



Papeete, le 27 SEP. 2023

Le président

à

**Madame Maïlee FAUGERAT
Présidente du conseil d'administration
du GIE Tahiti Tourisme**

n° 2023.423

Envoi dématérialisé avec accusé de réception

Objet : notification des observations définitives et de sa réponse relatives au contrôle des comptes et de la gestion du Groupement d'intérêt économique Tahiti Tourisme.

Pièce jointe : un rapport d'observations définitives.

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-joint le rapport comportant les observations définitives de la juridiction sur la gestion du Groupement d'intérêt économique Tahiti Tourisme concernant les exercices 2017 à 2021 et la réponse qui a été apportée.

Je vous rappelle que ce document revêt un caractère confidentiel qu'il vous appartient de protéger jusqu'à sa communication à votre assemblée délibérante. Il conviendra de l'inscrire à l'ordre du jour de sa plus proche réunion, au cours de laquelle il donnera lieu à débat. Dans cette perspective, le rapport et la réponse seront joints à la convocation adressée à chacun de ses membres.

Ce document est également transmis à l'ordonnateur de la Polynésie française qui a apporté un concours financier au Groupement et qui le présentera à son assemblée délibérante dès sa plus proche réunion.

En application de l'article R. 272-109 du code des juridictions financières, je vous demande d'informer le greffe de la juridiction (pf-greffe@crtc.ccomptes.fr) de la date de la plus proche réunion de votre assemblée délibérante et de lui communiquer en temps utile copie de son ordre du jour.

Dès la tenue de cette réunion, ce document pourra être publié et communiqué aux tiers en faisant la demande.

Enfin je vous précise qu'en application des dispositions de l'article R. 272-112 du code précité, le rapport d'observations et la réponse jointe sont transmis au haut-commissaire de la République ainsi qu'au directeur local des finances publiques de la Polynésie française.

Jean-Luc LE MERCIER
Conseiller référendaire
à la Cour des Comptes



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SA RÉPONSE

GROUPEMENT D'INTÉRÊT ÉCONOMIQUE TAHITI TOURISME

Exercices 2017 à 2021

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés, a été délibéré par la chambre le 11 août 2023.

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE	6
PARAU PU'ŌHURA'A	8
RECOMMANDATIONS	9
INTRODUCTION	10
1 LE CONTRAT CONSTITUTIF DU GROUPEMENT	14
1.1 La difficile administration de la liste des membres.....	14
1.2 Un objet social ambitieux.....	16
1.2.1 Un périmètre large qui oblige le groupement.....	16
1.2.2 Des interventions à mieux retracer.....	17
1.2.3 Le dispositif exceptionnel <i>Titeti Ai'a</i>	18
2 UNE GOUVERNANCE À CONSOLIDER	19
2.1 L'assemblée générale	19
2.1.1 Fonctionnement des AG.....	19
2.1.2 Les commissions	22
2.2 Le conseil d'administration	23
2.2.1 La présidence du conseil d'administration.....	26
2.2.2 Rémunération et frais de déplacement	28
2.3 Le directeur général, représentant légal du groupement	28
2.4 Le comité de direction.....	30
2.5 Le commissaire du gouvernement.....	30
3 DES OBJECTIFS À RATIONALISER.....	31
3.1 Un suivi des arrêtés et de la convention d'objectif en progrès en fin période qui reste à confirmer.....	32
3.1.1 Un suivi interne à fiabiliser	32
3.1.2 Des conventions d'objectif qui ont du mal à remplir leur rôle de guide.....	33
3.2 Une répartition des responsabilités entre les professionnels, Tahiti Tourisme et le Pays à davantage clarifier.....	35
3.3 Une stratégie limitée à un horizon annuel.....	38
3.4 Un dispositif de mesure de la performance global à construire	40
4 LA GESTION DE L'ACCUEIL SUR PLACE.....	42
4.1 Le Fare Manihini	43
4.2 Les comités du tourisme.....	46
5 LA PROMOTION À L'INTERNATIONAL.....	47
5.1 L'observation des marchés et la mesure de la satisfaction des clientèles	48
5.2 Économie des actions	50
5.3 La procédure de sélection des marchés à cibler	55

5.4 La filiale californienne, survivance d'un passé révolu.....	56
5.5 La mise en place en 2017 d'une représentation en Russie, résultat d'un certain interventionnisme politique local	59
5.6 La délicate recherche d'une cohérence stratégique avec la compagnie Air Tahiti Nui	63
6 LA PROCÉDURE DES ACHATS	64
6.1 La question de l'application du code des marchés publics	64
6.2 Les règles posées par le GIE	66
6.3 L'examen des contrats supérieurs au seuil de 20 MF CFP	68
6.4 Le suivi des conventions	69
7 SITUATION FINANCIÈRE.....	70
7.1 La fiabilité des comptes.....	70
7.2 Les principaux indicateurs de santé financière.....	74
7.2.1 Les soldes intermédiaires de gestion.....	74
7.2.2 Le compte de résultat	75
7.2.2.1 Section de fonctionnement	75
7.2.2.2 La détermination des frais de structure.....	81
7.2.3 Une trésorerie abondante.....	81
7.2.4 La dette.....	82
7.3 Le bilan.....	83
8 LES RESSOURCES HUMAINES	83
8.1 Les effets du plan social engagé en 2012	83
8.2 Une masse salariale contenue avec des effectifs stables	84
8.3 L'absence de stratégie RH formalisée.....	85
8.4 Les éléments de rémunération.....	86
8.4.1 Les composantes de base de la rémunération.....	86
8.4.2 Les primes	87
8.4.3 Le comité des œuvres sociales	88
8.5 Méthodes de gestion des ressources humaines.....	89
8.5.1 Les documentations RH obligatoires	89
8.5.2 Règlement intérieur, charte informatique et DUERP.....	90
8.5.3 Les fiches de poste et projets de service	91
8.5.4 L'évaluation	92
8.5.5 Le plan annuel de formation.....	92
8.6 Le temps de travail	93
8.6.1 Les dispositifs de mesure	93
8.6.2 Le suivi de l'absentéisme	93
8.6.3 Les heures supplémentaires et complémentaires	94
8.6.4 Les régimes normaux et additionnels de congés.....	95
8.7 L'insertion des personnes handicapées	96
ANNEXES.....	98
Annexe n° 1. Calendrier des demandes de subvention accompagnées des arrêtés et des conventions d'attribution.....	99

Annexe n° 2. Indicateurs mentionnés par Tahiti Tourisme concernant ses activités relatives aux activités locales.....	100
Annexe n° 3. La fréquentation touristique par marché exprimée en nombre de touristes.....	101
Annexe n° 4. La fréquentation touristique par marché exprimée par nuitée.....	103
Annexe n° 5. Réponse de M. Jean-Marc MOCELLIN, Directeur général du GIE Tahiti Tourisme	105

SYNTHÈSE

La Chambre a procédé au contrôle des comptes et de la gestion du groupement d'intérêt économique (GIE) Tahiti Tourisme sur les exercices 2017 à 2021, dernier exercice clos au moment de la présente instruction.

Cette entité de droit privé, créée en 1992 à l'initiative du gouvernement, présente comme particularité de poursuivre un objectif d'intérêt général. Elle entend rassembler les acteurs locaux du tourisme et les autorités publiques locales, en vue, notamment, d'assurer principalement la promotion touristique de la destination *Polynésie française*. Mais ses activités ne sont pas limitées à ce champ, qui est déjà vaste. Son objet social se révèle en effet particulièrement ambitieux et contraignant. Les 26 actions mentionnées sont ainsi rendues obligatoires de par le choix rédactionnel retenu dans le texte constitutif. Cette situation que le GIE s'est lui-même imposé aurait dû l'inciter à instaurer un suivi adapté pour s'assurer qu'il réalise effectivement toutes les actions, démarche qu'il n'a pourtant pas formalisé.

L'instruction a permis de constater un réel dynamisme des équipes en place, les actions marketing à l'international sont importantes, et les opérations de sensibilisation de la population locale sont visibles.

Toutefois, la première difficulté pour le GIE réside dans sa capacité à justifier l'effectivité de retombées économiques directes issues de ses propres actions de promotion, obstacle qui semble être communément partagé en matière d'économie touristique. L'autre enjeu concerne l'un des axes stratégiques majeurs affichés par le GIE qui entend diversifier les marchés émetteurs, afin de diminuer la dépendance de la Polynésie française vis-à-vis des touristes en provenance des États-Unis et de l'Hexagone.

Or, sur le premier point, des marchés non couverts par Tahiti Tourisme peuvent apporter autant de touristes que des zones qu'il prospecte habituellement, et sur le deuxième aspect, l'organisme peut être soumis à des critiques sur une présumée pratique de saupoudrage lorsqu'il engage des actions sur des marchés secondaires, en vue de diversifier les marchés émetteurs. Les données de moyen terme indiquent a contrario que le mouvement de concentration au profit des États-Unis et des touristes hexagonaux s'est accentué, y compris avant la crise sanitaire de 2020, lorsque toutes les routes aériennes étaient normalement exploitées.

Face à ces défis, le GIE n'a pas d'autre choix que de développer une attention soutenue au suivi et au reporting internes, pour lui permettre de valoriser au mieux son efficacité et son efficience. À cet égard, la démonstration de la rationalité de ses arbitrages entre marchés et entre segments spécialisés pourrait être encore davantage mieux formulée. L'ambiguïté des statuts sur l'attribution au conseil d'administration de cette compétence stratégique gagnerait à être levée, puisqu'ils mentionnent seulement le choix des prestataires de représentations.

Sur le plan opérationnel, la démarche de suivi des prestataires en charge de la promotion sur les marchés internationaux a été professionnalisée par le déploiement en 2021 d'un logiciel spécialisé, même si les liens automatiques avec l'application comptable restent techniquement impossibles.

En effet, le fonctionnement et les actions que Tahiti Tourisme conduit sont financés quasi exclusivement par les subventions octroyées par la collectivité de la Polynésie française. En 2021, sur un total de recettes de 1,628 Mrds F CFP, le Pays a versé 1,6 Mrds F CFP, soit une contribution de 98,2 %.

En fin de compte, la mission d'intérêt public confiée au GIE ainsi que les montants significatifs des financements publics apportés lui imposent encore davantage de garantir un haut degré d'exigence sur trois aspects principalement : transparence du pilotage et des procédures, rigueur de gestion, efficacité des pratiques professionnelles et du contrôle interne.

La série de péripéties observées concernant deux projets engagés depuis 2017, la prospection ratée du marché russe en ayant recours à un intermédiaire imposé par le gouvernement, un budget de travaux en dépassement de + 87 % pour convertir une ancienne agence bancaire en office de tourisme à Papeete, ainsi que les incidents et irrégularités relevés au sein de sa filiale américaine, témoignent de la nécessité de professionnaliser les méthodes de gouvernance, de pilotage et de contrôle interne.

Si des efforts récents de la part de la direction en fonction dans l'organisation du groupement sont néanmoins observés, des marges de manœuvre subsistent sur des sujets clés. En matière d'organisation des achats, les principes de la commande publique sont à appliquer sans exception, ce qui nécessite de corriger les dispositions statutaires concernées, et d'asseoir les procédures internes, afin qu'elles soient systématisées et surveillées. La culture de la performance gagnerait par ailleurs à être renforcée au moyen d'indicateurs appropriés en ayant pour objectif de documenter l'efficacité globale du GIE, pour aller au-delà de la seule efficacité opérationnelle des équipes à l'international. L'utilité d'une approche consolidée et homogène a vocation en particulier à éclairer la direction et le conseil d'administration sur la qualité générale du service rendu et des procédures de travail de l'ensemble des services. La fiabilité du pilotage pourrait par ailleurs être améliorée avec le concours du Pays, en installant un partenariat pluriannuel, permettant de dépasser le cadre annuel inhérent aux conventions d'attribution de subventions et au cycle budgétaire.

L'ensemble des constats mentionnés dans le présent rapport a conduit la Chambre à formuler cinq recommandations.

Seule cette version fait foi.

PARAU PU'ŌHURA'A

Ua hi'opo'a te Pū i te tapura fau'fa'a e te fa'aterera'a o te aupupu maita'i ihiihi nō Tahiti Tourisme i te pae fa'arava'ira'a fau'fa'a nō te mau matahiti 2017 e tae atu i te matahiti 2021, ua 'ōpanihia te matahiti hōpe'a nō te terera'a fau'fa'a i te taime nō teie hi'opo'ara'a

Te vai ra i roto i teie tahi'ā ti'ara'a o te ture ta'a'ē, tei ha'amauhia i te matahiti 1992 na te Hau Fenua, te tāpa'o ta'a'ē e titau i te fā 'āpī rahi, no te ha'apāpū iho ā rā i te fa'atānira'a ia Porinetia Farāni ei vahi fau'fa'a nō te tere o te mau ratere na roto i te tāhō'ēra'a i te feia rave 'ohipa ia te mau ratere no taua vahi ra e te mau mana fa'atere o te hui'atira no taua vahi ra. E 'ōpuara'a totiare rahi e fifi, ia 26 'ohipa fa'ahepohia.

Ua fa'a'ite mai te titorotorora'a e, te vai mau ra te hō'ē ta'a-ē-ra'a mau i rotopu i te mau pupu, e mea fau'fa'a te mau ha'a tapiho'ora'a na te ao ato'a nei, e te 'itehia ra te mau 'ohipa no te fa'aorara'a i te hui'atira o te fenua iho.

Tera rā, te fifi matamua e farereihia e te aupupu maita'i ihiihi, o te huru rau ā o te mau matete o tāna e ha'aparare nei ei 'ōpuara'a fau'fa'a roa, no te fa'aiti i te titaura'a a Porinetia Farāni no te mau ratere nō Marite e nō Farāni mai. Te fa'a'ite nei te mau ha'amaramarama'a no ni'a i te tau tanotano e ua mara'a te terera'a o te ha'aputu, e tae noatu i te 'ati Tovi i te matahiti 2020, i te taime a fa'a'ohipahia ai te mau terera'a manureva ato'a.

I ni'a i teie parau, e nehenehe te fa'a'itera'a i te aravihi o tāna mau fa'aura'a 'ohipa i rotopu i te mau matete tāpa'o e i rotopu i te mau tuha'a ta'a e tae noatu i te parau no te horo'ara'a i te parau fa'ati'a, tei nehenehe e ha'amaita'i fa'ahou ā, i te tōmite fa'atere o teie mana fau'fa'a rahi.

Fatata roa na te mau tino moni tauturu i horo'ahia e te Hau Fenua e aufau i te mau ha'a e te fa'aterera'a e ravehia ra e te aupupu maita'i ihiihi Tahiti Tourisme. I te matahiti 2021, i ni'a i te ta'ato'ara'a o te moni e noa'a mai e 1,628 miria farāne, ua aufau te Fenua 1,6 miria farāne, o te fa'ahoho'a ra i te hō'ē tauturu e 98,2%.

I te pae hōpe'a, e titau te 'ōpuara'a fau'fa'a hui i horo'ahia i te aupupu maita'i ihiihi e tae noatu i te mau tuha'a rahi o te moni a te Hau, i te hō'ē fa'ito teitei o te titaura'a i ni'a e toru tuha'a rahi: ha'amaramarama ta'ato'a i ni'a i te fa'aterera'a e te mau fa'anahora'a, te fa'aterera'a 'eta'eta i te fau'fa'a moni, te 'aravihi o te mau peu tōro'a e te hi'opo'ara'a i te mau 'ohipa e tupu nei i roto i te aupupu iho.

Te mau 'ohipa i tupu no ni'a e piti 'ōpuara'a i ravehia mai te matahiti 2017 mai ā, te manuia - ore - raa o te matete Rusia na roto i te faaohiparaa i te hoê ravea arai i faahepohia e te hau fenua, te hoê tabula ohipa hau atu i te + 87% no te faariro i te hoê amaa tahito a te fare moni ei piha ohipa na te mau ratere i Papeete, e tae noa ' tu te mau ohipa i tupu e te mau tauiraa i tapaohia i roto i ta ' na tuhaa fenua marite, e faaite papū i te titauraa ia faaohipa i te faatereraa, te arata'iraa e te hi'opo'araa i te mau mea e vai ra i roto i te aupupu iho.

Noatu e te 'itehia ra te mau tutavara'a 'āpī nō te pae o te fa'aterera'a i tera taime i roto i te fa'anahonahora'a o te aupupu, e mea fau'fa'a ia ha'avīhia te mau ture e te mau rāve'a i roto ihoā ra i te aupupu.

Ua arata'i te mau mea ato'a i 'itehia mai i roto i teie tapura i te Pū ia hōro'a e pae poro'i.

RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1 : formaliser et diffuser auprès des membres et des administrateurs un recueil de déontologie et de prévention des conflits d'intérêt, dès 2023.

Recommandation n° 2 : adresser à la collectivité de la Polynésie française une demande formelle d'instaurer une subvention unique, dès 2024 pour la mise en œuvre.

Recommandation n° 3 : formaliser et adopter en assemblée générale et en conseil d'administration une stratégie pluriannuelle, dès 2023.

Recommandation n° 4 : mettre en œuvre des indicateurs de pilotage stratégique sous la forme de tableaux de bords synthétiques intégrés, dès 2023.

Recommandation n° 5 : élaborer un plan RH pluriannuel adapté doté d'indicateurs de suivi de type SMART, dès 2023.

INTRODUCTION

Le groupement d'intérêt économique « Tahiti Tourisme » (GIE TT) a été créé en 1992¹. L'ordonnance 2000-912 a rendu applicable en Polynésie française certains articles du code de commerce de droit commun, et notamment le chapitre relatif aux groupements d'intérêt économique².

Ce groupement, constitué sans capital³ entend poursuivre un objectif d'intérêt général à caractère non lucratif. Il a pour ambition depuis sa création, de rassembler les acteurs locaux du tourisme, privés et publics, en vue, notamment, d'assurer la promotion touristique de la destination Polynésie française.

Suite à la demande⁴ du GIE, le Pays a accordé la reconnaissance d'intérêt général à Tahiti Tourisme le 5 octobre 2009⁵. Ce régime est organisé par l'arrêté n°1136 CM du 16 octobre 1992 modifié. La direction actuelle n'a pas été en mesure de justifier de l'utilité de cette reconnaissance. Pour rappel, cette demande était motivée à l'époque par le projet de faire appel à de nouvelles sources de financement extérieures sous la forme de mécénat, voie qui n'a jamais été développée.

Tahiti Tourisme dépend quasi exclusivement de subventions octroyées par la collectivité de la Polynésie française. En effet, les recettes annuelles de fonctionnement au sens comptable du terme, qui sont de 1,628 Mrds F CFP en 2021 hors mandat donné sur le dispositif Titeti Ai'a, proviennent essentiellement du Pays (1,6 Mrds F CFP), sous la forme de subventions (98,2 %).

Cette situation emporte un niveau d'exigence particulier en matière de qualité de gestion, en étant incorporée dans l'économie de marché lorsqu'il s'agit de développer l'économie touristique locale au vu de la concurrence entre les destinations.

L'histoire de Tahiti Tourisme a été marquée par le plan de redressement adopté par l'Assemblée de la Polynésie française⁶ le 18 août 2011, qui avait identifié un ensemble de réformes structurelles, dont la fermeture de ce GIE.

Le plan de fermeture du GIE voté par l'Assemblée de la Polynésie française (APF) n'a pas été discuté au sein de ses assemblées. À la place, un projet de réforme a été affiché dont l'ambition principale était de recentrer Tahiti Tourisme sur le métier de promotion. Il était envisagé en particulier une réduction des effectifs et de la masse salariale, la fermeture de la plupart des bureaux de représentation à l'étranger à remplacer par des prestataires de service, et la sollicitation des comités de tourisme – CDT et les communes, pour organiser l'accueil et l'information des touristes sur place.

¹ Sous l'empire du décret 67-821 du 23 septembre 1967 relatif aux groupements d'intérêt économique et de l'ordonnance n°67-821 du 23 septembre 1967.

² Articles L 251-1 et suivants.

³ Comme le permet l'article L. 251-3 du code de commerce.

⁴ Vote du conseil d'administration de Tahiti Tourisme le 15 septembre 2009.

⁵ Arrêté n°2229 PR du 5 octobre 2009.

⁶ Cf. la délibération n°2011-43 APF du 18 août 2011 relative au plan de redressement des comptes du Pays.

Dans ce contexte, le Pays a réduit la subvention qu'il octroie au GIE en 2012, pour passer de 1,7 Mrds F CFP à 1,2 Mrds F CFP. Le conseil d'administration a voté un plan d'actions 2013 en sollicitant une aide portée à 1,7 Mrds F CFP. La fermeture des bureaux à l'étranger a bien eu lieu, pour ne conserver que l'antenne californienne. La gestion de l'accueil en Polynésie française est restée en revanche du ressort du GIE. Hormis 2020, année marquée par un programme de rigueur budgétaire du Pays suite à la crise sanitaire, qui a réduit son aide financière à 1,2 Mrds F CFP, les subventions versées au cours de la période sous revue ont dépassé chaque année 1,6 Mrds F CFP.

La Chambre a publié, en 2013, un examen de la gestion de Tahiti Tourisme. Ce contrôle a porté sur les exercices 2005 à 2011. Dans ce rapport, la Chambre avait relevé deux zones de faiblesse principales :

- Une gouvernance marquée par de multiples interventions politiques dans le fonctionnement de la structure, et dans le même temps, les dispositions relatives à la vérification de l'utilisation des fonds versés n'étaient pas toujours été respectées. La répartition des compétences était floue entre la direction générale, le comité de direction et le conseil d'administration, ce qui posait question de l'efficacité du pilotage et de la qualité de l'évaluation interne ;

- une gestion perfectible, notamment à cause d'une politique en matière de personnel qui restait à définir, des prestations de consultants coûteuses et pas toujours opérationnelles, ainsi que l'absence de mise en concurrence ;

En conséquence, une attention particulière est portée dans le présent rapport sur :

- La gouvernance : respect du périmètre de l'objet social, stratégie et liens avec la politique publique du ressort du Pays, relations éventuelles avec la direction du tourisme, pilotage et performance, outils de gestion financière ;

- L'économie des moyens : l'activité promotionnelle, la situation financière, la procédure des achats, et la gestion des ressources humaines.

Procédure

Dans le cadre de son programme annuel de travail 2019 la chambre territoriale des comptes (CTC) de la Polynésie française a engagé le contrôle des comptes et de la gestion du groupement d'intérêt économique « Tahiti Tourisme », sur les exercices 2012 et suivants. En préalable de l'ouverture du contrôle, le Procureur financier près la Chambre a été saisi par lettre n°2019-006 afin de se prononcer sur sa compétence. Cet avis, rendu le 11 janvier 2019, a confirmé la compétence de la Chambre, en indiquant qu'il s'agit d'un avis formel sans incidence sur la procédure, aucune disposition du code des juridictions financières ne prévoyant ledit avis concernant la CTC de la Polynésie française.

Suite à la survenue de la pandémie en mars 2020 qui a bouleversé l'économie touristique, la Chambre a pris la décision en séance du 20 mars 2020 de mettre fin provisoirement et à titre exceptionnel au contrôle de Tahiti Tourisme, comme d'ailleurs celui relatif à la politique du tourisme conduite par le Pays engagé concomitamment.

La Chambre a inscrit à nouveau ces deux contrôles au titre de l'année 2023. La période du présent contrôle de Tahiti Tourisme est fixée de 2017 à 2021, dernier exercice comptable clos au moment de l'ouverture de l'examen de la gestion. Le plan de contrôle a été validé par le président de la Chambre le 12 décembre 2022.

Le Procureur financier près la Chambre a été saisi par lettre n°2023-030 le 30 janvier 2023 afin de se prononcer une nouvelle fois sur sa compétence. Cet avis, rendu le même jour, a confirmé la compétence de la Chambre à contrôler un organisme tel que le GIE Tahiti Tourisme.

Les directeurs généraux, qui ont la qualité d'ordonnateur dans le cas de Tahiti Tourisme, ont été destinataires de l'information relative à l'ouverture du contrôle par un courrier individuel. M. Jean-Marc MOCELLIN, directeur général en fonctions depuis le 6 avril 2020 en a accusé réception le 2 décembre 2022. M. Paul SLOAN, directeur général en fonction du 18 juillet 2014 au 30 septembre 2019, a été destinataire du courriel le 5 décembre 2022 à partir d'une adresse qu'il avait communiquée au GIE lors son départ, située dans son pays d'origine, les États-Unis. Ne formulant pas d'accuser de réception malgré les relances, des recherches conduites par l'équipe de contrôle ont permis d'identifier une adresse professionnelle dans l'État de Californie, qui a donné lieu à une deuxième notification le 14 décembre 2022. Il n'a pas, cette fois encore, accusé réception. Mme Vaihere LISSANT a été nommée par le conseil d'administration directrice générale par intérim à compter du 1^{er} octobre 2019. Elle a elle-même été remplacée par Mme Vaima DENIEL le 14 janvier 2020 jusqu'à la prise de fonctions de M. MOCELLIN. Mmes LISSANT et DENIEL ont été destinataires d'une lettre d'ouverture du contrôle le 9 février 2023, qu'elles ont réceptionné respectivement les 10 et 13 février 2023.

Les deux présidents du conseil d'administration successifs ont été également destinataires d'un courrier pour information. Le 5 décembre 2022 concernant Mme Maïlee FAUGERAT, présidente depuis le 1^{er} décembre 2017, ainsi que M. Michel MONVOISIN son prédécesseur en fonction jusqu'au 20 octobre 2017, à la même date. Mme Diana CHIN CHOI, présidente du conseil d'administration par intérim du 3 octobre 2019 au 31 décembre 2019 a été destinataire d'une lettre d'ouverture pour information dont elle a accusé réception le 13 février 2023.

Un entretien de début de contrôle tels que recommandé par les normes professionnelles a eu lieu le 13 décembre 2022 avec M. Jean-Marc MOCELLIN. Un entretien de courtoisie a eu lieu le 13 décembre 2022 avec Mme Maïlee FAUGERAT, et le 27 mars 2023 avec M. Michel MONVOISIN.

À l'issue de l'instruction, l'entretien prévu par l'article L. 272-62 du code des juridictions financières a eu lieu le 5 avril 2023 avec M. Jean-Marc MOCELLIN. L'entretien avec son prédécesseur, M. Paul SLOAN, n'ayant pas été joignable malgré un courriel supplémentaire adressé le 3 avril 2023, n'a pas été matériellement rendu possible.

Lors de sa séance du 27 avril 2023, la Chambre a formulé les observations provisoires reproduites ci-après.

Le rapport d'observations provisoires complet a été adressé le 11 mai 2023 à M. Jean-Marc MOCELLIN, directeur général en fonction. Ce dernier a adressé à la Chambre une réponse le 9 juin 2023. Son prédécesseur, Paul SLOAN n'a pas accusé réception du rapport.

En complément, un ou des extraits ont été communiqués à 16 tiers concernés, qui ont chacun accusé réception entre le 11 mai et le 30 mai 2023.

Le commissaire du gouvernement, le président du Tahiti Cruise Club, l'ancien directeur des finances du GIE TT, la directrice de l'Institut de la statistique de la Polynésie française (ISPF), M. Michel MONVOISIN, ancien président du conseil d'administration du GIE TT, et M. Dominique AUROY, ont formulé chacun en ce qui les concerne une réponse.

Le président de la collectivité de la Polynésie française, Mme Maïlee FAUGERAT, présidente du conseil d'administration du GIE TT, M. Jean-Paul Le CAILL, directeur général du Port autonome, M. Gaston FLOSSE, ancien président de la Polynésie française, M. Jean-Christophe BOUISSOU, ancien ministre du tourisme, M. Tearii ALPHA, ancien ministre du logement, n'ont pas donné réponse.

Les réponses parvenues ont été traitées dans leur intégralité.

La Chambre a délibéré le 11 août 2023 les observations définitives reproduites ci-après.

Transmises aux ordonnateurs successifs, seul M. MOCELLIN a usé de son droit de réponse dans le délai d'un mois imparti à l'article L. 272-66 du code des juridictions financières.

1 LE CONTRAT CONSTITUTIF DU GROUPEMENT

1.1 La difficile administration de la liste des membres

Au regard de son statut de groupement d'intérêt économique – GIE, Tahiti Tourisme est organisé juridiquement par son *contrat constitutif* au sens de l'article L. 251-8 du code de commerce applicable en Polynésie française. Il s'agit de l'équivalent des *statuts* pour d'autres personnes morales de droit privé.

Le GIE a connu au cours de ces 10 dernières années trois évolutions statutaires majeures, la première en 2014, la deuxième en 2017, et la plus récente en 2020. Concernant la période sous revue, les statuts remaniés ont été adoptés en assemblée générale le 23 mars 2017 et enregistrés le 11 mai 2017 au registre du commerce et des sociétés - RCS. Les statuts modifiés en assemblée générale du 20 décembre 2019 ont été enregistrés le 15 mai 2020 selon la même procédure.

Les évolutions observées en 2017 puis en 2020 sont intervenues aussi bien sur des aspects touchant aux modalités de gouvernance que sur le contenu de l'objet social. Le règlement intérieur, adopté en 2014 sous le format d'un document ad hoc, a été incorporé en 2017 dans le contrat constitutif, pour gagner en clarté aux dires de Tahiti Tourisme. Ce choix a d'ailleurs été confirmé en 2020, même si l'article 1.1 des statuts offre encore la possibilité de se doter d'un règlement intérieur. D'autres changements ont permis de corriger des irrégularités, comme la prise en compte en 2017 des dispositions du II.2° de l'article L. 251-8 du code de commerce, inappliquées jusque-là. Cette formalité obligatoire qui consiste à joindre au contrat constitutif l'identité commerciale de chacun des membres, permet de matérialiser leur responsabilité solidaire au titre de l'assemblée générale, l'un des principes fondateurs d'un GIE.

Il s'agit donc d'un aspect important de la gouvernance d'un GIE.

La mise en œuvre effective de cette évolution s'est révélée laborieuse dans le cas de Tahiti Tourisme.

Cet exercice suppose en effet que la liste des membres soit enregistrée selon les mêmes formes que les statuts, et qu'au préalable, chaque membre soit clairement identifié. Ainsi, le contrat prévoit depuis 2017 les dispositions adaptées : « *la liste des membres sera annexée aux présents statuts lors du dépôt au registre du commerce et des sociétés. Toute modification de la liste sera réalisée dans le respect des mêmes formalités.* », et que soient indiqués « *Les nom, raison sociale ou dénomination sociale, la forme juridique, l'adresse du domicile ou du siège social et, s'il y a lieu, le numéro d'identification de chacun des membres du groupement, ainsi que, selon le cas, la ville où se situe le greffe où il est immatriculé ou la ville où se situe la Chambre des métiers où il est inscrit ;* » Dans ses statuts, le GIE a ainsi rappelé que ces « *indications concernent tous les membres du groupement, qu'ils soient personnes physiques ou morales* ».

Les statuts enregistrés le 11 mai 2017 ne contenaient pourtant pas en annexe la liste des membres.

Tahiti Tourisme a produit un ensemble d'échanges par écrit avec le greffe qui indiquent qu'il a communiqué pour la première fois le 13 septembre 2017 la liste au greffe de la Cour d'appel de Papeete, chargé à l'époque du registre du commerce et des sociétés – RCS, en complément du dossier remis le 7 août 2017. À cette date, le greffe a précisé qu'il s'agissait de joindre à la liste des membres du GIE, une attestation individuelle sur l'honneur de non-condamnation avec déclaration de filiation et justificatif d'identité, et que par la suite, la déclaration des nouveaux dirigeants et administrateurs serait à envoyer avec les mêmes pièces.

Tahiti Tourisme a précisé que la liste n'a pas pu être enregistrée par le greffe qui l'a estimée non conforme (courrier du greffe du 18 mai 2018). Par application des dispositions de la délibération n° 2004-55 APF du 11 mars 2004 portant réglementation du registre du commerce et des sociétés, le greffe demandait notamment la production d'un extrait Kbis de moins de trois mois pour chaque personne morale (articles 12 et 27 pour les pièces⁷) dans un délai de 15 jours (article 28 pour le délai), sous peine de décision de refus d'inscription.

Aux dires du GIE, deux années auraient été nécessaires pour que le greffe et le GIE s'accordent sur la nature des pièces justificatives à produire à l'appui des listes, à cause du statut relativement inédit en Polynésie française que représente un GIE.

Tahiti Tourisme a transmis des éléments complémentaires le 4 juin 2018.

Les difficultés constatées dans la transmission des pièces au greffe ont été un révélateur de l'insuffisance des vérifications des documents par l'administration de Tahiti Tourisme concernant l'identité et de la recevabilité des membres.

Le GIE a été en mesure de communiquer un extrait du Kbis complet daté du 18 novembre 2020.

En 2021, le GIE a souhaité régulariser les nouvelles adhésions validées par les assemblées générale du 15 septembre 2020 et du 10 décembre 2020. Un courriel en ce sens a été adressé au greffe avec la liste nominative et les numéros RCS. La juridiction compétente aurait demandé en complément de renseigner pour la première fois depuis 2018 le formulaire M2/M pour chacun des membres.

Dans le cadre du présent contrôle, Tahiti Tourisme a transmis une demande de mise à jour de la liste de ses membres par courriel du 9 février 2023.

Le difficile suivi des membres renvoie aux conditions de vérification du quorum des séances du conseil d'administration et des assemblées générales (cf. le § 2).

En conséquence, Tahiti Tourisme est invité pour l'avenir à assurer la plus grande rigueur dans son suivi administratif et des procédures d'enregistrement de la liste de ses membres, conformément à ses statuts.

En réponse aux observations provisoires, le directeur général a indiqué qu'il prévoit de centraliser les informations relatives aux membres (date d'entrée / cotisation etc...) dans un seul document. Cette initiative, qu'il conviendra de pérenniser, ne peut qu'être encouragée.

⁷ Arrêté n° 807 CM du 11 mai 2004 modifié fixant la liste des pièces à joindre pour toute déclaration au registre du commerce et des sociétés.

1.2 Un objet social ambitieux

1.2.1 Un périmètre large qui oblige le groupement

L'examen dans le temps long de l'objet de Tahiti Tourisme prévu dans son contrat constitutif indique la permanence du choix d'un périmètre large et diversifié.

Le contrat constitutif enregistré le 19 janvier 2006 identifie cinq items dans l'objet du GIE (Cf. l'article 3) : promotions sur le marché intérieur en Polynésie et à destination des extérieurs émetteurs, accueil des visiteurs, sensibilisation de la population locale, participation à l'amélioration du produit, ainsi que favoriser les flux de visiteurs vers et à l'intérieur du pays.

Pour chacun de ces domaines, le contrat constitutif indique au total pas moins de 22 types d'actions différentes, qui peuvent, ou pas, être engagées par Tahiti Tourisme (« *le Groupement peut* »). Cet objet précise que Tahiti Tourisme peut « mettre en œuvre toute action conforme à la réalisation de son objet, déléguée par l'autorité publique en charge du tourisme dans le cadre de conventions. »

En 2014 (Cf. l'article 3), le nouveau contrat constitutif reconnaît Tahiti Tourisme comme « *essentiellement un opérateur de promotion touristique* ». Après lecture complète de l'objet, l'étendue de ce dernier est augmentée par rapport à la version de 2006, avec l'inscription de deux domaines supplémentaires, à savoir l'observation des marchés et la formation des acteurs locaux du tourisme et des prescripteurs. À cela est ajoutée une modification majeure dans le texte, puisque, désormais, de la simple faculté, le contrat constitutif instaure l'obligation faite à Tahiti Tourisme de réaliser les actions énoncées dans l'objet, soit un ensemble de 32 types d'actions différentes : « *le Groupement réalise* ».

La version du contrat constitutif votée en 2017 ne revient pas sur l'obligation évoquée précédemment, et ne modifie guère le périmètre arrêté en 2014, les domaines retenus conservent en effet leur intitulé. L'évolution mineure relevée est un nombre d'actions qui est ramené à 26 (Cf. l'article 1.5) qui sont réparties entre sept missions. Seules deux actions sont présentées comme des options : Tahiti Tourisme « peut participer à la définition des projets d'aménagements et d'équipements touristiques de la Polynésie française » et « peut assurer un service de réservations et de billetterie ».

La version du contrat adoptée en 2020 a conservé à l'identique la rédaction de l'objet du groupement, qui est inscrit comme précédemment à l'article 1.5, seul son ordonnancement interne a été modifié.

La rédaction de l'article 1.5 adoptée par Tahiti Tourisme qui s'oblige ainsi à conduire les 26 actions identifiées rend nécessaire un suivi des opérations à partir de ce qui peut être assimilé à une feuille de route statutaire obligatoire, ce qui impose de la part du GIE un suivi attentif sur la question.

En réponse aux observations provisoires, le directeur général a indiqué qu'il présentera dans le prochain rapport d'activité les actions réalisées selon l'organisation fixée par l'objet social.

1.2.2 Des interventions à mieux retracer

La Chambre a demandé à Tahiti Tourisme de justifier du respect des missions et des actions qu'il doit réaliser au sens de l'article 1.5 de son contrat constitutif. Seuls les rapports d'activités annuels de 2017 à 2021 ont été communiqués, accompagnés des rapports annuels rédigés par les sociétés spécialisées prestataires sur les marchés cibles.

La première catégorie de documents qui répond aussi à un objectif de communication institutionnelle, élément important s'agissant d'un organisme de promotion, ne permet pas d'avoir une appréhension analytique des actions au sens des statuts. Les rapports d'activités rappelant les objectifs et les axes stratégiques, ainsi que les outils déployés pour y parvenir, constitue une approche différente du périmètre défini dans le contrat constitutif.

La deuxième catégorie valide seulement le thème de la mission de « *promotion sur les marchés extérieurs.* »

En conséquence, Tahiti Tourisme ne procède pas à une analyse qui lui permettrait de s'assurer du respect des items indiqués dans ses statuts.

Le GIE ne tient ainsi pas de relevé des projets prévus et réalisés ventilés par action, par année, et par montant, au sens de l'article 1.5 des statuts. Étonnamment, les membres et les administrateurs du GIE ne semblent pas demandeurs de ce type d'information.

L'observation précédente qui a rappelé que les 26 actions revêtent un caractère contraignant par le choix de l'assemblée générale qui a adopté les statuts, impose ce suivi formalisé. Il est important en effet que le pilotage du GIE prenne en compte la nécessité de vérifier si les missions obligatoires sont effectuées ou pas.

Le mode de fonctionnement observé peut indiquer soit que la rédaction de l'article 1.5 n'est pas adaptée, soit que le mode de pilotage des actions fait l'impasse des dispositions statutaires, alors qu'elles ont un caractère opérationnel, à cause du niveau de détail retenu.

Ce défaut de suivi pourrait présenter a contrario l'inconvénient que Tahiti Tourisme engage des actions en dehors des sept missions statutaires ou à tout le moins selon une lecture extensive des textes. L'absence de documentation sur cet aspect ne permet pas d'identifier ce type d'écart. Seules les lectures des procès-verbaux des assemblées, qui ne fournissent par nature qu'une information générale, invitent à penser que des projets éloignés du cœur de métier ont pu être évoqués par le passé. Pour information, trois projets hors de l'objet social avaient été envisagés, sans qu'ils aient toutefois prospéré :

- un guichet unique prévu en 2014 ayant pour rôle de guider les investisseurs dans le domaine du tourisme, en remplacement de la direction générale des affaires économiques (DGAE) et de la délégation aux affaires internationales et européennes du Pacifique rattachée à la présidence du Pays ;

- En 2015, un guichet « Tahiti Film Office » visant à développer et accompagner des tournages de films, reportages et spots publicitaires ;

- L'octroi et le versement de subventions Il s'agit de l'octroi de subventions à l'association des pensions de famille et des contrôles qui en sont le corollaire.

Si ces dérives n'ont pas vu le jour, il s'agit d'un point de vigilance que la Chambre porte, et que les instances de décision, assemblée générale et conseil d'administration, sont invités à partager.

En réponse aux observations provisoires, le directeur général a indiqué que toute action nouvelle fait l'objet d'un contrôle de son adéquation avec les missions dans les statuts. La Chambre en prend acte, en rappelant toutefois qu'il conviendra que ce point fasse l'objet d'une présentation systématique aux instances de gouvernance compétentes.

1.2.3 Le dispositif exceptionnel *Titeti Ai'a*

Le Pays a confié par mandat à titre exceptionnel la gestion et l'attribution aux résidents de coupons de réduction *Titeti Ai'a* en vue de dynamiser le *tourisme d'intérieur*.

L'objectif affiché est d'amortir les effets de la pandémie COVID 19 sur le marché touristique local qui a provoqué des restrictions importantes sur le trafic aérien international et la raréfaction des croisières.

Le dispositif a été instauré par la délibération n°2021-41 APF du 25 février 2021 et ses arrêtés d'application successifs pris en conseil des ministres.

Le conseil d'administration en séance du 26 février 2021 a autorisé le directeur général à accepter le mandat. Même si l'objet social et particulièrement large, la question de savoir si cette action rentre dans le périmètre de Tahiti Tourisme aurait mérité d'être discutée en séance.

Cette opération a été engagée en mars 2021, et se poursuit en 2023.

Le Pays s'engage à rembourser au GIE la valeur nette des coupons qu'il a payés aux professionnels, le touriste local payant le prix public, déduction faite de la valeur dudit coupon. Une avance initiale de paiement de 50 MF CFP par la collectivité a été versée en 2021. Les crédits ont été portés à 100 MF CFP en 2021 (avenant n°2), à 100 MF en 2022, et à 30 MF CFP en 2023.

Le financement par la collectivité n'a ainsi concerné que la valeur des coupons pris en charge par le GIE, en excluant donc les frais de fonctionnement correspondant, ainsi que le coût de développement du site Internet dédié, <https://www.titeti-aia.pf/>, à hauteur de 8 015 418 F CFP. Ce choix est motivé aux dires de la direction, par des crédits rendus disponibles, des actions de promotion n'ayant pas été engagées comme prévu en 2021, à cause du retournement du marché touristique dû aux effets de la pandémie COVID 19.

Ce contrat comporte certaines obligations particulières qui s'imposent à Tahiti Tourisme en tant que mandataire qui agit pour le compte du Pays. Il a pour l'essentiel satisfait à ces exigences (assurance couvrant les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile, compte bancaire unique, comptabilité séparée en produits et en charges, production d'un état mensuel des paiements et des dépenses réalisées et les besoins, ainsi que d'un état intermédiaire des comptes).

2 UNE GOUVERNANCE À CONSOLIDER

La Chambre a demandé à Tahiti Tourisme de justifier d'un dispositif de prévention des conflits d'intérêt concernant les administrateurs et plus largement tout élément portant sur la déontologie des membres et des administrateurs, ainsi que tout moyen formel de limitation du pouvoir d'ingérence des administrateurs sur les services.

Le GIE n'a communiqué aucun document sur ces aspects au cours de l'instruction. En réponse aux observations provisoires, le directeur général a indiqué qu'un recueil est en cours de rédaction. Il conviendra dès lors d'aller jusqu'au bout de la démarche, afin de sensibiliser et prévenir les risques. Ainsi, la Chambre formule la recommandation suivante :

Recommandation n° 1 : formaliser et diffuser auprès des membres et des administrateurs un recueil de déontologie et de prévention des conflits d'intérêt, dès 2023.

En réponse aux observations provisoires, le directeur général a indiqué qu'un recueil est en cours de rédaction. Il conviendra dès lors d'aller jusqu'au bout de la démarche, afin de sensibiliser les intéressés pour mieux prévenir les risques.

2.1 L'assemblée générale

2.1.1 Fonctionnement des AG

Le contrat constitutif adopté en 2017 prévoit la tenue d'une assemblée générale au moins une fois par an, dans les six premiers mois de la clôture de l'exercice (Cf. l'article 3.1.3.). Cette disposition a été confirmée dans les statuts adoptés en 2020. Cette formalité a été respectée dans l'ensemble. En 2022, l'assemblée a été réunie le 1^{er} juin 2022. L'assemblée générale est convoquée par le conseil d'administration, dans un délai qui ne peut pas être inférieur à huit jours francs de la date de la réunion. Ce délai n'a pas été suffisamment respecté en début de période, alors que cette précaution est particulièrement utile pour les membres installés dans les îles pour leur permettre de prendre leurs dispositions pratiques, au vu des délais de route.

Même si les formalités de calendrier semblent mieux suivies en fin de période, Tahiti Tourisme est appelé à la vigilance sur cet aspect.

Cette assemblée est composée de tous les membres du groupement. Chaque membre dispose d'une voix, et les décisions y sont prises à la majorité des membres présents ou représentés.

L'assemblée générale ordinaire - AGO - délibère valablement, si au moins 15 de ses membres sont présents ou représentés, à jour de leurs cotisations au moment de la réunion. La vérification du quorum doit intervenir en début de séance. Les 13 procès-verbaux de réunion transmis indiquent quels sont les membres présents et les procurations émises.

Il conviendrait de préciser dans les procès-verbaux à qui les procurations ont été adressées, puisque la représentation est limitée dans les statuts à quatre mandats, et de distinguer clairement les membres à voix délibérative, ceux à voix consultative ainsi que les personnalités invitées. Le décompte chiffré devrait aussi apparaître afin d'indiquer expressément au moins le nombre des membres inscrits et l'effectif des membres présents.

Cette AGO, qui délibère à la majorité simple des suffrages exprimés, statue, en particulier, sur le budget prévisionnel et sur les comptes, détermine le montant des cotisations annuelles de ses membres, accepte un nouveau membre, et arrête la stratégie de promotion. Le vote n'est valable qu'à la majorité des deux tiers des suffrages exprimés lorsqu'il concerne notamment la modification des statuts, l'exclusion d'un membre ou la révocation d'un administrateur.

La version 2017 des statuts disposait que les procès-verbaux, consignés par la direction dans un registre spécial, sont signés par le président de séance. Depuis 2020, les statuts imposent la signature par le président du conseil d'administration pour leur authentification, puis leur publication publique sur le site internet www.tahititourisme.pf.

Si tous les procès-verbaux ont été signés et rassemblés dans un registre, ils n'ont pas bénéficié jusqu'en début avril 2023, date de fin de la présente instruction, de la publication sur internet. Tahiti Tourisme doit corriger rapidement cette lacune.

Un point d'attention est porté par ailleurs sur la formalisation et à l'effectivité du contrôle qui vise à s'assurer du droit de vote qui est réservé aux membres à jour de leur cotisation puisque les statuts de 2017 disposent que « *chaque membre du Groupement, sous réserve d'être à jour de ses cotisations, a le droit de participer, avec voix délibératives, aux Assemblées Générales des membres* ». Il a été fixé en complément que « tout nouveau membre doit s'acquitter de la cotisation en vigueur au moment de son admission, au prorata temporis ». Ces principes ont été confirmés en 2020. En revanche, la clause selon laquelle « les cotisations sont dues à chaque commencement d'année civile » a été supprimée en 2020. Si aucune mention explicite ne précisait en 2017 quelle autorité détermine le montant des cotisations, cet oubli a été réparé dans la version 2020 : « *Le financement des opérations du Groupement est assuré par : - les cotisations des membres et des administrateurs dont le montant et les modalités de versement sont fixés par l'Assemblée Générale ;* ».

Les modalités de paiement des cotisations des membres ainsi que des administrateurs sont renvoyées aux termes des statuts à une délibération de l'assemblée générale.

L'assemblée générale a effectivement adopté comme modalité une nouvelle tarification, variable entre 12 000 F CFP et 150 000 F CFP en fonction des effectifs. Les *fédérations* et les *groupements* doivent s'acquitter d'une cotisation de 225 000 F CFP (délibération n°04-2020 page 8).

Ce n'est que dans le cadre de l'instruction et des échanges avec Tahiti Tourisme qu'il s'avère que le barème ci-dessus s'applique indifféremment aux administrateurs et aux membres. Il s'agit d'un changement de modèle, la version antérieure de 2017 fixait un tarif de 12 000 F CFP pour les membres et de 225 000 F CFP pour les administrateurs.

La direction a indiqué que les montants retenus sont selon elle plus justes, car en proportion au nombre de salarié des entreprises adhérentes, ce qui n'était pas le cas auparavant. La forte croissance du nombre de membres en fin de période semble traduire cette analyse.

Tableau n° 1 : Effectif des membres du groupement

2017	2018	2019	2020	2021	2022
47	53	55	<i>absence de cotisation</i>		130

Source : Tahiti Tourisme

En revanche, en matière de procédure, la délibération ne précise pas non plus les modalités de versement et la question des droits acquis (remboursement ou pas en cas de démission au prorata temporis). Tahiti Tourisme, pour justifier d'une formalisation complète en matière de cotisation a renvoyé au contenu du dossier d'adhésion, pièce jointe au dossier de séance du 15 septembre 2020. Mais le procès-verbal de l'assemblée générale se borne à indiquer la validation d'un tableau de tarification, et non pas le dossier d'adhésion. Au surplus, le contenu du dossier est succinct, les conditions générales sont absentes, alors qu'il s'agit bien d'un contrat entre les membres et Tahiti Tourisme, qui doit indiquer les droits et obligations de chaque partie.

Tahiti Tourisme doit dès lors faire preuve de davantage de rigueur, aussi bien dans l'intitulé de ses délibérations, les termes choisis conditionnant l'étendue et la portée des décisions prises, que dans la rédaction du contrat d'adhésion qu'il conviendra de compléter pour lui donner l'armature juridique adaptée.

Par ailleurs, alors que le bulletin d'adhésion confirme que le paiement est calculé prorata temporis entre la date du conseil qui a entériné l'adhésion et la fin de l'exercice, Tahiti Tourisme s'écarte en pratique de son propre règlement : les nouveaux adhérents sont exonérés de leur cotisation la première année, alors qu'il arrive que l'assemblée générale (AG) admette de nouveaux membres entre février et septembre, soit une durée significative.

En réponse aux observations provisoires, le directeur général a indiqué qu'il appelle au paiement des cotisations selon les termes des statuts, soit au prorata temporis, et ce dès 2023.

Quoi qu'il en soit, Tahiti Tourisme est invité à se conformer à la réglementation qu'il édicte lui-même.

Sur la question de la vérification de la réalité du paiement des cotisations, Tahiti Tourisme a indiqué que même s'il n'est pas confronté à des problèmes d'impayés, un contrôle avant chaque séance est pratiqué de sorte que seuls les membres ayant pu signer la feuille d'émargement servant de base à la détermination du quorum sont recensés comme présents et pourront participer au vote. Dans le détail, la procédure écrite depuis 2019 serait organisée comme suit :

1. Mise à jour par le service de la comptabilité de la liste des membres à jour de leur cotisation ;
2. Transmission au secrétariat pour préparation de la feuille d'émargement ;
3. Mise à jour de la feuille d'émargement des membres de l'assemblée générale par le secrétariat
4. Impression de la feuille d'émargement pour compléter le dossier de séance du jour
5. Signature par les membres à jour de la feuille d'émargement qui ne comporte que les membres à jour de leurs cotisations.

L'assemblée générale a décidé le 15 septembre 2020 de l'exonération de cotisation tous les membres, pour tenir compte des effets de la pandémie sur la situation économique des membres (délibération n°3-2020). Les versements ont fait l'objet d'un remboursement. Cette décision a été à nouveau appliquée au titre de la cotisation 2021 (délibération n°4-2021), même s'il y a une erreur de plume dans la rédaction de la délibération, qui fait référence à l'année 2020.

Tableau n° 2 : Effectifs et montants encaissés au titre des cotisations des membres de l'assemblée générale

<i>en francs CFP</i>	2017	2018	2019	2020	2021
nbre de cotisants	47	53	55	58	dispense
montants encaissés	564 000	636 000	660 000	696 000	

Source : CTC d'après grands livres

Sur la période, quelques membres ont fait l'objet d'une exclusion, en octobre 2017 (3 membres) et en juillet 2019 (2 dont une compagnie aérienne sud-américaine).

En réponse aux observations provisoires, le directeur général a indiqué qu'il appelle au paiement des cotisations selon les termes des statuts, soit au prorata temporis, et ce dès 2023.

2.1.2 Les commissions

Les nouveaux statuts de 2020 ont créé quatre commissions afin, selon les termes de l'article 3.1.5. « *de faire participer activement les membres de l'Assemblée générale à l'objet du Groupement et de profiter de leur expertise* ». L'idée initiale était de renforcer le dialogue entre les membres de l'AG et la direction.

Ces commissions sont thématiques : budget, développement et stratégie à l'international, marketing-communication et marchés de niche, marché local et sensibilisation.

Les statuts disposent que chaque commission est composée de 12 membres, à l'exception de la commission budget qui accueille aussi les présidents des trois autres commissions.

La composition de ces commissions est validée en assemblée générale. Celle-ci a ainsi délibéré et adopté pour la première fois une liste le 15 septembre 2020 – délibération n°6-2020 page 9. Elle comporte effectivement une liste inférieure ou égale à 12 membres, à laquelle sont ajoutés des *invités*, soit cinq adhérents à la commission *marketing-communication et marché de niche*, et neuf adhérents à la commission *développement et stratégie à l'international*, sans que cet aménagement soit prévu dans les statuts. De surcroît, si les statuts disposent que « *Le président de chaque commission valide la liste des participants aux réunions.* », les seules pièces communiquées pour assurer le suivi des débats et des avis formulés, sont des diapositives. L'absence de pouvoir décisionnel de ces instances ne saurait justifier ce manque de formalisme.

En réponse aux observations provisoires, le directeur général indique qu'il proposera une modification des statuts afin que la pratique de faire participer des invités aux commissions soit prévue dans le texte constitutif. En outre, il a précisé qu'il veillera à rédiger des comptes-rendus de réunions plus précis dès 2023. La Chambre prend acte de ces engagements formels.

En pratique, les commissions sont réunies pour faciliter, par cette étape préalable, le bon déroulement des séances plénières de l'assemblée générale. Entre 2020 et 2022, 20 séances ont été organisées au vu des fichiers de présentation transmises.

Cette nouvelle architecture de gouvernance, qui part d'un bon principe, celui de préparer les assemblées plénières pour gagner en efficacité, si elle est avantageuse pour l'équipe de direction, peut présenter toutefois l'inconvénient de supprimer les matières à débat en assemblée générale. Or, l'assemblée des membres se doit de demeurer une instance centrale.

2.2 Le conseil d'administration

Le conseil d'administration a vocation, en vertu du contrat constitutif, à administrer le groupement. Sa composition a évolué entre 2017 et 2020.

En début de période, sont prévus six membres « au titre des intérêts généraux » soit deux ministres et deux représentants de l'Assemblée de la Polynésie française - APF, le président du syndicat pour la promotion des communes de Polynésie française - SPC PF, le président de la Chambre de commerce, d'industrie, de services et des métiers - CCISM. Un représentant du personnel est membre, ainsi que 17 membres au maximum élus par l'assemblée générale répartis entre les neuf collèges au titre des activités privées.

Depuis 2020, le conseil d'administration est composé de 14 membres « au titre des intérêts généraux » soit cinq ministres, le président de la commission du tourisme de l'APF, le président de la commission économie de l'APF, cinq personnes désignées en conseil des ministres, le président du SPC PF, et le président de la CCISM. Un représentant du personnel siège également, et chaque collège élit deux membres au « titre des intérêts privés ».

Les collèges ayant été ramenés à un total de sept en 2020, ce sont 14 membres qui siègent. Des changements dans la configuration des collèges entre 2017 et 2020 sont intervenus : la suppression de la distinction entre les compagnies aériennes internationale selon la situation géographique de leur siège, les transporteurs touristiques terrestres ont été intégrés au collège activité touristique, les activités culturelles ont disparu, l'hôtellerie terrestre a été scindée en deux, entre hôtellerie et autres hébergements.

Tableau n° 3 : Intitulé des collèges

statuts 2017	statuts 2020
transports aériens internationaux basés en Polynésie française	transports aériens internationaux
transports aériens internationaux non basés en Polynésie française	
transports aériens domestique	autres transports aériens
transports touristiques	
hôtellerie (chaînes hôtelières, indépendants, timeshare)	hôtellerie (chaînes hôtelières, indépendants, timeshare)
	autres hébergements terrestres (pensions de famille, meublés de tourisme, auberges de jeunesse, camping, hébergements insolites,...)
hôtellerie flottante domestique	hôtellerie flottante domestique (croisière, charte nautique,...)
agences de voyage et bureaux d'excursion	agences de voyages et bureaux d'excursion
activités touristiques et culturelles	activités touristiques

Source : CTC

La répartition du nombre de voix a également évolué sur la période. Les représentants des intérêts généraux n'ont plus la majorité (14 voix contre un total de 30). Les décisions sont en effet prises à la majorité simple des suffrages exprimés par les membres présents ou représentés. En cas d'égalité des voix, celle du président du conseil d'administration est prépondérante.

Dans les faits, la lecture des procès-verbaux indique que les décisions sont majoritairement prises à l'unanimité, ce qui peut indiquer soit un consensus fort au sein du GIE, soit a contrario, l'absence de débats. Le contenu limité des procès-verbaux ne permet à la Chambre de trancher en faveur d'un scénario plutôt qu'un autre. Sur cet aspect, le GIE a justifié cette situation par une durée réduite des séances et un temps important en proportion consacré aux présentations de diapositives. Par ailleurs, toutes les convocations n'ont pas été transmises en cours d'instruction à la Chambre alors que la période sous revue ne remonte au plus tard qu'en 2017, laissant apparaître une nouvelle fois des marges de progrès dans le suivi et l'archivage administratif.

statuts 2017	statuts 2020
17 membres des collègues : 17 voix	14 membres des collègues : 14 voix
CCISM : 1 voix	CCISM : 1 voix
SPC PF : 1 voix	SPC PF : 1 voix
représentant du personnel : 1 voix	représentant du personnel : 1 voix
2 ministres et 2 représentants de l'APF : 21 voix soit 10,5 pour les ministres et 10,5 voix pour l'APF	5 ministres et 2 représentants à l'APF : 7 voix 5 personnes désignées en conseil des ministres : 5 voix
président du CA : 1 voix	président du CA : 1 voix
total : 42 voix	total : 30 voix
<i>intérêts généraux : 23 voix</i> <i>(Polynésie française + CCISM + SPC PF)</i>	<i>intérêts généraux : 14 voix</i> <i>(Polynésie française + personnes désignées + CCISM + SPC PF)</i>

Les cinq personnalités qualifiées ont été nommés en conseil des ministres par arrêté du 23 septembre 2020, pour un mandat de trois ans⁸. Les quatre procès-verbaux des séances auxquelles ils ont pu participer depuis leur désignation indique un taux global de présence de 50 %.

Si les contrats constitutifs antérieurs à celui de 2017 imposaient au moins quatre séances par an, les deux versions adoptées successivement depuis ont ramené le seuil à deux séances, condition respectée entre 2017 et 2022.

⁸ Arrêté n° 1480 CM du 23 septembre 2020 portant désignation des personnalités représentant les intérêts généraux au sein du conseil d'administration du groupement d'intérêt économique (GIE) Tahiti Tourisme.

L'autre condition posée à propos du calendrier de tenue du conseil d'administration (CA) est sa réunion obligatoire dans un délai maximal de 15 jours « après l'assemblée générale qui élit les administrateurs ». La nature du délai de 15 jours n'est pas précisée (jours francs, ouvrés...). L'hypothèse de 15 jours francs sera retenue dans les développements ci-dessous, modalité prévue concernant l'assemblée générale.

Les convocations doivent être adressées au moins huit jours francs à l'avance (article 3.2.5 des statuts de 2020).

L'assemblée générale a procédé à deux reprises entre 2017 et le 1^{er} trimestre 2023 à l'élection d'administrateurs : le 27 octobre 2017 et le 15 septembre 2020.

Or, la lecture des courriers de convocation indique un dysfonctionnement en 2017. L'élection conduite le 9 octobre 2017 a été entachée d'irrégularités. 13 membres dont le mandat était échu au bout de trois années, terme fixé par les statuts, soit le 16 juillet 2017, ont pourtant participé aux élections. Le président de Tahiti Tourisme a constaté ce problème et a convoqué le 18 octobre 2017 une nouvelle AG afin d'annuler l'élection précédente et procéder ensuite à un nouveau vote.

M. Michel MONVOISIN, président du conseil d'administration (PCA) à partir du 22 novembre 2013, réélu le 21 octobre 2014, était en fonction jusqu'au 20 octobre 2017.

L'AG du 27 octobre 2017 au cours de laquelle ont été organisées de nouvelles élections, a ainsi été tenue sans président en titre. Les statuts disposent toutefois qu'en cas d'empêchement temporaire ou définitif, le CA délègue un autre membre dans les fonctions de président, formalité satisfaite en début de séance (articles 3.2.3 en 2017 et 3.2.4 en 2020).

Les délais de convocation sous huit jours francs sont respectés dans l'ensemble. À l'identique des assemblées générales, Tahiti Tourisme est invité à davantage de rigueur dans l'organisation de ses conseils d'administration.

S'agissant du déroulement des séances, la vérification du quorum gagnerait à être rendue plus lisible, à l'identique des conseils d'administration, par une présentation chiffrée appropriée récapitulative, qui répartisse également les administrateurs en fonction de leur rattachement arrêté dans les statuts. Les procès-verbaux sont à rédiger de façon à être compréhensibles par tous, étant destinés à être publiés en libre accès sur le site internet du GIE.

Enfin, la question de l'attention portée par Tahiti Tourisme aux membres à jour ou pas de leur cotisation pour pouvoir participer au vote est à traiter à l'identique du constat dressé relatif aux membres de l'assemblée générale.

2.2.1 La présidence du conseil d'administration

Ce sont deux présidents du conseil d'administration, qui se sont succédé depuis 2017.

Les modalités de vote de la présidence du conseil d'administration n'ont été définies que depuis 2014 (article 13), qui a renvoyé au règlement intérieur l'organisation de l'élection à la présidence du conseil d'administration. Le dispositif a été intégré dans la version 2017 des statuts, et repris à l'identique en 2020.

Le président du conseil d'administration « *est élu par les membres du conseil d'administration sur proposition du ministre en charge du tourisme* » parmi les membres du conseil d'administration ou en dehors. Il est indiqué que le « *scrutin a lieu à la majorité simple des membres du conseil d'administration* » sans indiquer si le vote a lieu à main levée ou à bulletin secret, choix qui n'est pourtant pas anodin. Il conviendrait de combler ce vide procédural.

Les élections conduites par le CA ont eu lieu seulement le 1^{er} décembre 2017 puis le 25 ou le 28 septembre 2020. Tahiti Tourisme a eu une interprétation restrictive de son texte, ce qui n'est pas de bonne administration. Il conviendra de modifier les statuts sur cet aspect ou bien procéder à un vote systématique du PCA après chaque élection des administrateurs. Sur les deux dernières dates, les 25 ou 28 septembre 2020, un doute est présent, puisque la convocation n°106/TT/PCA fait référence à un CA le vendredi 25 septembre 2020, alors que le procès-verbal mentionne le 28 septembre 2020.

Sur le déroulement des élections tel que rapporté par les procès-verbaux de séance du conseil d'administration, les conditions ont été différentes entre 2017 et 2020. En 2017, un appel à candidature a été publié, 13 offres ont été reçues, et toutes ont été présentées au scrutin. Parmi les 13 candidats, une administratrice s'est présentée et est restée à tort en séance pendant le déroulement du vote. Sur cet aspect, le directeur général s'est engagé à proposer une modification des statuts.

Un vote à bulletin secret a été organisé, et Mme Maïlee FAUGERAT a été élue. Sans remettre nullement en cause la qualité de sa candidature, ce choix ne permet pas, au vu de son profil (elle était engagée dans le cluster maritime et a des responsabilités dans un magasin d'équipements nautiques), de satisfaire à la condition posée dans les statuts de 2017 « *Pour être éligible, le candidat doit justifier d'une **expérience significative** dans la sphère du tourisme* ». D'ailleurs, la lecture des débats confirme que la ministre et les administrateurs avaient connaissance de cette singularité, en lui laissant « *le bénéfice du doute* ».

Sur cet aspect, les statuts modifiés en 2020 ont atténué le niveau d'exigence 2020 « *Pour être éligible, le candidat doit justifier d'une **expérience** dans la sphère du tourisme* ».

Le renouvellement du poste de PCA a été effectué après cette réforme.

En réponse aux observations provisoires, le directeur général a indiqué que sera proposé lors de la prochaine modification des statuts un débat sur le profil à exiger. Quoi qu'il en soit, il conviendra de veiller à l'avenir au respect du contrat constitutif sur cet aspect majeur dans la gouvernance du GIE.

En 2020, le procès-verbal de séance n'informe pas de l'existence d'un appel à candidature préalable et du vote à bulletin secret ou à main levée. La ministre du tourisme a proposé de reconduire Mme Maïlee FAUGERAT. La délibération n°9-2020 indique simplement que les membres du conseil d'administration l'ont élu à l'unanimité à la fonction de président du CA pour un mandat de trois années.

2.2.2 Rémunération et frais de déplacement

Le contrat dans sa version de 2017 précise utilement que le président du conseil d'administration « *bénéficie du remboursement de ses frais de déplacement. Il peut également être décidé par une délibération du conseil d'administration l'octroi d'une indemnité de représentation.* »

À propos des administrateurs, la disposition de 2006 en matière de rémunération et de frais de déplacement et de représentation, sont reprises dans le contrat de 2017, en précisant que les ordres de mission sont signés par le président du conseil d'administration ou le directeur général.

Au cours de la période sous revue, les administrateurs n'ont pas bénéficié de remboursement, seule le PCA a été conduit occasionnellement à représenter Tahiti Tourisme. Les frais pris en charge concernent des événements tenus à l'étranger sous la forme de frais de mission, et non pas d'indemnités de représentation.

2.3 Le directeur général, représentant légal du groupement

Les statuts adoptés en 2017 ont supprimé toute mention conférant au président du conseil d'administration un pouvoir de représentation, en confiant cette responsabilité au seul directeur général : « *à l'égard des tiers, le directeur général engage le groupement pour tout acte entrant dans l'objet de celui-ci. (...) est habilité à ester en justice ainsi qu'à représenter les intérêts du groupement ou à mandater quelqu'un pour le faire* ». Au surplus, l'article 3.3. des statuts dans ses versions 2017 et 2020 indique que « *le Groupement est administré par un directeur général* ».

Nommé par le conseil d'administration, le directeur général possède le statut de mandataire social. La personne physique désignée comme tel est en dehors de tout lien de subordination avec le GIE qu'il représente. Ce mandat social correspond ainsi au format classique pour lequel lui sont conférés des pouvoirs de représentation, de direction et de gestion. Il n'est pas salarié dans le cas présent, le lien juridique n'est pas un contrat de travail, mais est défini par les seules dispositions adoptées en conseil d'administration et par les statuts (article 3.3.). Il est donc directement rattaché au PCA et au CA, vis-à-vis desquels il doit rendre compte de ses activités. À la différence du contrat de travail, le mandat social est révocable à tout moment, spécificité qui est d'ailleurs reprise dans les statuts. Le contentieux de la rupture du mandat social relève de la compétence du tribunal de commerce, le code du travail et une quelconque convention collective étant inapplicables.

Il n'y a pas de mandat spécifique quant aux missions exercées par les directeurs généraux. Une simple fiche de poste de l'appel à candidature publié en 2019 a été communiquée. L'appel à candidature et les statuts sont silencieux sur le principe d'une rémunération versée ou pas en contrepartie des missions et responsabilités exercées. Un mandataire social peut exercer en effet ses fonctions à titre gratuit ou onéreux.

C'est la délibération portant nomination qui doit par principe fixer toutes les modalités financières, sans exception aucune. Cette formalité n'a pas été respectée au cours de la période sous revue pour les deux directeurs généraux en fonction .

Le premier dans l'ordre chronologique, M. Paul SLOAN, de nationalité américaine, a été nommé par la délibération n°24 en conseil d'administration du 18 juillet 2014. Sa rémunération a été fixée à 1 290 000 F CFP brut, ce qui correspondrait à l'époque à son salaire précédent, lorsqu'il était employé par la filiale américaine du GIE. Le procès-verbal indique qu'il est assimilé à un salarié au sens du régime social de la caisse de prévoyance sociale - CPS (régime général des salariés - RGS). Une indemnité de départ de trois mois est prévue, mais sans en préciser les motifs, ce qui laisse entendre que même en cas de faute grave, cette prime reste applicable, choix discutable. M. Paul SLOAN, directeur général, nommé le 18 juillet 2014, a présenté sa démission en août 2019 avec prise d'effet le 30 septembre 2019⁹.

L'indemnité de départ a été portée par le conseil d'administration le 4 novembre 2019 à une durée de quatre mois de rémunération sur demande de l'intéressé (délibération n°11-2019).

Une directrice par intérim a été nommée par délibération n°8-2019 à compter du 1^{er} octobre 2019, choisie parmi les personnels de direction. Aucune modalité financière n'étant prévue, il en est déduit que cet intérim n'a pas donné lieu à rémunération spécifique.

En séance du 13 janvier 2020, par délibération numérotée 2-2020, est nommé M. Jean-Marc MOCELLIN.

Étant non-salarié, le GIE a pourtant formalisé des *fiches de paie* mensuelle et un *formulaire de congés* à valider par le président du conseil d'administration. Tahiti Tourisme, pour lever toute ambiguïté sur la position de son directeur général qui peut être salarié, ou pas, veillera à utiliser le vocabulaire adéquat. Ces adaptations ont été faites aux dires de son directeur.

Est fixée une rémunération mensuelle de 1 290 000 F CFP brut par mois, la prise en charge des frais de déménagement et de deux billets d'avion au départ du lieu de résidence précédent, à laquelle s'ajoute un véhicule de fonction mais sans indiquer le type, ainsi qu'une indemnité de départ équivalent à trois mois de rémunération brute. Ce sont les débats précédents l'adoption de la délibération n°3-2020 qui informent que M. Jean-Marc MOCELLIN ne débute son mandat que le 6 avril 2020. Aussi, le conseil d'administration a nommé une directrice générale par intérim, à l'identique de la fois précédente, parmi les personnels de direction.

L'examen des avantages octroyés aux deux directeurs généraux successifs indique que certains ont été octroyés sans décision du conseil d'administration. Cette tendance a été augmentée s'agissant de M. MOCELLIN.

En conséquence, il est demandé de régulariser la situation par un vote du conseil d'administration, seule instance compétente pour fixer les avantages et les contreparties aux responsabilités exercées par la direction générale.

⁹ Délibération n°7-2019 qui prend acte de la démission de M. Paul SLOAN.

2.4 Le comité de direction

Un comité de direction était prévu par l'article 16 du contrat constitutif dans sa version votée en 2006. Il était composé du président, des vice-présidents, du directeur général et du chef du service du tourisme¹⁰ ou son représentant. Le commissaire du gouvernement, sans qu'il en soit habilité par les statuts de l'époque participait à ces réunions. Le comité de direction a lui-même formulé la proposition d'être supprimé au cours de sa séance du 16 mai 2012. Cela est chose faite en 2014, à l'occasion de la mise en œuvre des nouveaux statuts.

Un comité de direction – CODIR a été remis en place récemment, sur l'initiative du directeur général en fonctions. Des relevés de décisions ont été transmis concernant les exercices 2020 à partir du mois d'octobre, et suivants. Tahiti Tourisme a communiqué dans le cadre de l'instruction 47 tables récapitulatives au titre de 2021 et 19 en 2022. Ce sont des tableaux qui contiennent un relevé de décision par direction. Ce suivi formel mérite d'être poursuivi.

2.5 Le commissaire du gouvernement

En application de l'arrêté n°622 CM du 20 juillet 1993 modifié relatif aux commissaires de gouvernement nommés auprès des sociétés, sociétés d'économie mixte et groupements d'intérêt économique, un commissaire du gouvernement est nommé auprès du GIE.

Selon l'article 3 de l'arrêté susvisé, le commissaire du gouvernement transmet un rapport au ministre chargé du secteur concerné à l'occasion des rapports et communications en conseil des ministres ou des projets de délibération à soumettre à l'Assemblée territoriale. Il peut être saisi, pour avis, par le président du conseil d'administration ou par le directeur général du groupement. Les rapports d'activités lui sont également transmis pour avis, avant d'être soumis à l'assemblée générale.

Mme X. a été nommée commissaire du gouvernement auprès du GIE le 6 juin 2016 par arrêté pris en conseil des ministres¹¹.

Aucun rapport n'a été produit de sa part au cours de la période sous revue, lacune qui s'écarte de l'article 3 de l'arrêté susvisé.

¹⁰ Le *Tahiti Tourism Authority* (TTA) a remplacé le Service du Tourisme en mai 2012. Il garde une compétence générale en matière de tourisme mais est doté aussi d'une mission de conception, de coordination, de mise en œuvre et d'évaluation de la stratégie de la promotion touristique (mission jusqu'alors confiée au seul GIE Tahiti Tourisme).

¹¹ Arrêté n° 706 CM du 6 juin 2016 portant fin de fonction de M. Y et nomination de Mme X en qualité de commissaire de gouvernement du Groupement d'intérêt économique (GIE) Tahiti Tourisme.

3 DES OBJECTIFS À RATIONALISER

L'Assemblée territoriale de la Polynésie française a adopté la délibération n°92-165 AT du 13 octobre 1992 approuvant la participation du Territoire au GIE Tahiti Tourisme. Est arrêté le principe dans cet acte d'une participation financière sous la forme d'une subvention annuelle dont les modalités et les montants sont fixés par arrêté pris en conseil des ministres.

Les états financiers produits par le GIE indiquent trois subventions reçues chaque année, qui concernent le *fonctionnement*, les *actions* et la *croisière*. Entre 2017 et 2021 inclus, son total cumulé a atteint 8,2 Mrds F CFP. À côté de cet ensemble, il convient d'ajouter les 82 MF CFP versés en 2021 par le Pays au titre du mandat *Titeti Ai'a*.

Ainsi, Tahiti Tourisme a perçu de la collectivité de la Polynésie française un total cumulé de 8,3 Mrds F CFP sur la période (2017 à 2021 inclus).

Tableau n° 4 : Répartition des subventions versées par le Pays

<i>en francs CFP</i>	2017	2018	2019	2020	2021	cumul
subvention de fonctionnement	466 500 000	480 000 000	470 000 000	470 000 000	474 000 000	2 360 500 000
subvention de promotion, communication, accueil, information et animation	1 238 500 000	1 317 500 000	1 386 261 652	702 000 000	1 100 000 000	5 744 261 652
subvention croisière	21 418 032	19 081 968	25 000 000	28 848 553	25 000 000	119 348 553
dispositif Titeti Ai'a	-	-	-	-	81 991 911	81 991 911
total	1 726 418 032	1 816 581 968	1 881 261 652	1 200 848 553	1 680 991 911	8 306 102 116

Source : CTC d'après tables de Tahiti Tourisme

Si les subventions relatives aux *actions* et à la *croisière* font l'objet d'arrêtés pris en conseil des ministres, la subvention dite de *fonctionnement*, de près de 470 MF CFP chaque année, a été attribuée en s'écartant de la procédure instaurée par la délibération n°92-165.

Tahiti Tourisme n'a pas été en mesure d'expliquer cette situation.

La lecture des arrêtés relatifs aux subventions afférentes à la promotion et à la croisière indique que la délibération du Pays susmentionnée n'apparaît pas dans les visas, remplacée par une loi du Pays de 2009 définissant *les conditions et les critères d'attribution des aides financières et d'octroi des garanties d'emprunt aux personnes morales autres que les communes*¹². La mise en œuvre probable par la collectivité, mais à confirmer, du dispositif prévu à son article LP. 11, qui permet le versement d'une subvention au titre du fonctionnement courant par la seule procédure de vote du budget du Pays sans être assortie de conditions lorsqu'il s'agit d'un organisme parapublic est discutable en droit, la délibération n°92-165 n'ayant pas prévu de régime d'exception dans le cas d'espèce.

¹² Loi du Pays n°2009-15 du 24 août 2009 définissant les conditions et les critères d'attribution des aides financières et d'octroi des garanties d'emprunt aux personnes morales autres que les communes, puis loi du Pays n° 2017-32 du 2 novembre 2017 définissant les conditions et critères d'attribution des aides financières, des avances et prêts et d'octroi des garanties d'emprunt aux personnes morales autres que les communes.

La Polynésie française, destinataire des observations provisoires, n'a pas formulé de réponse, alors qu'une question de régularité la concerne au premier chef.

De surcroît, il est difficilement admissible en gestion que les coûts de fonctionnement courants ne fassent pas l'objet d'une vigilance appropriée par les deux parties, et ce sur deux aspects. D'une part, le Pays ne formule pas d'objectif de gestion au bénéficiaire, malgré le montant significatif des fonds publics alloués, et d'autre part, compte tenu de l'objet même du GIE, les frais courants ne peuvent pas être détachables des actions de promotion. Le dispositif de financement du Pays n'encourage donc pas Tahiti Tourisme à professionnaliser une démarche interne de suivi analytique qui permettrait si elle était effective et complète, d'affecter chaque franc dépensé à des actions.

Cette démarche participerait significativement à la transparence de fonctionnement attendue de cet organisme.

En réponse aux observations provisoires, le directeur général estime d'une part, qu'une subvention unique, si elle était mise en place, déséquilibrerait sa trésorerie à cause d'un calendrier de versements tardifs, la subvention de fonctionnement étant assortie de paiements mensuels. L'analyse financière conduite infra indique pourtant que le niveau de trésorerie est élevé.

D'autre part, l'identification des dépenses par action au moyen d'une clé analytique appropriée serait chronophage et n'apporterait qu'une valeur ajoutée relative.

La Chambre estime au contraire que la mise en œuvre de processus qui apportent la garantie de transparence et d'efficacité attendues dans l'usage de deniers publics, d'ailleurs posée dans la réglementation, nécessite une remise à plat des textes, de concert avec le Pays, qui au vu de ses compétences, a toute latitude pour changer la règle et ainsi mieux répondre aux besoins de Tahiti Tourisme, en vue d'aboutir à une subvention unique adaptée et à la traçabilité des toutes les dépenses. Cela suppose naturellement au préalable une automatisation étendue des méthodes internes de la part du GIE.

3.1 Un suivi des arrêtés et de la convention d'objectif en progrès en fin période qui reste à confirmer

3.1.1 Un suivi interne à fiabiliser

L'article 1.5 des statuts indique que Tahiti Tourisme et le Pays s'engagent sur des objectifs stratégiques et le financement du groupe au moyen d'une convention annuelle. Cette disposition a été intégrée lors de la modification des statuts en 2014, conformément aux recommandations émises par la Chambre dans son dernier rapport de 2013.

Comme vu précédemment, les arrêtés d'attribution des subventions visent la loi du Pays définissant les conditions et les critères d'attribution des aides financières et d'octroi des garanties d'emprunt aux personnes morales autres que les communes. Son article Lp. 15 pose aussi le principe d'une convention, qui définit les « *obligations et les objectifs à atteindre au moyen du financement obtenu* ».

Dans ce contexte, la Chambre a examiné l'ensemble des arrêtés attributifs de subventions du Pays et les conventions les accompagnant sur la période à partir des archives du GIE.

De 2017 à 2021, Tahiti Tourisme a fait l'objet de 11 arrêtés d'attribution de subvention pris en conseil des ministres (cf. liste en annexe 1). Cinq arrêtés ne sont pas accompagnés des conventions signées et visées par le contrôleur des dépenses engagées du Pays. Cette proportion significative doit inciter encore une fois le GIE à améliorer la gestion de l'archivage de ses dossiers de financements.

3.1.2 Des conventions d'objectif qui ont du mal à remplir leur rôle de guide

La direction a indiqué au cours de l'instruction que depuis 2013, une convention annuelle du Pays relative aux objectifs et obligations du GIE est signée. Elle intervient dans le cadre de la mise en place d'un plan d'actions de promotion, de communication, d'accueil, d'information et d'animation. L'arrêté du conseil des ministres approuvant l'attribution de la subvention est établi aux alentours du mois de juin. Aux dires de la direction, la convention fixe, en cohérence avec les orientations de la politique publique arrêtées par le Pays pour le secteur, les objectifs à atteindre par le GIE pour obtenir le versement des différentes tranches de financement, sur présentation de l'état récapitulatif des dépenses payées.

L'examen des différentes pièces conduit à formuler certaines réserves.

L'examen des arrêtés et des conventions annuelles indique un calendrier formel tardif.

Les demandes de financement formulées par courrier par la direction de Tahiti Tourisme ne sont jamais antérieures au mois de février pour l'année en cours. Les délais d'instruction et de vote du Pays s'étalant sur plusieurs mois, la vocation des conventions à fixer des orientations pour l'avenir a du mal à être affirmée dans ces conditions. Si ce constat vaut pour les financements de la promotion, le calendrier est encore davantage décalé dans le temps lorsqu'il s'agit des opérations de soutien au tourisme de croisière, pour lequel les procédures d'octroi de financement n'interviennent rarement pas avant le dernier trimestre de l'année concernée.

Ces conventions ne semblent ainsi avoir pour raison d'être qu'une justification formelle a posteriori des subventions. Les objectifs qui y sont mentionnés ne font, au vu de la date, qu'entériner un programme annuel déjà achevé.

En pratique, un dialogue de gestion entre le Pays et Tahiti Tourisme, plutôt sous une forme informelle, est mis en œuvre, le Pays étant dans l'obligation matérielle de connaître avant le vote de son budget, les besoins de financement de son partenaire.

Pour justifier de ce dialogue, Tahiti Tourisme a ainsi produit une série d'échanges de courriels concernant la seule demande de financement au titre de 2023, qui inclut un tableau général de dépenses ventilées par marché, expression minimale attendue au vu de l'importance des enjeux financiers.

Dans la continuité des observations ci-dessus, le GIE n'a pas été en mesure de justifier d'une procédure de suivi des objectifs contenus dans les conventions.

L'examen du contenu des conventions d'octroi de subvention signées avec le Pays indique pourtant une série d'obligations qui ne correspondent qu'en partie aux axes stratégiques fixés. Ces points sont consignés chaque année dans l'article 3 de la convention, le contenu est quasi constant chaque année.

Au surplus, pour l'année 2022, « *Tahiti Tourisme communiquera sans délai au Pays copie des déclarations relatives à tous changements intervenus dans sa gouvernance ou dans sa direction* » et il « *s'engage à informer sans délai le Pays, de toute difficulté qu'il pourrait rencontrer* ».

À cet ensemble, depuis 2019, un exposé des motifs, après avoir rappelé des éléments de contexte, peut mentionner des orientations.

En 2019 : « *une attention particulière sera portée sur les marchés émetteurs asiatiques* ».

Les enjeux sont plus étoffés en 2020 : promotion axée sur le « mana », reconquête des marchés asiatiques, nouvelle campagne sur le marché néo-zélandais, développement du marché mexicain, organisation d'un événementiel avec un tour opérateur spécialisé dans le luxe, installation du Fare Manihini (accueil au quartier du commerce à Papeete).

Suite aux effets de la pandémie en 2020, les orientations fixées en 2021 sont la reconquête et la capitalisation des marchés à fort potentiel (États-Unis, France, Europe...), valorisation de la notoriété autour de l'image de *slow tourism*, optimisation de la distribution et de la commercialisation, une destination plus visible et désirable, ainsi que la promotion de la diversité des îles, des hébergements et des activités. Ces items qui reprennent les axes stratégiques du GIE (cf. le§ 1.2.3) sont repris pour 2022, avec la mention d'actions précises à l'international et en direction du marché local.

Le tourisme de croisière, à cause d'une subvention ad hoc du Pays, fait l'objet de conventions annuelles qui font apparaître dans leur exposé des motifs une stratégie constante jusqu'en 2020 : « *assurer une commercialisation optimale de la destination auprès des décideurs de l'industrie et de les aider à mieux vendre le produit* » dans l'objectif d'augmenter les rotations. Cette approche a été remise en cause par la pandémie, et les objectifs assignés en 2020 correspondaient à l'urgence de reconquérir les clientèles. Le contenu de la convention 2021 est marqué par l'apparition d'un « *développement maîtrisé en accord avec les capacités d'accueil des îles escales* ». Des prévisions sont mentionnées, 450 escales en 2021, 600 en 2022 et 800 en 2023. En 2022, les objectifs quantitatifs ont été réévalués, à savoir atteindre 1103 escales dont 92 % concernant des navires inférieurs à 600 passagers. La précision des chiffres peut étonner, mais il est vrai que la convention afférente à 2022, comme pour les exercices précédents, est signée en toute fin d'année, constituant davantage un constat qu'un objectif (arrêté n°2229 du 28 octobre 2022).

Du reste, les actions identifiées en faveur de la croisière, au nombre de quatre, sont bien détaillées, autant voire davantage lorsqu'est considéré le contenu de la convention de promotion générale, qui concerne pourtant un montant annuel d'une toute autre envergure (25 MF CFP en moyenne annuelle pour la croisière contre plus de 1 Mrd F CFP).

Une association, Tahiti Cruise Club, a bénéficié également sur la période de subventions de fonctionnement de la part du Pays, pour un total cumulé de 28,7 MF CFP¹³. Son objet stipule qu'elle a en charge notamment la promotion du secteur de la croisière en Polynésie française, l'amélioration de l'accueil des passagers, l'élaboration de stratégies et l'évaluation des retombées économiques. Cet organisme est membre de Tahiti Tourisme.

Plus généralement, l'attribution d'une subvention spécifique à Tahiti Tourisme par le Pays n'est guère justifiée. L'existence d'une taxe pour le développement de la croisière (TDC)¹⁴ ne peut justifier que des crédits soient fléchés par la collectivité de la sorte, démarche opposée au principe d'universalité des finances publiques et de la règle de non-affectation. En revanche, le principe de subvention unique demandée par la Chambre doit être assorti de conditions conventionnelles précises.

Il conviendrait dès lors de garantir à l'avenir par une formalisation améliorée, un dialogue de gestion avec la Polynésie française adapté aux montants significatifs en jeu, sur la base d'un financement unique, qui n'empêche pas les contrôles adaptés de la part du financeur public.

En réponse aux observations provisoires, le directeur a indiqué que des discussions sont en cours avec les services du Pays pour améliorer la procédure.

La Chambre confirme toutefois sa recommandation, l'importance du sujet méritant une formalisation de la démarche :

Recommandation n° 2 : adresser à la collectivité de la Polynésie française une demande formelle d'instaurer une subvention unique, dès 2024 pour la mise en œuvre.

3.2 Une répartition des responsabilités entre les professionnels, Tahiti Tourisme et le Pays à davantage clarifier

Par la combinaison des articles 13, 14 et 43 de la loi organique 2004-192 du 27 février 2004, c'est la collectivité de la Polynésie française qui détient la compétence tourisme. À ce titre, le Pays a seul, en Polynésie française, la responsabilité de définir la politique publique du tourisme.

Se pose dès lors la question de la répartition des rôles entre le GIE et le Pays.

¹³ Exemple : Arrêté n° 2276 CM du 14 octobre 2021 approuvant l'attribution d'une subvention en fonctionnement en faveur de l'association Tahiti Cruise Club pour le financement des projets indispensables au développement du secteur de la croisière en Polynésie française pour l'année 2021.

¹⁴ Loi du Pays n° 2010-13 du 7 octobre 2010 modifiée portant réglementation applicable aux paquebots de croisières effectuant des croisières touristiques en Polynésie française

Sur cet aspect, le contrat constitutif de Tahiti Tourisme, publié en 2006, et applicable jusqu'en 2014, fixait, en son article 3, que le GIE « *intervient en coordination avec le ministère et le service administratif en charge du tourisme. Il est chargé, dans ses domaines de compétences, d'appliquer la stratégie de développement de l'industrie touristique* »¹⁵. Le comité de direction, qui rassemblait exclusivement des professionnels membres du GIE (Cf. supra), participait au pilotage de la structure.

Ce schéma a été bouleversé depuis 2014, par une réforme de la gouvernance à l'initiative du Pays. De par les statuts modifiés, si le Pays compte désormais en proportion un nombre de sièges plus important au conseil d'administration, mais sans avoir la majorité (7 sur 28 dans les statuts de 2020), c'est le candidat proposé par le Pays qui est choisi dans les faits pour exercer les fonctions de président du conseil d'administration. Élément plus important, les actions du GIE doivent s'inscrire dans le cadre posé par la politique définie par le ministère. Cette articulation inscrite depuis 2014, a été confirmée en 2017 puis en 2020. La rédaction actuelle de l'article 1.5 des statuts indique en effet que « *Tahiti Tourisme décline et met en œuvre la stratégie et la politique de développement touristique de la Polynésie française au travers des programmes d'action qu'il initie* ».

En pratique, dans le contrat constitutif publié en 2014, les relations entre Tahiti Tourisme et le Pays sont précisées comme suit : « ***Une convention cadre et des conventions annuelles*** passées avec la Polynésie française fixent les objectifs stratégiques et le financement du groupement ». Depuis 2017, le contrat confirme le cadre posé en 2014, mais a supprimé l'obligation d'une *convention cadre* qu'il fallait sans doute entendre par la formalisation d'un *engagement pluriannuel*. N'est donc conservée que l'obligation d'engagements réciproques annuels qui viennent fixer les objectifs stratégiques et le financement du groupement.

En réponse aux observations provisoires, le directeur a indiqué que des discussions vont être entamées avec le ministère pour solliciter des lettres de cadrage. La Chambre ne peut qu'encourager à l'aboutissement de la démarche.

Il ressort de l'ensemble de ces éléments écrits que la stratégie est de la responsabilité de la Polynésie française, même si « *Pour les besoins de la mise en œuvre de ses missions et de l'intérêt de ses membres, il [le GIE] est force de proposition (...)* ». Tahiti Tourisme apparaît dès lors être un outil de la collectivité publique chargé de lancer les actions adéquates pour atteindre les objectifs de développement touristique fixés par le Pays.

Or, la stratégie touristique à mettre en œuvre ne peut être efficace qu'à partir du moment où les professionnels du tourisme et le Pays parviennent ensemble, au préalable, à définir une politique sectorielle claire et stable. Si tel n'est pas le cas, le GIE peut rapidement être placé face à des intérêts contradictoires entre ceux de l'industrie touristique locale, qu'il est sensé rassembler et incarner, et les orientations formulées par le Pays en la matière.

¹⁵ En complément, le même article dispose que le GIE peut « *mettre en œuvre toute action conforme à la réalisation de son objet, déléguée par l'autorité publique en charge du tourisme dans le cadre de conventions* ». Les interventions de Tahiti Tourisme sont également définies par l'obligation de « *se situer dans le prolongement de l'activité économique de ses membres et conserver un caractère auxiliaire par rapport à celle-ci* ».

Sur ce point, les besoins formulés par l'industrie touristique devraient figurer dans les échanges à l'intérieur des instances délibératives du GIE. Sur cet aspect, l'examen des procès-verbaux des séances du conseil d'administration fait apparaître des demandes ponctuelles, dans un contexte marqué par une programmation stratégique annuelle formulée avant tout par la direction de Tahiti Tourisme, qui agit dans le cadre posé par le Pays. Or, il a été observé précédemment que la qualité des conventions de financement passées entre la collectivité et le GIE qui revêt dans ce contexte une importance particulière, n'a qu'un intérêt formel au vu des modalités pratiques de gestion constatées. Le gouvernement n'adresse pas non plus de lettre de cadrage ou un équivalent au GIE.

Il en découle que l'appréciation du rôle joué par Tahiti Tourisme dans le travail d'élaboration des orientations politiques et des schémas stratégiques du tourisme en Polynésie française est une des clés permettant d'apprécier véritablement la cartographie des acteurs.

Le GIE a indiqué sur cet aspect *travailler en étroite collaboration* avec le Pays à l'élaboration des stratégies touristiques sur cinq ans par le biais de différentes réunions avec les acteurs de l'industrie touristique locale.

Un comité de pilotage pour la stratégie de développement touristique de la Polynésie française pour la période 2015-2020 a été créé en 2016, en même temps qu'un observatoire du tourisme¹⁶. Le directeur de Tahiti Tourisme est membre permanent de l'observatoire. Cette instance a pour missions de fournir les éléments de suivi et de pilotage de la stratégie et d'éclairer les opérateurs sur l'information touristique, les résultats d'études stratégiques et l'évolution des indicateurs statistiques.

En 2019, le projet du gouvernement était d'établir une stratégie à horizon 2025 - *Fāri'ira'a Manihini* - FM 25, décalée par la suite de deux années, les travaux ayant été suspendus pendant plusieurs mois à cause de la pandémie, et rebaptisée au final FM 27 (calendrier final).

En comité de direction du 2 novembre 2020 du GIE, est évoqué l'objectif de positionner Tahiti Tourisme comme intermédiaire entre le Pays et l'industrie du tourisme, et pour ce faire créer sept collèges. Le même comité relève le 14 décembre 2020 la faible participation de ses représentants sur les marchés.

Tahiti Tourisme a justifié de sa participation à l'élaboration de la stratégie tourisme par sa présence à une table ronde le 25 novembre 2022 dans le cadre de la deuxième édition des assises du tourisme où a été présentée la stratégie du tourisme 2027 – FM27. Ces éléments factuels n'ont pas permis d'apprécier l'étendue de la participation du GIE à la construction des orientations de la politique touristique sur la période. Après avoir sollicité le consultant faisant fonction de coordinateur de la démarche d'élaboration de FM27, la direction a été en mesure cette fois d'apporter davantage d'éléments tangibles sur la participation de ses équipes aux différentes instances en charge du processus.

¹⁶ Arrêté n° 1114 CM du 10 août 2016 portant création d'un comité de pilotage pour la stratégie de développement touristique de la Polynésie française pour la période 2015-2020.

Le 2 novembre 2022, avant que le projet ne soit présenté à l'Assemblée de la Polynésie française, Tahiti Tourisme a organisé une communication publique sur les lignes directrices de la stratégie FM27 : à partir d'une démarche globale de tourisme inclusif et durable, positionnement « slow tourisme » de la destination, et objectif d'accueillir un maximum de 300 000 touristes par an. Sur la méthode, le GIE a indiqué la création d'un comité de pilotage ayant pour rôle de définir le plan d'action à suivre vers cette transition durable.

Pour rappel, si l'article 1.5 des statuts de Tahiti Tourisme le positionne dans un rôle d'opérateur, cette équation a connu au moins une exception, la direction ayant indiqué qu'elle a été à l'initiative et force de proposition concernant le tournant significatif selon elle dans l'affichage de nouvelles orientations du développement touristique de la Polynésie française en adoptant le principe de limiter la fréquentation à « **un touriste pour un habitant** ». Elle a d'ailleurs précisé que convaincre les instances du pays dans le cadre de la stratégie FM27 n'a pas été évident dans un premier temps.

Tahiti Tourisme a précisé qu'il a conduit plusieurs projets en ce sens : une formation de ses cadres a été conduite en 2022 au référentiel construit par le Conseil mondial du tourisme durable¹⁷, la participation à partir de 2021 aux travaux initiés par la *South Pacific Tourism Organisation* (SPTO) pour l'élaboration de la stratégie pour un tourisme durable dans le Pacifique 2030, la participation à la conduite d'une étude du bilan carbone du secteur touristique polynésien aux côtés du Pays et de l'agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie – ADEME.

En parallèle, Tahiti Tourisme a lancé début 2023 une campagne de communication (vidéos sur les réseaux sociaux et sur les deux chaînes de télévision locales) de sensibilisation sur la stratégie de développement touristique et le positionnement de la Polynésie française comme une destination du tourisme « *raisonné, inclusif et durable* ».

Si l'objectif, nouveau, de *un touriste pour un habitant* a le mérite de donner corps à une stratégie raisonnée, la Chambre rappelle que cet indicateur ne traite pas de la répartition géographique entre les îles, sujet d'importance en matière de tourisme durable, ni ne garantit à lui seul la maîtrise de la croissance de la fréquentation en Polynésie française, qui dépend aussi du nombre de nuitées constatées par touriste. À titre d'illustration, des séjours plus longs à partir d'un nombre constant de touristes provoquent mécaniquement une croissance en proportion de la fréquentation.

3.3 Une stratégie limitée à un horizon annuel

Tahiti Tourisme a transmis, pour justifier d'une stratégie, ses programmes d'actions annuels, qu'il a élaborés pour les exercices successifs au cours de la période sous revue. Les actions sont présentées et validées en conseil d'administration dans le cadre du vote des orientations budgétaires annuelles, avant d'être approuvées par l'assemblée générale. Le montant annuel prévisionnel est clairement indiqué dans le corps de chaque procès-verbal depuis 2019.

¹⁷ Critères GSTC - *Global Sustainable Tourism Council* GSTC®, organisation à but non lucratif enregistrée aux États-Unis sous le numéro 501(c)3.

Le 12 septembre 2016, le CA valide l'engagement en 2016 de dépenses relatives à des actions 2017 à hauteur de 34 335 155 F CFP.

Le 1er décembre 2017, le CA a approuvé la liste des actions 2018 à engager dès 2017, autorisant les dépenses sans attendre la validation par l'assemblée générale (délibération n°10-2017).

Au-delà de l'aspect procédural, identifier une stratégie pluriannuelle sur la période s'est révélé être un exercice ardu.

L'examen des documents a permis d'identifier, à une seule reprise, la formalisation d'objectifs pluriannuels. La démarche présentée au titre du plan d'actions 2017 concernait deux actions dont le développement devait courir sur plusieurs exercices : la mise en place entre 2014 et 2017 de la campagne globale de communication « Tahiti et ses Îles, les Îles du Mana » et d'une plateforme Internet.

C'est la répétition d'axes stratégiques annuels sur plusieurs années qui informe de l'existence d'une certaine vision.

Six axes stratégiques sont présentés en effet dans les plans d'action dans un format stable entre 2017 et 2019. Ils sont repris dans les rapports d'activité correspondant.

2017 - 2019 :

Axe 1 : capitaliser sur les marchés à fort potentiel (identifier et investir sur les marchés ciblés) ;

Axe 2 : rendre la destination plus visible et désirable (message fort et différenciateur) ;

Axe 3 : mieux répartir les clientèles touristiques dans les îles et dans les divers types d'hébergement (renforcer la communication et l'information sur les îles moins connues et la diversité des hébergements disponibles) ;

Axe 4 : développer et renforcer le réseau de distribution (améliorer la connaissance des distributeurs sur la destination) ;

Axe 5 : optimiser la distribution et la commercialisation de la destination (basse et moyenne saisons) ;

Axe 6 : accueillir, animer et sensibiliser au tourisme la population et les professionnels du secteur

À la faveur du renouvellement de la direction générale à partir de 2020, les 6 axes stratégiques sont remplacés par deux ensembles, la *promotion internationale* et la *promotion locale*.

En séance du conseil d'administration du 3 novembre 2021, le directeur présente neuf orientations stratégiques :

- poursuivre le développement du tourisme intérieur ;
- élargir la mission d'accueil et d'information ;
- continuer à sensibiliser la population à l'intérêt du tourisme ;
- reconquérir et capitaliser les marchés à fort potentiel ;
- valoriser davantage la notoriété d'une destination *slow tourism* tournée vers un tourisme inclusif et durable ;
- soutenir et renforcer le réseau de distribution ;

- développer et optimiser la distribution et la commercialisation de la destination ;
- participer à la dispersion de nos touristes dans les diverses îles et types d'hébergement ;
- renforcer la promotion par segment de produits et de clientèle ;

Si les rapports annuels d'activité sont de bonne facture dans leur ensemble, l'absence de recoupement entre des éléments épars (missions/objectifs statutaires, objectifs et missions selon la convention annuelle signée avec le Pays, axes stratégiques de l'année, actions phares, priorités stratégiques, budgets...) participe d'une certaine confusion, qui nuit à la bonne information pour toutes les parties prenantes.

Cette faiblesse structurelle affecte par effet de ricochet les capacités de Tahiti Tourisme à mesurer sa performance (cf. infra).

En réponse aux observations provisoires, le directeur général a indiqué qu'il va formaliser des objectifs pluriannuels pour le prochain exercice. La Chambre retient cet engagement, qui ne vaut que s'ils sont adoptés par les instances de gouvernance.

En conséquence, la Chambre confirme la recommandation suivante :

Recommandation n° 3 : formaliser et proposer en assemblée générale et en conseil d'administration une stratégie pluriannuelle, dès 2023.

3.4 Un dispositif de mesure de la performance global à construire

Si l'efficience a pour objet de mesurer la performance du résultat obtenu en fonction des ressources mobilisées, le développement d'outils de surveillance et leur communication adaptée dans les instances de gouvernance, a aussi pour rôle de créer les conditions de transparence nécessaires. Cela est particulièrement adapté dans le cas d'un organisme financé essentiellement par des fonds publics comme c'est le cas de Tahiti Tourisme.

Tahiti Tourisme a justifié d'une démarche de mesure de performance par la transmission d'outils qu'il déploie en majeure partie sur les actions de promotion internationale et dans une moindre mesure, en matière de sensibilisation locale au tourisme.

Il n'y a pas d'indicateurs, même simples, concernant la gestion interne et la qualité de service.

Dans ces conditions, la mesure de la performance dans le cas du GIE relève en bonne partie du suivi des plans d'actions annuels à l'international.

Ce suivi est décentralisé au niveau des représentations à l'étranger et dans l'hexagone, lorsqu'elles existent, selon des procédures de suivi des activités au moyen de l'application informatique *Salesforce*, opérationnelle depuis 2020. Cet outil permet de connaître le degré de réalisation des actions à l'instant T par représentation. Chaque mois, les représentants adressent un rapport par marché.

Tahiti Tourisme a ainsi fourni sur cet aspect une multitude de documents pour justifier de l'existence de tableaux de bord stratégiques utilisés au cours de la période sous revue. Il s'agit de relevés d'activité par pays ou zones géographiques cibles, qui peuvent revêtir des formes diverses de rapports (annuels, mensuels, les salons et événements, les coopérations et les campagnes de promotion).

La direction a indiqué qu'une évaluation annuelle formelle de la performance de chaque représentant a été mise sur pied depuis 2021. Celle-ci est conduite sur la base des résultats des—KPI *Salesforce* (*key performance indicators*) en début de n+1 à partir de leurs commentaires et des attentes d'améliorations pour l'année suivante.

De par la nature et le nombre des documents, ces fichiers revêtent un caractère très opérationnel, difficile à appréhender lorsque l'objectif est d'aboutir à une vue d'ensemble.

Dans ce contexte, la Chambre a été amenée à demander à la direction de produire la liste des indicateurs qu'elle utilise (KPI), en distinguant ceux qui traitent des moyens, de ceux qui permettent de mesurer l'atteinte des résultats. Elle a indiqué que les KPI de moyens, disponibles dans les plans d'actions, différents selon le marché, l'année et le budget disponible.

L'examen détaillé des plans d'action annuels par marché a permis de repérer des indicateurs de performance formulés explicitement. La situation varie effectivement fortement d'un marché à l'autre et dans le temps.

Sous réserve de standards particuliers de la profession, il semble que le GIE méconnaisse la distinction entre les notions de moyens et de résultats. Pour rappel, et dans le cas présent, la mesure de la performance concerne les effets des actions conduites par Tahiti Tourisme, au premier chef duquel est concerné l'objectif d'augmenter le nombre de visiteurs et de nuitées, qui semble notamment partagé à propos des marchés secondaires, pour répondre à l'ambition générale de diversifier les marchés émetteurs.

De surcroît, les plans d'action annuels ne rappellent qu'exceptionnellement les objectifs formulés l'année précédente et le résultat obtenu, ce qui supprime l'intérêt de la démarche observée. Cette absence de visibilité dans la mesure de l'efficacité contrarie la capacité de Tahiti Tourisme à évaluer l'efficacité de ses actions, et l'empêche d'améliorer les dispositifs mis en place pour atteindre les résultats espérés.

Il résulte de ce qui précède, qu'après avoir distingué les objectifs des moyens, la construction d'une stratégie pluriannuelle constituerait en particulier un outil facilitateur pour définir des indicateurs de performance diffusés auprès des professionnels et du grand public, éléments indispensables à la transparence de l'action de Tahiti Tourisme.

Ces indicateurs pourraient avantageusement inclure l'ensemble des activités internationales et locales ainsi que les domaines de gestion internes dont la gestion des ressources humaines (cf. le 8.3.).

En réponse aux observations provisoires, le directeur a indiqué son intention de mettre en place l'ensemble des outils préconisés. La Chambre encourage cette démarche, et formule la recommandation suivante :

Recommandation n° 4 : Mettre en œuvre des indicateurs de pilotage stratégique sous la forme de tableaux de bords synthétiques intégrés, dès 2023.

4 LA GESTION DE L'ACCUEIL SUR PLACE

L'article 1.5 des statuts dispose que Tahiti Tourisme doit assurer une mission de service aux visiteurs. À ce titre, il « *accueille, oriente et informe les visiteurs sur l'offre touristique disponible, fait tous actes de commerce accessoires* » (articles de souvenirs), et « *peut assurer un service de réservation et de billetterie* ».

Destiné aux voyageurs arrivés en Polynésie française et aux résidents, le GIE a mis en ligne depuis janvier 2022 le site Internet <http://www.tahititourisme.pf> afin d'offrir un ensemble d'informations pratiques y compris les événements et les animations. En parallèle, un outil a été adopté depuis 2022 en vue de centraliser les données touristiques, ce qui facilite la conception et la mise à jour de l'annuaire des prestataires de tourisme.

Tahiti Tourisme organise deux salons du tourisme et d'autres rendez-vous locaux, participe à des événements locaux, accueille et coordonne les services d'accueil sur les escales des croisières, met en place des tours thématiques de l'île de Tahiti (*Tere*).

L'équipe de contrôle a été conduite à examiner les rapports d'activité annuels. Ils contiennent des informations sur ces sujets. La rubrique fait référence à l'accueil physique des touristes en séjour et la pris en charge des croisiéristes.

La présentation des données quantitatives qui sont publiées dans les rapports annuels d'activité de Tahiti Tourisme (cf. annexe 2) a été affectée par les conséquences de la crise sanitaire survenue en 2020 et en 2021. En 2020, pour la première fois, des informations budgétaires sont communiquées. Le budget *promotion locale* de 124 MF CFP est ventilé entre trois rubriques, sensibilisation (35 %), développement du tourisme d'intérieur (43 %), et le solde est dédié à l'accueil et l'animation (22 %) soit 27,3 MF CFP. En 2021, l'enveloppe relative à la promotion locale ramenée à 104 MF CFP inclut en plus des trois rubriques, celle à l'appui des comités du tourisme – CDT et aux événements dits B2C (promotions vers les consommateurs).

La structuration des équipes a évolué récemment. En 2021 un superviseur des sept conseillers en séjours a été nommé, puis en 2022, deux coordinateurs ont été identifiés concernant les missions de sensibilisation, les comités du tourisme et les événementiels. La procédure d'astreintes n'a été mise en place que depuis 2022.

Il s'agira de définir une méthode de présentation budgétaire pérenne, qui fasse notamment l'objet d'une ventilation par métiers en vue d'assurer les comparaisons annuelles.

Outre les informations disponibles sur les sites internet gérés par le GIE, sont exploités des centres d'accueil et d'information physiques à Tahiti (quartier du commerce et gare maritime à Papeete, aéroport de Faa'a) ainsi qu'à Raiatea.

Concernant le point d'accueil situé à l'aéroport de Tahiti- Faa'a, le GIE s'est engagé auprès de la société Aéroport de Tahiti via une convention d'occupation temporaire du domaine public aéronautique qui court jusqu'au 31 décembre 2023. Le local situé dans le hall public international est mis à disposition via une redevance d'occupation et d'usage (fluides). Une suite d'avenants a été signée, dont l'avenant n°6 du 9 août 2022.

C'est le Fare Manihini qui a plutôt retenu l'attention de la Chambre.

4.1 Le Fare Manihini

L'office de tourisme situé place Vaiate jusqu'en 2018 a été démoli pour permettre la construction d'un terminal croisière.

En effet, le domaine terrestre de l'ancien *Fare Manihini* a été affecté en 2017 au profit du Port Autonome de Papeete, afin qu'il y bâtit le nouveau terminal de croisière international. Les travaux devaient débuter en 2018, correspondant à 2 Mrds F CFP inscrits en autorisation de programme par le conseil d'administration du Port le 4 avril 2018. Toutefois, le Pays a souhaité, en juillet 2018, repartir sur un projet ramené à son coût d'origine de 600 MF CFP¹⁸.

Aux dires de la direction du GIE, il était convenu que l'office du tourisme soit intégré au projet initial du terminal, et que c'est pour cela que le Port Autonome de Papeete (PAP) avait temporairement mis à disposition de Tahiti Tourisme un chapiteau avec deux containers aménagés en bureaux. Cependant, lors de la présentation des premières esquisses du terminal de croisière, l'office du tourisme était réduit à un simple comptoir.

À la demande de la Chambre, la direction en fonction a précisé qu'aucune demande formelle émanant du GIE à l'époque d'inclure un office de tourisme au sein du terminal de croisière internationale n'a été adressée, ni au Port, ni au Pays.

La direction a en revanche décidé d'identifier de son côté un espace en ville. À la suite de cela, des discussions avec le ministère ont été engagées pour pouvoir chercher des locaux ailleurs qui répondaient aux besoins de Tahiti Tourisme.

En parallèle, le PAP a revu son projet, mais cette fois, sans office de tourisme. Le terminal devrait être mis en exploitation courant 2023¹⁹.

La Chambre regrette qu'une solution mutualisée entre le PAP et le GIE n'ait pu être identifiée.

¹⁸ Présentation du projet lors d'une réunion à la présidence du 30 juillet 2018.

¹⁹ AP finalement votée en 2020 pour aboutir au montant de 1,75 Mrd F CFP afin notamment d'intégrer la construction d'un parking souterrain de plus de 200 places (*Délibération n°21/2020/CA-PAP du 17 décembre 2020*).

Sur cet aspect, le directeur du Port en fonction jusqu'en avril 2023 n'a pas formulé de réponse.

La direction a indiqué qu'elle a pris la décision de prospecter plusieurs sites en privilégiant un espace facile d'accès, visible et spacieux. Le choix s'est arrêté sur les locaux d'une ancienne agence bancaire, sise quartier du commerce sur le front de mer, car « *les autres locaux visités ne répondaient pas aux besoins identifiés (manque de visibilité)* ».

Le 24 septembre 2018, le président du conseil d'administration a convoqué un CA à domicile par voie électronique. Il s'agit de la première démarche formelle conduite au GIE concernant ce projet.

Cette procédure exceptionnelle est prévue à l'époque par l'article 3.2.5 des statuts lorsque notamment le nombre de points inscrits à l'ordre du jour sont trop peu nombreux²⁰. En effet, cette séance n'a traité qu'un seul objet, celui de la « *validation du droit au bail des locaux d'une ancienne agence bancaire sur le front de mer pour y installer l'office de tourisme afin de procéder à l'accueil des visiteurs* ».

La note remise au préalable aux administrateurs présente trois critères de choix du site :

- Position géographique avec une obligation de visibilité
- Une taille minimale de 150m² permettant de créer divers espaces dont :
 - o Un espace d'accueil
 - o Une boutique
 - o Un espace de bureaux et de réunions
- Un accès facile pour les personnes âgées et/ou les personnes handicapées

Il y est précisé qu'un seul local répond à l'ensemble de ces critères, l'ancienne agence de la banque située quartier du commerce.

Tahiti Tourisme a commandité trois expertises, afin d'évaluer la valeur locative de l'espace de 166 m² et le prix du pas de porte.

Tableau n° 5 : Conclusions des expertises immobilières

	agence Corteel	Tahiti Expertise	agence Degout	prix payés par Tahiti Tourisme
prix de location mensuel en F CFP	481 400	380 000	401 000	481 400
prix du pas de porte en MF CFP	37,7	11	8,5	28

Source : CTC d'après dossiers d'étude

Tahiti Tourisme s'est ainsi engagé sur les fourchettes hautes de tarifs, aussi bien en matière de loyer mensuel que du *pas de porte*.

²⁰ Repris dans l'article 3.2.6 dans la version adoptée en 2020.

Dans la convocation au CA, il est précisé que les administrateurs devaient se prononcer avant le 5 octobre 2018 à midi. Les « délibérations seront ainsi constatées par le Directeur général et dressées dans un procès-verbal (...). »

Tahiti Tourisme a transmis cette délibération : « *Le Conseil d'administration mandate le Directeur Général en vue de réaliser les démarches pour signer le bail du local de l'ancienne agence X aux conditions exposées dans la présente note soit l'acquisition du pas de Porte Pour un montant de 28 MF CFP, et le prix de la location de 2 900 F CFP le m² hors Charge.* »

Dans le détail, l'opération de mise à disposition du local s'est déroulée en plusieurs temps.

La société immobilière du quai du commerce a donné à bail à loyer à titre commercial un local sur deux niveaux, rez-de-chaussée (195,18 m²) et 1^{er} étage (223 m²) à la banque X le 1er juillet 2013, pour une durée de neuf années.

La banque a cédé à Tahiti Tourisme une partie du rez-de-chaussée (146 m²) à compter du 1^{er} juillet 2019, en vue d'un service d'accueil touristique et de bureaux. Il est stipulé dans l'acte notarié que le GIE prend les locaux dans leur état, contre un prix principal de 28 MF CFP. Le loyer mensuel a été fixé à 423 400 F CFP hors TVA et hors charges.

Un bail signé entre la société immobilière et le GIE avec effet rétroactif au 1^{er} avril 2019 a prévu une durée d'occupation de neuf années à compter de cette date. Il y est précisé en outre que les travaux sont faits sur autorisation écrite du bailleur, et sous la surveillance de son architecte, les honoraires étant à la charge de Tahiti Tourisme. Les améliorations réalisées resteront propriété du bailleur à l'issue.

À aucun moment, le conseil d'administration n'a bénéficié de la présentation d'un projet, ni sur le contenu, ni sur l'économie précise du projet. La direction en fonction n'a pas été en mesure en effet d'identifier dans ses archives, malgré leur caractère récent, un plan prévisionnel accompagné d'un coût estimatif des travaux, seul un calendrier prévisionnel des études et des travaux de l'architecte a été transmis.

La note jointe à la convocation du conseil d'administration d'octobre 2018 a seulement indiqué un montant de travaux « *importants (estimés à 35 MF CFP et financés dans le cadre du collectif budgétaire)* ».

Or, le coût total présenté en conseil d'administration du 1er juin 2022 est de 65 MF CFP.

La majoration constatée de + 85,7 % est justifiée aux dires du GIE par la découverte en cours de chantier de la présence d'amiante, nécessitant sa neutralisation par son encapsulage, technique onéreuse.

Même si les statuts ne l'y obligent pas explicitement, le bouleversement de l'économie du projet et sa dimension aurait dû provoquer la convocation d'un conseil d'administration, ce qui n'a pas été fait²¹.

La direction en fonction a indiqué que ce projet a été conduit essentiellement par le directeur général précédent et son directeur administratif et financier.

²¹ Articles 3.2.6 statuts de 2017 puis 3.2.1 des statuts de 2020.

Sur la question de la présence d'amiante qui justifierait le gonflement de l'enveloppe de prix, l'agence A. apporte d'ailleurs dans son étude préalable comme mentions, page 12 :

IMPORTANT

Lors de notre visite des lieux nous avons constaté que des insectes xylophages sévissaient (voir photographies), nous recommandons rapidement un diagnostic, également par précaution vu l'âge de la construction il serait souhaitable de demander un diagnostic « amiante ».

Et que de nombreux travaux étaient à prévoir pour une remise en état pour recevoir la clientèle.

puis en page 14 :

Ce rapport est remis sous les réserves de principe et d'usage, notamment en ce qui concerne les défauts et vices cachés du bâtiment au moment de notre visite. En l'absence de production des diagnostics se rapportant aux risques technologiques (amiante, plomb, état parasitaire, diagnostic gaz, diagnostic électrique, état des risques naturels et technologiques...), les conséquences en résultant ne rentrent pas dans la responsabilité de l'expert. Il appartient aux propriétaires ou à son mandant de faire réaliser ces diagnostics qui peuvent avoir une influence sur la valeur du bien.

Un récapitulatif des coûts réalisés a été communiqué par le GIE.

Celui-ci indique un coût total à hauteur de 62 451 197 F CFP TTC, réparti entre un coût du marché initial de 56 498 981 F CFP TTC et des travaux supplémentaires de 5 952 216 F CFP TTC, soit une majoration de 11,9 %.

L'examen du contenu du récapitulatif confirme que Tahiti Tourisme a réalisé des travaux importants, y compris de gros œuvre, mais que d'une part, les travaux de protection vis-à-vis de l'amiante étaient compris dans le marché initial, et que le montant constaté de protection contre l'amiante, à hauteur de 2 695 559 F CFP, ne peut aucunement expliquer la majoration de 87 %.

4.2 Les comités du tourisme

Tahiti Tourisme évoque le sujet explicitement des comités du tourisme - CDT dans son rapport d'activité pour la première fois en 2020. Il est indiqué que le GIE a organisé deux séminaires, le premier en présentiel, le deuxième en distanciel le 24 novembre 2020.

Les CDT y sont décrits comme un interlocuteur privilégié, relais des informations principales pour les professionnels des îles ainsi que pour la population, ils sont aussi une mission d'accueil touristique, d'entretien des sites touristiques et d'animations touristiques et culturelles.

Le GIE a commandité une première étude. M. A, a été chargé de réaliser un état des lieux des comités du tourisme autour de cinq axes, à partir d'entretiens (statuts, gouvernance, organisation, activités, moyens, budget, points forts / axes de progrès). Le livrable consiste en une série de diapositives, présentées en mars 2021. Cette mission a été rémunérée à hauteur de 1,5 MF CFP TTC.

Un deuxième état des lieux a été réalisé sous la forme d'une étude confiée à un autre prestataire, en vue cette fois d'uniformiser les statuts, les missions et les financements entre les comités.

Ce rapport a été produit par M. B, consultant installé en métropole. Ce projet, d'un coût de 25 530 €, soit 3 MF CFP, a été co-financé dans le cadre du partenariat avec Atout France. Le livrable est daté de mi-juillet 2022. Aux dires de la direction, le rapport a fait l'objet d'une présentation au cabinet de la présidence du gouvernement.

Les trois scénarios de rationalisation des CDT contenus dans le deuxième rapport qui y sont proposés sont accompagnés d'une estimation de coût (emplois et frais de déplacement), qui varie selon de 44 MF CFP à 80 MF CFP. Le scénario mix proposé in fine par le consultant nécessite de mobiliser entre 2023 et 2027, un total cumulé de 258 MF CFP.

Le mode de financement n'est pas à l'heure de la rédaction du rapport d'instruction, clairement établi.

La direction a indiqué néanmoins un calendrier prévisionnel d'actions :

- 2023 : Structuration administrative, mise à niveau et accompagnement des comités vers l'agrément ;
- 2024-2026 : Formation – professionnalisation ;
- 2027 : Pérennisation des comités du tourisme.

5 LA PROMOTION À L'INTERNATIONAL

Le comité de direction dans sa séance du 29 août 2012 a émis le souhait de « *mettre l'accent sur les marchés prioritaires en évitant le saupoudrage* », et de « *répartir les enveloppes budgétaires selon un ordre d'importance fondé sur les données objectives des marchés.* »

Afin de contribuer à développer le tourisme en Polynésie française, le GIE TT identifie les actions à mener déterminées en partie par les statistiques de fréquentation touristique, à travers six axes prioritaires exposés dans l'éditorial du rapport d'activité annuel de tahiti tourisme 2017 :

- Capitaliser sur les marchés à fort potentiel ;
- Rendre la destination *Tahiti Et Ses Îles* plus visible et désirable ;
- Disperser les clientèles touristiques dans les îles et dans les divers types d'hébergement ;
- Développer et renforcer le réseau de distribution ;
- Optimiser la distribution et la commercialisation de la destination ;
- Accueillir, animer et sensibiliser au tourisme la population et les professionnels du secteur.

Le GIE a ainsi depuis 2022 créé un site Internet <http://www.tahititourisme.org> qui regroupe les informations nécessaires aux professionnels du tourisme locaux et internationaux ainsi qu'aux médias.

Dans ce cadre, Tahiti Tourisme participe chaque année directement ou en ayant recours à la sous-traitance à plusieurs salons internationaux à destination des professionnels et des particuliers, finance des campagnes de publicité sur les marchés internationaux, organise des séminaires, des ateliers (*workshops*), des voyages de presse et de familiarisation (*famtrip*), participe à des campagnes tactiques.

5.1 L'observation des marchés et la mesure de la satisfaction des clientèles

Depuis 2014, le contrat constitutif prévoit que Tahiti Tourisme assure *l'observation des marchés et de leur évolution, c'est-à-dire qu'il « collecte ou rassemble, traite, diffuse l'information utile à ses actions et afférente aux marchés et à la connaissance de l'activité touristique sur ceux-ci ; réalise ou fait réaliser des études, des analyses et des enquêtes de situation et de prospective des marchés ou des segments de marchés, locaux ou internationaux. »*

Ainsi, les statuts posent le principe que le GIE conduit ou fait réaliser les travaux nécessaires à la collecte, au traitement et à la diffusion de statistiques dans le domaine du tourisme.

Disposer de la donnée utile aux actions de promotion et d'accueil est un prérequis indispensable à l'objectivation des choix stratégiques, notamment à cause de la contrainte budgétaire, qui nécessite d'identifier des priorités dans les opérations de promotion, et dans le choix des marchés et des cibles à prospecter.

Tahiti Tourisme a indiqué que pour ce faire, il mobilise plusieurs circuits.

- Le premier est l'utilisation des données de l'institut de la statistique de la Polynésie française - ISPF, que ce dernier produit au long cours à partir des fiches renseignées aux arrivées et remises à l'aéroport de Tahiti Faa'a. L'ISPF conduit en outre des enquêtes ponctuelles, y compris des enquêtes de satisfaction.

Le GIE a indiqué sur cet aspect qu'il est destinataire chaque année en moyenne de moins de cinq plaintes de la part du public (deux enregistrées en 2022). Elles font l'objet d'un accusé de réception, et sont envoyées pour traitement au service du tourisme au Pays. En complément, Tahiti Tourisme a précisé qu'il estime ne pas avoir de légitimité pour gérer un conflit entre un visiteur et un prestataire touristique, mais qu'il favorise l'émergence d'améliorations, en assurant un suivi jusqu'à la clôture du dossier.

Les enquêtes ponctuelles menées par l'ISPF, à cause de leur coût, restent espacées dans le temps, les deux dernières éditions sur la mesure de la satisfaction datant de 2006 et de 2018, ce qui en atténue significativement la portée. À ce jour, l'ISPF n'aurait pas prévu de réaliser une nouvelle enquête pour actualiser ces données.

Face à cette limite, le directeur général en fonction a indiqué que dans le cadre du collège Tourisme Durable de la stratégie FM27, il projette de soumettre l'idée d'une enquête de satisfaction des touristes et de perception de la population tous les ans, en espérant le concours technique du Centre d'Études sur le Tourisme en Océanie-Pacifique - CETOP²², ainsi que le soutien financier du gouvernement. Ce type de démarche est à distinguer de l'outil *observatoire du tourisme*, qui est un comité qui réunit les acteurs du secteur d'activité. Son rôle va au-delà de l'objet de Tahiti Tourisme : formation, réglementation, protection des sites, aménagements, produits comme la route du monoï, infrastructures.

- Le second est l'usage de logiciels spécialisés pleinement opérationnels depuis 2020. Ces outils permettent de dresser des comparaisons entre les actions marketing ou de suivre les projections d'achats de billets d'avions et ainsi établir la tendance des réservations. Pour professionnaliser la démarche, le GIE a recruté une analyste de marché. En revanche, le rapprochement avec les coûts n'est techniquement pas possible, les échanges automatiques n'étant pas envisageables faute de compatibilité avec le logiciel de comptabilité. Tahiti Tourisme a également mis en place une consultation mensuelle des hôtels afin de recevoir les informations sur leurs taux d'occupation prévisionnels.

- Le troisième est l'observation des retours des influenceurs sur les réseaux sociaux dans le cadre de campagnes de promotion, ainsi que l'étude de statistiques sur Internet.

- Le quatrième est la conduite d'études ponctuelles sous maîtrise d'ouvrage du GIE, comme l'étude d'opportunité d'une ligne directe avec l'Amérique du sud (Brésil/Chili), ainsi que des études comparatives (parangonnage) comme la perception de la destination face aux marchés concurrents.

En complément, la pandémie COVID 19 a provoqué la création du site Internet *electronic travel information system* - ETIS²³, qui obligeait les voyageurs à destination de la Polynésie française à effectuer une déclaration préalable. Après avoir communiqué leur identité et leur statut sanitaire, ils devaient préciser leur itinéraire par île visitée. Cette source d'information a ainsi permis de connaître les lieux de séjour par île et par origine. La surveillance sanitaire a pris fin le 28 mars 2022. L'application du Règlement Général sur la Protection des Données - RGPD tel que défini en Polynésie française²⁴ empêcherait de poursuivre la gestion de ce dispositif.

²² Composante du laboratoire du département droit, économie et gestion : gouvernance et développement insulaire (GDI) de l'Université de la Polynésie française.

²³ Réalisation éditoriale du site web par le service du tourisme – SDT du Pays

²⁴ Notamment la loi n° 78-17 « Informatique et Libertés » du 6 janvier 1978 modifiée, le règlement n°2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données.

Par ailleurs, Tahiti Tourisme a signé le 23 juillet 2021 un contrat cadre 2021-2024 de développement et d'internationalisation²⁵. Ce plan engage Tahiti Tourisme et le Pays, le Haut-commissariat de la République en Polynésie française, ainsi qu'Atout France. Il contient en particulier un volet observation (article 1.4.), veille et intelligence économique : enquête de fréquentation, analyses sur les retombées économiques du secteur, études quantitatives et qualitatives sur les filières prioritaires, suivi des clientèles cibles. Pour ce faire, une mobilisation des ressources locales (ISPF cité) et nationales est prévue, dans le cadre de *contrats de destinations annuels*.

Un premier plan 2022 a été transmis.

Le premier consiste en une intervention d'un consultant sous maîtrise d'ouvrage du GIE afin qu'il formule des propositions au gouvernement en faveur de la professionnalisation des comités du tourisme – CDT, point abordé précédemment au § 4.2), et le deuxième, celui d'assurer la promotion internationale, ainsi que réaliser une étude sur les potentiels et segments de marchés asiatiques (Chine, Hong Kong, Taiwan et Singapour). Atout France cofinance le projet avec la Polynésie française, pour une enveloppe globale de 124 233 €, soit près de 15 MF CFP.

Le contrat 2023 était en cours de rédaction au moment de l'instruction en avril 2023. Ce calendrier semble bien tardif.

5.2 Économie des actions

Tahiti Tourisme engage une série d'actions, directement, ou en ayant recours à des prestataires pour assurer la représentation sur certains marchés au moyen de contrats de sous-traitance : campagnes publicitaires, relations publiques, opérations dites de publicité partagée (co-branding), éditions et opérations sur l'Internet (sites, réseaux sociaux, influenceurs...), salons grands publics ou professionnels.

Le GIE présente ses actions dans ses rapports annuels d'activité par axe stratégique, en valorisant les moyens mobilisés et les cibles touchées (nombre d'éditions, nombre de vues...), sans communiquer systématiquement les coûts par type d'action.

Dans ces documents, le lien entre plans d'actions et états budgétaires et comptables est ainsi rendu difficile. Il s'agirait dès lors d'envisager la diffusion d'informations intermédiaires qui permettent de croiser le contenu des actions opérationnelles et leur économie.

Depuis 2020 néanmoins, les dépenses sont ventilées dans les rapports annuels d'activité par type d'action réparties par axe, en distinguant l'international et les opérations locales. La réduction importante du budget à cause de la pandémie a incité la direction à améliorer sa présentation budgétaire, pratique vertueuse qu'elle est invitée à développer et à pérenniser.

²⁵ Contrat cadre 2021-2024 de développement et d'internationalisation en date du 23 juillet 2021 entre l'État, la Polynésie française, Tahiti Tourisme et Atout France.

Les rapports d'activité présentent une statistique par marché émetteur à l'international lorsqu'ils sont ciblés par Tahiti Tourisme : à partir des données de l'ISPF²⁶, sont mentionnés le nombre de touristes et la variation de cet effectif par rapport à l'année précédente, ainsi que le budget de promotion et de communication moyen par touriste hors frais de fonctionnement.

Le retrait des frais de fonctionnement, alors que Tahiti Tourisme semble en mesure de les ventiler par marchés cibles, est contestable. En complément, il serait de meilleure gestion de faire apparaître dans les publications les coûts individualisés d'action par niche.

La Chambre a demandé à Tahiti Tourisme de transmettre une compilation de données économiques par exercice et par marché.

Un fichier compilation a été transmis en mars 2023 qui présente les coûts par représentation ou lorsque Tahiti Tourisme intervient directement, ou encore par le biais de sa filiale américaine.

Dans cette table de suivi, avant que ne survienne la pandémie COVID 19, Tahiti Tourisme avait pour habitude d'y inscrire le coût prévisionnel par marché. Cette pratique a été réformée depuis 2020, exercice au cours desquels les budgets ont été moins consommés. Depuis, ce sont à raison les coûts réalisés qui sont publiés.

Une deuxième version a donc été produite, en faisant apparaître pour l'ensemble de la période les budgets réalisés, hormis l'exercice budgétaire 2022 en cours de clôture.

Il en ressort que Tahiti Tourisme a mobilisé plus de 5,3 Mrds F CFP entre 2017 et 2022, en considérant les frais de promotion et de fonctionnement ventilés par marchés prospectés.

L'analyse de ces dépenses cumulées sur les marchés extérieurs indique que les masses financières mobilisées les plus importantes sont enregistrées sur le marché nord-américain (40,7 %), puis, vers l'Hexagone (19,2 %), ces deux bassins émetteurs cumulent ainsi à eux deux 60 % des dépenses.

Les 17 autres marchés connaissent une forte dispersion. Sept bénéficient d'un budget compris entre 100 et 455 MF CFP, et les dix restant recueillent un budget individuel entre 8,5 MF CFP et 80 MF CFP, soit pour chacun, moins de 1,5 % de la masse totale.

²⁶ Institut de la statistique de la Polynésie française.

Tableau n° 6 : Coût cumulé affecté par marché prospecté sur la période 2017 – 2022

marché/ représentation	coût cumulé en F CFP	%
LUXEMBOURG	8 559 579	0,2%
RUSSIE	15 000 000	0,3%
MEXIQUE	15 479 493	0,3%
AMERIQUE DU SUD: ARGENTINE, CHILI, COLOMBIE	22 633 363	0,4%
ALLEMAGNE	35 947 612	0,7%
BELGIQUE	37 907 539	0,7%
ESPAGNE	64 610 198	1,2%
SUISSE	64 632 100	1,2%
COREE DU SUD	71 321 136	1,3%
BRESIL	79 297 174	1,5%
ROYAUME-UNI	139 868 717	2,6%
N-Z	166 568 281	3,1%
CHINE	219 728 069	4,1%
ITALIE	232 888 390	4,3%
AUSTRALIE	240 615 128	4,5%
CANADA	278 367 276	5,2%
JAPON	455 578 625	8,5%
FRANCE	1 032 067 851	19,2%
ETATS UNIS	2 187 613 681	40,7%
total:	5 368 684 212	100,0%

Source : CTC d'après données tahiti Tourisme

Concernant le coût rapporté à l'activité touristique observée, la méthode utilisée par le GIE est la suivante : à partir du nombre de touristes et de nuitées constatées dans l'année, des dépenses moyennes déclarées par séjour (ISPF), du budget de promotion et de communication réalisé, il calcule la durée moyenne de séjour, la dépense touristique par jour et la dépense touristique totale (dépense moyenne par jour x nombre de nuitées), le coût de promotion par touriste, ainsi que le montant de la recette touristique obtenue pour chaque franc investi en promotion.

À titre d'illustration, en 2017, 3 881 touristes allemands, qui sont restés en moyenne 16,7 nuits en Polynésie française, ont enregistré une dépense moyenne individuelle par séjour de 296 354 F CFP, soit une dépense totale annuelle calculée de 1,147 Mrds F CFP. Compte tenu des frais de promotion réalisés de 24,3 MF CFP, ce sont 6 253 F CFP dépensés par touriste par le GIE. Le ratio dépenses de promotion par recette est donc le suivant : 47 F CFP en ne retenant que les frais stricto sensu de promotion et 38 F CFP lorsque sont incorporés les frais de fonctionnement.

Ces calculs appellent trois remarques :

- à cause d'une dépense moyenne par séjour qui n'a pas été mise à jour par l'ISPF depuis 2018²⁷, les tables du GIE enregistrent un biais significatif qui altère leur fiabilité ;
- la prise en compte du coût par nuitée et non pas par touriste rendrait mieux compte de l'activité touristique ;

²⁷ L'ISPF a indiqué que les campagnes sont organisées tous les deux ans, mais qu'elles ont été suspendues pendant la crise sanitaire. La prochaine édition conduite à partir des données 2021-2022 est prévue mi-2023. Une mise à jour est prévue au second semestre 2024 sur la base de données recueillies en 2023.

- les années 2020 et 2021, à cause des effets de la pandémie, ont occasionné une chute du nombre de nuitées et du nombre de touristes ; Par convention, il est admis de calculer le coût par touriste ou par nuitée en exculant les dépenses réalisées en 2021 et en 2021, les lignes aériennes depuis certains marchés comme l'Asie ayant été fermées complètement.

L'ISPF a indiqué que les campagnes sont organisées tous les deux ans, mais qu'elles ont été suspendues pendant la crise sanitaire. La prochaine édition conduite à partir des données 2021-2022 est prévue mi-2023. Une mise à jour est prévue au second semestre 2024 sur la base de données recueillies en 2023.

Le retraitement effectué par la Chambre qui consiste à retenir le budget total dépensé rapporté au nombre annuel de nuitées par marché couvert, indique une dispersion significative des frais unitaires entre marchés, avec comme minimum deux marchés sud-américains (entre 72 et 80 F CFP dépensés par le GIE pour chaque nuitée), et un maximum supérieur à 1000 F CFP concernant les trois marchés asiatiques, Chine, Corée du Sud et Japon.

Tableau n° 7 : Coût moyen de promotion complet par nuitée sur la période 2017-2019

Marché	Coût moyen annuel en F CFP par nuitée
Corée du Sud	1 789
Chine	1 353
Japon	1 244
Brésil	998
Russie	793
Canada	580
Italie	534
USA	514
Australie	512
Royaume-Uni	508
Allemagne	448
Espagne	427
Nouvelle-Zélande	365
Suisse	205
Belgique	198
France	135
Argentine	80
Chili	72

Source : CTC d'après données Tahiti Tourisme

Ces données illustrent les limites économiques de l'objectif général que formule Tahiti Tourisme de diversifier les marchés émetteurs.

Le mouvement de diversification n'est d'ailleurs pas constaté, le poids relatif des marchés français et nord-américains est d'ailleurs en croissance. Depuis 2020, la tendance est même renforcée.

Tableau n° 8 : Poids relatif en pourcentage et en nombre de touristes issus des principaux marchés émetteurs

	2011		2012		2013		2014		2015	
USA	47 710	29%	51 004	30%	51 750	31%	60 076	33%	61 831	34%
France	35 835	22%	35 898	21%	32 946	20%	34 887	19%	35 765	19%
Japon	12 990	8%	12 989	8%	13 175	8%	12 527	7%	11 447	6%
Australie	8 236	5%	10 224	6%	9 167	6%	9 315	5%	9 167	5%
Italie	10 471	6%	9 409	6%	8 103	5%	7 887	4%	7 993	4%
Canada	7 458	5%	7 034	4%	7 206	4%	9 270	5%	8 402	5%
Nouvelle-Zélande	5 484	3%	7 166	4%	6 477	4%	7 136	4%	7 315	4%
Nouvelle-Calédonie	3 946	2%	4 022	2%	3 826	2%	4 111	2%	4 185	2%
Allemagne	3 604	2%	3 552	2%	3 477	2%	4 028	2%	3 538	2%
Royaume-Uni	2 671	2%	2 617	2%	3 255	2%	4 834	3%	4 711	3%
Brésil	2 530	2%	2 787	2%	3 064	2%	2 767	2%	2 357	1%

Source : CTC d'après données ISPF.

	2016		2017		2018		2019	
USA	65 846	34%	65 359	33%	72 383	33%	85 225	36%
France	39 086	20%	41 685	21%	49 272	23%	60 382	26%
Japon	12 174	6%	12 808	6%	9 912	5%	8 176	3%
Australie	9 757	5%	10 015	5%	9 335	4%	8 204	3%
Italie	7 888	4%	7 720	4%	8 802	4%	8 369	4%
Canada	6 326	3%	6 372	3%	7 846	4%	7 958	3%
Nouvelle-Zélande	7 221	4%	9 392	5%	8 947	4%	7 960	3%
Nouvelle-Calédonie	4 206	2%	4 815	2%	5 684	3%	6 522	3%
Allemagne	3 951	2%	3 881	2%	4 539	2%	5 010	2%
Royaume-Uni	3 980	2%	3 768	2%	4 382	2%	4 424	2%
Brésil	1 516	1%	1 997	1%	1 788	1%	1 871	1%

Source : CTC d'après données ISPF.

Le directeur général a indiqué que l'offre en capacité aérienne s'est développée uniquement sur les marchés Nord-américain et français, notamment avec l'arrivée de nouvelles compagnies, ce qui explique également l'augmentation de la part de marchés de ces deux marchés émetteurs. Cela est venu impacter la disponibilité en hébergements sur la destination, notamment à Moorea et Bora Bora. La diversification des marchés émetteurs passe à ses dires par d'autres facteurs, comme l'accessibilité de la destination, l'offre et la tarification, ce que Tahiti Tourisme ne maîtrise pas. Il est toutefois important, notamment dans le cadre d'un plan de gestion de crise éventuelle sur les marchés américains ou français, de pouvoir compter sur d'autres marchés émetteurs, comme l'Asie et le Pacifique, qui prennent d'autres routes aériennes.

5.3 La procédure de sélection des marchés à cibler

Les statuts²⁸ attribuent la compétence au conseil d'administration de « *décider de l'opportunité de l'ouverture ou de la fermeture d'une représentation du Groupement à l'étranger* ». Une représentation est entendue comme un prestataire chargé par le GIE d'assurer la promotion de la destination *Tahiti et ses Iles* sur un ou plusieurs marchés.

La direction a indiqué que l'ouverture et la fermeture de marchés ou de segments (niches) est arrêtée à l'occasion de la définition des orientations budgétaires pour l'année N+1 lors des commissions et conseils d'administration. Les propositions formulées aux instances par la direction sont faites, à ses dires, en fonction notamment des tendances, des orientations stratégiques du Pays (plan de relance, stratégie de développement touristique) et des orientations stratégiques de Tahiti Tourisme. Pour alimenter ces réflexions, des études de marché sont lancées par l'analyste (compétence interne) et les propositions d'études sont faites au conseil d'administration en amont, dans le cadre de la présentation des plans d'actions.

La Chambre a procédé au rapprochement entre le nombre de touristes et le nombre de nuitées répartis par pays émetteurs et les budgets de promotion de Tahiti Tourisme lorsqu'ils existent (cf. les annexes 3 & 4).

Même si l'interprétation des données est à prendre avec les précautions d'usage, il ressort que les marchés émetteurs principaux, au vu de leur fréquentation exprimée en nombre de touristes ou en nuitées sont prospectés pour l'essentiel par le GIE. La Nouvelle-Calédonie fait exception. La direction a indiqué qu'en ce qui concerne ce territoire, il s'agit en bonne partie d'un tourisme dit affinitaire (visite de la famille ou d'amis) ou d'affaires, qui ne justifie donc pas de mobiliser des crédits de promotion.

L'ensemble « autre Europe » à cause de sa grande dispersion, n'est pas exploitable en l'état. En revanche, Autriche, Danemark et Pays-Bas sont identifiés à part.

En complément, ce croisement des données met en relief la difficulté pour le GIE de justifier objectivement la réalité de retombées directes issues de ses propres actions de promotion. Ce type d'obstacle est d'ailleurs partagé par les opérateurs touristiques institutionnels à travers le monde, l'économie touristique se distingue en effet par une combinaison élevée d'effets croisés à cause du grand nombre d'acteurs, semble relativement indépassable. Cette contrainte devrait inviter plus fortement encore la direction à documenter ses choix stratégiques, puisque des marchés non couverts par Tahiti Tourisme peuvent ainsi apporter autant de touristes que des zones qu'il prospecte.

Sur le plan procédural, les statuts n'indiquent pas clairement qui, au sein du GIE, décide des marchés à prospecter, alors qu'il s'agit d'une question structurante. Tout dépend, en pratique, de la définition donnée par la direction au contenu de la stratégie promotionnelle. La sélection de représentations et le choix des marchés n'est pas liée en effet automatiquement, une représentation peut être retenue pour un ou plusieurs marchés, et Tahiti Tourisme peut de son côté décider de prospecter un marché directement, sans avoir recours aux services d'un prestataire sur place, comme l'Espagne et la Suisse depuis 2019, le Mexique en 2020, et une partie de l'Amérique du Sud depuis 2021. Les États-Unis d'Amérique sont couverts par une filiale de Tahiti tourisme installée en Californie (cf. infra dans le détail le § 5.4).

²⁸ Articles 3.2.6 dans la version 2017 et 3.2.1 dans la version 2020.

Au total, le nombre de représentations, hors filiale américaine, a été resserré en nombre sur la période, 11 en 2017 et 2018, 10 en 2020, et huit entre 2021 et 2023 (cf. la table marchés/représentants).

La Chambre a identifié au cours de la période une série de délibérations traitant des représentations à l'étranger. Le conseil d'administration a été saisi à trois reprises.

L'assemblée générale a été amenée à se prononcer une fois au cours de la période sous revue sur la même question alors qu'elle n'en a pas la compétence. A été adoptée le 13 décembre 2018 (n°12-2018) la fermeture des représentations en Espagne, en Belgique et en Suisse, ce qui correspond en partie à la décision arrêtée en conseil d'administration du 30 novembre 2018.

Il serait ainsi de meilleure administration que les statuts identifient qui détient la compétence de choisir *les marchés* à prospecter (marchés géographiques et niches), la sélection des prestataires et de leur périmètre géographique d'action n'étant qu'une modalité de mise en œuvre.

En réponse aux observations provisoires, le directeur général a indiqué qu'il compte proposer une modification des statuts afin que le conseil d'administration soit compétent pour déterminer les marchés à couvrir.

5.4 La filiale californienne, survivance d'un passé révolu

Tahiti Tourisme a engagé à partir de 2012 une réforme en ayant pour objectif de fermer ses bureaux de représentations directes sur les marchés étrangers. La Chambre dans son rapport définitif publié en 2013 confirmait des difficultés de suivi et de contrôle du réseau. Les deux entités les plus importantes au vu de leurs effectifs et de leur budget étaient celles installées dans l'hexagone et en Californie.

En 2023, seule demeure la filiale nord-américaine, les autres marchés qui sont prospectés sont couverts par un prestataire sur place.

Depuis sa création le 20 décembre 1994, date d'approbation des premiers statuts, *Tahiti Tourisme North America inc.* - TTNA est une filiale de droit californien, domicilié dans la commune de EL SEGUNDO, dont le capital de 100 000 USD (12,6 MF CFP) est détenu à 100 % par le GIE²⁹.

Celle -ci a changé de raison sociale à deux reprises au cours de la période sous revue. Le 26 février 2017, *Tahiti Tourisme North America inc.* - TTNA est renommé *Tahiti Tourisme United States inc.* – TTUS. TTUS est rebaptisé le 8 février 2021 *Tahiti Tourisme North America inc.* – TTNA.

Cette filiale emploie sept agents, tous de nationalité américaine.

²⁹ 100 actions depuis le 10 janvier 1995, ayant pour valeur unitaire 1,000 USD.

Ses statuts (section 2.2. de l'article II) prévoient la tenue d'une assemblée générale ordinaire des actionnaires – AGO (*general meetings of shareholders*) le 1^{er} lundi du mois d'avril de chaque année. Un *board of directors*, l'équivalent d'un conseil d'administration – CA en droit français au vu des pouvoirs qui lui sont conférés, doit être tenu à la suite de l'AGO (section 3.6 de l'article III).

Le CA est composé de membres tous issus de Tahiti Tourisme : le président du conseil d'administration, le directeur général, et des administrateurs. La section 3.14 des statuts permet le versement d'indemnités d'exercice et de remboursement de frais aux administrateurs. Tahiti Tourisme a indiqué que ces facilités financières n'ont pas été mises en œuvre.

Les décisions peuvent être prises sans réunion physique, aménagement prévu par les dispositions de la section 307 (b) du code des sociétés de l'État de Californie, dès lors que les membres du conseil approuvent la démarche. Malgré cette souplesse, ce n'est que le 4 mai 2021 que le conseil d'administration a approuvé les comptes des quatre exercices successifs, de 2017 à 2020. Le 12 octobre 2022, les comptes 2021 ont été approuvés en conseil d'administration.

Le conseil a désigné en outre un directeur – *chief executive officer*, ainsi qu'un responsable financier – *chief financial officer*. Ces deux cadres ont été choisis au cours de la période parmi les effectifs du GIE. Une secrétaire a fait l'objet d'un recrutement sur place.

En 2013, la Chambre observait déjà dans son rapport que cette représentation TTUS nord-américaine n'était pas suffisamment suivie, source de « dérives importantes dans la gestion [...] faisant face à des détournements de toute nature. » Malgré le défaut de contrôle souligné à l'époque, Tahiti Tourisme n'a pas transmis de tableaux de bord de suivi relatifs à la période sous revue.

L'examen des rapports annuels produits au cours de la période sous revue par les commissaires aux comptes indique que si les erreurs constatées ne portent pas sur des montants significatifs, les approximations répétées résultent d'un manque de rigueur dans la gestion budgétaire et comptable : un compte client en déshérence pendant au moins trois années, l'absence de suivi des signatures des personnes autorisées à signer les chèques, une sous-évaluation de dettes fournisseurs, des écarts persistants dans les rapprochements bancaires.

Tahiti Tourisme a confirmé au cours de l'instruction que cette filiale a connu des problèmes récurrents.

Suite à une mission de contrôle diligentée sur place en novembre 2021 par la directrice des affaires financières du GIE, il a été constaté une série de dysfonctionnements qui confirment un défaut de suivi de la maison mère, Tahiti Tourisme, ainsi qu'un manque de rigueur de gestion en interne chez TTUS. Ces deux problèmes sont intrinsèquement liés.

Ainsi, le GIE en s'interrogeant sur les salaires et avantages octroyés aux agents américains a découvert qu'ils bénéficient d'une organisation avantageuse concernant les heures supplémentaires lorsqu'ils effectuent une mission à Tahiti. De surcroît, l'utilisation des outils informatiques et du serveur n'est pas fiable et n'est utilisée que partiellement, notamment en comptabilité.

Des anomalies en comptabilité ont ainsi été constatées en particulier dues au manque de rigueur dans le suivi des justificatifs des frais de mission. Le contrôle a abouti à l'identification de factures litigieuses produites par la responsable de la comptabilité de la filiale, Mme A. qui lui permettait de payer des frais personnels qu'elle faisait prendre en charge par la société. Un licenciement a été acté par les deux parties, sans contestation devant les tribunaux, en contrepartie d'un remboursement échelonné des sommes dues. Au moment de l'instruction, l'intéressée a versé 22 650 USD (2,8 MF CFP) à TTNA sur un total à payer de 69 370,03 USD (8,74 MF CFP). Une convention de paiement a été signée le 21 juin 2022 qui fixe comme dernière échéance le 31 décembre 2024. Les frais d'avocat produits par TTNA en 2022 s'élèvent à 365 USD (46 000 F CFP).

Il ressort de ces affaires que Tahiti Tourisme n'a pas exercé suffisamment sa responsabilité au titre du contrôle interne jusqu'à une période récente.

En outre, la filiale a informé Tahiti Tourisme le 3 août 2018 qu'elle a engagé une procédure de licenciement pour insuffisance professionnelle d'un autre collaborateur, Mme B.

Le GIE a indiqué que la loi californienne du travail et les accords d'entreprise de TTUS prévoient la possibilité d'un licenciement avec ou sans motivation avec effet immédiat. Le licenciement a été notifié le 6 août 2018. Le 8 octobre 2018, l'ancienne salariée a indiqué à TTUS de l'engagement d'une procédure pour discrimination.

Une tentative de transaction amiable a été engagée en décembre 2018. Cette tentative d'entente ayant échoué, l'affaire a été portée devant une juridiction américaine par l'intéressée à partir de juin 2022. En novembre 2022, les honoraires d'avocats à la charge de Tahiti Tourisme s'élevaient à 244 824 USD, soit 30 MF CFP. Le conseil d'administration de Tahiti Tourisme a pris la décision de relancer la procédure amiable, par le versement d'une indemnité de 105 000 USD (13,2 MF CFP).

Par ailleurs, la filiale est dotée d'une voiture pour permettre à ses agents d'effectuer les déplacements. À côté de cela, une voiture haut de gamme modèle 2003 d'une valeur initiale de 53 679 USD (5,9 MF CFP au cours de l'époque) a été achetée en juin 2003 par la présidence de la Polynésie française, (cf. le marché), immatriculée en Californie (cf. la carte grise) et remis à Tahiti Tourisme, aux dires de la direction en fonction, pour gardiennage, parking, et dépôt du véhicule à l'aéroport lors des venues aux États-Unis de M. Gaston FLOSSE, lorsqu'il était président du gouvernement de la Polynésie française. Aucun titre de mise à disposition du véhicule n'a pu être produit. Tahiti Tourisme a indiqué que sa filiale TTUS prenait en charge pendant toute cette période les frais d'assurance du véhicule et de parking. La dépense cumulée sur la période des frais d'assurance a été estimée par le GIE à 14 510 USD (1,8 MF CFP). Les frais mensuels de parking s'élevaient à 180 USD, soit de 2004 à 2019, un total actualisé cumulé estimé à 32 400 USD (4 MF CFP).

Le véhicule a subi un vol en 2020, avant d'être retrouvé le 17 mars 2021, mais en état d'épave. Compte tenu des frais de réparation majeurs, le 6 janvier 2022, Tahiti Tourisme a demandé au Pays à bénéficier d'une cession à titre gratuit pour effectuer une vente en l'état.

La direction des affaires foncières – DAF, en charge du patrimoine mobilier dépendant du domaine privé du Pays, a engagé une procédure de réforme aux fins de destruction (courrier du 29 août 2022).

Le véhicule a été effectivement détruit le 17 novembre 2022.

M. FLOSSE, destinataire de l'observation provisoire, n'a pas formulé de réponse.

Le directeur général a demandé début 2022 à ses services de produire une étude d'opportunité sur la fermeture de cette filiale. L'idée a été évoquée dans le CODIR du mois d'avril 2022. Une analyse comparative entre la solution du maintien ou de la fermeture a été produite et présentée au président du gouvernement, ministre du tourisme le 23 août 2022. Le scénario de fermer la filiale a été privilégié.

Une délibération sur cette affaire a été adoptée en séance du conseil d'administration du 23 novembre 2022. Au cours des débats, le directeur général a rappelé trois éléments : les frais de fonctionnement de TTNA sont de 35 % dans le total du budget, soit 65 % dédié aux actions de promotion, contre une moyenne de 81 % d'actions marketing pour les représentants sur les autres marchés ; une gestion du personnel rendue compliquée à cause d'un droit américain du travail insuffisamment maîtrisé, une gestion comptable et financière également problématique qui pourrait être améliorée par le recrutement d'un cadre spécialisé, mais source d'un renchérissement de la masse salariale.

Un rétroplanning concernant le projet de fermeture a été formalisé, la date de clôture étant prévue le 1^{er} octobre 2023. Plusieurs actes et délibérations du conseil d'administration sont à prévoir, ce qu'il conviendra d'anticiper, notamment sur la reprise de l'actif, les engagements contractuels en cours comme la créance vis-à-vis de Mme A. qui ne sera terminée qu'au 31 décembre 2024 si les paiements sont effectués en totalité à l'intérieur du calendrier prévisionnel. La fin du bail à usage de bureaux a déjà été anticipée, il est prévu qu'il soit achevé le 28 septembre 2023.

À l'issue, la représentation serait conduite par une société sur place au moyen d'un contrat de prestation, après mise en concurrence, comme sur les autres marchés. La situation devrait être dès lors normalisée.

5.5 La mise en place en 2017 d'une représentation en Russie, résultat d'un certain interventionnisme politique local

Même si le marché russe n'était pas particulièrement prometteur, Tahiti Tourisme a indiqué avoir été sollicité par son ministère de tutelle afin d'y étudier l'opportunité d'ouvrir une représentation. Il s'agissait d'une initiative prise dans le cadre d'un accord de partenariat signé le 29 mai 2016 entre la Polynésie française représentée par son ministre du logement de l'époque, M. Tearii ALPHA, et la région de Saint-Petersbourg représentée par le *centre de la coopération d'affaires internationales de Saint-Petersbourg*, représenté lui-même par son président, M. K.

Cet accord communiqué par le GIE informe en préambule que le partenariat a été noué d'abord entre deux représentations d'un grand vin de Bourgogne, en Russie représentée par M. K. et en Polynésie française. S'en est suivi un jumelage entre l'île de Kronstadt, située à proximité de Saint-Petersbourg en Russie et la commune de Teva I Uta, son maire étant M. Tearii ALPHA. Une délégation russe a été reçue à Tahiti par le président du Pays, Édouard FRITCH en avril 2016.

L'accord a prévu de créer une « *Maison de la Polynésie française à Saint-Pétersbourg* » financée par le Pays « *à travers les structures dédiées à la promotion* » et « *un contrat de prestation de services sera proposé à cet effet pour son fonctionnement par le Centre de Coopération d'Affaires Internationales de Saint-Pétersbourg.* » Cette maison devait, parmi les 11 missions identifiées, favoriser le développement touristique en Polynésie française.

Lors du conseil d'administration du GIE du 12 septembre 2016, Jean-Christophe BOUISSOU, ministre du tourisme de l'époque, a indiqué qu'il comptait présenter en conseil des ministres une communication pour faire acter les prochaines étapes du projet de coopération. Il a évoqué en séance l'opportunité d'ouvrir une représentation en Russie, une *Maison de la Polynésie*.

Sur le déroulement des procédures, Tahiti Tourisme a communiqué l'ensemble des courriels échangés avec le ministère du tourisme.

Ainsi, il semble bien que Tahiti Tourisme a tenu au respect de ses procédures internes, à savoir réaliser au préalable une mise en concurrence entre candidats pour assurer la prestation de représentation sur le marché russe, ainsi que le vote en amont du conseil d'administration sur l'ouverture ou pas d'une représentation sur ce marché. Une demande émanant du ministère du tourisme a porté sur la notification de Tahiti Tourisme au candidat à retenir au plus tard entre le 8 et le 12 décembre 2016, afin que le prestataire soit connu le 12 décembre 2016 lors du déplacement d'une délégation de la Polynésie française en Russie (courriel instruction du cabinet MTT).

Le cahier des charges de consultation a été adressé à trois organismes de promotion le 18 novembre 2016, qui ont fait réponse, dont le Centre de Coopération d'Affaires Internationales et des Echanges Culturels (en anglais *International Business and Cultural Cooperation Center – IBCCC*), présidé par M. K. Les réponses étaient attendues le 28 novembre 2016 pour une sélection opérée le 2 décembre 2016, afin de démarrer la coopération en 2017. Une dotation de 15 MF CFP est indiquée.

Le 1^{er} décembre 2016, alors qu'un conseil d'administration sur la question de la sélection d'une représentation doit être organisé, le ministère du tourisme recommande par courriel IBCCC en raison selon lui des relations établies entre ce dernier et la Polynésie française, dans le cadre d'un partenariat élargi.

Le procès-verbal de la séance du conseil d'administration du 1^{er} décembre 2016 indique seulement que la présentation en conseil des ministres a été faite le 9 novembre 2016, et que « *compte tenu de cet état de fait, Tahiti Tourisme a estimé qu'il serait opportun d'ouvrir une représentation en Russie pour un budget de 15 MF CFP.* » Le projet de délibération visant à valider « *l'opportunité d'une représentation de Tahiti Tourisme en Russie à compter de l'année 2017* » a été adopté à l'unanimité moins 3 abstentions (vote à main levée). Un bilan devait être réalisé au bout de deux ans pour décider le maintien ou non de la représentation.

Une consultation du conseil d'administration « *à domicile* » (consultation à distance) a été mise en place le 5 décembre 2016 pour sélectionner le prestataire. Outre les trois offres, le message contient le contrat de partenariat entre le Pays et IBCCC, ainsi qu'un mémorandum de la direction de Tahiti Tourisme. Un extrait rappelle le contexte et affiche le choix politique du ministère :

« Cette démarche s'inscrit donc dans un contexte particulier, dont le but n'est pas simplement d'identifier une agence de représentation d'un organisme de promotion touristique de la destination, comme Tahiti Tourisme peut en avoir sur les autres marchés, puisque d'autres secteurs sont également à considérer dans le choix du représentant. On peut envisager un modèle de représentation classique, au travers d'une agence spécialisée dans la représentation des destinations et qui aurait pour seule mission de promouvoir la destination Tahiti Et Ses Îles en Russie, ou on pourrait, dans le contexte du partenariat évoqué, envisager un nouveau mode de représentation, qui s'inscrirait dans un cadre plus large et engloberait d'autres aspects de promotion (option recommandée par le Ministère) ».

Tahiti Tourisme n'a pas transmis de rapport d'analyse des offres ou un document équivalent.

Avant qu'un contrat ne soit établi, sur demande du ministre, aux dires de Tahiti Tourisme, afin que la maison de la Polynésie puisse être inaugurée le 27 janvier 2017 en Russie lors d'un voyage d'une délégation du Pays et de Tahiti Tourisme, des fonds du GIE ont été versés via une banque de la place sur le compte personnel de M. K.

3 548 500 F CFP sont effectivement enregistrés en dépense sous la forme d'acompte au vu de la balance des comptes du GIE. La banque a réalisé le transfert des fonds mais seulement, à sa demande, après avoir reçu de la part du directeur financier de Tahiti Tourisme de l'époque, le 12 janvier 2017, une reconnaissance de mise en garde concernant la demande d'exécution d'opération.

Un remaniement ministériel est intervenu le 13 janvier 2017, M. Jean-Christophe BOUISSOU, ministre du tourisme, est remplacé par Mme Nicole BOUTEAU pour ce portefeuille.

Le 20 janvier 2017, M. K. s'engage auprès du GIE par écrit à *« utiliser les moyens envoyés sur mon compte personnel au total 29 736,78 € (...) pour l'utilisation de but de la SARL Centre international d'affaires et les échanges culturels pour l'aménagement de la Maison de la Polynésie ».*

Le contrat de prestation n°12/17/TT entre Tahiti Tourisme et IBCCC n'est signé que le 1^{er} février 2017. **En contrepartie des actions de promotion sur l'ensemble de la Russie**, le partenaire russe doit percevoir 15 MF CFP, sous la forme de remboursements mensuels de dépenses justifiées (factures et comptes-rendus d'activité). La durée du contrat est fixée du 1^{er} janvier 2017 au 31 décembre 2017, renouvelable une fois par reconduction explicite.

Le versement d'un acompte n'est pas une modalité de paiement prévue dans la convention. Dans ce contrat est précisé le compte bancaire du prestataire IBCCC et non pas le compte personnel de M. K.

Pour autant, le 8 février 2017, M. K. invite Tahiti Tourisme à lui verser les fonds sur son compte personnel une nouvelle fois. Le 9 février 2017, Tahiti Tourisme informe son partenaire russe qu'il n'a toujours pas reçu l'original signé de la convention. IBCCC adresse une facture le 15 février 2017 de 748 500 roubles soit près de 1,5 MF CFP selon la parité monétaire avec l'euro en février 2017.

Le 8 mars 2017, Tahiti Tourisme a souhaité connaître la position du ministère du tourisme « *concernant la voie à suivre pour mettre un terme à cette relation* ». Le 21 mars 2017, le ministère a validé le projet de lettre de mise en demeure de régulariser les nombreux points bloquants au regard du contrat. Tahiti Tourisme adresse une mise en demeure sous 14 jours à M. K./ IBCCC en date du 22 mars 2017, réceptionné le 29 mars 2017, lui faisant état d'une série de manquements aux dispositions de la convention, dont l'absence de justificatif d'emploi des fonds reçus. La convention prévoit en effet sa résiliation par anticipation sans préavis par l'une des parties en cas d'inexécution d'obligations.

Le GIE a adressé à IBCCC un courrier en date du 5 mai 2017, mettant fin à la relation contractuelle le 5 août 2017.

Tahiti Tourisme a indiqué que concernant les conventions de prestations, le service comptabilité ne procède pas au virement tant que le service émetteur n'a pas réceptionné la prestation valablement validée par la direction, sans préciser s'il s'agit de la procédure de paiement du solde ou également concernant les acomptes.

Le 1^{er} juin 2017, par délibération n°3-2017, le conseil d'administration acte la fermeture de la représentation en Russie.

Le 16 janvier 2018, Tahiti Tourisme signe un accord de clôture des engagements réciproques avec IBCCC. Ce contrat rappelle les mouvements de fonds versés en faveur de IBCCC sur la période. L'examen de la comptabilité du GIE confirme un solde payé de 3 947 697 F CFP, soit un coût total de 7 496 197 F CFP. L'annexe au contrat présente un récapitulatif définitif des dépenses réalisées par IBCC. Si le total correspond bien au montant, la nature des dépenses informe qu'il s'agit exclusivement de frais d'installation, d'aménagement et de décoration de bureaux, de frais de location et d'assurances, et de salaires de cinq personnes dont M. K.

Ce décompte confirme que si les dépenses en valeur ont bien été justifiées, leur nature qui correspondent exclusivement à des frais de fonctionnement s'écarte de l'un des points importants du cahier des charges, à savoir une répartition entre 3 à 5 MF CFP d'honoraires (33 % max) et 10 à 12 MF CFP de dépenses de promotion (66 % min) sur un total de 15 MF CFP.

Il semble bien qu'aucune action de promotion n'ait été réalisée.

MM. BOUISSOU et ALPHA, destinataires de l'observation provisoire, n'ont pas formulé de réponse.

5.6 La délicate recherche d'une cohérence stratégique avec la compagnie Air Tahiti Nui

Tahiti Tourisme détient 1,58 % du capital de la compagnie Air Tahiti Nui - ATN, soit 402 MF CFP. Les liens entre les deux organismes ont été marqués par la nomination de M. Michel MONVOISIN en tant que président du conseil d'administration du GIE à partir du 22 novembre 2013, également président du conseil d'administration et président directeur général d'ATN. Ce dernier a indiqué que le gouvernement de l'époque souhaitait renforcer, par cette double nomination, la coordination des actions de promotion entre les deux entités, ATN et Tahiti Tourisme. Il a été PCA de Tahiti Tourisme jusqu'au 20 octobre 2017.

Au moment de l'instruction du présent rapport, il exerce ses mandats au sein de la compagnie aérienne, mais n'est plus en fonction au GIE.

La lecture des procès-verbaux des instances de Tahiti Tourisme indique que la compagnie aérienne occupe une place particulière.

À l'occasion de la désignation du nouveau président du conseil d'administration le 1er décembre 2017, la ministre du tourisme a souligné en séance que le renouvellement de présidence était motivé par le souhait des professionnels de différencier la présidence d'Air Tahiti Nui de celle de Tahiti Tourisme. Lors de la même séance les professionnels ont d'ailleurs fait part de leur inquiétude quant au choix de candidats qui seraient impliqués dans un secteur du tourisme en particulier. C'est la candidature proposée par le gouvernement, Mme Maïlee FAUGERAT qui est en fin de compte retenue, une responsable d'entreprise du domaine maritime.

Ces précautions prises dans la gouvernance ont eu pour ambition d'objectiver la qualité du partenariat entre la compagnie aérienne internationale locale et le GIE.

Air Tahiti Nui, comme la compagnie Air France et Air Tahiti, est membre à part entière du conseil d'administration.

Au cours du conseil d'administration du 28 juin 2018, la stratégie concernant la représentation de Tahiti Tourisme en Corée est abordée. Il a été rappelé que le choix du prestataire pour 2017 était *Good PR marketing* car il était le GSA (*general sales agent*) d'ATN et qu'il fallait améliorer la collaboration entre les représentants d'ATN et de Tahiti Tourisme sur le marché coréen, 90 % des touristes coréens utilisant ATN pour venir en Polynésie française. Pour l'année 2018, une ex-salariée de *Good PR marketing* qui a ouvert sa propre agence a repris le contrat de GSA avec ATN et a proposé d'assurer la représentation de Tahiti Tourisme en lieu et place de *Good PR* aux mêmes conditions que le contrat précédent. Une nouvelle consultation était prévue en 2019 pour le choix d'un représentant en Corée. Les administrateurs se sont inquiétés de problèmes rencontrés avec le représentant d'ATN au Japon.

Ce faisant, les relations entre Tahiti Tourisme et Air Tahiti Nui, au vu de leurs rôles respectifs, ne peuvent pas être dissonantes. À cet égard, les deux organismes partagent même des opérations de promotion dans le cadre d'appels à projets lancés par Tahiti Tourisme.

Plus généralement, il semble bien que les priorités stratégiques entre les deux acteurs puissent souffrir de contradictions.

La Polynésie française, à cause de son insularité et de son éloignement, a la particularité d'être essentiellement accessible par avions. Les routes aériennes participent donc directement à la configuration du marché touristique, en décidant de l'accès et en pesant sur les volumes (nombre de sièges dans les avions).

La question de la mise en cohérence des stratégies de promotion entre Tahiti Tourisme et ATN restait encore ouverte en 2020. Le directeur du GIE, en séance du 28 septembre 2020 en effet « *confirme les intentions de Tahiti Tourisme de vouloir coordonner sa stratégie avec Air Tahiti Nui et invite à organiser des réunions destinées à cet effet rapidement.* »

Tahiti Tourisme a pour objectif général de diversifier les marchés de clientèle émetteurs.

États-Unis et métropole représentaient en 2019 près de 60 % du total du nombre de touristes. Un retournement de conjoncture économique ou sanitaire pourrait dans ces conditions selon ses dires porter un coup sérieux à l'activité touristique en Polynésie française. Dans cette perspective, l'accès au marché asiatique est considéré par le GIE comme une priorité. ATN, au lieu de rouvrir la route du Japon et donc une partie de l'Asie, a créé la ligne PAPEETE – SEATTLE, renforçant davantage selon Tahiti Tourisme l'accès au marché américain.

En séance du 1er juin 2022, le conseil d'administration a validé notamment l'allocation d'un budget de 50 MF CFP pour financer une campagne de promotion en coopération avec ATN sur le marché de SEATTLE.

6 LA PROCÉDURE DES ACHATS

Au cours de la période sous revue, Tahiti Tourisme a enregistré dans ses comptes des dépenses correspondant à des achats dont le total cumulé atteint près de 6,7 Mrds F CFP. Ce montant significatif nécessite la plus grande rigueur de la part du gestionnaire.

6.1 La question de l'application du code des marchés publics

Les statuts adoptés successivement depuis 2014 disposent que le GIE « *est tenu, dans la mesure du possible, d'appliquer les principes de la commande publique sans être soumis au code des marchés publics* » (article 4.5.).

Tahiti Tourisme estime en somme que n'étant pas une collectivité publique, il n'est pas soumis au code des marchés publics même s'il en applique les principes. Il effectuerait dès lors des mises en concurrence, une définition claire et précise des besoins, assurerait la transparence des procédures, d'égalité de traitement des candidats, du respect des étapes de la passation des marchés et d'un délai clair pour les demandes de précision formulées par les candidats.

Tahiti Tourisme a précisé qu'il peut même parfois s'imposer un formalisme plus important et contraignant que celui fixé dans le code des marchés publics. La Chambre ne partage pas le point de vue du GIE sur ce point (Cf 6.2).

Il a indiqué que sur demande du Pays, il a conduit en 2017 une étude en interne sur l'application ou pas du code des marchés publics. À cette époque, les dispositions réglementaires étaient définies par la délibération n° 84-20 du 1er mars 1984³⁰. La conclusion de l'étude était que le code des marchés publics n'était pas applicable au GIE.

Or, la réglementation portant sur la commande publique a été renouvelée en profondeur suite à la publication loi du Pays n° 2017-14 du 13 juillet 2017.

L'arrêté d'application n°1455 CM du 24 août 2017 a fixé comme date de mise en application de la réforme le 1^{er} janvier 2018. Malgré tout, Tahiti Tourisme ne s'est pas interrogé à cette époque sur les effets éventuels sur ses propres modes de fonctionnement en matière d'achats, avec au premier chef, la question de l'application ou pas du code des marchés publics au GIE.

La Chambre a dès lors porté son attention sur ce point central.

L'article LP 121-1 de la loi du Pays n° 2017-14 du 13 juillet 2017 précise en particulier que les personnes privées agissant dans le cadre d'un mandat donné notamment par la Polynésie française sont soumises au code des marchés publics.

La question concerne ainsi l'effectivité de mandats donnés au GIE par le Pays.

Selon l'article 1984 du code civil³¹, le mandat ou procuration est un acte par lequel une personne donne à une autre le pouvoir de faire quelque chose pour le mandant et en son nom.

Le mandat, s'il existe, peut être identifié dans les statuts du GIE ou par le truchement de conventions passées avec le Pays.

En ce sens, l'article 1.5 des statuts du GIE Tahiti Tourisme de 2017 repris à l'identique en 2020 dispose que «*Tahiti Tourisme décline et met en œuvre la stratégie de la politique de développement touristique de la Polynésie française au travers des programmes d'action qu'il initie*».

Il est prévu en complément dans les statuts qu'une convention annuelle détaillant les obligations du GIE doit être passée avec la Polynésie française, qui détient au sens de la loi organique 2004-192 la compétence tourisme, pour la mise en place d'un plan d'actions de promotion, de communication, d'accueil, de sensibilisation, d'information et d'animation fixant les objectifs stratégiques et le financement du groupement.

Ces termes apparaissent dans les conventions d'octroi de subventions que le Pays et le GIE passent chaque année.

Il ressort de l'instruction que le GIE décide de lui-même ses actions dans le cadre formel défini au travers de la stratégie pluriannuelle arrêtée par le Pays.

Il y aurait la possibilité de mandat si le Pays exerce un pouvoir d'autorité au sein des instances de Tahiti Tourisme.

La représentation de la Polynésie française au sein du groupement a évolué sensiblement entre les statuts de 2017 et 2022.

³⁰ Délibération n° 84-20 du 1er mars 1984 portant code des marchés publics de la Polynésie française et de ses établissements publics.

³¹ Loi 1804-03-10 promulguée le 20 mars 1804

Entre 2017 et 2020, la collectivité (exécutif et assemblée compris) disposait de 21 voix alors que la majorité absolue était fixée à 22 voix. Depuis 2020, le Pays dispose de sept voix contre une majorité absolue des votes de 16 voix.

La collectivité n'a donc pas disposé d'un pouvoir individuel de décision au sein du conseil d'administration. Le Pays, avec cinq membres, est minoritaire au sein de l'assemblée générale.

Il peut dès lors être considéré que Tahiti Tourisme n'agit pas en totalité pour le compte de la Polynésie française au sens du mandat.

Néanmoins, l'analyse conduite précédemment indique que le GIE agit dans un cadre normé avec une forte coloration publique.

En conséquence, si le GIE n'est pas tenu d'appliquer le code des marchés lorsqu'un mandat ne lui est pas confié et qu'il agit donc pour son propre compte, il se doit de prendre les meilleures garanties sur le respect des grands principes de la commande publique.

Il existe toutefois une exception à ce principe sur la période, par la mise en place du mandat donné expressément par la Polynésie française concernant le dispositif *Titeti Ai'a* entre 2021 et 2023. La jurisprudence précise que les marchés conclus doivent respecter les règles du code des marchés publics tant pour leur passation que pour leur exécution, mais uniquement en ce qui concerne les marchés passés pour l'exécution du mandat (CE, 28 juill. 1995, Préfet de la région d'Ile-de-France, six arrêts), c'est-à-dire au nom ou pour le compte du mandant (la personne publique).

Dans ce contexte, la mention dans l'article 4.5 des statuts du GIE Tahiti Tourisme devrait être revue. En effet, il conviendrait de substituer à « *Le Groupement est tenu, dans la mesure du possible, d'appliquer les principes de la commande publique sans être soumis au code des marchés publics* », par « *Le groupement est tenu d'appliquer les grands principes de la commande publique, hors mandats express ou tacites donnés par une personne publique, qui imposent l'application sans restriction du code des marchés publics en vigueur.* »

En réponse aux observations provisoires, le directeur général a indiqué qu'il prévoit de modifier les statuts dans le sens des observations de la Chambre.

6.2 Les règles posées par le GIE

Tahiti Tourisme procède à environ 8 000 engagements par an, qui donnent lieu à 12 à 15 000 factures. Sur ce nombre de factures près de 50 % sont inférieures à 200 000 F CFP.

La procédure à respecter pour les commandes passées par Tahiti Tourisme, dénommée *procédure portant sur la commande publique*, fait l'objet de notes de service de 2014-08³² et 2016 précisant les étapes de passation d'une commande publique.

Dans ces documents, le vocabulaire du code des marchés publics est présent (« appel d'offre.. »). Il conviendrait, dans une version révisée, de distinguer avec clarté les procédures internes de Tahiti Tourisme de la réglementation applicable aux personnes publiques.

³² Note de service n°06/2014/TT du 28 août 2014, délibération du CA n°22 du 18 juillet 2014

Outre le rappel des règles fondamentales de la commande publique en Polynésie française, des seuils ont été instaurés concernant la publicité et l'expression des besoins.

- Mise en concurrence obligatoire de trois fournisseurs (si le marché local le permet), au moins par mail, pour des prestations de montants supérieurs à 200 000 F CFP (auparavant 50 000 F CFP). Ce seuil est nettement inférieur à celui posé par le code polynésien des marchés publics (art LP. 223-3 : 3 MF CFP).
- Définition des besoins par écrit obligatoire pour des prestations comprises entre 1 MF CFP et 20 MF CFP en 2016. Ce seuil était fixé entre 1 MF CFP et 2 MF CFP en 2014.
- Consultation avec publicité dans les journaux pour des prestations supérieures à 20 MF CFP³³ depuis 2016 (auparavant seuil de 5 MF CFP). Un cahier des charges doit être établi pour définir les besoins, les modalités de la consultation, date limite de réception des offres et délai de consultation qui ne peut être inférieur à 8 jours, communication du cahier des charges, accusé de réception de remise des offres, communication des résultats. Un tableau d'analyse des offres en fonction des critères de sélection sera établi et la procédure de consultation peut être interrompue à tout moment, le GIE TT n'étant pas soumis au code des marchés publics.

Ainsi, si la concurrence doit jouer à partir du seuil de 200 000 F CFP, pour ce qui est de la publicité par voie de presse, le seuil ne commence, dans la réglementation interne du GIE, qu'au-delà de 20 MF CFP, soit nettement plus que l'actuel code des marchés publics qui fixe en son article LP 231-1 que tout marché d'un montant égal ou supérieur à 3 MF CFP est précédé d'une publicité, au besoin adaptée³⁴ et qu'à partir de 15 MF CFP un avis d'appel public à la concurrence doit être inséré dans une publication.

Dans la forme, pour la procédure à l'occasion de prestations avec un intervenant, même si le seuil des 20 MF CFP n'est pas atteint, un cahier des charges est établi et il peut être recouru, comme mesure de publicité, au site internet de Tahiti Tourisme, pour les consultations ou des appels à candidature.

³³ Délibération n° 17 du 12 septembre 2016

³⁴ En dehors des cas prévus à l'article LP 223-3, tout marché d'un montant égal ou supérieur à trois millions de francs CFP hors taxes est précédé d'une publicité, dans les conditions définies ci-après :

1° Pour les achats de fournitures, de services et de travaux d'un montant estimé compris entre trois et quinze millions de francs CFP hors taxes, l'acheteur public choisit les modalités de publicité adaptées en fonction des caractéristiques du besoin à satisfaire...

2° Lorsque le montant estimé du besoin est égal ou supérieur à quinze millions de francs CFP hors taxes ou lorsque l'acheteur public a recours à l'une des procédures formalisées définies au I de l'article LP 223-1, celui-ci est tenu de publier un avis d'appel public à la concurrence dans une publication habilitée à recevoir des annonces légales ou au Journal officiel de la Polynésie française.

6.3 L'examen des contrats supérieurs au seuil de 20 MF CFP

Alors que Tahiti Tourisme dispose des outils de gestion internes qui lui permettent un suivi de ses achats, c'est l'intérêt même de ce suivi qui est remis en cause par la pratique du GIE.

Même si des dispositions internes précisent que les procédures dites *d'appels d'offre* respectent, *dans la mesure du possible*, les grands principes de la commande publique, la méthode suivie n'est pas homogène dans le temps.

Pour les besoins de l'instruction, le GIE a transmis deux relevés. Les *appels d'offres* passés hors contrats de représentation à l'étranger dont la valeur unitaire est supérieure à 20 MF CFP, et la liste des conventions de représentation à l'international.

Dans le premier cas, il s'agit de trois opérations qui ont lieu chaque année : une campagne de communication multi marchés, la réalisation et la maintenance des 12 sites Internet de Tahiti Tourisme, et l'organisation du salon du tourisme à Tahiti. Entre 2017 et 2022, le coût cumulé de ces actions atteint la somme de 886 MF CFP.

La direction a indiqué que depuis 2022, elle a démarré le projet rassembler les 12 sites web en un seul multilingues. Un gain de temps, d'efficacité et de coûts sont attendus. La mise en ligne est espérée en 2023.

La direction a indiqué qu'elle applique comme principe celui d'une remise en concurrence tous les cinq ans, même si un contrat est signé chaque année. La remise en cause du partenariat peut être déclenchée en cours de route si le prestataire retenu initialement ne donne pas satisfaction.

Cela implique a contrario que les principaux fournisseurs du GIE peuvent être sollicités pendant plusieurs années sans mise en concurrence si leur action est estimée satisfaisante.

De surcroît, la direction a indiqué qu'elle a imposé seulement depuis 2022 le principe de mise en concurrence tous les cinq ans. Des contrats étaient reconduits automatiquement au-delà de cette limite. Dans les faits, des prestataires ont ainsi bénéficié de contrats reconduits plusieurs années.

Cette situation se retrouve dans le deuxième cas, celui des contrats passés avec les représentants à l'étranger. Certains marchés bénéficient d'une mise en concurrence rapprochée (RFP dans la table du fichier source), quand d'autres sont reconduits chaque année avec un prestataire identique sur une longue période. En 2022, sept contrats ont une durée d'exécution supérieure à cinq années. La décision de mise en concurrence, avant 2022, intervenait en majeure partie, lorsque le prestataire ne donnait plus satisfaction.

Tableau n° 9 : Calendrier des consultations relatives aux contrats de représentation hors de Polynésie française

marché	date initiale du contrat annuel	fin de contrat	mise en concurrence	délai en année de reconduction
ALLEMAGNE	2012		2022	10
BELGIQUE	2012		2022	10
CHINE	2013			10
FRANCE	2012		2022	10
ITALIE	2014		2023	9
AUSTRALIE	2012		2019	7
SUISSE 1	2012	2019, reprise par TT		6
SUISSE 2	2021		2022	1
JAPON	2016		2021	5
NOUVELLE ZELANDE 1	2014		2019	5
NOUVELLE ZELANDE 2	2020			2
ROYAUME UNI 1	2012		2017	5
ROYAUME UNI 2	2018		2023	5
COREE DU SUD 1	2017		2018	1
COREE DU SUD 2	2019			4
CANADA	2017	2021, reprise par TTNA		4
ESPAGNE	2017	2019, reprise par TT		2
AMERIQUE DU SUD: ARGENTINE, CHILI, COLOMBIE	2017	2021, reprise par TT		
BRESIL	2017	2021, reprise par TT		

Source : CTC d'après données Tahiti Tourisme

Ces pratiques n'offrent qu'insuffisamment les garanties du respect des principes de la commande publique.

La Chambre invite le GIE à développer une véritable culture de l'achat public, au-delà de la simple satisfaction d'un besoin immédiat, afin de garantir des procédures permettant une garantie de transparence et de concurrence.

En réponse aux observations provisoires, le directeur général s'est engagé à adapter les procédures actuelles afin d'offrir une meilleure traçabilité des contrats supérieurs à 20 MF CFP. Si cet engagement va dans le bon sens, la Chambre rappelle que l'effort de transparence et la garantie d'une mise en concurrence s'applique quel que soient les montants, par la mise en œuvre systématique d'une procédure adéquate.

6.4 Le suivi des conventions

La procédure d'établissement des conventions signées avec les partenaires est réglée par la note n°07/2014/TT du 9 septembre 2014.

Les points de base essentiels devant figurer dans toute convention sont détaillés tels que titre, objet, parties à la convention, obligations réciproques, durée, litiges et tribunal compétent..., ainsi que l'examen obligatoire de la convention par le juriste avant et après validation, aux directions, administrative et financière, marketing et direction générale. Un suivi des conventions est assuré régulièrement mensuellement avec la direction.

L'objet social fixé par l'article 1.5 depuis 2017 et confirmé en 2020 prévoit que « *pour les besoins de la mise en œuvre de ses missions et l'intérêt de ses membres, il est force de proposition, entretient et développe toutes relations et tous partenariats utiles avec les acteurs locaux, nationaux et internationaux dans le cadre de conventions* ».

Tahiti Tourisme a communiqué une série de conventions triées par année. Elles portent sur des objets variés : cession de droit d'auteur par un tiers au bénéfice de Tahiti Tourisme, cession de droit d'auteur par Tahiti Tourisme au bénéfice d'un tiers, cession de droit à l'image par un tiers, prestation de service à rendre par un tiers, convention d'honoraires, et convention de partenariat. Dans cet ensemble, sont identifiés des contrats annuels qui ont pour objet de confier à des sociétés installées sur place, ou qui rayonnent sur une région du monde ciblée, les actions de promotion sur certains marchés de la destination. En 2020, des avenants signés ont été communiqués sans que le contrat d'origine n'apparaisse. Hormis l'exercice 2017, une liste annuelle par indexation qui consiste en l'affectation d'un numéro d'ordre par contrat, quel que soit la catégorie, a été produite. Des erreurs ont pu être constatées dans le référencement.

Tableau n° 10 : Inventaire quantitatif des conventions qui engagent Tahiti Tourisme auprès de tiers

type	2017	2018	2019	2020	2021
Conventions, y compris leurs avenants	99	113	119	202	185
dont contrats de représentation -promotion sur les marchés émetteurs	11	4	6	5	9

Source : CTC d'après les conventions communiquées par Tahiti Tourisme

En conséquence, au vu du grand nombre de documents, de leur diversité, et de leur portée juridique significative dans certains cas, il serait de meilleure administration de professionnaliser la méthode d'indexation des contrats.

La direction a indiqué qu'elle a veillé à la mise en place depuis 2016 d'une procédure à partir de modèles de convention pour chaque type de prestation. Cette démarche est encouragée.

7 SITUATION FINANCIÈRE

7.1 La fiabilité des comptes

Ce type d'examen constitue l'étape préalable à l'analyse financière, qui ne peut être pertinente qu'après validation de la fiabilité des comptes.

L'article 4.3 du contrat constitutif prévoit que les opérations du GIE font l'objet d'une comptabilité tenue en conformité avec les lois et usages relatifs aux sociétés commerciales et que le contrôle en est exercé par un commissaire aux comptes.

Les comptes des exercices 2017 à 2021 ont été certifiés conformes par le commissaire aux comptes, sans réserve. La Chambre a pu s'assurer que la production de l'opinion annuelle du commissaire aux comptes s'est fondée sur les principales diligences des normes d'exercice professionnel.

Les documents comptables (bilan, compte de résultats et comptes annuels) sont établis chaque année, en fin d'exercice, et dans les six mois suivant la clôture de l'exercice un rapport doit être établi par le commissaire aux comptes sur l'accomplissement de sa mission pour être présenté à l'assemblée générale. À ce dernier titre, il est constaté que les rapports sont établis au-delà du terme fixé pour toute la période sous contrôle³⁵.

Au-delà de sa mission annuelle, le commissaire aux comptes a pu être à l'initiative d'écritures comptables dont le processus n'était pas maîtrisé en interne. Ces interventions entrent en contradiction avec les dispositions de l'article 4.3 des statuts du GIE. Ces interventions avaient pour finalité qu'il puisse émettre une opinion sur les comptes produits.

D'après les statuts de 2017³⁶ et 2020³⁷, et conformément au code de commerce³⁸, un contrôleur de gestion chargé de vérifier la gestion des administrateurs est désigné par le conseil d'administration. Il doit recevoir chaque trimestre de la direction générale un rapport sur la marche des affaires du groupement et sur la situation de ce dernier. Avant l'assemblée générale, il doit adresser un rapport à l'assemblée générale présentant ses observations sur le rapport du Directeur général, ainsi que les comptes de l'exercice et les conventions passées au cours de l'exercice qui doit être tenu à la disposition des membres du groupement ou joint avec les autres documents à l'occasion de l'assemblée générale.

Selon la direction, l'activité du contrôleur se limitait, jusqu'en 2019, à sa présence en AG et aux CA, et à un contrôle de la facturation. Il n'était pas destinataire d'une lettre de mission ou d'un équivalent. En 2020, il a été décidé de mettre un terme à la relation liant le GIE avec le contrôleur de gestion.

Il en résulte que pendant cette période le respect des statuts en matière de contrôle de gestion n'est pas assuré. La direction du GIE a prévu de recourir à nouveau à un contrôleur de gestion pour l'année 2023. Il conviendra de développer une véritable culture de contrôle interne.

En réponse aux observations provisoires, le directeur a indiqué qu'il proposera une modification des statuts pour intégrer le contrôleur de gestion au sein des commissions pour qu'il puisse prendre connaissance de la gestion du groupement. Il est prévu également de lui adresser une lettre de mission en 2023.

En complément, la Chambre a examiné une série de points relatifs à la fiabilité des comptes.

³⁶ Article 18 des statuts 2006, 20 des statuts 2014 et 4.4 des statuts 2017.

³⁷ Article 4.4 des statuts.

³⁸ Article L. 251-12 du code de commerce.

Inventaire et stock

L'article L.123-12 du code de commerce prévoit la tenue d'un inventaire « ... *Toute personne physique ou morale ayant la qualité de commerçant ... doit contrôler par inventaire, au moins une fois tous les douze mois, l'existence et la valeur des éléments actifs et passifs du patrimoine de l'entreprise.* »

Cette obligation est d'ailleurs reprise dans les statuts.

Tahiti tourisme a procédé à une mise à jour de son fichier des immobilisations à l'occasion de la destruction du Fare Manihini sur la place Vaiete, ayant entraîné le déménagement de ses bureaux à la gare maritime. Ne demeurent désormais que les immobilisations les plus récentes, hors quelques œuvres d'art. Les immobilisations sont amorties selon le mode linéaire en fonction de leur durée d'utilisation.

L'actif au bilan correspond avec le fichier fourni des immobilisations pour les immobilisations aux comptes 205 « *concessions, brevets et droits assimilables* », 215 « *installations techniques, matériels, outillage* » et 218 « *autres immobilisations corporelles* » et 23 « *immobilisations incorporelles en cours* ».

Le GIE immobilise une partie de ses dépenses de fonctionnement par la constatation d'une production immobilisée. Elle se traduit par un enregistrement des travaux réalisés à l'actif (compte 23), avec, en contrepartie, la constatation d'un produit d'exploitation (au compte 72), qui neutralise les charges engagées pour réaliser cette immobilisation. Le montant de cette immobilisation doit être évalué selon son coût de production.

Au sein de la structure, la technique comptable ne sert pas à générer des avantages économiques futurs mais uniquement à fiabiliser l'évaluation des dépenses de développement. Dans cette optique, le GIE doit veiller à ce que la production immobilisée repose sur une évaluation précise des coûts de production desdites immobilisations. Cela n'a pas été le cas au cours de l'année 2017, le niveau de la production immobilisée a été surévalué lors de l'exercice ce qui a entraîné de facto une sous-évaluation des charges du même montant à hauteur de 2,3 MF CFP.

Rapprochement bancaire

En début de période, le commissaire aux comptes n'a pas obtenu le rapprochement bancaire au 31 décembre 2016 d'un compte bancaire du GIE. Le compte n'a fait l'objet d'aucun ajustement en fin d'année ni de rapprochement avec la comptabilité de la structure. Ce rapprochement bancaire est l'un des contrôles comptables essentiels dont il n'est pas envisageable de se soustraire.

Rapprochement avec la filiale nord-américaine

Des opérations comptables lient le GIE avec sa filière américaine. Dans une lettre datée du 29 septembre 2017, le commissaire aux comptes constate des écarts non justifiés pour un montant de 26 456 USD. Au-delà du montant, cette différence traduit avant tout un manque de suivi comptable et administratif à l'époque de la part du GIE concernant les opérations liant les deux structures comme observé supra (cf. le § 5.4).

Les états financiers

Sans être significatifs, des écarts apparaissent entre les comptes validés en N-1 et la présentation des comptes N en fin d'exercice. Ces écarts sont concentrés dans les comptes de tiers notamment dans les comptes « autres créances » et « autres dettes ». Le GIE doit veiller à l'exactitude des données fournies notamment lors de la présentation et la validation des budgets.

Les factures non parvenues

Dans une comptabilité d'engagement, la réception d'un bien ou la prestation de service réalisée est comptabilisée avant la clôture de l'exercice comptable même si la facture correspondante n'a pas été reçue.

Le service émetteur de la commande doit vérifier la conformité de la livraison du bien ou de la prestation de service avec l'engagement juridique afin de constater le service fait. Enfin la certification du service fait permet d'apurer les factures non parvenues lors de la prise en charge du paiement.

Tableau n° 11 : Le stock de factures non parvenues

en F CFP (arrondi au millier)	2017	2018	2019	2020	2021
Factures non parvenues	71 851 000	61 685 000	103 182 000	42 670 000	100 646 000

Source : CTC

Le stock de factures non parvenues évolue favorablement entre 2017 et 2018. Par la suite, le montant important des factures non parvenues (soit 100 MF CFP) traduit, en ce qui concerne le GIE, un manque de rigueur et de communication entre les services émetteurs et le service comptable. Un suivi relatif de ce compte peut générer des doubles paiements ou des erreurs de facturation. Le suivi de la chaîne de la dépense nécessite une attention régulière à chaque étape, de l'émission du bon de commande au paiement libératoire.

En réponse aux observations provisoires, le directeur général a indiqué qu'il veillera à anticiper les factures non parvenues avec un outil budgétaire.

Il est souhaitable que ce progrès soit engagé dans les meilleurs délais.

Le suivi du recouvrement

Lorsqu'une créance est devenue irrécouvrable, la dépréciation constituée est reprise parallèlement à la charge résultant de l'admission en non-valeur (ANV) au c/654.

Le GIE a provisionné les ANV au cours de la période, respectant les normes comptables en vigueur.

Même si le stock des créances admises en non-valeur est faible, la présence de certains redevables interroge sur le suivi du recouvrement en interne, a fortiori lorsque sont considérées certaines sociétés débitrices qui semblent ne pas être affectées par des problèmes de solvabilité, ainsi que sur la procédure de validation des admissions en non-valeur. La direction a indiqué que la procédure n'était pas formalisée.

La Chambre invite dès lors le GIE à formaliser sa procédure interne liée tant à la procédure de recouvrement qu'à la proposition et l'acceptation de la passation d'une créance en non-valeur.

En réponse aux observations provisoires, le directeur a indiqué qu'un processus de relance des clients est en cours de réalisation.

7.2 Les principaux indicateurs de santé financière

7.2.1 Les soldes intermédiaires de gestion

La part réduite de l'activité commerciale dans le total des produits modifie la portée des soldes intermédiaires de gestion dans une appréhension globale. Il n'en demeure pas moins, en considérant le chiffre d'affaires proche de 100 MF CFP par an sur les exercices 2018 et 2019, donc hors pandémie, que l'analyse présente un intérêt certain.

L'analyse des soldes montre que Tahiti Tourisme a le profil d'une activité économiquement déficitaire, avec une valeur ajoutée structurellement négative, et un modèle économique basé sur des subventions importantes.

Sous l'effet de la pandémie intervenue en 2020 et en 2021, le chiffre d'affaires a diminué de 79 % en moyenne sur la période sous contrôle, sous l'effet de la diminution de la production vendue, en forte baisse à partir de 2020 (- 80 %).

La masse représentée par les charges courantes de fonctionnement (1,2 Mrds F CFP en 2021), engendre une valeur ajoutée constamment négative et supérieure à 1 Mrd F CFP.

Les subventions d'exploitation, composante majeure du financement du GIE, assurent l'essentiel de la formation de l'épargne (excédent brut d'exploitation – EBE).

L'EBE correspond à la ressource fondamentale et détermine de façon significative le résultat. Il est positif sur la période contrairement aux années précédentes de 2014 à 2016. Le déficit constaté était la conséquence directe du niveau et de la périodicité de versement des subventions attribuées, comme en 2014 avec un seul versement en octobre. Cette situation a été corrigée en 2017, au moyen d'une majoration conséquente de la subvention (+ 126 MF CFP) conjuguée à une baisse des charges de personnel (- 32 MF CFP).

RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

<i>En Francs CFP</i>	2017	2018	2019	2020	2021
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	103 696 968	89 270 448	103 910 799	34 855 244	21 805 953
ventes de marchandises	0	0	0	359 310	823 360
- coût d'achat des marchandises vendues (y compris variation de stock)	1 243 553	0	392 860	-302 213	567 363
marge commerciale	-1 243 553	0	-392 860	661 523	255 997
production vendue / prestations de services (y compris billetterie)	103 696 968	89 270 448	103 910 799	34 495 934	20 982 593
- coût d'achat matières premières	0	0	0	3 972 667	123 819
- sous-traitance directe	0	0	0	0	0
- autres achats et charges externes	1 445 800 259	1 507 066 757	1 628 171 226	871 571 376	1 215 226 864
VALEUR AJOUTEE	-1 343 346 844	-1 417 796 309	-1 524 653 287	-840 386 586	-1 194 112 093
+ subventions d'exploitation	1 726 418 032	1 816 581 968	1 880 954 719	1 194 601 486	1 605 554 000
- impôts et taxes	1 454 075	928 820	982 485	530 075	452 410
- charges de personnel	255 024 919	261 377 155	269 981 387	243 418 332	269 272 221
- personnel extérieur	0	0	0	0	0
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	126 592 194	136 479 684	85 337 560	110 266 493	141 717 276
+ reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges	4 605 518	1 346 305	581 683	5 240 466	1 046 142
+ autres produits	4 389 110	4 241 000	4 360 009	0	20 002
- dotations d'exploitation	14 631 614	26 908 614	41 260 756	42 966 181	44 596 548
- autres charges (c/65 - c/791600)	1 242 259	272 677	0	1 571 850	946 298
RESULTAT D'EXPLOITATION	119 712 949	114 885 698	49 018 496	70 968 928	97 240 574
+ produits financiers	27 851 546	7 678 230	1 221 324	5 411 783	856 430
- charges financières	4 778 474	73 996 555	11 640 730	71 648 250	11 714 618
RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS	142 786 021	48 567 373	38 599 090	4 732 461	86 382 386
+ produits exceptionnels	6 435 853	28 153 376	13 433 636	17 320 304	3 005 960
- charges exceptionnelles	46 579 438	14 735 261	2 266 383	7 694 350	1 232 642
RESULTAT EXCEPTIONNEL	-40 143 585	13 418 115	11 167 253	9 625 954	1 773 318
- engagement à réaliser sur ressources affectées	0	0	0	0	0
- impôts sur les bénéfices	0	0	0	0	0
RESULTAT DE L'EXERCICE	102 642 436	61 985 488	49 766 343	14 358 415	88 155 704

Source : CTC d'après les comptes du GIE Tahiti Tourisme

7.2.2 Le compte de résultat

7.2.2.1 Section de fonctionnement

Tahiti Tourisme dégage un solde positif moyen de 63 MF CFP entre 2017 et 2021.

Compte tenu du mode de financement de l'organisme, issu pour l'essentiel de subventions, les recettes et les dépenses connaissent une évolution moyenne positive rapprochée sur la période sous contrôle.

Le résultat a été positif sur la période. Il a néanmoins varié de manière importante notamment entre 2017 et 2018 où il a été divisé par 2,3. En 2017, trois éléments ont été immobilisés soit deux outils informatiques et les travaux effectués dans les nouveaux locaux. Depuis, le résultat progresse pour atteindre 97 MF CFP en 2021, ce qui reste inférieur au niveau constaté en début de période (119,7 MF CFP).

En 2017 et 2018, les charges exceptionnelles proviennent de la sortie d'anciennes immobilisations (Fare Manihini) ainsi que de la régularisation d'un avoir. Les années suivantes, le résultat exceptionnel est essentiellement composé de reprises de provisions et de régularisation de charges sur des exercices antérieurs.

Tableau n° 12 : Le résultat de fonctionnement

En F CFP	2017	2018	2019	2020	2021
Total produits	1 873 397 027	1 947 271 327	2 004 462 170	1 257 429 283	1 632 288 487
Total charges	1 770 754 591	1 885 285 839	1 954 695 827	1 243 070 868	1 544 132 783
Résultat ou perte	102 642 436	61 985 488	49 766 343	14 358 415	88 155 704

Source : Tahiti Tourisme, retraitement CTC

7.2.2.1.1 Les recettes de fonctionnement

Les recettes diminuent en moyenne de 13 % sur la période. Alors que la production vendue est réduite de 80 % du fait principalement des effets de la crise sanitaire sur l'activité touristique, les subventions du Pays n'ont baissé que de 7 %. Elles représentent 98 % des recettes de fonctionnement du GIE en 2021.

Tableau n° 13 : Ventilation par nature des recettes de fonctionnement

<i>En Francs CFP</i>	2017	2018	2019	2020	2021
Ventes de marchandises	0	0	0	359 310	823 360
Production vendue / prestations de services (y compris billetterie)	103 696 968	89 270 448	103 910 799	34 495 934	20 982 593
Subventions d'exploitation	1 726 418 032	1 816 581 968	1 880 954 719	1 194 601 486	1 605 554 000
Autres produits	4 389 110	4 241 000	4 360 009	0	20 002
Produits financiers	27 851 546	7 678 230	1 221 324	5 411 783	856 430
Produits exceptionnels	6 435 853	28 153 376	13 433 636	17 320 304	3 005 960
Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges	4 605 518	1 346 305	581 683	5 240 466	1 046 142
Total des recettes	1 873 397 027	1 947 271 327	2 004 462 170	1 257 429 283	1 632 288 487

Source : Tahiti Tourisme.

7.2.2.1.2 Les composantes principales des recettes de fonctionnement

- Les subventions d'exploitation

La ventilation des subventions suit la distinction effectuée au sein du ministère du tourisme entre le fonctionnement proprement dit et la promotion touristique, via les crédits budgétaires des comptes 904/964 03 « *animation et promotion du tourisme* ». La subvention de fonctionnement versée par le Pays ne fait pas l'objet d'un retraitement en comptabilité analytique au sein du GIE et repose par ailleurs sur une base réglementaire fragile (cf. supra).

En outre, depuis 2015, des subventions pour mener à bien les actions de promotion, communication, accueil, information et animation pour le secteur de la croisière sont attribuées via le compte d'affectation spéciale « *Fonds pour le développement du tourisme de croisière* ».

Tableau n° 14 : Ventilation des subventions versées par le Pays et comptabilisées

<i>En F CFP</i>	2017	2018	2019	2020	2021
Subvention de fonctionnement	466 500 000	480 000 000	470 000 000	470 000 000	474 000 000
Subvention de promotion, communication, accueil, information et animation	1 238 500 000	1 317 500 000	1 386 261 652	702 000 000	1 100 000 000
Subvention croisière	21 418 032	19 081 968	25 000 000	28 848 553	25 000 000
Total	1 726 418 032	1 816 581 968	1 881 261 652	1 200 848 553	1 599 000 000

Source : Tahiti Tourisme.

- La production vendue

À la suite d'une période favorable jusqu'en 2019 au cours de laquelle la production vendue est restée stable à hauteur de 104 MF CFP, conséquence d'une activité soutenue, le niveau a chuté de 80 % par la suite.

S'agissant, pour l'essentiel, des refacturations aux partenaires d'espaces salons à l'international, l'activité s'est nettement ralentie en 2020 et 2021 à cause des effets de la pandémie.

Les autres refacturations concernent les billets d'avion effectués pour les accompagnateurs de journalistes ou influenceurs et des agents de voyage. En effet, dans le cadre de son activité de promotion de la Polynésie, le GIE refacture des billets obtenus à des tarifs dégressifs. Le montant élevé en 2017 s'expliquerait par de nombreuses refacturations à la suite de l'opération *Disney* et la sortie du dessin animé *Vaiana*.

Tableau n° 15 : Détail de la production vendue

En milliers de F CFP	2017	2018	2019	2020	2021
Production vendue	103 697	89 270	103 911	34 496	20 983
<i>Ventes stand</i>	752				
<i>Vente espace pub</i>	7 386	3 127	2 755	5 883	1 369
<i>Refacturation</i>	22 720	1 655	12 135	2 194	2 614
<i>Participations salon</i>	71 297	78 948	58 881	26 246	16 662

Source : CTC

- Les autres produits

De montants mesurés, les autres produits comprennent essentiellement les cotisations des membres.

Les cotisations des membres du conseil d'administration ont représenté 3,6 MF CFP en 2019, celles du GIE 660 000 F CFP (cf. le § 2).

7.2.2.1.3 Les dépenses de fonctionnement

À la suite des objectifs de restructuration de 2011, des efforts en termes de dépenses ont été affichés³⁹. Ces efforts devaient porter sur la baisse de la masse salariale du siège mais aussi sur la rupture ou la renégociation de certains contrats de prestation de services (études, conseils juridiques...).

³⁹ Rapport d'activité 2012.

Quoi qu'il en soit, les dépenses de fonctionnement augmentent de 10 % entre 2017 et 2019 du fait de l'augmentation significative des dépenses de personnel et des dotations d'exploitation. Leur niveau s'infléchit entre 2020 et 2021. Entre 2017 et 2021, elles ont diminué de 13 %.

Tableau n° 16 : Ventilation des dépenses de fonctionnement

En F CFP	2017	2018	2019	2020	2021
Achat de marchandises	1 243 553	0	392 860	-302 213	567 363
Coût d'achat matières premières	0	0	0	3 972 667	123 819
Autres achats	1 445 800 259	1 507 066 757	1 628 171 226	871 571 376	1 215 226 864
Charges de personnel	255 024 919	261 377 155	269 981 387	243 418 332	269 272 221
Dotations d'exploitation	14 631 614	26 908 614	41 260 756	42 966 181	44 596 548
Impôts et taxes	1 454 075	928 820	982 485	530 075	452 410
Total des charges d'exploitation	1 718 154 420	1 796 281 346	1 940 788 714	1 162 156 418	1 530 239 225
Charges financières	4 778 474	73 996 555	11 640 730	71 648 250	11 714 618
Charges exceptionnelles	46 579 438	14 735 261	2 266 383	7 694 350	1 232 642
Total charges	1 770 754 591	1 885 285 839	1 954 695 827	1 243 070 868	1 544 132 783

Source : CTC

7.2.2.1.4 Les principaux postes de dépenses

- La forte progression des autres achats et charges externes

Les autres achats et charges externes regroupent les frais de fonctionnement proprement dits, les frais de représentation ainsi que les frais de promotion et de communication.

Principal poste de dépenses en montants puisque destiné à financer les missions confiées au GIE, les autres achats et charges externes représentent 79 % des dépenses de fonctionnement en 2021. Après une progression constante jusqu'en 2019, elles ont par la suite régressé (- 16 %).

Les frais de représentation comprennent les frais d'exploitation de la filiale aux États-Unis et les frais facturés par les agences de représentation à l'étranger (frais de mission, frais bancaires, honoraires...). Les frais de promotion regroupent les charges liées aux salons, séminaires, événements, brochures, guide, formation des agents de voyage.

Les dépenses de communication et relations publiques concernent les campagnes de communication et les frais de relations publiques (dépenses avec les médias, organisations de séjours de journalistes et d'influenceurs en matière de tourisme), dont une partie a été financée indirectement par Air Tahiti Nui puisque les accompagnateurs bénéficient d'un tarif préférentiel auprès de la compagnie polynésienne.

Tableau n° 17 : Ventilation des autres achats et charges externes

En F CFP	2017	2018	2019	2020	2021
Autres achats et charges extérieures	1 438 473 327	1 497 084 750	1 617 709 502	849 952 758	1 202 284 110
<i>Frais de fonctionnement</i>	167 793 275	193 937 491	186 017 250	117 945 903	153 021 796
<i>Représentation</i>	232 958 136	214 634 337	215 114 275	159 889 165	190 359 506
<i>Communication</i>	623 260 472	648 223 156	714 258 821	323 373 381	624 964 065
<i>Promotion</i>	414 461 444	440 289 766	502 319 156	248 744 309	233 938 743

Source : CTC d'après données Tahiti Tourisme

- Des dépenses de personnel en progression

Les charges de personnel représentent en moyenne 15 % des charges totales. En retenant le périmètre des charges d'exploitation (comptes 60 à 65 et c/68), les charges de personnel représentent une moyenne de 16 %.

À la suite des objectifs de restructuration du GIE (convention, pays/GIE TT 2012) il était prévu dans le rapport d'activités de 2012, que la baisse de la masse salariale au siège serait de 12 MF CFP par mois depuis le mois de juin 2012, conséquence de la suppression de certains bureaux extérieurs (Japon, Nouvelle Zélande, Australie), en externalisant les prestations de services et en fusionnant activités locales et internationales. Cette dernière fusion est restée inopérante.

Or, si les charges de personnel ont baissé entre 2012 et 2014, elles sont remontées par la suite pour dépasser depuis 2014 les chiffres de 2012. En 2021, les charges de personnel sont supérieures de plus de 37 MF CFP au niveau constaté en 2012. La baisse constatée en 2020 a pour origine la renonciation par tout le personnel de la prime de fin d'année dans un contexte général de réduction de la dépense.

Tahiti Tourisme veillera à porter une attention à l'évolution de ses dépenses de personnel (cf. l'examen infra de la gestion des ressources humaines).

Tableau n° 18 : Ventilation par nature des dépenses de personnel

En F CFP	2017	2018	2019	2020	2021
Salaires et traitements	193 884 072	198 933 285	206 849 323	184 216 642	205 685 646
Charges sociales	61 160 847	62 543 870	63 332 064	59 201 690	63 586 575
Charges de personnel	255 024 919	261 377 155	269 981 387	243 418 332	269 272 221

Source : Tahiti Tourisme

7.2.2.2 La détermination des frais de structure

Pour déterminer les frais de structure c'est-à-dire les frais non destinés directement à l'activité de promotion de la Polynésie, ont été retenus au sein des autres achats et charges externes, les achats et variations de stocks (compte 60), les services extérieurs (compte 61), les autres services extérieurs (compte 62), comprenant les frais de représentation (frais généraux des agences extérieures), et les dépenses des autres services extérieurs (comptes 625 à 628, missions, services bancaires, frais postaux et de télécommunications).

Les frais d'animation et événements (compte 622880), les frais de communication et promotion (comptes 6231, 6232) ne sont donc pas pris en compte à l'intérieur du compte 62.

Les frais de personnel du siège (compte 641 à 645) ont par contre été retenus.

Tableau n° 19 : Frais de structure

En F CFP	2017	2018	2019	2020	2021
Achats stockés ou non stockés	11 570 485	9 982 007	10 854 584	12 598 707	13 633 936
Services extérieurs	22 136 718	28 883 027	37 154 609	29 805 977	42 816 725
Autres services extérieurs	1 416 336 609	1 468 201 723	1 580 554 893	820 146 781	1 159 467 385
Frais de personnel	255 024 919	261 377 155	269 981 387	243 418 332	205 685 646
Total frais de structure	434 388 679	465 296 653	466 853 221	373 962 942	372 341 378
Charges d'exploitation	1 719 396 679	1 796 553 023	1 940 788 714	1 151 037 903	1 531 185 523
Part frais struct/cha. exploit	25 %	26 %	24 %	32 %	24 %

Source : Tahiti Tourisme

Avec 372 MF CFP, les frais de structure représentent, en 2021, 24 % des charges d'exploitation.

76 % des charges d'exploitation du GIE, soit 1,2 Mrds F CFP, sont donc consacrées directement à la promotion de la destination Tahiti et ses îles.

Ce ratio est un indicateur de l'efficacité globale du GIE, qui doit en conséquence lui porter une attention particulière.

7.2.3 Une trésorerie abondante

Les ressources stables ont progressé de 48 % sur la période. Elles passent de 962 MF CFP en 2017 à 1 428 MF CFP en 2021. Elles sont notamment portées par la constitution de réserves.

Tableau n° 20 : La formation du fonds de roulement net global

au 31 décembre en F CFP	2017	2018	2019	2020	2021
Ressources stables	961 629 467	1 076 512 959	1 168 262 126	1 300 387 202	1 427 520 252
Emplois immobilisés	624 056 646	615 492 106	688 271 540	737 389 887	737 879 752
Fonds de roulement net global	337 572 821	461 020 853	479 990 586	562 997 315	689 640 500

Source : Tahiti Tourisme

Les emplois immobilisés ont augmenté de 624 MF CFP en 2017 à 738 MF CFP en 2021, soit une progression très inférieure à celle des ressources. Cette décorrélation entre ressources stables et emplois immobilisés a pour conséquence un fonds de roulement net global – FNRG particulièrement important en 2021 de l'ordre de 689 MF CFP.

Tableau n° 21 : Le besoin en fonds de roulement

au 31 décembre en F CFP	2017	2018	2019	2020	2021
+ Redevables et comptes rattachés	762 656 524	170 378 123	189 741 483	330 768 291	147 489 054
- Encours fournisseurs	248 839 911	213 538 785	263 089 935	113 656 464	236 153 377
Besoin en fonds de roulement de gestion	513 816 613	- 43 160 662	- 73 348 452	217 111 827	- 88 664 323
- Dettes et créances fiscales et sociales	53 442 312	51 940 635	44 575 898	34 990 338	48 760 849
- Autres dettes et créances	195 035 979	96 739 776	66 245 566	33 889 187	177 058 304
Besoin en fonds de roulement global	265 338 322	- 191 841 073	- 184 169 916	148 232 302	- 314 483 476

Source : Tahiti Tourisme

En complément, le besoin en fonds de roulement - BFR est négatif sur l'ensemble de la période, situation qui conduit à la formation d'une trésorerie importante (soit 1 Mrd F CFP en 2021). Étant donné l'absence d'investissement, le GIE doit s'interroger sur le maintien de ses équilibres hauts avec le Pays, son financeur.

Tableau n° 22 : La formation de la trésorerie

au 31 décembre en F CFP	2017	2018	2019	2020	2021
Fonds de roulement net global	337 572 821	461 020 853	479 990 586	562 997 315	689 640 500
Besoin en fonds de roulement global	265 338 322	- 191 841 073	- 184 169 916	148 232 302	- 314 483 476
Trésorerie nette	72 234 499	652 861 926	664 160 502	414 765 013	1 004 123 976

Source : Tahiti Tourisme

7.2.4 La dette

Les statuts du GIE prévoient la possibilité pour le conseil d'administration, sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale, de contracter tout emprunt ou tout découvert bancaire. À la date du contrôle aucun emprunt n'a été souscrit.

7.3 Le bilan

Les créances représentent pour l'essentiel la part des subventions non encore versées par le Pays. Les subventions qui étaient versées souvent tard dans l'année, entraînant de ce fait des difficultés de trésorerie, ont été versées nettement plus rapidement à partir de 2018.

Au passif, une augmentation de 40 % des capitaux propres à la suite de la mise en réserve des résultats des exercices est constatée.

L'analyse du bilan fait apparaître à l'actif une forte augmentation des immobilisations incorporelles en 2017 (+ 778 %). En effet le GIE a décidé d'un changement de méthode comptable pour comptabiliser en immobilisations les travaux de la mise en place de la nouvelle plateforme web ainsi que du programme en ligne Tiare, précédemment comptabilisés en charge de fonctionnement. Le GIE a en effet estimé qu'il s'agissait de projets structurants et devaient être comptabilisés ainsi à l'actif.

Les autres immobilisations corporelles concernent principalement les installations générales et l'agencement du siège, le mobilier et les matériels de bureau et informatiques.

Le GIE détient une participation dans le capital de la société Air Tahiti Nui pour un montant brut de 401,908 MF CFP, ce qui lui a permis d'obtenir à une reprise des dividendes (18,669 MF CFP en 2017).

Ces titres font l'objet d'une provision pour dépréciation chaque année entre 2018 et 2020. Cette dernière année, les participations ont été dépréciées à hauteur de 100 % sans être reprises en 2021.

Le GIE détient également les titres correspondant au capital de sa filiale aux États-Unis. Faisant suite à la situation nette négative de la filiale, des provisions pour risques et charges sont intervenues depuis 2013. En 2021, la provision constatée était de 17,6 MF CFP.

8 LES RESSOURCES HUMAINES

8.1 Les effets du plan social engagé en 2012

En début de période, l'évolution nette des effectifs (sorties-entrées) est marquée par un solde net de - 5 employés entre 2012 et 2018 inclus ; soit 39 départs pour 34 entrées, en considérant les emplois permanents, et 44 départs et autant pour les arrivées en ce qui concerne les emplois temporaires.

Tahiti Tourisme a, par conséquent, connu un taux de rotation de ses effectifs permanents de 100 %⁴⁰. Un audit relatif à la qualité de vie au travail réalisé en 2019 pointe les impacts encore présents du plan réalisé sur l'organisation de la structure et le sentiment d'anxiété créé.

La décomposition par exercice du nombre cumulé de 39 départs indique que la moitié d'entre eux se sont produits en 2012, année de mise en œuvre d'un plan social, qui a provoqué le départ de 18 salariés en position de contrat à durée indéterminée. La mise en œuvre du plan a eu pour conséquence le versement de 137 MF CFP d'indemnités transactionnelles. Cette mesure est le résultat de l'application de la délibération n°2011-43 APF du 18 août 2011 relative au plan de redressement des comptes du Pays.

Tahiti Tourisme est donc passé en 2012 d'un effectif à 37 personnels permanents, contre 52 l'année précédente. Ce plan social a eu un second effet, celui d'accroître la part relative des cadres qui est passée de 28 à 38 % des effectifs totaux. Certains agents en poste ont ainsi évolué à cette occasion vers le statut de cadre.

Tableau n° 23 : L'évolution des emplois permanents

		2017	2018	2019	2020	2021
Réduction des effectifs permanents au 31/12/N	Cadre	2		1	1	
	Non cadre	3		4	1	
	Total sorties	5	0	5	2	0
Augmentation des effectifs permanents au 31/12/N	Cadre	2			1	
	Non cadre	4	3	3	1	2
	Total entrées	6	3	3	2	2

Source : GIE TT

8.2 Une masse salariale contenue avec des effectifs stables

La mesure de la masse salariale a pour objectif d'apprécier le poids des charges de personnel. Son montant dépend des effectifs et de la grille des salaires. Par convention, la masse salariale peut se définir par le cumul des rémunérations nettes payées (salaires, primes, indemnités mais hors frais de déplacement du c/625) et des cotisations sociales salariales, à la différence du coût total employeur ou frais de personnel, ensemble plus large qui inclut en supplément les cotisations sociales patronales (c/645).

Le montant calculé n'est pas utilisé seulement comme indicateur, mais également comme assiette de cotisation au comité d'entreprise. Sa fiabilité est donc d'importance.

La masse salariale, indicateur budgétaire, n'est pas publié dans le bilan social.

⁴⁰ Le ratio nombre de sorties / effectif moyen sur la période, soit un numérateur et un dénominateur identique de 39 personnels.

Tableau n° 24 : Évolution de la masse salariale

<i>en F CFP</i>	2017	2018	2019	2020	2021
Masse salariale	255 024 919	261 043 155	269 754 507	244 669 952	269 272 221
ETP *	43,5	44,5	45	41,5	45,5

Source : CTC

* ETP : équivalent temps plein

Sur la période, la masse salariale constatée dans les comptes, a connu une évolution qui semble maîtrisée. La dépense enregistrée en 2021 est légèrement supérieure à celle constatée en 2017.

L'examen du budget par le conseil d'administration ne donne pas lieu à la présentation des frais de personnel. Leur faible poids (17 %) relatif à l'intérieur d'un budget global supérieur à 1,5 Mrds F CFP de dépenses en 2021 ne peut pas justifier ce mode de gouvernance. La question de la bonne gestion des coûts de personnel, dont le cumul sur la période approche 1,3 Mrds F CFP, ne peut en effet être réduite à un aspect technique placé exclusivement sous la responsabilité de la direction générale. Cette dernière est invitée à davantage rendre compte de sa gestion aux administrateurs.

Lors de l'élaboration du budget et notamment l'évaluation des charges de personnel, la direction a indiqué qu'elle ne procède pas à une estimation annuelle du *coefficient glissement vieillesse technicité* - gvt. Cet outil de pilotage de la masse salariale lorsque la rémunération est définie par une grille, ce qui est en partie le cas, a vocation à estimer l'évolution de la masse salariale, en neutralisant les effets de la variation des effectifs.

La direction est invitée à s'approprier des instruments de reporting RH simples, dans le cadre plus général d'une professionnalisation accrue de son contrôle de gestion et de projections pluriannuelles budgétaires que la juridiction encourage.

En conséquence, la Chambre formule la recommandation suivante :

Recommandation n° 5 : Elaborer un plan RH pluriannuel adapté dotés d'indicateurs de suivi de type SMART, dès 2023.

8.3 L'absence de stratégie RH formalisée

Tahiti Tourisme n'a pas été en mesure de justifier d'une stratégie en ressources humaines (RH) formalisée. Dépourvu d'objectifs stratégiques cibles, par exemple en matière de masse salariale ou d'effectif, qui sont pourtant des éléments clés, le GIE ne semble pas non plus disposer d'indicateurs dans ce domaine, hormis ceux qu'il élabore à l'occasion du bilan social annuel, mais qui restent des éléments rétrospectifs et non pas des outils de prévision.

En effet, la Chambre a demandé à la direction de lui communiquer ses outils de suivi et de pilotage. La direction a indiqué que ces tableaux de bord sont en cours d'élaboration.

Un audit relatif à la qualité de vie au travail a été mené en 2019 dans le but de prévenir les risques psycho-sociaux et d'améliorer la qualité des relations de travail au sein du GIE. Deux risques avaient alors été particulièrement identifiés, l'insécurité de l'emploi notamment suite au plan de 2012, et *l'exigence émotionnelle*. Cette dernière recouvre essentiellement trois dimensions à savoir les tensions avec le public, la confrontation à la souffrance d'autrui et la maîtrise des émotions. Le risque identifié portait très largement sur cette dernière dimension au sein de directions spécifiques. La qualité des rapports sociaux ainsi que la perte de confiance des employés ont alors conduit à une situation de tension forte.

Des situations d'impartialité et d'absence d'équité ont alors été caractérisées. Elles concernaient notamment l'octroi d'avantages à certains employés. Cette situation a entraîné une rupture entre la majorité des salariés et le management. Le constat d'un management intermédiaire en déshérence a été posé.

À la suite de cet audit, une stratégie RH a été définie sans avoir fait l'objet de validation formelle. Elle se décline à trois niveaux. Les membres du CODIR sont appelés à exercer pleinement leurs fonctions et leurs missions et se limiter à celles-ci. Un plan de formation des cadres intermédiaires a été mis en place afin de leur former au management et développer un esprit de responsabilisation. Enfin, il a été mis en place, principalement à destination des agents, un cadre de gestion normalisé comprenant notamment une révision de la grille salariale, une évolution de l'évaluation annuelle, la création d'un livret d'accueil et un plan de formation affiné.

Par ailleurs, les différents outils de planification RH n'ont pas fait l'objet de présentations aux instances telles que le conseil d'administration, pour avoir été seulement discuté en comité de direction, qui réunit les membres de la direction générale. Seuls quelques indicateurs sont présentés dans le rapport annuel d'activité.

Il s'agira de dresser une liste d'actions d'amélioration à ordonner par ordre de priorité. Cet ensemble gagnerait à être inscrit rapidement dans un calendrier à l'aide d'indicateurs pertinents : spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes, et temporels. Il est nécessaire pour cela de s'appuyer sur une culture de la performance, de l'organisation et du contrôle.

Il s'agira en complément d'incorporer dans le tableau de bord faisant de la recommandation n° 5 des indicateurs de suivi RH de type SMART.

8.4 Les éléments de rémunération

8.4.1 Les composantes de base de la rémunération

La classification professionnelle du GIE annexée à la convention d'entreprise qui dresse l'inventaire des emplois selon un ordre hiérarchique, se décompose en catégories, comprenant les agents, les techniciens et superviseurs, les agents de maîtrise, les cadres et les cadres supérieurs.

La classification prévoit un salaire minimum par catégorie. Celui-ci est de 160 000 F CFP pour un agent de niveau 1. Il est de 450 000 F CFP pour un *cadre supérieur*.

L'article 6 de l'accord d'entreprise prévoit une renégociation annuelle des grilles de salaires. Une révision individuelle du salaire peut être envisagée après entretien entre l'agent et la direction.

Tableau n° 25 : Coût annuel de la rémunération de base, en F CFP

	2017	2018	2019	2020	2021
Salaire mensuel	153 296 619	157 098 125	161 297 410	164 453 640	165 703 820

Source : GIE TT

8.4.2 Les primes

Les salariés perçoivent en sus de leur salaire de base, des primes, gratifications et indemnités de nature diverse. Ils bénéficient en outre de remboursements de frais dénommés également *primes et indemnités*⁴¹.

Le GIE a versé entre 2017 et 2021 inclus à ses salariés et aux deux directeurs généraux successifs un total cumulé de 200 MF CFP de primes et indemnités. Près de 60 % de cette masse correspondent au versement des primes d'ancienneté et de fin d'année.

Tableau n° 26 : Primes et indemnités versées aux salariés, en F CFP

	2017	2018	2019	2020	2021
Indemnité de fonction	15 480 000	15 480 000	11 610 000	11 610 000	15 480 000
Prime de responsabilité				2 686 657	358 500
Prime de fin d'année	9 164 389	11 379 131	11 868 124		12 511 788
Prime d'ancienneté	13 198 229	14 051 277	14 560 500	15 088 373	16 070 056
Prime de caisse	36 000	36 000	36 000	27 000	24 000
Prime Astreinte					124 400
Prime exceptionnelle	675 000	450 000	600 000		211 290
Total	38 553 618				

Source : GIE TT

L'accord collectif ne prévoit, dans son article 21, qu'une prime unique, annuelle et individuelle attribuée en fonction des performances de chacun et du temps de présence effective. Le coût total cumulé entre 2017 et 2021 inclus atteint 45 MF CFP. En 2021, la moyenne versée par salarié est de 271 995 F CFP.

Le montant de la prime de fin d'année prend comme montant individuel de référence le salaire de base du mois de novembre.

⁴¹ Article Lp. 3321-2 : le salaire est constitué de l'ensemble des éléments concourant à sa détermination, à l'exclusion des primes ou indemnités ayant un caractère de remboursement de frais.

Tableau n° 27 : Versement de la prime de fin d'année, en F CFP

	2017	2018	2019	2020	2021
Prime de fin d'année	9 164 389	11 379 131	11 868 124		12 511 788
Effectif en ETP	43	44	45	42	46
Prime versée par ETP	213 125	258 617	263 736		271 995

Source : CTC

L'ensemble du personnel a droit à ce complément de salaire. Son montant, payé en décembre, est proratisé en fonction de la durée de la présence de chaque salarié au cours de l'année. Est ainsi déduit du montant de la prime le prorata des absences injustifiées ou des jours d'arrêt pour maladie ordinaire à partir du 15^{ème} jour.

Le montant de la prime dépend de la note obtenue lors de l'évaluation et correspond à un pourcentage du salaire de référence.

Tableau n° 28 : La correspondance entre la notation et le pourcentage du salaire de référence

Note obtenue	25-37 points	38-49 points	50-61 points	62-74 points	75-94 points	94-100 points
Pourcentage du salaire de référence	0	25	50	75	100	115

Source : GIE TT

Une prime est versée à la discrétion du directeur général à certains agents et cadres. Dénommée *prime exceptionnelle*, elle n'est ni prévue par les textes internes au GIE ni validée dans son principe par ses instances. Entre 2017 et 2021, le montant versé au titre de cette prime a été de 1,9 MF CFP.

8.4.3 Le comité des œuvres sociales

L'article Lp. 2431-1 du code du travail prévoit la constitution d'un comité d'entreprise dans toutes les entreprises ou organismes de quelque nature que ce soit, ainsi que dans les établissements publics industriels et commerciaux employant au moins cinquante salariés.

L'effectif du GIE étant inférieur, il n'est pas dans l'obligation de formellement créer un tel comité. Néanmoins l'article 4.1 de l'accord d'entreprise prévoit les modalités d'institution et de fonctionnement d'un comité d'œuvres sociales - COS. Celui-ci « *a pour objet de créer, développer, gérer les activités culturelles, sportives ou de loisirs et les prestations à caractère social pour les salariés de Tahiti Tourisme.* »

L'article 4.1.4 de l'accord d'entreprise indique que le comité dispose des attributions sociales et culturelles qui sont dévolues par le code du travail de Polynésie française au comité d'entreprise.

Le COS dispose d'un budget annuel de fonctionnement et d'investissement de 1 950 000 F CFP, financés par Tahiti Tourisme, réparti comme :

- Budget de fonctionnement : 0,2 % de la masse salariale de l'année n-1 ;
- Budget d'investissement pour les actions et œuvres sociales : 1 950 000 F CFP minoré du budget de fonctionnement.

L'article Lp. 2434-7 prévoit que la subvention annuelle de fonctionnement ne peut être inférieure à 0,2 % de la masse salariale brute annuelle de l'entreprise de l'année précédente. En complément, la contribution versée chaque année par l'employeur, au titre du financement des activités sociales et culturelles du comité d'entreprise, qui prend directement en gestion tout ou partie des œuvres sociales, est égale à au moins 0,3 % de la masse salariale brute annuelle de l'entreprise de l'année précédente⁴².

En appliquant cette règle de gestion au GIE, la subvention globale versée aurait été de 1,22 MF CFP. En fait, la règle définie à l'article 4 de l'accord d'entreprise prévoit un versement, non révisable annuellement selon la masse salariale, plus favorable à hauteur de 1,95 MF CFP.

Un rapport financier retraçant les activités du comité est transmis au GIE chaque année. Il retrace les opérations en recettes et en dépenses effectuées par le COS.

Le montant du virement présent dans le grand livre du GIE diffère de ce qui est indiqué dans les comptes du COS notamment en 2021. Afin d'expliquer la différence, le GIE indique contracter certaines écritures comptables par facilité. Ce procédé, contraire au principe d'universalité de la comptabilité, doit être proscrit des procédures internes du GIE.

De plus, au 31 décembre 2021, la trésorerie du COS était de 3,8 MF CFP soit l'équivalent de deux années de recettes. Ce haut niveau de disponibilité, conduisant à une thésaurisation, doit interroger Tahiti Tourisme sur la finalité de la fonction du COS et d'adapter son financement en conséquence, n'étant pas soumis au montant minimum fixé par la réglementation du travail.

8.5 Méthodes de gestion des ressources humaines

8.5.1 Les documentations RH obligatoires

Les articles LP 2433-7 et suivants imposent à Tahiti Tourisme de produire un rapport écrit sur la situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des personnels.

⁴² Article Lp. 2434-8 du code du travail.

La direction du GIE a transmis un ensemble de tables statistiques annuelles, qui reprennent les thèmes principaux d'un bilan social classique. Ces statistiques ne font l'objet d'aucun commentaire. Le contenu du document apparaît particulièrement pauvre par rapport aux exigences minimales attendues d'un employeur. Même si les obligations réglementaires locales en la matière sont réduites, une formalisation plus poussée des documents de suivi RH est l'une des composantes d'une fonction ressources humaines efficiente.

En outre, si le rapport annuel comporte une analyse chiffrée permettant d'apprécier la situation des hommes et des femmes dans chaque catégorie de personnel, il fait toutefois l'impasse sur les mesures favorables prises au cours de l'année écoulée, les objectifs prévus pour l'année à venir tant quantitatifs que qualitatifs et l'évaluation des coûts. Cet aspect est pourtant rendu obligatoire par l'article Lp. 2433-18 du code du travail.

8.5.2 Règlement intérieur, charte informatique et DUERP

Le contenu du règlement intérieur répond aux obligations du code du travail.

Le GIE produit un règlement intérieur. L'établissement d'un règlement intérieur est rendu obligatoire dans les établissements employant habituellement dix salariés et plus par application de l'article Lp. 1311-1 du code du travail. Pour justifier du respect de cette formalité, Tahiti Tourisme a transmis un document en date du 3 mars 2014.

Les articles Lp. 1311-1 et suivants du code du travail définissent précisément le contenu du règlement intérieur. Le champ est exclusif : l'organisation technique du travail, la discipline, les prescriptions concernant la santé et la sécurité au travail, et depuis 2013, les dispositions relatives au harcèlement et les mesures prévues à l'article Lp. 1141-10.

Parmi les sujets d'importance qui relèvent du règlement intérieur, la prévention des risques au travail des salariés doit faire l'objet d'un exercice de formalisation sous la forme d'un document ad hoc rédigé sous la responsabilité de l'employeur.

En effet, la loi du Pays n° 2010-10 du 19 juillet 2010 relative à la santé au travail ainsi que les articles Lp. 4121-1 et suivants du code du travail ont rendu obligatoire, notamment, la production par les employeurs à compter du 31 décembre 2013 d'un document d'analyse et de prévention des principaux risques auxquels sont exposés les employés. Sa mise à jour doit être conduite autant que nécessaire et au moins annuellement.

Le règlement intérieur en vigueur ne fait aucunement référence au document d'évaluation.

Seul un fichier sous format de tableur mise à jour en 2022 a été communiqué. Il contient effectivement un recensement des risques, les mesures de prévention ainsi que la personne en charge du suivi. Le délai d'exécution ou la fréquence ne sont que très partiellement renseignés, ce qui réduit la portée du document.

La charte d'utilisation des systèmes d'information du GIE a fait l'objet d'une publicité interne depuis la diffusion d'un courriel le 20 juin 2016. Elle confirme en particulier le caractère confidentiel de certaines données manipulées par les agents.

Sur cet aspect, une *charte d'utilisation du système d'information* de six pages, ni signée ni datée a été communiquée. La charte ne prévoit pas sa relation avec le règlement intérieur de la structure. Elle n'a pas été déposée au tribunal du travail. Par ailleurs, il est prévu que chaque employé approuve et signe la charte de manière individuelle. Cette formalité administrative pourrait être évitée en annexant le document au règlement intérieur après l'avoir adoptée selon le formalisme adéquat.

Dans ces conditions, la Chambre engage le GIE à moderniser son règlement intérieur. En complément, il s'agira pour l'avenir de s'assurer du respect des obligations réglementaires en matière de protection des personnels, par un suivi complet et régulier en la matière justifié par une traçabilité formalisée.

En réponse aux observations provisoires, le directeur général a indiqué que le document unique de l'évaluation des risques - DUERP - ainsi que la charte informatique sont en cours de rédaction.

8.5.3 Les fiches de poste et projets de service

La démarche de gestion prévisionnelle des ressources humaines - GPRH a principalement comme finalité opérationnelle, celle d'adapter les ressources humaines aux futurs besoins en compétences, mais également celle de valoriser les métiers et les parcours professionnels des agents.

La taille modeste des effectifs conduit à envisager une GPRH au format adapté, en ciblant les outils pertinents.

Le GIE a ainsi indiqué ne pas disposer pas à ce jour de référentiels métiers aboutis. La connaissance des métiers et des compétences, peu formalisée, repose trop sur l'expérience d'agents expérimentés. Les fiches de poste ont bien été rédigées, sans pour cela avoir bénéficié d'une validation par la direction.

Tahiti Tourisme est dépourvu jusqu'à présent de projets de service formalisés. En l'absence d'une feuille de route claire ou de projet stratégique arrêté, l'établissement est conduit à décliner les projets de service au travers des débats budgétaires annuels où des plans d'actions sont proposés et l'évaluation de leur mise en œuvre est réalisée annuellement.

Afin de clarifier les compétences et périmètres de chacun, la rédaction de fiches descriptives des missions et des activités de l'ensemble des services du GIE pourrait remplir un double objectif : améliorer la connaissance des métiers et des chaînes de traitement pour notamment optimiser les relations au sein de l'entreprise mais aussi la relation client, et identifier les gains de productivité.

8.5.4 L'évaluation

L'évaluation des salariés en milieu professionnel a des rôles multiples, ce qui renforce son utilité, encore faut-il qu'elle soit organisée avec professionnalisme. En effet, l'évaluation a pour objet de mesurer l'écart entre les compétences attendues et manifestées dans le poste, l'atteinte ou pas des objectifs formalisés en N-1 et de faciliter l'élaboration des plans de formation. Elle prend la forme d'un entretien entre l'agent et son autorité hiérarchique.

L'audit intervenu en 2019 a permis d'identifier des axes d'amélioration dans la procédure d'évaluation des salariés. D'un simple exercice assez formel, le périmètre de l'évaluation grandit en intégrant notamment la notion de reclassement dans le but de développer un projet de carrière.

En complément, la direction a mis en place une évaluation à 360 degrés fin 2020. C'est une méthode d'évaluation consistant, pour les salariés, à porter une appréciation notamment sur la qualité et les compétences de la direction, des cadres et de la qualité de vie au travail. En cas de tension constatée, un plan d'action est mis en œuvre par la direction. Les résultats de ce plan sont évalués par l'évaluation à 360 degrés réalisée l'année suivante.

L'entretien professionnel participe également à l'évaluation des besoins des formations.

8.5.5 Le plan annuel de formation

Chaque année, l'employeur doit présenter au comité d'entreprise un rapport écrit sur la situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des personnels de l'entreprise⁴³. Ce document doit comporter une analyse chiffrée.

Le GIE, ne disposant pas de comité d'entreprise, ne publie pas de document distinct, les données sont incorporées au bilan social. Les statistiques produites sont incomplètes au vu de la réglementation (situation des hommes et des femmes dans chaque catégorie de personnel représentée dans l'entreprise). L'analyse de ces données fait défaut. L'évaluation des coûts⁴⁴, le bilan des mesures prises au cours de l'année écoulée, et la formulation des objectifs prévus pour l'année à venir tant quantitatifs que qualitatifs pourraient être largement enrichies.

En 2021, 160 jours ont ainsi été consacrés à la formation soit un nombre de jours stagiaires de 3,57.

Le GIE, en tant qu'employeur⁴⁵, participe au financement du dispositif général de la formation professionnelle continue des salariés en Polynésie française instauré par les articles Lp. 6321-1 et suivants du code du travail.

⁴³ Article Lp. 2433-17 du code du travail.

⁴⁴ Article Lp. 2433-18 du code du travail.

⁴⁵ Selon les dispositions des articles Lp. 6111-1 et suivants du code du travail.

Le taux de la contribution des employeurs au financement de la formation professionnelle continue des salariés est fixé à 0,5 % des rémunérations soumises à cotisations sociales⁴⁶. Cette contribution est gérée par un fonds paritaire de gestion de la formation professionnelle⁴⁷.

Le GIE mobilise chaque année une aide financière auprès du fonds paritaire, comme tous les employeurs participant à son financement, moyennant une convention.

Le GIE sur la période a mobilisé en moyenne 98 % de l'enveloppe disponible au titre de la formation professionnelle (93 % en 2019). Elle est dès lors encouragée à poursuivre cette gestion du fonds paritaire par un programme de formation ambitieux.

8.6 Le temps de travail

8.6.1 Les dispositifs de mesure

L'article Lp. 3211-1 du code du travail prévoit que la durée légale du travail effectif des salariés est fixée à trente-neuf heures par semaine. Le même code prévoit que c'est le règlement intérieur qui définit l'organisation du travail ; le temps de travail fait partie de cet ensemble.

L'article 7 de l'accord d'entreprise ne prévoit pas de dérogation à la durée légale du travail.

Le caractère majoritairement administratif des missions et la taille des effectifs, justifient la plus grande rigueur en matière de gestion du temps de travail, et notamment les mesures adéquates de contrôle, alors que le personnel est éparpillé sur plusieurs sites.

Un système automatisé visant à objectiver les présences et les absences des personnels pourrait être une option, et délesterait les managers de ce type de tâche. Pour rappel, un contrôle systématique et automatisé permet aux salariés et à l'employeur de mieux apporter la garantie du respect des horaires, des durées de travail, ainsi que des bornes réglementaires (durée quotidienne limitée à 10 heures, durée hebdomadaire plafonnée à 48 heures et durée moyenne hebdomadaire sur 12 semaines consécutives maximum de 46 heures).

8.6.2 Le suivi de l'absentéisme

Le taux d'absentéisme est un indicateur de gestion, il n'y a pas de définition réglementaire de l'absentéisme. Selon les types d'absences retenues, l'indicateur obtenu n'a pas le même intérêt.

⁴⁶ Article A. 6321-1 du code du travail.

⁴⁷ Articles Lp. 6322-1 et Lp. 6322-8 du code du travail.

Le GIE présente dans chacun de ses bilans sociaux annuels une définition de l'absentéisme qui apparaît large. Elle comprend une forme d'absence au travail soit les congés liés à la parentalité. Le périmètre retenu comprend ainsi des absences incompressibles ou inévitables pour l'employeur pour lesquelles l'adoption de mesures de gestion préventives ne seraient pas utiles.

Les effets de l'absentéisme en termes d'organisation, de charges de travail supplémentaire, et de climat social, génèrent des surcoûts directs et indirects. Les frais indirects engendrés par les absences et la désorganisation des services seraient selon les estimations trois à cinq fois supérieurs au montant des coûts directs. La lutte contre les causes de l'absentéisme doit constituer une préoccupation en vue de réduire les charges de gestion.

Tableau n° 29 : Le taux d'absentéisme lié à la maladie et aux accidents du travail

	2017	2018	2019	2020	2021
Nombre de jours ouvrés de l'année	226	226	226	226	226
Effectif en ETP	43	44	45	42	46
Absences pour maladie et accident du travail	458	496	286	616	735
Taux d'absentéisme ⁴⁸ en %	5	5	3	6	7

Source : CTC

L'absentéisme a connu une augmentation en fin de période à cause notamment de la survenue de la crise sanitaire.

Le taux d'absentéisme pour raisons médicales (hors maternité) est de 7 % en 2021. Cette conception plus étroite correspond davantage au champ dans lequel le GIE est davantage susceptible de mener des actions préventives ou de contrôle afin de le diminuer.

Il serait de meilleure gestion que le GIE estime le coût de l'absentéisme, ventilé selon les causes, afin d'évaluer en particulier le poids économique de l'absentéisme compressible.

En réponse aux observations provisoires, le directeur général a indiqué qu'il intégrera cette information pour le prochain bilan social. Il a précisé par ailleurs que depuis 2022, l'attribution de la prime de fin d'année est en partie conditionnée à la présence effective au sein de l'entreprise.

8.6.3 Les heures supplémentaires et complémentaires

L'article 3211-3 du code du travail fixe comme principe que toute heure de travail effectuée au-delà de la durée légale, ou considérée comme équivalente, est une heure supplémentaire, à défaut de conventions collectives.

L'article Lp. 3332-2 du même code précise les conditions de rémunération des heures supplémentaires soit :

⁴⁸ Formule : (nombre de jours d'absences ouvrés X 100) / (effectif en ETP X nombre de jours ouvrés (226)).

1. heures supplémentaires de jour :
 - a. de la 40^e à la 47^e heure comprise : 25 % ;
 - b. au-delà de la 47^e heure : 50 % ;
2. heures supplémentaires de nuit : 75 % ;
3. heures supplémentaires les dimanches et les jours non ouvrables :
 - a. de jour : 65 % ;
 - b. de nuit : 100 %.

Par ailleurs, des heures complémentaires peuvent être effectuées au-delà du temps de travail fixé par le contrat, par les salariés lorsque ceux-ci sont à temps partiel (Lp. 1233.3).

La formalisation de la procédure interne relative aux heures supplémentaires et complémentaires est notamment prévue dans l'accord d'entreprise, le règlement intérieur et une note de service de la direction générale.

Il s'agira, pour en améliorer le suivi et le contrôle, de distinguer dans les documentations les heures supplémentaires et complémentaires.

Le règlement intérieur pourrait ainsi utilement rappeler comme principes que les heures supplémentaires et complémentaires sont réalisées exclusivement sur demande préalable du chef de service, sous réserve des nécessités de service, et rétribuées sous forme de compensation horaire et à défaut rémunérées au taux réglementaire en vigueur selon des modalités à préciser.

8.6.4 Les régimes normaux et additionnels de congés

L'article Lp. 3231-1 du code du travail prévoit que « *Tout salarié a droit chaque année à un congé payé à la charge de l'employeur à raison de deux jours et demi ouvrables par mois de travail* » soit 25 jours par année.

Le code du travail a instauré différents congés supplémentaires afin de prendre en compte des situations spécifiques. La parentalité ouvre droit à un ou deux jours de congés supplémentaires. L'ancienneté, entendue comme les années de service réalisées dans la même entreprise, ouvre droit à des congés supplémentaires soit :

- de 2 jours ouvrables après 20 ans de service ;
- de 4 jours après 25 ans de service ;
- de 6 jours après 30 ans de service.

L'article Lp. 3231-5 du même code encadre le nombre théorique de jours de congés exigibles en prévoyant une borne haute. Le cumul des congés supplémentaires lié à la parentalité ou à l'ancienneté avec le congé principal est plafonné à 36 jours ouvrables.

L'article 11 de l'accord d'entreprise du GIE indique que la durée des congés payés annuels est fixée à 5 semaines, à raison de 2 jours et demis ouvrables par mois de service. L'accord d'entreprise ne reprend pas les dispositions du Code du travail relatives aux congés supplémentaires liés à l'ancienneté.

L'article 12 de l'accord d'entreprise permet aux agents de disposer de congés dits supplémentaires dans certains cas.

Aux termes du code du travail, tout salarié a droit, à l'occasion d'événements familiaux, à un congé supplémentaire :

1. de quatre jours pour le mariage du salarié ;
2. d'un jour pour le mariage d'un enfant ;
3. de trois jours pour chaque naissance survenue au foyer ;
4. de deux jours pour le décès du conjoint, du concubin, du partenaire lié par un pacte civil de solidarité ou d'un enfant ;
5. d'un jour pour le décès du père, de la mère, d'un frère ou d'une sœur.

Par ailleurs, dans la limite de 2 jours par an, une autorisation d'absence peut être accordée sur justification médicale préconisant la présence du salarié au chevet d'un enfant malade.

Le régime intérieur apparaît plus favorable que les dispositions du code du travail.

Tableau n° 30 : Les congés additionnels du GIE

Motif	Code du travail	GIE TT	Différence
Le mariage du salarié	4	5	1
Le mariage d'un enfant	1	0	-1
Chaque naissance ou adoption survenue au foyer	3	10	7
Le décès du conjoint, du concubin, du partenaire lié par un pacte civil de solidarité ou d'un enfant	2	5	3
Le décès du père, de la mère, d'un frère ou d'une sœur	1	5	4
Le décès d'un beau-parent ou d'un ascendant	0	5	5
Congés de présence parentale en cas d'enfant malade	0	6	6
Accompagnement hors de la Polynésie française d'un malade	0	10	10
Total	11	46	35

Source : CTC d'après données GIE.

8.7 L'insertion des personnes handicapées

L'obligation d'emploi des travailleurs handicapés est fixée aux articles LP 5310-1 et suivants du code du travail. Selon cet article, est considéré comme travailleur handicapé « toute personne dont les possibilités d'obtenir ou de conserver un emploi sont effectivement réduites par suite d'une insuffisance ou d'une diminution de ses capacités physiques, mentales ou sensorielles. »

Cette obligation est matérialisée par un effectif de personnes handicapées à employer, exprimé sous la forme de taux appliqué au total des emplois comptabilisés.

L'article Lp. 5312-4 fixe ce taux à 4 % pour les entreprises qui ont un effectif total de 25 salariés et plus. Les dispositions transitoires prévues depuis 2011 par l'article Lp. 5312-35 qui ramènent le taux à 2 % sont reconduites par le Pays régulièrement⁴⁹, alors que l'obligation d'emploi est rendue souple par la possibilité offerte aux employeurs de recourir à plusieurs formes d'emplois. L'emploi direct de personnes reconnues comme travailleurs handicapés peut être complété en effet par des contrats de fournitures, des contrats de sous-traitance ou de prestations de services passés avec des établissements de travail protégé agréés, des travailleurs handicapés indépendants agréés ou des entreprises agréées occupant exclusivement des travailleurs handicapés⁵⁰. Par défaut, l'employeur apporte une contribution financière au fond pour l'insertion professionnelle des travailleurs handicapés (FIPTH). La participation financière équivaut alors à 1 000 fois le SMIG horaire en vigueur au 31 décembre de l'année d'assujettissement pour chacun des travailleurs handicapés manquant.

Entre 2017 et 2021, le GIE a systématiquement contribué au fond précité à hauteur de 2,3 MF CFP correspondant aux quatre années au cours desquelles un effectif manquant de travailleurs handicapés a été constaté.

Tableau n° 31 : La contribution du GIE au FIPTH, en F CFP

	2017	2018	2019	2020	2021
Contribution travailleurs handicapés	452 410	452 410	452 410	452 410	452 410

Source : CTC

Le GIE ne remplit ainsi pas son obligation d'emploi. Cet aspect ne fait pas l'objet d'une présentation dans le bilan social annuel. Le GIE, investi d'une mission de service public, devrait davantage considérer l'objectif social d'inclusion des personnes handicapées.

Les locaux même du GIE ne semblent pas être adaptés à l'accueil de certains handicaps. En 2021, un stagiaire en fauteuil roulant était présent. Un document interne au GIE indiquait alors que « *le stagiaire fera son stage mais n'utilisera pas les sanitaires, et prendra ses dispositions avant d'arriver chaque matin*⁵¹ ».

Tahiti Tourisme doit installer sans délai une nouvelle culture de travail en matière d'handicaps.

⁴⁹ Loi du Pays n°2022-29 du 16 août 2022 portant modification du titre Ier du livre III de la partie V du code du travail relatif aux travailleurs handicapés qui a étendu le dispositif jusqu'en 2023.

⁵⁰ Article Lp. 5312-14 du code du travail.

⁵¹ Comité de direction du 26 octobre 2020.

ANNEXES

Annexe n° 1. Calendrier des demandes de subvention accompagnées des arrêtés et des conventions d'attribution	99
Annexe n° 2. Indicateurs mentionnés par Tahiti Tourisme concernant ses activités relatives aux activités locales	100
Annexe n° 3. La fréquentation touristique par marché exprimée en nombre de touristes	101
Annexe n° 4. La fréquentation touristique par marché exprimée par nuitée.....	103
Annexe n° 5. Réponse de M. Jean-Marc MOCELLIN, Directeur général du GIE Tahiti Tourisme	105

Annexe n° 1. Calendrier des demandes de subvention accompagnées des arrêtés et des conventions d'attribution

exercice	Demandes de Tahiti Tourisme	Actes du Pays
2017	Courrier n°26 TT/DG du 24 mars 2017. Courrier du 22 juin 2017.	Lettre n°3383 PR du 31 mai 2017 adressée au président de l'APF déclarant l'urgence / Arrêté n°985 CM du 27 juin 2017 - promotion. Lettre n°6859 PR du 2 octobre 2017 adressée au président de l'APF déclarant l'urgence / Arrêté n°1940 du 30 octobre 2017 – promotion des croisières.
2018	Courrier n°79 TT/DG du 28 mars 2018. Courrier du 5 septembre 2018.	Lettre n°3713 PR du 12 juin 2018 adressée au président de l'APF déclarant l'urgence / Arrêté n°1297 CM du 24 juillet 2018 - promotion. Lettre n°8249 PR du 4 décembre 2018 adressée au président de l'APF déclarant l'urgence / Arrêté n°2742 CM du 20 décembre 2018 – promotion des croisières.
2019	Courrier du 6 février 2019 Courrier du 18 février 2019 Courrier du 1 ^{er} octobre 2019	Lettre n°1539 PR du 6 mars 2019 adressée au président de l'APF déclarant l'urgence / Arrêté n°579 CM du 18 avril 2019. Lettre n°5027 PR du 24 juillet 2019 adressée au président de l'APF / Arrêté n°1998 CM du 10 septembre 2019. Arrêté n°2537 CM du 14 novembre 2019
2020	Courrier du 6 février 2020 Courrier du 1 ^{er} juillet 2020	Lettre n°2121 PR du 3 avril 2020 adressée au président de l'APF déclarant l'urgence / Arrêté n°787 CM du 17 juin 2020. Lettre n°5898 PR du 7 septembre 2020 adressée au président de l'APF déclarant l'urgence/ Arrêté n°1733 CM du 3 novembre 2020.
2021	Courrier du 6 avril 2021 Courrier du 30 avril 2021	Lettre n°3748 PR du 1 ^{er} juin 2021 adressée au président de l'APF déclarant l'urgence / Arrêté n°1288 CM du 13 juillet 2021. Lettre n°6520 PR du 27 août 2021 adressée au président de l'APF déclarant l'urgence / Arrêté n°2208 CM du 30 septembre 2021.

Annexe n° 2. Indicateurs mentionnés par Tahiti Tourisme concernant ses activités relatives aux activités locales

2017	2018	2019	2020	2021
<p>3 points d'accueil</p> <p>6 salariés à temps plein</p> <p>71 577 visiteurs informés aux comptoirs soit 198 /jour</p> <p>dont 55 563 au Fare Manihini, 8 470 à la gare maritime de Papeete et 7 544 à la gare maritime de Raiatea</p> <p>40 accueils VIP pour 763 visiteurs</p> <p>89 061 croisiéristes</p> <p>682 accueils croisière supervisés et financés par TT</p>	<p>4 points d'accueil</p> <p>6 salariés à temps plein</p> <p>45 651 visiteurs informés aux comptoirs</p> <p>dont 24 511 au Fare Manihini, 10 255 à la gare maritime de Papeete, 4 726 à l'aéroport de Faa'a, et 6 159 à la gare maritime de Raiatea</p> <p>56 accueils VIP pour 439 visiteurs</p> <p>90 919 croisiéristes</p> <p>34 paquebots de passage</p>	<p>4 points d'accueil</p> <p>7 salariés à temps plein</p> <p>61 521 visiteurs informés aux comptoirs</p> <p>dont 32 127 au Fare Manihini, 11 773 à la gare maritime de Papeete, 10 843 à l'aéroport de Faa'a, et 6 778 à la gare maritime de Raiatea</p> <p>35 accueils VIP pour 287 visiteurs</p> <p>105 000 croisiéristes</p> <p>865 accueils croisière supervisés et financés par TT</p> <p>48 paquebots de passage</p> <p>29 événements locaux soutenus</p>	<p>4 points d'accueil</p> <p>6 salariés à temps plein</p> <p>16 561 visiteurs informés aux comptoirs</p> <p>dont 8 594 au Fare Manihini, 2 449 à la gare maritime de Papeete, 3 707 à l'aéroport de Faa'a, et 2 211 à la gare maritime de Raiatea</p> <p>46 accueils VIP</p> <p>24 428 croisiéristes</p> <p>185 accueils croisière supervisés et financés par TT</p> <p>16 paquebots de passage</p>	<p>4 points d'accueil</p> <p>7 salariés à temps plein</p> <p>18 847 visiteurs informés aux comptoirs</p> <p>dont 9 500 au Fare Manihini, 1 619 à la gare maritime de Papeete, 768 à l'aéroport de Faa'a, et 6 960 à la gare maritime de Raiatea</p> <p>190 accueils croisière intra</p> <p>assistance de 200 touristes testés positifs (modifications des réservations)</p> <p>assistance sous douane de 55 768 passagers aux arrivées à l'aéroport</p>

Annexe n° 3. La fréquentation touristique par marché exprimée en nombre de touristes

Exercices 2020 et 2021 exclus pour cause de crise sanitaire et ses effets sur le marché touristique.

	marché	2017	2018	2019	total	budget 2017-2019	ratio en F CFP dépense/ touriste
1	USA	65 359	72 383	85 225	222 967	1 138 202 410	5 105
2	France	41 685	49 272	60 382	151 339	529 044 518	3 496
3	Japon	12 808	9 912	8 176	30 896	272 941 646	8 834
4	Australie	10 015	9 335	8 204	27 554	163 474 191	5 933
5	Nouvelle-Zélande	9 392	8 947	7 960	26 299	101 827 594	3 872
6	Italie	7 720	8 802	8 369	24 891	146 332 113	5 879
7	Canada	6 372	7 846	7 958	22 176	170 251 209	7 677
8	Nouvelle-Calédonie	4 815	5 684	6 522	17 021		0
10	Chine	5 430	5 055	3 345	13 830	166 819 847	12 062
9	Allemagne	3 881	4 539	5 010	13 430	93 395 152	6 954
11	Royaume-Uni	3 768	4 382	4 424	12 574	76 123 486	6 054
12	Suisse	3 054	3 406	3 524	9 984	38 351 460	3 841
13	Hawaii	2 837	3 244	3 536	9 617		0
15	Espagne	2 459	2 530	2 775	7 764	38 661 251	4 980
14	Autre Europe	1 910	2 454	2 828	7 192		0
16	Chili	1 958	2 018	2 456	6 432	5 651 272	879
17	Brésil	1 997	1 788	1 871	5 656	68 534 056	12 117
18	Argentine	2 121	2 067	1 073	5 261	5 651 272	1 074
19	Belgique	1 092	1 243	1 502	3 837	14 826 532	3 864
20	Corée du Sud	1 075	1 051	1 034	3 160	50 073 519	15 846
21	Mexique	765	930	961	2 656		0
22	Autriche	601	775	818	2 194		0
24	Proche et Moyen Orient	594	645	724	1 963		0
23	Pays-Bas	557	706	667	1 930		0
26	Autre Amérique du Sud	587	519	580	1 686		0
27	Taiwan	579	519	571	1 669		0
28	Russie	472	526	486	1 484	15 000 000	10 108
25	Danemark	318	509	569	1 396		0
30	Inde	583	403	405	1 391		0
31	Autre Pacifique	441	628	313	1 382		0
29	Suède	356	489	480	1 325		0
32	Hong Kong	370	368	415	1 153		0
34	Singapour	321	335	404	1 060		0

35	Cook	354	243	456	1 053		0
33	Afrique	299	377	336	1 012		0
36	Portugal	296	267	316	879		0
37	Norvège	264	292	309	865		0
38	Autre Amérique Centrale	206	254	273	733		0
41	Thaïlande	215	243	200	658		0
40	Luxembourg	133	271	235	639		0
39	Philippines	176	201	238	615		0
42	Finlande	165	221	184	570		0
43	Indonésie	133	167	146	446		0
44	Malaisie	137	111	137	385		0
45	Fidji	129	109	75	313		0
46	Autre Asie	64	101	83	248		0
47	Samoa	71	58	46	175		0
48	Tonga	25	43	41	109		0

Méthode de lecture : les lignes orangées sont les marchés prospectés par Tahiti Tourisme, ainsi un budget apparaît (colonne « budget »). Le marché russe a fait l'objet d'une action particulière, en gris.

Nota Bene : Absence de la Colombie dans la table, marché ciblé par Tahiti Tourisme

Source : CTC d'après données ISPF et Tahiti Tourisme

Annexe n° 4. La fréquentation touristique par marché exprimée par nuitée

Exercices 2020 et 2021 exclus pour cause de crise sanitaire et ses effets sur le marché touristique.

	Marché	2017	2018	2019	Total	budget 2017-2019	ratio en F CFP dépense / nuitée
1	France	1 096 625	1 282 957	1 540 736	3 920 318	529 044 518	135
2	USA	630 093	725 305	857 229	2 212 627	1 138 202 410	514
4	Australie	109 817	109 736	99 699	319 252	163 474 191	512
3	Canada	82 201	105 314	105 941	293 456	170 251 209	580
5	Nouvelle-Calédonie	79 724	94 060	110 907	284 691		-
6	Nouvelle-Zélande	95 532	99 330	83 942	278 804	101 827 594	365
7	Italie	83 327	97 309	93 642	274 278	146 332 113	534
10	Japon	87 484	71 933	59 951	219 368	272 941 646	1 244
8	Allemagne	64 684	70 416	73 359	208 459	93 395 152	448
9	Suisse	58 724	64 170	64 504	187 398	38 351 460	205
11	Royaume-Uni	44 224	52 128	53 420	149 772	76 123 486	508
12	Chine	48 440	44 205	30 650	123 295	166 819 847	1 353
13	Hawaii	30 906	36 279	38 539	105 724		-
14	Autre Europe	25 267	31 539	37 662	94 468		-
15	Espagne	27 034	29 603	33 808	90 445	38 661 251	427
17	Chili	23 414	24 620	30 808	78 842	5 651 272	72
16	Belgique	21 978	24 885	28 194	75 057	14 826 532	198
18	Argentine	27 359	28 275	14 847	70 481	5 651 272	80
19	Brésil	22 561	21 182	24 930	68 673	68 534 056	998
21	Autriche	9 421	12 850	12 262	34 533		-
20	Danemark	6 121	12 969	12 638	31 728		-
22	Pays-Bas	8 602	12 215	9 859	30 676		-
23	Mexique	7 992	10 497	10 945	29 434		-
24	Corée du Sud	9 439	8 934	9 623	27 996	50 073 519	1 789
25	Proche et Moyen Orient	6 985	7 688	8 781	23 454		-
28	Autre Amérique du Sud	7 313	6 194	7 010	20 517		-
30	Autre Pacifique	6 991	9 309	4 215	20 515		-
26	Afrique	5 891	7 908	6 309	20 108		-
27	Suède	4 789	6 495	7 820	19 104		-
29	Russie	5 728	6 541	6 641	18 910	15 000 000	793
31	Taiwan	5 822	5 275	5 903	17 000		-
33	Norvège	3 592	4 396	5 298	13 286		-
35	Hong Kong	3 803	4 555	4 859	13 217		-
36	Singapour	3 741	3 601	4 807	12 149		-
32	Portugal	3 551	3 965	4 544	12 060		-

37	Cook	3 692	2 583	5 605	11 880		-
34	Luxembourg	2 341	4 522	4 098	10 961		-
38	Inde	4 119	2 930	3 431	10 480		-
39	Thaïlande	3 664	3 874	2 848	10 386		-
40	Autre Amérique Centrale	2 232	2 656	3 504	8 392		-
42	Indonésie	1 573	4 231	1 809	7 613		-
43	Finlande	2 449	2 508	2 549	7 506		-
41	Philippines	1 725	1 784	2 223	5 732		-
44	Malaisie	2 262	1 435	1 742	5 439		-
46	Fidji	1 726	1 606	819	4 151		-
45	Autre Asie	1 534	1 463	1 126	4 123		-
47	Samoa	1 194	1 690	392	3 276		-
48	Tonga	276	459	426	1 161		-

Méthode de lecture : les lignes orangées sont les marchés prospectés par Tahiti Tourisme, ainsi un budget apparaît (colonne « budget »). Le marché russe a fait l'objet d'une action particulière, en gris.

Nota Bene : Absence de la Colombie dans la table, marché ciblé par Tahiti Tourisme

Source : CTC d'après données ISPF et Tahiti Tourisme

**Annexe n° 5. Réponse de M. Jean-Marc MOCELLIN, Directeur général du GIE
Tahiti Tourisme**



TAHITI
TOURISME



N° 288 / TT

Papeete le 8 septembre 2023

Jean-Luc LE MERCIER
Président de la Chambre Territoriale des Comptes

Objet : Rapport d'observations définitives reçu le 28 août 2023

Monsieur,

J'ai bien reçu le rapport d'observations définitives relatif au contrôle des comptes et de la gestion de Tahiti Tourisme et vous remercie d'avoir pris en compte la majorité des éléments de réponse que je vous ai adressés pour donner suite aux observations provisoires qui ont été élaborés en collaboration avec Mme Maïlee FAUGERAT, notre Présidente du Conseil d'administration.

Je tenais également à souligner la qualité du travail et des échanges avec vos équipes ainsi que la richesse des observations formulées qui permettra d'améliorer la gestion de Tahiti Tourisme.

Dans l'ensemble, nous sommes en accord avec les éléments que vous relevez et l'analyse générale que vous faites de Tahiti Tourisme.

La période contrôlée a connu deux directions successives, et comme l'a soulevé la Chambre, il ressort du rapport une évolution positive de la gestion globale de Tahiti Tourisme.

Votre rapport a su mettre en avant la complexité de gestion et de gouvernance d'un organisme tel que le GIE Tahiti Tourisme, organisme de droit privé, dont les missions sont reconnues d'intérêt général, mais qui est financé très majoritairement par des fonds publics.

Au quotidien, cela se traduit par un besoin impérieux de réactivité pour être efficace et compétitif, en particulier à l'international, tout en respectant les règles attachées aux établissements publics puisque Tahiti Tourisme a choisi de s'imposer un formalisme équivalent au code des marchés publics.

Ainsi, comme vous l'avez souligné, et même s'il y a des pistes d'améliorations en termes de rigueur administrative et de mise en place de processus complémentaires, il y a depuis quelques années une systématisation et traçabilité des contrats pour chaque type d'action, une adaptabilité régulière des statuts – qui doit se poursuivre, ainsi que le développement d'une véritable politique des membres, qui sont bien sûr, l'assise d'un GIE.

TAHITI TOURISME

Il y a également une amélioration sans précédent de la mesure de la performance, à l'international, où se déploie la très grande majorité du budget de Tahiti Tourisme, pour assurer la promotion et accroître les retombées économiques pour la Polynésie française et sa population, objectif principal de Tahiti Tourisme.

Comme le souligne là encore parfaitement la chambre dans ce rapport, Tahiti Tourisme s'est doté d'outils modernes et efficaces pour mesurer l'efficacité de la réalisation d'un budget et de ses plans d'actions. Ces outils permettent ainsi de savoir précisément, jour après jour, où en est la consommation du budget et la réalisation des actions y afférant ainsi que la mesure de leur efficacité en termes de retombées économiques.

En référence aux 5 recommandations formulées par votre instance :

Recommandation n°1 : *Formaliser et diffuser auprès des membres et des administrateurs un recueil de déontologie et de prévention des conflits d'intérêt, dès 2023.*

Si Tahiti Tourisme veille déjà particulièrement à éviter toute ingérence ainsi que tout conflit d'intérêt dans chaque prise de décision, il est effectivement important de formaliser les règles tant générales qu'applicables à des situations spécifiques. Tahiti Tourisme s'engage à travailler à l'élaboration de ce document dès 2023, en rassemblant au sein d'un même recueil les règles déjà appliquées et de l'enrichir de nouvelles règles pertinentes.

Recommandation n°2 : *Adresser à la collectivité de la Polynésie française une demande formelle d'instaurer une subvention unique, dès 2024 pour la mise en œuvre.*

Tahiti Tourisme a pris bonne note de l'utilité d'instaurer une demande de subvention unique et en fera la demande auprès de la collectivité de la Polynésie française.

Recommandation n°3 : *Formaliser et adopter en assemblée générale et en conseil d'administration une stratégie pluriannuelle, dès 2023.*

Si Tahiti Tourisme travaille d'ores et déjà sur des stratégies pluriannuelles, notamment au travers de la stratégie FM27, le tourisme durable, les comités du tourisme, ou en termes de segments de marché, il s'engage à formaliser une stratégie pluriannuelle validée par les instances délibératives quand bien même l'engagement budgétaire est limité à un exercice.

Recommandation n°4 : *Mettre en œuvre des indicateurs de pilotage stratégique sous la forme de tableaux de bords synthétiques intégrés, dès 2023.*

Tahiti Tourisme dispose déjà de nombreux indicateurs de pilotage stratégiques sous la forme de tableaux de bords synthétiques pour ce qui concerne les actions entreprises à l'international (la très grande majorité du budget). En revanche, il existe encore un travail à réaliser pour définir les indicateurs de pilotage sur les autres actions entreprises par le groupement, ce que Tahiti Tourisme s'engage à mettre en place dès 2023



Recommandation n°5 : *Elaborer un plan RH pluriannuel adapté dotés d'indicateurs de suivi de type SMART, dès 2023.*

Tahiti Tourisme est tout à fait conscient que la pluriannualité concerne également les ressources humaines et s'engage à mettre en œuvre un plan RH pluriannuel dotés d'indicateurs de suivi dès 2023.

En conclusion, j'ai pris acte des remarques et recommandations émises dans le rapport d'observations définitives qui constituent un outil qui permettra d'améliorer la gestion et de nourrir nos réflexions pour y parvenir.

Les équipes de Tahiti Tourisme ont d'ores et déjà entamé les travaux nécessaires à la mise en œuvre des recommandations afin d'améliorer la performance et de conserver la confiance des autorités du Pays.

Vous remerciant, je vous prie de croire, Monsieur, en l'expression de mes salutations distinguées.

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

Jean-Marc MOCELLIN
Directeur Général



Les publications de la chambre territoriale des comptes
de la Polynésie française
sont disponibles sur le site :

<https://www.ccomptes.fr/fr/ctc-polynesie-francaise>

Chambre territoriale des comptes de la Polynésie française

BP 331 - 98713 PAPEETE TAHITI

Téléphone : 40 50 97 10

Télécopie : 40 50 97 19

polynesiefrancaise@crtc.ccomptes.fr