRETES DU PRESIDENT

**

Calendrier des réunions du Conseil Départemental à venir :

- 30 mars 2018 (Budget Primitif)
- 22 juin 2018 (décision modificative)

à l'Hôtel du Département – 6 rue Gaston Manent – 65000 TARBES.

CONSEIL DEPARTEMENTAL

PREMIERE REUNION DE 2018

Réunion du vendredi 16 février 2018

N°	TITRE	Page
----	-------	------

Voeu

« POUR QUE NOTRE PAYS RELEVE LE DEFIT SOCIETAL DE LA DEPENDANCE »

2e Commission - Solidarités territoriales : projet de territoire et développement durable

201	MODIFICATION DES STATUTS DE L'INSTITUTION ADOUR AVIS DU CONSEIL DEPARTEMENTAL	1
-----	---	---

5e Commission - Finances, ressources humaines et moyens généraux

501	DEBAT D'ORIENTATION BUDGETAIRE 2018 : TOUS BUDGETS	28
502	TABLEAU DES EFFECTIFS	78
503	TAUX D'AVANCEMENT DE GRADE	80
504	COMMUNICATION DU RAPPORT DEFINITIF DE LA CHAMBRE REGIONALE DES COMPTES HAUTES-PYRENEES TOURISME ENVIRONNEMENT	82

REPUBLIQUE FRANCAISE CONSEIL DEPARTEMENTAL DES HAUTES-PYRENEES	EXTRAIT DES PROCES-VERBAUX DES DELIBERATIONS DU CONSEIL DEPARTEMENTAL ----- PREMIERE REUNION DE 2018
---	--

Séance du 16 février 2018

Etaient présents : Mme Joëlle Abadie, Mme Laurence Ancien, M. Louis Armary, M. Georges Astuguevieille, Mme Christiane Autigeon, Mme Adeline Ayéla, Mme Maryse Beyrié, Mme Josette Bourdeu, M. Jacques Brune, M. Jean Buron, M. Gilles Craspay, Mme Nicole Darrietort, Mme Andrée Doubrère, M. André Fourcade, M. Jean Guilhas, Mme Geneviève Isson, Mme Isabelle Lafourcade, M. Laurent Lages, Mme Monique Lamon, M. David Larrazabal, M. Frédéric Laval, Mme Isabelle Loubradou, M. José Marthe, M. Michel Pélieu, Mme Pascale Péraldi, M. Bernard Poublan, Mme Chantal Robin-Rodrigo, Mme Andrée Souquet, M. Bernard Verdier, Mme Catherine Villégas, M. Bruno Vinualès.

Avaient donné pouvoir : M. Jean Glavany à Mme Joëlle Abadie, Mme Virginie Siani Wembou à M. Frédéric Laval.

Absent excusé : M. Jean-Christian Pédeboy.

VŒU

Le vœu suivant est adopté par 32 voix pour et 1 contre (M. Laval).

« Pour que notre pays relève le défi sociétal de la dépendance

Faute d'avoir anticipé les conséquences du vieillissement de la population, notre pays n'a pas pris la mesure des enjeux liés au financement de la dépendance. Notre société jette un voile pudique sur cette problématique majeure et les gouvernements de droite comme de gauche reportent aux calendes grecques les mesures qui permettraient de rendre effectif le droit pour nos aînés vivant en Ehpad - ils sont 730.000 - de vieillir dans la dignité.

Du fait de moyens budgétaires insuffisants au regard des besoins induits par l'aggravation des pathologies (Alzheimer...) et l'élévation du degré de dépendance (55 % des pensionnaires sont classés en GIR 1-2), le taux moyen d'encadrement stagne à 0,6 personnel pour 1 résident et les conditions de travail des personnels (infirmières, aides-soignantes, agents de service hospitalier...) des 7.000 Ehpad que compte notre pays se dégradent.

Aux sous-effectifs s'ajoute une usure physique et psychologique des personnels soignants qui parviennent de plus en plus difficilement à assurer un accompagnement et des soins de qualité si bien que les résidents voient leurs conditions de vie se détériorer et sont parfois victimes de maltraitance. Aux prises avec un sentiment de culpabilité, les familles nous interpellent au sujet de l'insuffisance des moyens humains et du poids du reste à charge.

C'est pour dénoncer cette situation que, le 30 janvier dernier, une journée nationale de grève a été organisée par les personnels soignants soutenus par les personnels de direction. Dans le département des Hautes-Pyrénées qui compte 35 Ehpad et 5 unités de soins de longue durée, la mobilisation a été forte. L'ampleur inédite du mouvement et la légitimité des revendications exprimées exigent une réponse à la mesure des enjeux.

Chefs de file de l'action sociale, les Départements remplissent pleinement leur mission de solidarité envers les personnes âgées dépendantes (versement de l'allocation personnalisée d'autonomie...) en dépit de contraintes budgétaires croissantes. Le Conseil Départemental des Hautes-Pyrénées met en œuvre une politique volontariste (aide à l'investissement, soutien aux aidants familiaux...) dans le cadre de son schéma de l'autonomie 2017-2021.

L'Etat, en revanche, tarde à prendre la mesure du défi sociétal de la dépendance. Alors que les dispositifs de financement mis en œuvre depuis 2003 (journée de solidarité, contribution additionnelle de solidarité pour l'autonomie) sont notoirement insuffisants et que la récente réforme de la tarification aggrave la situation de nombreux Ehpad, il persiste à minimiser le désarroi des soignants, la souffrance des patients et l'inquiétude des familles.

La dépendance est un risque. Sa prise en charge relève de la solidarité nationale. C'est la raison d'être de la caisse nationale de solidarité pour l'autonomie créée en 2004. Accompagner nos aînés dépendants est plus qu'un impératif économique et social. C'est une obligation morale. Il appartient aujourd'hui au Gouvernement de proposer un plan d'ensemble permettant de satisfaire les besoins actuels et d'anticiper les besoins à venir.

C'est pourquoi le Conseil Départemental des Hautes-Pyrénées réuni ce jour en assemblée plénière :

- exprime son soutien aux personnels des Ehpad et des unités de soins de longue durée des Hautes-Pyrénées ;
- et demande au Gouvernement d'Edouard PHILIPPE, au-delà des mesures d'urgence (rallonge budgétaire, nomination d'un médiateur...) annoncées par la ministre des solidarités et de la santé Agnès BUZYN, d'arrêter la mise en application de la réforme de la tarification qui se traduit par une baisse de moyens pour certains établissements et une augmentation des prix d'hébergement seule variable d'ajustement suite au découplage des sections budgétaires, d'élaborer en concertation avec les acteurs du secteur puis de mettre en œuvre sans tarder une réforme du financement de la dépendance qui :
 - garantisse aux EHPAD des ressources pérennes,
 - améliore les conditions de travail et la rémunération des personnels soignants,
 - allège le poids du reste à charge pour les familles,
 - et permette aux personnes âgées dépendantes de vieillir dans la dignité. »

LE PRÉSIDENT,



Michel PÉLIEU

Séance du 16 février 2018

Date de la convocation : 02/02/18

Etaient présents : Monsieur Michel PÉLIEU, Madame Joëlle ABADIE, Madame Laurence ANCIEN, Monsieur Louis ARMARY, Monsieur Georges ASTUGUEVIEILLE, Madame Christiane AUTIGEON, Madame Adeline AYELA, Madame Maryse BEYRIE, Madame Josette BOURDEU, Monsieur Jacques BRUNE, Monsieur Jean BURON, Monsieur Gilles CRASPAY, Madame Nicole DARRIEUTORT, Madame Andrée DOUBRERE, Monsieur André FOURCADE, Monsieur Jean GUILHAS, Madame Geneviève ISSON, Madame Isabelle LAFOURCADE, Monsieur Laurent LAGES, Madame Monique LAMON, Monsieur David LARRAZABAL, Monsieur Frédéric LAVAL, Madame Isabelle LOUBRADOU, Monsieur José MARTHE, Madame Pascale PERALDI, Monsieur Bernard POUBLAN, Madame Chantal ROBIN-RODRIGO, Madame Andrée SOUQUET, Monsieur Bernard VERDIER, Madame Catherine VILLEGAS, Monsieur Bruno VINUALES.

Avait(aient) donné pouvoir : Monsieur Jean GLAVANY à Madame Joëlle ABADIE, Madame Virginie SIANI WEMBOU à Monsieur Frédéric LAVAL

Absent(s) excusé(s) : Monsieur Jean-Christian PEDEBOY

**MODIFICATION DES STATUTS DE L'INSTITUTION ADOUR
AVIS DU CONSEIL DEPARTEMENTAL**

DOSSIER N° 201

Monsieur Jean GUILHAS, RAPPORTEUR.

Vu le rapport du Président concluant à l'approbation des nouveaux statuts de l'Institution Adour.

La loi n°2014-58 du 27 janvier 2014 relative à la modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles a instauré une nouvelle compétence dite GEMAPI (Gestion des Milieux Aquatiques et Prévention des Inondations).

Cette compétence est devenue obligatoire et confiée aux EPCI à fiscalité propre au 1^{er} janvier 2018 conformément à la loi NOTRe. Elle ne remet pas en cause les structurations syndicales existantes (syndicats de rivières), mais incite ces dernières à évoluer pour rationaliser leurs périmètres au regard des bassins hydrographiques.

Afin de prendre en compte les évolutions induites par les différentes lois, l'Institution Adour a modifié ses statuts pour se transformer au 1^{er} janvier 2017 en syndicat mixte ouvert, lui permettant ainsi de recueillir l'adhésion éventuelle des futures structures compétentes en matière de GEMAPI (EPCI, syndicats,..) mais également les Régions. Notre Assemblée a validé cette modification statutaire lors de sa réunion du 9 décembre 2016.

Sur l'année 2017, l'Institution Adour a consulté la quasi-totalité des acteurs publics appelés à exercer la compétence GEMAPI dès le 1^{er} janvier 2018 afin de :

- déterminer les modalités d'accompagnement éventuel du territoire dans la mise en œuvre de cette compétence nouvelle ;
- permettre à chacun des acteurs en matière GEMAPI et de missions dites « hors GEMAPI » d'exercer leurs compétences de manière pertinente, cohérente et sécurisée sur un territoire vulnérable aux crues.

Par ailleurs, il est à noter que les récentes évolutions réglementaires permettent aux Départements, lorsqu'ils étaient acteurs de la GEMAPI, d'intervenir encore dans ce domaine au-delà de la période transitoire fixée au 1^{er} janvier 2020.

Dans ce contexte, l'ambition de l'Institution Adour a été de revoir, fin 2017, ses statuts pour permettre la réalisation des objectifs suivants :

- conserver deux niveaux d'intervention, l'Institution Adour assurant la coordination et le rôle de chef de file à l'échelle du bassin de l'Adour :
 - un niveau plus local (sous bassin versant ou partie de sous bassin versant) pour les syndicats de rivières (syndicats mixtes de droit commun ou EPAGE) ou EPCI à fiscalité propre selon le contexte local ;
 - un niveau global (intégralité du bassin de l'Adour) pour l'Institution Adour.

Le projet part du principe que l'Institution Adour ne doit porter que les actions qui sont pertinentes à l'échelle du bassin de l'Adour, et qu'au contraire les actions à enjeux locaux seront mieux exercées à l'échelle d'un syndicat ou EPCI à fiscalité propre sans exclure pour autant l'apport d'une expertise par l'Institution si tel est le souhait des structures (principe de subsidiarité).

- maintenir l'Institution Adour sous sa labellisation et dans son rôle d'EPTB (Etablissement Public Territorial de Bassin),
- pérenniser les missions de l'EPTB pour les compétences hors GEMAPI qui seront exercées et pour ce faire :
 - maintenir l'adhésion des Départements au-delà de 2018 et de 2020 sur les missions à enjeux pour les Départements ;
 - intégrer les Régions si elles le souhaitent ;
 - favoriser l'adhésion des territoires (EPCI-FP directement ou via les syndicats de rivière).

Lors de sa réunion du 30 novembre 2017, le Comité Syndical de l'Institution Adour a donc adopté les nouveaux statuts de celle-ci. Ils sont joints en annexe du présent rapport et sont soumis à l'avis du Conseil Départemental.

Mais il ne s'agit en réalité que d'une première étape majeure de la démarche qui consiste :

- en 2018, à s'ouvrir aux autres acteurs le désirant : les Régions, les EPCI-FP et les syndicats ;
- en 2019, à engager une nouvelle révision statutaire, fruit de ces travaux avec les différents acteurs membres de l'EPTB.

Les principales modifications statutaires sont les suivantes.

L'objet de l'Institution est élargi et ainsi modifié.

En premier lieu l'EPTB exercera une compétence obligatoire, tronc commun auquel adhéreront tous les acteurs désirant rejoindre l'EPTB. Il s'agit des missions premières d'un EPTB et d'une mission permettant de réunir tous les acteurs avec voix délibérative sur les évolutions statutaires et ainsi participer à la co-construction du projet dans ses futures étapes. Cette compétence est rédigée ainsi :

« Les EPTB représentent la clef de voûte de la gouvernance de l'eau à l'échelle des grands bassins.

À ce titre, l'EPTB du bassin de l'Adour conduira les missions suivantes :

- coordination des acteurs publics en matière de gestion équilibrée de la ressource en eau et de réduction de la vulnérabilité aux inondations ;*
- mise en cohérence des maîtrises d'ouvrage sur le grand cycle de l'eau, notamment par un rôle de coordination, animation et conseil ;*
- élaboration de projets d'aménagement d'intérêt commun (PAIC) ;*
- observation de l'eau, mission support pour le dimensionnement et la conduite des missions précitées. »*

En deuxième lieu, les autres compétences historiques, auparavant exercées par l'Institution, deviendront des compétences à la carte. Dans un premier temps seuls les Départements adhéreront à cette compétence, permettant ainsi d'assurer la continuité des missions de l'EPTB en attendant la révision prévue en 2019.

Le fonctionnement d'un syndicat à la carte est décrit par l'article L. 5212-16 du CGCT, les statuts du syndicat s'en inspirant :

- chaque carte de compétence fait l'objet d'une individualisation budgétaire : ainsi tous les membres contribuent au financement de la compétence obligatoire. Les Départements, seuls membres pour la compétence à la carte, contribuent seuls à cette dernière.
- si les évolutions statutaires sont adoptées par tous les membres ainsi que les décisions touchant aux affaires générales, les décisions relatives à la compétence à la carte sont prises par les seuls membres qui y adhèrent.

Les statuts organisent par conséquent les mécanismes de gouvernance et d'adhésion qui en découlent.

	Compétence obligatoire	Compétence à la carte
Missions	Missions inhérentes à un EPTB (gouvernance, chef de file, coordination et observatoire de l'eau (outil support))	Autres missions de l'Institution Adour (gestion intégrée, gestion quantitative et qualitative de la ressource en eau)
Membres	Départements, EPCI-FP, syndicats de rivière, Régions,	Départements
Contribution	<u>EPCI-FP</u> : 75 € à 1 000 € par an selon 2 critères (population DGF 2017 rapportée à la superficie dans le bassin versant de l'Adour et potentiel financier rapporté à la superficie dans bassin versant de l'Adour) <u>Syndicats de rivière</u> : 400 € à 850 € par an selon 2 critères (linéaire de berges pondéré et superficie de bassin versant) <u>Régions</u> : 14 000 € par an <u>Départements</u> : répartition du reste à charge déduction faite des participations et des subventions selon la clef habituelle appliquée pour les charges générales de fonctionnement.	Clefs de répartition des charges habituelles
Sièges et voix	<u>EPCI-FP</u> : 1 siège par EPCI-FP et 1 voix à 3 voix par membre (3 voix pour les EPCI-FP dont la population DGF dépasse 50 000 habitants) <u>Syndicats de rivière</u> : 1 siège et 1 voix par membre <u>Régions</u> : 1 siège et 6 voix par membre <u>Départements</u> : 5 sièges par Département et 14 voix par membre.	<u>Départements</u> : 5 sièges par Départements et 1 voix par membre

Après avis de la deuxième commission,

Le Conseil Départemental, après en avoir délibéré,

DECIDE

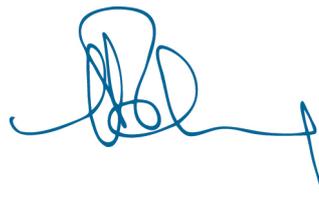
Article 1^{er} - d'adopter les nouveaux statuts de l'Institution Adour tels qu'annexés à la présente délibération.

Article 2 - de suggérer au comité syndical de l'Institution Adour de mettre en œuvre, comme l'y autorise l'article 14 des statuts, une commission chargée d'établir le futur projet de l'Institution Adour (commission prospective 2019-2020), réunissant l'ensemble des membres adhérents de l'Institution Adour.

Article 3 - de prendre acte et de confirmer que le Département siègera au sein de l'Institution Adour pour les compétences obligatoires et à la carte.

Article 4 - de confirmer la désignation des cinq élus siégeant déjà au sein du Comité Syndical de l'Institution Adour : M. Poublan, M. Verdier, M. Guilhas, Mme Autigeon, Mme Ancien.

LE PRESIDENT,

A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke ending in a small vertical tick.

Michel PÉLIEU

STATUTS DE L'INSTITUTION ADOUR

TITRE I -	PRÉAMBULE	3
TITRE II -	CONSTITUTION, DENOMINATION, MEMBRES, PERIMETRE, OBJET, SIEGE ET DUREE	3
ARTICLE 1.	CONSTITUTION ET NATURE DU SYNDICAT	3
ARTICLE 2.	DENOMINATION	3
ARTICLE 3.	SIEGE.....	3
ARTICLE 4.	DUREE.....	3
ARTICLE 5.	MEMBRES	3
ARTICLE 6.	PERIMETRE	3
TITRE III -	MISSIONS DU SYNDICAT.....	4
ARTICLE 7.	OBJET.....	4
ARTICLE 8.	COMPETENCES	4
8.1.	<i>Compétence obligatoire</i>	<i>4</i>
8.2.	<i>Compétence à la carte.....</i>	<i>4</i>
ARTICLE 9.	FONCTIONNEMENT DES COMPETENCES A LA CARTE	5
9.1.	<i>Principes</i>	<i>5</i>
9.2.	<i>Répartition des charges.....</i>	<i>5</i>
9.3.	<i>Transfert complémentaire d'une compétence à la carte</i>	<i>5</i>
9.4.	<i>Restitution d'une compétence à la carte.....</i>	<i>5</i>
ARTICLE 10.	AUTRES MODES DE COOPERATION	5
10.1.	<i>Délégation de compétences</i>	<i>5</i>
10.2.	<i>Autres prestations</i>	<i>6</i>
TITRE IV -	ADMINISTRATION ET FONCTIONNEMENT	6
ARTICLE 11.	COMITE SYNDICAL.....	6
11.1.	<i>Composition du comité syndical.....</i>	<i>6</i>
11.2.	<i>Fonctionnement et modalités de vote du comité syndical.....</i>	<i>7</i>
ARTICLE 12.	ATTRIBUTIONS DU COMITE SYNDICAL	8
ARTICLE 13.	BUREAU.....	8
13.1.	<i>Composition du bureau</i>	<i>8</i>
13.2.	<i>Fonctionnement et modalités de vote du bureau.....</i>	<i>9</i>
13.3.	<i>Attributions du bureau</i>	<i>9</i>
ARTICLE 14.	COMMISSIONS	9
ARTICLE 15.	PRESIDENT.....	9
15.1.	<i>Élection du président.....</i>	<i>9</i>
15.2.	<i>Attributions du président.....</i>	<i>9</i>
ARTICLE 16.	VICE-PRESIDENTS	10
TITRE V -	DISPOSITIONS FINANCIERES ET COMPTABLES	10
ARTICLE 17.	BUDGET	10
ARTICLE 18.	RECETTES	10
ARTICLE 19.	PRINCIPES RELATIFS AU CALCUL DES CONTRIBUTIONS FINANCIERES DES MEMBRES	10
19.1.	<i>Principes généraux</i>	<i>10</i>
19.2.	<i>Explication du critère de calcul des superficies sur bassin versant.....</i>	<i>11</i>
19.3.	<i>Explication de la clef de calcul de la population sur bassin versant</i>	<i>11</i>
19.4.	<i>Explication de la clef de calcul du potentiel financier rapporté à la superficie sur bassin versant..</i>	<i>12</i>
19.5.	<i>Explication de la clef de calcul au linéaire de berges pondéré</i>	<i>12</i>
ARTICLE 20.	REPARTITION DES CHARGES INHERENTES A LA COMPETENCE OBLIGATOIRE	12
ARTICLE 21.	REPARTITION DES CHARGES INHERENTES A LA COMPETENCE A LA CARTE	14
21.1.	<i>Participation des membres fondateurs aux charges générales de fonctionnement inhérentes à la compétence à la carte</i>	<i>14</i>

21.2. Participation des membres fondateurs aux charges de fonctionnement inhérentes à la compétence à la carte et liées à des missions spécifiques	14
21.3. Participation des membres fondateurs aux charges d'investissement inhérentes à la compétence à la carte	15
ARTICLE 22. AUTRES CONDITIONS FINANCIERES.....	15
TITRE VI - MODIFICATIONS STATUTAIRES.....	15
ARTICLE 23. MODIFICATIONS DES STATUTS L'INSTITUTION ADOUR.....	15
ARTICLE 24. ADHESION D'UN NOUVEAU MEMBRE A L'INSTITUTION ADOUR	15
ARTICLE 25. RETRAIT D'UN DES MEMBRES DE L'INSTITUTION ADOUR	15
TITRE VII - DISPOSITIONS DIVERSES.....	16
ARTICLE 26. AUTRES DISPOSITIONS.....	16
ARTICLE 27. REGLEMENT INTERIEUR	16
ANNEXES.....	17
ANNEXE 1 : LISTE DES MEMBRES PAR CARTE DE COMPETENCES ET LEUR NOMBRE DE DELEGUES	17
ANNEXES 2 : DONNEES NECESSAIRES LIEES AU CALCUL DES CLEFS DE REPARTITION.	18
<i>Annexe 2a : Liste des superficies situées sur le bassin versant et des pourcentages de superficie située sur le bassin versant (EPCI à fiscalité propre).....</i>	<i>18</i>
<i>Annexe 2b : Liste des linéaires de bassin versant et des superficies situées sur bassin versant (syndicats et EPCI à fiscalité propre non couverts intégralement par un syndicat et exerçant en propre la compétence GEMAPI sur tout ou partie de leur territoire).....</i>	<i>19</i>
ANNEXE 3 : TABLEAU DE REPARTITION DES CHARGES DE FONCTIONNEMENT ET D'INVESTISSEMENT DE LA COMPETENCE A LA CARTE.	20
<i>Annexe 3a : principes de répartition des charges de fonctionnement à la date d'approbation de la modification des statuts.....</i>	<i>20</i>
<i>Annexe 3c : principes de répartition des charges d'investissement à la date d'approbation de la modification des statuts.....</i>	<i>22</i>

Titre I - PRÉAMBULE

L'Institution Adour, institution interdépartementale, établissement public territorial du bassin (EPTB) de l'Adour a été constituée entre les 4 Départements du bassin de l'Adour le 7 juillet 1978.

La transformation en syndicat mixte ouvert a été actée par arrêté interpréfectoral en date du 29 décembre 2016.

Titre II - CONSTITUTION, DENOMINATION, MEMBRES, PERIMETRE, OBJET, SIEGE ET DUREE

Article 1. Constitution et nature du syndicat

En application des articles L.213-12 du code de l'environnement, L.5421-7, L.5721-1 et suivants du Code général des collectivités territoriales ainsi qu'aux dispositions auxquelles ils renvoient, l'Institution Adour, institution interdépartementale créée le 7 juillet 1978, établissement public territorial du bassin de l'Adour tel qu'arrêté le 11 avril 2007 par le Préfet coordonnateur de bassin Adour-Garonne, est transformée en syndicat mixte ouvert avec des compétences à la carte.

Article 2. Dénomination

Le syndicat prend le nom d'« Institution Adour ». Le présent établissement peut également être désigné dans les présents statuts par « l'EPTB ».

Article 3. Siège

Le siège de l'Institution Adour est fixé au 15 rue Victor Hugo - 40025 MONT-DE-MARSAN Cedex.

Article 4. Durée

L'Institution Adour est constituée pour une durée illimitée.

Article 5. Membres

L'EPTB regroupe les membres fondateurs suivants :

- Département des Hautes-Pyrénées
- Département du Gers
- Département des Landes
- Département des Pyrénées-Atlantiques.

Il peut également regrouper :

- des Régions ;
- des établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) à fiscalité propre ;
- des syndicats mixtes fermés des articles L. 5711-1 et suivants du code général des collectivités territoriales et ce dans les limites posées par lesdits articles et notamment par l'article L. 5711-4 de ce code.

La liste des membres est annexée aux présents statuts.

Article 6. Périmètre

L'Institution Adour est compétente sur le bassin hydrographique de l'Adour. Lorsque les membres adhèrent à l'Institution Adour, cette adhésion s'opère pour la partie de leur territoire située sur le bassin hydrographique de l'Adour.

Titre III - MISSIONS DU SYNDICAT

Article 7. Objet

L'Institution Adour exerce ses compétences en vue de faciliter à l'échelle d'un sous-bassin ou groupement de sous-bassins hydrographiques, la prévention des inondations, la gestion équilibrée et durable de la ressource en eau ainsi que la préservation, la gestion et la restauration de la biodiversité des écosystèmes aquatiques et des zones humides au sens de l'article L. 213-12 du Code de l'environnement.

À ce titre il exerce une compétence obligatoire, commune à tous ses membres et des compétences à la carte.

Article 8. Compétences

L'Institution Adour exerce une compétence obligatoire. Les membres qui ont adhéré à la compétence obligatoire peuvent également adhérer pour la compétence à la carte.

8.1. Compétence obligatoire

Les EPTB représentent la clef de voûte de la gouvernance de l'eau à l'échelle des grands bassins. À ce titre, l'EPTB du bassin de l'Adour conduira les missions suivantes :

- coordination des acteurs publics en matière de gestion équilibrée de la ressource en eau et de réduction de la vulnérabilité aux inondations ;
- mise en cohérence des maîtrises d'ouvrage sur le grand cycle de l'eau, notamment par un rôle de coordination, animation et conseil ;
- élaboration de projets d'aménagement d'intérêt commun (PAIC) ;
- observatoire de l'eau, mission support pour le dimensionnement et la conduite des missions pré-citées.

8.2. Compétence à la carte

L'Institution Adour, en tant qu'établissement public territorial de bassin tel que défini à l'article L. 213-12 du code de l'environnement, a vocation à intervenir en qualité de chef de file mais aussi de maître d'ouvrage, à la mise en œuvre des orientations du schéma directeur d'aménagement et de gestion des eaux (SDAGE) dans les domaines :

- de l'élaboration, le portage et la mise en œuvre des outils de gestion intégrée, tels que par exemple les schémas d'aménagement et de gestion des eaux (SAGE) (item 12° du L.211-7, paragraphe I, du code de l'environnement) ;
- de la biodiversité, et concernant plus précisément la préservation des poissons migrateurs, l'animation du document d'objectif Natura 2000 pour les sites FR7200724 l'Adour et FR7300889 Vallée de l'Adour, la coordination des actions en faveur des espèces patrimoniales (I. de l'article L.213-12 du code de l'environnement) ;
- de la gestion et de la protection des milieux aquatiques, et concernant plus précisément la mise en œuvre des actions de restauration de la continuité écologique (item 8° du L.211-7, paragraphe I, du code de l'environnement) * ;
- de la gestion quantitative de la ressource en eau intégrant l'élaboration, le portage et la mise en œuvre de projets de territoire et de plans de gestion des étiages (PGE) (items 3° et 10° du L.211-7, paragraphe I du code de l'environnement) ;
- de la gestion des risques fluviaux et concernant plus précisément les actions de protection contre les inondations (items 5° et 12° du L.211-7, paragraphe I, du code de l'environnement), les travaux d'intérêt général de restauration, d'entretien et d'aménagement des cours d'eau (item 2° du L.211-7, paragraphe I, du code de l'environnement) et les opérations visant la restauration de l'espace de mobilité de l'Adour (item 1° du L.211-7, paragraphe I, du code de l'environnement) * ;

- de la gestion qualitative de la ressource en eau (items 4°, 6°, 7° et 11° du L.211-7, paragraphe I, du code de l'environnement) ;
- des actions pédagogiques et de communication, et de partenariat avec les organismes scientifiques et de recherche ;
- de la valorisation des seuils sous gestion et/ou propriété de l'Institution Adour notamment la valorisation économique et environnementale par le développement des énergies renouvelables (y compris équipement hydroélectrique) et la valorisation à destination de loisirs ;

Les membres fondateurs exercent obligatoirement la compétence à la carte composée de l'ensemble des missions listées ci-avant.

Il est rappelé que les compétences précitées relevant du 1,2,5 et 8 de l'article L.211-7 paragraphe I relèvent de la compétence dite GEMAPI (gestion des milieux aquatiques et de prévention des inondations). Les compétences relevant en tout ou partie de la GEMAPI sont signalées à titre indicatif par un astérisque *.

Article 9. Fonctionnement des compétences à la carte

9.1. Principes

Il est annexé aux statuts un tableau faisant état des adhésions des membres aux différentes compétences (annexe 1).

9.2. Répartition des charges

L'Institution Adour exerce, en lieu et place de ses membres, les compétences qui lui ont été transférées.

Chaque membre ne supporte que les dépenses correspondant aux compétences effectivement transférées au syndicat et une part des dépenses d'administration générale.

9.3. Transfert complémentaire d'une compétence à la carte

L'adhésion à la compétence à la carte résulte de délibérations concordantes du comité syndical, d'une part, et de l'organe délibérant dudit membre, d'autre part, sans consultation des autres membres. Ce transfert complémentaire est entériné par arrêté préfectoral.

Jusqu'au 1^{er} janvier 2020 seuls adhèrent et peuvent adhérer aux compétences à la carte les membres fondateurs.

9.4. Restitution d'une compétence à la carte

Un membre ayant transféré une compétence à la carte, peut reprendre cette compétence. La restitution des compétences est réalisée conformément aux articles L.5211-17 et L.5211-25-1 du code général des collectivités territoriales.

En cas de retrait de toutes les compétences le membre doit alors opérer alors non plus une restitution de compétence à la carte mais un retrait de l'Institution Adour.

Aucun retrait des compétences à la carte n'est toutefois possible avant le 1^{er} janvier 2020 pour assurer à l'Institution Adour la possibilité d'une continuité d'action sur le territoire le temps d'organiser son évolution territoriale.

Article 10. Autres modes de coopération

10.1. Délégation de compétences

L'Institution Adour peut hors transfert de compétence se voir déléguer par une entité membre ou non membre des missions au sens du V du L.213-12 du code de l'environnement ou tout autre cadre juridique prévu par les textes, y compris au-delà du bassin versant de l'Adour, tout ou partie de la compétence gestion des milieux aquatiques et prévention des inondations (GEMAPI).

10.2. Autres prestations

L'Institution Adour a la faculté de conclure, avec des membres ou des tiers non membres, y compris au-delà du bassin versant de l'Adour, collectivités territoriales, établissements publics de coopération intercommunale, syndicats mixtes ou autres, pour des motifs d'intérêt public local et à titre de complément du service assuré à titre principal pour les membres, des conventions ou tous autres dispositifs légaux, et ce dans les conditions requises par la loi et la jurisprudence et notamment des règles de la commande publique en cas d'application de ces dernières.

Dans ce cadre, et dans les limites des textes et jurisprudences en vigueur, l'Institution Adour peut contractualiser si cela a un intérêt pour le bassin de l'Adour et les missions de l'EPTB avec des entités situées hors du périmètre de l'Adour et intervenir hors de ce dernier.

Titre IV - ADMINISTRATION ET FONCTIONNEMENT

L'Institution Adour est administrée par un comité syndical, un bureau et un président.

Article 11. Comité syndical

11.1. Composition du comité syndical

L'Institution Adour est administrée par un Comité syndical, composé de délégués désignés par les organes délibérants des membres qu'ils représentent. Dans le silence des textes il est fait application des règles empruntées aux syndicats mixtes fermés en ce qui concerne la désignation des délégués.

Chaque délégué participe au vote de chacune des délibérations relatives à l'exercice de la ou des compétence(s) auxquelles les membres qu'ils représentent adhèrent.

Le comité syndical est composé de délégués titulaires répartis comme suit. Il n'est pas prévu de délégué suppléant.

Membres		Nombre de délégués par membre	Nombre de voix par délégué
Départements (par Département)		5	14
Régions (par Région)		1	6
EPCI à fiscalité propre	Population DGF rapportée au bassin versant de l'Adour (calculée par commune membre) < 50 000 habitants	1	1
	Population DGF rapportée au bassin versant de l'Adour (calculée par commune membre) > 50 000 habitants	1	3
Syndicats mixtes (par syndicat) et EPCI à fiscalité propre exerçant en propre la compétence GEMAPI sur tout ou partie de son territoire		1	1

En sus de leur adhésion en tant qu'« EPCI à fiscalité propre » qui leur confèrera un nombre de délégué et de voix selon les modalités telles qu'indiqué ci-avant, les EPCI à fiscalité propre qui exercent en propre sur tout ou partie de leur territoire la compétence GEMAPI disposeront d'un délégué supplémentaire en tant qu'assimilé à un syndicat de rivière pour la partie correspondante de leur territoire. Ce délégué dispose d'une seule voix quelle que soit la strate de population de l'EPCI à fiscalité propre. Pour les EPCI à fiscalité propre, ayant une population supérieure à 50 000 habitants, lors de la désignation de ses délégués, l'établissement indique quel délégué siège au titre de cette représentation. À défaut de précision, le second nom sur la liste communiquée sera celui réputé siéger au titre de cette représentation.

Chaque délégué est désigné par la structure membre dans les conditions qui lui sont propres.

Le mandat de délégué au sein du comité syndical expire en même temps que le mandat au titre duquel les délégués ont été désignés.

En cas de vacance parmi les délégués, par suite de décès, démission ou toute autre cause, l'organe délibérant du membre concerné pourvoit au remplacement dans les conditions fixées par le code général des collectivités territoriales.

À défaut pour un membre d'avoir désigné ses délégués, il sera fait application de l'article L.5211-8 du code général des collectivités territoriales pour les membres issus des EPCI à fiscalité propre et des syndicats mixtes.

Pareillement, pour les autres membres (Régions, Départements) en cas de non désignation des délégués, siègent alors de droit le président de la collectivité et, si cette dernière dispose de 2 sièges ou plus, son Président et son 1^{er} vice-président.

Pour le calcul des populations rapportées au bassin versant, il est fait application de la clef de calcul définie aux présents statuts pour les clefs de répartition (Article 19).

11.2. Fonctionnement et modalités de vote du comité syndical

Le comité syndical se réunit au minimum trois fois par an et à chaque fois que le président de l'Institution Adour le juge utile, au siège de l'Institution Adour. Cependant, la réunion de l'Institution Adour peut se tenir au siège de l'un des membres de l'Institution Adour ou en tout autre lieu du bassin de l'Adour.

En outre, le comité syndical peut être convoqué à la demande des deux tiers des délégués.

La convocation indique obligatoirement, la date et l'heure de la réunion, le lieu précis de la réunion ainsi que l'ensemble des questions portées à l'ordre du jour prescrit par le président de l'Institution Adour. Elle doit être adressée personnellement à tous les délégués du comité syndical. Le président peut décider que l'envoi de la convocation ou de tout autre document nécessaire à la tenue de la réunion du comité syndical peut être faite par voie de mail ou dématérialisée. Dans ce cas, il en informe les délégués en début de mandat.

En cas d'empêchement, les délégués ont l'obligation d'informer le président de leur absence.

Toute convocation à une réunion du comité syndical est adressée 5 jours francs avant la date de la tenue de la réunion.

Chaque point inscrit à l'ordre du jour sur la convocation doit être accompagné dans le même délai d'une note de synthèse et de tout document permettant au délégué d'être informé de manière appropriée.

La tenue de la réunion du comité syndical est subordonnée, sous peine de nullité des décisions prises, à la réunion d'un quorum fixé à la moitié de ses délégués. Le quorum est vérifié en début de séance et à chaque vote d'un point à l'ordre du jour et porté au procès-verbal. Si le quorum n'est pas atteint en début de réunion ou préalablement à chaque vote organisé sur un point à l'ordre du jour, la réunion du comité syndical est reportée au minimum trois jours francs après avec le même ordre du jour. La réunion du comité syndical ne sera alors pas soumise à la règle du quorum.

Si l'ordre du jour doit être modifié après l'échec d'une réunion du comité syndical pour défaut de quorum, le délai de convocation est automatiquement porté à 5 jours francs. La seconde réunion dans ces conditions n'est pas soumise à l'obligation de quorum.

Toutes les délibérations portant sur l'exercice de l'objet de l'Institution Adour et sur les points à l'ordre du jour sont prises à la majorité simple des délégués présents ou représentés. En cas d'égalité, la voix du président du comité syndical est prépondérante.

Le vote s'effectue à main levée, sauf à la demande expresse d'organisation d'un scrutin secret par au moins un tiers des délégués présents ou représentés. Cette demande doit être présentée avant la mise au vote de la décision.

Le président appelle pour chaque délibération expressément la manifestation des votes contre, des votes pour et des abstentions et fait consigner chaque vote sur le procès-verbal de séance.

Chaque délégué siégeant au sein du comité syndical peut être porteur d'un seul pouvoir écrit de voter en son nom. Chaque pouvoir n'est valable que pour une seule réunion du comité syndical dont la date de convocation et les points à l'ordre du jour sont précisés. Tous les pouvoirs sont présentés en début de séance au président du comité syndical.

Le président, lorsqu'il l'estime nécessaire, peut inviter toute personne qualifiée à participer aux réunions du comité syndical. La participation de ces personnes à la réunion est précisée dans les convocations à la réunion. Il est précisé leur identité, leur qualification et le titre auquel ils sont amenés à participer à la réunion. Leur participation se fait sans voix délibérative.

Lorsqu'un délégué dispose d'un nombre de voix (propres ou en raison d'un pouvoir) son vote compte pour le nombre de voix dont il dispose. En cas de vote à bulletin secret il dispose d'autant de bulletins qu'il dispose de voix.

Article 12. Attributions du comité syndical

Le comité syndical règle par ses délibérations les affaires relevant de l'objet de l'Institution Adour.

Il peut déléguer une partie de ses compétences collégalement au bureau ou individuellement au président à l'exception des domaines suivants :

- Élire le président et les membres du bureau,
- Adopter le règlement intérieur de l'Institution Adour,
- Approuver les nouveaux membres,
- Voter le budget et le compte administratif,
- Donner quitus au président et au comptable public pour leur gestion de l'année N-1,
- Fixer et appeler les contributions financières des membres de l'Institution Adour,
- Décider la création d'emplois,
- Propose de modifier les conditions de financement de l'Institution Adour,
- Propose de modifier les statuts.

En début de mandat, le comité syndical établit un règlement intérieur de l'Institution Adour qui précise le fonctionnement des organes statutaires qu'il adopte à la majorité simple.

Article 13. Bureau

13.1. Composition du bureau

Le comité syndical élit en son sein un bureau composé de huit délégués désignés parmi les représentants des membres fondateurs, de telle sorte que chaque membre fondateur soit représenté par deux délégués, et comprenant :

- le président
- les 3 vice-présidents,
- les présidents des commissions des travaux et des finances
- 2 délégués membres du bureau désignés au sein du comité syndical.

Leur élection intervient à la plus proche séance qui suit l'installation du comité syndical et l'élection du président de l'Institution Adour.

13.2. Fonctionnement et modalités de vote du bureau

Le bureau se réunit sur convocation du président de l'Institution Adour autant de fois que nécessaire et au minimum 3 fois par an.

La convocation est adressée par le président de l'Institution Adour 3 jours francs avant la date de la tenue de la réunion à chacun des membres du bureau dans les mêmes conditions de forme que pour les réunions du comité syndical. L'envoi d'une note de synthèse pour chaque point à l'ordre du jour est facultatif. Le quorum est atteint lorsqu'un tiers des membres du bureau sont présents. Aucun pouvoir n'est admis pour la réunion du bureau.

En cas d'absence de quorum, le président convoque à nouveau le bureau dans un délai franc de 3 jours.

Le vote au sein du bureau s'effectue à main levée sauf s'il est demandé l'organisation d'un scrutin secret par au moins 1/3 des membres du bureau présents. Chaque membre du bureau est détenteur d'une seule voix.

13.3. Attributions du bureau

Le bureau est chargé d'assister le président dans la gestion de l'Institution Adour.

Il délibère sur toutes les affaires que le comité syndical lui a déléguées expressément.

Article 14. Commissions

Le comité syndical peut, à tout moment, créer des commissions consultatives permanentes ou temporaires. Leur nombre, leur composition, leur objet et leur fonctionnement sont fixés par délibération du comité syndical.

A minima, deux commissions sont créées au sein de l'Institution Adour :

- la commission des travaux : commission consultative constituée d'un président et de 7 délégués de telle sorte que chaque membre fondateur soit représenté en son sein par 2 délégués ; cette commission est chargée d'examiner préalablement aux réunions du comité syndical, les aspects techniques des dossiers.
- la commission des finances : commission consultative constituée d'un président et de 7 délégués de telle sorte que chaque membre fondateur soit représenté en son sein par 2 délégués ; cette commission est chargée d'examiner préalablement aux réunions du comité syndical, les aspects financiers des dossiers.

Article 15. Président

15.1. Élection du président

Le président est élu à la majorité simple par le comité syndical, lors de la première réunion suivant le renouvellement général des membres fondateurs.

Le renouvellement du président conduit au renouvellement du bureau.

15.2. Attributions du président

Le président est l'organe exécutif de l'Institution Adour et à ce titre :

- Prépare et exécute les délibérations du comité syndical et du bureau,
- Convoque et préside les réunions du comité syndical et du bureau,
- Ordonne les dépenses et prescrit l'exécution des recettes en conformité avec le budget voté par le comité syndical, accepte les dons et legs,
- Est chargé de l'administration de l'Institution Adour, nomme aux différents emplois, prépare le projet de budget,
- Dirige les services de l'Institution Adour et la représente en justice,

- Nomme les directeurs de l'Institution Adour après avis obligatoire du comité syndical.

Le président est seul chargé de l'administration, mais il peut sous sa surveillance et sa responsabilité déléguer par arrêté une partie de ses fonctions à un ou plusieurs de ses vice-présidents ou, dès lors que ceux-ci sont tous titulaire d'une délégation, à des délégués du comité syndical.

Il peut également déléguer sa signature aux Directeurs de l'Institution Adour.

Article 16. Vice-présidents

Les vice-présidents peuvent se voir déléguer une partie des fonctions du président sous sa surveillance et sa responsabilité. Ils sont au nombre de 3 de telle sorte que chaque Département soit représenté et remplacent le président en cas d'absence ou d'empêchement. Leur élection intervient à la plus proche séance qui suit l'installation du comité syndical et l'élection du président de l'Institution Adour.

Titre V - DISPOSITIONS FINANCIERES ET COMPTABLES

Article 17. Budget

Le budget de l'Institution Adour pourvoit aux dépenses et aux recettes des services pour lesquels l'Institution Adour est constituée.

Le comité syndical vote chaque année le budget primitif de l'Institution Adour et toutes décisions modificatives ou budgets supplémentaires.

Article 18. Recettes

Les recettes de l'Institution Adour comprennent notamment :

- Les contributions financières de chaque membre, décidées par le comité syndical dans le respect des dispositions statutaires,
- Les revenus des biens meubles ou immeubles de l'Institution Adour,
- Les sommes qu'il perçoit auprès des administrations publiques, des associations ou des usagers,
- Les subventions obtenues,
- Le produit des taxes, redevances, et contributions correspondant aux services assurés,
- Les produits des dons et legs,
- Les produits des emprunts,
- Toute autre recette autorisée par les lois et règlements en vigueur, présent et à venir.

Article 19. Principes relatifs au calcul des contributions financières des membres

19.1. Principes généraux

Le montant de la contribution des membres aux dépenses de l'Institution Adour est fixée chaque année lors du vote du budget par délibération du comité syndical et selon les modalités de calcul suivantes.

Pour le calcul des participations qui suivent, la charge à répartir –compétence par compétence – est calculée sur la base des charges affectées à la compétence après déduction des éventuelles participations financières des autres collectivités publiques (hors contributions) et plus globalement de toutes les recettes affectées à la compétence. Il est ainsi fait application de la formule suivante :

Charges à répartir pour la compétence (CRC) = Total des charges affectées à la compétence - (participations financières de tiers + autres recettes affectées à la compétence).

Pour le calcul des contributions telles que définies ci-après, il est fait usage de données issues des administrations publiques. Les annexes 2 et 3 des présents statuts, rappelant certaines de ces données publiques, ont une portée purement indicative, seules les sources issues des données publiques faisant foi.

Les données employées pour le calcul des contributions sont notamment :

- Les superficies des communes et des membres, les superficies sur bassin versant, les linéaires de berges des cours d'eau principaux et secondaires, la classification des cours d'eau sont extraits de la base de données SANDRE (service d'administration nationale des données et référentiels sur l'eau) ou de toute autre base de données publique qui viendrait s'y substituer.
- Des populations DGF issues des sources préfectorales

19.2. Explication du critère de calcul des superficies sur bassin versant

L'EPTB ayant vocation à n'intervenir pour ses membres que sur la part de leur territoire comprise dans le bassin versant de l'Adour, les contributions des EPCI à fiscalité propre et des syndicats mixtes prennent comme critère de calcul, dans les conditions fixées par les présents statuts, la superficie située sur le bassin versant.

- Lors d'adhésion de nouveaux EPCI à fiscalité propre ou syndicats mixtes, ou lors d'une évolution de leurs périmètres d'adhésion, un tableau annexé aux présents statuts est réalisé ou actualisé (annexe 2a pour les EPCI à fiscalité propre, annexe 2b pour les syndicats mixtes).
- Pour les EPCI à fiscalité propre, l'annexe 2a liste les communes de l'EPCI situées dans le bassin versant et périmètre d'adhésion. Il renseigne pour chaque commune sa superficie totale et sa superficie située sur le bassin versant ainsi que le pourcentage qui en résulte de superficie située sur le bassin versant.
- Pour les syndicats mixtes, pour le périmètre d'adhésion aux compétences, l'annexe 2b liste la superficie du syndicat située sur le bassin versant, les linéaires de berges des cours d'eau principaux, les linéaires de berges des cours d'eau secondaires.

19.3. Explication de la clef de calcul de la population sur bassin versant

Lorsqu'une clef de calcul ne prend en compte qu'une part de la population rapportée à la superficie dans le bassin versant le calcul est opéré comme suit :

- L'unité géographique de référence du calcul employée est la commune.
- Pour chaque commune située sur le bassin versant, sa population prise en compte est sa population DGF (données fournies par les Préfectures concernées) calculée au prorata de la superficie de la commune située sur le bassin versant. Ainsi si 70% du territoire de la commune est situé sur le bassin versant, la population retenue pour cette commune correspondra à 70% de sa population DGF. Lorsqu'une commune est intégralement dans le bassin versant, sa population DGF est entièrement prise en compte.

Population communale sur bassin versant (PCVB) = Population DGF X pourcentage de la superficie de la commune située sur le bassin versant.

- La population effectivement prise en compte pour chaque structure (EPCI à fiscalité propre ou syndicat mixte) correspond à la somme des populations retenues des communes situées sur le bassin versant. Ainsi un EPCI à fiscalité propre comprenant 3 communes situées sur le bassin versant de l'Adour aura une population correspondant à la somme des populations retenues pour chacune de ces 3 communes.

Population retenue pour la structure (CRITERE A) = Somme des populations communales sur bassin versant (PCBV) pour ses communes membres situées sur le bassin versant

En cas de création de commune nouvelle il sera fait application des données actualisées issues des bases publiques.

Les superficies prises en comptes sont celles annexées aux présents statuts, annexes 2a.

19.4. Explication de la clef de calcul du potentiel financier rapporté à la superficie sur bassin versant

Lorsqu'une clef de calcul prend en compte seulement une part du potentiel financier rapporté à la superficie dans le bassin versant le calcul est opéré comme suit :

Potentiel financier rapporté au bassin versant (CRITERE B) = Potentiel financier de l'EPCI à fiscalité propre X superficie de l'EPCI à fiscalité propre située sur le bassin versant / superficie totale de l'EPCI.

La superficie de l'EPCI située sur le bassin versant correspond à la somme des superficies sur bassin versant des communes qui le compose telles qu'annexées à titre indicatif aux présents statuts et extraites des bases de données publiques (base de données SANDRE précitée).

19.5. Explication de la clef de calcul au linéaire de berges pondéré

Lorsqu'une clef de calcul prend en compte le linéaire pondéré, ce dernier est obtenu par l'addition

- du linéaire de berges des cours d'eau principaux (catégories 1 à 3 de la base de données SANDRE) auquel on applique un coefficient de 75%
- et du linéaire de berges des cours d'eau secondaires (catégories 4 à 6 de la base de données SANDRE) auquel on applique un coefficient de 25%.

Soit :

Linéaire pondéré (LP) = (Linéaire de berges des cours d'eaux principaux X 0,75) + (Linéaire de berges des cours d'eaux secondaires X 0,25).

Les linaires sont ceux renseignés à l'annexe 2b.

Article 20. Répartition des charges inhérentes à la compétence obligatoire

La participation des membres aux charges à répartir liées à la compétence obligatoire est calculée en fonction de la nature juridique de chaque membre dans la mesure où de celle-ci et de leurs compétences découlent des intérêts différents.

Les contributions annuelles sont calculées de la manière suivante :

- **Pour les EPCI à fiscalité propre** : chaque EPCI à fiscalité propre membre verse une contribution forfaitaire annuelle issue de l'addition :
 - d'une part, d'une contribution forfaitaire fonction de la tranche de population DGF rapportée à la superficie dans le bassin versant de l'Adour (**CRITERE A tel que calculé à l'article 19.3**)

Tranches pour le critère « population DGF rapportée au bassin versant de l'Adour » = critère A	Montant de la part de contribution forfaitaire appelée sur le critère A
critère A < 2 000 habitants	25 €
2 000 ≤ critère A < 10 000 habitants	50 €
10 000 habitants ≤ critère A < 30 000 habitants	100 €
30 000 habitants ≤ critère A < 50 000 habitants	150 €
50 000 habitants ≤ critère A	500 €

- d'autre part, d'une contribution forfaitaire par tranche de potentiel financier de l'EPCI-FP rapportée à la superficie dans le bassin versant de l'Adour (**CRITERE B tel que calculé à l'article 19.4**)

Tranches pour le critère « potentiel financier rapporté au bassin versant de l'Adour » = critère B	Montant de la part de contribution forfaitaire appelée sur le critère B
critère B < 300 000 €	25 €
300 000 € ≤ critère B < 1 800 000 €	50 €
1 800 000 ≤ critère B < 10 800 000 €	100 €
10 800 000 € ≤ critère B < 64 800 000 €	150 €
64 800 000 € ≤ critère B	500 €

Soit la formule suivante :

Contribution de l'EPCI à fiscalité propre = contribution forfaitaire liée au critère A + contribution forfaitaire liée au critère B.

En sus de la contribution qui précède, les EPCI à fiscalité propre qui ne sont pas couverts par un syndicat de rivière, pour tout ou partie de leur territoire, et qui exercent en propre, pour tout ou partie de leur territoire, la compétence GEMAPI, versent à l'EPTB la contribution « syndicats de rivières et EPCI à fiscalité propre exerçant en propre la GEMAPI », et ce, pour la partie correspondante de leur territoire.

- **Pour les syndicats de rivières** (incluant également les EPCI à fiscalité propre qui pour tout ou partie de leur territoire ne sont pas membres d'un syndicat de rivière et exercent en propre la compétence GEMAPI) : chaque établissement verse une contribution forfaitaire annuelle issue de l'addition :
 - D'une part d'une contribution forfaitaire par tranche de superficie de bassin versant (CRITERE SBV) sous compétence dans le bassin de l'Adour. La superficie prise en compte est celle renseignée à l'annexe 2b. Le montant de la contribution est fonction de la strate dans laquelle se situe le syndicat comme suit :

Superficie de bassin versant en ha (SBV)	Montant de la part de contribution forfaitaire appelée sur le critère SBV
SBV < 50 000 ha	200 €
50 000 ha ≤ SBV < 100 000 ha	250 €
100 000 ha ≤ SBV < 150 000 ha	300 €
150 000 ha ≤ SBV < 200 000 ha	350 €
200 000 ha ≤ SBV	500 €

- D'autre part d'une contribution forfaitaire par tranche de linéaire pondéré (LP) de berges de cours d'eau sous compétence. Le linéaire pris en compte est celui renseigné à l'annexe 2b tel que calculé à l'article 19.5 Le montant de la contribution est fonction de la strate dans laquelle se situe le syndicat comme suit :

Linéaire de berges de cours d'eau pondéré en km (LP)	Montant de la part de contribution forfaitaire appelée sur le critère LP
LP < 400	200 €
400 ≤ LP < 800	250 €
800 ≤ LP < 1 200	300 €
1 200 ≤ LP < 1 600	350 €
1 600 ≤ LP	500 €

Soit la formule suivante :

Contribution du syndicat = contribution forfaitaire liée à la superficie dans le bassin versant (Forfait SBV) + contribution forfaitaire liée au linéaire de berge pondéré (Forfait LP).

Lorsque cette contribution est calculée pour un EPCI à fiscalité propre qui exerce en propre la compétence GEMAPI sur tout ou partie de son territoire, le calcul de cette contribution est effectué en ne prenant en compte dans le calcul que les superficies de bassin versant et linéaires de berges de cours d'eau qui ne sont pas sous compétence d'un syndicat de rivière.

- **Pour les Régions** : la contribution est forfaitaire de 14 000 € par an ;
- **Pour les Départements** : Les Départements versent une contribution annuelle calculée comme suit :
 - Le montant total de la contribution versée collégalement par les Départements correspond au reste à financer correspondant à la charge à répartir pour la compétence (CRC, laquelle prend en compte déjà les recettes tierces) après déduction des contributions des autres membres (Régions, EPCI à fiscalité propre, syndicats mixtes).

Soit :

Reste à charge à répartir entre les départements (RC) = charges à répartir pour la compétence (CRC) - somme des contributions à charge des syndicats - somme des contributions des EPCI à fiscalité propre - contribution des Régions.

- Ce reste à charge fait l'objet d'une répartition entre les Départements au prorata :
 - pour moitié, des dépenses d'investissement réalisées pour le compte de chaque Département depuis la création de l'Institution Adour conformément aux résultats des comptes administratifs,
 - pour moitié, de la population du dernier recensement sur les bassins hydrographiques territorialement concernés.

Article 21. Répartition des charges inhérentes à la compétence à la carte

21.1. Participation des membres fondateurs aux charges générales de fonctionnement inhérentes à la compétence à la carte

La participation des membres fondateurs aux charges générales de fonctionnement inhérentes à la compétence à la carte est calculée au prorata :

- pour moitié, des dépenses d'investissement réalisées pour le compte de chaque Département depuis la création de l'Institution Adour conformément aux résultats des comptes administratifs,
- pour moitié, de la population du dernier recensement sur les bassins hydrographiques territorialement concernés.

L'annexe 3a dresse une répartition des charges de fonctionnement à la date d'approbation des présents statuts.

21.2. Participation des membres fondateurs aux charges de fonctionnement inhérentes à la compétence à la carte et liées à des missions spécifiques

La participation des membres aux dépenses de fonctionnement autres que celles relevant des charges générales est arrêtée chaque année par le comité syndical.

Pour chaque mission spécifique nouvelle, la participation des collectivités publiques membres est arrêtée par le comité syndical en fonction de l'intérêt interdépartemental ou départemental de chaque projet.

L'annexe 3a dresse une répartition des charges de fonctionnement à la date d'approbation des présents statuts.

21.3. Participation des membres fondateurs aux charges d'investissement inhérentes à la compétence à la carte

Pour chaque opération d'investissement, la participation des collectivités publiques membres est arrêtée chaque année par le comité syndical en fonction de l'intérêt interdépartemental ou départemental de chaque projet.

L'annexe 3b dresse une répartition des charges d'investissement à la date d'approbation des présents statuts.

Article 22. Autres conditions financières

Tout mécanisme financier qui n'aurait pas été prévu par les présents statuts et ses annexes fait l'objet de décisions du comité syndical dans les conditions prévues par les textes en vigueur et sous réserve de ne pas être en contradiction avec les présents statuts.

Titre VI - MODIFICATIONS STATUTAIRES

Article 23. Modifications des statuts l'Institution Adour

L'Institution Adour peut à tout moment étendre ou restreindre son objet sur des domaines présentant une utilité pour les membres.

L'extension de l'objet de l'Institution Adour et plus largement toute modification statutaire hors adhésion ou retrait peut être proposée sur l'initiative du comité syndical ou de l'un de ses membres. L'extension de l'objet de l'Institution Adour est soumise à l'accord des deux-tiers des membres du comité syndical.

La réduction des compétences de l'Institution Adour peut être proposée par le comité syndical ou de l'un de ses membres. La réduction de l'objet de l'Institution Adour est soumise à l'accord des deux-tiers des membres du comité syndical.

La majorité des deux-tiers est calculée en prenant en compte le nombre de voix (propres ou en raison des pouvoirs) de chaque délégué.

Article 24. Adhésion d'un nouveau membre à l'Institution Adour

L'adhésion d'un nouveau membre est soumise à l'accord des deux-tiers des membres du comité syndical.

La majorité des deux-tiers est calculée en prenant en compte le nombre de voix (propres ou en raison des pouvoirs) de chaque délégué.

Article 25. Retrait d'un des membres de l'Institution Adour

Tout membre peut faire valoir son droit au retrait de l'Institution Adour après en avoir informé le président par un courrier auquel est joint la délibération portant décision de retrait.

L'acceptation du retrait est soumise à l'accord des deux-tiers des membres comité syndical.

La majorité des deux-tiers est calculée en prenant en compte le nombre de voix (propres ou en raison des pouvoirs) de chaque délégué.

Les conditions de retrait sont régies par les articles L.5721-6-2 et L.5211-25-1 du code général des collectivités territoriales.

Le retrait effectif prend effet au 1er janvier suivant l'approbation du comité syndical.

Titre VII - DISPOSITIONS DIVERSES

Article 26. Autres dispositions

Pour toute disposition non évoquée dans les présents statuts, les articles L.5721-1 et suivants du code général des collectivités territoriales ainsi que les dispositions auxquelles ils renvoient sont applicables.

Seule l'annexe 1 en tant qu'elle liste les membres, sièges et adhésion aux compétences a valeur réglementaire. Les annexes 2 et 3 ont une portée indicative dans la mesure où elles rappellent des données publiques actualisées.

Article 27. Règlement Intérieur

Conformément aux dispositions du code général des collectivités territoriales, l'Institution Adour se dotera d'un règlement intérieur dans les six mois qui suivront son installation.

ANNEXES

Annexe 1 : Liste des membres par carte de compétences et leur nombre de délégués

Membres		Nombre de délégués par membre	Nombre de voix par délégué	Adhésion à la compétence obligatoire	Adhésion à la compétence à la carte
Départements Membres fondateurs	Département du Gers (32)	5	14	X	X
	Département des Landes (40)	5	14	X	X
	Département des Pyrénées-Atlantiques (64)	5	14	X	X
	Département des Hautes-Pyrénées (65)	5	14	X	X

Annexes 2 : Données nécessaires liées au calcul des clefs de répartition.

Annexe 2a : Liste des superficies situées sur le bassin versant et des pourcentages de superficie située sur le bassin versant (EPCI à fiscalité propre)

Cette annexe sera réalisée lors des premières adhésions sous ce modèle, alimentée à partir de bases publiques (SANDRE)

NOM DU MEMBRE : XXX

NATURE JURIDIQUE : (EPCI FP)

NUMERO SIREN : XXX

TOTAL SUPERFICIE SUR BASSIN VERSANT : XXX

Communes dans le bassin versant	Superficie totale de la commune (ha)	Superficie totale de la située sur le bassin versant (ha)	Pourcentage superficie située sur bassin versant
Commune 1	XXX (ST)	XXX (SBV)	SBV X 100 / ST
Commune 2	XXX (ST)	XXX (SBV)	SBV X 100 / ST
TOTAL SUPERFICIE SUR BV DU MEMBRE		SOMME de la colonne	

Cette annexe sera à reproduire structure par structure pour les EPCI à fiscalité propre

Annexe 2b : Liste des linéaires de bassin versant et des superficies situées sur bassin versant (syndicats et EPCI à fiscalité propre non couverts intégralement par un syndicat et exerçant en propre la compétence GEMAPI sur tout ou partie de leur territoire)

Cette annexe sera réalisée lors des premières adhésions sous ce modèle, alimentée à partir de bases publiques (SANDRE)

Membre	Numéro SIREN	Superficie située sur le bassin versant (ha)	Linéaire de berges des cours d'eau principaux	Linéaire de berges des cours d'eau secondaires	Linéaire pondéré
Syndicat ou EPCI à FP 1	XXX	XXX	XXX (CEP)	XXX (CES)	$LP = CEP \times 0,75 + CES \times 0,25$
Syndicat ou EPCI à FP 2	XXX	XXX	XXX (CEP)	XXX (CES)	$LP = CEP \times 0,75 + CES \times 0,25$

Cette annexe sera constituée d'un tableau unique listant tous les syndicats mixtes et EPCI à fiscalité propre non couverts intégralement par un syndicat et exerçant en propre la compétence GEMAPI sur tout ou partie de leur territoire

Annexe 3 : tableau de répartition des charges de fonctionnement et d'investissement de la compétence à la carte.

Annexe 3a : principes de répartition des charges de fonctionnement à la date d'approbation de la modification des statuts

DEPARTEMENT	GERS	LANDES	PYRENEES-ATLANTIQUES	HAUTES-PYRENEES
CHARGES GENERALES DE FONCTIONNEMENT (y compris Observatoire de l'eau)	Pour moitié au prorata des investissements réalisés depuis l'origine et pour moitié au prorata de la population du bassin hydrographique			
CHARGES DE FONCTIONNEMENT LIEES A DES MISSIONS SPECIFIQUES				
Gestion quantitative de la ressource en eau				
Animation ressource en eau	25%	25%	25%	25%
Suivi et animation des plans de gestion des étiages	25%	25%	25%	25%
Suivi de la qualité des eaux des barrages	25%	25%	25%	25%
Gestion intégrée de la ressource en eau				
Animation du projet de territoire Haut Adour	35%			65%
Animation du projet de territoire Midour	40%	60%		
Animation des schémas d'aménagement et de gestion des eaux	25%	25%	25%	25%
Animation de la démarche prospective Adour 2050	25%	25%	25%	25%

DEPARTEMENT	GERS	LANDES	PYRENEES-ATLANTIQUES	HAUTES-PYRENEES
CHARGES DE FONCTIONNEMENT LIEES A DES MISSIONS SPECIFIQUES				
Gestion des milieux				
Animation du PLAGEPOMI	5%	45%	45%	5%
Animation gestion et restauration des poissons migrateurs	5%	45%	45%	5%
Animation Natura 2000	25%	25%	25%	25%
Animation du plan de gestion de Bordères-Cazères-Renung		100%		
Animation de la maison de l'eau et du plan de gestion de Jû-Belloc	45%	15%	15%	25%
Gestion des rivières et risques fluviaux				
Suivi et gestion Adour amont	50%	0%	0%	50%
Suivi et gestion Adour moyen	0%	100%	0%	0%
Suivi et gestion Adour maritime	0%	50%	50%	0%
Animation PAPI Adour amont	1/3		1/3	1/3
Animation SLGRI/PAPI agglomération dacquoise		100%		

Annexe 3c : principes de répartition des charges d'investissement à la date d'approbation de la modification des statuts

DOMAINES D'INTERVENTION	INTERET INTERDEPARTEMENTAL	INTERET DEPARTEMENTAL
GESTION ET PROTECTION DES MILIEUX AQUATIQUES	Au prorata de l'intérêt de chaque Département	Département concerné
GESTION QUANTITATIVE DE LA RESSOURCE EN EAU - RESERVOIRS	Au prorata de l'intérêt de chaque Département en fonction des volumes affectés pour l'usage économique et l'environnement	Département concerné
GESTION QUANTITATIVE DE LA RESSOURCE EAU - P.G.E.	À parts égales entre Départements du territoire concerné	
GESTION DES RISQUES FLUVIAUX	Au prorata de l'intérêt de chaque Département	Département concerné
GESTION QUALITATIVE DE LA RESSOURCE EN EAU	Au prorata de l'intérêt de chaque Département	
GESTION INTEGREE : S.A.G.E. - PHASE D'ELABORATION	À parts égales entre Départements	
GESTION INTEGREE : S.A.G.E. - PHASE DE MISE EN OEUVRE	Au prorata de l'intérêt de chaque Département	
GESTION INTEGREE : DEMARCHE ADOUR 2050	À parts égales entre Départements	
GESTION INTEGREE : PROJETS DE TERRITOIRE	Au prorata de l'intérêt de chaque Département	

Séance du 16 février 2018

Date de la convocation : 02/02/18

Etaients présents : Monsieur Michel PÉLIEU, Madame Joëlle ABADIE, Madame Laurence ANCIEN, Monsieur Louis ARMARY, Monsieur Georges ASTUGUEVIEILLE, Madame Christiane AUTIGEON, Madame Adeline AYELA, Madame Maryse BEYRIE, Madame Josette BOURDEU, Monsieur Jacques BRUNE, Monsieur Jean BURON, Monsieur Gilles CRASPAY, Madame Nicole DARRIEUTORT, Madame Andrée DOUBRERE, Monsieur André FOURCADE, Monsieur Jean GUILHAS, Madame Geneviève ISSON, Madame Isabelle LAFOURCADE, Monsieur Laurent LAGES, Madame Monique LAMON, Monsieur David LARRAZABAL, Monsieur Frédéric LAVAL, Madame Isabelle LOUBRADOU, Monsieur José MARTHE, Madame Pascale PERALDI, Monsieur Bernard POUBLAN, Madame Chantal ROBIN-RODRIGO, Madame Andrée SOUQUET, Monsieur Bernard VERDIER, Madame Catherine VILLEGAS, Monsieur Bruno VINUALES.

Avait(aient) donné pouvoir : Monsieur Jean GLAVANY à Madame Joëlle ABADIE, Madame Virginie SIANI WEMBOU à Monsieur Frédéric LAVAL

Absent(s) excusé(s) : Monsieur Jean-Christian PEDEBOY

DEBAT D'ORIENTATION BUDGETAIRE 2018 : TOUS BUDGETS

DOSSIER N° 501

Monsieur Frédéric LAVAL, RAPPORTEUR.

Conformément à l'article L3312-1 du Code Général des Collectivités Territoriales,

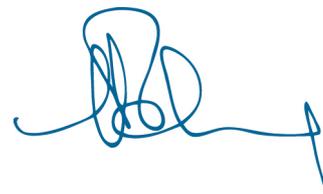
Vu le rapport annexé,

Le Conseil départemental a débattu des orientations budgétaires et des engagements pluriannuels relatifs aux budgets primitifs 2018 suivants :

- Principal,
- Maison Départementale de l'Enfance et de la Famille,

- Transports.

LE PRESIDENT,

A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke ending in a small arrowhead.

Michel PÉLIEU

DEBAT D'ORIENTATION BUDGETAIRE 2018

TOUS BUDGETS

SOMMAIRE

SYNTHESE

I. PRÉAMBULE

I.1. Cadre juridique

I.2. Calendrier

II. ORIENTATIONS BUDGETAIRES

II.1. Le contexte national des finances départementales

II.1.1. La loi de programmation des finances publiques (LPFP)

II.1.2. La loi de finances (LF) pour 2018

II.1.3. La loi de finances rectificative pour 2017

II.2. Les grandes orientations de la section de fonctionnement

II.2.1. Recettes de fonctionnement

II.2.2. Dépenses de fonctionnement

II.3. Les grandes orientations de la section d'investissement

II.3.1. Dépenses d'investissement

II.3.2. Recettes d'investissement

Conclusion

III. ETAT DE LA DETTE

III.1. Etat de la dette propre

III.1.1. Vue d'ensemble

III.1.2. Stratégie de sécurisation de la dette

III.2. Etat de la dette garantie

III.2.1. Etat des garanties accordées sur l'exercice

III.2.2. Etat de la dette garantie par type de bénéficiaire

III.2.3. Etat de la dette garantie par bénéficiaire

Annexe 1 : Glossaire

Annexe 2 : Plan Pluriannuel d'Investissements (PPI)

SYNTHESE

Les mécanismes nationaux de redressement des finances publiques se poursuivent en 2018 et impactent les Départements, mais de manière différente par rapport aux années précédentes. La loi de programmation des finances publiques 2018-2022 prévoit **un plafond d'évolution contraignant** de la dépense publique locale en fonctionnement fixé à + 1,2 % pour 2018, toutes collectivités confondues.

En 2018, nous n'aurons pas à absorber une nouvelle baisse de DGF (niveau maintenu autour de 50,2 M€), mais nous subissons une diminution encore marquée des variables d'ajustement de l'enveloppe normée (Dotation de Compensation de la Réforme de la Taxe Professionnelle et allocations compensatrices de fiscalité soit - 0,8 M€ au total).

Grâce notamment au dynamisme attendu des droits de mutation à titre onéreux, l'ensemble des recettes de fonctionnement (hors reprise du résultat) devrait connaître une légère hausse d'environ 0,8 %.

Les recettes liées aux solidarités sociales devraient progresser en raison :

- d'une part de la hausse des dotations CNSA (légère augmentation des compensations CNSA, et pas de reprise des trop-perçus de dotation comme en 2016) ;
- d'autre part, les autres recettes de l'autonomie notamment les recettes en récupération sur succession restent dynamiques ;
- enfin, le BP 2018 intégrera également des recettes nouvelles issues d'appels à projets ou candidature nationaux (Fonds d'Appui à l'Insertion, Fonds d'Appui aux bonnes Pratiques CNSA).

Au final, le taux de couverture des recettes nationales devrait rester stable mais toujours insuffisant avec un taux estimé à 52 % en 2018 (équivalent à 2017).

Les allocations individuelles continuent de représenter plus de 50 % du budget de la solidarité (175,8 M€) et donc de constituer le cœur de notre politique départementale.

Toutefois, on peut toujours regretter que les actions qui relèvent de la solidarité nationale, et que nous appliquerons dans le strict respect des règlements de l'Etat, ne soient pas financées intégralement par des ressources nationales.

La « mission préparatoire au pacte financier Etat-Collectivités territoriales » lancée par le Gouvernement en octobre 2017 doit formuler des recommandations au printemps prochain notamment sur la gestion et le financement des trois allocations individuelles de solidarité et le financement pérenne des AIS doit être défini pour la loi de finances 2019.

En ce qui concerne l'investissement, c'est l'emprunt qui constitue notre recette d'équilibre.

Avec des taux d'intérêt qui restent bas, et notre capacité de désendettement (4 ans au CA 2016), nous pouvons encore obtenir des sources de financement compétitives.

Pour rappel, le remboursement en capital des emprunts contractés les années précédentes sera de 14,7 M€. La stratégie vertueuse développée ces dernières années correspondant à stabiliser notre encours s'inscrit dans les objectifs de l'Etat.

Bien que très contraint par notre capacité à financer l'investissement, je vous propose de rester volontaire sur les dépenses d'investissement, pour soutenir l'économie locale et l'emploi tout en répondant à des besoins d'amélioration de notre patrimoine et des infrastructures du Département. L'année 2018 sera une année de transition qui va correspondre à la préparation technique, juridique et financière de l'exécution d'un programme de travaux FTTH sur 92 communes représentant environ 10 000 prises à réaliser d'ici 2022, en complément de l'investissement privé. Parallèlement, il y aura encore peu d'incidence sur l'exécution du PPP Haut-Débit. Notre objectif, en termes d'investissements pour 2018, doit se situer autour de 60 M€ de crédits de paiement.

Principaux points de vigilance en 2018 :

- **Négociation du périmètre des 1,2% de dépenses réelles de fonctionnement par convention avec l'Etat**
- **Adéquation des moyens humains aux missions de la DSD**
- **Quel niveau de dépenses d'investissement ?**
- **Définition d'une nouvelle AP relative au projet FTTH en complément de l'investissement privé**

I. PRÉAMBULE

I.1. Cadre juridique

Le débat d'orientation budgétaire (DOB) constitue un moment essentiel de la vie de la collectivité. La tenue de ce débat a vocation à éclairer le vote des différents budgets primitifs (BP), principal, transport, MDEF. Son organisation constitue une formalité substantielle, dont l'absence entacherait d'illégalité le vote des BP.

Le DOB doit se dérouler dans des conditions identiques à celles applicables aux réunions de l'assemblée de la collectivité. Mais il ne donne pas lieu à un vote.

Les lois MAPTAM et NOTRe ont donné un contenu minimal au DOB. Ce débat porte désormais au moins sur :

- la structure et l'évolution des dépenses et des effectifs, notamment sur les dépenses de personnel, les avantages en nature et le temps de travail du personnel, pour les collectivités de plus de 10 000 habitants ;
- la prospective financière comportant notamment, les orientations budgétaires, les engagements pluriannuels, les répercussions induites en fonctionnement par les investissements représentant 25% des recettes réelles de fonctionnement ou 100 M€ ;
- la structure et la gestion de la dette.

I.2. Calendrier

Le calendrier d'élaboration budgétaire, a été fixé comme suit :

- 16 février 2018 : débat d'orientation budgétaire et présentation du plan d'investissement pluriannuel ;
- 30 mars 2018 : approbation des comptes administratifs 2017, des budgets primitifs 2018 et du plan d'investissement pluriannuel.

II. ORIENTATIONS BUDGETAIRES

II.1. Le contexte national des finances départementales

Le redressement des finances publiques nationales pèse toujours sur les choix politiques et économiques de la France. Il continue de reposer pour une large part sur une maîtrise des dépenses publiques. **Un nouveau plan d'économies de 13 Mds d'€ (en cumulé) s'appliquera, pour les collectivités territoriales, à compter de 2018 et jusqu'en 2022. Combinant contraintes (+1,2% de dépenses de fonctionnement) et incitations (réduction de la dette) ces mesures seront désormais cadrées par convention avec l'Etat.**

II.1.1 La loi de programmation des finances publiques (LPFP) 2018-2022

Le gouvernement a maintenu la trajectoire de réduction du déficit public à 3,3% en 2017 et a décidé de passer sous les 3% en 2018, ce qui nous permettrait de sortir de la procédure pour déficit public excessif ouverte à l'encontre de la France depuis 2009.

II.1.1.1. L'encadrement contraignant des dépenses de fonctionnement 2018-2022

Les textes financiers pour 2018 poursuivent l'encadrement des dépenses des collectivités territoriales, de la Sécurité sociale et de l'Etat. En effet, 15 Mds d'€ d'économies devront être réalisés sur l'exercice 2018 :

- 7 Mds d'€ sur le périmètre de l'Etat
- 5 Mds d'€ sur le périmètre de la sécurité sociale
- 3 Mds d'€ sur le périmètre des collectivités territoriales. D'ici à 2022, l'effort demandé à l'échelon territorial sera de 13 Mds d'€ en fonctionnement.

Ainsi, l'évolution des dépenses de fonctionnement est contrainte et plafonnée à 1,2% sans aucune variation par niveau de collectivité.

L'article 24 de la LPFP 2018-2022 détaille toute la procédure de contractualisation entre l'Etat et les collectivités locales, ainsi que les modalités de correction concernant la maîtrise des dépenses de fonctionnement.

L'objectif d'évolution des dépenses de fonctionnement pourra se matérialiser :

- par contrat pour les départements, les régions et les collectivités ayant un budget principal supérieur à 60 M€ ;
- par une présentation, à l'occasion du débat d'orientation budgétaire, d'objectifs concernant l'évolution des dépenses réelles de fonctionnement exprimées en valeur et l'évolution du besoin de financement annuel.

Il y aura donc 340 collectivités appelées à contractualiser. A partir de 2018, les services de l'Etat constateront un écart entre les dépenses réalisées et celles prévues dans les contrats, sur la base des derniers comptes de gestion disponibles. Une collectivité qui, après avoir signé un contrat, n'aurait pas respecté l'objectif qui lui est fixé, se verra appliquer une « reprise financière » égale à 75% du dépassement, dans la limite de « 2% des recettes réelles de fonctionnement du budget principal de l'année considérée ». Une collectivité à qui le Préfet proposerait de signer un contrat et qui finalement rejeterait cette option, se verrait appliquer des conditions plus sévères. Pour elle, la reprise financière s'élèverait à 100% du dépassement constaté par rapport au taux d'évolution de 1,2% en valeur des dépenses réelles de fonctionnement.

L'article 24 explicite également 3 critères permettant de moduler à la hausse ou à la baisse, et dans la limite de 0,15 point chacun, le taux d'évolution de 1,2% des dépenses de fonctionnement. Ces 3 critères sont :

- l'évolution de la population ou la tendance en matière de construction de logements ;
- le revenu moyen par habitant ;
- l'évolution réelle des dépenses de fonctionnement sur la période 2014-2016 ;

Une précision est également apportée quant au périmètre retenu pour les dépenses réelles de fonctionnement : les dépenses correspondant aux allocations individuelles de solidarité ne seront que partiellement exclues des dépenses réelles de fonctionnement prises en compte par les contrats que les préfets négocieront avec

les départements. Seule sera déduite « la part liée à la hausse des dépenses exposées au titre du revenu de solidarité active (RSA), de l'allocation personnalisée d'autonomie (APA) et de la prestation compensation du handicap (PCH) [...] supérieure à 2%. »

Le projet de loi de finances pour 2018, le premier du quinquennat d'Emmanuel Macron, pose les jalons d'une réforme en profondeur des finances locales et des relations entre l'Etat et les collectivités locales. Il inaugure le mécanisme contractuel d'encadrement des dépenses des plus grandes collectivités afin d'économiser 13 Mds d'€ d'ici à 2022, alors que précédemment l'effort demandé aux collectivités territoriales portait essentiellement sur la DGF. Après quatre années de baisse, cette dernière se stabilise. Il faudra néanmoins être vigilant et proactif lors des négociations avec les services de l'Etat au cours des travaux préparatoires de ces conventions, afin que le périmètre des dépenses de fonctionnement retenu n'intègre en rien des dépenses conduites pour le compte de l'Etat.

II.1.1.2. L'encadrement non contraignant de l'endettement 2018-2022

L'article 10 de la LPFP 2018-2022 votée le 21 décembre 2017 fixe une trajectoire de désendettement pour les collectivités, équivalente à 2,6 Mds d'€ par an, soit 13 Mds d'€ en cumulé sur la période 2018-2022.

Collectivités territoriales et groupements à fiscalité propre (Mds d'€)	2018	2019	2020	2021	2022
Réduction annuelle du besoin de financement	-2,6	-2,6	-2,6	-2,6	-2,6
Réduction cumulée du besoin de financement	-2,6	-5,2	-7,8	-10,4	-13

Confirmant les assouplissements voulus par le Gouvernement sur l'encadrement de l'endettement des collectivités locales, ce dernier indique que la « trajectoire d'amélioration de la capacité de désendettement » des collectivités dont la CDD est supérieure au plafond national de référence » est « non contraignante ».

Le plafond de capacité de désendettement est fixé à 10 années pour les Départements. Si pour l'instant nous ne sommes pas menacés par cette contrainte, il

faudra par contre s'assurer que cette incitation ne devienne pas un objectif des conventions locales avec la Préfecture.

II.1.2 La loi de finances (LF) pour 2018

La LF 2018, votée le 21 décembre 2017, a été bâtie sur les hypothèses suivantes : une croissance du PIB de 1,7% en 2018 et une inflation qui se maintient à +1%.

La LF 2018 prévoit, pour les départements, les éléments suivants :

- Un maintien du niveau de la DGF ;
- La dotation de compensation de la réforme de la taxe professionnelle (DCRTP) des départements et des régions toujours intégrée comme une variable d'ajustement des concours financiers de l'Etat aux collectivités (en plus des allocations compensatrices de fiscalité), ce qui impliquera une baisse de recette de 0,6 M€ de DCRTP pour notre collectivité ;

Ces recettes sont détaillées plus avant, dans le paragraphe II.2.1 relatif aux recettes de fonctionnement.

II.2 Les grandes orientations de la section de fonctionnement

II.2.1 Recettes de fonctionnement

➤ Recettes de fonctionnement globalisées

Hors reprise du résultat 2017 la section de fonctionnement devrait atteindre un niveau de recette de 313,9 M€.

- Fiscalité directe relative à la Contribution sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE) :

Suite au transfert de la compétence transport des départements aux régions en loi de finances pour 2016, ces derniers ont perdu plus de la moitié de leur CVAE. En 2017, notre recette a donc baissé de 9,9 M€.

En 2018, sur le même périmètre, notre recette de CVAE devrait connaître une hausse d'environ 1,3% et atteindre 9,1 M€, soit + 120 000 €. On notera l'augmentation contenue de cette recette dynamique, car assise sur une assiette plus réduite que les années précédentes.

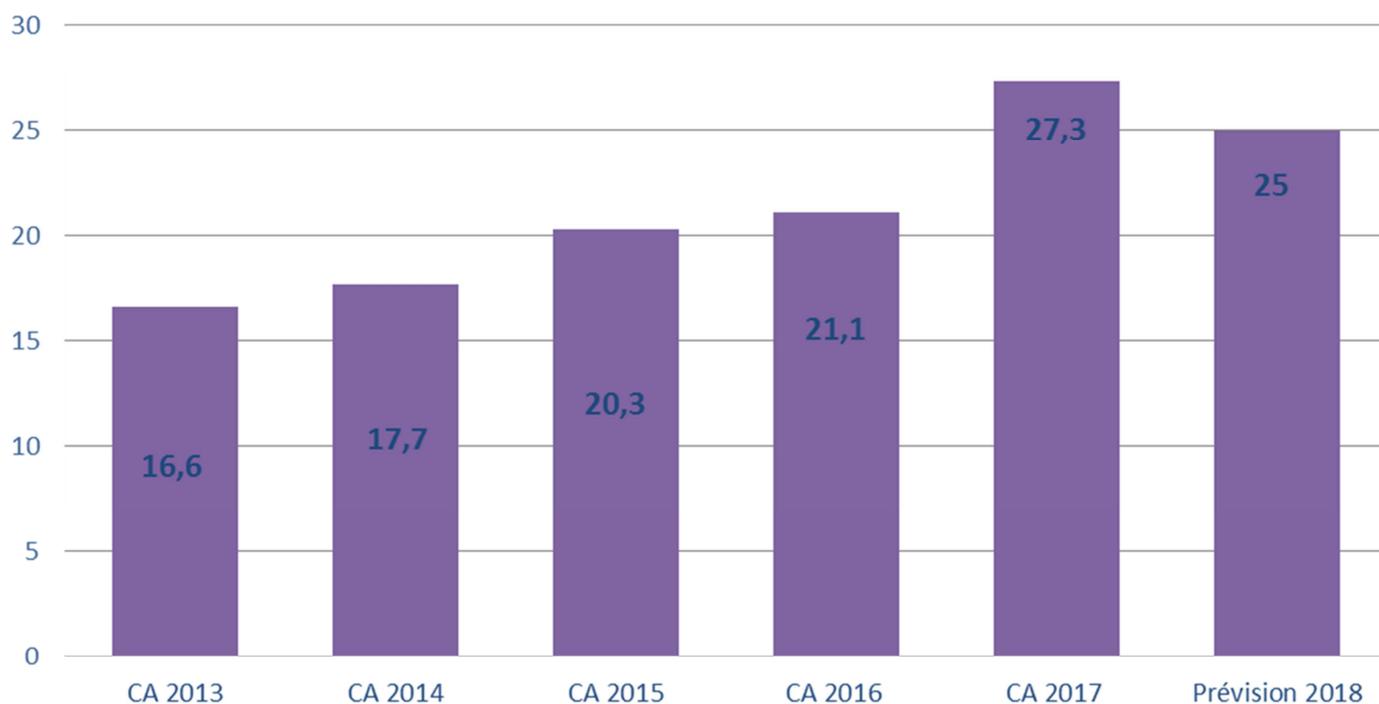
- Dotation globale de fonctionnement (DGF) : Après une réduction de près de 20% de la DGF du Département entre 2013 et 2017 (de 63,4 M€ à 50,4 M€), cette année, la loi de finances 2018 a prévu que cette recette ne baisserait pas au global pour les départements. Le montant attendu de DGF en 2018 se maintient donc à 50,2 M€.
- Dotation de compensation suite à la réforme de la taxe professionnelle (DCRTP) : - 0,6 M€

A compter de 2017, au sein de l'enveloppe normée, le périmètre des variables d'ajustement des concours financiers de l'Etat aux collectivités a été élargi à la dotation de compensation de la réforme de la taxe professionnelle (DCRTP) des départements et des régions, aux fonds départementaux de péréquation de la taxe professionnelle (FDPTP) et à la totalité de la dotation de compensation pour transfert des compensations d'exonérations de fiscalité directe locale, dont une part était déjà soumise à

minoration (article 33 de LF 2017). En 2018, le mécanisme d'ajustement devrait nous occasionner une baisse de 7% sur cette recette, faisant perdre 0,6 M€ au Département. La recette de DCRTP attendue pour 2018 sera d'environ 8,3 M€.

- Droits de mutation à titre onéreux (DMTO) :

Avec un taux plafond de 4,5%, le produit encaissé en 2017 est de plus de 27 M€. Je vous propose d'inscrire 25 M€ en prévision pour 2018, correspondant au dynamisme observé tout au long de l'exercice 2017. Le prélèvement de 0,35% sur l'assiette DMTO pour les allocations individuelles de solidarité (AIS) devrait se situer autour d'1,8 M€, soit légèrement supérieur à celui de 2017 (1,6 M€).



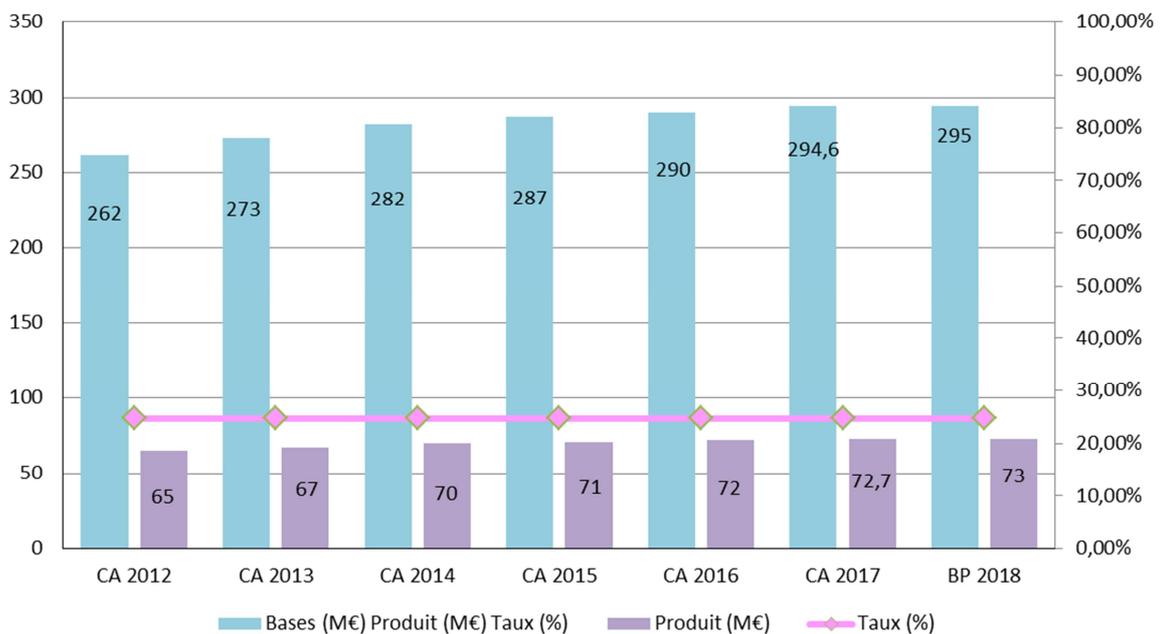
- Fiscalité directe relative à la Taxe Foncière sur les Propriétés Bâties (TFPB) : depuis 6 ans, le taux départemental est stabilisé à 24,69%, et reste supérieur au taux moyen de la strate de 20,97%. Il est à noter que le taux national a connu une progression de 0,8% en 2016, avec

36 départements qui ont augmenté leur taux afin de compenser la baisse des dotations de l'Etat.

L'augmentation des bases représente une augmentation du produit d'un peu plus de 500 000 € par rapport au BP 2017. Nous avons en effet estimé que les bases de la TFPB devraient augmenter d'environ 1% par rapport aux bases prévisionnelles 2017. Cette augmentation des bases est désormais calculée sur l'inflation constatée de novembre N-2 à novembre N-1. Pour l'année 2018, ce coefficient d'actualisation a été fixé à 1% par la loi de finances.

Le taux de la TFPB du département des Hautes-Pyrénées place notre collectivité au 14^{ème} rang des départements français. **Entre 2013 et 2017, nous sommes passés du 9^{ème} au 14^{ème} rang. Je vous propose donc pour l'instant d'engager les arbitrages de finalisation du budget avec l'objectif d'établir un budget 2018 à taux de TFPB constant, soit 24,69% et une recette estimée d'environ 73 M€.**

Taxe foncière sur les propriétés bâties



Synthèse des principales recettes de fonctionnement

Le montant global des recettes réelles de fonctionnement, résultat inclus, serait de 342,9 M€, dont les principales recettes détaillées ci-dessous :

		Budget Total 2017	Prévision 2018	Ecart entre 2018 et 2017
Fiscalité directe et compensations	Taxe foncière sur les propriétés bâties	72 207 386	72 929 460	722 074
	IFER	1 635 906	1 600 000	-35 906
	Allocations compensatrices	2 185 970	2 034 953	-151 017
Fiscalité reversée et autres taxes	TICPE	20 927 027	20 927 027	0
	TSCA	42 100 000	42 100 000	0
	DMTO	24 615 000	25 000 000	385 000
	FNGIR	7 683 763	7 683 763	0
Péréquation	Péréquation DMTO classique	4 123 900	4 400 000	276 100
	Péréquation DMTO supplémentaire (fonds de solidarité)	4 509 241	4 500 000	-9 241
	Péréquation CVAE	871 585	600 000	-271 585
	Dotation de compensation péréquée (frais de gestion TFPB)	6 683 832	6 800 000	116 168
Dotations	DGF	50 397 709	50 200 000	-197 709
	DGD	1 800 000	1 800 000	0
	DCRTP	8 947 937	8 321 297	-626 640
	FMDI	1 300 000	1 300 000	0
	Total	249 989 256	250 196 500	207 244

Le tableau ci-dessus met l'accent sur certaines recettes réelles de fonctionnement. Sur le périmètre défini ci-dessus, l'écart entre le budget total 2017 et la prévision 2018 est de +0,2 M€. La progression des DMTO ces dernières années a permis d'absorber une partie des baisses de recettes constatées par ailleurs.

➤ Recettes de fonctionnement « solidarités sociales »

Les recettes en 2018 devraient s'élever à 39,4 M€ et enregistreraient une hausse de 9% par rapport au BP 2017 (soit + 3,3 M€).

L'augmentation sensible des recettes sociales s'explique :

- d'une part par la hausse des dotations CNSA : légère hausse de la compensation CNSA part 1, antérieure la loi ASV, (+6% de BP à BP), compensations nouvelles de la CNSA part 2, postérieure à la loi ASV, en hausse par rapport à 2017 (+42,9% de BP à BP) car sur 2017 reprises des trop-perçus de dotation en 2016 comme prévu par la réglementation, ces reprises ne devraient pas avoir lieu en 2018 du fait de la montée en puissance de la réforme de l'APAD ;
- d'autre part, les autres recettes de l'autonomie, notamment les recettes en récupération sur succession restent dynamiques ;
- **enfin, le BP 2018 intègre également des recettes nouvelles issues d'appels à projets ou de candidature nationaux** (Fonds d'Appui à l'Insertion, Fonds d'Appui aux bonnes Pratiques CNSA).

Ainsi, cette dynamique résulte également de la volonté et de la capacité de notre collectivité à aller chercher de nouvelles recettes, afin de développer des projets et de poursuivre sa politique volontariste et qualitative en matière d'action sociale.

II.2.2 Dépenses de fonctionnement

Afin de maîtriser les dépenses de fonctionnement, les travaux préparatoires menés fin 2017 ont été menés avec le cadrage suivant :

- +3% pour la DSD par rapport au BP 2017,
- +2% pour la DRH par rapport au BP 2017,
- +0% pour l'ensemble des autres DGA par rapport au BP 2017.

➤ Solidarité

Représentant plus de 50% des dépenses de fonctionnement, les actions de solidarité demeurent le cœur de notre politique départementale et le département joue un rôle majeur dans la solidarité de proximité.

L'élaboration du budget 2018 s'effectue dans un contexte d'incertitude notamment en ce qui concerne la gestion et le financement des Allocations Individuelles de Solidarité (AIS). La « mission préparatoire au pacte financier Etat-Collectivités territoriales » lancée par le Gouvernement en octobre 2017 doit formuler des recommandations au printemps prochain, notamment sur la gestion et le financement des trois allocations individuelles de solidarité. Une mission est également en cours sur l'accueil des Mineurs Non Accompagnés (MNA).

Par ailleurs, face à la hausse de l'activité et des nouvelles lois, les moyens humains de la Direction de la Solidarité Départementale (DSD) arrivent aujourd'hui à saturation. Face à ce constat, nous avons engagé en 2017 une étude sur ces ressources humaines pour évaluer les besoins nécessaires au regard de nos missions.

Cette étude est conduite autour de quatre axes :

- Répondre à la demande (volet activité et volet législatif) ;
- Sécuriser le fonctionnement (piloter et renforcer l'encadrement technique) ;
- Innover (Solid'actions 65, économie sociale et solidaire...) ;
- Mettre en œuvre les politiques de solidarité.

Elle a pour objectif d'organiser la réponse sociale et de définir le niveau de service en termes de renforcement, réorganisation, et de redéploiement des moyens humains.

Il conviendra donc que nous prenions des décisions sur le niveau de service que nous serons capables de fournir, en fonction de l'évolution du nombre de dossiers à traiter, avec des conséquences sur les moyens humains consacrés à ces missions, mais aussi en nous fixant des objectifs d'efficacité corrélés au développement des actions de prévention et à un meilleur suivi des publics.

De plus, selon les axes de travail qui seront retenus par le gouvernement nous aurons également des arbitrages à rendre sur les modalités d'exercice de nos missions relatives aux MNA. A ce jour le débat reste ouvert et les conclusions de la commission bipartite ADF/ Etat sur l'accueil des MNA ne sont toujours pas connues. Ce débat s'inscrira aussi dans le suivi de la rencontre organisée à Matignon avec les associations sur le projet de loi asile et immigration.

La répartition de l'évolution des dépenses par grande catégorie de dépenses (cf. tableau ci-dessous) montre clairement, comme les années précédentes, que la forte augmentation du budget social s'explique par l'importante dynamique de l'autonomie (APA et PCH) et la montée en charge de l'ASE.

Catégorie de dépenses	CA 2016	BP 2017	Propositions BP 2018	% évolution BP 2017 à BP 2018	Evolution BP à BP	Poids évolution BP 2018
AIS	81 287 620	87 040 000	91 812 000	5,5%	4 772 000	58%
APA	43 244 410	47 100 000	50 462 000	7,1%	3 362 000	41%
PCH	7 641 467	7 600 000	8 750 000	15,1%	1 150 000	14%
RSA	30 401 743	32 340 000	32 600 000	0,8%	260 000	3%
Hébergement	59 909 277	63 495 100	64 531 700	1,6%	1 036 600	13%
ASE	19 652 842	20 877 000	21 933 000	5,1%	1 056 000	13%
PA	20 252 596	21 303 100	21 018 700	-1,3%	-284 400	-3%
PH	20 003 839	21 315 000	21 580 000	1,2%	265 000	3%
Autres interventions DSD	16 341 380	17 006 000	18 149 300	6,7%	1 143 300	14%
Avance RSA			1 291 100	-	1 291 100	16%
Total général	157 538 277	167 541 100	175 784 100	4,9%	8 243 000	100%

- Les Allocations Individuelles de Solidarité (AIS)

Les AIS continuent de peser lourdement dans le budget et représentent la majorité des dépenses (52%). Les AIS évolueraient de 5,5% soit 4,8 M€ d'augmentation de BP à BP : en cause, l'APA et la PCH.

La progression des dépenses sociales imputable à la dynamique des AIS est à l'origine de 60% de la progression des dépenses de fonctionnement. Cette forte

progression des AIS se concentre principalement sur l'APA et la PCH où l'activité est soutenue. En 2017, les crédits inscrits au BP pour ces deux AIS ont été insuffisants et des virements de crédit intra-DSD ont été nécessaires.

❖ APA : Impact de la loi ASV et forte hausse des bénéficiaires

Sur l'APA, il est prévu 50,5 M€ avec une progression des dépenses de 3,4 M€ de BP 2017 à BP 2018 soit une augmentation de 7% des dépenses.

- Sur l'APAD, l'augmentation serait de 14% (soit 2,5 M€), cette forte hausse des dépenses s'explique par le double effet de la loi ASV et de la forte hausse des bénéficiaires.
- Sur l'APAE, la réforme du financement de la tarification engendre un surcoût pour le Département de près de 1 M€.

❖ PCH : l'activité poursuit sa forte hausse

Concernant la PCH, la prévision 2018 s'établirait à 8,75 M€ et enregistrerait une forte hausse par rapport au BP 2017 : + 1,15 M€ soit + 15%. En effet, le nombre de bénéficiaires de la PCH progresse toujours à un rythme soutenu (+9 % entre octobre 2016 et octobre 2017).

❖ RSA : des dépenses contenues

Pour le RSA, la prévision s'élèverait à 32,6 M€ (hors remboursement avance CAF) et elle n'évolue que de 1%. On constate la poursuite de la baisse des bénéficiaires du RSA amorcée en 2016 (-3% d'août 2016 à août 2017). Sur 2017, malgré cette baisse des bénéficiaires, les dépenses d'allocations progressent sous l'effet revalorisation (la dernière revalorisation de 2% dans le cadre du plan de lutte contre la pauvreté a eu lieu en septembre 2017) mais à un rythme moins soutenu que les années précédentes. Ainsi, le BP 2017 n'a pas été entièrement consommé et les crédits ont été réorientés vers l'APA. Sur 2018, les besoins augmenteraient légèrement au regard des incertitudes liées à **la fin des contrats aidés en août 2017**, l'arrêt brutal de ce dispositif d'insertion risque de venir peser sur les dépenses d'allocations RSA.

- Les dépenses d'hébergement fortement impactées par l'ASE

En prévision 2018, les dépenses d'hébergement s'établiraient à 64,5 M€ et leur hausse est contenue (+1 M€ et + 1,6% d'évolution de BP à BP). **Les évolutions se concentrent principalement sur le secteur de l'enfance.** Si l'activité tend à se stabiliser, la prise en charge des Mineurs Non Accompagnés (MNA) s'impose et nécessite de développer de nouveaux projets d'accueils plus adaptés aux besoins spécifiques de ces enfants. En outre, une réflexion est engagée au niveau national sur l'identification de la minorité des jeunes et leur mise à l'abri, sur lesquels le 1^{er} ministre a pris l'engagement d'une recentralisation vers l'Etat. Mais les conditions de mise en œuvre en fonction des éléments de la mission présentée ne sont aujourd'hui pas du tout définies.

Dans le domaine des personnes handicapées, les dépenses d'hébergement sont en légère hausse (+1%).

Pour l'aide sociale à l'hébergement en EHPAD, la baisse du budget (-1% de BP à BP) s'explique par la baisse des bénéficiaires depuis plusieurs années.

- La restitution de l'avance RSA : une dépense exceptionnelle qui pèsera sur le budget 2018

Il s'agit d'une dépense exceptionnelle qui correspond au remboursement de l'avance de trésorerie CAF que nous avons récupérée fin 2015. Suite à la demande de restitution par la CAF, il a été décidé de procéder à sa reconstitution sur la base de son niveau initial, soit 1 721 377 euros. Cette avance sera reconstituée selon les modalités suivantes :

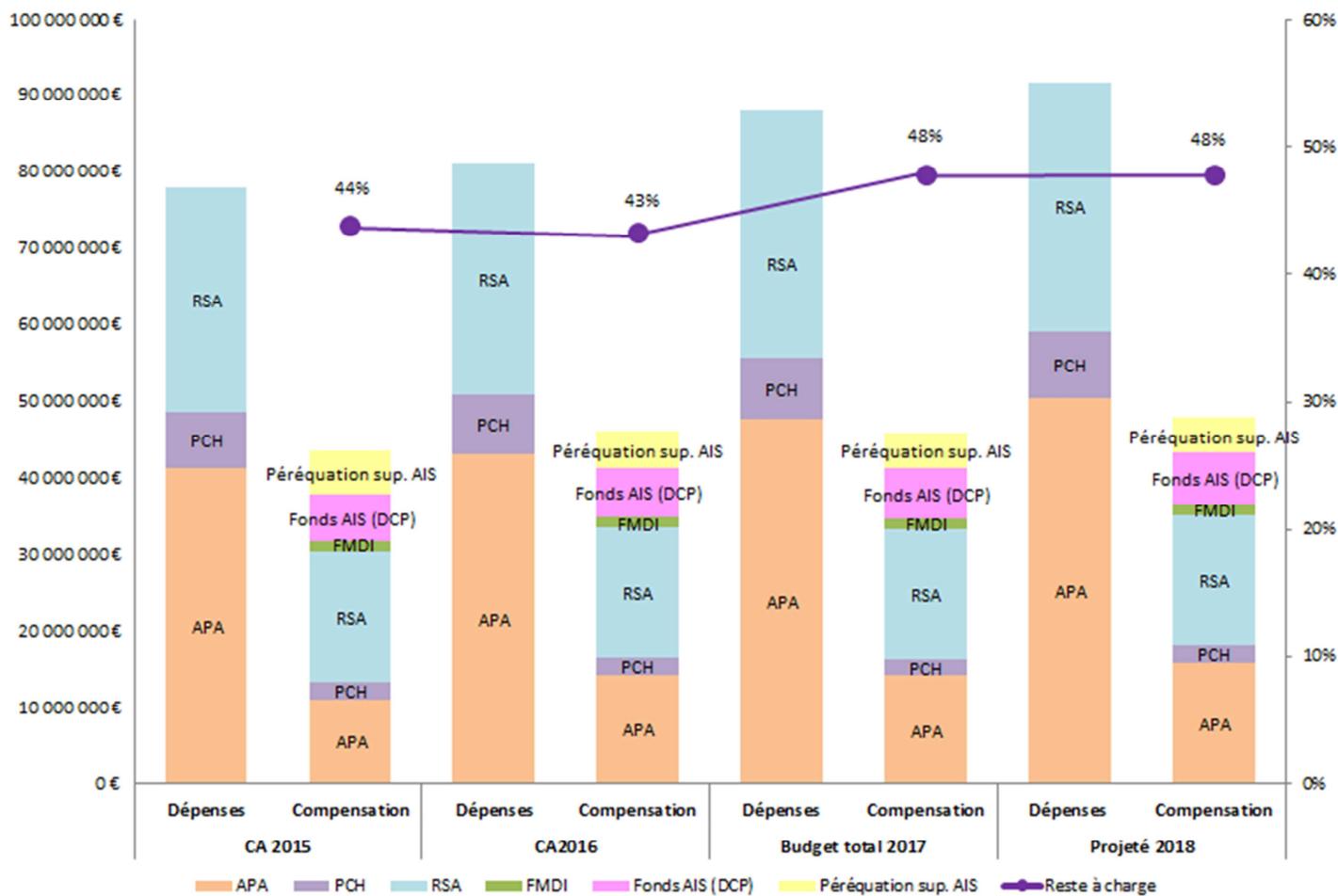
- ¼ de l'avance, soit 430 345 €, payé fin 2017
- le solde, soit 1 291 032,65 €, payé sur 2018

Ainsi, il serait nécessaire de prévoir au BP 2018 1,3 M€ complémentaires sur les allocations RSA, et cette avance pèsera pour plus de 15% dans l'évolution du BP.

Cependant au-delà des besoins liés à nos obligations légales en matière de paiement du RSA, j'ai proposé que nous engagions une réflexion volontariste et innovante de « contrats aidés départementaux ». Il faudra, certes, dégager des

ressources budgétaires pour mettre en œuvre cette action. Mais celle-ci a pour objectif de poursuivre les efforts engagés sur la réinsertion professionnelle durable et devrait donc se financer sur une baisse équivalente des allocations aux bénéficiaires du RSA.

Reste à charge AIS



➤ DRH

Grâce à la maîtrise des dépenses réalisée tout au long de l'année 2017, notamment avec la mise en place des actions qui ont fait suite à l'audit de l'effectif réalisé en 2016, l'augmentation des dépenses RH pourra être contenue à 2% par rapport au budget voté en 2017. En vertu de ce cadrage budgétaire, le budget 2018 serait de 69,5M€ à effectif constant.

Le gouvernement a confirmé l'intégralité de la mise en œuvre des mesures du PPCR, il a également annoncé pour concilier cet engagement avec la trajectoire des finances publiques le décalage de 12 mois de la mise en œuvre statutaires et indiciaires (passage en catégorie A au 1/2/2019 des assistants sociaux éducatifs et le report en 2020 de la création d'échelons supplémentaires pour certains grades de catégories C et A).

Mais ce report de 12 mois, à compter du 1^{er} janvier 2018, des dispositions non encore appliquées du protocole relatif à la modernisation des parcours professionnels, des carrières et des rémunérations ne concerne pas certaines mesures qui impactent déjà nos budgets de l'ordre de 1% sur le GVT (qui ne pourrait pas être absorbé dans les 2% d'évolution sans les économies déjà évoquées)

Ces mesures sont :

Augmentation de la valeur du point de 0.6 % au 01/02/2017 349 700 €

Revalorisation des indices majorés des catégories A et C (PPCR) 336 960 €

L'actualité de la DRH en 2018 sera marquée par différents chantiers :

- La mise en œuvre du document unique d'évaluation des risques professionnels ;
- La mise en œuvre de la refonte du régime indemnitaire, avec une enveloppe supplémentaire de 1,2 M€ ;
- La création d'un service de médecine professionnelle ;
- L'accompagnement de la réflexion sur les moyens humains nécessaires à la direction de la solidarité, et les conditions de mise en œuvre, dans un contexte de maîtrise de l'augmentation de la masse salariale ;
- L'utilisation de la cartographie des métiers pour redynamiser la GPEC ;
- Un plan d'action pour contenir l'évolution de l'absentéisme pour maladie ordinaire dont le coût représente aujourd'hui l'équivalent de 122 ETP.

Pour les transports, le Département a reçu la délégation de la compétence de la Région et de l'Agglomération. Sur l'ensemble du Budget annexe Transports, le Département ne finance que le coût des transports handicapés et évènementiels soit 0,5 M€.

Pour ce qui est de la masse salariale du budget transports, elle est désormais essentiellement supportée par la Région pour les agents transférés. Le budget annexe, financé principalement par la Région et l'Agglomération, remboursera à la Région ces dépenses salariales.

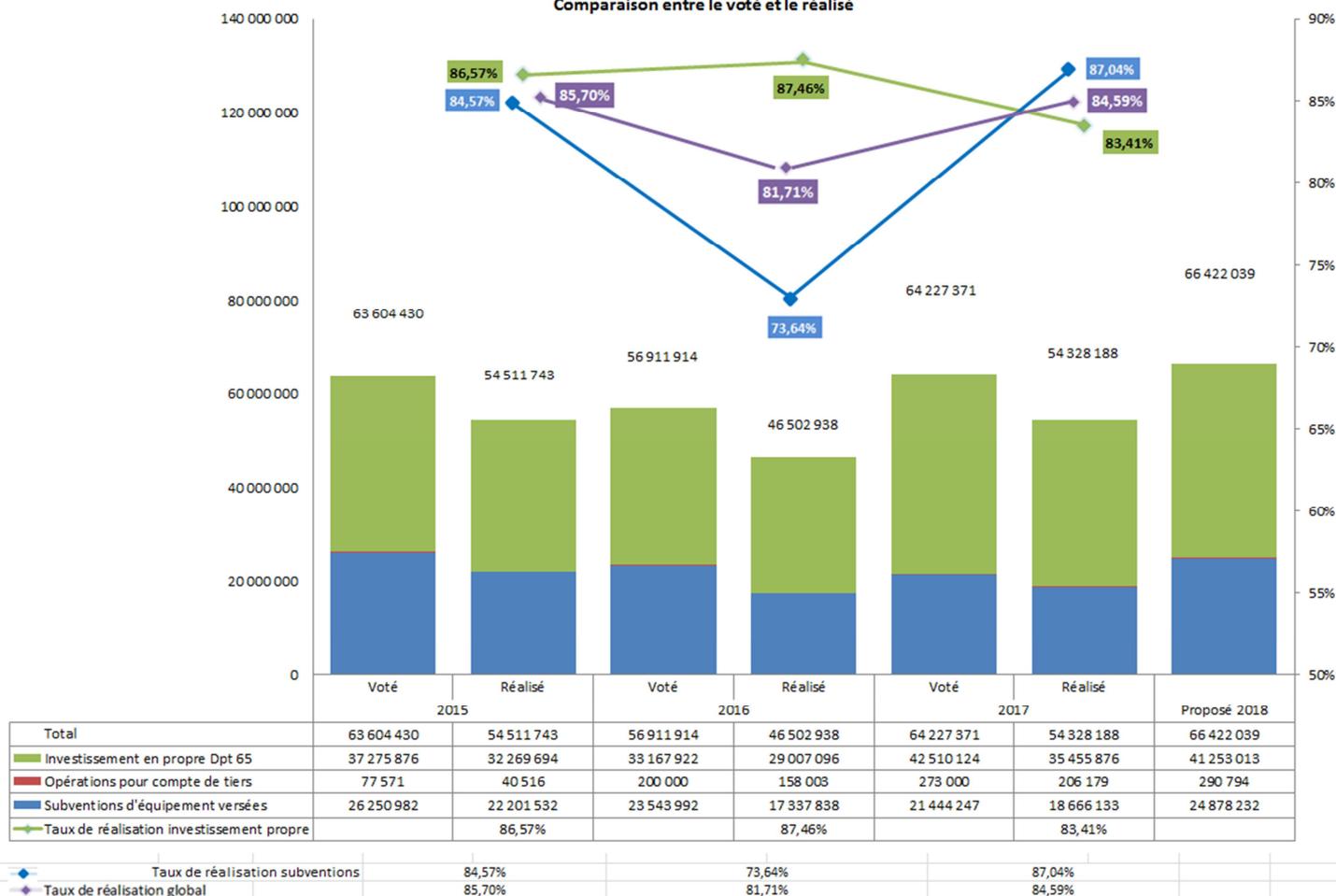
II.3. Les grandes orientations de la section d'investissement

II.3.1 Dépenses d'investissement

Bien que contraint par notre capacité à financer l'investissement, je vous propose de rester volontaire sur les dépenses d'investissement, pour soutenir l'économie locale et l'emploi. Les besoins exprimés aujourd'hui en projection du PPI s'élèvent à 57,8 M€, alors que les réalisations 2016 et 2017 sont respectivement de 46,5 M€ et de 54,3 M€. Il nous faut donc trouver le niveau d'équilibre entre une section d'investissement dynamique et réaliste, et notre capacité à mobiliser l'emprunt sans dégrader les perspectives d'avenir avec des besoins très importants d'ici 2020, sur notre patrimoine immobilier et sur le très haut-débit

- Répartition de l'investissement

Comparaison entre le voté et le réalisé



Les dépenses d'investissement en propre augmentent au fil des années. La répartition entre maîtrise d'ouvrage et subventions versées serait respectivement, en 2018, de 62% et 38%.

La courbe verte représente le pourcentage de réalisation de nos dépenses en propre. La courbe bleue illustre le pourcentage de réalisation des travaux subventionnés pour lesquels le Département n'est pas maître d'ouvrage.

Nous pouvons donc remarquer qu'en 2017 l'amélioration de notre réalisation globale est liée à un meilleur versement des subventions d'investissement.

Pour rappel, la section d'investissement s'équilibre grâce au FCTVA, aux subventions d'investissement (bâtiments, infrastructures telles que les collèges...), au virement depuis la section de fonctionnement et à l'emprunt.

- Les engagements pluriannuels

Le PPI proposé, dont les totaux figurent dans le tableau ci-dessous, ne prend pas en compte les crédits nécessaires au développement du FTTH (RIP2). En effet, suite aux accords avec Orange, l'AP de 92 M€ votée initialement début 2017 devient sans objet. Par contre, Il conviendra de voter au BP une nouvelle AP (et de ventiler les crédits sur les années 2018-2022) correspondant au nouveau programme de travaux sur 92 communes pris en charge par la collectivité en complément de l'investissement privé.

Au total, hors dépenses liées au RIP2, sur 262,4 M€ d'AP disponible, 57,8 M€ sont prévus en CP 2018, auxquels il faut ajouter le remboursement du PPP routier, les subventions d'investissement versées à la régie Haut Débit, les dépenses imprévues et autres dépenses diverses soit au total 66,4 M€ à ce jour. Pour rappel au BP 2017 nous avons voté 61,5 M€ sur le même périmètre, pour une réalisation de 54,3 M€.

Pour ce qui est plus spécifiquement des PPP routier et haut-débit, le 1^{er} est porté directement par le Département, et donc remboursé annuellement ; quant au second, il est porté par la Régie haut-débit, à laquelle le Département verse une subvention

en fonctionnement et en investissement, afin de participer à l'acquittement des loyers.

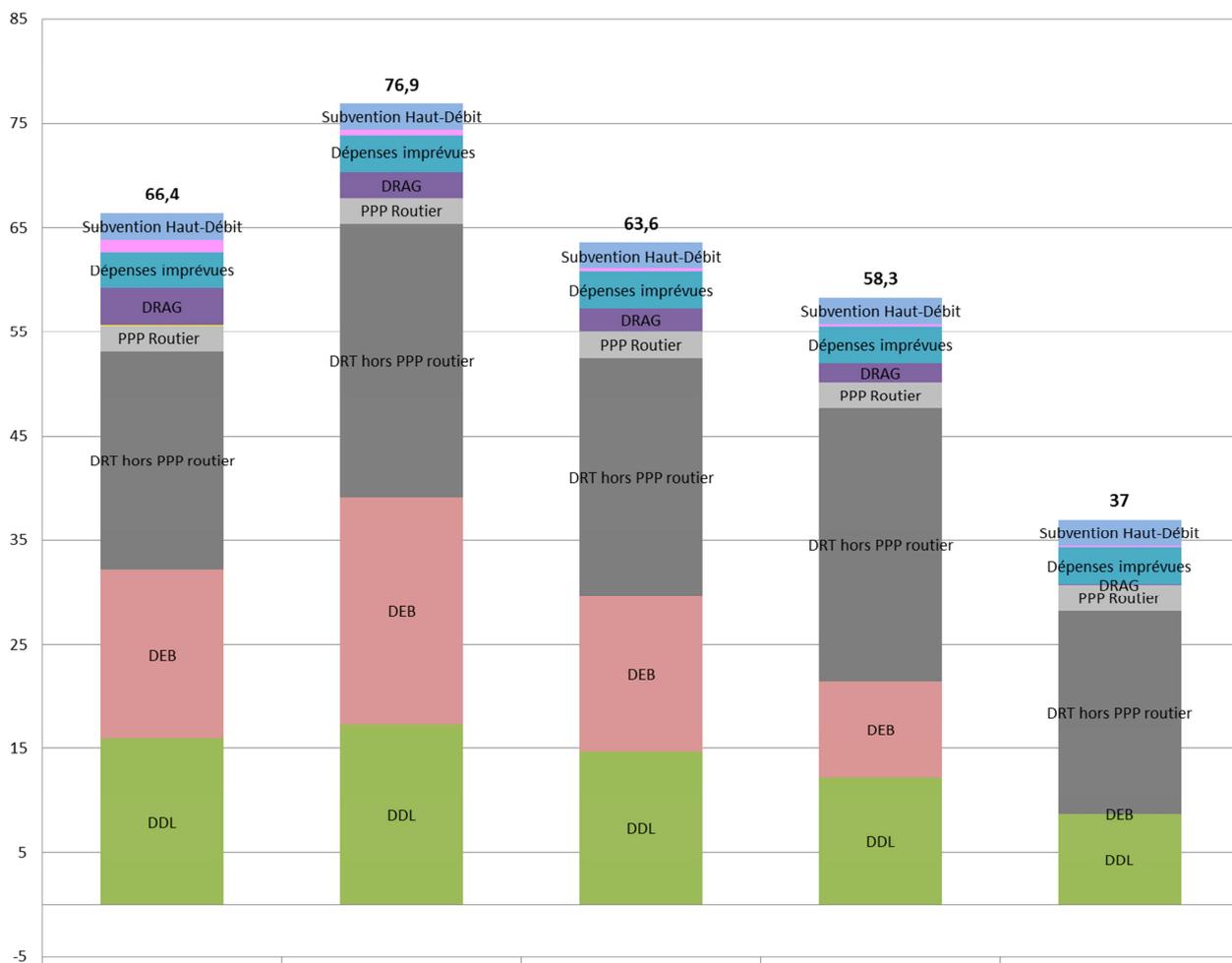
Le tableau ci-dessous donne une vision d'ensemble par DGA.

Direction	AP	Réalisé CP 2017	CP 2018	CP 2019	CP 2020	CP 2021	CP 2022
DDL	71,5 M€	12,3 M€	15,9 M€	17,3 M€	14,7 M€	12,2 M€	8,7 M€
DEB	62,3 M€	11,8 M€	16,3 M€	21,8 M€	14,9 M€	9,2 M€	0 M€
DRT	115,7 M€	20,6 M€	20,9 M€	26,3 M€	22,9 M€	26,3 M€	19,5 M€
DRAG	10,4 M€	2,6 M€	3,5 M€	2,4 M€	2,3 M€	1,8 M€	0,1 M€
DSD	2,5 M€	0,3 M€	1,2 M€	0,6 M€	0,3 M€	0,3 M€	0,2 M€
Total	262,4 M€	47,6 M€	57,8 M€	68,4 M€	55,1 M€	49,8 M€	28,5 M€

PPP Routier	2,5 M€	2,5 M€					
Haut Débit RIP 1	2,4 M€	2,5 M€					
Dépenses imprévues	0 M€	3,5 M€	3,5 M€	3,5 M€	3,5 M€	3,5 M€	3,5 M€
Divers*	1,8 M€	0,1 M€	-	-	-	-	-
Total	54,3 M€	66,4 M€	76,9 M€	63,6 M€	58,3 M€	58,3 M€	37 M€

*Divers : ces dépenses d'investissement diverses sont hors AP/CP. Elles concernent les subventions en annuités, les prêts d'honneur au personnel, la subvention d'équipement à la MDEF et des travaux d'aménagement du territoire numérique.

Avec au total 66,4 M€ de projets d'investissement (hors dépenses liées au RIP2) recensés actuellement pour 2018, 76,9 M€ en 2019 et 63,6 M€ en 2020, notre programmation pluriannuelle des investissements est au-dessus de nos capacités financières et de nos capacités de réalisation. Cela doit nous conduire à faire des choix sur la priorisation de nos dépenses. Néanmoins, je souhaite que nous restions volontaires, car l'investissement départemental est un moteur essentiel de notre territoire.



	2018	2019	2020	2021	2022
Total	66,4	76,9	63,6	58,3	37
Subvention Haut-Débit	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
DSD	1,2	0,6	0,3	0,3	0,2
Dépenses imprévues	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
DRAG (hors Haut-Débit et hors dette)	3,5	2,4	2,3	1,8	0,1
Divers	0,1				
PPP Routier	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
DRT hors PPP routier	20,9	26,3	22,9	26,3	19,5
DEB	16,3	21,8	14,9	9,2	0
DDL	15,9	17,3	14,7	12,2	8,7

▪ Charte de l'Achat public

Pour aller au-delà des exigences légales de bon usage des deniers publics et de sécurité juridique, une charte de la commande publique a vocation à favoriser l'optimisation des achats. En effet, « avant d'être un acte juridique, l'acte d'achat est un acte économique ». Tel est l'esprit de la récente réforme des marchés publics. Elle s'appuie sur trois axes de la politique d'achat :

1/ Le développement de la performance économique des achats (concrétisée par des réductions de coût, une meilleure qualité pour les utilisateurs et une maîtrise de la consommation, le choix de modalités d'allotissement les plus appropriées pour organiser et structurer la commande en fonction du besoin et du tissu économique et l'encouragement à l'innovation) ;

2/ Le développement d'une politique d'achats responsables, pérennisant la démarche d'insertion par l'activité économique et poursuivant l'intégration du développement durable dans les pratiques d'achats privilégiant les circuits courts et la prise en compte du coût global ;

3/ La connaissance du tissu économique et l'approfondissement de la relation fournisseurs, avec la volonté de donner une bonne visibilité sur les activités, le fonctionnement et les achats programmés.

Issue du projet de territoires, je vous rappelle que nous avons signé une charte de l'achat public de portée départementale qui traduit ces différents engagements.

II.3.2 Recettes d'investissement

- FCTVA : 5,4 M€

Notre niveau d'investissement ayant été plus élevé cette année avec notamment l'ensemble des rénovations et constructions entreprises (Hôtel du Pradeau, MDS de Bagnères-de-Bigorre...) nous pouvons espérer percevoir une recette de FCTVA supérieure à celle de 2017. L'hypothèse de recette de FCTVA est construite en appliquant le taux de 16,404 % aux dépenses éligibles, qui représentent en moyenne environ 60% des dépenses d'investissement inscrites dans notre PPI.

- L'emprunt : 15 M€

Pour contenir l'encours de dette de la collectivité, le recours à l'emprunt en 2018 devrait être limité au montant du remboursement du capital, soit 14,7 M€. A fortiori, nous allons continuer à ne pas emprunter plus que le montant remboursé en capital sur un même exercice, dans la mesure où un nouveau plafond indicatif de 10 ans a été défini par la loi de programmation 2018-2022 pour encadrer la capacité

de désendettement (CDD) des Départements. Il sera donc indispensable, pour notre collectivité, d'inscrire en section d'investissement uniquement ce que nous sommes en capacité de réaliser, de façon à équilibrer notre budget grâce à l'autofinancement, alors que notre épargne nette va encore diminuer, et non pas en augmentant l'emprunt d'équilibre.

Conclusion

L'ensemble des mesures d'économies engagées depuis 2011 ont porté leurs fruits, mais nous constatons en 2018 que la situation financière du Département reste tendue.

Malgré des efforts importants de rationalisation entrepris ces dernières années, nos dépenses de fonctionnement continuent d'augmenter.

Les dépenses sociales et les ressources humaines représentent respectivement 57,9% et 22,9% soit au total 80,8% de notre section de fonctionnement. Cela fait plusieurs années que nous avons engagé les réformes nécessaires pour contenir nos dépenses de fonctionnement. Aujourd'hui nous touchons une limite, et nous n'avons pas de marge de manœuvre sur les dépenses sociales, notamment les AIS. Elles sont d'une part obligatoires, et nous subissons d'autre part leur évolution, même si nous continuons à travailler à une meilleure efficacité des dépenses, notamment au travers du schéma de développement social. Nous devons étudier les inflexions possibles en mettant des moyens sur l'innovation sociale et la prévention pour anticiper plutôt que subir, mais cela ne produira ses effets que progressivement.

Depuis 6 ans, nous avons stabilisé les effectifs au prix d'efforts importants là aussi. Il est nécessaire d'être particulièrement vigilant sur les autres dépenses de fonctionnement.

L'équilibre de notre section d'investissement pourra être assuré, sur un volume de même ordre de grandeur que les années passées, avec quelques arbitrages qui restent à établir pour maintenir le poids de l'endettement, tout en étant en capacité de ne pas augmenter le taux de notre fiscalité. Il conviendra par ailleurs de respecter le plafond d'augmentation de nos dépenses de fonctionnement fixé à 1,2% par la Loi de Programmation des Finances Publiques 2018-2022.

Avec un résultat qui serait de 29 M€ estimé et l'orientation d'un maintien de l'investissement sur le territoire à hauteur de 60 M€, le déséquilibre à résorber dans les prochaines semaines est estimé à 12,7 M€.

III. ETAT DE LA DETTE

III. 1 Etat de la dette propre

La dette du Département hors PPP est constituée de 29 emprunts, pour un montant de capital restant dû au 1^{er} janvier 2018 de 127,7 M€.

Le taux moyen de notre encours est de 2,06%, à ce jour en tenant compte de la projection des taux variables sur les marchés) et sa durée de vie moyenne est courte, à 5 ans et 3 mois. Il est composé de 68,5% de taux fixes et de 31,5 % de taux variables et structurés (tunnel). Selon la charte Gissler, plus de 99,6% de notre encours est classé en 1A : notre dette est donc peu risquée.

➤ Les opportunités de réaménagement sans risque

▪ Approche globale

En cas de tensions budgétaires, un allongement de la durée de vie de l'encours pourrait être envisagé, tout en respectant le seuil d'alerte de 7 à 8 ans (capacité de désendettement).

Le reprofilage de l'encours pourrait permettre de libérer des capacités budgétaires, tout en maintenant l'équilibre de la dette à moyen et long terme.

Les mensualités sont plutôt hétérogènes sur l'exercice, et le mois de décembre porte, à lui seul, 27% de la charge annuelle de remboursement. D'éventuelles tensions de trésorerie pourraient être (tout ou partiellement) gérées par une restructuration de l'échéancier, si le Département voyait sa situation de sur-trésorerie prendre fin.

➤ Stratégie d'emprunt 2018

▪ Ajustement des besoins d'emprunt

Le principe de sincérité budgétaire devrait nous astreindre à n'inscrire en investissement que ce que nous sommes en capacité de réaliser. En respectant cette règle, nous pourrions contenir les besoins en emprunt d'équilibre afin de stabiliser notre endettement, voire au-delà, nous permettre de nous désendetter progressivement.

▪ Diversification des types de contrats

Sur 2018, nous pourrions de nouveau nous tourner vers des propositions à taux variable. En effet, faire le choix de ce type de contrat sur les prochains financements nous permettra d'une part, en augmentant la part d'encours révisable de bénéficier d'un faible coût de financement quand les marchés sont bas et, d'autre part, la hausse du coût de financement étant théoriquement liée à l'amélioration de la santé économique du pays, elle pourrait être absorbée en partie par la hausse des ressources.

De plus, la dette à taux variable laisse des opportunités de réaménagement de l'encours, puisque le montant des indemnités de remboursement anticipé est faible, voire nul en fonction des contrats.

En résumé, maintenir une part d'encours variable significative nous permettrait :

- D'effectuer des remboursements anticipés de dette à moindre coût ;
- De refinancer des contrats vers des indexations performantes sans coût de sortie ;
- De renégocier le niveau de la marge, si les marchés continuent à se détendre sur le marché du financement public.

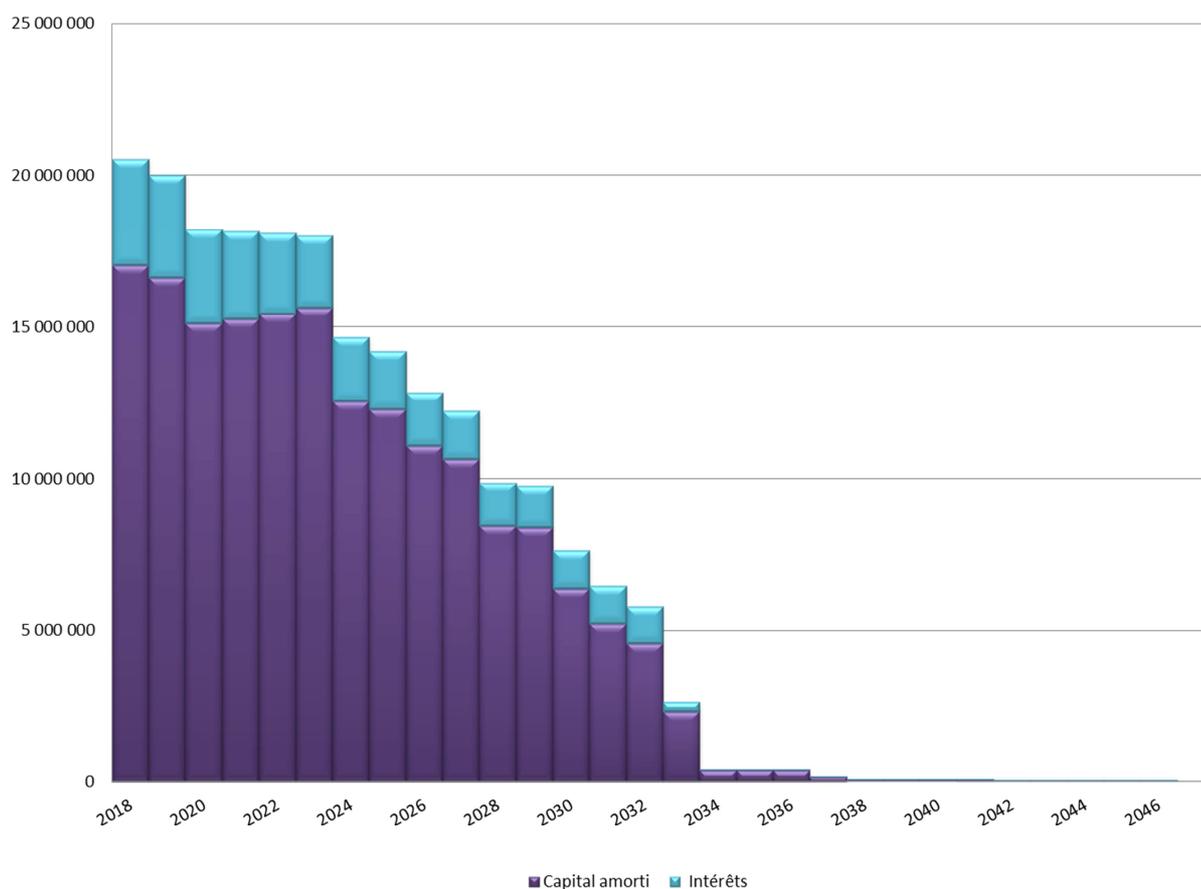
III.1.1. Vue d'ensemble

Le montant total de l'encours est de 163,6 M€ avec PPP routier et emprunt Pyrenia (dont 127,7 M€ d'encours hors PPP) au 1^{er} janvier 2018.

III.1.1.1. Evolution des annuités

Le graphique ci-dessous présente une extinction des annuités de la dette, avec une prévision de nouvel emprunt de 15 M€ en 2018 (simulation nouvel emprunt à 1,20% sur 15 ans).

**Extinction des annuités de la dette au 01/01/2018
avec nouvel emprunt 2018 de 15 M€**

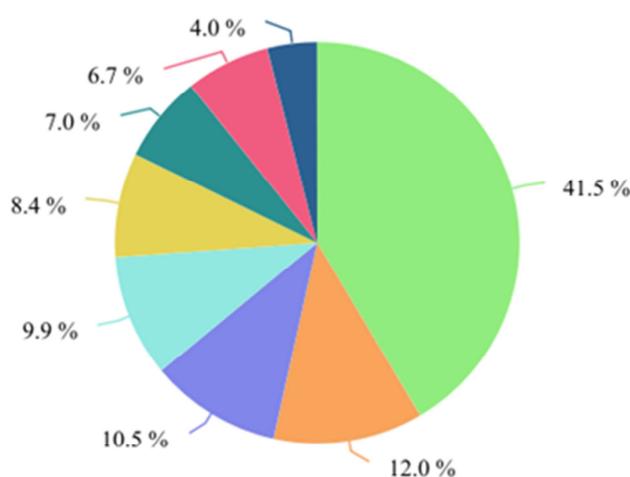


III.1.1.2. Répartition de l'encours par prêteur

L'emprunt 2017 de 15 M€ a été contracté auprès de plusieurs établissements bancaires :

- La CDC, pour 2 M€, sur 20 ans, qui nous a fait bénéficier d'une de ses enveloppes croissance verte à taux 0% pour réaliser un ensemble de travaux sur des bâtiments de collèges ;
- Le Crédit Coopératif pour 4 M€ à taux fixe 1,05% sur 15 ans ;
- La Caisse d'Epargne pour 4,5 M€ à taux fixe 1,28% sur 15 ans ;
- Le Crédit Agricole pour 4,5 M€ à taux fixe 1,39% sur 15 ans.

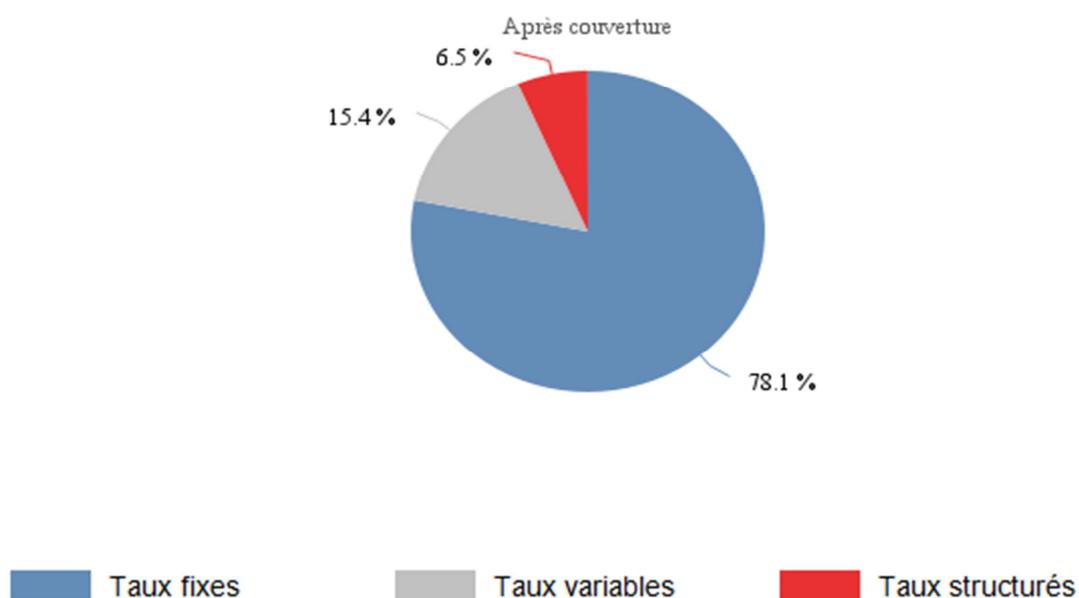
La Société Générale conserve néanmoins sa première place dans notre encours, comme l'an passé, en raison notamment de l'encours lié au PPP routier.



Prêteur	Montant
Société Générale	67 892 690,48
Crédit Foncier	19 600 000,12
Caisse Française de Financement Local	17 222 339,43
Crédit Agricole	16 160 857,79
Caisse d'Epargne	13 727 056,17
Crédit Coopératif	11 466 666,67
Caisse des Dépôts et Consignation	11 040 630,90
Banque populaire	6 499 999,93

III.1.1.3. Répartition de l'encours en fonction du type de risque

L'encours est constitué d'une grande majorité de taux fixe (78,1%). Lors de nos prochaines consultations, il serait opportun de contractualiser des taux variables, afin de profiter des taux bas actuels et de se laisser la possibilité d'arbitrer plus facilement notre dette.



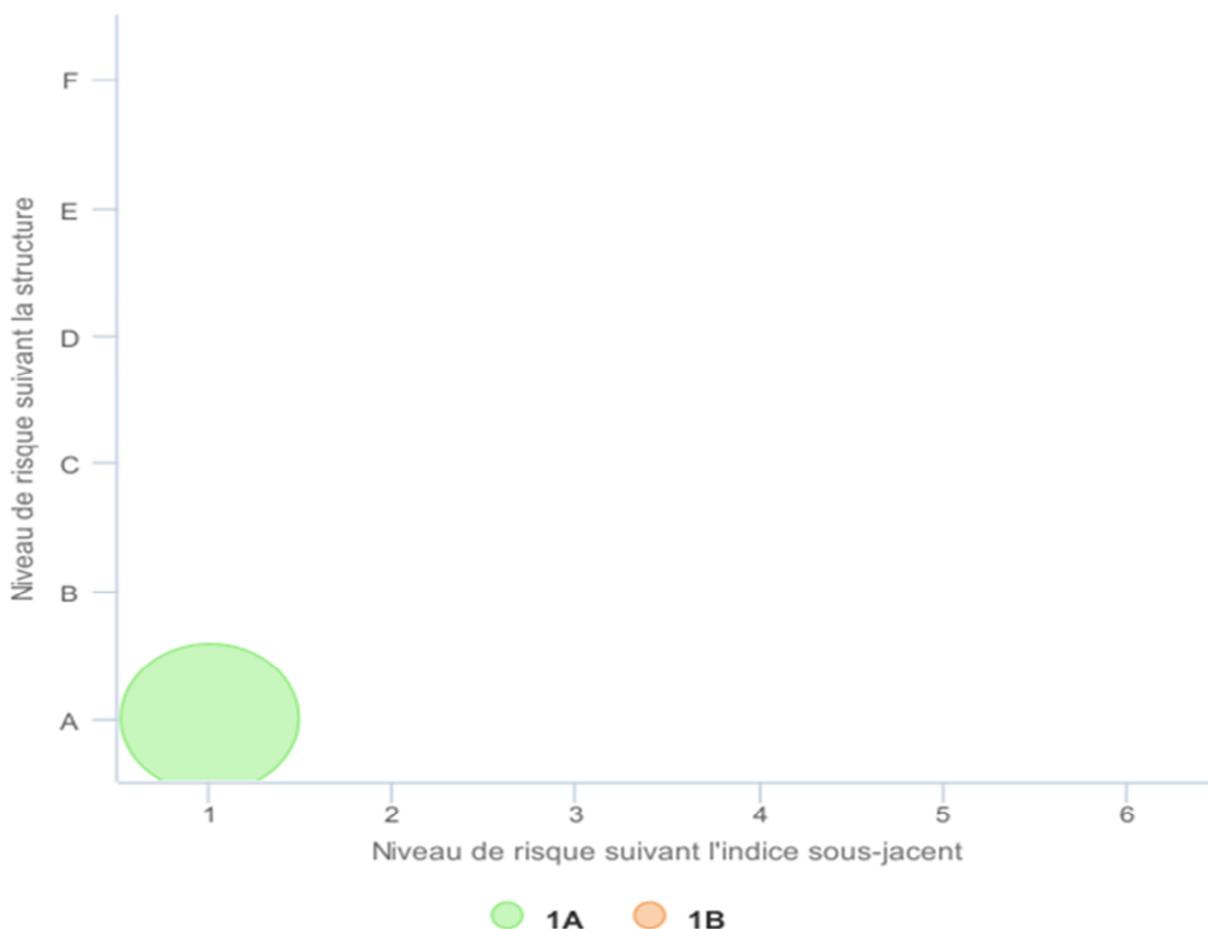
III.1.1.4. Classification Gissler du risque

La dette du Département est très sûre. Elle est presque entièrement classée A1 (à 99,63%), c'est-à-dire le risque le plus bas, qui correspond à des taux fixes, des taux variables, voire des taux variables encadrés, tous ces indices étant en zone Euro.

Les 0,37% classée en B1 correspondent à de la barrière simple sans effet multiplicateur, les indices étant en zone Euro. Il s'agit de 3 emprunts pour un total de 0,6 M€, sans risque de dépasser la barrière car elle est élevée. Quand bien même nous la dépasserions, nous basculerions sur un nouveau taux fixe égal à la barrière :

- 0,33 M€ de Capital Restant Dû (CRD) à la Société Générale, taux fixe de 3,38% tant que l'Euribor 12 mois ne dépasse pas 5,5%. S'il dépasse 5,5%, on basculerait sur du fixe à 5,5% ;

- 266 666 € à Dexia, taux fixe de 3,46%, tant que l'Euribor 12 mois ne dépasse pas 5,5%. Idem.



III.1.2 Stratégie de sécurisation de la dette

En 2013, le Département a décidé de sécuriser son encours de dette, en contractant auprès de Natixis des couvertures swap à taux fixe sur deux anciens emprunts Dexia, dont un terminé en 2017, ainsi qu'un tunnel à prime nulle sur un contrat Crédit Foncier.

Les taux ont été figés au 3 juin 2013, en taux fixe, et ils nous permettent donc de connaître dès à présent le montant exact des frais financiers que nous aurons à

acquitter jusqu'à la fin de chaque contrat. Nous n'avons donc plus aucun risque de taux.

L'emprunt 118 bis se clôture en 2018, et le tunnel nous sécurise jusqu'en 2027 :

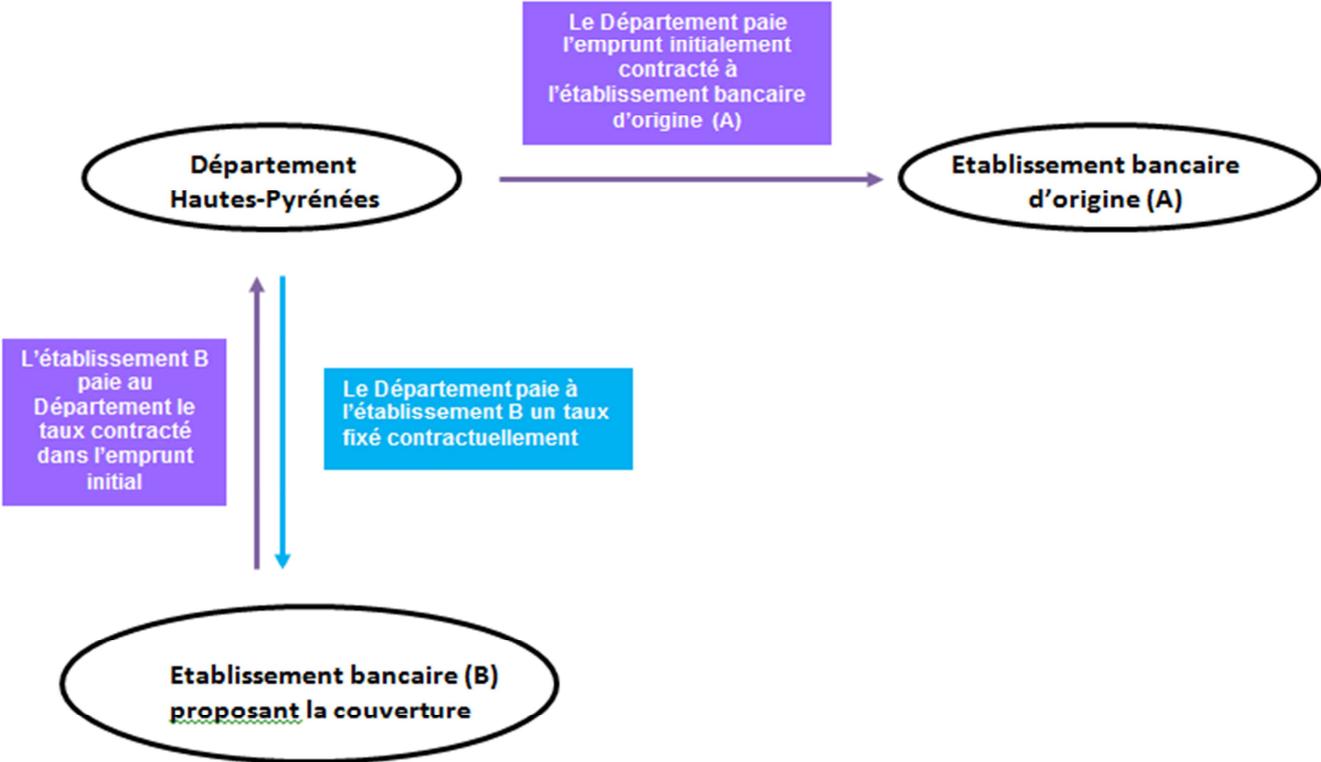
- Swap 118 bis sur l'emprunt n°118 (Dexia/SFIL)
 - Notionnel au 01/01/2014 : 1 633 333 €
 - Date début de l'opération : 01/01/2014
 - Date fin de l'opération : 01/01/2018
 - Taux d'origine : euribor 12 mois
 - Taux de swap : 0,96 %

- Tunnel 212 sur l'emprunt 212 (Crédit Foncier)
 - Notionnel au 28/06/2013 : 14 500 000 €
 - Date début de l'opération : 28/06/2013
 - Date fin de l'opération : 28/12/2027
 - Taux d'origine : euribor 6 mois + 1,95% de marge
(échéance au 28 juin et au 28 décembre de chaque année)

La sécurisation totale sur ce dernier contrat est importante. La mise en place d'un tunnel à prime nulle nous donne les garanties suivantes :

- Le taux maximal payé sur l'échéance est limité par un taux plafond de 3%,
- Le Département profite d'éventuelles baisses de taux, ne pouvant néanmoins se situer en deçà de 1,09%,

Le mécanisme d'échange de taux est explicité dans le schéma suivant :



III.2. Etat de la dette garantie

A la fin de l'exercice 2017, l'encours de dette garanti est de 292 M€.

III.2.1. Etat des garanties accordées ou renouvelées en 2017

Domaine	Nombre d'emprunts	Nombre de lignes	Part garantie en 2017
Logement social	19	34	5,1 M€
Stations de ski	-	-	0
Totaux	19	34	5,1 M€

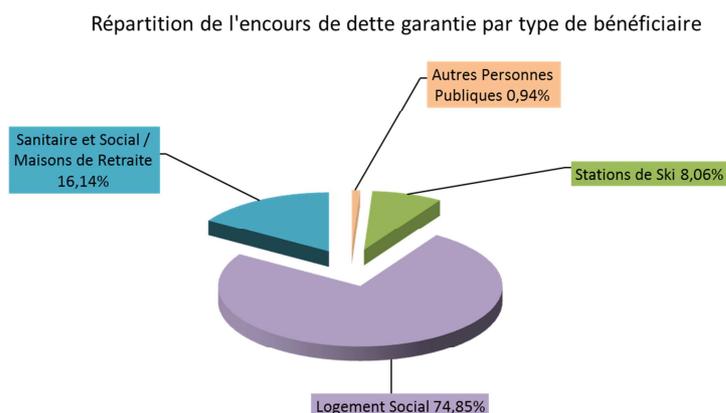
Cela représente 40% de l'activité enregistrée lors de l'exercice précédent. En 2016, le Département a accordé sa garantie pour 47 dossiers, correspondant à 87 lignes, pour une part d'encours garantie de 29,4 M€.

Le ratio calculé en annuités en cours des dettes propre et garantie / recettes réelles de fonctionnement =

19,5 M€ / 351 M€ soit 5,55 % (pour un ratio maximum autorisé à 50%).

A noter que les annuités relatives au logement social sont exclues de ce ratio : elles représentent 12,5 M€ au 31 décembre 2017.

III.2.2. Etat de la dette garantie par type de bénéficiaire



Sans surprise, le logement social est de loin le principal secteur dans lequel le Département accorde des garanties d'emprunt. Il représente trois quarts de nos garanties (74,85%). Les trois autres principaux secteurs sont les stations de ski pour 8,06%, les maisons de retraite pour 9,55%, et le sanitaire et social pour 6,60%.

III.2.3. Etat de la dette garantie par bénéficiaire

Tous secteurs confondus, les principaux bénéficiaires (encours supérieurs à 3 M€) sont par ordre décroissant : l'OPH, Promologis, la SEMI de Tarbes, la station de ski du Tourmalet, l'EHPAD Curie Sembres (situé à Rabastens-de-Bigorre), la Maison de retraite de Maubourguet, l'association Notre Dame des Douleurs (située à Bagnères-de-Bigorre), le centre hospitalier de Lannemezan et la Maison de retraite de Vieuzac.

Etat de la dette garantie par bénéficiaire au 31/12/2017

Bénéficiaire	Encours au 31/12/2017	Annuité	%
Communauté de Communes des Baronnie	113 039	19 552	
La Barthe de Neste	49 093	14 054	
Syndicat des Thermes de Barèges	971 991	62 901	
Trie-sur-Baïse	1 610 400	152 455	
Autres Personnes Publiques	2 744 522	248 962	0,94%
Commune de Gavarnie-Gèdre	108 030	5 558	
Commune d'Aragnouet	1 308 528	280 889	
Régie de Luz	1 440 918	245 643	
Régie des Sports de Cauterets	1 929 538	572 554	
Régie du Tourmalet	2 655 208	491 817	
SEMAP de Peyragudes	1 304 724	225 115	
SIVU Aure 2000	2 599 193	327 518	
SIVU Tourmalet	12 178 168	639 798	
Stations de Ski	23 524 306	2 788 890	8,06%
OPH 65	120 682 883	6 692 880	
Axentia	2 545 000	0	
Promologis	70 976 512	4 423 634	
Sté HLM ICF Atlantique	2 018 528	77 936	
Sté HLM Emmaüs	24 663	26 402	
SA HLM Erilia	3 347 624	117 233	
SEMI Tarbes	18 956 509	1 169 389	
Logement Social	218 551 720	12 507 474	74,85%
ADAPEI	1 201 500	205 453	
ADMR	36 850	8 230	
ANRAS	552 503	67 653	
Association Don Bosco Albert Peyriguère	2 688	2 754	
Association Paralysés France	3 213 611	273 924	
Association de Réhabilitation Immobilière de Galan	0	507	
Association St Raphaël ESAVS de Madiran	1 958 333	153 380	
Centre de Réadaptation d'Astugue	411 365	82 347	
Centre Hospitalier de Bagnères	65 993	69 622	
Centre Hospitalier de Lannemezan	5 096 566	438 873	
Centre Hospitalier de Bigorre (Tarbes)	2 739 844	139 369	
Centre Départ.Travail Protégé Castelnaud Rivièrè Basse	129 167	21 013	
CILUMD	218 186	20 752	
ESAT du Plateau de Lannemezan - La Demi Lune	801 485	76 232	
IME Jean-Marie Larrieu	681 505	80 746	
Maison d'Enfants Diététique et Thermale (ancienne Soleil et Bigorre)	1 259 778	102 550	
Association Père le Bideau (Maison d'Enfants St Joseph)	890 014	48 602	
Sanitaire et Social	19 259 386	1 792 008	6,60%
Association Accueil du Frère Jean	1 567 254	111 616	
Association Notre Dame des Douleurs	5 341 121	461 550	
Groupe SCAPA (St Laurent de Neste, Las Arribas, Le Jonquère)	5 116 096	327 769	
Maison de Retraite Curie Sembres Rabastens	7 159 983	525 727	
MDR de Vieuzac Argelès - EHPAD CANARIE	3 055 392	374 818	
Maison de retraite de Maubourguet	5 638 030	345 327	
Maisons de Retraite	27 877 876	2 146 808	9,55%
Calendreta	13 665	5 383	
Autres Personnes Privées	13 665	5 383	0,00%
Total Général	291 971 476	19 489 526	100,00%

Annexe 1

Glossaire

ADEME : Agence de l'Environnement et de Maîtrise de l'Energie
ADF : Association des Départements de France
AIS : Allocations Individuelles de Solidarité
APA : Allocation Personnalisée d'Autonomie
APUL : Administrations Publiques Locales
Bénéficiaires ACI : bénéficiaires Ateliers et Chantiers d'Insertion
CAE : Contrat d'accompagnement à l'Emploi
CFE: Contribution Foncière des Entreprises
CFL: Comité de Finances Locales
CNSA : Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie
CPER : Contrat de Plan Etat-Région
CRD : Capital Restant Dû
CVAE: Contribution sur la Valeur Ajoutée des Entreprises
DCP: Dotation de Compensation Péréquée
DCRTP : Dotation de Compensation de la Réforme de la Taxe Professionnelle
DDEC : Dotation Départementale pour l'Equipement des Collèges
DGD : Dotation globale de décentralisation (recettes de fonctionnement)
DGE : Dotation Globale d'Equipement
DGF: Dotation Globale de Fonctionnement
DMD : Délégation Militaire Départementale
DMTO : Droits de Mutation à Titre Onéreux
Dotation allocations compensatrices : ce sont les allocations compensatrices de la Taxe d'Habitation (TH), de la Taxe professionnelle (TP), de la Taxe Foncière sur les Propriétés Bâties (TFPB) et de la Taxe Foncière sur les Propriétés non Bâties (TFPNB)
DRF : Dépenses Réelles de Fonctionnement
ENT 3 : Environnement Numérique de Travail 3
EPL: Etablissement Public Local d'Enseignement
FCTVA : Fonds de Compensation de la TVA
FDE : Fonds Départemental pour l'Environnement
FDH : Fonds d'Hébergement
FDMD : Fonds Départemental de Maîtrise des Déchets
FDPTP: Fonds Départemental de Péréquation suite à la réforme de la Taxe Professionnelle
FIPHFP : Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique
FIR : Fonds d'Innovation Recherche
FMDI : Fonds de Mobilisation Départementale pour l'Insertion
FNGIR : Fonds National de Garantie Individuelle de Ressources
FONJEP : Fonds de coopération de la Jeunesse et de l'Education Populaire
GVT : Glissement Vieillesse Technicité
GSM : Groupe Spécial Mobile
IFER: Imposition Forfaitaire sur les Entreprises de Réseaux
Loi ASV : Loi d'Adaptation de la Société au Vieillissement

Loi MAPTAM: Loi de Modernisation de l'Action Publique Territoriale et d’Affirmation des Métropoles
Loi NOTRe: Loi portant Nouvelle Organisation Territoriale de la République
LPFP 2014-2019: Loi de Programmation des Finances Publiques
MO : Maîtrise d’ouvrage
MOE : Maîtrise d’œuvre
ODEDEL: Objectif D’Evolution de la Dépense Locale
OM: Ordures Ménagères
PCET : Plan Climat Energie Territorial
PCH : Prestation de Compensation du Handicap
PDESI : Plan Départemental des Espaces Sites et Itinéraires
PEDMA : Plan d’Elimination des Déchets Ménagers
PFR : Prime de Fonction et de Résultat
POCTEFA : Programme Opérationnel de Coopération Territoriale Espagne-France-Andorre
POR FEDER : Programme Opérationnel Régional Fonds Européen de Développement Régional
Projet HPHP : Projet Huesca-Pirineos Hautes-Pyrénées
Projet PMPPM : Projet Pyrénées Mont Perdu Patrimoine Mondial
RHD: Régie Haut-Débit
RRF : Recettes Réelles de Fonctionnement
RSA: Revenu de Solidarité Active
TFPB: Taxe Foncière sur les Propriétés Bâties
TICPE : Taxe Intérieure de Consommation sur les Produits Energétiques (ancienne TIPP)
TSCA : Taxe Spéciale sur les Conventions d’Assurance

PPI Proposé 2018

Millésime AP	Code Programme AP	AP	Libellé AP	Total AP Budget Total 2017	Proposition BP 2018	Global AP avec proposé 2018	Disponible sur AP pour 2018 et suivantes	Réalisé CP antérieurs	Numéro d'enveloppe d'AP	CP 2018	CP 2019	CP 2020	CP 2021	CP 2022	CP 2023	CP 2024	CP 2025	CP 2026			
2007	2FDECO	2FDECO-2007-1	FDS ECONOMIQUE DEPTAL TIERS	6 555 466,15 €	-3 916,37 €	6 551 549,78 €	-3 916,37 €	6 484 191,51 €	42182	67 358,27 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €			
		2FDECO-2007-1 - Total			6 555 466,15 €	-3 916,37 €	6 551 549,78 €	-3 916,37 €	6 484 191,51 €		67 358,27 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
	2FDECO-2007-2	FDS ECONOMIQUE DEPTAL COLL.	4 006 065,33 €	-5 683,00 €	4 000 382,33 €	-5 683,00 €	3 944 141,33 €		42183	56 241,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
		2FDECO-2007-2 - Total			4 006 065,33 €	-5 683,00 €	4 000 382,33 €	-5 683,00 €	3 944 141,33 €		56 241,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
2FDECO - Total				10 561 531,48 €	-9 599,37 €	10 551 932,11 €	-9 599,37 €	10 428 332,84 €		123 599,27 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
2007 - Total				10 561 531,48 €	-9 599,37 €	10 551 932,11 €	-9 599,37 €	10 428 332,84 €		123 599,27 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
2008	5FEPC	5FEPC-2008-1	PROTECTION CAPTAGES	1 071 729,00 €	0,00 €	1 071 729,00 €	80 085,83 €	566 558,84 €	38005	95 000,00 €	256 000,00 €	154 171,16 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
		5FEPC-2008-1 - Total			1 071 729,00 €	0,00 €	1 071 729,00 €	80 085,83 €	566 558,84 €		95 000,00 €	256 000,00 €	154 171,16 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
	5FEPC - Total			1 071 729,00 €	0,00 €	1 071 729,00 €	80 085,83 €	566 558,84 €		95 000,00 €	256 000,00 €	154 171,16 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
2008 - Total				1 071 729,00 €	0,00 €	1 071 729,00 €	80 085,83 €	566 558,84 €		95 000,00 €	256 000,00 €	154 171,16 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
2011	5FDT	5FDT-2011-1	FOND DEVELOPPEMENT TOURISTIQUE	1 349 065,00 €	-4 239,00 €	1 344 826,00 €	-4 239,00 €	1 340 326,00 €		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
		5FDT-2011-1 - Total			1 349 065,00 €	-4 239,00 €	1 344 826,00 €	-4 239,00 €	1 340 326,00 €		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
	5FURI	5FURI-2011-1	INTEMPERIES	1 560 405,00 €	146 194,12 €	1 706 599,12 €	200 000,00 €	1 304 137,12 €	42185	200 000,00 €	202 462,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
		5FURI-2011-1 - Total			1 560 405,00 €	146 194,12 €	1 706 599,12 €	200 000,00 €	1 304 137,12 €		200 000,00 €	202 462,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	5PTI	5PTI-2011-1	POLITIQUES TERRITORIALES	1 546 730,00 €	0,00 €	1 546 730,00 €	0,00 €	1 546 730,00 €	42208	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
		5PTI-2011-1 - Total			1 546 730,00 €	0,00 €	1 546 730,00 €	0,00 €	1 546 730,00 €		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	2011 - Total				4 456 200,00 €	141 955,12 €	4 598 155,12 €	195 761,00 €	4 191 193,12 €		204 500,00 €	202 462,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
2012	3BATARC	3BATARC-2012-1	FRAIS D ETUDES ARCHIVES	38 618,00 €	0,00 €	38 618,00 €	8 809,56 €	16 873,70 €	42120	16 744,30 €	5 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
		3BATARC-2012-1 - Total			38 618,00 €	0,00 €	38 618,00 €	8 809,56 €	16 873,70 €		16 744,30 €	5 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
	3BATARC - Total			38 618,00 €	0,00 €	38 618,00 €	8 809,56 €	16 873,70 €		16 744,30 €	5 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
	3BATSOCIAU	3BATSOCIAU-2012-2	CONSTRUCTION MDF	4 200 000,00 €	-13 716,11 €	4 186 283,89 €	-13 716,11 €	4 186 283,89 €	42096	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
		3BATSOCIAU-2012-2 - Total			4 200 000,00 €	-13 716,11 €	4 186 283,89 €	-13 716,11 €	4 186 283,89 €		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	3BATSOCIAU - Total				4 200 000,00 €	-13 716,11 €	4 186 283,89 €	-13 716,11 €	4 186 283,89 €		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
	3GTR	3GTR-2012-2	PARTICIPATION AMENAGEMENT DES RN	11 258 750,00 €	0,00 €	11 258 750,00 €	9 781 000,00 €	1 477 750,00 €	42067	500 000,00 €	3 000 000,00 €	3 000 000,00 €	3 281 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
		3GTR-2012-2 - Total			11 258 750,00 €	0,00 €	11 258 750,00 €	9 781 000,00 €	1 477 750,00 €		500 000,00 €	3 000 000,00 €	3 000 000,00 €	3 281 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
		3GTR-2012-4	PARTICIPATION CONSORTIO TUNNEL BIELSA	2 997 787,26 €	0,00 €	2 997 787,26 €	170 000,00 €	2 827 787,26 €	42069	148 000,00 €	22 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
	3GTR - Total				14 256 537,26 €	0,00 €	14 256 537,26 €	9 951 000,00 €	4 053 267,26 €		648 000,00 €	3 022 000,00 €	3 000 000,00 €	3 281 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
4EQUIPT	4EQUIPT-2012-1	EQUIPEMENT INFORMATIQUE	7 597 000,00 €	0,00 €	7 597 000,00 €	2 532 133,19 €	5 000 092,11 €	42341	720 000,00 €	550 000,00 €	550 000,00 €	181 907,89 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
	4EQUIPT-2012-1 - Total								42342	250 000,00 €	150 000,00 €	150 000,00 €	37 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
										42343	2 000,00 €	2 000,00 €	2 000,00 €	2 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
4EQUIPT - Total				7 597 000,00 €	0,00 €	7 597 000,00 €	2 532 133,19 €	5 000 092,11 €		972 000,00 €	702 000,00 €	702 000,00 €	220 907,89 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
4ETUDES	4ETUDES-2012-1	AMO SYSTEME INFORMATION ACTION SOCIALE 2012-2017	185 000,00 €	0,00 €	185 000,00 €	38 851,20 €	146 148,80 €	42162	5 000,00 €	15 000,00 €	15 000,00 €	3 851,20 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
	4ETUDES-2012-1 - Total			185 000,00 €	0,00 €	185 000,00 €	38 851,20 €	146 148,80 €		5 000,00 €	15 000,00 €	15 000,00 €	3 851,20 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
4ETUDES - Total				185 000,00 €	0,00 €	185 000,00 €	38 851,20 €	146 148,80 €		5 000,00 €	15 000,00 €	15 000,00 €	3 851,20 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
4LOGICIEL	4LOGICIEL-2012-1	SYSTEME INFORMATION ACTION SOCIALE RMP/CT IMPLICIT 2012-2017	1 709 500,00 €	0,00 €	1 709 500,00 €	684 443,48 €	649 730,73 €	42085	300 000,00 €	300 000,00 €	300 000,00 €	159 769,27 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
	4LOGICIEL-2012-1 - Total			1 709 500,00 €	0,00 €	1 709 500,00 €	684 443,48 €	649 730,73 €		300 000,00 €	300 000,00 €	300 000,00 €	159 769,27 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
	4LOGICIEL-2012-3	ACQUISITION ET MISE EN OEUVRE LOGICIELS	3 871 500,00 €	0,00 €	3 871 500,00 €	1 254 824,37 €	2 079 833,23 €	42338	430 000,00 €	400 000,00 €	400 000,00 €	561 666,77 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
	4LOGICIEL-2012-3 - Total			3 871 500,00 €	0,00 €	3 871 500,00 €	1 254 824,37 €	2 079 833,23 €		430 000,00 €	400 000,00 €	400 000,00 €	561 666,77 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
4LOGICIEL-2012-3 - Total				866 000,00 €	0,00 €	866 000,00 €	102 443,32 €	744 111,77 €	42340	120 000,00 €	1 888,23 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
4LOGICIEL-2012-3 - Total				866 000,00 €	0,00 €	866 000,00 €	102 443,32 €	744 111,77 €		120 000,00 €	1 888,23 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
4LOGICIEL - Total				6 447 000,00 €	0,00 €	6 447 000,00 €	2 041 711,17 €	3 83 675,73 €		850 000,00 €	701 888,23 €	700 000,00 €	72 436,04 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
4TIC	4TIC-2012-1	VECTORISATION DU CADASTRE 2012-2022	267 000,00 €	0,00 €	267 000,00 €	143 531,67 €	117 674,71 €	42086	27 000,00 €	27 000,00 €	27 000,00 €	68 325,29 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
	4TIC-2012-1 - Total			267 000,00 €	0,00 €	267 000,00 €	143 531,67 €	117 674,71 €		27 000,00 €	27 000,00 €	27 000,00 €	68 325,29 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
4TIC - Total				267 000,00 €	0,00 €	267 000,00 €	143 531,67 €	117 674,71 €		27 000,00 €	27 000,00 €	27 000,00 €	68 325,29 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
5AEP	5AEP-2012-1	TRAVAUX AEP ASSAINISSEMENT	5 823 721,87 €	-95 656,61 €	5 728 065,26 €	-92 708,61 €	5 409 643,96 €	42153	228 000,00 €	90 421,30 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
	5AEP-2012-1 - Total			5 823 721,87 €	-95 656,61 €	5 728 065,26 €	-92 708,61 €	5 409 643,96 €		228 000,00 €	90 421,30 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
5AEP - Total				5 823 721,87 €	-95 656,61 €	5 728 065,26 €	-92 708,61 €	5 409 643,96 €		228 000,00 €	90 421,30 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
5AGRO	5AGRO-2012-1	ATELIERS AGRO ALIMENTAIRE	52 839,15 €	-2 551,02 €	50 288,13 €	-2 551,02 €	50 288,13 €	42136	0,00 €	0											

Millésime AP	Code Programme AP	AP	Libellé AP	Total AP Budget Total 2017	Proposition BP 2018	Global AP avec proposé 2018	Disponible sur AP pour 2018 et suivantes	Réalisé CP antérieurs	Numéro d'enveloppe d'AP	CP 2018	CP 2019	CP 2020	CP 2021	CP 2022	CP 2023	CP 2024	CP 2025	CP 2026
	SECOLES - Total			790 167,00 €	250 000,00 €	1 040 167,00 €	250 000,00 €	83 800,00 €		250 000,00 €	216 367,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	5FAR	5FAR-2012-1	FAR 2012	6 347 663,00 €	0,00 €	6 347 663,00 €	0,00 €	6 347 663,00 €	42177	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	5FAR-2012-1 - Total			6 347 663,00 €	0,00 €	6 347 663,00 €	0,00 €	6 347 663,00 €		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	5FAR - Total			6 347 663,00 €	0,00 €	6 347 663,00 €	0,00 €	6 347 663,00 €		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	5FDT	5FDT-2012-1	FOND DEVELOPT TOURISTIQUE	928 718,00 €	-850,00 €	927 868,00 €	-850,00 €	927 868,00 €	42263	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	5FDT-2012-1 - Total			928 718,00 €	-850,00 €	927 868,00 €	-850,00 €	927 868,00 €	42267	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	5FDT - Total			928 718,00 €	-850,00 €	927 868,00 €	-850,00 €	927 868,00 €		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	5FEU	5FEU-2012-2	FOND EQUIPEMENT URBAIN 2012-2014	3 256 476,00 €	0,00 €	3 256 476,00 €	0,00 €	3 256 476,00 €	42133	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	5FEU-2012-2 - Total			3 256 476,00 €	0,00 €	3 256 476,00 €	0,00 €	3 256 476,00 €		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	5FEU - Total			3 256 476,00 €	0,00 €	3 256 476,00 €	0,00 €	3 256 476,00 €		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	5GRANUL	5GRANUL-2012-1	REVERSEMENT TAXE EXTRACTION GRANULAT	142 181,61 €	3 300,00 €	145 481,61 €	3 300,00 €	109 854,56 €	42152	10 378,00 €	25 249,05 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	5GRANUL-2012-1 - Total			142 181,61 €	3 300,00 €	145 481,61 €	3 300,00 €	109 854,56 €		10 378,00 €	25 249,05 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	5GRANUL - Total			142 181,61 €	3 300,00 €	145 481,61 €	3 300,00 €	109 854,56 €		10 378,00 €	25 249,05 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	5LOG	5LOG-2012-1	LOGEMENTS PARTICULIERS 2012-2013	1 051 944,00 €	0,00 €	1 051 944,00 €	1 899,00 €	893 982,00 €	42127	120 093,00 €	37 869,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	5LOG-2012-1 - Total			1 051 944,00 €	0,00 €	1 051 944,00 €	1 899,00 €	893 982,00 €		120 093,00 €	37 869,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	5LOG-2012-3	5LOG-2012-3	RENOVATION ENERGETIQUE OPHGS 2012-2014	878 012,00 €	0,00 €	878 012,00 €	0,00 €	878 012,00 €	42129	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	5LOG-2012-3 - Total			878 012,00 €	0,00 €	878 012,00 €	0,00 €	878 012,00 €		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	5LOG - Total			1 929 956,00 €	0,00 €	1 929 956,00 €	1 899,00 €	1 771 994,00 €		120 093,00 €	37 869,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	5PASTOR	5PASTOR-2012-1	TRAVAUX D AMELIORATION PASTORALE	311 028,47 €	47 348,10 €	358 376,57 €	50 000,00 €	209 319,94 €	42149	50 000,00 €	50 000,00 €	49 056,63 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	5PASTOR-2012-1 - Total			311 028,47 €	47 348,10 €	358 376,57 €	50 000,00 €	209 319,94 €		50 000,00 €	50 000,00 €	49 056,63 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	5PASTOR - Total			311 028,47 €	47 348,10 €	358 376,57 €	50 000,00 €	209 319,94 €		50 000,00 €	50 000,00 €	49 056,63 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	5PATRI	5PATRI-2012-1	AIDE RESTAURATION PRIVE	420 000,00 €	0,00 €	420 000,00 €	213 151,29 €	169 848,79 €	42141	56 300,00 €	50 000,00 €	50 000,00 €	50 000,00 €	43 851,29 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	5PATRI-2012-1 - Total			420 000,00 €	0,00 €	420 000,00 €	213 151,29 €	169 848,79 €		56 300,00 €	50 000,00 €	50 000,00 €	50 000,00 €	43 851,29 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	5PATRI - Total			420 000,00 €	0,00 €	420 000,00 €	213 151,29 €	169 848,79 €		56 300,00 €	50 000,00 €	50 000,00 €	50 000,00 €	43 851,29 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	5REBOI	5REBOI-2012-1	TRAVAUX FORESTIERS	125 276,00 €	0,00 €	125 276,00 €	10 000,00 €	115 276,00 €	42147	10 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	5REBOI-2012-1 - Total			125 276,00 €	0,00 €	125 276,00 €	10 000,00 €	115 276,00 €		10 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	5REBOI - Total			125 276,00 €	0,00 €	125 276,00 €	10 000,00 €	115 276,00 €		10 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	5REMEMB	5REMEMB-2012-1	OPERATIONS REMEMBREMENTS DEPENSES	949 853,61 €	0,00 €	949 853,61 €	83 584,22 €	534 111,52 €	42143	246 000,00 €	65 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	5REMEMB-2012-1 - Total			949 853,61 €	0,00 €	949 853,61 €	83 584,22 €	534 111,52 €	44040	77 400,00 €	27 342,09 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	5REMEMB - Total			949 853,61 €	0,00 €	949 853,61 €	83 584,22 €	534 111,52 €		323 400,00 €	92 342,09 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	5SUBPAST	5SUBPAST-2012-1	PASTORALISME	31 677,40 €	-963,00 €	30 714,40 €	2 037,00 €	22 004,97 €	42144	4 000,00 €	4 709,43 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	5SUBPAST-2012-1 - Total			31 677,40 €	-963,00 €	30 714,40 €	2 037,00 €	22 004,97 €		4 000,00 €	4 709,43 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	5SUBPAST - Total			31 677,40 €	-963,00 €	30 714,40 €	2 037,00 €	22 004,97 €		4 000,00 €	4 709,43 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	5TXHYDR	5TXHYDR-2012-1	TRAVAUX HYDRAULIQUES AGRICOLES	522 914,73 €	122 858,35 €	645 773,08 €	165 000,00 €	324 576,67 €	42150	292 000,00 €	29 196,41 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	5TXHYDR-2012-1 - Total			522 914,73 €	122 858,35 €	645 773,08 €	165 000,00 €	324 576,67 €	42167	0,00 €	292 000,00 €	29 196,41 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	5TXHYDR - Total			522 914,73 €	122 858,35 €	645 773,08 €	165 000,00 €	324 576,67 €		292 000,00 €	29 196,41 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
2012 - Total				55 418 909,95 €	381 157,06 €	55 800 067,01 €	15 478 94,56 €	37 828 707,86 €		3 956 677,30 €	5 082 253,51 €	443 056,63 €	4 345 520,42 €	43 851,29 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
2013	3ACQUI	3ACQUI-2013-1	ACQUISITIONS TERRAINS	510 350,00 €	900 000,00 €	1 410 350,00 €	1 234 000,00 €	176 350,00 €	43017	200 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
									45047	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
									49024	100 000,00 €	34 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
									49025	900 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	3ACQUI-2013-1 - Total			510 350,00 €	900 000,00 €	1 410 350,00 €	1 234 000,00 €	176 350,00 €		1 200 000,00 €	34 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	3ACQUI - Total			510 350,00 €	900 000,00 €	1 410 350,00 €	1 234 000,00 €	176 350,00 €		1 200 000,00 €	34 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	3BATARC	3BATARC-2013-1	BATIMENTS ARCHIVES	17 000 000,00 €	0,00 €	17 000 000,00 €	16 963 115,12 €	36 884,88 €	43011	50 000,00 €	4 100 000,00 €	7 000 000,00 €	5 813 115,12 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	3BATARC-2013-1 - Total			17 000 000,00 €	0,00 €	17 000 000,00 €	16 963 115,12 €	36 884,88 €		50 000,00 €	4 100 000,00 €	7 000 000,00 €	5 813 115,12 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	3BATARC - Total			17 000 000,00 €	0,00 €	17 000 000,00 €	16 963 115,12 €	36 884,88 €		50 000,00 €	4 100 000,00 €	7 000 000,00 €	5 813 115,12 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	3BATET	3BATET-2013-1	FRAIS ETUDES	222 067,13 €	200 000,00 €	422 067,13 €	294 984,34 €	127 082,79 €	43014	204 984,34 €	30 000,00 €	30 000,00 €	30 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	3BATET-2013-1 - Total			222 067,13 €	200 000,00 €	422 067,13 €	294 984,34 €	127 082,79 €		204 984,34 €	30 000,00 €	30 000,00 €	30 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	3BATET - Total			222 067,13 €	200 000,00 €	422 067,13 €	294 984,34 €	127 082,79 €		204 984,34 €	30 000,00 €	30 000,00 €	30 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	3BATGR	3BATGR-2013-1	BATIMENTS DEPARTEMENTAUX GROSSES REPARATIONS	1 898 989,94 €	0,00 €	1 898 989,94 €	901 028,30 €	979 485,02 €	43015	149 070,96 €	200 000,00 €	200 000,00 €	250 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
									46088	80 000,00 €	39 504,92 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
									47173	929,04 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	3BATGR-2013-1 - Total			1 898 989,94 €	0,00 €	1 898 989,94 €	901 028,30 €	979 48										

Millésime AP	Code Programme AP	AP	Libellé AP	Total AP Budget Total 2017	Proposition BP 2018	Global AP avec proposé 2018	Disponible sur AP pour 2018 et suivantes	Réalisé CP antérieurs	Numéro d'enveloppe d'AP	CP 2018	CP 2019	CP 2020	CP 2021	CP 2022	CP 2023	CP 2024	CP 2025	CP 2026
	3BATSOCIAU - Total			4 020 656,75 €	0,00 €	4 020 656,75 €	628 043,00 €	2 557 45,10 €		1 056 457,62 €	170 000,00 €	170 000,00 €	67 84,03 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	3BATSUB	3BATSUB-2013-1	TRAVAUX BATIMENTS ACTIVITES ROUTES	1 738 000,00 €	400 000,00 €	2 138 000,00 €	765 573,28 €	1 283 035,07 €	43010	3 496,14 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
									45114	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
									47026	412 246,99 €	213 341,90 €	100 000,00 €	125 879,90 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	3BATSUB - Total	3BATSUB-2013-1 - Total		1 738 000,00 €	400 000,00 €	2 138 000,00 €	765 573,28 €	1 283 035,07 €		415 743,13 €	213 341,90 €	100 000,00 €	125 879,90 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	3COFINA - Total	3COFINA-2013-1 - Total		1 738 000,00 €	400 000,00 €	2 138 000,00 €	765 573,28 €	1 283 035,07 €		415 743,13 €	213 341,90 €	100 000,00 €	125 879,90 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	3COFINA	3COFINA-2013-1	COFINANCEMENT	7 414 707,00 €	800 000,00 €	8 214 707,00 €	4 915 512,12 €	3 144 071,06 €	43050	728 500,00 €	350 000,00 €	350 000,00 €	350 000,00 €	349 635,94 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
									43051	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
									43052	0,00 €	503 000,00 €	473 000,00 €	638 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
									43053	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
									45026	190 000,00 €	350 000,00 €	350 000,00 €	350 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
									48325	88 500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	3COFINA - Total	3COFINA-2013-1 - Total		7 414 707,00 €	800 000,00 €	8 214 707,00 €	4 915 512,12 €	3 144 071,06 €		1 007 000,00 €	1 203 000,00 €	1 179 000,00 €	1 338 000,00 €	349 635,94 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	3COLETA - Total	3COLETA-2013-1 - Total		7 414 707,00 €	800 000,00 €	8 214 707,00 €	4 915 512,12 €	3 144 071,06 €		1 007 000,00 €	1 203 000,00 €	1 179 000,00 €	1 338 000,00 €	349 635,94 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	3COLET	3COLET-2013-1	FRAIS ETUDES COLLEGES	317 429,96 €	0,00 €	317 429,96 €	194 595,78 €	114 998,18 €	43001	80 000,00 €	40 000,00 €	40 000,00 €	42 431,78 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	3COLET - Total	3COLET-2013-1 - Total		317 429,96 €	0,00 €	317 429,96 €	194 595,78 €	114 998,18 €		80 000,00 €	40 000,00 €	40 000,00 €	42 431,78 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	3COLGR	3COLGR-2013-1	COLLEGES GROSSES REPARATIONS	8 811 403,60 €	134 909,00 €	8 946 312,60 €	3 909 682,84 €	4 891 849,87 €	43002	906 260,61 €	900 000,00 €	900 000,00 €	900 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
									43003	6 989,40 €	100 000,00 €	100 000,00 €	100 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
									47028	6 212,72 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
									47129	100 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
									47161	35 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	3COLGR - Total	3COLGR-2013-1 - Total		8 811 403,60 €	134 909,00 €	8 946 312,60 €	3 909 682,84 €	4 891 849,87 €		1 054 462,73 €	1 000 000,00 €	1 000 000,00 €	1 000 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	3COLSUB	3COLSUB-2013-1	SUB EQUIPEMENT COLLEGES BIENS MOBILIERS MATERIELS	1 228 938,00 €	0,00 €	1 228 938,00 €	528 557,12 €	693 255,57 €	43005	155 612,43 €	140 000,00 €	120 000,00 €	120 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	3COLSUB - Total	3COLSUB-2013-1 - Total		1 228 938,00 €	0,00 €	1 228 938,00 €	528 557,12 €	693 255,57 €		155 612,43 €	140 000,00 €	120 000,00 €	120 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	3COLSUB-2013-2	SUBVENTION EQUIPEMENT COMMUNES ET STRUCTURES INTERCOMMUNALES	990 522,37 €	0,00 €	990 522,37 €	759 729,37 €	230 793,00 €	43006	735 729,37 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
									48333	0,00 €	24 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	3COLSUB - Total	3COLSUB-2013-2 - Total		990 522,37 €	0,00 €	990 522,37 €	759 729,37 €	230 793,00 €		735 729,37 €	24 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	3GEND	3GEND-2013-1	GROSSES REPARATIONS GENDARMERIES	938 530,00 €	0,00 €	938 530,00 €	360 571,83 €	577 958,17 €	43009	90 571,83 €	90 000,00 €	90 000,00 €	90 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	3GEND - Total	3GEND-2013-1 - Total		938 530,00 €	0,00 €	938 530,00 €	360 571,83 €	577 958,17 €		90 571,83 €	90 000,00 €	90 000,00 €	90 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	3MOYENS	3MOYENS-2013-1	MOYENS GENERAUX	23 339 500,00 €	1 800 000,00 €	25 139 500,00 €	12 958 613,00 €	11 658 090,27 €	43042	10 000,00 €	10 000,00 €	10 000,00 €	10 000,00 €	10 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
									43043	20 000,00 €	20 000,00 €	20 000,00 €	20 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
									43044	400 000,00 €	500 000,00 €	500 000,00 €	500 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
									43045	1 992 312,00 €	2 000 000,00 €	2 000 000,00 €	2 000 000,00 €	1 879 097,73 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
									43046	50 000,00 €	50 000,00 €	50 000,00 €	50 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
									43047	10 000,00 €	50 000,00 €	50 000,00 €	50 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
									43048	60 000,00 €	60 000,00 €	60 000,00 €	60 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
									47184	300 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	3MOYENS - Total	3MOYENS-2013-1 - Total		23 339 500,00 €	1 800 000,00 €	25 139 500,00 €	12 958 613,00 €	11 658 090,27 €		2 842 312,00 €	2 690 000,00 €	2 690 000,00 €	2 690 000,00 €	2 569 097,73 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	3TRAVRD	3TRAVRD-2013-1	TRAVAUX RD	168 035 890,00 €	16 147 000,00 €	184 182 890,00 €	83 913 067,00 €	99 123 275,80 €	43054	2 630 000,00 €	7 030 000,00 €	4 950 000,00 €	9 800 000,00 €	7 400 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
									43055	1 415 000,00 €	2 815 000,00 €	1 940 000,00 €	40 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
									43056	2 850 000,00 €	3 044 000,00 €	2 650 000,00 €	2 650 000,00 €	2 650 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
									43057	8 000 000,00 €	6 150 000,00 €	6 150 000,00 €	6 150 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
									47185	555 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
									48322	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
									48329	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	3TRAVRD - Total	3TRAVRD-2013-1 - Total		168 035 890,00 €	16 147 000,00 €	184 182 890,00 €	83 913 067,00 €	99 123 275,80 €		15 450 000,00 €	19 039 000,00 €	15 690 000,00 €	18 640 000,00 €	16 240 614,20 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	4ACQUISDIV	4ACQUISDIV-2013-1	ACQUISITIONS DIVERSES MATERIEL MOBILIER VEHICULES	1 611 000,00 €	108 000,00 €	1 719 000,00 €	557 873,27 €	1 119 527,64 €	43031	66 138,73 €	30 000,00 €	30 000,00 €	39 463,09 €	50 000,00 €	38 861,27 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
									43033	43 000,00 €	43 000,00 €	42 993,27 €	40 000,00 €	47 938,94 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
									46001	10 077,06 €	15 000,00 €	15 000,00 €	20 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
									48318	10 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
									48371	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	4ACQUISDIV - Total	4ACQUISDIV-2013-1 - Total		1 611 000,00 €	108 000,00 €	1 719 000,00 €	557 873,27 €	1 119 527,64 €		129 215,79 €	88 000,00 €	88 000,00 €	9456,36 €	110 000,00 €	86 800,21 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	5DECHETS	5DECHETS-2013-1	PARTICIPATION SYNDICAT MIXTE TRAITEMENT DECHETS	13 190 000,00 €	-7 190 000,00 €	6 000 000,00 €	-5 190 000,00 €	2 000 000,00 €	44029	0,00 €	2 000 000,00 €	2 000 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	5DECHETS - Total	5DECHETS-2013-1 - Total		13 190 000,00 €	-7 190 000,00 €	6 000 000,00 €	-5 190 000,00 €	2 000 000,00 €		0,00 €	2 000 000,00 €	2 000 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	5FAR	5FAR-2013-1	FAR 2013	6 419 078,00 €	-5 571,00 €	6 413 507,00 €	-5 571,00 €	6 401 818,00 €	43089	11 689,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €				

Millésime AP	Code Programme AP	AP	Libellé AP	Total AP Budget Total 2017	Proposition BP 2018	Global AP avec proposé 2018	Disponible sur AP pour 2018 et suivantes	Réalisé CP antérieurs	Número d'enveloppe d'AP	CP 2018	CP 2019	CP 2020	CP 2021	CP 2022	CP 2023	CP 2024	CP 2025	CP 2026
		5FDMD-2013-1 - Total		1 631 517,00 €	-39 357,00 €	1 592 160,00 €	310 962,00 €	935 000,00 €	43076	240 000,00 €	227 160,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
		5FDMD - Total		1 631 517,00 €	-39 357,00 €	1 592 160,00 €	310 962,00 €	935 000,00 €		330 000,00 €	327 160,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	5FDT	5FDT-2013-1	FONDS DEPARTEMENTAL TOURISME	4 140 349,00 €	-9 133,00 €	4 131 216,00 €	-9 133,00 €	3 361 785,00 €	43076	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
									43077	752 131,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
									43078	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
									43079	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
									43080	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
									43081	17 300,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
									43082	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
									43083	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
		5FDT-2013-1 - Total		4 140 349,00 €	-9 133,00 €	4 131 216,00 €	-9 133,00 €	3 361 785,00 €		769 431,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
		5FDT - Total		4 140 349,00 €	-9 133,00 €	4 131 216,00 €	-9 133,00 €	3 361 785,00 €		769 431,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	SLOG	SLOG-2013-1	LOGEMENTS BAILLEURS SOCIAUX	203 220,00 €	0,00 €	203 220,00 €	0,00 €	172 720,00 €	43068	30 500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
		SLOG-2013-1 - Total		203 220,00 €	0,00 €	203 220,00 €	0,00 €	172 720,00 €		3 600,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
		SLOG - Total		203 220,00 €	0,00 €	203 220,00 €	0,00 €	172 720,00 €		3 600,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	SPTI	SPTI-2013-1	POLITIQUES TERRITORIALES	3 402 364,00 €	-17 794,00 €	3 384 570,00 €	-17 794,00 €	2 898 731,00 €	43065	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
									43066	2 400,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
									43067	59 446,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
									44140	66 994,00 €	50 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
									44141	306 999,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
		SPTI-2013-1 - Total		3 402 364,00 €	-17 794,00 €	3 384 570,00 €	-17 794,00 €	2 898 731,00 €		435 839,00 €	50 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
		SPTI - Total		3 402 364,00 €	-17 794,00 €	3 384 570,00 €	-17 794,00 €	2 898 731,00 €		435 839,00 €	50 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	SPTMI	SPTMI-2013-1	POLE TOURISTIQUE MONTAGNE INVESTISSEMENTS	1 652 979,00 €	0,00 €	1 652 979,00 €	0,00 €	1 389 789,00 €	43084	263 190,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
		SPTMI-2013-1 - Total		1 652 979,00 €	0,00 €	1 652 979,00 €	0,00 €	1 389 789,00 €		263 190,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
		SPTMI - Total		1 652 979,00 €	0,00 €	1 652 979,00 €	0,00 €	1 389 789,00 €		263 190,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	STXHYDR	STXHYDR-2013-1	RESERVOIR INSTITUTION	859 130,17 €	84 493,55 €	943 623,72 €	130 000,00 €	813 623,72 €	43087	130 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
		STXHYDR-2013-1 - Total		859 130,17 €	84 493,55 €	943 623,72 €	130 000,00 €	813 623,72 €		130 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
		STXHYDR - Total		859 130,17 €	84 493,55 €	943 623,72 €	130 000,00 €	813 623,72 €		130 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	9ARCHIVES	9ARCHIVES-2013-1	INVESTISSEMENTS ARCHIVES	1 800 000,00 €	0,00 €	1 800 000,00 €	806 496,42 €	993 314,08 €	43060	160 000,00 €	160 000,00 €	160 000,00 €	166 575,87 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
									43061	40 000,00 €	40 000,00 €	40 000,00 €	40 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
		9ARCHIVES-2013-1 - Total		1 800 000,00 €	0,00 €	1 800 000,00 €	806 496,42 €	993 314,08 €		200 000,00 €	200 000,00 €	200 000,00 €	206 575,87 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
		9ARCHIVES - Total		1 800 000,00 €	0,00 €	1 800 000,00 €	806 496,42 €	993 314,08 €		200 000,00 €	200 000,00 €	200 000,00 €	206 575,87 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
		2013 - Total		273 467 486,20 €	14 058 105,55 €	287 525 591,75 €	12 926 730,07 €	147 071 422,89 €		27 559 800,85 €	32 116 96,82 €	30 751 000,00 €	30 670 513,06 €	19 269 347,87 €	86 800,21 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
2014	3BATESC	3BATESC-2014-1	BATIMENTS ESCALADIEU	2 617 349,00 €	0,00 €	2 617 349,00 €	1 678 585,62 €	797 982,38 €	45025	343 000,00 €	552 366,62 €	524 000,00 €	400 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
									47061	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
		3BATESC-2014-1 - Total		2 617 349,00 €	0,00 €	2 617 349,00 €	1 678 585,62 €	797 982,38 €		343 000,00 €	552 366,62 €	524 000,00 €	400 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
		3BATESC - Total		2 617 349,00 €	0,00 €	2 617 349,00 €	1 678 585,62 €	797 982,38 €		343 000,00 €	552 366,62 €	524 000,00 €	400 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	3BATGR	3BATGR-2014-1	IMMOBILIER DE BUREAUX	15 000 000,00 €	8 140 970,00 €	23 140 970,00 €	16 029 862,02 €	6 267 995,08 €	45027	5 915 863,90 €	9 090 934,71 €	1 866 176,31 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
									47186	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
		3BATGR-2014-1 - Total		15 000 000,00 €	8 140 970,00 €	23 140 970,00 €	16 029 862,02 €	6 267 995,08 €		5 915 863,90 €	9 090 934,71 €	1 866 176,31 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
		3BATGR-2014-2	BAT GR REPAR 3 RUE G DREYT	500 000,00 €	0,00 €	500 000,00 €	517,38 €	499 386,62 €	45028	613,38 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
		3BATGR-2014-2 - Total		500 000,00 €	0,00 €	500 000,00 €	517,38 €	499 386,62 €		613,38 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
		3BATGR - Total		15 500 000,00 €	8 140 970,00 €	23 640 970,00 €	16 030 379,40 €	6 767 381,70 €		5 916 477,28 €	9 090 934,71 €	1 866 176,31 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	3BATMED	3BATMED-2014-1	TRAVAUX MEDIATHEQUE	255 100,00 €	0,00 €	255 100,00 €	146 386,29 €	107 375,71 €	45097	100 000,00 €	15 000,00 €	15 000,00 €	17 724,29 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
		3BATMED-2014-1 - Total		255 100,00 €	0,00 €	255 100,00 €	146 386,29 €	107 375,71 €		100 000,00 €	15 000,00 €	15 000,00 €	17 724,29 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
		3BATMED - Total		255 100,00 €	0,00 €	255 100,00 €	146 386,29 €	107 375,71 €		100 000,00 €	15 000,00 €	15 000,00 €	17 724,29 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	3CITMIX	3CITMIX-2014-1	SITES MIXTES	3 556 493,09 €	772 592,69 €	4 329 085,78 €	872 790,78 €	2 356 385,45 €	45021	541 104,00 €	500 000,00 €	506 041,33 €	425 555,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
		3CITMIX-2014-1 - Total		3 556 493,09 €	772 592,69 €	4 329 085,78 €	872 790,78 €	2 356 385,45 €		541 104,00 €	500 000,00 €	506 041,33 €	425 555,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
		3CITMIX - Total		3 556 493,09 €	772 592,69 €	4 329 085,78 €	872 790,78 €	2 356 385,45 €		541 104,00 €	500 000,00 €	506 041,33 €	425 555,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	3COLDP	3COLDP-2014-2	ACQUISITION MATER DEMI PENSION	1 100 000,00 €	0,00 €	1 100 000,00 €	568 214,41 €	531 785,59 €	45093	150 014,41 €	150 000,00 €	150 000,00 €	118 200,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
									47177	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
									47178	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
									48309	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
		3COLDP-2014-2 - Total		1 100 000,00 €	0,00 €	1 100 000,00 €	568 214,41 €	531 785,59 €		150 014,41 €	150 000,00 €	150 000,00 €	118 200,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
		3COLDP - Total		1 100 000,00 €	0,00 €	1 100 000,00 €	568 214,41 €	531 785,59 €		150 014,41 €	15							

Millésime AP	Code Programme AP	AP	Libellé AP	Total AP Budget Total 2017	Proposition BP 2018	Global AP avec proposé 2018	Disponible sur AP pour 2018 et suivantes	Réalisé CP antérieurs	Numéro d'enveloppe d'AP	CP 2018	CP 2019	CP 2020	CP 2021	CP 2022	CP 2023	CP 2024	CP 2025	CP 2026		
	5FAR - Total			12 826 815,00 €	-66 315,00 €	12 760 500,00 €	-66 315,00 €	12 330 075,00 €		408 095,00 €	22 330,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
2014 - Total				40 732 956,16 €	8 997 247,69 €	49 730 203,85 €	23 123 628,80 €	24 024 963,60 €		8 461 875,69 €	11 482 631,33 €	4 325 217,64 €	1 285 515,59 €	150 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
2015	3BATARC	3BATARC-2015-1	BATIMENTS ARCHIVES	735 824,00 €	0,00 €	735 824,00 €	484 219,55 €	242 724,45 €	46049	20 000,00 €	65 000,00 €	65 000,00 €	62 099,55 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
				46099	180 224,00 €	100 776,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
				48324	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
		3BATARC-2015-1 - Total		735 824,00 €	0,00 €	735 824,00 €	484 219,55 €	242 724,45 €		200 224,00 €	165 776,00 €	65 000,00 €	62 099,55 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
		3BATARC - Total		735 824,00 €	0,00 €	735 824,00 €	484 219,55 €	242 724,45 €		200 224,00 €	165 776,00 €	65 000,00 €	62 099,55 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
	9COLREH	9COLREH-2015-1	COLLEGES REHABILITATIONS	8 050 621,03 €	4 327 350,47 €	12 377 971,50 €	8 675 507,22 €	2 449 651,00 €	46050	120 000,00 €	560 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
				46051	1 220 000,00 €	2 250 000,00 €	140 022,19 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
				46052	50 000,00 €	700 000,00 €	700 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
				46053	218 340,61 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
				46054	1 198 982,16 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
				46055	0,00 €	200 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
				46096	2 640,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
				46110	122 407,80 €	400 000,00 €	400 000,00 €	400 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
				46127	10 344,67 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
				46128	0,00 €	0,00 €	200 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
47029				11 609,47 €	25 000,00 €	235 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
48170				50 875,65 €	110 457,95 €	187 640,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
48171				0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
48338				0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
48340				0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
48363				0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
48374				0,00 €	132 000,00 €	158 000,00 €	125 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
				9COLREH-2015-1 - Total		8 050 621,03 €	4 327 350,47 €	12 377 971,50 €	8 675 507,22 €	2 449 651,00 €		3 005 200,36 €	4 377 457,95 €	2 80 662,19 €	525 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
				9COLREH - Total		8 050 621,03 €	4 327 350,47 €	12 377 971,50 €	8 675 507,22 €	2 449 651,00 €		3 005 200,36 €	4 377 457,95 €	2 80 662,19 €	525 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
4EQUIPT				4EQUIPT-2015-1	MATERIELS INFORMATIQUES COLLEGES	3 545 000,00 €	0,00 €	3 545 000,00 €	1 744 244,76 €	1 567 775,76 €	46015	630 000,00 €	375 000,00 €	300 000,00 €	272 224,24 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
						47148	397 600,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
	48359	2 400,00 €	0,00 €			0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €				
	4EQUIPT-2015-1 - Total		3 545 000,00 €	0,00 €	3 545 000,00 €	1 744 244,76 €	1 67 775,76 €		1 030 000,00 €	375 000,00 €	300 000,00 €	22 224,24 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €				
	4EQUIPT - Total		3 545 000,00 €	0,00 €	3 545 000,00 €	1 744 244,76 €	1 67 775,76 €		1 030 000,00 €	375 000,00 €	300 000,00 €	22 224,24 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €				
4LOGICIEL	4LOGICIEL-2015-1	LOGICIELS INFORMATIQUES COLLEGES	225 000,00 €	0,00 €	225 000,00 €	117 483,53 €	107 516,47 €	46016	5 000,00 €	40 000,00 €	40 000,00 €	32 483,53 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €			
			46016	5 000,00 €	40 000,00 €	40 000,00 €	32 483,53 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €					
	4LOGICIEL-2015-1 - Total		225 000,00 €	0,00 €	225 000,00 €	117 483,53 €	107 516,47 €		5 000,00 €	40 000,00 €	40 000,00 €	32 483,53 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €				
	4LOGICIEL - Total		225 000,00 €	0,00 €	225 000,00 €	117 483,53 €	107 516,47 €		5 000,00 €	40 000,00 €	40 000,00 €	32 483,53 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €				
5APDT	5APDT-2015-1	ACTIONS PROJET DE TERRITOIRE	20 000,00 €	0,00 €	20 000,00 €	12 000,00 €	8 000,00 €	46027	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €			
			46031	12 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €					
	5APDT-2015-1 - Total		20 000,00 €	0,00 €	20 000,00 €	12 000,00 €	8 000,00 €		12 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €				
	5APDT - Total		20 000,00 €	0,00 €	20 000,00 €	12 000,00 €	8 000,00 €		12 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €				
5EASP	5EASP-2015-1	ETUDE ACCESSIBILITE SERVICES PUBLICS	69 996,00 €	0,00 €	69 996,00 €	3 120,00 €	40 236,00 €	46060	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €			
			48351	26 640,00 €	3 120,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €					
	5EASP-2015-1 - Total		69 996,00 €	0,00 €	69 996,00 €	3 120,00 €	40 236,00 €		26 640,00 €	3 120,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €				
	5EASP - Total		69 996,00 €	0,00 €	69 996,00 €	3 120,00 €	40 236,00 €		26 640,00 €	3 120,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €				
5LOG	5LOG-2015-1	LOGEMENTS PARTICULIERS 2015-2017	1 200 000,00 €	0,00 €	1 200 000,00 €	812 052,00 €	152 301,00 €	46035	150 239,00 €	224 365,00 €	224 365,00 €	224 365,00 €	224 365,00 €	224 365,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €			
			46035	150 239,00 €	224 365,00 €	224 365,00 €	224 365,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €						
			46036	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €						
	5LOG-2015-2	RENOVATION ENERGETIQUE OPH 65 2015-2017	300 000,00 €	-12 500,00 €	287 500,00 €	-12 500,00 €	287 500,00 €		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €				
	5LOG-2015-2 - Total		300 000,00 €	-12 500,00 €	287 500,00 €	-12 500,00 €	287 500,00 €		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €				
	5LOG - Total		1 500 000,00 €	-12 500,00 €	1 487 500,00 €	799 552,00 €	439 801,00 €		150 239,00 €	224 365,00 €	224 365,00 €	224 365,00 €	224 365,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €				
5PCET	5PCET-2015-1	RESEAU BORNES DE RECHARGES VEHICULES ELECTRIQUES	111 000,00 €	-265,00 €	110 735,00 €	-265,00 €	38 802,00 €	46033	71 933,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €			
			46033	71 933,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €						
	5PCET-2015-1 - Total		111 000,00 €	-265,00 €	110 735,00 €	-265,00 €	38 802,00 €		71 933,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €				
	5PCET - Total		111 000,00 €	-265,00 €	110 735,00 €	-265,00 €	38 802,00 €		71 933,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €				
6PREVRH	6PREVRH-2015-1	SECURITE ET PREVENTION	106 250,00 €	78 750,00 €	185 000,00 €	130 111,56 €	48 295,01 €	46005	6 500,00 €	3 750,00 €	3 500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €			
			46006	24 061,94 €	10 000,00 €	1 500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €						
	6PREVRH-2015-1 - Total		106 250,00 €	78 750,00 €	185 000,00 €	130 111,56 €	48 295,01 €		30 561,94 €	13 750,00 €	5 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €				
	6PREVRH - Total		106 250,00 €	78 750,00 €	185 000,00 €	130 111,56 €	48 295,01 €		30 561,94 €	13 750,00 €	5 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €				
7SUBDIV	7SUBDIV-2015-1	SUBVENTION EHPAD MAUBOURGUET	480 000,00 €	0,00 €	480															

Millésime AP	Code Programme AP	AP	Libellé AP	Total AP Budget Total 2017	Proposition BP 2018	Global AP avec proposé 2018	Disponible sur AP pour 2018 et suivantes	Réalisé CP antérieurs	Numéro d'enveloppe d'AP	CP 2018	CP 2019	CP 2020	CP 2021	CP 2022	CP 2023	CP 2024	CP 2025	CP 2026		
2017	5FAR	5FAR-2017-1	FAR 2017	6 500 000,00 €	-1 211,00 €	6 498 789,00 €	-1 211,00 €	1 949 669,00 €	48129	3 000 000,00 €	1 549 120,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
									48130	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
		5FAR-2017-1 - Total			6 500 000,00 €	-1 211,00 €	6 498 789,00 €	-1 211,00 €	949 669,00 €		3 000 000,00 €	1 549 120,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
		5FAR-2017-2	FAR 2018	6 500 000,00 €	0,00 €	6 500 000,00 €	6 500 000,00 €	0,00 €	0,00 €	48131	1 950 000,00 €	3 250 000,00 €	1 300 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
			5FAR-2017-2 - Total			6 500 000,00 €	0,00 €	6 500 000,00 €	6 500 000,00 €	0,00 €		1 950 000,00 €	3 250 000,00 €	1 300 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
		5FAR-2017-3	FAR 2019	6 500 000,00 €	0,00 €	6 500 000,00 €	6 500 000,00 €	0,00 €	0,00 €	48133	0,00 €	2 100 000,00 €	3 250 000,00 €	1 150 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
			5FAR-2017-3 - Total			6 500 000,00 €	0,00 €	6 500 000,00 €	6 500 000,00 €	0,00 €		0,00 €	2 100 000,00 €	3 250 000,00 €	1 150 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
		5FAR-2017-4	FAR 2020	6 500 000,00 €	0,00 €	6 500 000,00 €	6 500 000,00 €	0,00 €	0,00 €	48135	0,00 €	0,00 €	2 100 000,00 €	3 250 000,00 €	1 150 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
			5FAR-2017-4 - Total			6 500 000,00 €	0,00 €	6 500 000,00 €	6 500 000,00 €	0,00 €		0,00 €	0,00 €	2 100 000,00 €	3 250 000,00 €	1 150 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
		5FAR-2017-5	FAR 2021	6 500 000,00 €	0,00 €	6 500 000,00 €	6 500 000,00 €	0,00 €	0,00 €	48137	0,00 €	0,00 €	2 100 000,00 €	3 250 000,00 €	1 150 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	5FAR-2017-5 - Total			6 500 000,00 €	0,00 €	6 500 000,00 €	6 500 000,00 €	0,00 €		0,00 €	0,00 €	2 100 000,00 €	3 250 000,00 €	1 150 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
	5FAR - Total			32 500 000,00 €	-1 211,00 €	32 498 789,00 €	32 498 789,00 €	25 998 789,00 €	1 949 669,00 €		4 950 000,00 €	6 899 120,00 €	6 68 000,00 €	6 500 000,00 €	4 400 000,00 €	1 150 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
	5LOG	5LOG-2017-1	PPRT NEXTER	30 000,00 €	0,00 €	30 000,00 €	30 000,00 €	0,00 €	0,00 €	48128	15 000,00 €	15 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
		5LOG-2017-1 - Total			30 000,00 €	0,00 €	30 000,00 €	30 000,00 €	0,00 €		15 000,00 €	15 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	5LOG - Total			30 000,00 €	0,00 €	30 000,00 €	30 000,00 €	0,00 €			15 000,00 €	15 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
	5PTHP	5PTHP-2017-1	APPEL A PROJETS POLE TOURISTIQUE HAUTS PYRENEENS 2017	1 500 000,00 €	-35,00 €	1 499 965,00 €	-35,00 €	296 384,00 €	48139	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
			5PTHP-2017-1 - Total			1 500 000,00 €	-35,00 €	1 499 965,00 €	-35,00 €	296 384,00 €		800 000,00 €	403 581,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
		5PTHP-2017-2	APPEL A PROJETS POLES TOURISTIQUES HAUTS PYRENEENS 2018	1 500 000,00 €	250 000,00 €	1 750 000,00 €	1 750 000,00 €	0,00 €	0,00 €	48142	500 000,00 €	800 000,00 €	450 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
			5PTHP-2017-2 - Total			1 500 000,00 €	250 000,00 €	1 750 000,00 €	1 750 000,00 €	0,00 €		500 000,00 €	800 000,00 €	450 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
		5PTHP-2017-3	APPEL A PROJETS POLES TOURISTIQUES HAUTS PYRENEENS 2019	1 500 000,00 €	250 000,00 €	1 750 000,00 €	1 750 000,00 €	0,00 €	0,00 €	48144	0,00 €	500 000,00 €	800 000,00 €	450 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
5PTHP-2017-3 - Total			1 500 000,00 €	250 000,00 €	1 750 000,00 €	1 750 000,00 €	0,00 €		0,00 €	500 000,00 €	800 000,00 €	450 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
5PTHP-2017-4		APPEL A PROJETS POLES TOURISTIQUES HAUTS PYRENEENS 2020	1 500 000,00 €	250 000,00 €	1 750 000,00 €	1 750 000,00 €	0,00 €	0,00 €	48146	0,00 €	0,00 €	500 000,00 €	800 000,00 €	450 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
		5PTHP-2017-4 - Total			1 500 000,00 €	250 000,00 €	1 750 000,00 €	1 750 000,00 €	0,00 €		0,00 €	0,00 €	500 000,00 €	800 000,00 €	450 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
5PTHP-2017-5		APPEL A PROJETS POLES TOURISTIQUES HAUTS PYRENEENS 2021	1 500 000,00 €	250 000,00 €	1 750 000,00 €	1 750 000,00 €	0,00 €	0,00 €	48148	0,00 €	0,00 €	500 000,00 €	800 000,00 €	450 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
		5PTHP-2017-5 - Total			1 500 000,00 €	250 000,00 €	1 750 000,00 €	1 750 000,00 €	0,00 €		0,00 €	0,00 €	500 000,00 €	800 000,00 €	450 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
5PTHP - Total			7 500 000,00 €	999 965,00 €	8 499 965,00 €	8 499 965,00 €	296 384,00 €			1 300 000,00 €	1 703 581,00 €	1 750 000,00 €	1 750 000,00 €	1 250 000,00 €	450 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
5SMPMIDI	5SMPMIDI-2017-1	PARCOURS DE VISITE PIC DU MIDI	500 000,00 €	0,00 €	500 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	48361	310 000,00 €	190 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
	5SMPMIDI-2017-1 - Total			500 000,00 €	0,00 €	500 000,00 €	0,00 €	0,00 €		310 000,00 €	190 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
5SMPMIDI - Total			500 000,00 €	0,00 €	500 000,00 €	0,00 €	0,00 €			310 000,00 €	190 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
7SUBDIV	7SUBDIV-2017-1	SUBV EHPAD NOUVEL EHPAD	480 000,00 €	0,00 €	480 000,00 €	480 000,00 €	0,00 €	0,00 €	48289	240 000,00 €	240 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
	7SUBDIV-2017-1 - Total			480 000,00 €	0,00 €	480 000,00 €	480 000,00 €	0,00 €			240 000,00 €	240 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
7SUBDIV - Total			480 000,00 €	0,00 €	480 000,00 €	480 000,00 €	0,00 €			240 000,00 €	240 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
2017 - Total			152 927 000,00 €	-90 177 222,35 €	62 749 777,65 €	62 749 777,65 €	-4 139 360,44 €	2 790 228,36 €		9 901 295,35 €	13 721 253,94 €	12 768 000,00 €	12 373 000,00 €	8 723 000,00 €	2 733 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
2018	3SUBVEQPT	3SUBVEQPT-2018-1	SUBV ACQUISITION MATERIEL	0,00 €	40 000,00 €	40 000,00 €	40 000,00 €	0,00 €	49026	40 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
		3SUBVEQPT-2018-1 - Total			0,00 €	40 000,00 €	40 000,00 €	40 000,00 €	0,00 €		40 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
3SUBVEQPT - Total			0,00 €	40 000,00 €	40 000,00 €	40 000,00 €	0,00 €			40 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
2018 - Total			0,00 €	40 000,00 €	40 000,00 €	40 000,00 €	0,00 €			40 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
Récapitulatif général - Total			563 909 440,82 €	-62 270 655,83 €	501 638 784,99 €	501 638 784,99 €	135 735 761,07 €	239 214 686,20 €		57 785 264,76 €	68 502 504,55 €	55 246 472,62 €	49 831 889,39 €	28 410 564,10 €	2 559 800,21 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		

Séance du 16 février 2018

Date de la convocation : 02/02/18

Etaient présents : Monsieur Michel PÉLIEU, Madame Joëlle ABADIE, Madame Laurence ANCIEN, Monsieur Louis ARMARY, Monsieur Georges ASTUGUEVIEILLE, Madame Christiane AUTIGEON, Madame Adeline AYELA, Madame Maryse BEYRIE, Madame Josette BOURDEU, Monsieur Jacques BRUNE, Monsieur Jean BURON, Monsieur Gilles CRASPAY, Madame Nicole DARRIEUTORT, Madame Andrée DOUBRERE, Monsieur André FOURCADE, Monsieur Jean GUILHAS, Madame Geneviève ISSON, Madame Isabelle LAFOURCADE, Monsieur Laurent LAGES, Madame Monique LAMON, Monsieur David LARRAZABAL, Monsieur Frédéric LAVAL, Madame Isabelle LOUBRADOU, Monsieur José MARTHE, Madame Pascale PERALDI, Monsieur Bernard POUBLAN, Madame Chantal ROBIN-RODRIGO, Madame Andrée SOUQUET, Monsieur Bernard VERDIER, Madame Catherine VILLEGAS, Monsieur Bruno VINUALES.

Avait(aient) donné pouvoir : Monsieur Jean GLAVANY à Madame Joëlle ABADIE, Madame Virginie SIANI WEMBOU à Monsieur Frédéric LAVAL

Absent(s) excusé(s) : Monsieur Jean-Christian PEDEBOY

TABLEAU DES EFFECTIFS

DOSSIER N° 502

Monsieur André FOURCADE, RAPPORTEUR.

Vu le rapport du Président,

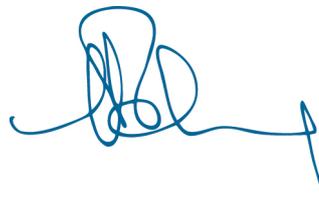
Après avis de la cinquième commission,

Le Conseil Départemental, après en avoir délibéré,

DECIDE

Article unique – d'approuver les transformations d'emplois conformément au tableau des effectifs présenté en annexe.

LE PRESIDENT,



Michel PÉLIEU

TABLEAU DES EFFECTIFS

Direction	Service ou établissement	Grade d'origine	Grade d'arrivée	Date officielle de la vacance de poste	Prise d'effet du recrutement	Motif de la transformation	Coût annuel chargé brut (en euros) du nouveau titulaire du poste	Différence	n° de poste
DSD	MDS Gaston Dreyt	Rédacteur principal 2ème classe	Assistant socio éducatif	01/12/2017		Départ à la retraite			10942
DSD	MDS Val d'Adour	technicien principal 1ère classe	adjoint administratif	01/01/2018		Mobilité interne	31 584,00	-13 524,00	11206
DSD	MDS Lannemezan	Infirmière en soins généraux de classe normale	puéricultrice			Mobilité interne			10130
DSD	Aide sociale à l'enfance	Assistant de conservation du patrimoine	Assistant socio éducatif	05/01/2017		fin de contrat			11583
DSD	SAGE	adjoint technique	adjoint administratif principal de 2ème classe	01/01/2015		retraite : affectation permanente d'un agent sur un emploi passerelle	29 138,00	0,00	11504
DRT	Direction	agent de maîtrise principal	Attaché principal	01/10/2017		retraite : affectation permanente d'un agent placé en surnombre	61 679,00	20567,00	10980
DRT	Service des transports	adjoint administratif principal de 2ème classe	adjoint technique principal de 2ème classe	01/11/2017		retraite : affectation permanente d'un agent sur un emploi passerelle	33 708,00	0,00	10714
DRAG	DSI / Service applicatif	attaché principal	Ingénieur Principal	16/01/2017			65 412,00	3228,00	10070

Séance du 16 février 2018

Date de la convocation : 02/02/18

Etaient présents : Monsieur Michel PÉLIEU, Madame Joëlle ABADIE, Madame Laurence ANCIEN, Monsieur Louis ARMARY, Monsieur Georges ASTUGUEVIEILLE, Madame Christiane AUTIGEON, Madame Adeline AYELA, Madame Maryse BEYRIE, Madame Josette BOURDEU, Monsieur Jacques BRUNE, Monsieur Jean BURON, Monsieur Gilles CRASPAY, Madame Nicole DARRIEUTORT, Madame Andrée DOUBRERE, Monsieur André FOURCADE, Monsieur Jean GUILHAS, Madame Geneviève ISSON, Madame Isabelle LAFOURCADE, Monsieur Laurent LAGES, Madame Monique LAMON, Monsieur David LARRAZABAL, Monsieur Frédéric LAVAL, Madame Isabelle LOUBRADOU, Monsieur José MARTHE, Madame Pascale PERALDI, Monsieur Bernard POUBLAN, Madame Chantal ROBIN-RODRIGO, Madame Andrée SOUQUET, Monsieur Bernard VERDIER, Madame Catherine VILLEGAS, Monsieur Bruno VINUALES.

Avait(aient) donné pouvoir : Monsieur Jean GLAVANY à Madame Joëlle ABADIE, Madame Virginie SIANI WEMBOU à Monsieur Frédéric LAVAL

Absent(s) excusé(s) : Monsieur Jean-Christian PEDEBOY

TAUX D'AVANCEMENT DE GRADE

DOSSIER N° 503

Monsieur Gilles CRASPAY, RAPPORTEUR.

Vu le rapport du Président qui précise que lors du premier semestre de l'année 2017, la collectivité a redéfini le 8 juin 2017 en Comité Technique les taux d'avancement pour certains cadres d'emplois de catégories A et C suite à la mise en place du protocole sur les parcours professionnels, carrières et rémunérations (PPCR) qui a modifié la gestion des carrières. Ces nouveaux taux ont été votés lors de la réunion du Conseil Départemental du 23 juin 2017.

En ce qui concerne les sages-femmes territoriales, le décret mettant en œuvre le PPCR pour ce cadre d'emplois est paru le 19 septembre dernier, après la redéfinition des taux d'avancement.

Désormais, la structure de la carrière des sages-femmes est articulée en deux grades au lieu de trois.

Après avis de la cinquième commission,

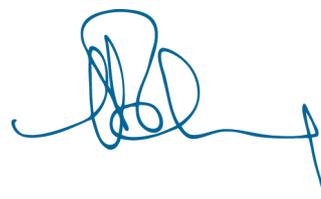
Le Conseil Départemental, après en avoir délibéré,

DECIDE

Article unique - d'approuver le taux d'avancement ci-après qui tient compte des taux établis pour les grades équivalents dans la filière médico-sociale.

Grade initial	Grade d'avancement	Taux d'avancement
Sage-femme de classe normale	Sage-femme hors classe	20 %

LE PRESIDENT,

A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke ending in a small arrowhead.

Michel PÉLIEU

Séance du 16 février 2018

Date de la convocation : 02/02/18

Etaient présents : Monsieur Michel PÉLIEU, Madame Joëlle ABADIE, Madame Laurence ANCIEN, Monsieur Louis ARMARY, Monsieur Georges ASTUGUEVIEILLE, Madame Christiane AUTIGEON, Madame Adeline AYELA, Madame Maryse BEYRIE, Madame Josette BOURDEU, Monsieur Jacques BRUNE, Monsieur Jean BURON, Monsieur Gilles CRASPAY, Madame Nicole DARRIEUTORT, Madame Andrée DOUBRERE, Monsieur André FOURCADE, Monsieur Jean GUILHAS, Madame Geneviève ISSON, Madame Isabelle LAFOURCADE, Monsieur Laurent LAGES, Madame Monique LAMON, Monsieur David LARRAZABAL, Monsieur Frédéric LAVAL, Madame Isabelle LOUBRADOU, Monsieur José MARTHE, Madame Pascale PERALDI, Monsieur Bernard POUBLAN, Madame Chantal ROBIN-RODRIGO, Madame Andrée SOUQUET, Monsieur Bernard VERDIER, Madame Catherine VILLEGAS, Monsieur Bruno VINUALES.

Avait(aient) donné pouvoir : Monsieur Jean GLAVANY à Madame Joëlle ABADIE, Madame Virginie SIANI WEMBOU à Monsieur Frédéric LAVAL

Absent(s) excusé(s) : Monsieur Jean-Christian PEDEBOY

**COMMUNICATION DU RAPPORT DEFINITIF DE
LA CHAMBRE REGIONALE DES COMPTES
HAUTES-PYRENEES TOURISME ENVIRONNEMENT**

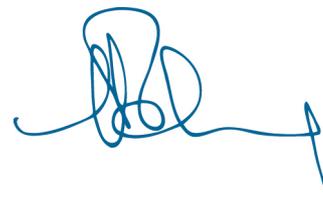
DOSSIER N° 504

Monsieur Michel PÉLIEU, RAPPORTEUR.

Le Président communique à l'assemblée le rapport de la Chambre Régionale des Comptes d'Occitanie daté du 16 octobre 2017, relatif au contrôle des comptes et de la gestion de l'association Hautes-Pyrénées Tourisme Environnement (HPTE) au cours des exercices 2009 à 2016.

Le Conseil Départemental a débattu sur ce rapport.

LE PRESIDENT,

A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke ending in a small upward tick.

Michel PÉLIEU



**RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES
ET SES REPONSES**

**ASSOCIATION HAUTES-PYRÉNÉES TOURISME
ENVIRONNEMENT
(Hautes-Pyrénées)**

Exercices 2009 à 2016

Rapport d'observations définitives n° GR/17/2155

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE	5
RECOMMANDATIONS	7
INTRODUCTION	8
1. PRÉSENTATION GÉNÉRALE	9
1.1. Une association créée par le département.....	9
1.2. Une association largement financée par le département.....	9
1.2.1. Les modifications du calcul de la subvention du département	10
1.2.2. Une reprise de subvention par le département, non enregistrée au compte de résultat en 2015	12
1.3. Un cadre conventionnel imparfait et faiblement respecté	12
1.4. Des subventions octroyées en contrepartie de prestations de service.....	14
1.5. Une situation de conflit d'intérêts.....	15
2. STATUTS ET GOUVERNANCE	16
2.1. Les statuts	16
2.2. Les membres	16
2.3. Les organes décisionnels	18
2.3.1. Un président désigné par le département et un président d'honneur, président du conseil départemental.....	18
2.3.2. Un bureau partiellement privé de ses fonctions.....	19
2.3.3. Le rôle effacé de l'assemblée générale	21
3. UN RECENTRAGE PROGRESSIF SUR LES MISSIONS D'UN COMITÉ DÉPARTEMENTAL DU TOURISME	26
3.1. Un repositionnement de l'association opéré en 2007	26
3.2. Tourisme et environnement : le constat d'une perte de synergie	27
3.3. Le retour des missions environnementales au département.....	28
3.4. Tourisme : des choix stratégiques affirmés	29
3.4.1. Une organisation en quatre pôles.....	30
3.4.2. La communication autour de « produits phares ».....	31
3.4.3. Une commercialisation affichant un fort dynamisme.....	32
3.4.4. Un catalyseur de la structuration touristique du département.....	36
3.4.5. Une stratégie de communication affirmée	38
3.4.6. Des indicateurs multiples.....	41
4. LES ACHATS	42
4.1. L'absence de procédures et une formalisation lacunaire	42
4.2. Une importante proportion d'achats hors marché et sans mise en concurrence préalable.....	43

4.2.1.	Des achats hors marché écrit.....	43
4.2.2.	Le recours fréquent aux mêmes prestataires sans mise en concurrence préalable.....	44
4.3.	Marchés relatifs à la centrale de réservation : une dérive des dépenses.....	47
4.3.1.	Le choix préalable d'un assistant à maîtrise d'ouvrage.....	47
4.3.2.	Un choix non maîtrisé engendrant des surcoûts importants.....	48
4.4.	Des marchés de communication peu respectueux des principes de la concurrence	48
5.	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	52
5.1.	Une masse salariale et des effectifs en baisse.....	52
5.2.	Une évolution dynamique du salaire annuel moyen.....	53
5.3.	Le temps de travail et l'absentéisme.....	54
5.4.	Des contrats de travail incomplets et une absence de fiche de poste.....	55
5.5.	Un <i>management</i> informel.....	55
5.6.	Des modalités de déplacement et de remboursement de frais à encadrer.....	57
6.	QUALITÉ DE L'INFORMATION FINANCIÈRE ET FIABILITÉ DES COMPTES.....	57
6.1.	La qualité de l'information financière.....	57
6.1.1.	Une information financière certifiée, parfois tardivement.....	57
6.1.2.	L'absence de compte rendu financier au département.....	59
6.2.	La fiabilité des comptes.....	60
6.2.1.	Une fiabilité des comptes globalement satisfaisante.....	60
6.2.2.	Des éléments à améliorer.....	61
7.	ANALYSE FINANCIÈRE.....	62
7.1.	La situation financière.....	62
7.1.1.	Un chiffre d'affaires et une marge brute portés par le dynamisme de l'activité commerciale.....	63
7.1.2.	Une valeur ajoutée dégradée du fait de la hausse des services extérieurs ...	64
7.1.3.	Un excédent d'exploitation positif.....	66
7.1.4.	Un résultat positif depuis 2012.....	67
7.2.	La situation bilancielle.....	69
7.2.1.	Un fonds de roulement net global élevé et en forte hausse.....	70
7.2.2.	Un cycle d'exploitation générant un besoin en fonds de roulement négatif	71
7.2.3.	Une trésorerie abondante.....	71
	GLOSSAIRE.....	73
	Réponses aux observations définitives.....	74

SYNTHÈSE

La chambre régionale des comptes a examiné la gestion de l'association Hautes-Pyrénées Tourisme Environnement (HPTE) pour les exercices 2009 à 2016. Fondée le 29 mars 1991 à l'initiative du département des Hautes-Pyrénées, HPTE a son siège dans les locaux du conseil départemental à Tarbes. L'association est présidée depuis 2008 par l'actuel vice-président du conseil départemental des Hautes-Pyrénées, et dirigée, depuis 2006, par Mme Isabelle Péliou.

HPTE dispose d'un budget d'environ 4 M€, alimenté à plus de 85 % par le conseil départemental qui lui attribue près de 60 % de ses subventions en faveur du tourisme, et compte 26 salariés. Son bureau, composé à plus des deux tiers de conseillers départementaux, a essentiellement un rôle de validation des décisions prises par la direction en concertation avec le président, lui-même vice-président du conseil départemental. L'assemblée générale, réunie de manière intermittente et en aval des décisions stratégiques et budgétaires, s'apparente à une chambre d'enregistrement. L'association réunit l'ensemble des critères de la transparence, ce qui est susceptible de placer son président dans une situation de gestionnaire de fait, à laquelle il conviendrait de remédier dans les plus brefs délais en dotant HPTE d'une vraie autonomie de gestion par rapport au département et d'un pouvoir de décision propre.

Le président d'honneur de l'association, membre actif du bureau, qui est en outre président du conseil départemental des Hautes-Pyrénées, est en situation de conflit d'intérêts au sens de la loi n° 2013-907 du 11 octobre 2013. S'il a fait part à la chambre de son intention de démissionner de ses fonctions de président d'honneur de l'association, il lui revient, en tant que président de l'exécutif départemental, de s'abstenir de toute intervention dans les rapports qu'entretient le département avec l'association HPTE.

À sa création, HPTE réalisait les missions d'un comité départemental du tourisme auxquelles se sont progressivement agrégées des missions environnementales. En 2014, le pôle environnement de HPTE a été réintégré dans les services du département et l'association s'est alors recentrée sur les missions d'un comité départemental du tourisme. En application du plan *marketing* dont elle s'est dotée en 2007, elle a fait le choix d'une communication ciblée, d'une stratégie de vitrine et d'une commercialisation active de produits « prêts à partir » et « sur mesure ». Si elle a contribué à une meilleure organisation de la filière touristique départementale, notamment en accompagnant les dix pôles touristiques du département dans la définition de leur positionnement stratégique, les résultats de son action sur la notoriété touristique du département restent toutefois difficiles à évaluer.

HPTE a confié à une agence extérieure l'élaboration du plan de communication, support de la promotion touristique du département, en méconnaissance des principes de liberté d'accès à la commande publique. Une part significative des achats a été réalisée sans mise en concurrence ou au terme de mises en concurrence purement formelles. Il en est résulté une forte progression des dépenses de communication, qui a neutralisé les effets positifs de la diminution de la masse salariale observée sur la période due à une baisse des effectifs.

Les comptes de l'association reflètent moins la performance de sa gestion que l'ajustement imparfait de la subvention annuelle versée par le conseil départemental à ses besoins de financement. La chambre relève en particulier que les modalités d'attribution de la subvention du département et les montants versés à ce titre ne sont corrélés ni avec la réduction de périmètre des

missions de HPTE intervenue en 2014, ni avec la qualité de la gestion. Dès lors, la situation financière de l'association est confortable et s'améliore sur la période, générant une trésorerie abondante que l'association fait fructifier en valeurs mobilières de placement. L'association n'a pas d'incitation à une gestion économe, ce dont témoignent sa politique salariale et l'augmentation des dépenses de services extérieurs. Elle ne subit aucun risque de nature financière, compte tenu de son adossement à la collectivité départementale, de sorte que l'augmentation de ses réserves n'a pas de justification, ce qui devrait inciter la collectivité départementale à moduler sa subvention annuelle.

RECOMMANDATIONS

1. Mettre un terme à une situation de conflit d'intérêts en organisant rapidement la cessation de fonctions du président d'honneur de l'association. *Recommandation en cours de mise en œuvre.*
2. Établir et voter un budget avant le début de l'exercice. *Non mise en œuvre.*
3. Revoir la composition des instances dirigeantes de l'association en référence aux dispositions de l'article 132-3 du code du tourisme. *Non mise en œuvre.*
4. Revoir l'organisation des achats de l'association afin d'adopter des pratiques efficaces et régulières, notamment au regard des principes de libre accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats et de transparence des procédures. *Mise en œuvre en cours.*
5. Établir des procédures pour encadrer les déplacements des salariés de l'association et les remboursements afférents. *Totalement 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.

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 de l'association Hautes-Pyrénées Tourisme Environnement (HPTE) a été ouvert le 8 novembre 2016 par lettre du président adressée à M. Jacques Brune, président en fonctions.

En application de l'article L. 243-1 du code des juridictions financières, l'entretien de fin de contrôle a eu lieu le 1^{er} février 2017.

Lors de sa séance du 24 février 2017, la chambre a arrêté des observations provisoires qui ont été transmises à M. Jacques Brune. Des extraits les concernant ont été adressés à des tiers.

Après avoir examiné les réponses reçues et entendu les personnes qui avaient sollicité une audition, la chambre, dans sa séance du 5 juillet 2017, a arrêté les observations définitives présentées ci-après.

1. PRÉSENTATION GÉNÉRALE

1.1. Une association créée par le département

L'association HPTE, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901, a été fondée le 29 mars 1991 par des élus du conseil général des Hautes-Pyrénées¹. Son siège est situé à Tarbes, dans les locaux du conseil départemental.

Elle est présidée depuis 2008 par M. Jacques Brune, vice-président du conseil départemental des Hautes-Pyrénées et dirigée par Mme Isabelle Pélieu depuis 2006.

Aux termes de l'article 3 de ses statuts, cette association « a pour objet de préparer et mettre en œuvre la politique du tourisme et de l'environnement définie par le conseil général » et elle « contribue à assurer au niveau du département l'élaboration, la promotion et la commercialisation de produits touristiques en collaboration avec les professionnels et les organismes concernés à l'échelon départemental et intercommunal, ainsi qu'avec toute structure locale établie à cet effet. Elle assure également l'instruction technique des dossiers en matière d'environnement et est habilitée à mener des missions techniques sur le terrain ».

Depuis la réintégration, en 2014, des missions environnementales dans les services du département, l'association assume l'intégralité des missions d'un comité départemental du tourisme, telles que définies par les articles L. 132-2² et L. 132-4³ du code du tourisme.

Bénéficiaire de 59 % des subventions départementales consacrées au tourisme sur la période sous revue, elle dispose d'un budget de plus de 4 M€ en moyenne et compte 26 salariés.

HPTE est ainsi positionnée comme acteur central de la politique touristique départementale, sans que cela ait été précisément formalisé dans le cadre d'un schéma d'aménagement touristique départemental. En effet, le département n'a pas élaboré un tel schéma pour exposer ses orientations, en cohérence avec le schéma régional de développement du tourisme et des loisirs, comme le législateur⁴ lui en offre la possibilité.

1.2. Une association largement financée par le département

Les subventions de fonctionnement représentent, sur la période sous revue, entre 86 % et 91 % des produits totaux de l'association, et proviennent quasiment exclusivement du conseil départemental des Hautes-Pyrénées.

Les subventions reçues de la part d'autres financeurs restent en effet marginales : 32 000 € de l'État entre 2009 et 2011⁵ et 13 500 € du département des Pyrénées-Atlantiques⁶.

¹ Devenu depuis conseil départemental des Hautes-Pyrénées.

² « Le comité départemental du tourisme, créé à l'initiative du conseil général, prépare et met en œuvre la politique touristique du département. »

³ « Le conseil départemental confie tout ou partie de la mise en œuvre de la politique du tourisme du département au comité départemental du tourisme qui contribue notamment à assurer l'élaboration, la promotion et la commercialisation de produits touristiques, en collaboration avec les professionnels, les organismes et toute structure locale intéressés à l'échelon départemental et intercommunal. »

⁴ Article L. 132-1 du code du tourisme.

⁵ 5 000 € par an entre 2009 et 2011 au titre de la promotion du label « tourisme et handicap », 10 000 € en 2010 pour le financement d'une étude sur les retombées économiques sur les stations de sports d'hiver, et 7 000 € en 2011 pour le financement d'une étude sur le cyclotourisme.

⁶ Pour le financement de l'étude sur le cyclotourisme.

tableau 1 : Subventions attribuées à HPTE et poids dans le produit total

en €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Subventions d'exploitation	3 453 453	3 894 763	3 889 880	3 882 500	3 869 000	3 751 599	3 326 800
<i>dont subvention conseil départemental 65</i>	3 448 453	3 879 763	3 877 880	3 869 000	3 869 000	3 751 599	3 326 800
<i>dont subvention Etat</i>	5 000	15 000	12 000				
<i>dont autres subventions</i>				13 500			
Total des produits	3 805 462	4 391 018	4 367 635	4 422 578	4 466 296	4 304 640	3 878 361
Part des subventions en % des produits totaux	91%	89%	89%	88%	87%	87%	86%

Source : CRC

Outre une subvention de fonctionnement annuelle, le conseil départemental octroie également des subventions ponctuelles qui ont financé :

- des recrutements complémentaires (50 k€ en 2009) ;
- le système d'information touristique (SIT) de 2009 à 2011 de 30 k€ ;
- des achats réalisés pour le compte du conseil départemental ;
- une mission complémentaire confiée par le département à HPTE consistant à assurer la promotion et la communication des espaces nordiques des Hautes-Pyrénées (jusqu'à là assurées par l'association départementale des espaces nordiques), moyennant un financement complémentaire de 22 000 €.

1.2.1. Les modifications du calcul de la subvention du département

tableau 2 : Détail des subventions attribuées par le département

en €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Subventions conseil départemental	3 448 453	3 879 763	3 877 880	3 869 000	3 869 000	3 751 599	3 326 800
<i>dont sub. de fonctionnement</i>	3 387 000	3 869 527	3 868 927	3 869 000	3 869 000	3 869 000	3 326 800
<i>dont sub. SIT</i>	11 453	10 236	8 953				
<i>dont subvention espaces nordiques</i>						22 000	
<i>dont sub. complément 2009 recrutement</i>	50 000						
<i>dont sub. achat pour le compte du CD 65</i>						2 208	
<i>dont reprise sub. personnel intégré au CD 65</i>						- 141 609	

Source : CRC

La subvention de fonctionnement octroyée par le conseil départemental à HPTE est restée stable entre 2010 et 2013, à hauteur de 3,87 M€.

tableau 3 : Décomposition de la subvention (brute et nette) de fonctionnement versée par le département

En €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Subvention de fonctionnement brute	3 387 000	3 869 527	3 868 927	3 869 000	3 869 000	3 869 000	3 326 800	3 160 460
Complément subvention	50 000							
Subvention Espaces Nordiques						22 000		
Reprise subvention personnel environnement intégré au CG						-141 609		
Masse salariale personnel mis à disposition estimative	s.o.	347 527	297 252	297 252	n.c.	152 266	95 929	85 015
Subvention de fonctionnement nette estimative		3 522 000	3 571 675	3 571 748	3 692 810	3 575 125	3 230 871	3 075 445
Subvention de fonctionnement nette après ajustement masse salariale MAD	3 437 000							
Masse salariale personnel mis à disposition réelle	s.o.	347 527	297 252	223 416	175 085	150 761	97 771	84 954
Subvention fonctionnement nette versée	3 437 000	3 522 000	3 571 675	3 645 584	3 693 915	3 598 630	3 229 029	3 075 506

Source : HPTE

La progression de 482 k€ observée entre 2009 et 2010 s'explique par le fait qu'en 2009, la subvention notifiée correspondait à une subvention « nette » des frais de personnel mis à disposition de HPTE par le conseil départemental. En pratique, jusqu'en 2009 inclus, HPTE ne remboursait pas le personnel que le département mettait à sa disposition, et ce dernier minorait la subvention de fonctionnement d'autant.

À compter de 2010, et afin de se mettre en conformité avec les dispositions du décret n° 2008-580 du 18 juin 2008 relatif au régime de la mise à disposition applicable aux collectivités territoriales et aux établissements publics administratifs locaux⁷, le département a scindé sa notification de subvention en faisant figurer une « subvention brute » et une « subvention nette », qui correspond à la subvention brute dont sont défalquées les charges de personnels mis à disposition, devant faire l'objet d'un remboursement de la part de HPTE. Toutefois, les notifications du département précisent : « afin de simplifier la procédure, ce remboursement sera effectué par un mouvement comptable pour ordre ». Si la totalité du montant de la subvention brute figure en produit de l'association (au compte 74), seul est versé le montant de la subvention nette. Parallèlement, HPTE inscrit en charge le remboursement du personnel mis à disposition, sans que cela ne fasse l'objet d'un flux de trésorerie effectif.

Retraitée de ce changement de méthode, la subvention notifiée est stable de 2009 à 2013.

⁷ Dont l'article 2 II précise : « L'organisme d'accueil rembourse à la collectivité territoriale ou à l'établissement public d'origine la rémunération du fonctionnaire mis à disposition, les cotisations et contributions y afférentes, ainsi que les charges mentionnées au deuxième alinéa du III de l'article 6, dans les conditions qui y sont prévues ».

En 2014, le département a décidé de réintégrer en son sein les missions sur la préservation de l'eau et des territoires. Il a ainsi repris, en septembre 2014, sept agents de HPTE (six salariés de droit privé en CDI et un fonctionnaire) et a notifié une subvention brute en diminution.

En 2015, la subvention a de nouveau déchu pour prendre acte de l'effet en année pleine de la restriction du périmètre des missions de HPTE. Cette baisse s'est poursuivie en 2016 où la subvention s'établit à 3 160 460 €, soit une diminution de 18 % par rapport à 2013.

1.2.2. Une reprise de subvention par le département, non enregistrée au compte de résultat en 2015

En 2015, le département indique avoir effectué une reprise de 334 635 € sur la subvention attribuée à HPTE, correspondant au montant d'une subvention FEDER perçue par l'association dans le cadre d'un programme de coopération transfrontalière. Nonobstant l'attestation produite par le département, le montant de la subvention départementale inscrite dans les comptes annuels 2015 certifiés de l'association s'établit à 3 326 800 €, soit la totalité de la subvention initiale. L'opération de reprise n'a été enregistrée que dans les comptes de tiers de HPTE, sans enregistrement en compte de produits. Cette façon de procéder, qui affecte la lisibilité du compte de résultat, n'a cependant pas fait l'objet d'une observation de la part du commissaire aux comptes.

Elle témoigne de la porosité des trésoreries de l'association et du département.

1.3. Un cadre conventionnel imparfait et faiblement respecté

La loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations⁸ et le décret n° 2001-495 du 6 juin 2001 relatif à la transparence financière des aides octroyées par les personnes publiques⁹ imposent la passation de conventions lorsque le montant annuel de la subvention octroyée dépasse 23 000 €.

Cette convention, conformément à l'article 10 de la loi précitée, doit définir « l'objet, le montant et les conditions d'utilisation de la subvention attribuée ».

À ce titre, HPTE et le conseil départemental ont conclu, le 2 février 2009 et pour une durée de trois ans, une convention d'objectifs dont l'objet est « de préciser les objectifs et les missions assignées à HPTE ». Elle « détermine les conditions du concours apporté par le conseil général à HPTE et fixe les modalités du contrôle de l'action de cette dernière ».

Parallèlement, HPTE et le conseil départemental ont conclu, entre 2009 et 2014, six conventions de moyens, chacune pour une durée d'un an à compter de leur signature. Ces conventions posent en préambule que « ayant considéré que les buts, actions et projets de HPTE sont conformes à l'intérêt départemental, le conseil général accorde une subvention annuelle de fonctionnement à HPTE pour lui permettre d'exercer les activités définies dans la convention d'objectifs signée entre les deux partenaires ».

⁸ « L'autorité administrative qui attribue une subvention doit, lorsque cette subvention dépasse un seuil défini par décret, conclure une convention avec l'organisme de droit privé qui en bénéficie, définissant l'objet, le montant et les conditions d'utilisation de la subvention attribuée » (art. 10 de la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000).

⁹ « L'obligation de conclure une convention, prévue par le 3^{ème} alinéa de l'article 10 de la loi du 12 avril 2000 susvisée, s'applique aux subventions dont le montant annuel dépasse la somme de 23 000 € » (article 1 du décret n° 2001-495 du 6 juin 2001).

Sur la période sous revue, ces conventions présentent un certain nombre de lacunes.

tableau 4 : Conventions d'objectifs et de moyens entre HPTE et le département

Conventions d'objectifs		Conventions de moyens	
Date de signature et période concernée	Contenu de la convention	Date de signature et période concernée	Contenu de la convention
3 ans du 2/02/2009 au 01/02/2012	Rappelle les "missions confiées par le Conseil général à HPTE" (accompagner les acteurs touristiques, promouvoir les Hautes-Pyrénées, dynamiser la commercialisation, préserver la qualité de l'eau et des territoires). Liste les obligations d'HPTE. Prévoit la restitution de la subvention en cas d'utilisation non conforme à l'objet et aux buts d'HPTE.	1 an du 06/02/2009 au 05/02/2010	Montant de la subvention non précisé dans la convention qui renvoie à la délibération du conseil général. Calendrier de versement non indiqué. Liste les mises à disposition de locaux, de moyens informatiques et de personnels (7 ETP)
		1 an du 11/02/2010 au 10/02/2011	Montant subvention non précisé dans la convention qui renvoie à la délibération du conseil général. Calendrier de versement non précisé. Liste les mises à disposition de locaux, de moyens informatiques et de personnels (6 ETP)
		1 an. Pas de date.	Convention non datée et signée du seul Président d'HPTE mais pas de la Présidente du conseil général. Pas d'indication d'envoi au contrôle de légalité. Montant subvention non précisé dans la convention qui renvoie à la délibération du conseil général. Calendrier de versement précisé. Liste les mises à disposition de locaux, de moyens informatiques et de personnels (6 ETP)
1 an (pour l'année civile 2012)	Rappelle les "missions confiées par le Conseil général à HPTE" (idem convention 2009-2011 + "participer à la valorisation des sites et itinéraires de pleine nature" et "assurer la responsabilité fonctionnelle des actions de communication externe du CG 65"). Liste les obligations d'HPTE. Prévoit la restitution de la subvention en cas d'utilisation non conforme à l'objet et aux buts d'HPTE. Ne vise pas la délibération de l'assemblée départementale qui a autorisé la signature de la convention.	1 an du 10 janvier 2012 au 9 janvier 2013	Convention de mise à disposition de locaux à titre gracieux valant subvention indirecte de 71 001€
		1 an du 18 juin 2012 au 17 juin 2013	Montant de la subvention et calendrier de versement précisés. Liste les mises à disposition de locaux, de moyens informatiques et de personnels (5 ETP). Objet de la subvention non précisé: renvoie à une convention d'objectifs non en vigueur depuis février 2012.
	Pas de convention d'objectifs	3 ans du 20 février 2013 au 19 février 2016	Convention de mise à disposition de locaux à titre gracieux valant subvention annuelle indirecte de 72 527€
		1 an du 01 août 2013 au 31 juillet 2014	Montant de la subvention et calendrier de versement précisés. Liste les mises à disposition de locaux, de moyens informatiques et de personnels (3 ETP). Objet de la subvention non précisé: renvoie à une convention d'objectifs non en vigueur depuis février 2012.
19/10/2014	Convention de réintégration d'activités dans les domaines de l'environnement par laquelle il est décidé, à compter du 1er septembre 2014, de réintégrer au sein du conseil général, les activités liées à la préservations de la qualité de l'eau et des territoires (déchets, CATER, SATESE, espaces naturels et environnement et dossiers "Loi sur l'eau". 7 agents d'HPTE (6 salariés de droit privé en CDI et 1 fonctionnaire) intègrent les effectifs départementaux.		
	Pas de conventions d'objectifs	29/10/2014	Montant de la subvention et calendrier de versement précisés. Liste les mises à disposition de locaux, de moyens informatiques et de personnels (3 ETP). Objet de la subvention non précisé: renvoie à une convention d'objectifs non en vigueur depuis février 2012.
		15/12/2014	Avenant à la convention de moyens 2014: subvention complémentaire de 22000€ pour assurer la promotion/communication relatives aux espaces nordiques des Hautes Pyrénées, jusque là assurée par l'association départementale des espaces nordiques
Année civile 2015 (mais signée le 27 août 2015)	Convention d'objectifs et de moyens précisant le programme d'actions de HPTE, les obligations de l'association, le montant de la subvention, les modalités et calendrier de versement, la mise à disposition de locaux, de matériels informatiques et de personnels (2 ETP) et indique les modalités de contrôle.		
Année civile 2016 (mais pas datée et validée par une délibération du CD 65 du 4 novembre 2016)	Convention d'objectifs et de moyens précisant le programme d'actions de HPTE, les obligations de l'association, le montant de la subvention, les modalités et calendrier de versement, la mise à disposition de locaux, de matériels informatiques et de personnels (2 ETP) et indique les modalités de contrôle.		

Ce n'est que depuis le 27 août 2015 que HPTE dispose d'une convention d'objectifs et de moyens précisant à la fois l'objet et le montant de la subvention octroyée.

Malgré les dispositions réglementaires, reprises dans les conventions¹⁰, en pratique, les comptes de résultat, le bilan et le rapport d'activité sont approuvés près d'un an après la clôture de l'exercice auquel ils se rapportent, parfois davantage. HPTE élabore son budget prévisionnel en cours d'année et ne le présente à son assemblée générale qu'en fin d'exercice, voire après la clôture de ce dernier (cf. § 2.3.3) et le compte rendu financier n'est pas élaboré.

Le dossier de demande de subvention exigé par le département à l'appui de la demande de subvention annuelle de l'association est faiblement documenté. Il se borne parfois à un simple échange non formalisé lors d'une réunion entre HPTE et les services du département, où sont décidées conjointement les actions qui seront mises en œuvre par HPTE lors de l'année à venir.

Dès lors, la chambre relève que les dispositions conventionnelles portant sur le subventionnement de l'association n'ont été qu'imparfaitement respectées sur la période sous revue. Le département octroie une subvention chaque année à HPTE alors qu'il n'est pas en capacité de contrôler les conditions d'emploi de la subvention accordée l'année précédente, faute de disposer des éléments relatifs à l'activité de l'exercice écoulé, et alors qu'il n'a pas connaissance du budget prévisionnel pour l'exercice à venir.

1.4. Des subventions octroyées en contrepartie de prestations de service

Aux termes du code du tourisme, un comité départemental du tourisme met en œuvre la politique touristique du département et il est financé à ce titre.

La chambre constate toutefois que certains financements octroyés à HPTE par le département sous forme de subvention ou sous forme de « dotation financière pour mise en œuvre d'action spécifique » ont financé des prestations précisément identifiées et réalisées pour le compte de cette collectivité : système d'information touristique (33,6 k€), mission de promotion / communication des espaces nordiques (auparavant assurée par l'association départementale des espaces nordiques, 22 k€), achats ponctuels (2,7 k€), réalisation d'un éco-topoguide dans le cadre des travaux de la commission départementale des espaces et itinéraires (25 k€).

Ces prestations sont prévues par l'article 4.2 de la convention d'objectifs et de moyens de 2009, intitulé « mise en œuvre d'actions spécifiques pour la collectivité », qui précise que le département « pourra, par lettre de mission, demander à HPTE d'orienter son travail sur une action particulière, dans le cadre des missions énoncées à l'article 3 afin de l'aider dans ses choix d'intervention dans le domaine du tourisme et de l'environnement. Par avenant à la présente convention, le conseil général pourra demander à HPTE un travail spécifique n'entrant pas dans les missions définies par l'article 3 ».

¹⁰ Les conventions indiquent qu'« en cas d'utilisation des sommes versées par le département non conforme à l'objet et aux buts de HPTE, cette dernière devra restituer les sommes en cause après mise en demeure écrite du département ».

Les modalités de contrôle de la collectivité sont précisées comme suit : « HPTE s'engage à tenir informé le conseil départemental de l'utilisation des subventions versées et du déroulement de ses activités. À ce titre HPTE devra fournir :

- les comptes de résultat et le bilan, le rapport du commissaire aux comptes, les rapports d'activités, dans les huit jours suivant l'assemblée générale annuelle ;

- le budget prévisionnel faisant apparaître les financements demandés au conseil général, un mois avant le vote du budget primitif du conseil général ;

- le compte rendu financier conforme à l'arrêté du 11 octobre 2006 pris en application de l'article 10 de la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations ».

Si les montants en jeu sont modestes, pour autant les financements octroyés par le département ne répondent pas à la définition de la subvention posée de longue date par la jurisprudence administrative, et confirmée par la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 qui dispose qu'une subvention doit répondre à une initiative privée, et que la collectivité qui la verse ne doit en attendre aucune contrepartie directe.

Si le code du tourisme prévoit que le comité départemental du tourisme met en œuvre la politique touristique du département, ce doit être en vertu d'une convention d'objectifs déterminant les axes stratégiques. Le département ne peut en revanche se substituer à l'association dans les choix d'actions.

Lorsque l'initiative de l'action appartient à la collectivité, comme c'est le cas en l'espèce, et que cette dernière demande à l'association qu'elle finance de lui fournir une ou plusieurs prestations de service individualisées en contrepartie d'une subvention affectée ou d'une dotation financière spécifique, la chambre souligne que la convention de subventionnement afférente est susceptible d'être requalifiée en marché public.

Dès lors, la chambre demande qu'il soit mis un terme à ce type de convention.

1.5. Une situation de conflit d'intérêts

Les notifications de subvention accordées à HPTE par le département sont toutes, depuis 2012, signées par le président du conseil départemental. Celui-ci vote le budget du conseil départemental et les subventions versées à HPTE. Il préside la commission permanente qui se prononce sur les conventions d'objectifs et de moyens à conclure avec HPTE, sur la base d'un rapport signé par lui¹¹, et a donc une influence effective sur la préparation de la décision. Enfin il signe lesdites conventions.

Le fait que le président du conseil départemental soit aussi président d'honneur de HPTE, membre actif de son bureau, et qu'il ait un lien de filiation direct avec la directrice de cette association, quand bien même celle-ci a été nommée avant qu'il n'accède aux fonctions de président du conseil départemental, est susceptible de lui conférer un intérêt à la fois public et privé dans l'association en le mettant, au moins en apparence, en situation de conflit d'intérêts. La chambre souligne en effet que le conflit d'intérêts est désormais défini par la loi n° 2013-907 du 11 octobre 2013 comme « toute situation d'interférence entre un intérêt public et des intérêts publics ou privés qui est de nature à influencer ou à paraître influencer l'exercice indépendant, impartial et objectif d'une fonction ».

Au sens de la loi, la théorie des apparences prévaut : le seul fait que des interférences avec l'association HPTE puissent paraître influencer l'exercice indépendant du mandat de président du conseil départemental suffit à caractériser un conflit d'intérêts. À l'évidence, telle est bien la situation, ce qui oblige M. Michel Pélieu à se conformer à l'article 2 de la loi du 11 octobre 2013 qui lui prescrit une obligation d'abstention dans ses rapports avec l'association HPTE, même s'il a déjà fait part à la chambre de son intention de démissionner de ses fonctions de président d'honneur de l'association.

¹¹ « Vu le rapport de M. le Président concluant à l'approbation de conventions avec HPTE suite à l'attribution d'une aide brute de 3 869 000 € à cet organisme pour son fonctionnement et de donner délégation à la commission permanente pour autoriser la signature des conventions d'objectifs et de moyens correspondantes » (extrait de la délibération de la commission permanente du 11 mai 2012).

Cette situation est en outre porteuse de risque de nature pénale, notamment au regard de la qualification de prise illégale d'intérêt. La chambre rappelle que le fait, pour un élu, d'intervenir, ne serait-ce que par un avis, et *a fortiori* par une signature, dans la décision d'octroi d'une subvention à une association dans laquelle il a un intérêt personnel, direct ou indirect, peut être, aux yeux d'un juge, de nature à caractériser la prise illégale d'intérêt.

Recommandation

1. Mettre un terme à une situation de conflit d'intérêts en organisant rapidement la cessation de fonctions du président d'honneur de l'association. *Recommandation en cours de mise en œuvre.*

2. STATUTS ET GOUVERNANCE

L'association HPTE dispose de statuts qu'elle ne respecte que partiellement. Il en découle une gouvernance fortement centralisée entre les mains du président et de la directrice et une absence d'autonomie de gestion par rapport au département.

2.1. Les statuts

L'association est dotée de statuts qui ont été modifiés une fois sur la période sous revue, lors de l'assemblée générale extraordinaire du 30 juin 2011. Ces statuts, modifiés à l'unanimité, n'ont cependant fait l'objet d'une déclaration en préfecture que trois ans plus tard, soit le 20 juin 2014.

Conformément aux articles L. 211-18¹² et R. 211-21 du code du tourisme, l'association HPTE fait l'objet, depuis le 16 mars 1998, d'une immatriculation au registre des agents de voyages et autres opérateurs de la vente de voyages et de séjours et remplit les conditions afférentes. La dernière immatriculation en date a été effectuée le 7 juin 2016, avec un effet jusqu'au 7 juin 2019.

2.2. Les membres

Aux termes de l'article 4 de ses statuts, « l'association se compose de trois catégories de membres :

¹² « I.- Les personnes physiques ou morales mentionnées à l'article L. 211-1 sont immatriculées au registre mentionné au premier alinéa de l'article L. 141-3. II.- Afin d'être immatriculées, ces personnes doivent :

a) justifier, à l'égard des clients, d'une garantie financière suffisante, spécialement affectée au remboursement des fonds reçus au titre des forfaits touristiques et de ceux des services énumérés à l'article L. 211-1 qui ne portent pas uniquement sur un transport. Cette garantie doit résulter de l'engagement d'un organisme de garantie collective, d'un établissement de crédit ou d'une entreprise d'assurance établis sur le territoire d'un État membre de la Communauté européenne ou d'un autre État partie à l'accord sur l'espace économique européen ou d'une société de financement. Elle doit couvrir les frais de rapatriement éventuel. Le remboursement peut être remplacé, avec l'accord du client, par la fourniture d'une prestation différente en remplacement de la prestation prévue. Cette prestation différente proposée par l'organisme de garantie financière ne requiert pas, en situation d'urgence, l'accord exprès du client, dès lors que sa mise en œuvre n'entraîne pas une modification substantielle du contrat ;

b) justifier d'une assurance garantissant les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile professionnelle. »

- Les membres de droit ayant voix délibérative :
 - le président du conseil général des Hautes-Pyrénées, président d'honneur de l'association ;
 - 16 conseillers généraux désignés par le conseil général pour une durée identique à celle de l'assemblée départementale ;
 - 5 maires ou leurs représentants, n'appartenant pas au conseil général, désignés par celui-ci et représentant les stations de sports d'hiver, le thermalisme, le tourisme vert, l'agrotourisme et les espaces naturels sensibles.
Leur mandat expirera en même temps que celui des conseillers généraux désignés.
 - le président de la chambre de commerce et d'industrie ou son représentant ;
 - le président de la chambre des métiers ou son représentant ;
 - le président de la chambre d'agriculture ou son représentant ;
 - le président de la fédération thermale et climatique des Hautes-Pyrénées ou son représentant ;
Ils sont dispensés de cotisation.

- Les membres d'honneur ayant voix consultative :
 - le préfet des Hautes-Pyrénées ou son représentant ;
 - le délégué régional du tourisme ou son représentant ;
 - le président du comité régional du tourisme de Midi-Pyrénées ou son représentant ;
 - le président de l'union départementale des offices de tourisme et syndicats d'initiative ou son représentant ;
 - le président du Parc national des Pyrénées ou son représentant.
Ils sont dispensés de cotisation.

- Les membres adhérents ayant voix délibérative : pour être membre de l'association, il faut être agréé par le bureau qui statue lors de chacune de ses réunions sur les demandes d'admission présentées. Sont considérés comme membres les adhérents qui sont à jour de leur cotisation à la date de l'assemblée générale. »

HPTE apparaît comme une association « fermée » puisque la qualité de membre adhérent ne s'acquiert que sur agrément du bureau. En pratique, HPTE ne compte aucun membre adhérent, donc aucun cotisant.

Les 16 conseillers départementaux sont désignés par une délibération de l'assemblée plénière du conseil départemental lors de la deuxième session qui suit son renouvellement.

En application de l'article 4 précité, il devrait en être de même pour les cinq maires représentant les filières touristiques¹³. En pratique, cette clause n'a pas été respectée puisque les maires membres de HPTE n'avaient pas fait l'objet d'un renouvellement depuis le 15 avril 2011. Alertée sur ce point par la chambre, HPTE a sollicité le département, qui a désigné cinq maires par une délibération de la commission permanente du 10 février 2017.

¹³ Le conseil départemental désigne depuis 1991 les maires de Cauterets, Capvern, Madiran, Aventignan et Puydarrieux comme membres de HPTE.

L'association comptait ainsi 31 adhérents fin 2016, dont les 22 membres de droit tels que prévus par les statuts, 4 membres consulaires et 5 membres dits d'honneur, dont les 4 prévus par les statuts¹⁴, ainsi que le directeur régional de la DIRECCTE Languedoc-Roussillon, Midi-Pyrénées qui s'est substitué au délégué régional du tourisme¹⁵.

En pratique, deux des membres figurent deux fois dans la liste des membres¹⁶ : HPTE ne compte donc pas 31 membres mais 29, parmi lesquels 17 sont issus du conseil départemental et 5 autres sont désignés par lui.

HPTE justifie cette large représentation du département au sein de ses membres en se prévalant des dispositions du code du tourisme relatives aux comités départementaux du tourisme.

L'article L. 132-3 du code du tourisme prévoit en effet que « le conseil départemental fixe le statut, les principes d'organisation et la composition du comité départemental du tourisme. Il comprend notamment des délégués du conseil départemental ainsi que des membres représentant :

- 1° les organismes consulaires et, le cas échéant, les comités d'expansion économique ;
- 2° les offices de tourisme et les syndicats d'initiative ;
- 3° les professions du tourisme, du thermalisme, et des loisirs ;
- 4° les associations de tourisme et de loisirs ;
- 5° les communes touristiques ou leurs groupements et les stations classées de tourisme ;
- 6° le comité régional du tourisme ».

La chambre observe cependant que l'association HPTE ne comprend parmi ses membres ni représentant des professionnels du tourisme, ni association de tourisme et de loisirs, et n'applique donc que partiellement ces dispositions législatives.

La direction de l'association indique en réponse que « cette composition resserrée, qui ne laisse pas la priorité à la revendication d'intérêts catégoriels, a été un gage d'efficacité ».

2.3. Les organes décisionnels

Ce lien organique fort avec le département transparaît également dans la composition et le mode de fonctionnement des organes décisionnels.

2.3.1. Un président désigné par le département et un président d'honneur, président du conseil départemental

Aux termes de l'article 12 des statuts, « le président représente l'association dans tous les actes de la vie civile et est investi de tous pouvoirs à cet effet. Il a notamment qualité pour ester en

¹⁴ Le préfet des Hautes-Pyrénées, le président du comité régional du tourisme, le président de l'union départementale des offices de tourisme et syndicats d'initiative (UDOTSI 65) et le président du Parc national des Pyrénées.

¹⁵ La direction des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi regroupe depuis 2010 les directions ou services de l'État, issus du ministère de l'économie, des finances et de l'industrie et du ministère du travail, de l'emploi et de la santé et intègre à ce titre depuis lors la délégation régionale du tourisme.

¹⁶ M. Jacques Brune, en sa qualité de vice-président du conseil départemental et en sa qualité de président de l'UDOTSI 65, et Mme Nicole Darrieutort en qualité de vice-présidente du conseil départemental et de présidente de la fédération thermique et climatique des Hautes-Pyrénées.

justice au nom de l'association, tant en demande qu'en défense, former tous les appels ou pourvois. Il ne peut transiger qu'avec l'autorisation du bureau. Par ailleurs le président est le mandataire de l'association et a la qualité d'employeur, mais la décision de recruter ou de licencier appartient au bureau ».

Dans les faits, les décisions de recrutement et de licenciement sont majoritairement présentées en bureau mais ne donnent pas lieu à une décision de ce dernier, ni même à une consultation (cf. § 2.3.2). Le président ordonnance les dépenses et assure les paiements, compétence qu'il a en partage avec le trésorier (article 12). Il convoque le bureau (article 11), préside l'assemblée générale (article 13), assisté des membres du bureau, et expose la situation morale de l'association.

Le président dispose donc, aux termes des statuts, de pouvoirs importants. Les articles 9 et 10 des statuts indiquent que le président est élu en même temps que les membres du bureau, par l'assemblée générale. Or, le procès-verbal de l'assemblée générale du 29 avril 2016 mentionne que « Jacques Brune propose d'élire le nouveau bureau et son président. Il précise que jusqu'à ce jour l'assemblée départementale lui a confié la mission de présidence qu'il a acceptée avec grand plaisir ». Il apparaît dès lors que l'élection du bureau au sein de l'assemblée générale est purement formelle et que la désignation du président est décidée en amont par le conseil départemental.

Par ailleurs, l'article 4 des statuts prévoit que le président du conseil départemental est président d'honneur de l'association et, ce faisant, membre du bureau, ce qui souligne la place que le département occupe au sein de la gouvernance de HPTE.

2.3.2. Un bureau partiellement privé de ses fonctions

En l'absence de conseil d'administration, l'association est administrée par un bureau composé d'un président d'honneur, d'un président, de cinq vice-présidents, d'un secrétaire, d'un secrétaire adjoint et d'un trésorier. Quatre de ses dix membres, aux termes de l'article 9 des statuts, sont des conseillers départementaux.

Dans les faits, le bureau a systématiquement été, sur la période sous revue, composé à plus 70 % de conseillers généraux / départementaux, les autres membres étant les maires désignés par le département.

tableau 5 : Poids des conseillers départementaux dans la composition du bureau

Composition du bureau	2009- juin 2011	juin 2011- nov.2014	nov. 2014-avril 2016	depuis avril 2016
Membres du bureau conseillers généraux/ départementaux	9	7	7	7
en % du nombre de membres du bureau	90%	70%	70%	70%

Source : CRC

L'article 10 des statuts précise que « le bureau est élu pour une durée identique à celle de l'assemblée départementale, son élection doit intervenir dans les trois mois qui suivent la mise en place de cette nouvelle assemblée ». Cet article souligne le lien organique existant entre le département et l'association HPTE, le bureau de cette dernière étant l'émanation indirecte de l'assemblée départementale.

L'article 11 des statuts indique que « le bureau se réunit sur convocation de son président ou à la demande de quatre de ses membres élus. La présence de cinq membres élus est nécessaire pour délibérer valablement. Si cette condition n'est pas remplie, le bureau est convoqué de nouveau dans un délai minimum de huit jours et peut alors délibérer dans cette seconde réunion quel que soit le nombre des présents ». Dans les faits deux réunions de bureau¹⁷ se sont tenues en présence de seulement quatre membres sans que cela donne lieu à une deuxième convocation.

Le bureau s'est réuni 11 fois sur les 8 années de la période sous revue, dont 2 fois pour une ouverture de plis et examen des candidatures, 3 fois en réunion préalable à l'assemblée générale et 1 fois dans le prolongement de cette dernière. Les réunions sont brèves, d'une durée comprise entre 30 minutes et 1h30.

Le rôle du bureau n'est pas précisé dans les statuts. En pratique, lui sont présentés essentiellement le plan de communication et les recrutements à venir.

Alors que l'article 11 des statuts précise que « les décisions [du bureau] sont prises à la majorité des suffrages exprimés », dans les faits les décisions prises en bureau ne font pas l'objet de vote. Le bureau se contente d'entériner les propositions présentées par le président et la direction, l'absence d'opposition manifeste valant approbation. L'association confirme que « l'exécutif est le président qui prend les décisions ».

tableau 6 : Activité du bureau sur la période 2009-2016

	Bureau 16 janvier 2009	Bureau 23 janvier 2009	Bureau 2 avril 2009	Bureau 1er octobre 2010	Bureau 14 février 2011	Bureau 12 décembre 2012	Bureau 18 janvier 2013	Bureau 6 mars 2015	Bureau 14 novembre 2014	Bureau 29 avril 2016	Bureau 19 octobre 2016
Nombre de présents	n.c.	n.c.	n.c.	10	9	7	9	7	8	14	10
Nombre de présents indiqués comme membres du bureau	7	7	6	6	7	4	6	5	6	11	6
dont membres réels du bureau	6	6	5	4	6	4	6	5	6	7	6
dont personnes extérieures au bureau	1	1	1	2	1	0	0	0	0	4	0
Personnels d'HPTE	n.c.	n.c.	n.c.	4	2	3	3	2	2	3	2
Autres											2 (CCI et DGA CD65)
Pouvoirs de membres du bureau						1					
Points à l'ordre du jour	Ouverture des plis dans le cadre de la consultation pour l'élaboration du plan de communication touristique	Analyse des offres et choix du candidat pour l'élaboration du plan de communication touristique. Choix de l'agence New Deal qui "fait l'unanimité" (pas de vote).	Présentation par l'agence New Deal du plan de campagne 2009 avec présentation de maquettes. Membres du bureau "acceptent la stratégie proposée" (pas de vote).	Réunion préalable à l'AG avec présentation du rapport d'activités, compte de résultat et bilan 2009, actions et budgets 2010 (pas de vote).	Agence New Deal présente la stratégie de communication hiver 2010/2011	Réunion préalable à l'AG avec présentation du rapport moral, rapport d'activités 2011, budget et actions 2012 (pas de vote)	Gestion des ressources humaines: "le président informe le bureau des recrutements à venir". Le bureau "donne son accord". (pas de vote)	Présentation de la campagne de communication. Pas de question. (pas de vote)	Réunion préalable à l'AG avec présentation du rapport moral, compte de résultat et bilan 2009, actions et budgets 2010 (pas de vote).	Réunion dans le prolongement de l'AG: renouvellement du bureau et validation de deux embauches (pas de vote)	Présentation du projet Pyrénées Trip et validation de deux recrutements (pas de vote)
Durée de la séance	1h15	1h	1h30	n.c.	1h30	1/2h	1h	1h	1h	n.c.	1h

Source : CRC

¹⁷ Octobre 2010 et décembre 2012.

Au total, le bureau, composé à plus des deux tiers de conseillers départementaux, se réunit peu et a essentiellement un rôle de validation des décisions prises par la direction en concertation avec le président.

2.3.3. Le rôle effacé de l'assemblée générale

2.3.3.1. Une assemblée générale réunie de manière intermittente

D'après les statuts, « l'assemblée générale ordinaire est constituée par tous les membres de Hautes-Pyrénées Tourisme Environnement. Elle se réunit chaque année avant la fin du mois de septembre et chaque fois qu'elle est convoquée par son président ou sur la demande du tiers de ses membres. [...] Le président, assisté des membres du bureau, préside l'assemblée et expose la situation morale de l'association. Le trésorier rend compte de sa gestion et soumet le bilan à l'approbation de l'assemblée. L'assemblée générale approuve les comptes de l'exercice clos, vote le budget de l'exercice suivant, délibère sur les questions inscrites à l'ordre du jour et pourvoit s'il y a lieu au renouvellement des membres du bureau » (article 13).

« Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés à jour de leur cotisation. Chaque membre de l'association peut recevoir un pouvoir en sus du sien. [...] Pour délibérer valablement, l'assemblée générale doit être composée du tiers au moins de ses membres. Si ce quorum n'est pas atteint, il est convoqué une deuxième assemblée générale sur le même ordre du jour à quinze jours d'intervalle. Dans ce cas les délibérations sont valables quel que soit le nombre de présents. Il est établi un procès-verbal des assemblées générales, signé par le président et le secrétaire, conservé au siège de l'association » (article 14).

L'assemblée générale ordinaire s'est réunie six fois sur la période sous revue¹⁸ soit moins d'une fois par an. Aucune assemblée générale n'a été convoquée en 2013 ni en 2015.

2.3.3.2. Le poids déterminant des conseillers départementaux

À l'exception de l'assemblée générale de 2016, le taux de présence est systématiquement inférieur à la moitié des membres de l'association. La chambre observe que sont régulièrement comptabilisés dans les procès-verbaux de l'assemblée générale, comme « membres du conseil d'administration » de HPTE, des personnes n'ayant pas la qualité de membre de l'association aux termes des statuts¹⁹.

¹⁸ Le 3 décembre 2009, le 1^{er} octobre 2010, le 30 juin 2011, le 12 décembre 2012, le 14 novembre 2014 et le 29 avril 2016.

¹⁹ Le nombre de présents a ici été calculé en ne comptabilisant que les membres effectifs de HPTE et non l'expert-comptable, le commissaire aux comptes et certains agents présents de HPTE qui sont indûment décomptés dans les PV comme « membres du conseil d'administration de HPTE » alors qu'il n'existe statutairement pas de conseil d'administration, lequel se confond avec l'AG, donc les membres effectifs de l'association autorisés par les statuts.

tableau 7 : Présences en assemblée générale

	AG 2009	AG 2010	AG 2011	AG 2012	AG 2014	AG 2016
Nombre de membres présents	14	12	10	10	12	19
Nombre de représentés	n.c.	n.c.	4	2	1	2
Nombre de pouvoirs	n.c.	n.c.	8	5	3	2
Taux de présence (membres présents + représentés/ total des membres)	45%	39%	45%	39%	42%	68%
Nombre de présents, représentés et pouvoirs avec voix délibérative	12	10	21	16	16	21
dont conseillers départementaux (ou pouvoirs octroyés à des CD)	9	8	17	12	13	17
% de voix du conseil départemental / total des voix délibératives	75%	80%	81%	75%	81%	81%

Source : CRC, d'après les procès-verbaux d'assemblée générale de HPTE

Le poids des voix des représentants du conseil départemental rapporté au total des voix délibératives oscille entre 75 % et 81 % sur toute la période.

2.3.3.3. La validation, souvent sans vote et *a posteriori*, des décisions stratégiques

L'ordre du jour est globalement inchangé sur la période sous revue et porte sur le rapport moral du président, le rapport d'activité, le compte de résultat, le bilan de l'année précédente ainsi que les actions et le budget de l'année en cours.

Le rapport moral et le rapport d'activité sont présentés sans le plus souvent être soumis au vote.

Lorsqu'elle est appelée à se prononcer, quel que soit le sujet, l'assemblée générale approuve à l'unanimité, sans que les procès-verbaux retracent le décompte des votes.

tableau 8 : Activité de l'assemblée générale (2009-2016)

	AG 3 décembre 2009	AG 1er octobre 2010	AG ordinaire 30 juin 2011	AG extraordinaire 30 juin 2011	AG 12 décembre 2012	AG 14 novembre 2014	AG 29 avril 2016
Rapport moral	approbation (unanimité)	pas de vote	pas de vote	sans objet	pas de vote	pas de vote	pas de vote
Rapport d'activité n-1	oui (unanimité)	oui (unanimité)	pas de vote	sans objet	pas de vote	Pas de vote. Les rapports d'activité 2012 et 2013 sont distribués en séance. Seul le rapport 2013 est présenté.	oui (unanimité)
Approbation des comptes et bilan de l'exercice clos	Comptes 2008 présentés par l'expert- comptable (CAC absent et aucune mention de certification des comptes). Approbation (unanimité)	Comptes 2009 présentés par l'expert- comptable puis CAC indique qu'ils sont certifiés. Approbation (unanimité)	Comptes 2010 présentés par l'expert- comptable puis CAC indique qu'ils sont certifiés. Approbation (unanimité)	sans objet	Comptes 2011 présentés par l'expert- comptable. Il est précisé que les comptes sont certifiés par le CAC. Approbation (unanimité)	Comptes 2012 et 2013 présentés par l'expert- comptable puis CAC indique qu'ils sont certifiés. Approbation (unanimité)	Comptes 2014 présentés par l'expert- comptable qui donne lecture de l'avis du CAC, absent (certification sans réserve). Approbation (unanimité)
Budget	Budgets et actions 2009 approuvés (unanimité) sur la base d'un "rapport annexe" non fourni	Budget 2010 présenté de manière sommaire (6 lignes de produits, 4 lignes de charges). Approbation (unanimité)	Pas de vote. Budget 2011 présenté de manière sommaire (5 lignes de produits, 4 lignes de charges).	sans objet	Pas de vote. Seules les actions 2012 sont présentées sans budget à l'appui.	Budget 2014 non présenté en séance. Approbation à l'unanimité sur la base d'un document non annexé au PV d'AG.	Budget 2016 non présenté en séance. Approbation à l'unanimité sur la base d'un document non annexé au PV d'AG.
Conventions avec le Conseil général /départemental	pas de vote "le CA prend acte et autorise le Président à signer"	non présentées (pas à l'ODJ)	non présentées (pas à l'ODJ)		non présentées (pas à l'ODJ)	non présentées (pas à l'ODJ)	non présentées (pas à l'ODJ)
Autres				Modification des statuts (unanimité)		Renouvellement du CAC (unanimité)	
				Renouvellement du bureau suite renouvellement de l'assemblée départementale de mars 2011 (unanimité)		Renouvellement du bureau suite à nomination d'un nouveau trésorier (unanimité)	Renouvellement du bureau suite renouvellement de l'Assemblée départementale de mars 2015 (unanimité)

Source : CRC, d'après les PV d'AG de HPTE

2.3.3.4. Des crédits engagés en dehors du vote d'un budget

L'article 13 des statuts prévoit que l'assemblée générale approuve, avant le 30 septembre de l'année, le budget de l'exercice suivant. Cette règle n'a cependant jamais été respectée puisque HPTE ne présente à l'assemblée générale que le budget de l'exercice en cours.

Étant donné que les assemblées générales de 2009, 2010, 2012 et 2014 se sont tenues entre début octobre et mi-décembre, le budget de l'année et les actions de l'année en cours n'ont été portés à la connaissance de l'assemblée générale qu'au cours du dernier trimestre de l'exercice concerné. L'assemblée générale ne peut donc que prendre acte des actions déjà engagées. Elle ne se prononce jamais en amont sur les orientations stratégiques de l'association pour l'exercice suivant et sur les moyens à déployer pour mettre en œuvre ces orientations.

De surcroît, le budget n'est pas toujours soumis au vote. Ce fut le cas des budgets 2011 et 2012, présentés respectivement le 30 juin 2011 et le 12 décembre 2012 sans que l'assemblée n'ait été appelée à se prononcer.

Chaque année, HPTE engage donc des dépenses qui n'ont pas été autorisées préalablement par l'assemblée générale, en contradiction avec ses dispositions statutaires.

La chambre demande à HPTE, conformément à ses statuts, d'établir et de faire voter par l'assemblée générale un budget avant le début de l'exercice.

Recommandation

2. Établir et voter un budget avant le début de l'exercice. *Non mise en œuvre.*

L'assemblée générale, réunie de manière intermittente et en aval des décisions stratégiques et budgétaires, peut être qualifiée de chambre d'enregistrement.

Si l'association souligne les efforts d'information qu'elle conduit en direction de ses membres, elle reconnaît un certain nombre de lacunes dans le fonctionnement de ses organes décisionnels (assemblées générales trop tardives, comptes rendus des réunions de bureau et d'assemblée générale trop imprécis et incomplets, budgets prévisionnels non présentés à l'assemblée générale) et s'engage à y remédier.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Les membres de l'association HPTE sont aux trois quart des conseillers départementaux ou des maires désignés par le département. La gouvernance de l'association, telle qu'elle découle des statuts et de leur mise en œuvre, est indirectement mais entièrement sous le contrôle du conseil départemental. L'assemblée générale, faute de se prononcer en amont sur les orientations stratégiques et le budget de l'année, avalise les décisions prises par la direction de l'association et son président en liaison directe avec le département, entérinées, pour certaines d'entre elles, une à deux fois par an, par le bureau.

Le Conseil d'État a considéré dans un arrêt du 21 mars 2007²⁰ que « lorsqu'une personne privée est créée à l'initiative d'une personne publique qui en contrôle l'organisation et le

²⁰ Arrêt 281796, Commune de Boulogne-Billancourt.

fonctionnement et qui lui procure l'essentiel de ses ressources, cette personne privée doit être regardée comme transparente ».

Une association est ainsi considérée comme transparente si elle remplit cumulativement les critères suivants :

- création à l'initiative de personnes publiques ;
- objet recouvrant un service public ou une activité d'intérêt général ;
- financement provenant essentiellement de subventions publiques ;
- influence des représentants de la collectivité publique en son sein.

Au cas d'espèce, l'association HPTE, en tant que comité départemental du tourisme, remplit, par construction et en application des dispositions du code du tourisme²¹, les deux premiers des quatre critères précités.

La troisième condition est, dans le cas de HPTE, également remplie puisque ses ressources proviennent à 85 % du conseil départemental.

Pour écarter tout risque de transparence, la composition et les modalités de fonctionnement de HPTE devraient lui permettre de disposer d'une autonomie de gestion effective par rapport au département et d'un pouvoir de décision propre. Le contrôle du conseil départemental ne devrait pas excéder ce qui est prévu par l'article L. 132-6 du code du tourisme à savoir l'examen annuel d'un rapport financier, et ce nonobstant les objectifs assignés dans la convention de subventionnement²².

Or, HPTE est indirectement administrée par le conseil départemental et ne dispose pas de véritable autonomie de gestion par rapport à ce dernier.

Ce contrôle fonctionnel de l'association par le département, conjugué à la liaison originelle, organique et financière qu'entretiennent ces deux organismes, caractérise la transparence de l'association HPTE et est susceptible de placer son président en situation de gestion de fait. Pour

²¹ Article 132-2 : « Le comité départemental du tourisme, créé à l'initiative du conseil général, prépare et met en œuvre la politique touristique du département ». Article 132-3 : « Le conseil départemental fixe le statut, les principes d'organisation et la composition du comité départemental du tourisme ». Article L. 132-4 : « Le conseil départemental confie tout ou partie de la mise en œuvre de la politique du tourisme du département au comité départemental du tourisme qui contribue notamment à assurer l'élaboration, la promotion et la commercialisation de produits touristiques, en collaboration avec les professionnels, les organismes et toute structure locale intéressés à l'échelon départemental et intercommunal ».

²² Cette analyse est corroborée par une réponse parlementaire (publiée JO Sénat du 03/04/1997 en réponse à la question n° 18336) : « la loi n° 92-1341 du 23 décembre 1992, portant répartition des compétences dans le domaine du tourisme, a reconnu au conseil général la compétence de créer un comité départemental du tourisme (art. 6), d'en fixer la nature juridique ainsi que la composition (art. 7), pour exercer des missions bien définies (art. 8). Ces dispositions légales permettent l'établissement d'une organisation départementale du tourisme, placée sous la tutelle du conseil général et chargée de gérer une activité d'intérêt général dans des conditions adaptées aux spécificités de ce secteur, notamment en y associant les différents partenaires publics et privés concernés. Cependant, dans les modalités de mise en œuvre de la loi, la collectivité doit s'attacher à ne pas se placer en situation d'irrégularité au regard des règles relatives à la comptabilité publique et, d'une manière générale, aux dispositions de droit public régissant les collectivités locales. La composition et les modalités de fonctionnement du comité départemental du tourisme doivent être telles que l'organisme départemental du tourisme dispose d'une autonomie de gestion effective, d'un pouvoir de décision propre et de personnels distincts de ceux de l'administration départementale. Si ces conditions sont réunies, le financement exclusivement public de l'organisme ne saurait être constitutif d'une gestion de fait. Le contrôle du conseil général ne doit pas excéder ce qui est prévu à l'article 9 de la loi précitée, à savoir l'examen annuel d'un rapport financier, même si le conseil général a également la faculté de subordonner l'attribution d'une subvention à la fixation d'objectifs généraux, dans le cadre d'une convention particulière. En revanche, il n'appartient pas au conseil général d'administrer directement ou indirectement cet organisme de tourisme, au risque de méconnaître la volonté du législateur et de se mettre en situation d'irrégularité. À cet égard, si la loi prévoit bien la désignation de délégués du conseil général au sein du comité départemental du tourisme, la présence majoritaire de ces délégués dans son conseil d'administration n'est pas souhaitable, sauf à créer une situation juridique de gestion de fait ».

éloigner ce risque, il appartient à l'association de revoir la composition de ses instances dirigeantes en réduisant fortement le poids des conseillers départementaux et en élargissant son recrutement à de nouvelles catégories, notamment en faisant rentrer des représentants des professionnels du tourisme et des associations de tourisme et de loisirs non seulement comme membres de l'association, en application de l'article L. 132-3 du code du tourisme, mais aussi au bureau.

Recommandation

3. Revoir la composition des instances dirigeantes de l'association en référence aux dispositions de l'article 132-3 du code du tourisme. *Non mise en œuvre.*

3. UN RECENTRAGE PROGRESSIF SUR LES MISSIONS D'UN COMITÉ DÉPARTEMENTAL DU TOURISME

À sa création en 1991, HPTE réalisait les missions d'un comité départemental du tourisme, auxquelles se sont progressivement agrégées des missions environnementales.

Au fil des années, et en raison notamment de la technicité croissante des missions environnementales, il a été constaté une perte de synergie entre les missions touristiques et environnementales de HPTE. L'association s'est recentrée sur ses missions touristiques en transférant en 2014 son pôle environnement au Département.

3.1. Un repositionnement de l'association opéré en 2007

En 2007, l'actuelle directrice a amorcé la réorganisation interne et le repositionnement externe de la structure, en s'appuyant sur un prestataire extérieur.

Le bilan dressé en 2007, à l'issue des phases de concertation avec les acteurs, partenaires et collaborateurs, était celui d'une structure appréciée des partenaires institutionnels mais mal connue ou mal comprise des professionnels du tourisme, qui l'appréhendaient comme une émanation du département, peu performante, disposant de gros moyens en regard d'une action peu lisible, non concertée et reposant sur des choix de commercialisation très sélectifs et sujets à critiques. Ils reconnaissaient cependant de bonnes relations individuelles avec les collaborateurs HPTE, une concertation pour la saison d'hiver, la réussite des opérations relatives à l'activité thermale et une aide à l'aménagement performante.

En interne, cette étude relevait un fonctionnement cloisonné entre les différents services de l'association et l'absence de culture commune. Le défaut de performance de l'association était identifié comme relevant de l'absence de ligne directrice et de lacunes en termes d'organisation, d'animation d'équipe et de communication interne.

S'agissant du positionnement externe, l'étude faisait ressortir une dichotomie entre, d'une part, les attentes des professionnels du tourisme du territoire qui souhaitaient que HPTE facilite le contact du client avec tous les socio-professionnels des Hautes-Pyrénées sans discrimination ni sélection et, d'autre part la solution privilégiée par le département qui tendait à conduire les clients vers une offre touristique de qualité.

Au terme du travail d'analyse, l'assemblée générale a validé un scénario qui positionnait HPTE comme acteur majeur dans les domaines du *marketing* et du développement, ce qui impliquait une refonte et un élargissement de la mission de l'association.

HPTE a revu son organisation en cinq pôles avec les objectifs généraux suivants :

- passer d'une approche « promotion - communication » à une approche « *marketing* » prenant en compte plus finement les attentes, les comportements et les processus d'information des clients pour mener des actions de communication plus efficaces ;
- passer d'une approche « aménagement » à une approche « développement » pour adapter l'offre, les sites, les prestations, les produits aux attentes des clients ;
- passer d'une action pour les acteurs à une action avec les acteurs ;
- améliorer les liaisons entre les services tourisme et environnement.

Parallèlement, l'association a défini un plan *marketing* des Hautes-Pyrénées.

3.2. Tourisme et environnement : le constat d'une perte de synergie

Entre 2009 et septembre 2014, les missions de HPTE se sont articulées autour des axes suivants :

- accompagner les acteurs touristiques ;
- promouvoir les Hautes-Pyrénées et dynamiser la commercialisation ;
- participer à la promotion et la valorisation des espaces, sites et itinéraires de pleine nature ;
- préserver la qualité de l'eau et des territoires.

Ces quatre axes sont organisés autour de deux pôles de missions relatives à la promotion du tourisme et à l'environnement.

En matière touristique, les missions se déclinaient de la manière suivante :

- la communication : réalisation de brochures, communication presse (insertions publicitaires, accueil de journalistes), présence dans les salons thématiques, etc. ;
- la commercialisation via une centrale de réservation ;
- le développement et l'accompagnement des acteurs visant à améliorer l'offre touristique du département.

En matière d'environnement, les missions étaient articulées autour des axes suivants :

- l'assistance technique dans le domaine de l'assainissement collectif dans le cadre du SATESE²³ : appui technique de terrain auprès des gestionnaires et suivi des programmes d'études en cours concernant l'évolution des systèmes d'assainissement ;
- l'assistance technique dans le domaine des cours d'eau et des milieux aquatiques :
 - assistance technique à l'entretien des rivières dans le cadre de la CATER²⁴ ;

²³ Service d'assistance technique aux exploitants de stations d'épuration.

²⁴ Cellule d'assistance technique à l'entretien des rivières.

- aide à la rédaction des dossiers « loi sur l'eau »²⁵ ;
- suivi de la qualité de l'eau : la CATER effectue un suivi de la qualité de l'eau pour les contrats de rivière (Gave de Pau et Haut Adour) ;
- la maîtrise des déchets :
 - appui technique aux collectivités et instruction de leurs dossiers dans le cadre du fonds départemental de maîtrise des déchets (FDMD) ;
 - suivi de la base de données SINOE (système d'information et d'observation de l'environnement) ;
 - suivi technique des études de révision et d'évaluation du plan départemental d'élimination des déchets (PDED) et suivi technique de l'étude d'inventaire des décharges sauvages ;
- le suivi et la gestion du plan départemental des itinéraires de promenades et de randonnées (PDIPR) ;
- la gestion partielle (gardiennage des zones de quiétude, signalétique, mise en œuvre des objectifs Natura 2000) de la réserve ornithologique du lac du Puydarrieux ;
- l'instruction des dossiers de demande de subvention FDE (fonds départemental pour l'environnement)²⁶.

Entre les pôles « tourisme » et « environnement », le champ d'action de l'association était donc très large. Si les missions conduites au titre de l'environnement, en faveur de la préservation de la qualité de l'eau et des territoires, pouvaient *a priori* apparaître cohérentes avec la promotion touristique, au quotidien, la technicité accrue des missions environnementales et le caractère administratif de leurs procédures ont progressivement fait diverger les métiers des deux secteurs de HPTE.

3.3. Le retour des missions environnementales au département

Prenant acte du fait que le pôle « environnement » de HPTE ne travaillait que pour le compte du département ou des collectivités locales des Hautes-Pyrénées, sans cohérence avec le domaine du tourisme, l'assemblée départementale a décidé, par délibération du 24 octobre 2014, de « réintégrer au sein du conseil général, les activités liées à la préservation de la qualité de l'eau et des territoires ».

²⁵ Toute personne qui souhaite réaliser un projet ayant un impact direct ou indirect sur le milieu aquatique (cours d'eau, lacs, eaux souterraines, zones inondables, zones humides...) doit constituer un dossier de déclaration ou d'autorisation. Les procédures de déclaration et d'autorisation pour les installations, ouvrages, travaux et activités (IOTA) auprès des services de la police de l'eau et des milieux aquatiques ont été introduites par la loi sur l'eau du 3 janvier 1992. Ce dispositif juridique est destiné à garantir une gestion équilibrée et durable de la ressource en eau et des milieux aquatiques. La liste des IOTA soumis à déclaration ou à demande d'autorisation auprès des services de l'État est définie dans une nomenclature au sein du code de l'environnement (art. R. 214-1).

²⁶ 2 dossiers instruits en 2009, pour un montant de 21 167 €, 14 dossiers pour 155 000 € en 2013.

D'autres raisons militaient en outre pour une telle solution :

- s'agissant des déchets, il s'agissait de mutualiser les moyens associatifs et départementaux qui intervenaient dans le même secteur pour créer un pôle « déchets » au sein des services du département ;
- s'agissant de l'assistance technique réalisée au titre de la CATER et du SATESE, le département a, suite aux évolutions réglementaires²⁷, souhaité en reprendre la gestion directe afin de prioriser ses interventions dans ce domaine ;
- en raison des évolutions réglementaires précitées, le conseil départemental a souhaité renforcer sa compétence en matière de rédaction des dossiers « loi sur l'eau » (notamment pour les opérations routières) jusqu'alors assurée par HPTE sans expertise suffisante ;
- enfin en matière d'environnement et d'espaces naturels, le département a souhaité renforcer la cohérence entre la politique qu'il conduit et le financement de diverses actions dont l'expertise technique était assurée par HPTE.

Cette réintégration s'est traduite par la signature, le 29 octobre 2014, d'une « convention de réintégration d'activités dans le domaine de l'environnement », entrant en vigueur de manière rétroactive à compter du 1^{er} septembre 2014.

L'association s'est ainsi, depuis 2014, recentrée sur ses missions touristiques, assurant les fonctions d'un comité départemental du tourisme.

3.4. Tourisme : des choix stratégiques affirmés

L'objet actuel de l'association HPTE correspond aux missions d'un comité départemental du tourisme (CDT) qui, aux termes des articles L. 132-2 et L. 132-4 du code du tourisme, « prépare et met en œuvre la politique touristique du département » et « contribue notamment à assurer l'élaboration, la promotion et la commercialisation de produits touristiques, en collaboration avec les professionnels, les organismes et toute structure locale intéressés à l'échelon départemental et intercommunal ».

Si son organisation est relativement similaire à celle d'un CDT, la mise en œuvre de ses objectifs repose sur des choix stratégiques qui s'inscrivent tous dans une optique *marketing* avec des « efforts dirigés sur la commercialisation »²⁸ pour assurer « la mise en marché de la destination Hautes-Pyrénées ».

²⁷ La loi sur l'eau et les milieux aquatiques (LEMA) du 30 décembre 2006 et son décret d'application du 26 décembre 2007 placent dans le champ concurrentiel les missions d'assistance technique des conseils généraux dans le domaine de l'eau. S'agissant des collectivités urbaines, l'intervention des SATESE est depuis lors subordonnée à la passation de marchés à l'issue d'une procédure de mise en concurrence. Seules les plus petites collectivités rurales (communes dites « éligibles ») peuvent bénéficier, après conventionnement, de certaines prestations d'assistance technique des SATESE et CATER gérés par les départements. En 2012, le SATESE n'avait plus la possibilité d'intervenir que sur 67 stations d'épuration, correspondant à 92 000 équivalents-habitants, soit environ 20 % du parc en capacité, perdant ainsi la vision d'ensemble du fonctionnement épuratoire des stations à l'échelle du département.

²⁸ Extrait des carnets de route du tourisme (p.5), approuvés par le conseil départemental en décembre 2016.

3.4.1. Une organisation en quatre pôles

À ce jour, HPTE est organisée en quatre pôles dont les missions se déclinent de la manière suivante :

- Le « pôle communication » (5 équivalents temps-plein – ETP) a pour mission de « déployer un dispositif de communication cohérent, dont l'objectif est de toucher de manière répétitive les marchés et cibles sélectionnés ». En termes opérationnels il a vocation à :
 - travailler les produits en lien avec le pôle « Boutique » ;
 - définir et mettre en œuvre les actions de communication : définition et gestion des campagnes de communication, réalisation des éditions papier (brochures séjours, guides, cartes touristiques), gestion et animation des sites internet et des réseaux sociaux, production de vidéo et photos pour HPTE et ses partenaires, participation aux salons et à l'organisation d'événements (Tour de France, montée du Géant), relations presse ;
 - apporter conseils et accompagnement aux acteurs sur la communication.
- Le « pôle commercialisation » (dit « la Boutique ») (8,1 ETP) a pour mission de « mettre les offres des Hautes-Pyrénées dans les meilleures conditions commerciales » et notamment de :
 - travailler les produits en lien avec le pôle communication ;
 - accompagner les acteurs locaux et les offices de tourisme sur la production et la mise en marché de produits touristiques ;
 - réaliser la vente en direct et assurer la gestion de la relation client (individuels et groupes) ;
 - développer la présence des Hautes-Pyrénées dans les circuits de vente nationaux et internationaux, notamment via le démarchage des tours opérateurs et voyagistes dans les salons en France et à l'étranger et leur accueil dans les Hautes-Pyrénées.
- Le « pôle développement » (6,5 ETP) a pour mission « d'adapter l'offre touristique des Hautes-Pyrénées aux attentes des clients et des marchés pour renforcer sa compétitivité ». Cette mission se décline de la manière suivante :
 - l'assistance aux porteurs de projets publics et privés (conseils, instruction des dossiers du fonds départemental du tourisme, formation des acteurs via la Web Academy, la tenue d'ateliers *marketing* et la sensibilisation à la *high hospitality* en lien avec la chambre de commerce et d'industrie – CCI) ;
 - mission de conseil pour le département (formulation de propositions au conseil départemental pour adapter les dispositifs de soutien au tourisme et mise à disposition d'un système d'information touristique²⁹) ;
 - l'observation et la veille *marketing* : cette mission était réalisée en lien avec le comité départemental de développement économique (CDDE) jusqu'en janvier 2017, puis a été internalisée avec l'arrivée au sein des effectifs de HPTE au 1^{er} janvier 2017 de l'agent responsable de l'observatoire au sein du CDDE ;
 - accompagnement des territoires dans la définition des stratégies touristiques.

²⁹ Le SIT est une base de données départementale qui recense toute l'offre touristique et permet de la formater sur un standard national pour pouvoir l'échanger et alimenter les différents sites internet.

- Le « pôle ressources » (5 ETP) a pour mission d'assurer l'accueil et de piloter les ressources financières et humaines de l'association³⁰.

En pratique, la frontière entre les missions des pôles communication et commercialisation est parfois ténue avec des actions qui se recoupent, les personnels du pôle communication – dont une partie des missions (création de concepts *marketing*, proposition des campagnes de communication, conception des supports et des visuels, gestion et achat des espaces de communication, etc.) est largement confiée à un prestataire externe (cf. § 3.4.5) – travaillant également dans une optique *marketing* à fin de commercialisation.

3.4.2. La communication autour de « produits phares »

Dès fin 2009, le président de l'association, dans son rapport moral, affichait son intention de « donner plus de clarté aux missions confiées et s'afficher comme une véritable agence de développement touristique » afin de dynamiser l'économie du département, qui, selon lui, repose à plus d'un tiers sur le tourisme et générerait 1 Md€ de chiffre d'affaires par an.

Le plan *marketing* des Hautes-Pyrénées a retenu trois éléments pour définir un positionnement :

- les sites naturels remarquables, et de renommée mondiale ;
- l'eau sous toutes ses formes (ludique, thermale, lacs, rivière, neige) ;
- la qualité de l'accueil et les rencontres à taille humaine ».

Selon l'association, la stratégie de vitrine, qui consiste à mettre en avant ce qu'il y a de plus fort aux yeux des clients, des journalistes ou des tour-opérateurs, se traduit par la mise en avant non pas de la destination Hautes-Pyrénées mais :

- en hiver, des stations de ski dont le pouvoir d'attraction est plus fort ;
- en été, des sites à forte notoriété ou à fort pouvoir d'attraction, notamment Gavarnie, le Pic du Midi, Cauterets-Pont d'Espagne et Lourdes ;
- de produits originaux : cabane dans les arbres, yourte, tipi, nuit en refuge, randonnée nocturne, randonnée yoga, etc.

HPTE a par la suite adossé à cette stratégie de vitrine une stratégie dite de « culture intensive » destinée à optimiser les clients sur place en les incitant à circuler pour découvrir plus largement les Hautes-Pyrénées³¹ avec notamment la carte touristique et le guide *Circulez y'a tout à voir* qui recense l'exhaustivité de l'offre touristique et qui est diffusé à plus de 100 000 exemplaires tous les ans dans les offices de tourisme, les sites de visite et les hébergeurs collectifs.

Pour promouvoir les sites remarquables des Hautes-Pyrénées, HPTE a élaboré – en partenariat avec la province espagnole de Huesca et avec le financement du FEDER – un guide intitulé *Road trip pyrénéen* déclinant divers itinéraires à cheval sur la France et l'Espagne et reliant

³⁰ Accueil, gestion des payes, planning des congés, comptabilité de la Boutique (facturation des clients, encaissement, reversement aux prestataires), gestion budgétaire et comptable, entretien des véhicules, livraison de la documentation dans les offices de tourisme et syndicats d'initiative.

³¹ Avec notamment la carte touristique et le guide *Circulez y'a tout à voir* qui recense l'exhaustivité de l'offre touristique.

ces sites³² afin de conquérir de nouvelles clientèles et « d'optimiser les clientèles sur place en les faisant circuler et en leur donnant des idées pour revenir ». Les sites classés comme « incontournables » par ce guide sont, outre les quatre sites précités, la réserve naturelle du Néouvielle, le canyon d'Anisclo, le canyon d'Ordesa, le Trou du Toro, le col du Tourmalet, le monastère de San Juan de la Peña et le centre de relaxation thermale « Balnéa ».

3.4.3. Une commercialisation affichant un fort dynamisme

3.4.3.1. La commercialisation de produits sur mesure

L'association HPTE s'est positionnée sur un segment commercial qu'elle considère comme le pendant indispensable de son activité de promotion de la destination Hautes-Pyrénées.

D'autres acteurs du territoire assurent cependant la commercialisation de séjours dans les Hautes-Pyrénées. Ainsi, en 2013, la SEM Nouvelles Pyrénées (N'Py) a mis en place le service N'Py RESA, plateforme qui permet à l'internaute de composer et réserver à la carte des séjours sportifs ou de détente complets en montagne, en toute saison, et ce sur un périmètre englobant 9 sites pyrénéens³³, dont la majorité dans les Hautes-Pyrénées. De même le site « Pyrénées réservation » commercialise des séjours au ski sur 13 stations pyrénéennes dont 8 sont situées dans les Hautes-Pyrénées. D'autres sites et agences de voyages commercialisent également des séjours tout compris dans les stations et sites remarquables des Hautes-Pyrénées.

L'activité commerciale de HPTE n'intervient pas dans un secteur où serait constatée une carence d'initiatives privées, mais en complément de l'offre existante. Ce positionnement avait engendré en 2007 les critiques des professionnels du tourisme qui estimaient qu'une telle activité commerciale « n'était pas du ressort de la collectivité » à laquelle HPTE était assimilée. En réponse, HPTE a fait évoluer son positionnement commercial en se spécialisant dans le conseil et la commercialisation de séjours complets, qualitatifs et ajustables³⁴ avec le client.

L'association estime aujourd'hui ne plus faire de concurrence aux autres acteurs, qui ne commercialisent pas de séjours tout compris, ni de séjours « à la carte » mais des prestations sèches (vol / hébergement / forfait de ski / billet d'accès à certains sites touristiques, etc.) en s'adressant à une clientèle « autonome » désirant composer elle-même son séjour.

HPTE affiche une stratégie de niche ciblant une clientèle désirant un accompagnement personnalisé et des produits sur-mesure qui ne seraient fournis par aucun autre prestataire.

Compte tenu de ces éléments, la chambre rappelle que le caractère non lucratif d'une association est susceptible d'être remis en cause dès lors qu'elle concurrence des organismes du secteur lucratif et exerce son activité dans des conditions similaires à celle des entreprises commerciales.

³² Les 4 sites labellisés « Grands sites Midi-Pyrénées » (Pic du Midi, Cauterets-Pont d'Espagne, Gavarnie et Lourdes), 8 cols (Col de Peyresourde, Col de Val Louron-Azet, Col du Tourmalet, Col du Soulor, Col du Pourtalet, Coll de Fadas, Coll de Espina, Col du Portillon), 3 parcs nationaux, 2 réserves naturelles nationales et 13 lacs.

³³ Peyragudes, Piau, Grand Tourmalet, Luz Ardiden, Cauterets, Gourette, La Pierre St Martin, le Pic du Midi et la Rhune.

³⁴ Séjours intégrant le trajet, l'hébergement, la restauration et diverses activités (balnéo, forfait de ski, randonnée) et prestations de services (guides accompagnateurs, moniteurs de ski, etc).

3.4.3.2. Une activité commerciale dynamique

Son activité commerciale place HPTE, selon son président, au premier rang des centrales de réservation départementales françaises³⁵.

Cette activité commerciale se décompose entre celle réalisée par la Boutique de HPTE en propre, et celle réalisée par les points de vente associés, où la vente est effectuée par les offices de tourisme partenaires, mais le « back office » est assuré par HPTE.

L'activité commerciale de la Boutique est réalisée par une centrale de réservation (dite la Boutique), au sein d'un secteur fiscalisé, qui fait l'objet d'une comptabilité distincte de celle du reste de l'association.

L'activité commerciale de la Boutique de HPTE affiche une hausse de 78,3 % sur les ventes individuelles et 30,1 % sur les groupes, soit une hausse globale de 59,1 % entre 2009 et 2015.

Tableau 9 : Chiffre d'affaires généré par la Boutique de HPTE

En €	2009	2015	Évolution en €	Évolution en %
Individuel Hors Pic	379 611	620 498	240 887	63,5 %
Pic du Midi individuel	641 556	1 200 054	558 498	87,1 %
Total individuel	1 021 167	1 820 552	799 385	78,3 %
Groupes Hors Pic	278 314	363 728	85 414	30,7 %
Groupes Pic du Midi	398 626	517 139	118 513	29,7 %
Total groupes	676 940	880 867	203 927	30,1 %
Total chiffre d'affaires Boutique	1 698 107	2 701 419	1 003 312	59,1 %

Source : HPTE

L'activité de vente réalisée pour le Pic du Midi occupe une place prépondérante dans le chiffre d'affaires de la Boutique (1 717 193 € en 2015 soit 63,5 %).

Cette hausse s'est poursuivie en 2016 où le chiffre d'affaires s'est établi à 2,75 M€ pour 5 182 séjours vendus.

tableau 10 : Activité 2016 de la Boutique

2016	Individuels	Groupes	Total
Nombre d'appels	19 658	2 523	22 181
Nombre de contrats réalisés	4 680	502	5 182
Chiffre d'affaires généré	1 952 242 €	799 106 €	2 751 348 €
Montant moyen du contrat réalisé	417 €	1 592 €	531 €
Commission au bénéfice de HPTE			258 340 €
Masse salariale boutique			385 000 €

Source : HPTE

30 % des 22 181 appels reçus par la Boutique ont ainsi donné lieu à la vente d'un séjour.

La commission ainsi générée s'est élevée à près de 260 k€, couvrant environ les deux tiers de la masse salariale de la Boutique.

³⁵ Source : procès-verbal de l'assemblée générale 2012, p.6.

La volume d'affaires de HPTE, qui inclut non seulement celui de la Boutique mais également celui relatif aux ventes réalisées par les offices de tourisme du Val d'Adour, du Louron, du Tourmalet et de Neste Baronnies via la centrale de réservation de HPTE, affiche une progression légèrement plus en retrait, du fait de la diminution des ventes réalisées par les offices de tourisme partenaires.

Tableau 11 : Chiffre d'affaires généré sur la plateforme départementale de réservation HPTE

En €	2009	2015	Évolution en €	Évolution en %
Boutique Indiv	1 021 167	1 820 552	799 385	78,3 %
Boutique Gpes	676 940	880 867	203 927	30,1 %
Total Boutique	1 698 107	2 701 419	1 003 312	59,1 %
Points de vente Indiv	552 466	457 827	-94 639	-17,1 %
Points de vente Groupes	0	0	0	0,0 %
Total Points de vente	552 466	457 827	-94 639	-17,1 %
Total chiffre d'affaires HPTE	2 250 573	3 159 246	908 673	40,4 %

Source : HPTE

La commission pratiquée par HPTE varie de 5 à 15 % selon la nature de la prestation vendue et de l'apporteur d'affaire³⁶. Le taux de commission moyen pratiqué par HPTE s'établit à 8 % en 2015, soit un taux dans la moyenne basse de ceux pratiqués dans le secteur commercial concurrentiel.

3.4.3.3. L'activité de régisseur pour le Pic du Midi

Depuis juin 2001, le Pic du Midi sous-traite la vente de ses produits « nuit », « soirée » et « groupe » à HPTE qu'il rémunère par le biais d'une commission perçue sur le prix public des ventes réalisées. Cette activité représente 58 % du volume d'affaires de HPTE.

tableau 12 : Décomposition du chiffres d'affaires généré en 2015

	Chiffre d'affaires	Part du CA
CA HPTE Hors Pic du Midi	1 258 783	42 %
CA Pic du Midi	1 732 514	58 %
Total	2 991 296	

Source : CRC

HPTE exerce cette activité en vertu d'une convention de mandat qu'elle a signée avec le syndicat mixte pour la valorisation touristique du Pic du Midi (SMVPM) et sa régie d'exploitation touristique, aux termes de laquelle la régie du Pic du Midi (RPM) « externalise son activité de réservation auprès de HPTE » (article 1). Cette activité de réservation vise à « accueillir, informer et vendre aux clients tous produits de la régie du Pic du Midi, et notamment les prestations de groupe et individuelles (journées, soirées, nuits, restauration, etc.), sans que cela interdise à la RPM de vendre en direct si nécessaire. HPTE assure non seulement la constitution du dossier de réservation, mais également ses évolutions et la facturation correspondante (article 3). Cette prestation est « rétribuée par une commission de 5 %³⁷ perçue sur la totalité des prestations vendues par HPTE pour le compte de la RPM³⁸ » (article 5).

³⁶ Les commissions pratiquées sont en moyenne de 15 % sur les hébergements (ramenées à 10 % lorsque c'est le prestataire qui apporte le client), 10 % sur la balnéo, 12 % sur les activités sportives, etc.

³⁷ Cette commission était de 3 % jusqu'en 2013.

³⁸ Cette rémunération fait l'objet d'une facturation mensuelle.

En 2015, la commission perçue par HPTE à ce titre s'élevait à 87 k€.

Aux termes de cette convention de mandat, HPTE est un client en compte à paiement différé dans la comptabilité de la RPM.

Si cette convention de mandat, par laquelle le SMVPM confie à HPTE notamment l'encaissement des produits de l'exploitation commerciale du Pic du Midi, est conforme aux dispositions de l'article L. 1611-7-1 du code général des collectivités territoriales (CGCT)³⁹, elle ne respecte toutefois pas l'intégralité des dispositions de l'article D. 1611-32-3⁴⁰ du même code. En effet, elle ne précise ni le plafond du fonds de caisse permanent que HPTE peut être autorisée à conserver pendant la durée de la convention pour procéder aux remboursements des recettes encaissées à tort, ni les contrôles mis à la charge du mandataire.

En réponse aux observations de la chambre, HPTE s'engage à mettre la convention de mandat en conformité avec la réglementation.

Dans les faits, le mandataire n'effectue pas de contrôle comptable *stricto sensu* de la régie, mais réalise un rapprochement entre l'état mensuel fourni par HPTE et son état des arrivées. Le comptable public de la régie du Pic du Midi effectue un contrôle, mensuel mais non formalisé⁴¹, des impayés.

L'obligation de reddition annuelle des comptes au mandataire, prévue par le CGCT, pourrait être l'occasion d'un dialogue de gestion, sécurisant pour toutes les parties à la convention de mandat, à l'instar de ce qui se pratique entre collectivités et délégataires de service public.

La chambre invite l'association HPTE à revoir la convention de mandat pour la mettre en conformité avec la réglementation.

3.4.3.4. L'organisation de la commercialisation des produits touristiques sur le territoire départemental

HPTE a signé des conventions de partenariat avec différents offices de tourisme du département (Madiran Val d'Adour, du Grand Tourmalet, de Neste Baronnies et du Louron) dont l'objet est de « favoriser la commercialisation de l'ensemble des produits touristiques de la zone » en proposant aux offices de tourisme « d'intégrer la plateforme départementale Citybreak »,

³⁹ « À l'exclusion de toute exécution forcée de leurs créances, les collectivités territoriales et leurs établissements publics peuvent, après avis conforme de leur comptable public et par convention écrite, confier à un organisme public ou privé l'encaissement :
1° Du produit des droits d'accès à des prestations culturelles, sportives et touristiques ; [...] ».

⁴⁰ « Le mandat donné en application de l'article L. 1611-7-1 précise notamment :

1° la nature des opérations sur lesquelles porte le mandat ;

2° la durée du mandat et les conditions de sa résiliation éventuelle ;

3° les pouvoirs de l'organisme mandataire ;

4° lorsque l'organisme mandataire est chargé du remboursement des recettes encaissées à tort, le plafond du fonds de caisse permanent qu'il peut être autorisé à conserver pendant la durée de la convention pour procéder à ces opérations ;

5° la rémunération éventuelle de l'organisme mandataire et ses modalités de règlement par le mandant ;

6° la périodicité ou le montant à partir duquel les sommes encaissées, déduction faite des sommes éventuellement conservées par le mandataire au titre de la reconstitution du fonds de caisse permanent, doivent être reversées au mandant ;

7° les modalités, la périodicité et la date limite de la reddition des comptes de l'exercice ;

8° les contrôles mis à la charge du mandataire, notamment :

- lorsque le mandataire encaisse une recette, les mêmes contrôles que ceux prévus au 1° et, le cas échéant, au 3° de l'article 19 du décret 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique ;

- lorsque le mandataire est chargé du remboursement des recettes encaissées à tort, les mêmes contrôles que ceux prévus aux d et e du 2° du même article du décret susmentionné. »

⁴¹ Par échange de courriels avec la responsable de la comptabilité de HPTE.

moyennant le versement à HPTE d'une commission de 1 % du chiffre d'affaires de l'office de tourisme concerné, destinée à couvrir les frais qu'elle engage à ce titre.

Outre la mise à disposition de l'outil de réservation, ces conventions ont vocation à uniformiser les produits commercialisés. Elles prévoient en effet que « l'office de tourisme aura accès à toute l'offre de produits touristiques saisie par HPTE et autorisée par HPTE à être diffusée par l'office de tourisme ». Si « l'office de tourisme peut compléter ce stock en saisissant directement des prestataires (hébergeurs, activités, transports, etc.) dans la plateforme départementale », l'article 2 de la convention précise qu'« un contrat de mandat devra être passé entre le prestataire et HPTE ». Il est également indiqué qu'« au préalable, HPTE sera informée des différentes actions de démarchage et elle sera associée aux visites des hébergements de manière à en valider le niveau de qualité ». « De même, HPTE informera l'office de tourisme des différentes actions de démarchage qu'elle pourrait mener directement sur le territoire de l'office de tourisme pour recruter de nouveaux prestataires ». Enfin, il est prévu que « les démarches annuelles de renouvellement de la convention auprès des prestataires seront assurées par HPTE ».

Enfin, si « HPTE et l'office de tourisme peuvent réaliser l'un et l'autre l'acte de vente », « dans tous les cas, les contrats de réservation sont conclus entre HPTE et le client, et ils sont soumis aux conditions générales de vente de HPTE ». À ce titre, HPTE fixe dans les conventions de mandat un taux de commission à prélever sur le tarif public des produits touristiques vendus et « seuls pourront être commercialisés par la plateforme départementale les prestataires qui acceptent le versement d'une commission » (article 4.2.). Il est enfin précisé que « HPTE gère le suivi administratif du dossier, une fois la vente effectuée, de sa saisie jusqu'à son aboutissement (envoi de courriers aux clients, édition des contrats, facturation des clients, encaissement, reversement fournisseurs) » (article 2).

Ces conventions participent ainsi de la stratégie de HPTE consistant à ne proposer à la vente qu'un éventail de produits préalablement sélectionnés sur la base de critères de qualité et à assurer des modalités de commercialisation homogènes et maîtrisées. Cette pratique de commercialisation, moyennant versement d'une commission d'un éventail de produits préalablement sélectionnés, s'apparente à celles observées dans le secteur concurrentiel.

3.4.4. Un catalyseur de la structuration touristique du département

Compte tenu du poids du tourisme dans l'économie des Hautes-Pyrénées⁴², le conseil départemental a souhaité que HPTE adopte un positionnement touristique cohérent, destiné à aider les différents acteurs à se mettre « en ordre de marche » pour répondre aux attentes des clients.

Dans un premier temps, HPTE agissait en relai du conseil départemental en participant à l'élaboration et au suivi des conventions de moyens et d'objectifs signées entre le département et certaines instances et associations départementales et régionales œuvrant dans le domaine touristique⁴³.

Concomitamment, elle s'est positionnée en accompagnement individualisé aux porteurs de projets via l'apport de conseils techniques pour l'aménagement des structures touristiques,

⁴² Selon le CD 65, 34 % des revenus du territoire proviendraient de l'activité touristique, soit trois fois plus que la moyenne des départements français. Avec 10 millions de visiteurs chaque année, cette activité générerait 1 milliard de dépenses annuelles, 5 100 emplois et 14,2 millions de nuitées annuelles.

⁴³ Dont le comité départemental handisport, l'association Espaces nordiques des Hautes-Pyrénées, le comité régional du tourisme, l'association Clévacances, l'association des Moulins, les relais des Gîtes de France, l'association des Logis, l'union départementale des offices de tourisme et syndicats d'initiative, la confédération pyrénéenne du tourisme.

l'assistance pour les montages financiers et l'élaboration des demandes de financement, l'appui technique pour intégrer les labels et les réseaux de commercialisation en matière touristique et environnementale. Elle intervenait également en qualité d'instructeur des dossiers de demande de financement au titre du fonds départemental touristique (FDT) pour le compte du département jusque fin 2016⁴⁴. En raison des évolutions législatives, ce dispositif a été remplacé début 2017 par un mécanisme d'appel à projets qui ne permet plus au département d'octroyer des aides pour la rénovation d'hébergements privés. En contrepartie, HPTE a renforcé son rôle de conseil auprès des porteurs de projets en recrutant notamment en 2016 une architecte d'intérieur afin d'accompagner⁴⁵ les projets de rénovation des hébergements ruraux, gîtes et structures hôtelières⁴⁶. HPTE accompagne et conseille également les projets d'équipement en vue de leur labellisation « Tourisme et Handicap ». Elle participe en outre à l'instruction des dossiers examinés par la commission régionale du label précité⁴⁷. Elle participe au même titre au label « Art de vivre ».

Elle a, par la suite (essentiellement à compter de 2009), développé des ateliers de formation gratuits à destination des professionnels du tourisme, qui ont vocation à professionnaliser les acteurs touristiques et à les former notamment aux techniques d'accueil, de *marketing*⁴⁸ et *web marketing*⁴⁹. Elle organise pour cela chaque année une vingtaine de sessions de formation d'une journée ou d'une demi-journée où elle fait intervenir des prestataires extérieurs.

En 2010, elle a élargi son champ d'action avec une opération d'éducation à la montagne consistant à organiser chaque année un séjour gratuit⁵⁰ de trois jours à destination d'environ 800 collégiens haut-pyrénéens. L'objectif affiché est social et éducatif, mais également économique afin de soutenir l'activité des stations de sports d'hiver en créant une nouvelle génération de skieurs⁵¹. L'organisation de cette opération mobilise un salarié de HPTE sur une partie de l'année. Le coût de cette opération est estimé à environ 40 000 € annuels.

Au-delà d'opérations ponctuelles et de l'accompagnement personnalisé aux porteurs de projets touristiques, HPTE est intervenue à compter de 2015 en relais du département pour guider la définition du positionnement de chacun des dix pôles touristiques identifiés par le conseil départemental. Huit de ces pôles⁵² ont été définis et structurés autour de stations ou de sites à forte notoriété, les deux autres englobant le reste du département. HPTE a assuré l'organisation et participé aux comités locaux de pilotage⁵³ de chacun de ces pôles et accompagné la définition de leur stratégie en veillant à ce qu'elle soit cohérente avec l'image des Hautes-Pyrénées véhiculée dans le plan *marketing* de HPTE.

Dès lors, HPTE a contribué à structurer le paysage touristique départemental : les différents acteurs ont été incités à inscrire leur action dans le cadre de la feuille de route et du plan *marketing*

⁴⁴ En 2009, 126 dossiers ont été instruits pour un montant d'aides de 1 596 021 €. En 2015, 55 projets ont été accompagnés par le FDT pour un montant de 978 368 €.

⁴⁵ Via des conseils sur le parti pris architectural, les aménagements et la décoration d'intérieur notamment.

⁴⁶ En 2015, HPTE a accompagné 20 hôtels, 3 établissements de plein air et 20 hébergements locatifs.

⁴⁷ En 2015, elle a visité et apporté ses conseils à 40 sites. 10 labels ont été obtenus en 2015 dans les Hautes-Pyrénées (7 renouvellements et 3 nouveaux).

⁴⁸ En 2015, 12 ateliers ont été organisés avec 157 participants représentant 83 acteurs touristiques.

⁴⁹ Ateliers de formation-action dans le domaine du *webmarketing* et des réseaux sociaux. En 2015, 14 ateliers de ce type ont été organisés (203 participants, 64 acteurs touristiques).

⁵⁰ La gratuité est permise grâce à différents partenariats sollicités chaque année par HPTE : les stations de ski offrent les forfaits, les loueurs de matériels mettent gratuitement les skis à disposition, les écoles de ski offrent 6 heures de cours, le département prend en charge le transport, etc.

⁵¹ Parmi les 5 115 élèves bénéficiaires de cette opération entre 2010 et 2016, 54 % étaient débutants.

⁵² Ces pôles sont 1) la vallée du Louron-Peyragudes/ 2) la vallée de Saint-Lary - Néouvielle/ 3) Tourmalet - Pic du Midi/ 4) Luz-Pays Toy/ 5) Gavarnie/ 6) Caunterets Pont d'Espagne/ 7) Argelès - Val d'Azun/ 8) Lourdes/ 9) Vallée de l'Adour - Tarbes/ 10) Coteaux - Nestes - Baronnies - Barousse.

⁵³ Où sont représentés les acteurs touristiques publics et privés du territoire concerné.

de HPTE, et à l'issue des réunions de pôles de décembre 2016, dans les « carnets de route du tourisme dans les Hautes-Pyrénées ». Le département a adjoint à cette incitation un volet financier, en revoyant fin 2016 le mécanisme d'instruction et d'attribution des aides au titre du fonds départemental touristique. À l'ancien dispositif du FDT est en effet substitué celui de l'appel à projets qui prescrit le respect de la stratégie touristique du pôle dont la définition a été accompagnée par le département en conférant aux comités de pilotage des pôles un rôle de validation préalable et en imposant l'association HPTE en amont de toute conception de projets⁵⁴.

3.4.5. Une stratégie de communication affirmée

HPTE dépense chaque année plus de 2 M€ en matière de communication. Ces dépenses correspondent pour l'essentiel, outre les charges de personnel, aux honoraires de conseil et aux frais techniques pour la conception des plans de communication et la création des différents supports de communication (publicité, éditions, etc.), l'achat d'espaces dans les magazines et supports média, les dépenses liées à internet et aux réseaux sociaux, la participation à des salons grand public, la création de supports multimédia (photos, vidéos), l'organisation ou la participation à des événements presse, aux frais engagés au titre des relations presse (recours à différents attachés de presse, accueil de journalistes) et au titre de l'accueil des tours opérateurs afin de leur faire découvrir les Hautes-Pyrénées.

À ces actions de communication classiques viennent s'ajouter certaines opérations ciblées.

3.4.5.1. Les contrats de *sponsoring*

Entre 2009 et 2015, HPTE a versé 110 k€ au titre de ses actions de *sponsoring* aux bénéficiaires suivants :

tableau 13 : Dépenses de *sponsoring* engagées par HPTE

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Frais sponsoring	14 000	7 000	-	29 900	29 900	30 000	3 000
Bénéficiaires	Snow-boarders	Snow-boarders		SASP LT 65 /TPR	SASP LT 65 /TPR	SASP LT 65 /TPR	The Pilgreens

Source : CRC

Les sommes versées en 2009 et 2010 concernent des *snow-boarders* renommés qui ont signé un contrat de partenariat avec HPTE, au terme duquel, en contrepartie d'une somme forfaitaire de 3 500 €, ils s'engagent à « véhiculer l'image des Hautes-Pyrénées lors de leurs déplacements et intervention publiques » et permettent à HPTE d'utiliser leur image pour ses actions de communication et de promotion.

⁵⁴ « Le département crée un nouveau dispositif pour encourager et soutenir le développement d'une offre touristique de qualité adaptée aux attentes des clients et des marchés pour renforcer l'attractivité et la compétitivité des Hautes-Pyrénées. Pour assurer son efficacité et orienter prioritairement les aides sur les projets générateurs de richesses et d'emplois, le département [HPTE] a préalablement accompagné la définition des stratégies touristiques locales à l'échelle de territoires pertinents pour les clients. Des appels à projets sont ensuite lancés pour venir mettre en œuvre ces stratégies. Le département lance deux fois par an un appel à projets pour mettre en œuvre les stratégies de pôles. Avant d'être déposés au département pour solliciter un appui financier, les projets, qu'ils soient portés par une structure publique ou privée, devront impérativement avoir été présentés au comité de pilotage local du pôle touristique concerné. Ceci afin de vérifier la conformité du projet avec la stratégie adoptée par le pôle et la synergie avec les autres projets du pôle. Tout projet qui ne pourra se prévaloir de cette présentation ne sera pas instruit par le département. De même, dans tous les projets, les services du département et ceux de Hautes-Pyrénées Tourisme Environnement devront avoir été associés et impliqués en amont (présentation du projet, cahier des charges, choix des intervenants...) » (source : carnets de route du tourisme dans les Hautes-Pyrénées).

En 2015, HPTE a versé au titre du *sponsoring* 3 000 € à un groupe de trois étudiants de l'IAE de Toulouse (les « Pilgreens ») en soutien à leur projet de promotion des énergies vertes. Le lien avec l'image des Hautes-Pyrénées apparaît ténu. Au demeurant, aucun contrat de *sponsoring* ou de partenariat n'a pu être produit à l'appui de ce paiement.

Entre 2012 et 2014, HPTE a versé environ 30 k€ chaque année au club de rugby de Tarbes (LT 65/Tarbes Pyrénées Rugby), en contrepartie de quoi il s'est engagé « à véhiculer l'image des Hautes-Pyrénées lors de ses déplacements et interventions publiques » tout en autorisant HPTE à utiliser son image pour ses actions de communication et de promotion.

Deux contrats de partenariats ont été établis pour formaliser ces engagements réciproques. Un premier, en date du 30 janvier 2012, prévoit le versement, respectivement dans le courant du premier trimestre 2013 et du premier trimestre 2014, d'une somme de 29 900 € au titre des années 2012 et 2013 et le second, en date du 9 janvier 2014, prévoit le versement en 2014 d'une somme de 30 000 €.

La seule contrepartie à ce financement avancée par HPTE réside dans l'affichage du logo « Be HaPy » (signature des communications de HPTE) sur la tenue des joueurs. L'association n'a cependant pas été en mesure de justifier de l'utilisation de l'image du club de rugby par HPTE.

3.4.5.2. La promotion d'une compagnie aérienne

Depuis 2013, HPTE déploie une campagne de communication ciblant spécifiquement le marché parisien qui représente, selon l'association, un réservoir de clientèle important pour le ski. Cette campagne de communication est axée sur la facilité d'accès des stations pyrénéennes pour les franciliens grâce aux liaisons aériennes et aux navettes aéroport-stations qui rendraient les pistes de ski des Pyrénées plus accessibles de Paris que celles des Alpes (moins de trois heures de porte à porte).

S'appuyant sur un partenariat avec la filiale d'Air France « HOP ! »⁵⁵, HPTE a créé une gamme de produits « courts-séjours » à destination des « CSP + » pour promouvoir les stations pyrénéennes. Ce faisant HPTE communique explicitement sur la marque commerciale HOP ! et apporte donc du trafic à cette compagnie aérienne. En contrepartie elle escompte la conquête d'une clientèle parisienne pour les stations de ski. HPTE a ainsi dépensé 91 447 € en 2015 en frais d'insertion pour sa campagne intitulée HOP ! dans divers magazines à diffusion nationale.

La chambre observe que la compatibilité de ce montage avec la réglementation européenne est incertaine.

La réglementation de l'Union européenne

Les articles 107 et suivants du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE) interdisent les aides publiques versées aux « entreprises » dès lors qu'elles sont susceptibles de fausser les règles de la concurrence. Aux termes de la circulaire du Premier ministre du 26 janvier 2006, la notion « d'aide » recouvre l'ensemble des avantages, directs ou indirects, que les collectivités publiques peuvent allouer aux entreprises, notamment sous la forme de subventions.

⁵⁵ La compagnie aérienne HOP ! accorde des vols à tarifs préférentiels à HPTE, qui intègre ces billets dans des séjours packagés comprenant, au choix du client, le transfert vers les stations (avec les navettes du département), l'hébergement, les forfaits remontées mécaniques, la location du matériel, les cours de ski, les entrées balnéo, etc.

Il n'y a pas « d'aide » au sens de ladite réglementation lorsque l'intervention financière de l'autorité publique à l'égard d'une entreprise, que ce soit sous la forme d'une participation à son capital ou sous toute autre forme, telle que l'octroi d'un prêt ou d'une garantie, est effectuée dans des circonstances qui correspondent aux conditions normales du marché. Cette appréciation correspond au critère dit « de l'investisseur privé avisé en économie de marché ».

À l'inverse, si la mesure envisagée est assimilable à une aide d'État, elle est soumise à l'approbation préalable de la Commission européenne à qui elle doit être notifiée avant toute mise en œuvre. Les aides accordées en violation de cette règle procédurale sont réputées illégales.

En outre, en complément de la réglementation générale, le financement des aéroports et des compagnies aériennes est réglementé par des « lignes directrices » adoptées par la Commission européenne pour la première fois en 1994, modifiées en décembre 2005 puis refondues en février 2014.

L'application au cas d'espèce

L'association HPTE finance des campagnes de communication dont le bénéficiaire est une compagnie aérienne, alors que le principal financeur de l'association est le département. En pareil cas, le droit communautaire tend à « neutraliser » la personne morale interposée entre la personne publique et le bénéficiaire final, en considérant l'association comme juridiquement « transparente » (au sens particulier de la réglementation européenne sur les aides d'État), de sorte que les articles 107 et suivants du TFUE sont applicables.

En outre, les lignes directrices relatives au soutien financier aux compagnies aériennes, applicables depuis décembre 2005, n'autorisaient que les aides publiques au démarrage pour l'exploitation de nouvelles lignes au départ d'aéroports régionaux. Les nouvelles lignes directrices, entrées en vigueur le 4 avril 2014, ne modifient pas ce principe mais fixent des conditions de fond plus strictes pour l'attribution de ces aides. Notamment, les dépenses de *marketing* qui pouvaient être prises en compte auparavant ne sont désormais plus autorisées, sauf à respecter le critère de « l'investisseur avisé en économie de marché ».

Dès lors, la chambre souligne l'existence d'un risque financier et juridique résultant de la possible incompatibilité de ces dépenses de communication avec la réglementation européenne sur les « aides d'État ». Elle invite l'association à mettre un terme à ce partenariat dans sa forme actuelle.

3.4.5.3. Une externalisation croissante de la communication départementale

Le département a, sur la période sous revue, régulièrement confié des missions de communication à HPTE.

La convention d'objectifs de 2012 qui lie HPTE au département précisait : « objectif 3.5 : assurer la responsabilité fonctionnelle des actions de communication du conseil général. À ce titre, HPTE contribue à la définition et à l'organisation du travail réalisé par le service communication

du conseil général sur les supports suivants [...] »⁵⁶. Ce faisant, le département a externalisé une large partie de sa communication en la confiant à HPTE, qui intervient en tant que prestataire de service assurant les actions de conseil et de coordination. Cette convention d'objectifs a été la seule signée entre HPTE et le département jusqu'en août 2015.

Depuis 2014, et aux termes d'un avenant à la convention de moyens, le département a également confié à HPTE, pour des motifs d'efficacité, les actions de promotion et de communication relatives aux espaces nordiques des Hautes-Pyrénées, jusque-là assurées par l'association des espaces nordiques.

Depuis 2015, les quatre grands sites et HPTE ont mis un budget en commun pour réaliser ensemble un plan de communication. HPTE assure la coordination et la mise en œuvre avec un prestataire extérieur, sélectionné par HPTE en concertation avec les grands sites, et fait valider le plan de communication, le budget prévisionnel et la contribution de chacun. HPTE assure le paiement du prestataire et procède par mémoires de recouvrement auprès des quatre grands sites.

HPTE s'est donc vue confier un champ d'action de plus en plus large en matière de communication.

L'élaboration du plan de communication annuel est assurée par un prestataire extérieur unique sur la période sous revue. L'agence de communication élabore les plans de communication sur la base « du cahier des charges de la consultation » qui reprend le plan *marketing* de HPTE défini en 2007 : HPTE définit les objectifs et les cibles de communication, puis valide les plans de communication de l'agence.

La chambre observe que si cette agence de communication a acquis un poids croissant dans la communication touristique départementale, c'est en méconnaissance des principes de la commande publique (cf. § 4.4).

3.4.6. Des indicateurs multiples

HPTE déploie une série d'indicateurs pour suivre son activité propre notamment en termes de relations presse⁵⁷, de commercialisation⁵⁸, de communication internet et réseaux sociaux⁵⁹.

HPTE met ainsi notamment en avant qu'elle est parvenue à multiplier les retombées presse par 9 entre 2006 et 2015 et que le nombre d'éditions diffusées a été multiplié par 22 et le chiffre d'affaires de la Boutique a été multiplié par 6,5 sur la même période.

En revanche, elle se heurte, comme les comités départementaux du tourisme, à la difficulté de mesurer l'incidence de son action sur la fréquentation touristique dans le département. Elle tente cependant d'appréhender cette fréquentation en suivant le chiffre d'affaires réalisé par les stations de ski, des centres de balnéothérapie, des stations thermales et des grands sites, dont les évolutions sont hétérogènes.

⁵⁶ La délibération de la commission permanente du 11 mai 2012 approuvant la convention de moyens 2012 précise : « dans le cadre d'une mutualisation de moyens et eu égard à sa compétence dans le domaine de la communication, HPTE s'engage à assurer la responsabilité fonctionnelle des actions de communication externe du conseil général en liaison avec l'équipe communication du conseil général ».

⁵⁷ Retombées presse, demandes de journalistes, nombre de dossiers réalisés.

⁵⁸ Nombre d'appels à la Boutique, volume des ventes, chiffre d'affaires, etc.

⁵⁹ Nombre de visiteurs sur les sites, taux d'engagement, nombre de réactions, nombre de partages, etc.

Elle se base également sur les notes de conjonctures réalisées jusqu'en décembre 2016 par l'observatoire du comité départemental de développement économique (CDDE) et depuis janvier 2017 directement par HPTE⁶⁰. Elle travaille actuellement en lien avec un opérateur téléphonique⁶¹ pour obtenir les flux de circulation des abonnés dans le département des Hautes-Pyrénées.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Après s'être réorganisée au début de la période sous revue, l'association a progressivement étendu le champ de son action tant en termes de communication que de commercialisation et d'accompagnement des porteurs de projets. Elle est parvenue à imposer son positionnement et à mobiliser les différents acteurs du territoire pour assurer une mise en œuvre de la politique touristique départementale.

Une part croissante des moyens de fonctionnement octroyés par le département est consacrée à des prestations de communication assurées par des prestataires externes. L'agence de communication prestataire élabore le plan de communication support de promotion touristique du département, faisant office de bras opérationnel de HPTE.

Malgré les indicateurs internes déployés, l'incidence de son action sur la notoriété touristique du département demeure difficilement évaluable.

4. LES ACHATS

L'association HPTE est un pouvoir adjudicateur au sens de l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005, en vigueur sur la période de contrôle, et désormais au sens de l'ordonnance du 23 juillet 2015⁶².

4.1. L'absence de procédures et une formalisation lacunaire

Le montant des achats effectués par HPTE, hors achats de prestations par la centrale de réservation, s'élève à environ 2 M€ par an⁶³. Aux termes de l'ordonnance précitée, ces achats sont des marchés⁶⁴. Or, malgré les obligations qui lui incombent en qualité de pouvoir adjudicateur, HPTE ne dispose pas de procédures internes relatives à la passation et au suivi de l'exécution de ces marchés. Il n'existe pas davantage de référent dédié ni même de personne formée dans ce domaine.

⁶⁰ HPTE a intégré dans ses effectifs à compter de cette date l'agent en charge de cet observatoire au CDDE.

⁶¹ Système de « flux vision » développé par Orange.

⁶² « Les pouvoirs adjudicateurs sont :

1° Les personnes morales de droit public ;

2° Les personnes morales de droit privé qui ont été créées pour satisfaire spécifiquement des besoins d'intérêt général ayant un caractère autre qu'industriel ou commercial, dont :

a) Soit l'activité est financée majoritairement par un pouvoir adjudicateur ;

b) Soit la gestion est soumise à un contrôle par un pouvoir adjudicateur ;

c) Soit l'organe d'administration, de direction ou de surveillance est composé de membres dont plus de la moitié sont désignés par un pouvoir adjudicateur ;

3° Les organismes de droit privé dotés de la personnalité juridique constitués par des pouvoirs adjudicateurs en vue de réaliser certaines activités en commun. »

⁶³ 2 173 k€ en 2015.

⁶⁴ L'article 4 de l'ordonnance 2015-899 définit les marchés comme « les contrats conclus à titre onéreux par un ou plusieurs acheteurs soumis à la présente ordonnance avec un ou plusieurs opérateurs économiques, pour répondre à leurs besoins en matière de travaux, de fournitures ou de services ».

Il en découle un certain nombre de défaillances formelles associées à une méconnaissance de la réglementation en matière de passation et à un suivi lacunaire de l'exécution des marchés.

4.2. Une importante proportion d'achats hors marché et sans mise en concurrence préalable

4.2.1. Des achats hors marché écrit

Sur l'essentiel de la période sous revue, HPTE n'a l'obligation de recourir aux procédures formalisées qu'au-delà d'un seuil fixé à l'article 7 du décret n° 2005-1742 du 30 décembre 2005 fixant les règles applicables aux marchés passés par les pouvoirs adjudicateurs. Ce seuil a oscillé entre 207 000 € HT et 210 000 € HT entre 2005 et 2016⁶⁵.

Aux termes de l'article 10 du décret précité, « au-dessous des seuils de procédure formalisée, les marchés sont passés selon des modalités librement définies par le pouvoir adjudicateur ». Toutefois, l'ordonnance du 6 juin 2005 en son article 6 rappelle que « les marchés et les accords-cadres soumis à la présente ordonnance respectent les principes de liberté d'accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats et de transparence des procédures. Ces principes permettent d'assurer l'efficacité de la commande publique et la bonne utilisation des deniers publics ».

Ce principe est rappelé en des termes similaires par l'article 1 de l'ordonnance du 23 juillet 2015⁶⁶.

Entre 2009 et 2016, HPTE a passé dix marchés, dont la liste exhaustive s'établit comme suit :

⁶⁵ Ce seuil s'établissait à 209 000 € HT dans la version abrogée du décret au 1^{er} avril 2016 : « I. - Les seuils au-dessus desquels s'appliquent les procédures formalisées sont les suivants : [...] 3° 209 000 € HT pour les marchés de fournitures et de services passés par les pouvoirs adjudicateurs autres que ceux mentionnés au 2° ».

⁶⁶ « Les marchés publics soumis à la présente ordonnance respectent les principes de liberté d'accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats et de transparence des procédures. Ces principes permettent d'assurer l'efficacité de la commande publique et la bonne utilisation des deniers publics. »

tableau 14 : Liste des 10 marchés passés par l'association entre 2009 et 2016

Date	Objet du marché	Prestataire	Procédure	Montant (en €)
oct-09	Consultation réalisation étude situation du parc départemental hébergements meublés	Contours	MAPA	52 983
mai-10	Définition du plan de communication touristique des Hautes-Pyrénées	New Deal	MAPA	102 856
mai-11	Etude de marché et stratégie marketing opération pour l'activité cyclo sportive	Contours	MAPA	33 966
août-11	Création d'un site Internet (lot 1), d'un site internet mobile (lot 2 non réalisé) et d'une application I-pad (lot 3)	Agence Interactive	MAPA	54 537
août-12	Définition d'une stratégie de relations presse thermal / santé des Hautes-Pyrénées	Audrey Fournier	MAPA	18 700
sept-13	Assistance à maîtrise d'ouvrage dans le projet d'évolution de la plateforme de réservation et de gestion de la relation client	Hubdata	MAPA	38 807
déc-13	Création d'une plateforme de réservation	Visit technology (Citybreak)	MAPA	98 400
mars-14	Réalisation d'un reportage photos de produits du terroir, paysage et savoir faire	Valat	MAPA	21 421
août-15	Réalisation d'une exposition photos de produits du terroir, paysage et savoir faire	Standpub	MAPA	35 076
févr-16	Définition et mise en œuvre d'un plan de communication pour les Hautes-Pyrénées	Kudeta	Appel d'offres	205 200

La proportion d'achats couverte par un marché établi sous forme écrite s'élève ainsi selon les années entre 5 % et 15 %.

4.2.2. Le recours fréquent aux mêmes prestataires sans mise en concurrence préalable

Certains achats, qu'ils aient fait l'objet ou non d'un marché écrit, sont réalisés de manière récurrente auprès d'un seul fournisseur sans mise en concurrence préalable.

4.2.2.1. Fournitures de bureau

Les fournitures de bureau ainsi que les prestations de maintenance pour les copieurs et imprimantes sont systématiquement achetées auprès de la même entreprise, pour des montants de plus de 15 000 € chaque année.

4.2.2.2. Conseils en *marketing*

HPTE a recours aux deux mêmes prestataires (Alcimia et Yukti) pour des conseils en *marketing* et la réalisation d'ateliers de *marketing* et *web marketing* pour des montants

significatifs, oscillant entre 12 k€ et 49 k€ par prestataire et par an, sans mise en concurrence⁶⁷. S'agissant de la société Yukti, cette dernière avait été recrutée en 2007 pour mener l'audit de positionnement de HPTE et est depuis un fournisseur récurrent de HPTE. Cette société par actions simplifiée à associé unique, créée en 2005, positionnée dans « le secteur d'activité du conseil pour les affaires et autres conseils de gestion » réalise près de la moitié de son chiffre d'affaires avec HPTE. L'associée unique de cette société était anciennement en charge du secteur « recherche et développement » au sein de la société New Deal, également fournisseur de HPTE.

4.2.2.3. Expertise comptable

Les prestations d'expertise comptable sont assurées par le même cabinet (CSA Expertise pour les prestations comptables et financières) et sa filiale (Info reproduction pour les prestations sociales) sur l'ensemble de la période sous revue sans remise en concurrence pour des montants en augmentation continue (+ 18,4 % pour CSA Expertise).

4.2.2.4. Commissariat aux comptes

Il en est de même pour le commissaire aux comptes dont la décision de renouvellement, au terme de sa mission de six ans, a été votée le 14 novembre 2014 par l'assemblée générale de HPTE sans avoir fait l'objet d'une mise en concurrence préalable. Le montant annuel de cette prestation a lui aussi observé une progression sur la période passant de 6 536 € en 2009 à 7 994 € en 2015, soit une hausse de 22,3 %. En réponse HPTE précise que cette augmentation s'explique principalement par « le volume du dossier qui a vu ses produits d'exploitation progresser de 25 % sur la période et le total du bilan de 80 % », ce qui aurait alourdi le contenu de la mission. La chambre relève toutefois que cette évolution du périmètre n'a pas été formalisée, la dernière lettre de mission en vigueur datant du 2 février 2009.

4.2.2.5. Relations presse des stations thermales

Depuis 2012, HPTE rémunère chaque année la même société pour la « définition d'une stratégie de relation presse autour des stations thermales des Hautes-Pyrénées ». HPTE porte en effet, pour le compte du conseil départemental, la définition d'un plan d'action collectif de promotion du thermalisme dans les Hautes-Pyrénées en vertu d'une convention datant de 1994 qui lie la fédération thermique et climatique des Hautes-Pyrénées (FTCHP) et le département. HPTE, agissant « dans le cadre de la convention d'objectifs et de moyens passée avec le conseil général, notamment pour la promotion du thermalisme »⁶⁸ a ensuite passé une convention avec la FTCHP pour la période 2013-2015.

Cette prestation a fait l'objet d'une mise en concurrence en 2012 à l'issue de laquelle la société retenue (par acte d'engagement signé le 19 octobre 2012) pour un montant annuel de 18 500 € et une « durée d'un an éventuellement reconductible deux fois sur ordre spécifique du maître d'ouvrage⁶⁹ ». Malgré l'absence de prolongation expresse du marché, HPTE verse annuellement la somme de 18 500 € à cette société.

⁶⁷ Pour la société Yukti : 46 800 € en 2015, 46 800 € en 2014, 44 312 € en 2013, 34 684 € en 2012. Pour la société Alcimia : 12 420 € en 2015, 12 700 € en 2014, 18 855 € en 2013.

⁶⁸ Extrait de la convention passée entre la FTCHP et HPTE (2013-2015).

⁶⁹ Extrait du règlement de la consultation.

4.2.2.6. Études

HPTE a fait réaliser par la SARL Contours quatre études entre 2010 et 2012 pour un montant global de 156 902 €.

tableau 15 : Études confiées à Contours SARL

En €	Retombées économiques du ski	Etude sur l'offre de meublés dans les HP	Activité cyclo-sportive en Pyrénées Atlantiques et Hautes Pyrénées	Politique touristique départementale
2010	30 318,60	52 982,80	-	
2011	8 347,89	2 563,03	13 586,56	
2012	8 828,84	-	20 379,84	19 894,67
Total des dépenses période	47 495,33	55 545,83	33 966,40	19 894,67
Montant indiqué au marché	pas de marché	52 983,00	33 966,00	pas de marché
Date d'engagement		07/01/2010	09/06/2011	

Source : CRC

Seuls deux marchés ont été passés : un en 2010 relatif à l'étude sur l'offre de meublés dans les Hautes-Pyrénées pour un montant de 52 983 € et un en 2011 relatif à l'activité cyclo-sportive dans les Pyrénées-Atlantiques et Hautes-Pyrénées⁷⁰ pour un montant de 33 966 €.

Ce dernier marché a fait l'objet d'une mise en concurrence préalable via un avis de marché publié au BOAMP le 30 mai 2011 avec une date limite de remise des offres fixée au 20 juin 2011. Malgré ce délai court (trois semaines), six offres ont été reçues. Celle de la société Contours a été retenue sans que HPTE ait été en mesure de produire une analyse des offres étayant son choix.

S'agissant de l'étude relative à l'offre de meublés, la mise en concurrence s'est limitée à l'envoi, le 9 octobre 2009, du cahier des charges à quatre sociétés présélectionnées par HPTE. Le courrier d'accompagnement précisait que les offres devaient parvenir à HPTE avant le 30 octobre, soit trois semaines après. Seule la société Contours, qui a fourni un acte d'engagement en date du 23 octobre 2009, semble avoir répondu. La chambre relève que le délai court de remise des offres ne semble justifié par aucun caractère d'urgence puisque HPTE a finalement signé l'acte d'engagement de Contours le 1^{er} mars 2010, soit quatre mois après la date limite de remise des offres initialement fixée.

S'agissant des études relatives aux retombées économiques du ski et à la politique touristique départementale, ces dernières ont été réalisées hors marché et sans mise en concurrence préalable.

HPTE justifie le recours récurrent à la société Contours sans mise en concurrence par la position de monopole dont bénéficierait cette société en matière de connaissance de l'économie des stations de montagne. HPTE précise ainsi qu'elle a eu recours à ce prestataire sans mise en concurrence pour l'étude relative aux retombées économiques du ski « puisqu'il était le seul à disposer des données utiles et nécessaires à l'étude en question au travers de son "Baromètre Domaines skiables" présent dans les stations de ski des Hautes-Pyrénées ». La chambre relève toutefois que, sauf exclusivité attestée, il est difficile d'affirmer qu'un prestataire dispose seul des

⁷⁰ Marché passé en collaboration avec le département des Pyrénées-Atlantiques.

moyens de répondre à un besoin et que cela ne dispense pas de l'obligation de mise en concurrence. Au cas d'espèce, l'observatoire national des stations de montagne répertorie une liste d'acteurs compétents pour mener une telle étude.

Un écart est relevé entre les montants indiqués dans les offres présentées par Contours et ceux qui sont effectivement facturés à HPTE *in fine*, du fait du remboursement au réel des frais de déplacements du représentant de Contours SARL, en sus du montant de l'étude.

4.3. Marchés relatifs à la centrale de réservation : une dérive des dépenses

4.3.1. Le choix préalable d'un assistant à maîtrise d'ouvrage

En 2012, HPTE a souhaité changer de plateforme de réservation et de gestion de la relation client afin d'opter pour un produit lui permettant de répondre davantage à ses besoins de commercialisation de produits complexes⁷¹.

Elle a souhaité recourir, préalablement au choix d'un prestataire, à un assistant à maîtrise d'ouvrage devant « fournir un accompagnement allant du cadrage de la solution préconisée, jusqu'au déploiement du nouvel outil de réservation et de gestion de la relation client et de l'accompagnement au changement⁷² ».

Elle a, pour ce faire, publié un avis de marché, le 20 septembre 2013, avec une date limite de remise des offres fixée au 4 octobre 2013, pour une prestation qui, au terme du cahier des charges « devra commencer au plus tard le 9 octobre 2013 ». Ces délais de réponse (deux semaines) et de mise en œuvre de la prestation (moins de trois semaines) apparaissent excessivement courts en regard de la complexité de la mission attendue⁷³. Ne figurent de surcroît au dossier de marché, ni l'offre du prestataire retenu, ni les offres d'éventuels autres candidats, ni le rapport d'analyse des offres. Seul l'acte d'engagement du prestataire retenu (Hubdata), signé du 30 septembre 2013 (soit dix jours seulement après la parution de l'avis de marché) a pu être produit.

D'après les termes de l'acte d'engagement, ce marché a été signé « pour une durée ferme de 12 mois à compter de la notification du marché » pour un montant de 32 280 € HT (38 807 € TTC). Le montant versé sur la période d'exécution telle qu'initialement prévue (octobre 2013 - octobre 2014), est conforme à l'acte d'engagement (38 722 € TTC). Toutefois, les prestations se sont poursuivies au-delà de cette période d'exécution, sans avenant de prolongation, engendrant des versements supplémentaires de 20 840 € en 2015 et 12 474 € en 2016. HPTE indique en réponse qu'il avait été prévu dans l'offre du prestataire que le marché se déroulerait d'octobre 2013 à mai 2015, et que c'est par erreur que l'acte d'engagement a prévu une durée ferme d'un an. L'analyse de l'offre du prestataire indique cependant un délai d'exécution du marché d'octobre 2013 à janvier 2014.

Le montant effectivement versé à ce prestataire s'est ainsi établi à 59 k€ de 2012 à 2015 (soit à fin décembre 2015 plus de 150 % du montant du marché initial) et 72 036 € de 2012 à 2016, soit près du double du marché initial. HPTE précise que le déploiement de l'outil de réservation

⁷¹ À savoir des produits sur mesure assemblant différentes prestations (hébergement, forfait, activité, restauration, etc.).

⁷² Extrait du cahier des charges qui précise les prestations attendues : mise à plat du fonctionnement actuel, analyse précise et détaillée des différents outils de réservation et leur adéquation avec les besoins de HPTE, rédaction du cahier des charges, assistance au choix de la solution de réservation et assistance à la conduite du projet.

⁷³ Voir sur ce point la jurisprudence du TA Lille, 16 mars 2011, n° 1101226, *Société FORNELLS*.

dans toutes ces potentialités a nécessité un accompagnement supplémentaire, ce qui explique les dépenses au-delà du marché. La chambre estime pour sa part que ces dépenses payées au-delà du montant du marché initial sont la conséquence d'une mauvaise appréhension initiale du besoin.

4.3.2. Un choix non maîtrisé engendrant des surcoûts importants

Le 23 décembre 2013, HPTE a publié au BOAMP un avis de marché pour la création d'une plateforme de commercialisation avec une date limite de remise des offres fixée au 17 janvier 2014.

Six candidats ont retiré un dossier, mais deux ont finalement décliné : l'un en raison d'un planning de réponse trop court, l'autre en raison de son incapacité à répondre aux fonctionnalités attendues.

Le rapport d'analyse des offres, détaillé mais peu lisible, ne faisait apparaître ni la pondération des différents critères, ni la note finale. La recommandation en faveur de Citybreak n'est ainsi pas clairement fondée. HPTE a retenu la solution Citybreak du prestataire Visit Technology, considérant qu'il s'agissait de l'offre la plus complète et présentant la meilleure ergonomie. Cette offre était cependant la plus onéreuse, avec un coût de mise en place près de deux fois supérieur aux deux autres candidats et un coût de maintenance supérieur de plus d'un tiers.

Les montants versés sont conformes à l'acte d'engagement⁷⁴ qui indiquait un montant de 98 400 € TTC. Toutefois, les difficultés rencontrées lors de la mise en place de la plateforme de réservation Citybreak et la volonté de déployer l'outil dans toutes ses potentialités ont nécessité un accompagnement plus important que prévu initialement de la part de l'assistance à maîtrise d'ouvrage, pour un montant de 17 820 €, ainsi que le recrutement en CDD d'un agent dédié aux relations avec Visit technology pour la création des passerelles et l'adaptation des paramétrages de l'outil⁷⁵, soit un surcoût de plus de 32 k€.

En réponse aux observations de la chambre, HPTE justifie le choix de la solution la plus onéreuse, et non totalement satisfaisante à ce jour, par le fait qu'un des deux autres concurrents avait présenté une offre ne correspondant pas au cahier des charges et par la fragilité sur le marché du tourisme du troisième concurrent qui a depuis cessé cette activité.

La chambre rappelle que les critères de choix des offres doivent être définis au préalable de manière hiérarchique ou pondérée dans l'avis d'appel public à la concurrence (AAPC) ou le règlement de la consultation. L'analyse des offres doit proposer l'élimination justifiée des offres non conformes, inacceptables, irrégulières ou non inappropriées, et respecter strictement les critères annoncés dans l'AAPC ou dans le règlement de la consultation et être justifiable.

4.4. Des marchés de communication peu respectueux des principes de la concurrence

Fin 2008, HPTE a souhaité procéder à une consultation pour un marché relatif à son plan de communication touristique. Pour ce faire, elle n'a pas effectué de publicité mais a envoyé à huit

⁷⁴ En date du 16 janvier 2014, signé par HPTE le 9 avril de la même année.

⁷⁵ Pour un coût mensuel brut chargé de 2 116,31 € soit un coût de plus de 13 k€ au titre de cette première mission de six mois, laquelle pourrait se transformer en mission à plus long terme.

agences de communication présélectionnées un courrier accompagné d'un cahier des charges succinct et les invitant à présenter une offre avant le 16 janvier 2009 pour une mise en œuvre opérationnelle devant intervenir dès fin janvier 2009.

L'ouverture des plis et la sélection de l'offre ont été effectuées lors de deux séances successives du bureau (16 et 23 janvier 2009). L'agence New Deal a été retenue parmi cinq autres, sans que les raisons de ce choix aient été retranscrites dans un rapport d'analyse. Le compte rendu du bureau indique : « la proposition innovante et décalée fait l'unanimité. Positionnement, photos, slogans et éléments de langage plaisent et sont nettement différenciateurs. Les éléments financiers proposés sont dans une fourchette acceptable à la négociation ». N'ont pu être produits ni l'offre complète de New Deal, ni celles des agences concurrentes. Seuls les supports de présentation des différents concurrents ont pu être produits postérieurement à l'instruction. L'acte d'engagement n'ayant pas été fourni, le montant du marché notifié n'est pas connu. HPTE indique qu'il s'élevait à 86 000 € HT.

Le 6 mai 2010, HPTE a publié au BOAMP un avis de marché en procédure adaptée ayant pour objet « la définition du plan de communication touristique des Hautes-Pyrénées pour l'hiver 2010 et le printemps/été/automne 2011 » avec une date limite de remise des offres fixée au 26 mai 2010 (soit moins de trois semaines plus tard) et une exécution devant débuter au 1^{er} juin 2010.

Malgré la brièveté de ces délais, trois offres ont été reçues. La société New Deal a été retenue sur la base d'une offre mieux-disante, jugée la plus pertinente et présentant la meilleure expérience de collaboration antérieure avec HPTE. Ce dernier critère n'est toutefois pas explicité dans le rapport d'analyse des offres pour New Deal alors qu'il est étayé pour les deux autres sociétés. La chambre rappelle que l'inclusion, dans les critères de sélection des offres, d'une expérience antérieure de collaboration est strictement encadrée et ne doit pas, selon une jurisprudence constante, avoir pour effet d'engendrer de distorsion de concurrence.

En réponse aux observations de la chambre, HPTE indique avoir, « lors du contrôle initial remis des pièces erronées concernant cette consultation et la précédente », et apporte des corrections sur les éléments de ces consultations. Elle fournit notamment un nouveau rapport d'analyse des offres en précisant que le « critère relatif à l'évaluation des expériences de collaboration antérieure n'avait nullement un poids décisif dans le choix du prestataire ».

L'acte d'engagement du 24 mai 2010 a été signé par HPTE le 1^{er} juin pour un montant de 102 856 € TTC (86 000 € HT). Selon l'association, il contenait une erreur matérielle et le montant qu'il convenait de retenir est celui figurant dans l'offre de New Deal, à savoir 89 500 € HT. Ce marché, dont la durée d'exécution s'échelonnait jusqu'au 31 mai 2011, a fait l'objet de deux avenants de reconduction successifs. Un premier, signé le 26 mai 2011, reconduit le marché pour une durée d'un an soit jusqu'au 31 mai 2012 ; un second, signé le 29 mai 2012, prolonge le marché jusqu'au 31 mai 2013. Aucun de ces deux avenants n'apporte de précision quant au montant du marché.

Aucun nouveau marché ni avenant supplémentaire n'a été passé jusqu'en 2016. Malgré cela HPTE a continué à rémunérer l'agence New Deal chaque année pour la définition de son plan de communication annuel.

Au cours de l'année 2013, l'associé de l'agence New Deal, avec lequel travaillait HPTE a quitté cette structure pour fonder sa propre société, dénommée KU DE TA. À compter du deuxième trimestre 2013, les paiements versés par HPTE en vertu de ce marché ont été réglés à

KU DE TA, en vertu d'un avenant de transfert signé entre New Deal, KU DE TA et HPTE en mars 2013.

Le 23 février 2016, HPTE a régularisé partiellement la situation en publiant au BOAMP un avis de marché en appel d'offres ouvert « pour la définition du plan de communication touristique des Hautes-Pyrénées et pour le projet transfrontalier Pyrénées Trip », avec un découpage en deux lots. La date limite de remise des offres était fixée au 6 avril 2016. Malgré l'allotissement, seule la société Gramercy Park Consulting (nom commercial KU DE TA) a répondu pour les deux lots. L'acte d'engagement a été signé le 23 mars 2016 pour un montant de 163 200 € pour le lot 1 et 42 000 € pour le lot 2 et une durée d'exécution d'un an renouvelable tacitement dans la limite de trois ans.

Ainsi, sur la période sous revue, HPTE a confié la réalisation de son plan de communication à un prestataire unique au terme d'une première mise en concurrence limitée en 2009, suivie de deux mises en concurrence espacées de six ans (2010 et 2016). L'inclusion d'un critère d'expérience antérieure de collaboration avec HPTE ainsi que les délais procéduraux laissent à penser que ces mises en concurrence sont largement formelles.

Enfin les montants versés par HPTE excèdent significativement les montants prévus aux marchés puisque, sur la période, le montant cumulé des marchés passés avec New Deal puis KU DE TA s'est élevé à 513 k€ alors que les versements effectués à ces prestataires se sont élevés à près de 1,5 M€ entre 2009 et 2016.

Alors que le dépassement du montant du marché atteint près de 1,2 M€, l'association souligne qu'elle pensait que le marché conclu en 2010 était renouvelable tacitement, et que les sociétés New Deal puis KU DE TA, pour des raisons de facilité et de temps, ont engagé directement des frais pour le compte de HPTE non prévus au marché initial (traductions, attachés de presse, etc.). À cela s'ajoute la facturation d'honoraires et frais techniques liés à des opérations spéciales que HPTE définit comme étant des « opérations qui sortent du cadre de la consultation générique et qui correspondent à un événement spécifique et un budget supplémentaire ». Cette pratique méconnaît les dispositions des articles 4⁷⁶ et 8 du cahier des clauses administratives particulières établi par HPTE pour le marché de 2016. De tels dépassements engendrent au surplus une modification substantielle de l'objet et de l'économie générale du marché au sens de la jurisprudence administrative.

⁷⁶ L'article 4 indique notamment que « la poursuite de l'exécution des prestations en cas de dépassement de la masse initiale est subordonnée à la conclusion d'un avenant ou à l'émission d'une décision de poursuivre prise par le pouvoir adjudicateur ».

Tableau 16 : Paiements effectués par HPTE pour le plan de communication touristique (2009-2016)

Années	Montants facturés NEW DEAL	Montants facturés KUDETA	Cadre de l'achat	HONORAIRES & FRAIS TECH		Refacturation achats	TOTAL
				Communication Hautes-Pyrénées	Communication Opérations spéciales		
2009	134 067,05		Marché (acte d'engagement non produit, montant de 86 000€ HT selon HPTE).	103 764,96	2 601,30	27 700,79	134 067,05
2010	184 841,38		Marché de 102 856 € délai d'exécution d'1 an (1er juin 2010 - 31 mai 2011)	105 403,48	11 481,60	67 956,30	184 841,38
2011	179 621,82		Avenant de prolongation	107 042,00	11 840,40	60 739,42	179 621,82
2012	175 310,24		Avenant de prolongation	107 042,00	1 554,80	66 713,44	175 310,24
2013	35 174,36	130 037,24	Hors marché	107 042,00	968,76	57 200,84	165 211,60
2014		203 052,16	Hors marché	108 300,00	6 012,00	88 740,16	203 052,16
2015		218 564,56	Hors marché	107 700,00	21 360,00	89 504,56	218 564,56
2016		242 289,00	Marché de 205 200 € délai d'exécution d'1 an renouvelable dans la limite de 3 ans	n.c.	n.c.	n.c.	242 289,00

Source : HPTE, complété CRC (pour le cadre de l'achat et les montants 2016)

La chambre observe que HPTE a perdu la maîtrise du choix des prestataires qu'elle rémunère par l'intermédiaire de l'agence KU DE TA et des prix d'achat qui sont laissés à l'appréciation de l'agence de communication, et ce malgré la validation orale à laquelle elle dit procéder sans être en mesure de le justifier.

En réponse aux observations de la chambre sur le marché de communication, HPTE « reconnaît les défaillances dans l'application formelle des règles des marchés publics dans ses relations avec l'agence de communication », tout en affirmant que ces défaillances n'ont pas conduit à une évolution non maîtrisée des dépenses. La chambre souligne pour sa part que le montant versé à l'agence de communication est passé de 134 k€ en 2009 à 242 k€ en 2016, soit une hausse de plus de 80 %.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

HPTE effectue l'essentiel de ses achats sans mise en concurrence, et justifie ce choix en indiquant que, pour une part importante de ses achats, « la mise en concurrence [serait] impossible ou manifestement inutile en raison notamment de l'objet du marché public ou du faible degré de concurrence dans le secteur considéré », notamment en matière de publicité. La chambre relève que le montant de ces achats considérés comme non susceptibles de mise en concurrence s'élève à moins de 1,1 M€, soit environ la moitié des achats (2,187 M€). Sur la moitié restante, HPTE ne procède à des mises en concurrence (formalisées ou par devis) que pour moins d'un tiers de ses dépenses.

Lorsqu'il y a mises en concurrence, ces dernières sont souvent purement formelles, les délais entre la publication de l'avis de marché et la date limite de remise des offres étant régulièrement trop courts pour permettre un accès à de nouveaux entrants. À titre d'exemple, pour le marché de communication qui constitue le plus gros marché de la structure, il n'y a pas eu de changement de prestataire depuis 2009.

La chambre relève que HPTE méconnaît régulièrement les principes de libre accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats et de transparence des procédures

auxquelles elle a l'obligation de se conformer, dans la mesure où elle est un pouvoir adjudicateur au sens de l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005, en vigueur sur la période de contrôle, et désormais au sens de l'ordonnance du 23 juillet 2015.

Il en résulte une évolution non maîtrisée des dépenses d'achats, ces dernières étant passées (hors personnel mis à disposition) de 1 840 k€ en 2009 à 2 173 k€ en 2015, soit une hausse de 18 % en six ans.

Dans ces conditions, la chambre recommande à l'association de revoir l'organisation de l'achat et de se doter des procédures nécessaires pour satisfaire dans les meilleurs délais aux principes de libre accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats et de transparence des procédures.

En réponse aux observations de la chambre, HPTE reconnaît la faiblesse de son organisation au regard de la complexité du sujet, précise qu'elle « a revu son organisation et a choisi de dédier une personne au suivi des marchés » et s'engage à fournir les efforts nécessaires pour y mettre en œuvre cette recommandation. Lors de son audition du 5 juillet 2017 par la chambre, la directrice de l'association a fait état des premières mesures mises en œuvre en ce sens, dont la passation de trois marchés à procédure adaptée sur un segment où les achats étaient jusqu'à présent effectués hors marché.

Recommandation

4. Revoir l'organisation des achats de l'association afin d'adopter des pratiques efficaces et régulières, notamment au regard des principes de libre accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats et de transparence des procédures. *Mise en œuvre en cours.*

5. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

5.1. Une masse salariale et des effectifs en baisse

Les effectifs de l'association s'établissaient au 31 décembre 2015 à 26 personnes physiques et 25,8 équivalents temps-plein (ETP) contre 41,4 ETP en 2010, soit une diminution de 38 %. Cette baisse d'effectifs (- 15,6 ETP) s'explique pour plus de la moitié par la réintégration en 2014 du secteur environnement (8 salariés) au sein des services du département, et pour la moitié restante par des efforts de rationalisation des effectifs, qui ont cependant été neutralisés par la hausse des charges de prestations externalisées.

Les salariés de HPTE sont sous contrat de droit privé, à l'exception d'une personne, mise à disposition par le conseil départemental.

La masse salariale, sur la période 2010-2015, est passée de plus de 2,11 M€ à 1,43 M€ (- 32,2 %). Elle a cru l'année suivante pour s'établir à 1,52 M€ en 2016.

tableau 17 : Évolution des effectifs et de la masse salariale

Libellé	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Evolut° 2010 - 2015	Evolut° 2015 - 2016
Effectifs en ETP	41,4	39,4	37,1	37,2	25,9	25,9	25,8	-37,44%	-0,39%
Salaires et traitements	1 205 104,82	1 235 472,61	1 242 985,78	1 238 510,98	1 021 414,73	913 489,00	982 373,11	-24,20%	7,54%
Charges sociales	557 437,15	575 241,47	580 237,10	570 581,71	466 016,96	419 210,00	452 628,85	-24,80%	7,97%
personnels mis à disposition	347 527,00	297 252,00	223 416,37	175 084,69	150 760,72	97 771,04	84 954,00	-71,87%	-13,11%
Masse salariale brute chargée y compris MAD	2 110 068,97	2 107 966,08	2 046 639,25	1 984 177,38	1 638 192,41	1 430 470,04	1 519 955,96	-32,21%	6,26%

Source : CRC, d'après les comptes de résultats

Cette évolution différenciée des effectifs et de la masse salariale s'explique pour l'essentiel par les revalorisations salariales et par la progression automatique inhérente au système de prime d'ancienneté telle que prévue par la convention collective.

5.2. Une évolution dynamique du salaire annuel moyen

La progression moyenne du salaire brut annuel s'est élevée à 10,8 % entre 2009 et 2016, soit une évolution annuelle moyenne de 1,5 %, qui s'est accrue en fin de période puisqu'elle s'établit à 1,8 % entre 2012 et 2016.

Cette évolution moyenne masque cependant des situations hétérogènes, avec une hausse de plus de 25 % pour deux salariés et une progression comprise entre 14 % et 20 % pour cinq autres, tandis qu'elle était inférieure à 5 % pour six salariés.

Au cours de la période 2009-2015, sept personnes ont fait l'objet d'une décision de revalorisation salariale.

Ces revalorisations sont justifiées, selon HPTE, par une évolution des responsabilités pour la responsable de la communication, par le souhait de corriger un déséquilibre salarial qui existait, au sein du service de la Boutique entre des personnes exerçant les mêmes tâches avec le même niveau de responsabilité et d'autonomie, et par l'augmentation de la charge de travail pour le service comptabilité.

En dehors de ces revalorisations ciblées, les salariés de HPTE bénéficient :

- d'une prime d'ancienneté versée, conformément à la convention collective des organismes de tourisme, sur la base de 3 % du salaire brut de base après trois années de présence, plus 1 % pour chaque année supplémentaire avec un maximum de 20 % ;
- d'une prime de fin d'année qui correspond à un demi salaire brut mensuel.

Sur la période 2009-2015, la progression salariale dont a bénéficié la directrice, attachée territoriale titulaire, en détachement du conseil départemental des Hautes-Pyrénées depuis 2006, a été particulièrement dynamique : + 21,4 % au titre du traitement mensuel de base, + 30,3 % en incluant les primes (hors primes exceptionnelles) et avantages en nature, + 51,8 % en incluant les primes exceptionnelles.

Tableau 18 : Évolution du salaire mensuel brut de la directrice (2009-2015)

	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	2015	Evolution 2009 2015
Indice (revalorisé au 01/07/2015)	3790	0,00%	3790	0,00%	3790	0,00%	3790	0,00%	3790	0,00%	3790	18,31%	4484	18,3%
Base décembre salaire mensuel (1)	4 184,16	0,00%	4 184,16	0,54%	4 206,90	0,99%	4 248,59	0,62%	4 275,12	0,00%	4 275,12	18,84%	5 080,37	21,4%
Complément de salaire (2)	24,51	0,00%	24,51	0,00%	24,51	3,59%	25,39	0,00%	25,39	0,00%	25,39	0,00%	25,39	3,6%
Prime exceptionnelle (3)									1 500,00				1 000,00	
Avantage véhicule (4)	260,26	0,00%	260,26	0,00%	260,26	8,67%	282,83	0,00%	282,83	0,00%	282,83	0,00%	282,83	8,7%
Prime ancienneté ((1+2+3)%)	0,00		0,00		224,58	21,74%	273,41	17,35%	320,83	14,29%	366,67	32,27%	484,97	
Prime fin d'année moyenne mensuelle	185,76	0,24%	186,21	4,68%	194,93	3,22%	201,21	3,61%	208,47	-1,60%	205,14	-6,55%	191,71	3,2%
Total salaire moyen mensuel brut hors primes exceptionnelles	4 854,69	0,01%	4 655,14	5,50%	4 911,18	2,45%	5 031,43	1,61%	5 112,64	0,83%	5 155,15	17,65%	6 065,27	30,3%
Total salaire moyen mensuel brut avec primes exceptionnelles	4 654,69	0,01%	4 655,14	5,50%	4 911,18	2,45%	5 031,43	1,61%	6 612,64	0,83%	5 155,15	17,65%	7 065,27	51,8%

Source : HPTE

HPTE explique cette progression, notamment par l'évolution sur la période des dispositions réglementaires applicables aux fonctionnaires en détachement.

Elle précise que « son salaire est constitué de son indice au sein du conseil départemental au moment de son détachement, valorisé par des éléments de sa nouvelle responsabilité de directrice générale au sein de HPTE » et souligne que « le président de HPTE décide des augmentations en fonction des responsabilités et du bilan annuel ». C'est sur cette base que le salaire de la directrice a été revalorisé à 4 400 € nets le 1^{er} juillet 2015. Cette augmentation n'a cependant pas été formalisée par un avenant au contrat de travail : le dernier contrat en vigueur faisant état des éléments de rémunération (en date du 1^{er} août 2006) mentionnait un salaire mensuel net de 2 506,38 €, soit 1 900 € mensuels de moins que le salaire perçu depuis juillet 2015.

Outre les primes d'ancienneté et primes annuelles prévues par la convention collective (mais non précisées dans son contrat de travail, contrairement aux dispositions de l'article 10 de la convention collective), la directrice a perçu des primes exceptionnelles (1 500 € en 2013 et 1 000 € en 2015).

5.3. Le temps de travail et l'absentéisme

La durée annuelle du travail théorique de HPTE est de 1 820 heures annuelles. HPTE n'a pas élaboré de référentiel du temps de travail, mais dispose d'un accord 35 heures datant de 1999 et non revu depuis. Il détermine les modalités d'utilisation des RTT et le nombre de jours de congés payés et exceptionnels. Le passage de 39h à 35h s'est fait par l'octroi d'une demi-journée hebdomadaire ou d'une journée par quinzaine de temps libéré.

Le contrôle du temps de travail est effectué par badgeuse pour tous les salariés, à l'exception des trois directeurs. HPTE ne décompte en effet le temps de travail que pour les salariés non cadres, le temps de travail des cadres étant forfaitisé.

L'accord 35h indique que « les heures supplémentaires doivent garder un caractère exceptionnel, n'être justifiées que par des contraintes spécifiques ou des nécessités absolues de service et faire l'objet d'un décompte exact. Le contingent d'heures supplémentaires par employé et par an, exceptionnellement utilisé ne dépassera pas [...] 50h ». En pratique, peu d'heures supplémentaires sont générées et ces dernières sont récupérées et non payées.

L'absentéisme ne fait pas l'objet d'un suivi spécifique. Reconstitué à partir du fichier de recensement des jours d'absence par salarié, il s'établit à 5,2 % en 2016, en baisse de deux points par rapport à 2015.

5.4. Des contrats de travail incomplets et une absence de fiche de poste

L'article 10 de la convention collective relative aux organismes de tourisme applicable à HPTE prévoit que « toute embauche de personnel, quel que soit son statut, doit faire l'objet d'un contrat de travail écrit qui sera établi entre l'employeur et le salarié. Il doit comporter au minimum l'ensemble des informations définies ci-dessous :

Le nom du salarié, l'intitulé du poste et la qualification conventionnelle qui y est attachée, la référence à la convention collective applicable, la durée de la période d'essai, le montant et l'indice de la rémunération ainsi que ses différentes composantes, y compris, s'il en existe, les primes et accessoires de salaire, le nom et l'adresse de la caisse complémentaire de retraite et celles de l'organisme de prévoyance.

Une fiche de poste sera obligatoirement annexée au contrat de travail.

Pour les contrats à durée déterminée, le contrat de travail devra également comporter le nom, la qualification du salarié remplacé et le motif du contrat, la date d'échéance du terme et, le cas échéant, une clause de renouvellement.

Toute modification du contrat de travail ou de ses conditions d'exécution devront faire l'objet d'un avenant audit contrat ».

Si la chambre n'a, au cours de l'instruction, pas obtenu la totalité des contrats, pour autant, HPTE indique que tous les agents disposent d'un contrat de travail. Les contrats qui ont pu être contrôlés au cours de l'instruction, lorsqu'ils sont signés, sont incomplets car ils ne font pas référence à la convention collective applicable, ne délimitent pour la plupart pas la période d'essai en se contentant d'un renvoi aux dispositions législatives, et ne précisent pas les différentes composantes de la rémunération. Les modifications intervenues dans la rémunération ne donnent, en outre, pas lieu à des avenants. Des fiches de poste, établies que pour une minorité d'agents, sont pour la plupart très anciennes (souvent plus de dix ans) et n'ont pas fait l'objet d'une réactualisation.

La chambre demande à HPTE de se mettre en conformité avec la convention collective nationale des organismes de tourisme, en établissant notamment des contrats de travail et des fiches de poste pour chaque salarié. En réponse aux observations de la chambre, HPTE s'est engagé à se mettre en conformité avec la réglementation dans les meilleurs délais.

5.5. Un *management* informel

HPTE est structurée autour d'une direction composée de la directrice et d'une directrice adjointe qui assure la coordination transversale entre les quatre pôles⁷⁷. À la tête de chacun de ces pôles est placé un responsable de service.

⁷⁷ Pôle développement, pôle communication, pôle commercialisation, pôle ressources.

Un comité de direction composé de la directrice, de la directrice adjointe, de trois responsables de pôles (hors pôle ressources) et de la responsable commerciale se réunit environ une fois par mois de manière informelle, sans compte rendu formalisé.

Pour leur part, les responsables de pôle n'organisent pas de réunion de service à l'exception du pôle développement dont le nouveau responsable a institué des réunions de service régulières depuis début 2016.

En revanche, les équipes se réunissent régulièrement dans des cadres différents (comité de rédaction *newsletters*, comité de rédaction réseaux sociaux) ou sur des projets spécifiques (rédaction des dossiers de presse, conception des éditions, etc.), favorisant la transversalité dans le fonctionnement de l'association.

Aucun entretien professionnel n'est organisé contrairement aux dispositions de la convention collective des organismes de tourisme qui impose à HPTE de réaliser un tel entretien avec chaque salarié tous les deux ans⁷⁸.

HPTE ne réalise pas d'entretiens d'évaluation. En conséquence, les salariés ne se voient assigner aucun objectif formalisé, et ne font pas annuellement le bilan de leurs réalisations avec leur supérieur hiérarchique direct. La connaissance par les salariés de la feuille de route, des enjeux et missions de la structure, qui est réelle, ne peut prétendre pallier l'absence d'assignation d'objectif individuel.

La chambre demande à HPTE de mettre en œuvre un entretien professionnel périodique pour tous ses salariés conformément aux dispositions du code du travail et de la convention collective des organismes de tourisme. En réponse aux observations de la chambre, l'association s'est engagée à mettre en œuvre ces évaluations en 2017.

⁷⁸ Article 6 de la convention collective précitée : « Conformément aux dispositions des articles L. 6323-3 et L. 6315-1 du code du travail, l'entretien professionnel est destiné à faire le point sur le parcours professionnel du salarié et ses perspectives d'évolution. Il est réalisé obligatoirement tous les 2 ans ou après certaines absences ».

Les entretiens professionnels permettent à l'entreprise et aux salariés :

- de faire le lien entre les projets et les besoins en compétences de la structure et les projets individuels des salariés ;
- de veiller aux besoins de formation des salariés et de remplir ainsi l'obligation de veiller au maintien de l'employabilité des salariés de la structure ;

- de préparer le plan de formation et de favoriser la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. L'entretien professionnel sert à examiner les perspectives d'évolution professionnelle du salarié, notamment en termes de qualifications et d'emploi et à définir les actions à mettre en place (formation, mobilité, bilan de compétences, attribution de nouvelles missions, tutorat...).

Tous les 6 ans, l'entretien doit inclure un état des lieux du parcours professionnel du salarié permettant de vérifier qu'il a bénéficié des entretiens professionnels et d'apprécier s'il a :

- suivi au moins une action de formation ;
- acquis des éléments de certification par la formation ou la validation des acquis de l'expérience (VAE) ;
- bénéficié d'une progression salariale ou professionnelle.

L'entretien professionnel n'est pas un entretien d'évaluation. Il doit être distingué des rendez-vous destinés à évaluer le travail du salarié, à lui fixer des objectifs.

Dès leur embauche, les salariés sont informés de l'organisation de cet entretien.

Le contenu doit, entre autres, aborder les sujets suivants :

- le parcours professionnel du salarié (postes occupés, évolutions constatées dans les missions, l'organisation, les outils...) ;
- les formations suivies, les certifications obtenues (diplôme, titre, CQP...) ;
- ses compétences, les difficultés rencontrées ;
- ses attentes, ses projets...

Les entretiens professionnels ainsi que l'état des lieux récapitulatif du parcours professionnel du salarié doivent donner lieu à la rédaction d'un document dont une copie est remise au salarié.

5.6. Des modalités de déplacement et de remboursement de frais à encadrer

Il n'existe pas de procédure formalisée pour encadrer les déplacements des agents. Aucun ordre de mission n'est signé ni même établi. En revanche, la directrice indique qu'elle valide préalablement par oral chacun des déplacements des agents, et que ceux-ci indiquent le motif de leur déplacement sur l'application dédiée à la réservation des véhicules de service. Dans les faits, à la date de l'instruction, cette case n'était souvent pas remplie, ce qui ne permet pas d'assurer un suivi des déplacements des agents. Fin novembre 2016, il n'existait pas de carnet de bord des véhicules. Alertée sur ce point, l'association a aussitôt réagi et a indiqué imposer des carnets de bord dans chaque véhicule à compter de cette date, et a dans un deuxième temps instauré un système de validation plus strict.

La chambre recommande à HPTE d'établir des procédures pour encadrer les déplacements et les remboursements de frais de ses salariés.

Recommandation

5. Établir des procédures pour encadrer les déplacements des salariés de l'association et les remboursements afférents. *Totalement mise en œuvre.*

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La diminution de la masse salariale sur la période sous revue résulte de l'effet conjugué du transfert du secteur environnement au département en 2014 et d'un effort de rationalisation des effectifs, neutralisé toutefois par la hausse des charges relatives aux services extérieurs. L'incidence financière de la diminution du nombre de personnels a, en outre, été atténuée par une évolution dynamique du salaire moyen annuel.

6. QUALITÉ DE L'INFORMATION FINANCIÈRE ET FIABILITÉ DES COMPTES

6.1. La qualité de l'information financière

6.1.1. Une information financière certifiée, parfois tardivement

HPTE est une association percevant une aide publique supérieure à 150 000 €⁷⁹ et exerçant une activité économique et dont le nombre de salariés (26), le montant des ressources (plus de

⁷⁹ Article L. 612-4 du code du commerce : « Toute association ayant reçu annuellement des autorités administratives, au sens de l'article 1^{er} de la loi du 12 avril 2000, ou des établissements publics à caractère industriel et commercial une ou plusieurs subventions en numéraire dont le montant global dépasse un seuil fixé par décret (153 000 €), doit établir des comptes annuels comprenant un bilan, un compte de résultat et une annexe dont les modalités d'établissement sont fixées par décret. Ces associations doivent assurer, dans des conditions déterminées par décret en Conseil d'État, la publicité de leurs comptes annuels et du rapport du commissaire aux comptes. Ces mêmes associations sont tenues de nommer au moins un commissaire aux comptes et un suppléant. Le décret d'application du 27 mars 1993 a fixé ce montant annuel à 150 000 €.

3,4 M€ de produits courants) et le total du bilan (2,5 M€) dépasse deux des trois seuils édictés à l'article L. 612-1⁸⁰ du code du commerce.

Lui incombe donc l'obligation légale d'établir des comptes annuels comprenant un bilan, un compte de résultat et une annexe et de faire certifier ses comptes par un commissaire aux comptes.

Sur la période sous revue, HPTE a satisfait à ces obligations.

Ses comptes doivent être établis conformément au plan comptable général sous réserve des dispositions particulières prévues par le règlement du CRC n° 99-01 du 16 février 1999 permettant d'intégrer les spécificités de l'activité associative, ce qui est le cas en espèce.

Elle se fait assister d'un expert-comptable (cabinet CSA Expertise) pour l'établissement de ses comptes annuels.

Ses comptes ont été certifiés par le commissaire aux comptes chaque année sans réserve sur chaque exercice de la période sous revue.

La présentation du rapport du commissaire aux comptes en assemblée générale a été faite pour chaque exercice à l'exception du rapport relatif aux comptes 2008.

Cette présentation a été réalisée tardivement s'agissant des comptes 2012 et 2014 et des rapports du commissaire aux comptes y afférents, qui ont respectivement été présentés à l'assemblée générale le 14 novembre 2014 et le 29 avril 2016. En février 2017, les comptes 2015 n'avaient toujours pas été présentés à l'assemblée générale.

⁸⁰ Article L. 612-1 : « Les personnes morales de droit privé non commerçantes ayant une activité économique dont le nombre de salariés, le montant hors taxes du chiffre d'affaires ou les ressources et le total du bilan dépassent, pour deux de ces critères, des seuils fixés par décret en Conseil d'État, doivent établir chaque année un bilan, un compte de résultat et une annexe ». Les seuils fixés par le décret du 1^{er} mars 1985 en vigueur sont les suivants : 50 salariés, 3 100 000 € de CA HT ou de ressources, 1 550 000 € pour le total du bilan.

tableau 19 : Présentation des comptes financiers et rapports du commissaire aux comptes à l'assemblée générale

	Date de d'approbation par l'AG	Convocation du CAC	Présence du CAC	Présentation des comptes financiers	Présentation du rapport du CAC
Comptes 2008	03-déc-09	oui	non	oui	non
Comptes 2009	01-oct-10	oui	oui	oui	oui
Comptes 2010	30-juin-11	oui	oui	oui	oui
Comptes 2011	12-déc-12	oui	oui	oui	oui
Comptes 2012	14-nov-14	oui	oui	oui	oui
Comptes 2013	14-nov-14	oui	oui	oui	oui
Comptes 2014	29-avr-16	oui	non	oui	Oui par l'expert comptable
Comptes 2015	non encore présentés en AG				

Source : CRC

Cette présentation tardive méconnaît non seulement les dispositions statutaires de l'association⁸¹, mais également les obligations légales qui exigent de soumettre à l'approbation de l'organe délibérant les comptes annuels (en même temps qu'un rapport de gestion) au plus tard dans les six mois de la clôture de l'exercice.

Par ailleurs, il est rappelé que l'association doit procéder à la publicité de ses comptes annuels et que ceux-ci doivent être transmis à la direction des Journaux Officiels par voie électronique dans les trois mois de leur approbation. Alerté sur ce point en fin d'instruction, HPTE a aussitôt régularisé sa situation en transmettant ses comptes 2014 et 2015 au JO le 8 février 2017.

En réponse aux observations de la chambre, l'association s'est engagée à remédier à ces manquements.

6.1.2. L'absence de compte rendu financier au département

Alors qu'elle perçoit de la part du département plus de 3 M€ de subvention par an, l'association ne produit pas au conseil départemental de compte rendu financier normalisé tel que défini par l'arrêté du 11 octobre 2006⁸² attestant de la conformité des dépenses effectuées à l'objet de la subvention.

Ce compte rendu financier, issu du compte de résultat de l'organisme, doit notamment faire « apparaître les écarts éventuels, exprimés en euro et en pourcentage, constatés entre le budget prévisionnel de l'action et les réalisations ». Il doit également comporter deux annexes : « La

⁸¹ L'article 3 des statuts indique que l'AG est réunie chaque année avant la fin du mois de septembre pour approuver les comptes de l'exercice clos.

⁸² Article 1 : « Le compte rendu financier prévu par le quatrième alinéa de l'article 10 de la loi du 12 avril 2000 susvisée a pour objet la description des opérations comptables qui attestent de la conformité des dépenses effectuées à l'objet de la subvention ». Article 2 : « Le compte rendu financier est constitué d'un tableau des charges et des produits affectés à la réalisation du projet ou de l'action subventionnée ».

première annexe comprend un commentaire sur les écarts entre le budget prévisionnel et la réalisation de l'action ainsi qu'un tableau de répartition entre le budget principal et le compte rendu financier des charges communes indiquant les critères utilisés à cet effet. Une seconde annexe comprend une information qualitative décrivant, notamment, la nature des actions entreprises et les résultats obtenus par rapport aux objectifs initiaux du projet »⁸³.

HPTE ne réalisant pas de budget prévisionnel exhaustif et formalisé n'est pas en mesure d'établir un tel document. À défaut, l'association fournit tardivement au conseil départemental ses comptes (compte de résultat, bilan et rapport du commissaire aux comptes), accompagnés de son rapport d'activité.

6.2. La fiabilité des comptes

6.2.1. Une fiabilité des comptes globalement satisfaisante

HPTE tient une comptabilité d'engagement.

Le principe d'annualité budgétaire est globalement bien respecté avec un suivi régulier des charges à rattacher et un rattachement de charges en fin d'exercice (65 538 € en 2015). Il en est de même pour les produits à recevoir (92 415 € en 2015). HPTE procède également à la comptabilisation des charges constatées d'avance (58 333 € en 2015).

Les principaux risques identifiés sur la période sous revue ont fait l'objet d'une provision⁸⁴.

La permanence des méthodes comptables est respectée sur la période sous revue, à l'exception de la comptabilisation de la subvention de fonctionnement attribuée par le conseil départemental, comptabilisée nette des frais de personnel mis à disposition en 2009 puis intégrant le montant de ces mises à disposition à compter de 2010 afin de se mettre en conformité avec les dispositions du décret n° 2008-580 du 18 juin 2008 (cf. § 1.2).

La mise à disposition gratuite des locaux ainsi que du parc informatique par le conseil départemental ne figure pas dans les comptes de l'association, mais fait l'objet d'une information au sein de l'annexe.

Le montant de la garantie financière est calculé conformément aux dispositions légales⁸⁵.

⁸³ Arrêté du 11 octobre 2006, article 4.

⁸⁴ Dette de la confédération pyrénéenne et droit au bail de la Maison des Pyrénées de Nantes à sa fermeture.

⁸⁵ L'association doit justifier à l'égard de ses membres clients d'une garantie financière suffisante, spécialement affectée au remboursement des fonds reçus au titre des forfaits touristiques et des autres services rémunérés qui ne portent pas uniquement sur un transport (art. L. 211-18 du code du tourisme). Le montant de la garantie financière est calculé à partir du chiffre d'affaires réalisé par l'association l'année précédente. Il ne peut pas être inférieur à 30 000 € (code du tourisme art. R. 211-30). Pour calculer le montant de la garantie, l'association doit adresser tous les ans à son garant une déclaration de chiffre d'affaires établie selon le modèle figurant en annexe 1 de l'arrêté du 23 décembre 2009.

6.2.2. Des éléments à améliorer

6.2.2.1. Le non-provisionnement de certains passifs sociaux

Le montant des indemnités de départ à la retraite s'élevait à 290 229 € au 1^{er} janvier 2016. Les charges sociales correspondantes étaient estimées à 129 469 €. Ces montants n'ont pas été provisionnés.

Il serait conforme au principe de prudence que les indemnités retraites et charges sociales afférentes fassent l'objet d'une provision, et ce d'autant que plusieurs départs en retraite s'annoncent dans les exercices à venir.

En réponse aux observations de la chambre, l'association a indiqué qu'elle procédera à ce provisionnement lors du prochain exercice.

6.2.2.2. État de l'actif et politique d'amortissement

HPTE ne procède pas à un inventaire physique annuel de ses biens lui permettant de fiabiliser son état de l'actif⁸⁶. Rien ne permet donc de s'assurer que l'ensemble des biens susceptibles de subir une dépréciation font l'objet d'un amortissement.

Les biens inscrits à l'état de l'actif sont amortis selon le mode linéaire sur la base de leur durée de vie économique et globalement conformes aux durées préconisées : deux à trois ans pour les logiciels et matériels informatiques, quatre à cinq ans pour le matériel de transport. Toutefois, on constate des durées d'amortissement parfois hétérogènes au sein d'une même catégorie de biens. À titre d'exemple, le mobilier de bureau (c/2184) est amorti pour une part sur une durée de dix ans et pour une autre sur une durée de cinq ans.

6.2.2.3. Des écritures de compensation et des erreurs d'imputation

Un certain nombre d'erreurs d'imputation ont été constatées, pour la plupart marginales. En revanche, en 2015 ont été comptabilisés en dettes diverses 366 k€ qui auraient dû l'être en avances et acomptes.

Très marginalement ont été relevées des écritures de compensation entre créances et dettes⁸⁷. La chambre invite HPTE de ne plus pratiquer ces opérations de compensation.

Enfin, en 2015, la reprise par le conseil départemental de la subvention versée, à hauteur de la subvention FEDER versée à HPTE (soit de 334 635,59 €) n'a pas fait l'objet d'une écriture en produits. Sur le compte « subvention d'exploitation » du compte de résultat, ne figure que la subvention du conseil départemental, et non celle du FEDER, pour un montant de 3 326 800 €, qui ne correspond pas à la somme conservée par HPTE *in fine*, soit 2,9 M€, après reprise du conseil départemental

⁸⁶ Un seul inventaire relatif au secteur environnement a été réalisé en 2014 lors du transfert du secteur environnement au département.

⁸⁷ Notamment une opération de compensation réalisée à l'encontre du débiteur Clévacances qui faisait l'objet d'une créance douteuse et auquel HPTE n'a réglé en 2014 qu'une partie d'une dette qu'elle avait contractée ultérieurement auprès de lui.

7. ANALYSE FINANCIÈRE

7.1. La situation financière

L'association HPTE présente deux secteurs distincts d'activité :

- un secteur d'activité associatif non fiscalisé ;
- un secteur d'activité fiscalisé qui gère la centrale de réservation dit « la Boutique ». L'activité de la Boutique est gérée au sein d'une entité comptablement distincte, elle-même scindée en deux sous-activités :
 - les opérations dites de « vente à la commission », qu'elle réalise pour le Pic du Midi. Pour cette activité de billetterie, le chiffre d'affaires est constitué par les seules commissions acquises à la suite de la vente⁸⁸ ;
 - les opérations d'achat et de vente de produits fabriqués (séjours à la demande) où la Boutique agit en tant que fabricant de produits qu'elle vend. Figurent ainsi au chiffre d'affaires de la Boutique la facturation intégrale des services fournis aux clients, et en charges les prestations qu'elle achète auprès de différents prestataires⁸⁹ (hébergeurs, guides, gestionnaires de spa, etc.).

En revanche, seul le résultat (le produit des commissions et frais de dossier) de la Boutique est repris dans les chiffres d'affaires de l'entité HPTE, conformément à la faculté offerte par le guide comptable des agences de voyage. L'examen des comptes de l'association HPTE ne permet donc pas de prendre la mesure de l'activité commerciale de la Boutique (cf. § 3.4.3).

Il sera relevé que le résultat fiscal de la Boutique après imputation du déficit fiscal reportable est nul chaque année.

tableau 20 : Résultat fiscal de la centrale de réservation

<i>en €</i>	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Résultat fiscal du secteur fiscalisé	- 26 269	- 7 858	8 653	14 011	34 764	20 074	4 996
Imputation du déficit fiscal reportable	nc	nc	8 653	14 011	34 764	20 074	4 996
Résultat fiscal du secteur fiscalisé après imputation du déficit fiscal	nc	nc	0	0	0	0	0
Solde du déficit fiscal cumulé au 31/12	178 811	186 669	178 016	164 005	129 241	109 167	104 171

Source : CRC

⁸⁸ Seules ces commissions figurent au compte d'exploitation.

⁸⁹ Qui figurent respectivement aux comptes 704 et 604 de la Boutique.

7.1.1. Un chiffre d'affaires et une marge brute portés par le dynamisme de l'activité commerciale

tableau 21 : Composition du chiffre d'affaires

en €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
PRODUITS D'EXPLOITATION							
Vente de marchandises/ production vendue de biens		-	-				240
Prestation de services / Production vendue de services	285 700	400 885	452 938	477 761	535 531	495 542	525 833
<i>dont commissions, frais de dossier, assurances annulation</i>	165 094	227 801	283 108	265 820	297 210	266 407	296 803
<i>dont participations foires et salons, campagnes de communication et accueil presse</i>	133 092	138 157	151 766	180 381	200 116	210 813	217 368
Production immobilisée	15 543	23 596		23 896	36 502		-
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	301 243	424 481	452 938	501 657	572 033	495 542	526 073

Source : CRC

Le chiffre d'affaires a progressé de 75 % sur la période sous revue grâce au dynamisme des recettes issues de la production vendue de services qui s'établissent à 526 k€ en 2015 dont 56 % (297 k€) résultaient de l'activité de la Boutique et 40 % de versements reçus de partenaires au titre des refacturations d'achat d'espace dans un salon ou un support media ou au titre de participations à des opérations de communication.

tableau 22 : Soldes intermédiaires de gestion

en €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Evol. en VA	Evol.
Production de l'exercice	301 243	424 481	452 938	501 657	572 033	495 542	526 073	224 830	75%
Achats marchandises, mat.prem. et autres approv. (-)	19 115	24 232	26 416	24 781	23 844	18 353	11 414	- 7 701	-40%
Variation des stocks (-)	91	263	57	581	-	-	-	91	-100%
MARGE BRUTE	282 037	399 986	426 465	476 295	548 189	477 189	514 659	232 622	82%
Autres achats et charges externes (-)	28 244	34 326	35 575	35 503	30 277	28 250	24 125	- 4 119	-15%
Services extérieurs (sauf personnel MAD et intérimaire)	1 793 223	1 896 588	1 926 449	1 968 830	1 950 216	2 248 707	2 137 464	344 241	19%
VALEUR AJOUTEE	-1 539 431	-1 530 928	-1 535 559	-1 528 038	-1 432 304	-1 799 768	-1 646 930	-107 499	7%
Subventions d'exploitation (+)	3 464 095	3 906 984	3 892 439	3 884 969	3 869 000	3 751 599	3 326 800	- 137 295	-4%
Impôts, taxes et versements assimilés (-)	146 968	152 920	154 826	154 344	159 158	110 272	106 143	- 40 825	-28%
Charges de personnel (-)	1 715 348	2 110 069	2 107 966	2 046 639	1 984 178	1 641 276	1 430 470	-284 878	-17%
EXCEDENT OU DEFICIT BRUT D'EXPLOITATION	62 348	113 067	94 088	155 948	293 360	200 283	143 257	80 909	130%
Reprises sur provisions (+)	-	-	-	-	-	10 312	-	-	
Transferts de charges (+)	1 458	3 987	57	4 223	12 312	23 353	2 592	1 134	
Autres produits (+)	2 859	1 815	2 741	2 700	7 179	3 657	4 056	1 197	42%
Dotations aux amortissements (-)	59 748	36 030	48 338	53 080	56 020	52 430	47 513	- 12 235	-20%
Dotations aux provisions (-)	-	-	-	-	-	800	-	-	
Autres charges (-)	43 306	44 131	44 768	43 325	47 887	61 633	48 850	5 544	13%
RESULTAT D'EXPLOITATION (I)	- 36 389	38 708	3 780	66 466	208 945	122 741	53 542	89 931	247%
Produits financiers (+)	15 942	7 580	7 487	16 950	4 895	4 048	2 580	- 13 362	-84%
Charges financières (-)	9	-	66	-	68	357	56	47	535%
RESULTAT FINANCIER (II)	15 934	7 580	7 421	16 950	4 827	3 691	2 524	- 13 410	-84%
RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS (III = I+II)	- 20 455	46 288	11 201	83 416	213 771	126 432	56 066	76 521	374%
Produits exceptionnels	19 865	46 171	11 973	12 079	877	16 130	16 260	- 3 605	-18%
Charges exceptionnelles (-)	100 829	125 328	378	400	45	16 492	1 860	- 98 969	-98%
RESULTAT EXCEPTIONNEL	- 80 964	- 79 157	11 595	11 679	832	- 362	14 400	95 364	118%
Participation des salariés	-	-	-	-	-	-	-	-	
Impôts sur les sociétés	-	-	-	1 517	994	972	619	619	
RESULTAT DE L'EXERCICE	- 101 420	- 32 869	22 796	93 578	213 609	125 097	69 847	171 267	169%

Source : comptes HPTE, retraitement CRC

En regard de ces produits, les achats de marchandises, matières première et autres approvisionnements (composés à plus de 80 % de frais de carburant et frais de péage⁹⁰), sont marginaux (entre 11 k€ et 36 k€) et en décroissance depuis 2011.

Il en résulte une progression de 82 % (+ 232 k€) de la marge brute, qui s'élevait à 514 k€ en 2015.

7.1.2. Une valeur ajoutée dégradée du fait de la hausse des services extérieurs

La valeur ajoutée, structurellement négative et financée par la subvention de fonctionnement du conseil départemental, s'est *a contrario* dégradée de 107 k€ sur la période pour s'établir à - 1,64 M€ sous l'effet de la forte hausse du poste de charges « services extérieurs » qui affiche une progression de 19 % (+ 344 k€) et s'élève à plus de 2,1 M€ en 2015. HPTE a en effet accru son recours à des prestations extérieures dont le poids au sein des charges d'exploitation passe de 47 % à 56 % entre 2009 et 2015.

⁹⁰ 85 % en 2015, 87 % en 2014, 81 % en 2013.

tableau 23 : Poids des charges de services extérieurs

en €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Services extérieurs (sauf personnel MAD et intérimaire)	1 793 223	1 896 588	1 926 449	1 968 830	1 950 216	2 248 707	2 137 464
Total des charges d'exploitation	3 806 044	4 298 559	4 344 395	4 327 083	4 251 580	4 161 721	3 805 979
Part de services extérieurs / Total des charges d'exploitation	47%	44%	44%	46%	46%	54%	56%

Source : comptes HPTE, retraitement CRC

tableau 24 : Détail des charges de services extérieurs

en €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Evolution en VA
Services extérieurs	148 440	257 080	185 040	187 056	165 945	184 979	237 780	89 340
dont sous traitance (informatique, traduction, SATESE) (611)	18 210	21 636	20 408	22 223	19 683	26 049	55 185	36 975
dont locations et charges locatives (613 et 614)	11 502	12 165	5 209	5 615	5 940	5 433	2 414	- 9 088
dont entretien et maintenance(615)	38 157	45 244	49 240	60 604	57 899	67 437	85 658	47 501
dont assurances (616)	25 902	34 799	38 587	36 137	39 802	40 547	39 913	14 011
dont études et recherches (617)	43 051	133 768	62 817	53 856	34 127	39 503	49 771	6 720
dont documentation, colloques et séminaires	11 618	9 469	8 779	8 623	8 496	6 010	4 838	- 6 780
Autres services extérieurs (hors personnel MAD et intérimaire)	1 644 783	1 639 508	1 741 409	1 781 774	1 784 271	2 063 728	1 899 684	254 901
dont publicité, publications et relations publiques	1 313 822	1 293 319	1 357 621	1 420 809	1 446 208	1 726 546	1 573 423	259 601
dont intermédiaires et honoraires	196 379	161 966	198 305	181 570	170 618	191 735	185 922	- 10 457
dont déplacements, missions, réceptions	27 742	22 734	12 733	12 843	14 472	7 224	9 290	- 18 452
dont rétrocessions de commissions	26 855	72 090	80 452	79 561	73 104	60 112	51 825	24 970
Total services extérieurs	1 793 223	1 896 588	1 926 449	1 968 830	1 950 216	2 248 707	2 137 464	344 241

Source : comptes HPTE, retraitement CRC

La progression des charges de services extérieurs est principalement imputable au poste « publicité, publications et relations publiques » qui a cru de 260 k€ sur la période ainsi que, dans une moindre mesure, à la progression des charges de sous-traitance (+ 36,9 k€), d'entretien et maintenance (+ 47,5 k€), de rétrocessions de commissions⁹¹ (+ 24,9 k€) et d'études et de recherches (+ 6,7 k€).

Le premier poste de dépenses au sein des services extérieurs est celui des « publicité, publication et relations publiques » (c/ 623) qui représentait à lui seul, en 2015, 74 % des charges

⁹¹ HPTE met à la disposition des offices de tourisme partenaires son outil de réservation. Les offices de tourisme saisissent leur production sur la base départementale. Cette production peut être vendue à la fois par HPTE et par l'OT partenaire. En revanche, tout le traitement du dossier est effectué par HPTE qui reverse la commission au partenaire qui trouve le client.

externalisées et 38 % des charges d'exploitation. Il se décompose, chaque année, de la manière suivante :

- 380 à 500 k€ d'annonces et insertions publicitaires ;
- 250 à 300 k€ de frais d'asilages⁹² ;
- 300 à 450 k€ de frais d'impression de catalogues ;
- 50 à 100 k€ de frais engagés pour assurer la présence de HPTE dans les salons français et étrangers de tourisme ;
- 20 à 100 k€ de « relations presse » (françaises et étrangères) : conférence de presse, accueil de journalistes pour des séjours découverte dans les Hautes-Pyrénées dont les frais sont pris en charge par HPTE ;
- 43 à 52 k€ de « gravures » correspondant à des honoraires d'infographie systématiquement payés à une agence de communication unique sur la période⁹³ ;
- 50 k€ à 200 k€ de *mailing, newsletters* et « internet media »⁹⁴ ;
- environ 30 k€ de *sponsoring* ;
- 5 k€ à 15 k€ de « dotations »⁹⁵ et cadeaux clientèles⁹⁶.

Les charges d'« intermédiaires et honoraires », bien qu'en légère décroissance sur la période, demeurent importantes et représentent en 2015 le deuxième poste de charge au titre des services extérieurs (185 k€ dont les 3/4 sont versés à l'agence de communication précitée).

Les postes de charges « sous-traitance » et « études et recherches » représentent à eux deux une charge de plus de 100 k€ en 2015, en progression sensible sur la période, essentiellement sous l'effet de l'augmentation des charges de traduction et d'une nouvelle action de diffusion de la documentation touristique. La forte hausse des charges d'entretien et maintenance est due en grande partie à la maintenance de Citybreak.

7.1.3. Un excédent d'exploitation positif

Malgré une valeur ajoutée dégradée, l'excédent brut d'exploitation est positif et en hausse tendancielle sur la période (avec une hausse substantielle de 2009 à 2013 et une diminution de moindre ampleur depuis 2014), la subvention du conseil départemental n'ayant pas décliné à due proportion de la réduction du périmètre des missions de HPTE, en conséquence du retour des missions environnementales au département, puisque la subvention n'a diminué qu'à hauteur des charges de personnel du pôle environnement (425 k€), augmentées de charges de fonctionnement évaluées *a minima* (15 k€) et hors charges indirectes et de structure.

⁹² L'asilage ou « asile colis », est une technique de *marketing* direct dont le principe consiste à insérer dans un colis un document, un coupon de réduction, un catalogue ou encore un échantillon en provenance d'une autre société non concurrente. Dans le cas d'espèce, HPTE diffuse des documents publicitaires relatifs au tourisme dans les Hautes-Pyrénées, en asilage de certains magazines (Télérama, Fémina, Nouvel Obs, El País, etc.).

⁹³ New Deal devenue KU DE TA (cf. partie afférente dans le traitement des marchés).

⁹⁴ Les frais d'« internet évolution » et « internet media » figurent dans les comptes certifiés au compte 623930, mais au compte 62316 dans les grands livres : 123 908,47 € en 2014 « d'internet media », 114 839,6 € en 2013, 114 068,42 € en 2012, 9 568 € en 2011, 11 888,24 € en 2010, 28 499,49 € en 2009. Aucune de ces dépenses ne figure au grand livre au compte 623910, mais bien au compte 62316.

⁹⁵ Les dotations qui figurent sur le compte 62360000 sont des prestations et séjours, offerts lors des manifestations, salons, animations et événementiels de promotion.

⁹⁶ Cadeaux octroyés suite notamment à des litiges.

tableau 25 : L'excédent brut d'exploitation

en €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Evol. en VA	Evol.
VALEUR AJOUTÉE	-1 539 431	-1 530 928	-1 535 559	-1 528 038	-1 432 304	-1 799 768	- 1 646 930	-107 499	7%
Subventions d'exploitation (+)	3 464 095	3 906 984	3 892 439	3 884 969	3 869 000	3 751 599	3 326 800	-137 295	-4%
Impôts, taxes et versements assimilés (-)	146 968	152 920	154 826	154 344	159 158	110 272	106 143	- 40 825	-28%
Charges de personnel (-)	1 715 348	2 110 069	2 107 966	2 046 639	1 984 178	1 641 276	1 430 470	-284 878	-17%
dont salaires et traitements	1 175 225	1 205 105	1 235 473	1 242 986	1 238 511	1 021 415	913 489	- 261 736	-22%
dont charges sociales	540 122	557 437	575 241	580 237	570 582	466 017	419 210	- 120 912	-22%
dont personnel mis à disposition et intérimaire	-	347 527	297 252	223 416	175 085	153 844	97 771	97 771	
EXCEDENT OU DERCIT BRUT D'EXPLOITATION	62 348	113 067	94 088	155 948	293 360	200 283	143 257	80 909	130%

Source : comptes HPTE, retraitement CRC

Facialement de 137,2 k€ entre 2009 et 2015, la diminution de la subvention, retraitée de la prise en charge des personnels départementaux mis à disposition de HPTE et n'ayant pas fait l'objet d'un remboursement en 2009, s'établit à environ 600 k€ sur la période.

Les charges de personnel (salaires et traitements, charges sociales, remboursement des personnels mis à disposition et personnel intérimaire) ont parallèlement décreu de 285 k€ (- 17 %). Cependant, le personnel mis à disposition de HPTE par le conseil général ne faisait pas l'objet, en 2009, d'un remboursement à la différence des exercices suivants où cette charge a été dûment inscrite au compte 6214. Retraitées de ce phénomène, les charges de personnel décroissent d'un tiers, passant de plus de 2,1 M€ en 2009 à 1,43 M€ en 2015.

Cette forte contraction des charges de personnel (- 680 k€), s'explique pour moitié par la disparition des missions environnementales de HPTE et pour le reste par une diminution des effectifs, qui doit être mise en regard de la hausse (+ 344 k€), des charges de services extérieurs évoquée précédemment.

7.1.4. Un résultat positif depuis 2012

Le résultat d'exploitation a suivi sur la période sous revue une courbe relativement parallèle à celle de l'EBE, les dotations aux amortissements et les autres charges⁹⁷ étant restées relativement stables respectivement autour de 50 k€ et 45 k€.

⁹⁷ Les autres charges correspondent pour l'essentiel aux redevances et licences informatiques, aux pertes sur créances irrécouvrables (16 k€ en 2014) et décaissements sinistrés (3,9 k€ en 2013).

tableau 26 : Résultat d'exploitation et résultat financier

en €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Evol. en VA	Evol.
EXCEDENT OU DEFICIT BRUT D'EXPLOITATION	62 348	113 067	94 088	155 948	293 360	200 283	143 257	80 909	130%
Reprises sur provisions (+)	-	-	-	-	-	10 312	-	-	
Transferts de charges (+)	1 458	3 987	57	4 223	12 312	23 353	2 592	1 134	
Autres produits (+)	2 859	1 815	2 741	2 700	7 179	3 657	4 056	1 197	42%
Dotations aux amortissements (-)	59 748	36 030	48 338	53 080	56 020	52 430	47 513	- 12 235	-20%
Dotations aux provisions (-)	-	-	-	-	-	800	-	-	
Autres charges (-)	43 306	44 131	44 768	43 325	47 887	61 633	48 850	5 544	13%
RESULTAT D'EXPLOITATION (I)	- 36 389	38 708	3 780	66 466	208 945	122 741	53 542	89 931	247%
Quote-part de résultat sur opérations faites en commun (-655)	-	-	-	-	-	-	-	-	
Produits financiers (+)	15 942	7 580	7 487	16 950	4 895	4 048	2 580	- 13 362	-84%
Charges financières (-)	9	-	66	-	68	357	56	47	535%
RESULTAT FINANCIER (II)	15 934	7 580	7 421	16 950	4 827	3 691	2 524	- 13 410	-84%
RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS (III = I+II)	- 20 455	46 288	11 201	83 416	213 771	126 432	56 066	76 521	374%

Source : comptes HPTE, retraitement CRC

Les reprises sur provisions et transferts de charges sont marginaux à l'exception de 2014 où ils s'élèvent à 33,6 k€⁹⁸.

Le résultat financier, bien qu'en décroissance du fait de l'érosion des produits de cession de valeurs mobilières de placement, demeure positif et contribue à conforter le résultat courant qui croît progressivement pour s'établir à 213 k€ en 2013 avant de se contracter de moitié sur chacun des deux exercices suivants et atteindre 56 k€ en 2015.

Le résultat exceptionnel est fortement négatif :

- en 2009 du fait de la sortie des baux commerciaux des maisons des Pyrénées de Bordeaux⁹⁹ et de Nantes¹⁰⁰ qui ont été fermées ;
- en 2010 du fait de la comptabilisation d'une dotation exceptionnelle aux provisions pour risques et charges relative à la dette de la confédération pyrénéenne suite à la fermeture de ces maisons des Pyrénées pour un montant de 78 173 € (comptabilisée au compte 6875¹⁰¹).

Il devient ensuite positif sous l'effet conjugué¹⁰² :

- de la reprise de la provision pour risques et charges relative à la dette de la confédération pyrénéenne¹⁰³ ;
- au maintien de divers « autres produits exceptionnels » (c/ 7718) constitués essentiellement des reports de la balance de la boutique¹⁰⁴ et d'une régularisation de facture.

⁹⁸ 23 k€ au titre du FONGECIF (HPTE paye d'abord le salaire puis cette dépense est ensuite passée en transfert de charges) et 10 k€ de reprises sur provisions suite à un règlement partiel d'un client douteux.

⁹⁹ 53 357,16 € ont été comptabilisés au c/ 675 à ce titre en 2009, sans contrepartie au c/ 775.

¹⁰⁰ Pour cette opération, 45 735 € ont été inscrits en dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions en 2009 (c/ 6875), avant de faire l'objet, en 2010, d'une reprise intégrale (comptabilisée au c/ 7875) en contrepartie de la comptabilisation du même montant au c/ 675. L'incidence sur le résultat exceptionnel est donc nul en 2010 et pèse intégralement sur 2009.

¹⁰¹ Il sera relevé que le c/ 6875 n'est pas prévu par le plan comptable associatif qui n'ouvre que le c/ 6871 « Dotations aux amortissements exceptionnels des immobilisations » et le c/ 6876 « Dotations aux provisions pour dépréciations exceptionnelles ». Il ne prévoit pas de dotations exceptionnelles aux provisions pour risques et charges.

¹⁰² À l'exception de l'exercice 2014 où ont été comptabilisés en valeur comptable des éléments d'actifs la VNC des véhicules et autres matériels cédés au conseil départemental à l'occasion de la reprise du secteur environnement.

¹⁰³ 6 000 € en 2012, 4 013 € en 2014, 8 026 € en 2015.

¹⁰⁴ 4 614 € en 2012, 7 793 € en 2014, 7 097 € en 2015.

tableau 27 : Détail du résultat exceptionnel

en €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Evol. en VA	Evol.
RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS (III = I+II)	- 20 455	46 288	11 201	83 416	213 771	126 432	56 066	76 521	374%
Produits exceptionnels	19 865	46 171	11 973	12 079	877	16 130	16 260	- 3 605	-18%
dont autres produits exceptionnels (7718)	15 562	436	9 037	6 079	777	12 117	7 098		
dont produits / ex. antérieur (7722)							537		
dont produits de cession des immobilisations (7751 et 7752)	1 500				100		600		
quote part suv. virt. cpte rit (777)	2 803		2 936						
dont reprises / prov. risques et charges (7875)		45 735		6 000		4 013	8 026		
Charges exceptionnelles (-)	100 829	125 328	378	400	45	16 492	1 860	- 98 969	-98%
dont pénalités et amendes fiscales (6712)	1 626		366	17	45	114			
dont autres charges exceptionnelles (6718)	112	1 420	12	384			353		
dont charges / ex. antérieur (6720)							31		
dont valeur comptable des éléments d'actif (6750)	53 357	45 735				16 378			
dont charges exceptionnelles diverses (6788)							1 476		
dont dotations exceptionnelles aux am et prov. (6875)	45 735	78 173							
RESULTAT EXCEPTIONNEL (IV)	- 80 964	- 79 157	11 595	11 679	832	- 362	14 400	95 384	118%
Impôts sur les sociétés	-	-	-	1 517	994	972	619	619	
RESULTAT DE L'EXERCICE (III+IV)	- 101 420	- 32 869	22 796	93 578	213 609	125 097	69 847	171 267	169%

Source : comptes HPTE, retraitement CRC

Il en résulte un résultat net sensiblement positif depuis 2012, s'élevant respectivement à 4,8 % et 2,9 % des produits en 2013 et 2014 avant de revenir à 1,8 % en 2015.

tableau 28 : Résultat net comptable

en €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total des produits	3 805 462	4 391 018	4 367 635	4 422 578	4 466 296	4 304 640	3 878 361
Total des charges	3 906 882	4 423 887	4 344 839	4 329 000	4 252 687	4 179 542	3 808 515
Résultat de l'exercice	-101 420	-32 869	22 796	93 578	213 609	125 097	69 846
Résultat en % produits	-2,7%	-0,7%	0,5%	2,1%	4,8%	2,9%	1,8%

Source : comptes HPTE, retraitement CRC

7.2. La situation bilancielle

La structure bilancielle de HPTE se caractérise par un fonds de roulement net global important et croissant sur la période, couplé à un besoin en fonds de roulement de plus en plus négatif.

Il en découle une trésorerie structurelle abondante.

7.2.1. Un fonds de roulement net global élevé et en forte hausse

Les ressources stables de HPTE, en hausse de plus de 42 % sur la période, s'établissent en 2015 à 1,43 M€. Elles sont composées à 95 % en moyenne de ressources propres, les emprunts étant marginaux (94 k€ en 2015).

Les ressources propres sont composées en 2015 à 62 %¹⁰⁵ des réserves de l'association, fruits de résultats excédentaires successifs, et dont le dynamisme porte la progression des ressources propres.

Les amortissements, qui représentaient 40 à 45 % des ressources propres de 2009 à 2013, ont observé un net repli entre 2013 et 2015 (passant de 550 k€ à 304 k€ du fait de la sortie de l'actif de matériels non amortis¹⁰⁶). Ils ne représentaient plus en 2015 que 23 % des ressources propres de l'association.

Les fonds associatifs sans droit de reprise, strictement étales sur la période, sont à 90 % constitués par une subvention d'investissement non renouvelable de 68 k€ et représentent 5 à 6 % des ressources propres.

tableau 29 : Fonds de roulement

en €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Fonds associatifs sans droit de reprise	76 479	76 479	76 479	76 479	76 479	76 479	76 479
Autres réserves	503 264	401 844	368 976	391 774	391 773	698 960	824 057
Report à nouveau	-	-	-	-	93 577	-	-
Résultat de l'exercice	- 101 419	- 32 868	22 797	93 577	213 609	125 097	69 846
Fonds dédiés	12 221	2 559	2 469	-	-	-	-
Fonds associatifs	490 545	448 014	470 721	561 830	775 439	900 537	970 382
Amortissements	468 976	484 678	515 574	558 140	550 352	322 655	304 946
Provisions	45 735	78 173	78 173	72 173	72 173	68 160	60 135
Ressources Propres	1 005 256	1 010 865	1 064 468	1 192 143	1 397 964	1 291 352	1 335 463
Emprunts/dettes auprès des établissements de crédit	-	-	101 633	-	47 692	-	94 851
Ressources stables (I)	1 005 256	1 010 865	1 166 101	1 192 143	1 445 656	1 291 352	1 430 314
Actif immobilisé brut/Emplois stables (II)	602 937	604 622	607 087	656 698	670 954	424 503	361 192
Fonds de roulement net global (I-II)	402 319	406 243	559 014	535 445	774 702	866 849	1 069 122

Source : comptes HPTE, retraitement CRC

A contrario, les actifs immobilisés bruts se sont contractés sur la période sous revue de 40 % pour s'établir à 361 k€ en 2015, soit un quart des ressources stables.

Cette diminution s'explique essentiellement par la sortie de l'actif de véhicules et matériels dédiés à l'exercice des missions environnementales transférées au département 2014.

Les ressources stables couvrent donc quatre fois le montant des emplois qu'elles ont vocation à financer. Il en découle un fonds de roulement net global largement excédentaire, représentant 102 jours de charges courantes en 2015. HPTE indique en réponse que ce fonds de roulement est « nécessaire pour mieux appréhender financièrement l'exercice suivant » sachant

¹⁰⁵ Contre 50 % en 2009.

¹⁰⁶ Mises au rebut et transfert au conseil départemental à l'occasion du retour du secteur environnement.

que le versement de la subvention du conseil départemental intervient parfois au second trimestre dudit exercice.

7.2.2. Un cycle d'exploitation générant un besoin en fonds de roulement négatif

Le cycle d'exploitation de HPTE, qui repose sur un encaissement des clients préalable au paiement des fournisseurs et sur une périodicité de perception de la subvention départementale qui anticipe sur les décaissements des charges courantes, engendre un besoin en fonds de roulement négatif et génère ainsi de la trésorerie.

tableau 30 : Besoin en fonds de roulement

en €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Stocks et en-cours	902	638	581	-	-	-	-
Créances (valeurs brutes)	340 194	416 165	400 389	376 610	348 774	446 290	539 904
Comptes de régularisation - Charges constatées d'avance	72 282	38 890	65 158	56 228	53 527	41 213	58 333
Actif circulant (III)	413 377	455 693	466 128	432 838	402 301	487 502	598 237
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	304 037	389 520	411 770	425 452	400 022	459 352	145 865
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	397 664	429 981	427 224	511 039	415 444	951 821	472 779
Dettes fiscales et sociales	-	-	-	-	-	-	-
Dettes diverses	407 867	431 401	417 733	433 585	411 344	314 696	749 449
Comptes de régularisation - Produits constatés d'avance	1 359	-	93 136	81 408	-	-	-
Dettes circulantes (IV)	1 110 927	1 250 902	1 349 863	1 451 484	1 226 810	1 725 869	1 368 093
Besoin en fonds de roulement (III-IV)	- 697 549	- 795 209	- 883 735	-1 018 646	- 824 509	- 1 238 367	- 769 856

Source : comptes HPTE, retraitement CRC

Les dettes circulantes sont en effet deux à trois fois plus élevées que l'actif circulant (créances). La trésorerie ainsi générée par le seul cycle d'exploitation s'élève à près de 890 k€ en moyenne par an, avec une croissance tendancielle sur la période, passant de 697 k€ en 2009 à 1,23 M€ en 2014 avant de revenir à 769 k€ en 2015, soit 74 jours de charges courantes.

7.2.3. Une trésorerie abondante

La trésorerie, calculée par différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement, constitue ici le cumul des disponibilités générées à la fois par le haut de bilan et par le cycle d'exploitation. Elle a doublé entre 2009 et 2014, passant de 1,09 M€ à 2,1 M€, avant de se rétracter en 2015 où elle s'établit à 1,8 M€, soit plus de 175 jours de charges courantes.

tableau 31 : Trésorerie

en €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Trésorerie	1 099 868	1 201 452	1 442 749	1 554 091	1 599 211	2 105 215	1 838 978
Trésorerie active (disponibilités)	1 069 860	1 201 451	271 180	1 554 091	1 238 454	1 744 459	1 478 222
Trésorerie passive (valeurs mobilières de placement)	30 008	-	1 171 568	-	360 757	360 757	360 757

Source : comptes HPTE, retraitement CRC

Ce niveau, manifestement excessif en 2014, a conduit l'association à acquérir des valeurs mobilières de placement pour tenter de rentabiliser sa trésorerie. Le montant des valeurs mobilières de placement s'établit à 360 k€ depuis 2013. L'association justifie cette accumulation de trésorerie par la nécessité de couvrir les passifs sociaux non provisionnés (indemnités de départ à la retraite)

et par la nécessité d'avancer les fonds pour la mise en œuvre du projet POCTEFA à hauteur de 1 M€ avant les premiers versements de la subvention européenne.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Les comptes de l'association reflètent moins la performance de sa gestion que l'ajustement imparfait de la subvention annuelle versée par le conseil départemental, qui a insuffisamment tenu compte de la réduction de périmètre des missions de HPTE intervenue en 2014 avec la réintégration du pôle environnement au département. Dès lors, la situation financière de l'association est confortable et s'améliore sur la période, générant une trésorerie abondante que l'association fait fructifier en valeurs mobilières de placement.

La chambre relève en particulier que les modalités d'attribution de la subvention du département et les montants versés à ce titre ne sont corrélés ni avec l'évolution du périmètre des missions de HPTE, ni avec la qualité de la gestion ; que, dès lors, l'association n'est pas incitée à une gestion économe, ce dont témoignent sa politique salariale et l'augmentation de ses dépenses au titre des prestations de services extérieurs. Alors que l'association ne subit aucun risque de nature financière, compte tenu de son adossement à la collectivité départementale, l'augmentation de ses réserves n'a pas de justification.

Il appartient au département de moduler sa subvention annuelle en définissant des indicateurs de résultat et en tenant compte de la situation confortable des réserves de l'association.

GLOSSAIRE

AG	assemblée générale
BOAMP	Bulletin officiel des annonces de marchés publics
CA	chiffre d'affaires
CD 65	conseil départemental des Hautes-Pyrénées
CDD	contrat à durée déterminée
CDI	contrat à durée indéterminée
CGCT	code général des collectivités territoriales
CQP	certificat de qualification professionnelle
CRC	chambre régionale des comptes
CRC	comité de la réglementation comptable
CSP +	catégories socio-professionnelles supérieures
ETP	équivalent temps-plein
FEDER	Fonds européen de développement régional
FONGECIF	Fonds de gestion des congés individuels de formation
HPTE	Hautes-Pyrénées Tourisme Environnement
HT	hors taxe
JO	Journal Officiel
k€	kilo euros = millier d'euros
M€	million d'euros
Md€	milliard d'euros
OT	office de tourisme
PV	procès-verbal
RTT	réduction du temps de travail
SARL	société anonyme à responsabilité limitée
SEM	société d'économie mixte
TTC	toutes taxes comprises
VNC	valeur nette comptable

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

2 réponses enregistrées :

- Réponse du 25 septembre 2017 de Monsieur Jacques BRUNE, président de l'association Hautes-Pyrénées Tourisme Environnement (HPTE)
- Réponse du 7 septembre 2017 de Monsieur Michel PELIEU, président du conseil départemental des Hautes Pyrénées

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



CHAMBRE REGIONALE DES COMPTES
OCCITANIE

26 SEP. 2017

COURRIER ARRIVEE
CR/17/07SS

M. André PEZZIARDI
Président
Chambre Régionale des Comptes
500 avenue des Etats du Languedoc
CS 70755
34064 MONTPELLIER CEDEX 2

Nos réf. : IP n° 94-2017
Lettre recommandée avec A.R.

Tarbes, le 25 septembre 2017

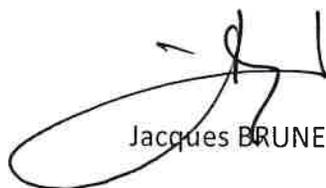
Monsieur le Président,

Par ce courrier nous vous adressons nos remarques au rapport d'observations définitives concernant le contrôle des comptes et de la gestion de l'association Hautes-Pyrénées Tourisme Environnement au cours des exercices 2009 à 2016.

Vous trouverez en pièces jointes nos observations, également fournies sur une clé USB.

Je vous prie de croire, Monsieur le Président, en l'assurance de ma considération distinguée.

Le Président



Jacques BRUNE

RÉPONSE DE HAUTES-PYRÉNÉES TOURISME ENVIRONNEMENT

SYNTHÈSE

La chambre régionale des comptes a remis son rapport d'observations concernant l'examen de la gestion de l'association Hautes-Pyrénées Tourisme Environnement pour les exercices 2009 à 2016.

Elle effectue 5 recommandations dont elle précise d'emblée que :

- une est d'ores et déjà totalement mise en œuvre,
- deux sont en cours de mise en œuvre
- deux ne sont pas mises en œuvre.

HPTE note avec satisfaction les observations de la chambre qui constate :

- une masse salariale et des effectifs en baisse
- une fiabilité des comptes globalement satisfaisante
- un chiffre d'affaires et une marge brute portés par le dynamisme de l'activité commerciale
- un excédent d'exploitation positif
- un résultat positif depuis 2012
- un fonds de roulement net global élevé et en forte hausse

L'association rapporte également les éléments suivants.

Depuis 2007, HPTE a veillé à définir une feuille de route précise et détaillée qu'elle suit scrupuleusement dans la durée pour éviter le saupoudrage de l'argent public.

Cette feuille de route est la colonne vertébrale du travail quotidien des équipes de HPTE et des collaborations avec les partenaires locaux et externes. Elle encadre l'association quant à son organisation, ses missions et sa stratégie. Cette dernière est déclinée en 10 points qui permettent de préciser à la fois les marchés et les cibles prioritaires sur lesquels HPTE doit concentrer ses moyens, le positionnement et les filières touristiques que HPTE doit contribuer à développer prioritairement et les axes de travail prioritaires.

Cette feuille de route a été validée par le conseil départemental et l'assemblée générale à plusieurs reprises et elle est réexplicitée lors des tenues d'assemblées générales.

La feuille de route de HPTE, qui encadre l'association quant à son organisation, ses missions et ses orientations stratégiques, est le fruit d'une large concertation associant les acteurs touristiques, les partenaires, les élus et les collaborateurs de HPTE.

En 2006-2007, une démarche de travail collectif et participatif menée auprès des partenaires et acteurs touristiques, des collaborateurs, des élus du territoire et du conseil départemental avait permis d'aboutir à la définition d'un repositionnement stratégique de HPTE avec une nouvelle organisation, de nouvelles missions et un plan marketing précis.

En 2016-2017, une démarche similaire a été menée permettant de rencontrer plusieurs centaines d'acteurs et d'aboutir à la rédaction d'un carnet de route du tourisme dans les Hautes-Pyrénées qui encadre l'action de l'association au quotidien.

Les subventions de fonctionnement du Département attribuées à HPTE sont en constante diminution depuis 2014. En 2015, elles ne pesaient que 77% dans les ressources de HPTE.

La subvention a d'abord été diminuée du montant intégral de la mission environnement (masse salariale et charges afférentes à l'exercice de la mission) au moment de son transfert au Département. A cette perte se sont ajoutées des diminutions de 1% en 2015 et 5% en 2016 ainsi qu'une reprise de subvention en 2015. Cette dernière a été effectuée pour tenir compte d'une subvention Feder perçue par HPTE dans le cadre d'un projet de coopération transfrontalière mené en partenariat avec le conseil départemental et la province de Huesca.

Pour autant, de 2009 à 2015, dans une démarche volontariste et maîtrisée de faire monter en puissance la promotion des Hautes-Pyrénées dans un contexte concurrentiel féroce, le volume d'actions (éditions, asilages, mailing, relations presse, web-marketing, réseaux sociaux, éductours, salons pro, etc.) n'a cessé d'augmenter.

Cette montée en puissance de la promotion s'est traduite par une progression des dépenses afférentes de 19% (+344 k€). Elle a été rendue possible à la fois par une diminution des frais de fonctionnement interne grâce à des efforts de rationalisation des effectifs, et par une augmentation des ressources propres portée par le dynamisme de l'activité commerciale de HPTE.

De 2009 à 2015, les frais de fonctionnement interne (masse salariale et dépenses de consommation courante) ont été diminués afin de dégager des marges de manœuvre nouvelles pour mener des actions de promotion supplémentaires.

Grâce aux efforts constants et appuyés menés par HPTE pour rationaliser ses effectifs et maîtriser ses dépenses courantes, le poids de la masse salariale et du fonctionnement interne est passé de 53% du budget en 2009 à 44% en 2015. La part consacrée aux actions est désormais majoritaire dans le budget.

Dans le même temps, la dynamisation de l'activité commerciale a permis de dégager des ressources nouvelles (+130k€) qui ont pu être affectées à des actions de promotion supplémentaires.

Les ventes se font en grande majorité par téléphone et à la marge par internet. HPTE s'est positionnée sur le secteur faiblement investi de la vente de séjours sur-mesure, par téléphone pour une clientèle désireuse d'un accompagnement faute de maîtrise suffisante de l'outil internet ou de connaissance de la destination.

La chambre observe que « 30% des 22 181 appels reçus par la Boutique ont donné lieu à la vente d'un séjour ». Il semblerait qu'il s'agisse là d'une méconnaissance du secteur de la vente de voyages, l'achat d'un séjour ne se concluant jamais en un seul appel.

Le bilan de l'activité de l'association et de la stratégie mise en place depuis 10 ans, en termes d'indicateurs chiffrés, démontre notamment une activité commerciale 4 fois plus importante et un rayonnement 9 fois plus important rien que sur la presse française.

De 2006 à 2015, le chiffre d'affaires de la plateforme départementale est passé de 809 038€ (418 661€ hors apporteurs d'affaires) à 3 159 246€ (2 701 419€ hors apporteurs d'affaires). La présence des Hautes-Pyrénées dans le rédactionnel de la presse française a été multipliée par 9 et les principaux médias français, espagnols et anglais ont été accueillis, ce qui témoigne de l'augmentation de la notoriété des Hautes-Pyrénées grâce au travail de HPTE. De même plus de 220 Tour-opérateurs ont été démarchés et accueillis et les brochures promotionnelles ont été diffusées en quantité 22 fois supérieures.

L'association n'a pas externalisé son savoir-faire et son métier auprès de l'agence de communication, son recours à ce type de prestataire a historiquement toujours existé. HPTE est même parvenue à réduire les honoraires et frais techniques annuels, par rapport au prestataire précédent et malgré la montée en puissance des actions.

La répartition des tâches entre l'agence de communication et l'association est claire et classique dans ce secteur.

L'agence assure : le conseil sur les plans d'actions (choix des médias, choix des supports, calendrier de campagne), les créations de concepts de communication, les créations graphiques, les achats d'art, la négociation et le suivi des achats d'espaces publicitaires, les maquettes, le suivi de fabrication, etc.

De son côté, HPTE effectue le brief sur les cibles, les messages et les objectifs, elle discute et valide les plans d'actions (les choix des différents médias, supports et calendrier de campagnes), les concepts de communication et les créations graphiques, elle assure la production de contenus (production de séjours, rédaction des textes, fourniture de visuels), elle fait les relectures et valide les bons à tirer à l'agence.

Les tâches accomplies par l'agence n'ont jamais été réalisées en interne au sein de HPTE et n'ont pu ainsi donner lieu à une externalisation.

Concernant les relations juridiques avec l'agence de communication, HPTE s'est mise en conformité avec la réglementation des marchés publics en 2016 en recrutant son agence à l'issue d'une procédure d'appel d'offres réglementaire.

HPTE avait inscrit sa relation avec son agence de communication dans la durée depuis 2009 dans un souci d'efficacité conformément à ce qui est préconisé dans le secteur par tous les manuels de marketing et communication. Toutefois, la mise en concurrence et les procédures de marchés publics s'imposent à l'association et cette dernière a pris les dispositions pour s'y soumettre en procédant à la publication d'un appel d'offres en 2016.

HPTE s'étonne de lire dans les observations de la chambre que l'association aurait une politique salariale non économe alors que d'une part, les 2/3 de l'augmentation du salaire moyen brut annuel s'imposent à l'association du fait de variables conventionnelles ou indépendantes de sa volonté, et que d'autre part, elle a fourni des efforts importants pour rationaliser ses effectifs en ne procédant pas au remplacement systématique des départs.

La trésorerie effective de l'association d'un montant d'environ 800 k€ lui permet l'accès à un projet de coopération transfrontalière conséquent dont les retombées en termes d'image et de notoriété pour les Hautes-Pyrénées se font déjà sentir.

Ce projet de 2 millions d'euros mené en partenariat avec TUHUESCA permet de mobiliser des financements européens importants (1,3 million d'euros) pour valoriser et promouvoir

une offre touristique itinérante à cheval sur les deux versants des Pyrénées sur la zone centrale.

Cependant, les premières subventions européennes ne seront versées qu'à partir d'octobre 2017 (soit plus d'un an et demi après le début du projet) et HPTE doit réaliser des avances de trésorerie importantes avant de commencer à percevoir le cofinancement européen.

1. Sur les observations de la présentation générale

Concernant le montant de la subvention allouée par le Département, il est resté stable jusqu'en 2013, puis en diminution constante depuis 2014.

- En 2014, la subvention enregistre une 1ère diminution pour tenir compte du transfert du service environnement en cours d'année.
- En 2015, la diminution est confirmée pour tenir compte du transfert du service environnement en année pleine. A cette baisse s'ajoute également une diminution de subvention de 1% et une reprise de 334 635 € pour tenir compte d'une subvention Feder perçue par HPTE dans le cadre d'un programme transfrontalier HPHP.
- En 2016, la subvention enregistre une baisse supplémentaire de 5%.

HPTE exprime son désaccord concernant les chiffres fournis par la chambre et rappelle le montant des subventions de fonctionnement effectivement versées par le Conseil départemental :

En €	2 009	2 010	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015
Subvention fonctionnement nette effectivement versée par le conseil départemental	3 387 000	3 522 000	3 571 675	3 645 584	3 693 915	3 576 630	2 894 393

Concernant le poids de la subvention du Département dans les ressources de HPTE, il est en constante diminution depuis 2009 et ne représentait plus que 77% en 2015. Une situation moins favorable que celle des autres CDT/ADT subventionnés en moyenne entre 82 et 85%.

Concernant les subventions spécifiques, la chambre fait référence à la réalisation d'un éco-topoguide. HPTE rappelle que cette prestation n'a donné lieu à aucun versement de subvention du Département à HPTE et ne peut donc être présentée comme une subvention octroyée en contrepartie de prestation de service.

De même, la chambre fait état du système d'information touristique qui a donné lieu à une subvention spécifique (33,6 k€) de la part du Département. HPTE rappelle que cette prestation n'a été réalisée ni pour le compte du Département, ni à son initiative. La seule initiative revient à HPTE qui a déposé une demande de subventions au titre du FDT comme le règlement de ce Fonds l'autorise et elle n'a nullement répondu à une sollicitation du Département. Cette subvention ne peut donc donner lieu à une requalification en marché public.

Concernant la reprise de subvention par le Département en 2015, HPTE confirme la sincérité des écritures comptables.

En 2015, le Département a voté une subvention de 3 326 800€ pour le compte de HPTE. Ce montant a été enregistré réglementairement dans les comptes de produits du compte de résultat. Le Département a ensuite effectué deux reprises : l'une d'un montant de 97 771,04€ correspondant à la masse salariale des agents mis à disposition, l'autre d'un montant de 334 635,49€ correspondant à la subvention Europe perçue par HPTE. Ces deux reprises ont été enregistrées dans un compte de tiers.

La subvention Europe perçue a également été enregistrée dans un compte de tiers. Effectivement, la subvention Europe aurait pu être imputée sur le compte de résultat sur deux lignes distinctes, mais en aucun cas cela affecte la lisibilité du compte de résultat et le résultat lui-même et en aucun cas il y a eu confusion entre HPTE et le conseil départemental. Les écritures comptables sont sincères. Par ailleurs, le compte de résultat et la trésorerie sont indépendants. Une écriture comptable dans un compte de résultat ne peut en aucun cas témoigner d'une prétendue porosité des trésoreries entre l'association et le Département. Une porosité qui est en outre totalement irréaliste.

Concernant les conditions d'utilisation de la subvention de fonctionnement fixées par le conseil départemental, HPTE souscrit à la proposition de formaliser davantage les conventions d'objectifs signées avec le Département, pour autant l'association rappelle que la feuille de route de HPTE est précise, détaillée, strictement respectée chaque année et qu'elle a été définie dans le cadre d'une concertation associant le conseil départemental. Cette feuille de route précise l'organisation de HPTE, ses missions et sa stratégie. Cette dernière est déclinée en 10 points qui permettent de préciser à la fois les marchés et les cibles prioritaires sur lesquels HPTE doit concentrer ses moyens, le positionnement et les filières touristiques que HPTE doit contribuer à développer prioritairement et les axes de travail prioritaires.

2. Sur les observations des statuts et de la gouvernance

Concernant les membres de l'association, HPTE confirme la représentation de la catégorie « les professions du tourisme, du thermalisme et des loisirs » au sein de l'association.

HPTE rappelle que le code du tourisme cite dans une seule catégorie « les professions du tourisme, du thermalisme et des loisirs ». Cette catégorie est incontestablement représentée au sein de HPTE par le Président de la Fédération Thermale et Climatique des Hautes-Pyrénées.

Seuls font défaut les représentants des associations de tourisme et de loisirs.

Concernant la désignation du président, HPTE confirme qu'elle est effectuée par un vote au sein de l'association.

La chambre indique qu'elle est « décidée en amont par le conseil départemental ». HPTE rappelle pour sa part qu'aucune délibération du conseil départemental ne fait état de la désignation du président de HPTE, ce dernier étant bel et bien élu au sein de l'association.

Concernant l'assemblée générale et les orientations stratégiques, HPTE rappelle que les orientations stratégiques de l'association sont parfaitement partagées et validées par l'assemblée générale après avoir été définies pour s'inscrire dans une temporalité pluriannuelle dans un souci d'efficacité.

En effet, les orientations stratégiques de HPTE ont été définies, en 2006-2007, dans le cadre d'une large consultation et validées par l'assemblée générale. Elles sont consignées dans une feuille de route précise et détaillée, qui encadre depuis 10 ans l'association quant à son organisation, ses missions et sa stratégie. Cette dernière est déclinée en 10 points qui permettent de préciser à la fois les marchés et les cibles prioritaires sur lesquels HPTE doit

concentrer ses moyens, le positionnement et les filières touristiques que HPTE doit contribuer à développer prioritairement et les axes de travail prioritaires.

Cette feuille de route est scrupuleusement respectée d'année en année, et réexplicitée lors des tenues d'assemblée générale.

A la suite du large renouvellement des élus membres de l'association qui s'est déroulé en 2015, une information très précise devait être fournie à l'assemblée générale.

L'association HPTE s'est positionnée face à ce besoin en organisant, en avril 2016, un document d'informations de 100 diapositives dont 54 dédiées au rapport d'activité de 2015 et 35 dédiées à la stratégie relative à la feuille de route existant depuis 2007.

A l'occasion de cette assemblée générale, les membres ont eu également la diffusion de tous les éléments nécessaires à l'évaluation des résultats de la stratégie mise en place depuis 10 ans.

Concernant l'assemblée générale et les décisions budgétaires, HPTE constate une lecture erronée des statuts et elle fait remarquer que lorsque l'association engage des dépenses qui n'ont pas été autorisées préalablement par l'assemblée générale, elle n'est pas en contradiction avec ses dispositions statutaires, contrairement à ce que fait observer la chambre.

En effet, la chambre indique : « L'article 13 des statuts prévoit que l'assemblée générale approuve, avant le 30 septembre de l'année, le budget de l'exercice suivant ».

Or, les statuts prévoient que l'assemblée générale se réunit chaque année avant la fin du mois de septembre et approuve les comptes de l'exercice clos (N-1) et vote le budget de l'exercice suivant (N).

Concernant la gouvernance, HPTE relève une contradiction dans les observations de la chambre qui indique tantôt « une gouvernance fortement centralisée entre les mains du président et de la directrice », tantôt « une gouvernance de l'association (...) entièrement sous le contrôle du conseil départemental ». Si la chambre considère que « le bureau, composé à plus des deux tiers de conseillers départementaux, se réunit peu et a essentiellement un rôle de validation des décisions prises par la direction en concertation avec le président », cela exclut de fait l'observation formulée selon laquelle il existerait une absence d'autonomie de gestion par rapport au Département.

3. Sur les observations des achats

En 2016, le volume des achats effectués par HPTE (hors centrale de réservation) s'élève à 2,2 millions d'euros.

- Plus de 50% de ces dépenses relèvent de l'article 28 du code des marchés publics et ont pu ainsi être légalement réalisées sans publicité ni mise en concurrence en raison notamment de l'objet du marché ou du faible degré de concurrence dans le secteur considéré.
- 37% des dépenses ont été réalisées soit dans le cadre d'une procédure de marché public (MAPA ou appel d'offres), soit après une consultation auprès de 3 fournisseurs.
- 13% des dépenses ont été réalisées sans mise en concurrence formalisée

S'agissant de ces 13% de dépenses réalisées sans mise en concurrence, soit un volume de 287 000 euros environ :

- Premièrement : la proportion est en constante diminution. Elle sera ainsi encore plus faible en 2017 du fait de deux nouveaux marchés réalisés, l'un concernant les travaux de traduction, l'autre concernant la création de mini sites internet thématiques.
- Deuxièmement : Ces 287 000 euros se répartissent en 48 lignes de dépenses différentes dont 36 sont inférieures à 10 000 euros.

➤ **Fournitures de bureau**

Les fournitures de bureau achetées au même fournisseur représentent un montant de 1 500 à 2 500 € par an.

Les prestations de maintenance pour copieurs et imprimantes varient entre 12 et 13 000 € par an.

➤ **Expertise comptable et commissariat aux comptes**

De 2009 à 2015, la prestation de CSA Expertise est passée de 10 850,12€ TTC à 12 856,32€ TTC.

Celle du Commissaire aux comptes est passée de 6 536,14€ en 2009 à 7 994,40€ en 2015.

Pour l'un comme pour l'autre l'augmentation se justifie par le volume du dossier qui a vu ses produits d'exploitation progresser de 25% sur la période et le total Bilan de 80% ce qui a un impact inévitable sur la charge de travail de ces deux fournisseurs.

La chambre note que cette augmentation du périmètre de leurs missions n'a pas été formalisée par écrit, néanmoins elle est évidente à la lecture des comptes d'exploitation et des bilans.

➤ **Relations presse des stations thermales**

Cette prestation a fait l'objet d'un MAPA (Marché à procédure adaptée) en bonne et due forme.

Un prestataire a été recruté pour un montant annuel de 18 500€ par an, pour une année reconductible deux fois.

Conformément à la durée indiquée dans le règlement de consultation le marché a duré trois ans et HPTE a versé au prestataire retenu la somme de 18 500€ par an pendant trois ans.

➤ **Etudes**

HPTE a eu recours au prestataire Contours sans mise en concurrence puisqu'il était le seul à disposer des données utiles et nécessaires à l'étude en question au travers de son « Baromètre Domaines skiabiles » présent dans les stations de ski des Pyrénées et des Alpes. L'étude s'est appuyée sur des données existantes dont Contours avait l'exclusivité.

Si HPTE avait fait le choix de confier cette étude à un concurrent n'ayant pas ces données, le coût aurait été évidemment beaucoup plus élevé.

A noter par ailleurs que cette étude a ensuite été validée par le Ministère du Tourisme et reproduite dans les stations de Rhône-Alpes et dans les stations des Alpes du Sud par le même prestataire.

➤ Marchés relatifs à la centrale de réservation

Concernant l'assistant à maîtrise d'ouvrage (AMO) pour le choix de l'outil de réservation

En préalable HPTÉ remarque une contradiction dans les observations de la chambre : après avoir indiqué que l'offre du prestataire retenu ne figure pas dans le dossier du marché, la chambre affirme quelques lignes plus loin avoir analysé cette offre.

La société Hubdata a été recrutée dans le cadre d'un marché MAPA avec publicité de 15 jours au BOAMP (conforme aux délais réglementaires pour un marché de 32 280 € HT).

Par ailleurs la simplicité de la prestation attendue ne justifiait aucun allongement de délai dans la mesure où il était simplement demandé une méthode d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour accompagner HPTÉ dans la mise en place d'un nouvel outil de réservation. Aucune analyse préalable des différents outils existants n'était évidemment demandée.

Une seule offre a été remise à HPTÉ, elle figure au dossier du marché contrairement à ce qui est indiqué dans le rapport de la chambre.

Le marché s'est déroulé d'octobre 2013 à mai 2015. Cette durée ne correspond pas en effet à ce qui était prévu initialement dans l'acte d'engagement mais cette prolongation a été décidée d'un commun accord entre HPTÉ et son client. L'initiative revient à HPTÉ qui a souhaité pouvoir consacrer plus de temps à l'analyse des offres compte tenu de l'enjeu.

Faut il rappeler également que l'activité de réservation de HPTÉ est soumise aux saisons, vacances scolaires et plannings tarifaires des prestataires. Dans ces conditions il n'est possible de changer d'outil de réservation qu'à deux périodes, au printemps ou à l'automne. Dans la mesure où HPTÉ choisissait de consacrer un temps plus long à l'analyse des offres, le changement ne pouvait plus s'opérer au printemps 2014 mais devait être reporté de quelques mois, à l'automne 2014. Voilà pourquoi l'assistance au lancement du nouvel outil n'a pu se faire qu'au cours de l'hiver 2014-2015.

HPTÉ est en désaccord également avec les montants indiqués dans le rapport de la chambre.

Tout d'abord HPTÉ propose de retenir les chiffres HT car elle récupère la TVA sur ce type de prestation. La réalité du coût pour l'association correspond donc aux montants HT.

Sur la période d'exécution du marché (octobre 2013 – mai 2015) le montant versé par HPTÉ est conforme à l'acte d'engagement (32 280€ HT). A ce montant s'ajoute une facture de frais de déplacement d'une valeur de 1 636,25€ HT. L'offre retenue prévoyait bien que les frais de déplacement seraient facturés en sus.

Contrairement à ce qu'indique la chambre, le montant versé par HPTÉ sur la période d'octobre 2013 à octobre 2014 s'élève à 19 368€ HT auxquels s'ajoutent les frais de déplacement de 1 636,25€ HT.

Plusieurs mois après ce marché qui s'est correctement déroulé, et un lancement opérationnel du nouvel outil de réservation, HPTÉ a souhaité solliciter un nouvel accompagnement pour déployer l'outil de réservation dans toutes ses potentialités. Cet accompagnement ne pouvait être anticipé au moment de la consultation pour le recrutement de l'AMO car il intervient dans une phase après lancement du nouvel outil et qu'il a été induit par le choix de l'outil sélectionné dans le cadre de l'AMO.

Effectivement, HPTE a jugé que cet accompagnement serait plus efficace s'il était effectué par l'AMO qui avait suivi le projet et a de ce fait, en effet, passé une commande supplémentaire sans mise en concurrence à Hubdata pour un montant de 14 850€ HT.

La prestation supplémentaire s'élève donc à 14 850€ HT ce qui n'a pas permis de doubler le marché initial contrairement à ce qui est indiqué dans le rapport.

Concernant le choix de l'outil de réservation

3 offres ont été déposées dans le cadre d'un marché à procédure adapté (MAPA) destiné à choisir un outil de réservation.

Pour analyser les offres réceptionnées, l'AMO a utilisé une méthodologie dérivée de la méthodologie « AFLURPS+ » utilisée depuis des années par certains industriels (industrie informatique).

Concrètement, à partir du CCTP, l'AMO a établi un questionnaire (sous forme de tableau excel) listant les principales caractéristiques attendues et leur importance. Le soumissionnaire était invité à remplir ce tableau en indiquant pour chaque caractéristique : aptitude de l'outil à répondre aux besoins et l'effort nécessaire pour la mise en place. A la réception des questionnaires remplis, l'AMO a contrôlé la cohérence des réponses fournies et calculé les scores.

Le questionnaire ainsi réalisé contenait plus de 100 critères.

A l'issue de cette analyse, l'AMO a préconisé la solution Citybreak du prestataire Visit Technology.

L'analyse des outils a été conduite de manière fine et approfondie au moyen d'une grille d'analyse comprenant plus de 100 critères et le résultat est évident à la lecture du rapport d'analyse de l'AMO, même si HPTE n'a pas pris le soin de rentrer les notes des 3 candidats dans un tableau excel

Le prix de l'offre Citybreak est en effet supérieur aux deux autres, mais, d'une part la prestation proposée est elle même supérieure aux deux autres, d'autre part le critère du prix ne représentait que 30% et n'était donc pas prépondérant dans le règlement de la consultation.

HPTE a justifié le choix du prestataire Visit Technology uniquement par la performance de son outil et son adéquation à la demande, par la méthodologie de réalisation de la prestation proposée par le prestataire et par l'organisation et les moyens internes mis à disposition par le prestataire pour mener à bien la prestation, conformément aux critères indiqués dans le règlement de la consultation.

Concernant les deux autres prestataires, l'association a simplement apporté à la chambre, dans le cadre du contrôle initial, les informations complémentaires suivantes qui ont conforté son choix :

- La solution de B2F, était effectivement moins chère mais cette société est aujourd'hui en redressement judiciaire et le risque était connu au moment de la consultation.

De plus elle n'avait pas présenté dans sa réponse et son audition l'offre correspondant au cahier des charges (elle avait également omis le besoin d'avoir une place de marché).

- Midway, présentait également une solution moins chère mais plus complexe, peu répandue sur le marché national du tourisme. Elle a d'ailleurs aujourd'hui cessé cette activité qui n'était pas son cœur de métier.

Le choix d'un outil de réservation est un exercice très difficile au regard de la grande complexité du secteur et HPTE tient à faire preuve de beaucoup d'humilité sur le sujet. De ce point de vue elle s'étonne d'ailleurs du caractère péremptoire des affirmations de la chambre notamment sur le choix ou l'efficacité de l'outil.

L'association tient également à souligner les précautions qui ont été prises par ses soins afin de se border dans cet exercice difficile et complexe. En effet, c'est bien pour maîtriser son choix que l'association a eu recours à un AMO, qu'elle lui a accordé un délai supplémentaire pour procéder à une analyse approfondie des outils, qu'elle a validé la méthodologie « AFLURPS+ » qui a permis d'analyser les offres sur la base d'une centaine de critères.

La chambre fait référence à l'emploi d'un CDD de 6 mois pour dénoncer des difficultés de mise en place et un surcoût de l'outil. S'il faut prendre en compte les ressources humaines qui étaient déployées sur ce projet, pour être juste il conviendrait d'être exhaustif en précisant que la responsable de la boutique pleinement impliquée dans la mise en place de l'outil a quitté ses fonctions en cours de projet. HPTE a fait le choix de ne pas la remplacer et ses missions ont été redéployées autant que possible sur l'équipe en place.

Néanmoins, l'association a décidé de recourir à un CDD pour la mise en place de passerelles entre HPTE et les hôteliers et résidences de tourisme. C'est une fonctionnalité très utile, offerte par l'outil Citybreak, qui permet aux agents de réservation de la boutique d'avoir un accès direct et en temps réel au planning de disponibilités de ces prestataires et de concrétiser les ventes immédiatement avec les clients sans avoir à téléphoner aux hébergeurs pour vérifier la disponibilité. La mise en place de ces passerelles a engendré une charge de travail très ponctuelle à laquelle il a été décidé de faire face par le biais d'un CDD de 6 mois prolongé une seule fois pour 3 mois supplémentaires. A ce jour, ce CDD ne fait plus partie des effectifs de HPTE.

Le recrutement de ce CDD est donc lié à une charge de travail supplémentaire et ponctuelle elle-même liée au déploiement de l'outil et non à un dysfonctionnement de l'outil.

Le coût mensuel brut chargé de ce CDD de 9 mois (2 038,68 €) doit être mis en parallèle avec le coût mensuel brut chargé de la responsable de la boutique non remplacée (6 687,54 €).

➤ Les marchés de communication

La consultation de 2008

La société New Deal a été recrutée pour la première fois à l'issue d'une consultation menée fin 2008, début 2009.

Six offres avaient été réceptionnées, elles ont bien été remises à la chambre, ainsi que le tableau d'analyse des offres. Seules les pièces administratives n'ont pas été conservées.

De même, HPTE a remis à la chambre l'offre de New Deal signée par le Président de HPTE pour un montant de 86 000€ HT conforme aux factures qui ont suivi.

Le recrutement de New Deal a permis à HPTE de diminuer les honoraires et frais techniques annuels par rapport au précédent prestataire dont le coût s'élevait à 149 000 € TTC en 2007.

La consultation de 2010

En mai 2010, une nouvelle consultation a été effectuée avec publication au BOAMP d'un avis de marché en procédure adaptée (délai réglementaire de 21 jours).

La prestation attendue consistait simplement dans la préconisation d'actions prioritaires sur une année. Aucune prestation créative n'était sollicitée. Par ailleurs, le brief étant clair, la prestation ne présentait pas de difficulté particulière dans le délai imposé.

4 offres (et non 3 comme il est indiqué dans le rapport de la chambre) ont été réceptionnées : Icom, DDB, New Deal, Sport Durable Conseil.

Comme en 2009, les critères de sélection énoncés dans le règlement de la consultation portaient sur :

- la qualité et la pertinence de la recommandation au regard du plan marketing (65%)
- le montant des honoraires (35%)

Le 1^{er} critère a été détaillé en 12 indicateurs (reprenant les composantes du plan marketing) pour affiner l'analyse.

Un tableau récapitulatif présente l'évaluation des offres au regard de ces 12 indicateurs.

Il précise également le prix de chaque offre (honoraires et frais techniques).

Enfin, à ces 12 indicateurs plus le prix, s'ajoutait une information sur l'évaluation des relations de travail lors d'éventuelles expériences de collaboration antérieures.

L'offre de New Deal a été retenue parce qu'elle est arrivée en tête sur les 12 indicateurs qui permettaient d'évaluer le 1^{er} critère à savoir : la qualité et la pertinence de l'offre.

Sur le critère du prix (qui ne représentait que 35%) : elle était en 2^e position, derrière une offre dont le contenu ne répondait pas au cahier des charges.

Contrairement à ce qui est indiqué dans le rapport de la chambre, l'information portant sur l'évaluation des expériences de collaboration antérieure n'avait nullement un poids décisif dans le choix du prestataire, elle était par ailleurs indiquée davantage pour mémoire pour les élus du Bureau.

L'offre de New Deal validée et signée par le Président mentionnait un montant d'honoraires et frais techniques d'un montant de 89 500 €HT.

En 2013, l'associé de l'agence New Deal en charge du client HPTE a quitté l'agence pour fonder une nouvelle société dénommée Kudeta. Le marché entre HPTE et New Deal a été transféré à Kudeta en vertu d'un avenant de transfert signé entre New Deal, Kudeta et HPTE.

La consultation de 2016

En 2016, une nouvelle consultation a eu lieu avec publication d'un avis d'appel d'offres au BOAMP en février 2016 et un délai de publicité de 42 jours conforme au délai réglementaire et à l'usage pour ce type de marché.

Le champ de la consultation était en revanche plus vaste que pour les deux précédentes consultations. L'appel d'offres de 2016 était scindé en deux lots, l'un pour la définition et la mise en œuvre d'un plan de communication touristique des Hautes-Pyrénées, l'autre

pour la définition et la mise en œuvre d'un plan de communication pour le projet transfrontalier Pyrénées Trip.

Les critères de sélection énoncés dans le règlement de la consultation étaient les suivants :

- Pertinence et créativité de la recommandation (35%)
- Prix des prestations (30%)
- Qualité et clarté du dossier (35%)

Contrairement à ce qui est indiqué dans le rapport de la chambre, il n'y avait pas de critère d'expérience antérieure de collaboration.

Seule l'offre de KUDETA a été réceptionnée. Elle a été validée par HPTE.

HPTE comprend difficilement l'appréciation subjective portée par la chambre sur le caractère prétendument purement formel de cette consultation alors qu'elle est objectivement conforme à la réglementation.

La chambre indique que « l'inclusion d'un critère d'expérience antérieure de collaboration avec HPTE ainsi que les délais procéduraux laissent à penser que ces mises en concurrence sont largement formelles. »

Sur ces observations, HPTE apporte les éléments de réponse suivants :

- D'une part, l'expérience antérieure de collaboration avec HPTE ne faisait pas partie des critères. Les critères portaient sur la pertinence et créativité de la recommandation (35%), le prix des prestations (30%), la qualité et clarté du dossier (35%).
- D'autre part, le délai de publicité de 42 jours est conforme au délai réglementaire et à l'usage pour ce type de marché.

La consultation de 2016 a bien eu vocation à corriger la situation antérieure.

Car, en effet, de fin 2011 jusqu'à début 2016, HPTE a eu recours au prestataire New Deal - Kudeta, sans relancer la mise en concurrence, pour assurer la définition et la mise en œuvre du plan de communication des Hautes-Pyrénées.

Toutefois, il convient de préciser deux points :

- D'une part, sur la période HPTE a maintenu les mêmes conditions tarifaires à son fournisseur.
Entre 2010 et 2015, les honoraires et frais techniques versés à Kudeta pour le plan de communication des Hautes-Pyrénées sont passés de 107 042€ TTC à 107 700€ TTC, soit une augmentation de 0,6% malgré un volume d'actions en constante progression.
- D'autre part, sur les honoraires et frais techniques annuels sont restés inférieurs à ceux du précédent prestataire dont le coût annuel s'élevait à 149 000€ TTC.

Les montants facturés peuvent être classés en 3 catégories :

- **Honoraires et frais techniques liés au plan de communication Hautes-Pyrénées :** prestation qui a donné lieu à consultation en 2009, 2010 et 2016. De 2010 à 2015 ces honoraires et frais techniques sont passés de 107 042€ TTC à 107 700€ TTC.
- **Honoraires et frais techniques liés à des opérations spéciales :** il s'agit d'opérations qui sortent du cadre de la consultation générique sur la communication des Hautes-Pyrénées et qui correspondent à un événement spécifique et un budget

supplémentaire (partenariat avec les Pyrénées-Atlantiques pour l'ouverture de l'A65, opération de communication avec les 4 grands sites des Hautes-Pyrénées, Tour de France, etc.). Lors d'une opération spécifique, HPTE sollicite son prestataire et valide avec lui le montant des honoraires supplémentaires dédiés à l'opération spécifique.

- **Refacturation d'achats** : certaines prestations peuvent être achetées directement par Kudeta pour le compte de HPTE. Elles sont ensuite refacturées à HPTE. Depuis la loi Sapin de 1993 cette pratique est totalement transparente et ne donne pas lieu à une rémunération indirecte de l'agence. Elle permet en revanche de mener une meilleure négociation des tarifs, l'agence étant souvent mieux placée (compte tenu de son portefeuille de clients) pour mener des négociations tarifaires en arguant du volume d'achat dont ne pourrait se prévaloir le seul client HPTE. Elle permet également un gain de temps et d'efficacité. Il convient de préciser également que les achats ainsi réalisés sont systématiquement validés en amont par l'association.

Seuls les honoraires et les frais techniques servent à rémunérer l'agence. La refacturation d'achat ne permet en aucun cas de rémunérer l'agence. Et les factures indiquent clairement ce qui relève des honoraires et frais techniques de Kudeta et ce qui relève de la refacturation d'achats.

Concernant l'année 2016, HPTE a versé à Kudeta 229 989,43€ TTC et non 242 289€ TTC tel que l'indique le rapport de la chambre.

Ces 229 989,43€ TTC se décomposent de la manière suivante :

- 149 250€ pour les honoraires et frais techniques pour la communication Hautes-Pyrénées
Montant versé au titre du Lot 1 Communication Hautes-Pyrénées (163 200€ TTC)
- 36 000€ pour les honoraires et frais techniques pour la communication Pyrénées Trip
Montant versé au titre du Lot 2 Pyrénées Trip (42 000€ TTC)
- 2 400 € pour les honoraires et frais techniques pour des opérations spéciales
- 42 339,43€ pour des refacturations d'achats

La chambre souligne que « le montant versé à l'agence de communication est passé de 134 k€ en 2009 à 242 k€ en 2016, soit une hausse de plus de 80%. »

HPTE fait remarquer que :

- **Premièrement, le montant mentionné pour 2016 est incorrect : le montant versé à l'agence de communication en 2016 est de moins de 230 k€**
- **Deuxièmement, les montants indiqués concernent des prestations différentes. D'une part, en 2016 les prestations facturées portent sur 2 lots (et non plus un seul) : le lot Communication Hautes-Pyrénées et le lot Communication Pyrénées Trip. D'autre part, l'offre retenue dans l'appel d'offres 2016 prévoit une prestation supplémentaire pour le lot Communication Hautes-Pyrénées par rapport aux marchés antérieurs.**

A périmètre égal (Communication Hautes-Pyrénées) les honoraires et frais techniques de l'agence Kudeta ont évolué de 8% entre 2009 et 2016.

➤ L'évolution des dépenses d'achats

Les dépenses d'achats (hors personnel mis à disposition et consommables) sont passées de 1 793 k€ en 2009 à 2 137 k€ en 2015, soit une hausse de 19% en 6 ans.

Cette augmentation n'a pas été subie par HPTE comme l'indique la chambre mais au contraire, elle est le résultat d'une démarche volontariste, assumée et maîtrisée de l'association d'augmenter la puissance de ses actions de promotion dans un contexte concurrentiel très rude. Pour preuve, l'augmentation des dépenses d'achats est principalement imputable aux dépenses d'impression, d'achat d'espaces dans les supports médias, d'affranchissement pour les opérations de mailings, etc.

Cette évolution des dépenses d'achats et la montée en puissance des plans d'action se lisent aisément dans les rapports d'activités.

Ci-dessous quelques indicateurs quantitatifs non exhaustifs :

	2009	2015
Editions commerciales	5 éditions 124 pages 1,2 million exemplaires 2 langues 182 produits	9 éditions 210 pages 2,4 millions exemplaires 5 langues 312 produits
Diffusion des éditions dans des magazines	6 titres de magazines 1,2 millions exemplaires	12 titres de magazines 2,1 millions exemplaires
Editions non commerciales	1 édition 194 pages 100 000 exemplaires 1 langue	1 édition 212 pages 90 000 exemplaires 1 langue
Annonces presse (pub)	89 pub (dont 28 dans des parutions natio.)	49 pub (dont 19 dans des parutions natio.)
Mailings	4 mailings 22 534 adresses	7 mailings 43 108 adresses
Newsletters	12	27
Réseaux sociaux	0	1 à 2 posts / semaine (Facebook)
Événements grand public	0	1 (St-Germain des neiges / Paris)
Éditions pour les prescripteurs	0	9 éditions 4 langues 238 pages
Salons professionnels	1 (France)	5 (France & étranger)
Eductours pro (Accueils TO)	1 éductour pro	12 éductours pro
Dossiers de presse	4 dossiers de presse 3 langues 102 pages	12 dossiers de presse 6 langues 262 pages
Communiqués de presse	14 communiqués 3 langues 28 pages	27 communiqués 3 langues 47 pages
Demandes infos presse traitées	103 demandes 5 pays	247 demandes 8 pays
Accueils presse	40 accueils 82 journalistes 7 nationalités	55 accueils 93 journalistes 12 nationalités
Organisation conférences de presse	0	3 conférences de presse 145 journalistes

4. Sur les observations de la gestion des ressources humaines

La chambre indique que la baisse des effectifs s'explique « pour la moitié (...) par des efforts de rationalisation des effectifs, qui ont cependant été neutralisés par la hausse des charges de prestations externalisées. »

HPTE confirme les efforts de rationalisation des effectifs. Elle conteste en revanche la neutralisation par un transfert des métiers vers des prestataires extérieurs.

Les économies de masse salariale ont été effectuées à dessin par l'association pour acquérir de nouveaux moyens d'actions de promotion. Ils ont été injectés dans des actions de promotion supplémentaires qui ont engendré une augmentation des charges corrélatives.

Le détail des augmentations de charges démontre que la hausse ne correspond en aucune façon à une stratégie de transfert de savoir-faire vers des prestataires extérieurs. Il s'agit de dépenses d'impression, d'achat d'espaces dans les supports médias, d'affranchissement pour les opérations de mailings, etc. qui sont autant de charges qui n'ont jamais pu être internalisées.

Concernant la progression moyenne du salaire brut annuel, elle est majoritairement indépendante des décisions de l'association.

La progression moyenne du salaire brut annuel s'est élevée à, exactement, 10,6% entre 2009 et 2016, soit une évolution moyenne annuelle de 1,3%. Plus des 2/3 de cette augmentation résulte de variables dont HPTE n'a pas la maîtrise (variations de la valeur du point, variations de temps d'activité des agents, ancienneté, prime de fin d'année, arrêts maladie).

Concernant l'évolution moyenne du salaire brut annuel et les situations hétérogènes

Les évolutions résultent de plusieurs variables qui sont pour la plupart indépendants de la volonté de l'association et qui engendrent en outre des situations hétérogènes :

- La variation de la valeur du point. Il est fixé chaque année par une décision nationale et impacte l'évolution du salaire moyen ;
- Les variations de temps d'activité des salariés (temps partiel/temps plein). Sur la période sous revue 2 agents ont augmenté leur temps d'activité de 10%, 1 agent l'a augmenté de 20% et 1 agent l'a diminué de 10%. Ces changements impactent nécessairement l'évolution du salaire annuel moyen et entraînent des évolutions individuelles hétérogènes
- L'ancienneté des agents. Conformément à la convention collective des organismes de tourisme, une prime d'ancienneté est versée aux salariés. Son montant varie en fonction du salaire et de l'ancienneté de chaque agent (3% du salaire brut de base après 3 années de présence, plus 1% pour chaque année supplémentaire). Elle est ensuite plafonnée au bout de 20 ans. La prime d'ancienneté impacte nécessairement l'évolution du salaire annuel moyen et entraîne des évolutions individuelles hétérogènes, les anciennetés étant différentes ;
- La prime de fin d'année. Conformément à la convention collective des organismes de tourisme, elle est versée au 31 décembre et est calculée en fonction du salaire brut annuel de chaque salarié. Elle impacte nécessairement l'évolution du salaire annuel moyen et entraîne des évolutions individuelles hétérogènes, les salaires bruts annuels étant différents ;

- Les arrêts maladie impactent également l'évolution du salaire annuel moyen et entraînent des évolutions individuelles hétérogènes ;
- Les évolutions d'indices des salariés. Ces évolutions relèvent d'un choix de l'association. Sur la période sous revue, sept personnes ont vu leur indice augmenter par décision de l'association. Deux personnes ont fait l'objet d'une revalorisation indiciaire conventionnelle suite à l'accord national du 27 septembre 2010.

Concernant la progression salariale de la directrice :

HPTE relève dans le rapport de la chambre un affichage erroné des données salariales de la directrice. La chambre fait en effet la confusion regrettable entre une prime annuelle et une prime mensuelle, et indique par conséquent des chiffres erronés, surévalués, sur son salaire moyen mensuel avec primes exceptionnelles et son pourcentage d'évolution.

La directrice est attachée territoriale titulaire du conseil départemental (après l'obtention d'un concours externe), en situation de détachement au sein de l'association HPTE depuis le 1^{er} août 2006.

HPTE récuse les propos qui lui sont attribués par la chambre selon lesquels « son salaire est constitué de son indice au sein du conseil départemental au moment de son détachement, valorisé par des éléments de sa nouvelle responsabilité de directrice générale au sein de HPTE ».

HPTE rappelle ce qu'elle avait déjà indiqué dans ses observations écrites sur les règles de calcul du salaire d'un fonctionnaire en situation de détachement. **Le fonctionnaire en détachement exerce ses fonctions et est rémunéré selon les règles et la convention collective applicables dans la structure d'accueil, en l'occurrence HPTE.**

La directrice perçoit un salaire brut mensuel de 5 100€ (hors primes).

Or, selon le réseau des agences départementales, le salaire brut mensuel d'un salarié affecté à la direction d'un CDT/ADT de ce type, se situe en moyenne à 7 000 € (hors primes) avec un maximum de 9 000€ (hors primes).

Malgré la progression salariale, le salaire de la directrice de HPTE reste donc très en deçà de la moyenne pratiquée sur ce type de poste.

De 2009 à 2015 son salaire brut mensuel (hors primes) a évolué de 21,4%.

Son salaire initial avait été défini à une époque où le salaire des fonctionnaires en situation de détachement était bas et plafonné. La directrice percevait alors un salaire inférieur aux salaires de plusieurs cadres de la structure.

Un décret de 2008 a supprimé la règle du plafonnement du salaire des fonctionnaires en détachement

Au regard de sa mission et de ses responsabilités, rien ne justifiait son salaire anormalement bas en comparaison des salaires alloués aux directeurs de CDT/ADT mais aussi des autres cadres de HPTE.

Cette situation inégalitaire a donc été revue sans pour autant permettre une revalorisation assez élevée pour être conforme aux usages.

Concernant la situation de la directrice, HPTE s'étonne qu'elle ne soit pas traitée de manière exhaustive et en particulier que deux points soient totalement éludés :

- La chambre indique que sur la période sous revue (de 2009 à 2016) « la directrice a perçu des primes exceptionnelles (1 500€ en 2013 et 1 000€ en 2015). » HPTE note pour sa part que la chambre ne fait aucune mention de la prime d'ancienneté que la directrice n'a pas perçu, par erreur du service de payes, sur deux années consécutives en 2009 et 2010, et pour un montant total de 2 500€.
- De même HPTE note que la chambre ne fait pas non plus état du fait que la prise en charge patronale de la cotisation retraite n'est pas effectuée sur la totalité du salaire mais sur une base limitée à 2 911,52 €.

Concernant les contrats de travail, qui ne répondent en règle générale à aucune obligation de constituer un écrit sauf cas spécifiques (salariés à temps partiel), ils sont actuellement établis pour chacun des salariés de l'association qui répond en cela aux dispositions très spécifiques de la convention collective applicable aux organismes de tourisme.

Concernant les fiches de poste, HPTE souhaite d'abord rappeler qu'elle intervient dans un marché du tourisme en perpétuel changement et soumis à une concurrence féroce, et dans ce contexte il semble désormais très difficile de considérer que les missions qui sont confiées aux collaborateurs puissent être perçues comme stables. Elle fait valoir également qu'il existe une grande polyvalence de chacune des forces vives de sa structure avec une responsabilisation importante de chacun : c'est-à-dire le souhait actuel de chaque salarié de s'impliquer dans l'aboutissement des actions menées, y compris lorsque ces dernières quittent le socle dur de leurs attributions spécifiques.

La direction a souhaité encourager cette réalité qui permet à l'association d'être une structure réactive et agile et de mener des efforts importants pour rationaliser les effectifs. Nonobstant l'absence de fiches de poste, HPTE a toutefois remis à la chambre un organigramme précis avec les compositions et missions de chaque pôle et la répartition des tâches entre les agents.

Concernant les entretiens professionnels, la convention collective imposait leur réalisation avant le 7 mars 2016 et leur poursuite avec une périodicité de 2 ans. HPTE est actuellement en train de corriger ce retard.

Concernant le management aucune disposition réglementaire n'impose un entretien annuel d'évaluation. C'est un choix qui est laissé à la libre appréciation de la structure. Comme d'autres secteurs d'activité HPTE considère que l'entretien annuel n'est pas adapté. Cette pratique ne répond pas aux exigences de la réalité de l'association qui a des modes de fonctionnement en projets cassant les silos et les hiérarchies et surtout elle a un horizon temps qui n'est pas celui de l'année mais plutôt des saisons ou des projets.

5. Sur les observations de la qualité de l'information financière et fiabilité des comptes

Concernant le compte-rendu financier au Département, HPTE transmet les comptes de résultat et bilan chaque année au Département. Le compte rendu par nature est présenté lors de l'assemblée générale de HPTE, et retranscrit dans un rapport d'activité très détaillé.

Concernant le non-provisionnement de passifs sociaux, HPTE rappelle que la décision d'inscrire au bilan, sous forme de provision, le montant correspondant aux indemnités de départ en retraite relève de la libre appréciation de l'association. Il n'existe aucune obligation légale sur ce sujet. HPTE précise également que, conformément au code de commerce (art C.Com. L 123-13 al3), l'information sur ces indemnités a été parfaitement donnée, chaque année, dans l'annexe, laquelle fait partie intégrante des comptes annuels.

Concernant la politique d'amortissement, comme indiqué dans l'« Annexe des comptes » au niveau des « règles et méthodes comptables utilisées », l'association HPTE utilise pour l'amortissement de l'actif immobilisé la méthode suivante : « Les biens susceptibles de subir une dépréciation sont amortis selon le mode linéaire sur la base de leur durée de vie économique ». Les durées d'amortissement sont ainsi parfois hétérogènes au sein d'une même catégorie de biens et cette information est notée dans l'Annexe des comptes.

Il s'avère que les biens comptabilisés en mobilier de bureau et amortis pour une durée de 5 ans étaient des fauteuils (achetés en 2001) dont la durée d'utilisation est effectivement assez courte. Par la suite, l'association HPTE a systématiquement amorti son « Mobilier » sur une durée d'usage de 10 ans.

De plus, les durées d'amortissements sont notées en information dans l'Annexe des comptes.

Concernant les erreurs d'imputation constatées en 2015, HPTE précise que les avances et acomptes ont été présentés au passif du bilan dans la rubrique « autres » au lieu de figurer dans la rubrique « Avances et acomptes reçus sur commandes en cours ». Cette différence de présentation a été générée suite au changement d'outil informatique et à un mauvais paramétrage. Néanmoins, les « avances et acomptes » reçus de la part des clients ont bien été comptabilisés dans un compte de type client « 411100 ».

6. Sur les observations de l'analyse financière

Concernant la mesure de l'activité commerciale, HPTE confirme que l'association n'inscrit dans les comptes de résultat de l'association que le produit réel de la Boutique (commissions et frais de dossiers), conformément au guide comptable professionnel des agences de voyages. Toutefois, elle rappelle que l'activité commerciale de la Boutique est très largement détaillée dans le rapport d'activité. Il permet ainsi à chacun de prendre la mesure de l'activité commerciale de la boutique et de sa très nette évolution depuis quelques années.

Concernant la marge brute, elle affiche une augmentation importante de 82% entre 2009 et 2015. Elle s'explique à la fois par une forte augmentation du chiffre d'affaires de l'association, lui-même porté par le dynamisme de l'activité commerciale, et une réduction des frais de fonctionnement (péages, carburant, fournitures de bureau).

Concernant la valeur ajoutée, elle permet de donner une indication sur le volume des achats de services extérieurs. Dans le cas de HPTE, elle donne une indication sur le volume des actions menées car ces dernières passent par l'achat de prestations extérieures (publicité, impression, etc.). La dégradation de la valeur ajoutée témoigne ainsi de la montée en puissance des actions.

A noter également que grâce à l'augmentation du chiffre d'affaires de HPTE et aux efforts pour maîtriser le train de vie de l'association, les actions ont pu augmenter dans une proportion plus importante que la dégradation de la valeur ajoutée.

Concernant l'excédent d'exploitation, HPTE confirme en effet sa valeur positive, malgré une diminution constante des subventions d'exploitation depuis 2010, grâce à un effort important porté sur les charges de personnels.

La subvention du conseil départemental a décliné par choix de la collectivité de réduire les subventions de fonctionnement aux associations et pour tenir compte du transfert du service environnement au Département. Grâce à la comptabilité analytique de HPTE, le coût de ce service a pu être évalué de manière complète en tenant compte de toutes les charges de la mission : salaires et charges, carburant, péages, achat de matériel d'équipement, analyses laboratoire Satese, entretien et réparation équipements divers et véhicules, assurances, documentation générale, frais de déplacement, téléphones portables, location immobilière, immobilisations (véhicule, matériel informatique, matériels divers), etc.

Quant à la forte contraction des charges de personnel, elle s'explique en effet comme l'indique la chambre, pour moitié par la disparition des missions environnementales de HPTE et pour le reste par une diminution des effectifs.

HPTE confirme que la « diminution des effectifs (...) doit être mise en regard de la hausse des charges de services extérieurs » car les efforts de rationalisation des effectifs ont été menés par l'association dans une démarche volontariste pour dégager plus de moyens pour mener des actions de promotion des destinations touristiques des Hautes-Pyrénées.

Concernant le fonds de roulement, il est nécessaire pour mieux appréhender financièrement l'exercice suivant.

La chambre note que le « fonds de roulement net global (est) largement excédentaire, représentant 102 jours de charges courantes en 2015 ». **HPTE rappelle que, en 2016, le premier acompte d'un montant de 831 700 € (soit environ 26% de la subvention brute attribuée d'un montant de 3 130 460 €) a été versé par le conseil départemental le 15 avril 2016, soit 105 jours après le début de l'année, en sorte que les 102 jours d'avance de trésorerie sont nécessaires.**

Concernant la trésorerie, HPTE fait remarquer que la chambre a omis de prendre en compte le passif (les emprunts et dettes) et n'a pris en considération que l'actif. Par ailleurs l'évaluation de la trésorerie réellement disponible doit être corrigée par la prise en compte des provisions pour indemnités départs à la retraite et des avances clients (HPTE facture les clients au moment de la réservation du séjour et reverse les sommes aux prestataires après la consommation du séjour).

La trésorerie qui, après correctif, s'élève à 800 000 €, a permis à HPTE de lancer un nouveau projet de coopération transfrontalière conséquent, de 2 millions d'euros, avec le partenaire espagnol TUHUESCA.

Ce projet permet de mobiliser des financements européens de plus de 1,3 million d'euros pour valoriser et promouvoir une offre touristique itinérante à cheval sur les deux versants des Pyrénées sur la zone centrale.

Le financement du projet sur 3 ans (01/01/2016 au 31/12/2018) se répartit de la manière suivante : Europe 1 300k€, HPTE 590k, TUHUESCA 109 k€.

Cependant, les premières subventions européennes ne seront versées qu'à partir d'octobre 2017 (soit plus d'un an et demi après le début du projet) et HPTE doit réaliser plus d'un million d'euros de dépenses avant de commencer à percevoir le cofinancement européen.

Ce projet, dont les résultats en termes de retombées presse et d'image sont déjà perceptibles pour les Hautes-Pyrénées, n'a été permis que grâce à la trésorerie de HPTE.

Concernant les placements de trésorerie, la chambre indique que HPTE dispose d'une trésorerie abondante que « l'association fait fructifier en valeurs mobilières de placement ». HPTE rappelle pour sa part que l'association a acquis des valeurs mobilières de placement en 2013 pour un montant de 360 k€. Ces valeurs mobilières n'ont pas fait l'objet, depuis lors, de mouvements bancaires, le placement financier n'étant pas un but en soi pour l'association. **La valeur potentielle de la plus-value latente entre 2013 et 2016 s'élève à 1 658€, ce qui ne peut être qualifié de « fructification » de la part de l'association.**



CHAMBRE REGIONALE DES COMPTES REPUBLIQUE FRANCAISE
OCCITANIE

1 SEP. 2017

COURRIER ARRIVEE
GR 17/0711

Tarbes, le 07 septembre 2017

**Monsieur Le Président de la Chambre Régionale
des Comptes de Languedoc-Roussillon Midi-
Pyrénées**
500, avenue des Etats du Languedoc
- CS 70755-
34064 Montpellier Cedex 2

Réf : GR / 17 / 1782

Monsieur le Président,

Par courrier en date du 25 août 2017, vous m'avez transmis le rapport d'observations définitives concernant le contrôle des comptes de la gestion de l'association Hautes-Pyrénées Tourisme Environnement des exercices 2009 à 2016.

En application des articles L. 243-5, R. 243-13 et R.243-14 du code des juridictions financières je vous prie de trouver ci-après les éléments de réponse qui seront joints au rapport d'observations définitives.

Concernant les modalités d'attribution et de suivi des subventions, je tiens à vous informer que le Département des Hautes Pyrénées travaille à la redéfinition des relations avec les associations qu'il soutient.

Ainsi nous harmonisons les cadres conventionnels qui lient le Conseil départemental avec l'ensemble de ses principaux partenaires, dont HPTE, sur la base des principes suivants :

- La consolidation et l'harmonisation de conventions globales d'objectifs et de moyens reprenant les objectifs, la subvention de fonctionnement et les mises à disposition éventuelles.
- Le passage à des conventions triennales.
- Concernant les associations, notamment HPTE, celles-ci s'engagent à fournir conformément au cadre conventionnel :
 - Les comptes de résultat et le bilan, le rapport du commissaire aux comptes, les rapports d'activités dans les huit jours suivant l'assemblée générale annuelle ;

- Le budget prévisionnel faisant apparaître les financements demandés au Conseil départemental, au moins un mois avant le vote du budget primitif du Conseil départemental ;
- Le compte-rendu financier conforme à l'arrêté du 11 octobre 2006 pris en application de l'article 10 de la loi du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations.

Trois réunions régulières seront inscrites dans l'agenda annuel, de façon anticipée, afin de préparer les travaux de suivi, notamment budgétaire, des commissions du Conseil départemental :

- Une réunion de préparation budgétaire sur la base du budget prévisionnel de l'association transmis en amont du vote du budget primitif du Conseil départemental ;
- Une réunion de suivi financier portant sur les comptes de l'association et le compte-rendu financier ;
- Une réunion de bilan d'activité et de suivi des objectifs fixés dans le cadre de la convention d'objectifs et de moyens portant sur le rapport d'activité et les principales actions menées par l'association au cours de l'exercice.

C'est donc l'ensemble des partenaires associatifs du Conseil Départemental qui est concerné par ce nouveau dispositif de dialogue de gestion. A ce titre, une réunion de mise en place de ces dispositions est programmée le 4 octobre prochain avec l'ensemble des acteurs concernés.

Cette procédure nous permettra également de mieux encadrer l'attribution de crédits conformément aux axes stratégiques définis dans la conventions afin de limiter le risque lié à la notion tenue de prestations de service.

Concernant la situation de conflit d'intérêts, je désapprouve la forme de votre rapport et le parti pris de titrer le paragraphe 1.5 « une situation de conflit d'intérêts ».

En effet, cette présentation induit le lecteur à considérer que les faits sont avérés. Or, la lecture complète du deuxième alinéa est beaucoup plus nuancée puisque vous écrivez que la situation actuelle « est susceptible de (me) conférer un intérêt à la fois public et privé dans l'association en me mettant, au moins en apparence, en situation de conflit d'intérêts.

Je retiens donc bien que son caractère n'est qu'apparent mais qu'au sens de la loi la théorie des apparences prévaut.

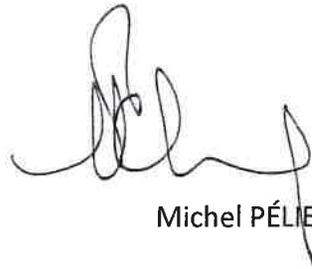
Je rappelle une nouvelle fois que la directrice de l'association a été nommée en 2006 et que j'ai accédé aux fonctions de Président du Département en 2011.

J'ai, d'ores et déjà, suivi les préconisations de la Chambre en démissionnant de ma fonction de président d'honneur de l'association.

J'en ferai de même en respectant dorénavant l'obligation d'abstention de présence dans tout instance délibérant sur un dossier relatif à HPTE, et de signature intuitu personae de tout acte liant le Département à cette association.

Telles sont les observations que je voulais porter à votre connaissance.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized, cursive letters that appear to read 'M. Pélieu'.

Michel PÉLIEU

RAA N° 138 du 19 février 2018

N°	DATE	SERVICE D'ORIGINE	OBJET
3610	19/02/2018	DDL	* Arrêté portant sur l'Aménagement Foncier Agricole et Forestier d'Arcizac-Adour - Bernac-Dessus - Vielle Adour - Dépôt en mairies du plan définitif d'aménagement foncier et clôture de l'opération

* Inséré au R.A.A.

D.G.S. (Direction Générale des Services)

D.R.T. (Direction des Routes et des Transports)

D.E.B. (Direction de l'Éducation et des Bâtiments)

D.R.H. (Direction des Ressources Humaines)

D.R.A.G. (Direction des Ressources et de l'Administration Générale)

D.S.D. (Direction de la Solidarité Départementale)

D.D.L. (Direction du Développement Local)



REGISTRE DES ARRÊTÉS
DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DÉPARTEMENTAL

DIRECTION DU
DEVELOPPEMENT LOCAL

03610



OBJET : Arrêté n°

Portant sur l'Aménagement Foncier Agricole et Forestier d'ARCIZAC-ADOUR - BERNAC-DESSUS - VIELLE-ADOUR

Dépôt en mairies du plan définitif d'aménagement foncier et clôture de l'opération

Le Président du Conseil Départemental,

- VU la loi n° 82-213 du 2 mars 1982, modifiée et complétée par la loi n° 82-623 du 22 juillet 1982, relative aux droits et libertés des Communes, des Départements et des Régions ;
- VU la loi n° 2005-157 du 23 février 2005, relative au développement des territoires ruraux ;
- VU le titre II du livre I^{er} du code rural et de la pêche maritime et notamment les articles L. 121-21, L. 123-11 à L. 123-15, R. 121-29 et D. 127-4 à D. 127-13 ;
- VU le code de l'environnement et notamment les articles L. 211-1 et L. 214-1 à L. 214-6 ;
- VU l'arrêté n° 11648 du Président du Conseil Général des Hautes-Pyrénées en date du 14 novembre 2014, ordonnant l'opération d'aménagement foncier d'ARCIZAC-ADOUR - BERNAC-DESSUS - VIELLE-ADOUR ;
- VU la décision de la Commission Départementale des Hautes-Pyrénées en date du 13 février 2018 ;

ARRÊTE

ARTICLE 1^{er}.

Le plan de l'aménagement foncier agricole et forestier d'ARCIZAC-ADOUR - BERNAC-DESSUS - VIELLE-ADOUR, modifié conformément aux décisions rendues le 13 février 2018 par la Commission Départementale d'Aménagement Foncier des Hautes-Pyrénées sur l'ensemble des recours formés devant elle, est définitif.

ARTICLE 2.

Le plan mentionné à l'article 1^{er} ci-dessus sera déposé en mairies d'ARCIZAC-ADOUR, de BERNAC-DESSUS et de VIELLE-ADOUR, le **lundi 12 mars 2018**, date de clôture de l'opération d'aménagement foncier. Cette formalité entraînera le transfert de propriété.

ARTICLE 3.

Le procès-verbal d'aménagement foncier sera déposé pour publication au service de la publicité foncière de TARBES, à la date de clôture mentionnée à l'article 2 ci-dessus.

DÉPARTEMENT DES HAUTES-PYRÉNÉES

Hôtel du Département - Rue Gaston Manent - CS71324 - 65013 TARBES cedex 9
Tél. 05 62 56 78 65 - Fax : 05 62 56 78 66 - www.hautespyrenees.fr

ARTICLE 4.

Le dépôt du plan fera l'objet d'un certificat délivré par les maires d'ARCIZAC-ADOUR, de BERNAC-DESSUS et de VIELLE-ADOUR.

ARTICLE 5.

L'exécution des travaux connexes, figurant au projet modifié par les décisions de la Commission Départementale d'Aménagement Foncier des Hautes-Pyrénées lors de sa réunion du 13 février 2018, est ordonnée à compter du 1^{er} septembre 2018.

ARTICLE 6.

La prise de possession des nouveaux lots s'effectuera par les exploitants agricoles comme indiqué ci-après :

- à la date du transfert de propriété, soit le lundi 12 mars 2018, pour les prairies temporaires, les prairies permanentes, les cultures de maïs et autres cultures d'été. Pour les prairies, si des clôtures (poteaux et fils barbelés) doivent être récupérées, la dépose devra être effectuée par le propriétaire et/ou l'exploitant sortant avant la date limite indiquée ci-dessus ;
- après enlèvement des récoltes 2018, et au plus tard le 31 août 2018, pour les cultures de blé, orge, avoine, colza, autres céréales ou cultures d'hiver. Les pailles devront être enlevées ou broyées par l'exploitant sortant.

Pour tout ce qui n'est pas explicitement précisé ci-dessus, les exploitants rentrants et exploitants sortants se conformeront aux usages locaux.

ARTICLE 7.

Le présent arrêté sera notifié à l'Association Foncière d'Aménagement Foncier Agricole et Forestier d'ARCIZAC-ADOUR - BERNAC-DESSUS - VIELLE-ADOUR, maître d'ouvrage des travaux connexes. Il sera également affiché en mairies d'ARCIZAC-ADOUR, de BERNAC-DESSUS et de VIELLE-ADOUR pendant quinze jours au moins et inséré au recueil des actes administratifs du département des Hautes-Pyrénées. Il fera l'objet d'une publication dans un journal diffusé dans le département.

ARTICLE 8.

Le présent arrêté pourra faire l'objet d'un recours devant le tribunal administratif de Pau dans un délai de deux mois à compter de sa publication.

ARTICLE 9.

Mme la Présidente de la Commission Intercommunale d'Aménagement Foncier d'ARCIZAC-ADOUR - BERNAC-DESSUS - VIELLE-ADOUR, M. le Président de l'Association Foncière d'Aménagement Foncier Agricole et Forestier d'ARCIZAC-ADOUR - BERNAC-DESSUS - VIELLE-ADOUR, MM. les Maires des communes d'ARCIZAC-ADOUR, de BERNAC-DESSUS et de VIELLE-ADOUR sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent arrêté.

Tarbes, le **19 FEV. 2018**



Le Président du Conseil Départemental

Michel PELIEU



DÉPARTEMENT DES HAUTES-PYRÉNÉES

Hôtel du Département - Rue Gaston Manent - CS71324 - 65013 TARBES cedex 9
Tél. 05 62 56 78 65 - Fax : 05 62 56 78 66 - www.hautespyrenees.fr