



Chambre territoriale des comptes
de Polynésie Française

Le Président,

n° 2013-0577

Recommandée avec A.R.

Papeete, le 31 octobre 2013

Monsieur le Président,

Par lettre du 5 septembre 2013, je vous ai communiqué le rapport d'observations définitives de la chambre territoriale des comptes concernant la gestion de l'Institut de la Jeunesse et des Sports de la Polynésie française (IJSPF) pour les exercices 2004 à 2012. Celui-ci a également été communiqué, pour ce qui les concerne, aux directeurs successifs de l'établissement.

A l'issue du délai d'un mois fixé par l'article L. 272-48 du code des juridictions financières, je vous notifie à nouveau ce rapport, accompagné de la réponse qu'a fait parvenir à la chambre, dans ce délai, Madame Jasmine RICHMOND, ancienne dirigeante de l'établissement.

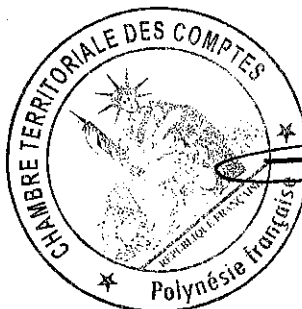
En application du même article, vous avez l'obligation de communiquer le rapport d'observations de la chambre, auquel doit être jointe la réponse écrite, à l'assemblée délibérante.

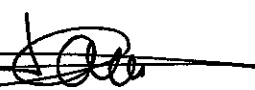
Il doit faire l'objet d'une inscription à l'ordre du jour de sa plus proche réunion, être joint à la convocation adressée à chacun de ses membres et donner lieu à un débat.

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

Je vous précise enfin qu'une copie du rapport d'observations est communiquée au haut-commissaire de la République et au directeur des finances publiques de la Polynésie française, en application de l'article R. 272-65 du code des juridictions financières.

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




Jean LACHKAR
Conseiller référendaire
à la Cour des comptes

Monsieur Michel LEBOUCHER
Ministre de l'éducation, de l'enseignement supérieur,
de la jeunesse et des sports chargé de la vie associative
et de la politique de la ville
Président du conseil d'administration de l'Institut
de la jeunesse et des sports de la Polynésie française (IJSPF)
BP 2251
98713 PAPEETE



Chambre territoriale des comptes
de Polynésie Française

Le Président,

n° 2013-0576

Recommandée avec A.R.

Papeete, le 31 octobre 2013

Monsieur le Directeur,

Par lettre du 5 septembre 2013, je vous ai communiqué le rapport d'observations définitives de la chambre territoriale des comptes concernant la gestion de l'Institut de la Jeunesse et des Sports de la Polynésie française (IJSPF) pour les exercices 2004 à 2012. Celui-ci a également été communiqué, pour ce qui les concerne, à vos prédécesseurs et au président du conseil d'administration de l'établissement.

A l'issue du délai d'un mois fixé par l'article L. 272-48 du code des juridictions financières, je vous notifie à nouveau ce rapport, accompagné de la réponse écrite qu'a fait parvenir à la chambre, dans ce délai, votre prédécesseur.

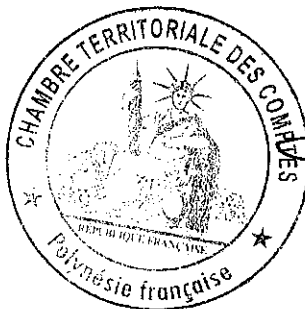
En application du même article, vous avez l'obligation de communiquer le rapport d'observations de la chambre, auquel doit être jointe la réponse, à l'assemblée délibérante.

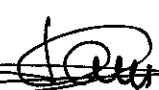
Il doit faire l'objet d'une inscription à l'ordre du jour de sa plus proche réunion, être joint à la convocation adressée à chacun de ses membres et donner lieu à un débat.

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

Je vous précise enfin qu'une copie du rapport d'observations est communiquée au haut-commissaire de la République et au directeur des finances publiques de la Polynésie française, en application de l'article R. 272-65 du code des juridictions financières.

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




Jean LACHKAR
Conseiller référendaire
à la Cour des comptes

Monsieur Antonio ARAI
Directeur de l'Institut de la jeunesse et des sports
de la Polynésie française (IJSPF)
BP 1685
98713 PAPEETE

**CHAMBRE TERRITORIALE DES COMPTES
DE LA POLYNESIE FRANCAISE**

**RAPPORT
D'OBSERVATIONS DEFINITIVES**

***Institut de la Jeunesse et des Sports de la Polynésie française
(I.J.S.P.F.)***

Exercices 2004 à 2012

RAPPEL DE LA PROCEDURE

La chambre territoriale des comptes de la Polynésie française a procédé, dans le cadre de son programme de travail, à l'examen de la gestion de l'Institut de la Jeunesse et des Sports de la Polynésie française (I.J.S.P.F) pour les exercices 2004 à 2012, en application de l'article LO.272-12 du code des juridictions financières.

Le directeur de l'établissement public en fonctions au moment de l'ouverture, M. Antonio ARAI, ainsi que ses prédécesseurs, Mme Jasmine RICHMOND et M. Heifara TAIARUI, en ont été informés par courriers du 23 juillet 2012.

L'entretien préalable prévu par l'article L.272-45 du code des juridictions financières a eu lieu le 31 janvier 2013 avec M. Antonio ARAI, directeur en exercice ainsi qu'avec Mme Jasmine RICHMOND, ancien ordonnateur, et le 25 janvier 2013 avec M. Heifara TAIARUI, également ancien ordonnateur.

Lors de sa séance du 13 mars 2013, la chambre a formulé les observations provisoires qui ont été adressées en totalité au directeur de l'établissement en exercice, ainsi qu'aux anciens ordonnateurs. Aucune réponse n'est parvenue à la Chambre dans les délais impartis.

La Chambre, dans sa séance du 28 août 2013, a formulé les observations définitives reproduites ci-après.

SYNTHESE

1. – Les missions de l'établissement

L'Institut de la Jeunesse et des Sports de la Polynésie française (IJSPF) est un établissement public administratif créé par délibération du 22 août 1980. Une délibération du 14 mars 2002 a modifié plusieurs aspects de son fonctionnement et a fixé ses missions actuelles. Elles se divisent en deux grandes catégories : d'une part des missions historiques concernant les équipements sportifs, leur construction, leur gestion et leur entretien et d'autre part plusieurs autres reçues en 2002, qui relèvent de la formation, du sport de haut niveau et de l'hébergement.

L'exécution de la politique d'équipements sportifs constitue le cœur de métier originel de l'établissement. L'établissement est en effet appelé à remplir un rôle central de coordination des investissements sportifs à l'échelle de la Polynésie, qu'ils soient d'origine privée ou publique. Corollaire de la mission précédente, l'établissement intervient pour l'entretien et le gardiennage dans la quasi-totalité des installations sportives.

Précisément l'IJSPF est aussi devenue responsable de l'hébergement des membres des associations sportives et des clubs en déplacement sur l'île de TAHITI. Il dispose à cette fin d'une hôtellerie assurée dans l'institut Jacques BONNO. Il doit également apporter une assistance financière et technique à l'organisation des grands événements sportifs. Enfin, l'IJSPF participe à la politique du sport de haut niveau, notamment en étant chargé d'exercer la surveillance médicale des sportifs de haut niveau.

2. – Le fonctionnement général

L'établissement est administré par un conseil d'administration dont le président est de droit le ministre de sports. Depuis 2004, pas moins de onze ministres se sont succédé à la présidence du conseil d'administration. La rotation des présidents a été telle que peu ont pu rendre compte de la gestion d'un exercice pour lequel il avait présenté le budget. Par contre, la relative stabilité de la direction générale contraste avec la rotation élevée des présidents du conseil d'administration.

Le directeur de l'établissement assure au quotidien la gestion de l'établissement. Bien qu'il ne fixe pas les orientations fondamentales de la politique de l'établissement, cette fonction stratégique étant réservée au conseil d'administration, sa latitude d'action est très large. Il gère un budget de l'ordre d'1 milliard de F CFP et dispose de, près d'une centaine d'installations (locaux, salles, installations sportives).

Pour autant, malgré la multiplicité des missions à conduire, aucun projet d'établissement n'a été élaboré. Cette absence de perspectives a pénalisé la gestion de l'établissement.

Le nombre d'agents en service à l'IJSPF a connu une croissance continue de 2004 à 2010. En passant de 73 en 2004 à 90 en 2011, l'effectif rémunéré a crû de 23%. Cette augmentation sensible de l'effectif a subitement été interrompue en 2010 à la suite des coupes budgétaires décidées en urgence par la collectivité de la Polynésie française, lors du vote de son budget 2010.

Deux caractéristiques de la composition du personnel méritent d'être particulièrement soulignées pour la période examinée.

D'une part, on observe une progression rapide des titulaires dans la fonction publique territoriale (FPT), dont la proportion est passée de 53 % en 2004 à 73 % en 2010. Cette progression s'est effectuée par basculement du personnel « non fonctionnaire » (ANFA) dans la FPT, cette option étant facilitée par l'absence à l'IJSPF d'avantages spécifiques attachés au statut d'ANFA.

D'autre part, on constate un contingent très important de personnels d'exécution dans l'effectif de l'établissement qui représente près de 83% des agents. L'essentiel de ces agents d'exécution sont soit des agents d'entretien, soit des agents assurant des activités de gardiennage des installations. La dispersion géographique des diverses installations, mais aussi les choix de gestion de la collectivité de la Polynésie française ont conduit au recrutement massif d'agents d'entretien, de gardiens et de responsables et agents administratifs, qui assurent le service dans les 6 antennes de l'établissement. Des études précises visant une organisation plus efficiente de l'entretien et du gardiennage figure parmi les pistes de progrès de l'établissement.

3. – L'activité depuis 2004

La gestion des installations sportives

L'IJSPF a la double charge d'assurer la gestion, l'entretien et le fonctionnement de l'ensemble des équipements sportifs territoriaux. Il participe ainsi à la définition et à la promotion d'un plan et d'un programme d'investissements sportifs de la Polynésie française. Le parc qu'il lui revient de gérer est important. La valeur de ce patrimoine est estimée à près de 6 milliards de F CFP.

Un règlement intérieur, relatif aux conditions et aux modalités d'utilisation de ces infrastructures et équipements a été adopté en mars 2011. En revanche, la planification du choix des installations, des types d'équipements, de leur localisation est restée largement inorganisée, alors qu'il s'agit d'une mission qui figure dans la délibération de référence de 1999.

Force est de constater qu'à ce jour, ce schéma directeur n'existe pas encore. La Polynésie française possède des équipements sportifs de base relativement nombreux et bien réparties dans toutes ses géographies. En revanche, le vieillissement du parc, son adaptation aux normes officielles, son accessibilité aux personnes handicapées restent actuellement des problèmes sans réponse. Et à ce jour, l'IJSPF ne possède aucune stratégie générale pour répondre à ces défis.

L'entretien et le gardiennage

Cette mission a, en fait, constitué la principale activité de l'IJSPF. L'établissement a dû faire face au vieillissement accéléré des équipements et à l'inflation des normes techniques d'utilisation. L'établissement n'a, à cette fin, pu disposer que de moyens financiers en diminution. La conjugaison du vieillissement prématuré des installations et de la baisse relative des moyens financiers consacrés à l'entretien des installations ont conduit à rendre obsolète l'absence de principe sur laquelle, jusqu'ici, avait reposé la construction d'un équipement. Désormais dans la décision d'investir, doit impérativement d'abord être pris en compte le coût de fonctionnement.

La mise à disposition des installations

L'IJSPF a aussi la charge de mettre à la disposition du mouvement sportif, fédérations et clubs, et des scolaires les installations du parc. La fréquentation des installations est suivie par l'IJSPF dans des conditions satisfaisantes. Elle révèle un taux d'occupation relativement faible.

Les missions tierces

La co-organisation des événements sportifs par la mise à disposition de nombreux matériels à destination des fédérations, a aussi été une activité récurrente de l'établissement. Elle a toutefois été réalisée, sans cahier des charges précis, sur la base d'interventions à la demande des fédérations et des clubs après validation par le conseil d'administration, sans qu'aucun bilan précis ne soit établi, ni présenté dans les différents rapports d'activité.

Dans le contexte de compétence partagée en matière de formation, l'IJSPF est chargé de la mise en œuvre des formations qualifiantes dans le domaine des sports. Ses missions principales concernent tant l'ingénierie des formations que leur organisation matérielle, y compris celle des examens. Le découpage a montré ses limites. Les missions « formation, accueil, et sport de haut niveau », auraient, sans doute, intérêt à rechercher une unité d'action dans une nouvelle structure du type Centre de Ressources, d'Expertise et de Performance Sportive (CREPS), où notamment la mission formation et sport de haut niveau pourrait pleinement s'organiser et s'épanouir.

4. – La gestion financière depuis 2004

Depuis 2004, les dépenses de fonctionnement se sont élevées en moyenne à 740 MF CFP.

Les charges de personnel ont été la première dépense de l'établissement. Sur la période, elles ont représenté en moyenne 43,9% du fonctionnement. Passant, en valeur, de 296 MF CFP pour 73 agents à 316 MF CFP pour 90 agents. Le poids des charges de personnel a cependant été contenu, malgré la progression de l'effectif.

Le deuxième poste a été la dotation aux amortissements, qui en moyenne a représenté une charge de 220 MF CFP. En effet, le patrimoine de l'IJSPF est estimé, au 31 décembre 2011, à près de 6 Md F CFP, correspondant à la valeur des grandes emprises foncières et aux installations sportives qui lui sont affectées ou dont il est propriétaire. Les autres postes de dépense ont concerné le fonctionnement de l'établissement, les dépenses liées à l'entretien des installations et aux mises à disposition de matériel auprès des fédérations et les subventions au mouvement sportif, au titre, le plus souvent, de la co-organisation des événements. En moyenne, elles ont représenté une charge de 216 MF CFP.

La principale recette de l'institut a été, jusqu'en 2010, apportée par la parafiscalité. Celle-ci couvrait 85 % des dépenses de fonctionnement. Ces taxes qui bénéficiaient, jusqu'en 2010 à l'IJSPF, ont fait l'objet d'une désaffectation au profit du budget de la Polynésie française en contrepartie de l'attribution de subvention d'exploitation. Il en est résulté une perte de recette d'au moins 125 MF CFP.

La deuxième source de recettes budgétaires a été apportée par les produits exceptionnels dans le cadre de la procédure de neutralisation de l'amortissement des biens affectés. Ces produits ont représenté en moyenne un apport de 175 MF CFP. La troisième source a correspondu aux produits des activités annexes (locations des piscines territoriales, des salles et de l'amphithéâtre, hébergement à l'IJSPF) et aux ressources provenant de la formation. Elle a représenté un apport moyen de moins de 10 MF CFP.

Pour la gestion des équipements, l'établissement a bénéficié de subventions d'investissement pour l'amélioration, l'aménagement, la rénovation ou encore la réhabilitation des équipements sportifs du parc territorial. Sur la période 2004 à 2011, les subventions ont surtout été destinées à la rénovation et à la réhabilitation du parc. Depuis près de dix ans, l'effort d'investissement demeure modeste, en dépit d'un montant cumulé des autorisations de programme de 1,295 Mds F CFP. Ces opérations sont pour la grande majorité d'entre elles, des travaux d'aménagements, de mise aux normes d'installations générales et l'acquisition de nouveaux matériaux nécessaires à l'entretien des installations.

En définitive, les dépenses pour les installations sportives ont varié de 140 MF CFP en 2004 et 2005 à 270 MF CFP en moyenne entre 2007 et 2010. S'y sont ajoutées des subventions d'investissement au mouvement sportif (clubs bâtisseurs) pour environ 60 MF CFP par an destinées aux achats de gros matériels mis gratuitement à disposition.

La situation financière de l'IJSPF s'est dégradée au cours de la période. Une mauvaise mise en œuvre de la procédure de neutralisation de l'amortissement des biens affectés a altéré la fiabilité des comptes et a faussé les résultats. Une opération de régularisation a rétabli la vérité des comptes. La baisse des recettes a provoqué un amenuisement continu des résultats, malgré l'effort de l'établissement pour maîtriser les dépenses. Aussi, le fonds de roulement de l'établissement a connu une baisse continue passant de 192 MF CFP en 2006 à 73 MF CFP en 2011.

L'IJSPF fonctionne sur un équilibre financier de plus en plus précaire qui appelle des mesures correctrices. La fragilité croissante de l'équilibre financier de l'établissement a des origines qui affectent aussi bien son niveau de ressources que son niveau de dépenses.

En termes de gestion financière l'établissement a une connaissance trop sommaire de ses coûts. Il ignore, en effet, combien lui coûte telle ou telle activité. Une meilleure connaissance des coûts permettrait d'asseoir, sur des données fiables, un pilotage plus élaboré de la gestion de l'établissement et de ses ressources humaines.

C'est ainsi qu'il est apparu que les pratiques en matière d'achat public n'ont pas concouru à l'obtention du meilleur coût d'approvisionnement. Cette pratique a touché aussi bien les approvisionnements que les chantiers de travaux des prestataires. En fait, les méthodes employées par l'IJSPF qui s'efforcent de respecter les prescriptions du code des marchés de la collectivité de la Polynésie française ne s'attachent pas suffisamment à la recherche du meilleur prix grâce à la mise en concurrence systématisée.

La mise en concurrence des offres est la règle de conduite de base en matière de construction publique. Elle est presque systématiquement formalisée sous forme de marchés négociés. En outre, les constructions ou les grands chantiers de rénovation n'ont pas donné lieu à des programmations et à des estimations préalables suffisamment abouties pour éviter l'infirmité et le recours à des marchés négociés. Le nombre réduit des chantiers de la période sous revue ne permet pas des conclusions définitives. Pourtant, le seul marché de travaux passé n'est pas exempt de tout reproche du moins du point de vue de l'efficacité économique. Ces travaux ont concerné le marché de réfection à neuf des pistes d'athlétisme du Stade PATER qui s'est achevé sans que les objectifs aient été tous atteints. La maîtrise des coûts de construction ou d'achat doivent devenir des préoccupations permanentes de l'établissement.

Les économies de fonctionnement courant pourraient être augmentées. Le poste le plus coûteux est le poste énergie. Pour réduire son incidence, un calcul précis des solutions alternatives doit être réalisé avant toute décision d'investissement.

5 - Recommandations

L'ensemble de ces observations a conduit la Chambre à formuler plusieurs recommandations, qui sont exposées à la fin du présent rapport.

SOMMAIRE

1. – Les missions de l'établissement	7
1.1. – Les missions historiques.....	7
1.2. – Les missions tierces.....	8
2. – Le fonctionnement général	8
2.1. – La gouvernance de l'établissement	8
2.1.1. – <i>Le conseil d'administration</i>	8
2.1.2. – <i>La direction de l'établissement</i>	9
2.2. – Le personnel	10
2.2.1. – <i>L'évolution des effectifs depuis 2004</i>	10
2.2.1.1. – Une croissance interrompue en 2010.....	10
2.2.1.2. – La composition du personnel.....	11
3. – L'activité depuis 2004.....	12
3.1. – La gestion des installations sportives	12
3.1.1. – <i>La planification des installations et des équipements</i>	13
3.1.2. – <i>L'entretien et le gardiennage</i>	15
3.1.3. – <i>La mise à disposition des installations</i>	16
3.2. – Les missions tierces.....	16
3.2.1. – <i>Le soutien aux grands événements</i>	16
3.2.2. – <i>La formation-accueil</i>	17
4. – La gestion financière depuis 2004	19
4.1. – Les comptes financiers	19
4.1.1. – <i>Le fonctionnement</i>	19
4.1.1.1. – Les dépenses	19
4.1.1.2. – Les recettes.....	20
4.1.2. – <i>L'investissement</i>	22
4.1.3. – <i>Les résultats de gestion</i>	24
4.1.3.1. – La fiabilité des résultats.....	24
4.1.3.2. – Le fonds de roulement.....	24
4.2. – Les mesures correctives.....	25
4.2.1. – <i>La connaissance des coûts</i>	25
4.2.2. – <i>La maîtrise des coûts</i>	26
4.2.2.1. – Les politiques d'achat.....	26
4.2.2.2. – Les marchés de travaux	27
4.2.2.3. – Les économies de fonctionnement courant.....	29
5 - Recommandations	30

1. – Les missions de l'établissement

L'Institut de la Jeunesse et des Sports de la Polynésie française (IJSPF) est un établissement public administratif qui a été créé par délibération n° 80.106 AT du 22 août 1980.

Une délibération n°2002-43 APF du 14 mars 2002 a modifié plusieurs aspects de son fonctionnement et a fixé ses missions actuelles. L'arrêté 618/CM du 10 mai 2002, modifié, a précisé l'organisation et le fonctionnement de l'institut.

Les missions de L'IJSPF sont étendues, et touchent un grand nombre de domaines. Prédomine cependant la mise en œuvre de la politique de la collectivité de la Polynésie en matière d'équipements sportifs. L'IJSPF est en effet considéré comme « la structure d'appui technique du ministère des sports ».

En définitive, ses missions se divisent en deux grandes catégories : d'un côté, celles historiques héritées du précédent établissement, OTESSSE, qui concernent les équipements sportifs, leur construction, leur gestion et leur entretien, de l'autre, plusieurs missions reçues en 2002, qui relèvent de la formation, du sport de haut niveau et de l'hébergement.

1.1. – Les missions historiques

L'exécution de la politique d'équipements sportifs constitue le cœur de métier originel de l'établissement. C'est d'ailleurs cette mission qui a justifié le choix du statut d'établissement public administratif, considéré par ses promoteurs¹ comme « d'une plus grande souplesse budgétaire ».

L'assemblée de la Polynésie française, lors du vote initial de 1980, avait motivé son choix par l'intérêt de confier à un établissement public administratif la mise en œuvre et la gestion de programmes de construction d'installations sportives.

Cette mission a été confirmée en 2002 avec la création de l'IJSPF. L'établissement, est resté le principal opérateur de la collectivité de la Polynésie française pour exécuter sa politique d'équipements sportifs.

Ainsi, l'établissement est appelé à remplir un rôle central de coordination des investissements sportifs à l'échelle de la Polynésie, qu'ils soient d'origine privée ou publique. D'après la délibération de 2002, repris in extenso de la délibération initiale de 1980, l'établissement « *participe à la définition et à la promotion d'un plan et d'un programme d'investissements sportifs de la Polynésie Française* ».

L'établissement est aussi gestionnaire des installations sportives qu'il est, de plus, chargé de mettre à la disposition du mouvement sportif. En d'autres termes, l'établissement doit assurer la gestion, l'entretien et le fonctionnement de l'ensemble des équipements sportifs lui appartenant ou qui lui sont affectés.

En outre, lui est ouverte la possibilité de contribuer, financièrement ou techniquement, à la construction d'installations sportives, qu'elles soient d'origine privée ou publique.

¹ Notamment, rapport de présentation n° 39-2002.

Corollaire de la mission précédente, l'IJSPF est en charge de l'entretien des installations sportives, qui lui sont soit affectées, soit attribuées. A ce titre, l'établissement intervient pour l'entretien et le gardiennage dans la quasi-totalité des installations sportives. Au final, entre aussi dans ses attributions la mise à disposition au mouvement sportif des installations pour lesquelles il assure la gestion et l'entretien.

1.2. – Les missions tierces

En plus de cette mission principale au titre de la politique d'équipements sportifs, se sont greffées des missions tierces. Depuis la délibération n°2002-43 APF du 14 mars 2002, ces dernières ont considérablement élargi le domaine d'intervention de L'IJSPF.

L'IJSPF est ainsi devenue responsable de l'hébergement des membres des associations sportives et des clubs en déplacement sur l'île de TAHITI. Il dispose à cette fin d'une hôtellerie assurée dans l'institut Jacques BONNO.

L'établissement doit également apporter une assistance financière et technique à l'organisation des grands événements sportifs.

L'IJSPF a aussi des responsabilités dans le domaine de la formation puisqu'il lui échoit de mettre en œuvre des formations conduisant à la délivrance de diplômes professionnels ou non professionnels dans le domaine du sport.

Enfin, L'IJSPF participe à la politique du sport de haut niveau, notamment en étant chargé d'exercer la surveillance médicale des sportifs de haut niveau.

2. – Le fonctionnement général

2.1. – La gouvernance de l'établissement

2.1.1. – Le conseil d'administration

L'établissement est administré par un conseil d'administration de dix membres délibérants.

Sa composition est dominée par la présence de ministres et de représentants à l'APF, ainsi que deux représentants du service des sports ou du mouvement sportif.

Toutefois, plusieurs personnalités assistent de droit avec voix consultative aux séances du conseil d'administration : le directeur de l'IJSPF, l'agent comptable, le commissaire de gouvernement, le contrôleur des dépenses engagées et l'inspecteur général de l'administration du territoire. S'y ajoute un représentant du personnel désigné conformément à la réglementation en vigueur.

Le président du conseil d'administration est de droit le ministre de sports.

Le fonctionnement du conseil d'administration a connu les inconvénients dus à la forte rotation de ses membres, conséquence des changements fréquents de gouvernements qui ont caractérisé la période examinée.

Depuis 2004, pas moins de onze ministres se sont succédé à la présidence du conseil d'administration. La durée moyenne d'un mandat de président du conseil d'administration a été de dix mois. Et, aucun des présidents du conseil d'administration n'a exercé ses fonctions plus de 2 ans. La rotation des présidents a été telle que peu ont pu rendre compte de la gestion d'un exercice pour lequel il avait présenté le budget.

Deux personnalités ont bénéficié, en plusieurs mandats, de durée plus longue. Il s'est agi de MM. Clarentz VERNAUDON et Tauhiti NENA, qui ont été aux affaires, respectivement deux fois entre décembre 2006 et avril 2009 pour le premier, et, trois pour le second, entre septembre 2007 et mai 2013.

2.1.2. – La direction de l'établissement

Durant la période examinée, la relative stabilité de la direction générale contraste avec la rotation élevée des présidents du conseil d'administration. Le facteur de continuité a été, en outre, renforcé par le fait que la fonction a toujours été confiée à des spécialistes du secteur sportif.

Depuis 2004, trois directeurs se sont succédé à la gestion de l'établissement :

- Mme Jasmine RICHMOND, pour compter 2 octobre 2002 ;
- M. Heifara TAIARUI, pour compter du 23 mars 2005 ;
- M. Antonio ARAI, depuis le 26 mars 2007.

Cette dévolution des postes de direction à des spécialistes a fait qu'en dépit des fréquents changements ministériels, la direction de l'établissement a connu une relative continuité.

De plus, Mme RICHMOND, directrice entre 2002 et 2005, est restée en qualité d'adjointe au directeur, nouvellement nommé, M. ARAI, assurant ainsi depuis 2002 une réelle continuité d'action à la direction de l'IJSPF.

Cette caractéristique est importante car les pouvoirs du directeur général sont étendus.

Le directeur de l'établissement assure au quotidien la gestion de l'établissement, mais il ne fixe pas les orientations fondamentales de la politique de l'établissement, cette fonction stratégique étant réservée au conseil d'administration. Le directeur nomme ou licencie les agents et gère leur carrière. Il est ordonnateur des recettes et des dépenses de l'établissement. Il signe les marchés. Enfin, il représente l'établissement en justice et dans tous les actes de la vie civile.

Sa latitude d'action est également très large.

Il gère un budget de l'ordre d'1 milliard de F CFP et dispose de, près d'une centaine d'installations (locaux, salles, installations sportives).

Outre le bâtiment principal situé dans l'immeuble Jacques BONNO, à Pirae, l'IJSPF dispose d'antennes techniques à Taiarapu, à Moorea, à Raiatea, aux Australes et aux Marquises ; il gère directement plusieurs complexes sportifs à la Punaruu, à Fautaua et au stade Pater, et deux piscines, à Taina et à Pater.

Pour autant, malgré la multiplicité des missions qu'il doit conduire, aucun projet d'établissement n'a été élaboré pour parachever la fédération des missions réalisée en 2002. Cette absence de repères et de perspectives a pénalisé la gestion de l'établissement. La mise en œuvre de cet outil de gestion devrait être lancée dans les meilleurs délais.

2.2. – Le personnel

2.2.1. – L'évolution des effectifs depuis 2004

L'évolution des effectifs sur la période 2004 à 2011 :

Exercices	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
ANFA	19	19	18	18	17	17	17	16
Fonction publique	54	57	78	80	75	83	89	74
<i>dont Agent titulaire ou CDI</i>	25	45	47	50	52	58	65	61
<i>dont Agent non titulaire A.N.T. ou CDD</i>	29	12	31	30	23	25	24	13
Nombre d'agents rémunérés par IJSPF	73	76	96	98	92	100	106	90
Mis à disposition par le SJS <i>hors masse salariale</i>	9	6	8	8	7	6	5	5
Nombre d'agents en fonction	82	82	104	106	99	106	111	95
<i>Vacataires (Besoin occasionnel)</i>	4	7	5	5	12	3	6	8

2.2.1.1. – Une croissance interrompue en 2010

Le nombre des agents en service à l'IJSPF a connu une croissance continue de 2004 à 2010.

Le nombre d'agents était en 2004 de 82 permanents dont 9 mis à disposition par le service des sports, soit 73 rémunérés par l'établissement. Une embauche de 34 agents en 2004-2005, dont 12 agents titulaires de la FPT, 11 agents en contrat à durée déterminée, et 11 stagiaires a finalement débouché sur une augmentation globale de l'effectif rémunéré par l'établissement. En passant de 73 en 2004 à 90 en 2011, l'effectif rémunéré a donc crû de 23%.

De la même manière, l'effectif en service à l'IJSPF est passé de 82 à 111, enregistrant une croissance moyenne depuis 2004 de l'ordre de 35 %. Toutefois, cette augmentation ne s'est pas traduite par une hausse corrélative des postes budgétaires de l'établissement. Ceux-ci sont en effet restés figés à 108 jusqu'en 2010.

Cette augmentation sensible de l'effectif a subitement été interrompue en 2010 à la suite des coupes budgétaires décidées en urgence par la collectivité de la Polynésie française, lors du vote de son budget 2010.

De 111 agents en fonction à l'IJSPF, l'effectif est passé à 95 dont 90 rémunérés sur le budget de l'établissement et 5 agents mis à disposition par le SJS. Cette réduction du format de l'effectif de l'établissement a été aussi traduite dans le nombre de postes budgétaires ouverts qui a été diminué de 14 postes, diminuant de 108 à 94.

2.2.1.2. – La composition du personnel

Deux caractéristiques méritent d'être particulièrement soulignées pour la période examinée.

En premier lieu, est à mentionner la progression rapide des titulaires dans la fonction publique territoriale (FPT), dont la proportion est passée de 53% en 2004 à 73% en 2010. Cette progression s'est effectuée par basculement du personnel « non fonctionnaire » (ANFA) dans la FTP, cette option étant facilitée par l'absence à l'IJSPF d'avantages spécifiques attachés au statut d'ANFA.

La proportion des agents non permanent, titulaires de contrats à durée déterminée (CDD) est relativement importante, ce qui est assez rare dans les établissements publics de la Polynésie française. Ces agents ont été environ 25 de 2004 à 2010, avec un maximum de 31, atteint en 2006. Par rapport à l'effectif de la FPT, il représentait environ un tiers et 27% de l'effectif rémunéré. Cela a constitué un levier de souplesse pour la gestion du personnel, d'autant que s'ajoutait à cet effectif modulable, un volant supplémentaire d'environ 5 postes de vacataires.

En second lieu, est à souligner le contingent très important de personnels d'exécution dans l'effectif de l'établissement. Cette catégorie de personnel représente près de 83% des agents.

Le tableau ci-après montre la répartition des agents par catégorie. On note que cette ventilation n'a guère évolué durant la période sous revue. Les chiffres utilisés proviennent du rapport d'activité 2011. A l'inverse, le nombre de cadres est de 4 cadres A et 12 cadres B, ce qui représente une proportion de 17% de l'effectif, ce qui paraît faible, notamment s'agissant des cadres A.

Personnel	Encadrement		Exécution			Total
Catégorie	A ou CC1	B ou CC2	C ou CC3	D ou CC4	CC5	
F.P.T	4	8	14	52	0	78
ANFA	0	4	4	5	3	16
Répartition	4,3%	12,8%	19,1%	60,6%	3,2%	94
	17,0%		83,0%			

L'essentiel de ces agents d'exécution sont soit des agents d'entretien, soit des agents assurant des activités de gardiennage des installations. Le département technique de l'IJSPF a pour mission d'assurer l'ensemble des opérations d'entretien, de réparation, d'amélioration et de réalisation des locaux et installations techniques. En outre, il apporte une aide technique dans le cadre de la co-organisation de grands événements (Hawaiki nui, Jeux des archipels, événements internationaux, Beach soccer...).

Le département technique compte dans sa portion centrale, 12 agents d'exécution et 47 autres répartis sur divers sites. Au total, sont affectés dans ce service, 69 agents d'entretien et gardiens. Il s'agit du personnel d'équipes de travaux et d'entretien, implantées auprès de toutes les grandes installations, y compris dans les îles éloignées, auquel s'ajoute des équipes mobiles d'entretien pour les interventions ponctuelles. Rapportée à l'effectif, cette catégorie d'emploi représente 74% des effectifs de l'établissement.

La dispersion géographique des diverses installations, mais aussi les choix de gestion de la collectivité de la Polynésie française ont en effet conduit au recrutement massif d'agents d'entretien, de gardiens et de responsables et agents administratifs, qui assurent le service dans les 6 antennes de l'établissement.

La répartition géographique des emplois est la suivante :

Siège administratif	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
à Papeete :	34	35	39	38	38	36	36	30
Antennes :	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Taiarapu / Hitia'a O te ra	8	6	8	11	12	12	11	9
Moorea	2	2	2	2	3	3	3	1
Raiatea /Huahine /Tahaa	7	9	10	9	11	11	11	11
Tubuai / Taahuaia /Rapa	3	3	3	3	4	4	4	4
Marquises (Nukuhiva/Uapou)	1	1	2	2	2	4	5	4
Complexes sportif	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Punaruu	3	3	4	4	4	5	5	6
Fautaua / Pater / IJB	16	19	25	26	24	21	24	24
CES de FAAA	3	3	3	3	3	4	5	4
Piscine de Taina	2	2	3	3	3	2	2	2
Piscine à Pater	2	2	2	2	2	2	2	2
Skate Park	0	0	0	0	0	0	1	0
Stand surf Papenoo	0	0	0	0	0	1	1	1
Equipe logistique	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Intervention auprès Fed.&Ass	5	4	8	8	5	4	7	5
								+1 CDL
	86	89	109	111	111	109	117	103

L'analyse de cette répartition fait ressortir que des gains de productivité et donc de postes sont possibles, notamment sur les sites les plus importants tels que l'ensemble formé des installations de la Fautaua, de Pater, et de l'Institut Jean BONNO qui compte 24 agents ou celui de Raiatea, Huahine, Tahaa qui en compte 11, ou encore l'équipe logistique chargée des interventions auprès des fédérations et associations.

Toutefois, même si des économies de personnel fondées sur une meilleure organisation des interventions, sont toujours souhaitables et possibles, sans externalisation partielle ou totale des missions d'entretien et de gardiennage, le nombre d'agents d'entretien et de gardiens ne saurait être réduit dans des proportions considérables.

Des études précises visant une organisation plus efficiente de l'entretien et du gardiennage figure parmi les pistes de progrès de l'établissement, sans qu'il faille en attendre un gain de plus d'une quinzaine de postes, soit cependant une économie d'environ 54 MF CFP².

3. - L'activité depuis 2004

3.1. - La gestion des installations sportives

L'IJSPF est l'opérateur de la collectivité en matière de gestion des installations sportives.

A ce titre, l'IJSPF a la double charge d'assurer la gestion, l'entretien et le fonctionnement de l'ensemble des équipements sportifs territoriaux appartenant à l'établissement ou qui lui sont affectés et « de concourir à l'amélioration et à la construction d'installations sportives » tout en coordonnant les

² Nb d'agents x coût budgétaire moyen x 12 mois soit 15 x 300 000 F CFP x 12= 15 M F CFP en année pleine.

investissements sportifs, qu'ils soient d'origine privée ou publique. Il participe ainsi à la « définition et à la promotion d'un plan et d'un programme d'investissements sportifs de la Polynésie française. »

Le parc qu'il lui revient de gérer est important. La valeur de ce patrimoine est estimée à près de 6 milliards de F CFP.

D'après une enquête nationale réalisée en 2009, on dénombre 621 installations sportives. L'équipement sportif le plus répandu est le plateau d'EPS (18%), les terrains de grands jeux (11,4%), les terrains extérieurs de petits jeux collectifs (7%), les courts de tennis (7%) et les sites d'activités nautiques (8%). Mais d'autres équipements plus spécifiques entrent aussi dans son champ d'intervention.

La Polynésie française détient un parc d'installations qui la fait figurer en bonne place parmi les régions et collectivités d'Outre-mer. Toutefois, son taux moyen d'équipement, qui est de 30,1 pour 10 000 habitants, reste 10 points en dessous de la moyenne nationale et du taux néo-calédonien. Mais il est 4 points au-dessus des départements et régions d'Outre-mer.

Ces résultats ont cependant été obtenus sans vision d'ensemble.

Ils sont surtout le fruit des investissements massifs de l'Etat et de la Polynésie dans les années 90 en vue des Jeux du Pacifique organisé à Pirae en 1995.

En revanche, depuis le début des années 2000, les investissements de la Polynésie sont orientés vers la rénovation et la remise aux normes. Car, si les équipements sont nombreux, ils sont aussi vieillissants et soumis à une usure prématurée due en partie au climat tropical.

Aucune construction d'équipements d'envergure n'a été réalisée depuis 2004. Les règles concernant les implantations, le choix des équipements ne sont toujours pas posées. Ce contexte a contraint l'IJSPF à intervenir sans vision de long terme et en fonction des subventions attribuées.

3.1.1. – La planification des installations et des équipements

Un règlement intérieur, relatif aux conditions et aux modalités d'utilisation de ces infrastructures et équipements a été adopté en mars 2011. En revanche, la planification du choix des installations, des types d'équipements, de leur localisation est restée largement inorganisée, alors qu'il s'agit pourtant d'une mission qui figure dans la délibération de référence de 1999, en son article 26 : « *Après consultation des fédérations intéressées, il est établi un schéma directeur d'équipements sportifs d'intérêt territorial* ». Force est de constater qu'à ce jour, ce schéma directeur n'existe pas.

Le chantier de l'élaboration du schéma des infrastructures sportives avait pourtant été ouvert en 2002. Dix ans plus tard, aucune avancée concrète en termes de planification ou de schéma directeur n'a été enregistrée.

La prise en main de ce dossier a été laborieuse. Avec l'aide de l'Etat, un premier état des lieux a bien été dressé depuis 2005 et a permis l'édition en 2010 d'un atlas des équipements sportifs de la Polynésie française. Des études et des consultations ont été lancées depuis et en janvier 2011, un colloque organisé par la Polynésie française, se proposait d'identifier les priorités stratégiques en matière d'équipement sportif pour les 25 à 30 années à venir, préalable à l'établissement d'un schéma directeur des équipements sportifs (SDES).

Le manque de lisibilité des orientations politiques et budgétaires du pays freine l'avancée du projet.

Le ministre des sports a nommé en 2012 un premier chef de projet, agent du service de la jeunesse et des sports, pour piloter le projet du SDES. Un comité de pilotage a été institué, il est présidé par le ministre en charge des sports.

Le schéma directeur des équipements est en cours d'élaboration sur la base du diagnostic partagé établi à l'issue du colloque de janvier 2011. Ce consensus reste fragile car il souffre de l'inconvénient de n'avoir pas été validé officiellement, ni par le conseil des ministres, ni par l'assemblée de la Polynésie.

Malgré l'amorce lancée par l'organisation du colloque de janvier 2011 et l'implication de nombreux acteurs du secteur, les travaux de mise en œuvre du schéma directeur des équipements sportifs ont depuis peu évolués.

L'ancien ministre NENA, en charge de la jeunesse et des sports a dernièrement précisé : « *Le manque de moyens ne permet pas de mettre en place un projet général* ». Plusieurs projets sont en préparation ou déjà élaborés par les acteurs du mouvement sportif, les communes³, les fédérations et les clubs bâtisseurs. Mais force est de constater qu'il n'existe pas de plan général d'équipements sportifs qui assurerait la pertinence des choix d'équipements, des localisations et la coordination de ces différents projets.

Au demeurant, les fortes contraintes budgétaires actuelles, communes à tous les acteurs, freinent incontestablement l'aboutissement des projets.

Pour conduire les interventions en termes d'équipements sportifs, l'IJSPF dispose, cependant, de l'atlas des équipements sportifs de la Polynésie française. Cet atlas permet de disposer depuis début 2011 d'un diagnostic en 9 points établi, à partir des réalités actuelles des équipements sportifs :

- ✓ *Le taux d'équipements sportif de la Polynésie française est de 11 points inférieur à la métropole et à la Nouvelle Calédonie, soit 30 équipements pour 10 000 habitants contre 41.*
- ✓ *Les équipements sportifs implantés sur l'ensemble du territoire polynésien, proportionnellement à la population. Si la majorité des équipements sont concentrés dans les zones urbaines ou les centres administratifs des îles, pour autant, que ce soit dans les vallées ou les atolls isolés, des équipements sportifs même sommaires sont présents.*
- ✓ *Les Marquises et Australes sont les archipels particulièrement bien dotés, avec des taux respectifs de 78,5 et 73 équipements pour 10 000 habitants. L'archipel des îles sous le Vent est le moins bien doté avec 25,9 équipements pour 10 000 habitants.*
- ✓ *Les équipements sont adaptés à la géographie particulière de la Polynésie française et aux problématiques foncières : - plateaux d'EPS, équipement phare de la PF (18%), - poids important des sites activités aquatiques et nautiques (plongée, surf, pirogue polynésienne) (20,1%).*
- ✓ *Le parc des équipements sportifs est vieillissant, 7 sur 10 ont plus de quinze ans, et les conditions de réalisation et surtout d'entretien sont insuffisamment pris en compte par les gestionnaires et propriétaires ce qui a une incidence directe sur la qualité de nos installations.*
- ✓ *Cinq équipements sportifs dédiés à l'accueil de compétitions internationales dont deux ne sont plus aux normes (Piscine municipale de Papeete et Salle Omnisport de Pirae), le stade Pater nécessite une opération de modernisation et nous disposons des deux golfs internationaux de Papara et Moorea*

³ Il a cité les communes de Faaa et Punaauia.

- ✓ *La nécessité de rénover nos équipements pour les adapter à l'accueil des personnes en situation de handicap. Le retard est très conséquent avec la métropole dans les accès aux fonctionnalités -vestiaires, sanitaires, tribunes...*
- ✓ *La zone urbaine de Tahiti et Moorea avec 61 % de la population pour 55,6% des équipements sportifs, concentre des disparités importantes entre les communes. Elles résultent d'un décalage entre l'évolution démographique particulièrement importante de certaines communes (Punaauia, Moorea, Faaa) et la localisation d'équipements sportifs, implantés au cœur de la zone urbaine (Pirae, Papeete). Mahina présente le plus faible taux d'équipement de la zone.*
- ✓ *Plus d'1/3 des quartiers relevant de la politique du contrat urbain de cohésion sociale – CUCS- ne disposent pas d'un équipement sportif accessible pour leur population.*

Cette photographie de la situation des équipements sportifs n'a, depuis, guère évolué. Elle est le reflet fidèle des forces et faiblesses de la gestion des installations, et partant de l'action de l'IJSPF dans ce domaine.

La Polynésie française possède des équipements sportifs de base (plateaux EPS, plateaux sportifs, terrains de grands jeux) relativement nombreux et bien répartis dans toutes ses géographies. En revanche, le vieillissement du parc, son adaptation aux normes officielles, son accessibilité aux personnes handicapées sont actuellement des problèmes sans réponse. Depuis 2004, s'est accentuée la pénurie d'équipements dédiés aux compétitions internationales, cette carence devenant, année après année, un handicap de plus en plus marqué pour le développement du sport de haut niveau.

A ce jour, l'IJSPF ne possède aucune stratégie générale pour répondre à ces défis. Pour viatique, l'IJSPF ne possède que le dossier succinct relatif à la rénovation et la mise aux normes et la construction des équipements sportifs nécessaires à l'organisation des Jeux du Pacifique que la Polynésie française brigue. Selon l'ancien ministre des sports, M.NENA, faute de mieux, le budget du dossier de candidature doit tenir lieu de fil directeur pour la programmation des besoins d'équipements sportifs. Mais, il ne s'agit là que d'un pis-aller qui ne précise pas quel équipement il convient de réaliser. Il présente simplement des grandes masses financières concernant les constructions et les rénovations :

	Construction	Rénovation Aménagements	Montant
Village Jeux			2 300 000 000
Hébergement Sites scolaires		500 000 000	
Nouveau complexe N. SPITZ QG Jeux	1 800 000 000		
Sites Epreuves sportives			5 500 000 000
Stade Nautique	1 500 000 000		
Stades		200 000 000	
Salles omnisports		800 000 000	
Palais des Sports	3 000 000 000		
TOTAL			7 800 000 000

(Extrait du dossier de candidature aux jeux du pacifique 2019)

3.1.2. – L'entretien et le gardiennage

Cette double activité a constitué la principale mission de l'IJSPF, conformément à la vocation de l'établissement.

Depuis 2004, mais plus particulièrement depuis 2010, l'IJSPF a dû faire face au vieillissement accéléré des équipements et à l'inflation des normes techniques d'utilisation. L'établissement n'a, à cette fin, pu disposer que de moyens financiers en diminution.

La réduction des subventions combinée à l'irrégularité croissante de leur mise en place depuis 2010 ont contribué à rendre théoriques les plans d'intervention établis par le département technique de l'IJSPF. Par conséquent, les interventions d'entretien se sont surtout réalisées en fonction de la disponibilité des crédits plutôt qu'en application d'un plan rationnel d'étalement des travaux d'entretien dans le temps.

Ceci a été d'autant plus dommageable que, lors de la construction des équipements sportifs, plusieurs facteurs ont joué négativement sur la durée de vie, comme, par exemple, le surdimensionnement des équipements et surtout la réalisation d'équipements au coût de fonctionnement trop élevé.

La conjugaison du vieillissement prématuré des installations et de la baisse relative des moyens financiers consacrés à l'entretien des installations ont conduit à rendre obsolète les principes sur lesquels, jusqu'ici, a reposé la construction d'un équipement.

Désormais dans la décision d'investir, le coût de fonctionnement doit impérativement être considéré.

A titre illustratif, le coût de fonctionnement des 2 piscines de Taina et de Pater est de 5 MF CFP/an pour l'électricité et de 12 MF CFP/an pour les charges de personnel. Ces paramètres de fonctionnement doivent obligatoirement être pris en compte lors de la construction de nouvelles piscines.

Dans le même esprit, la modularité des installations doit aussi être privilégiée. Trop d'équipements en Polynésie française ne sont pas multi-usages. Le concept de polyvalence des utilisations des équipements doit donc être davantage utilisé.

3.1.3. – La mise à disposition des installations

L'IJSPF a aussi la charge de mettre à la disposition du mouvement sportif, fédérations et clubs, et des scolaires les installations du parc.

La fréquentation des installations est suivie par l'IJSPF dans des conditions satisfaisantes. Elle révèle cependant un taux d'occupation relativement faible.

Par exemple en 2011, la fréquentation qui a été comptabilisée a atteint 66 229 heures d'ouverture, 22 698 heures pour le mouvement sportif (clubs, fédérations) et 38 531 heures pour le sport scolaire. Or, ces chiffres ne sont vraiment significatifs que si on les rapproche du maximum théorique annuel. En retenant l'hypothèse d'une utilisation annuelle de 300 jours par an, à raison de 6h par jour, cela se traduit par une possibilité théorique de plus d'un million d'heures⁴, à comparer au constat ci-dessus observé.

3.2. – Les missions tierces

3.2.1. – Le soutien aux grands événements

La co-organisation des événements sportifs est aussi une activité importante pour l'IJSPF.

⁴ 6H * 200j * 621 installations = 1 117 800 heures.

Une délibération du conseil d'administration en règle les détails. A ce jour, il s'agit de la délibération n°13 du 10 mai 2011. La manifestation qui peut bénéficier du soutien de l'IJSPF doit avoir lieu en Polynésie et être inscrite au calendrier des grandes manifestations du Conseil des ministres.

Depuis 2004, l'absence de jeux du Pacifique n'a pas, pour autant, diminué les soutiens de l'IJSPF aux grands événements. A titre d'exemple, l'IJSPF a soutenu en 2011 :

MOIS	DATE	DISCIPLINE	INTITULE DE LA MANIFESTATION
FEVRIER	19	Athlétisme	Marathon Tahiti Moorea
AVRIL	Du 16 au 17	Judo	Océanias de Judo
MAI	le 1 ^{er}	Triathlon	Triathlon des entreprises
	14	Va'a	Arimatani Race 2011
	du 26 au 28	Va'a	TahitiNui Va'a
	du 28 au 29	Equitation	Coupe de Tahiti
	du 28 au 5 juin	Surf	Stand Up Paddle World Tour 2011
JUIN	du 01 au 05	Voile	Tahiti Pearl Regata
	11	Va'a	Tahiti Toa Va'a
	du 25 au 29	Surf	Tahiti Rautiare Open
	du 28 au 1er juillet	Boxe	Océanias jeunes
JUILLET	du 05 au 09	Volley-Ball	Tournoi International
	du 12 au 16	Golf	Open international de golf de Tahiti Nui
	du 15 et 16	Va'a	Te Aito 2011
	du 30 au 31	Pétanque	Tournoi Loto/la Dépêche
	du 22 au 4 août	Cyclisme	Le tour de l'amitié
AOÛT	du 5 au 6	Va'a	Super Aito
	du 12 au 13 août	Rugby	Tahiti Nui Seven's
	du 20 au 31	Surf	Billabong Pro
OCTOBRE	8	Athlétisme	TahitiNui Meeting
NOVEMBRE	du 03 au 12	Hand Ball	Tiri Master 2011
	du 09 au 11	Va'a	Hawaiki Nui Va'a
DECEMBRE	du 04 au 5	Pétanque	Tournoi Open Tahiti Nui

Le nombre des interventions à ce titre n'a guère varié depuis 2004.

De surcroît, depuis 2002, l'équipe de logistique a mis à disposition de nombreux matériels à destination des fédérations, principalement pour l'organisation de grands événements. Certains matériels sont également mis à la disposition des associations et des fédérations pour les aider à réaliser leurs missions. Beaucoup n'ont pu être renouvelés faute de crédits.

Le montant de ces matériels neufs ou anciens avoisine plus de 60 millions F CFP (au 31/12/2010).

Cette activité est, apparemment, réalisée sans cahier des charges précis. Elle est effectuée sur la base d'interventions à la demande des fédérations et des clubs après validation par le conseil d'administration.

Les justifications de dépenses suivent le circuit normal des comptes rendus financiers des subventions sans qu'aucun bilan précis ne soit établi, ni présenté dans les différents rapports d'activité.

3.2.2. – La formation-accueil

Il s'agit de deux activités dont l'IJSPF, dans l'actuelle répartition des fonctions, n'a pas le monopole, en dépit du fait qu'il dispose de toute logistique nécessaire.

Au sein de l'institut « Jacques BONNO », l'établissement dispose d'un espace d'hébergement d'une capacité d'accueil de 30 chambres, dont 8, en standard hôtelier et 22 en accueil collectif. Il dispose aussi d'une salle de restauration pouvant accueillir une centaine de personnes. De même, un amphithéâtre de 100 places et un espace de réception de 30 places permettent l'organisation de cours et manifestations de prestige. Enfin, le département formation dispose de deux salles de cours, et d'un centre de documentation, équipés.

Dans le contexte de compétence partagée en matière de formation⁵, l'IJSPF est chargé de la mise en œuvre des formations qualifiantes dans le domaine des sports.

Ses missions principales concernent tant l'ingénierie⁶ des formations que leur organisation, y compris celle des examens. La cellule est constituée de 6 agents, dont 1 chef de département, 2 cadres techniques et pédagogiques et 3 personnels administratifs. Des agents de la MAAT et des intervenants extérieurs, assurent également les formations dispensées au sein de l'établissement.

L'IJSPF a pris le relais du SEFI en 2008, et finance directement ses formations. Il assure également le versement de l'allocation mensuelle aux stagiaires demandeurs d'emploi. Des cofinancements du Service de la jeunesse et des sports et de la MAAT concourent à la prise en charge de ces formations. Le bilan du département formation, depuis 2004 est le suivant :

Exercice	Formations	Stagiaires accueillis	Heures dispensées
2005	Professionnelles	111	1 869
	Non professionnelles	59	80
2006	Professionnelles	non précisé dans le compte rendu d'activité	
	Non professionnelles		
2007	Professionnelles	non précisé dans le compte rendu d'activité	
	Non professionnelles		
2008	Professionnelles	84	1 607
	Non professionnelles	49	80
2009	Professionnelles	116	1 404
	Non professionnelles	77	80
2010	Professionnelles	60	1 037
	Non professionnelles	59	70
2011	Professionnelles	90	916
	Non professionnelles	85	nd
Moyenne sur 5 exercices	Professionnelles	92	1 367
	Non professionnelles	66	78

En recréant une unité d'action par un recentrage de la mission formation des cadres techniques sur l'IJSPF qui dispose des locaux adéquats et de l'expérience en termes d'organisation, cette mission qui est actuellement un point faible des politiques sportives, gagnerait en efficacité.

Pour l'heure, les locaux paraissent sous-employés : 92 stagiaires et 1378 heures en moyenne par an, ce qui correspond à un effectif stagiaire d'environ 10 par mois. Cette situation laisse en l'état une large place pour une meilleure organisation des formations en liaison notamment avec le mouvement sportif.

De même, des potentialités et des complémentarités entre l'accueil et la formation ont été jusqu'à présent mal exploitées. Il en est de même en matière de la surveillance médicale des sportifs de haut niveau qui est organisée dans les locaux de l'établissement. Elle pourrait être avantageusement replacée au sein d'un ensemble davantage dédié au sport de haut niveau qui aurait pour centre, l'établissement lui-même.

Ces missions - formation, accueil, et sport de haut niveau -, auraient sans doute intérêt à rechercher une unité d'action dans une nouvelle structure du type Centre de Ressources, d'Expertise et de Performance Sportive (CREPS), où notamment la mission formation et sport de haut niveau pourraient pleinement s'organiser et s'épanouir.

⁵ Voir le rapport d'observations sur le ministère des sports : La cellule en charge de cette mission est d'un point de vue administratif, constituée de deux entités, le *Bureau des Formations et des Certifications* (BFC) et le *Département Formation* (DF), chacune relevant d'une autorité distincte (SJS et IJSPF) et ayant ses propres missions, mais qui d'un point de vue fonctionnel, est unique et composée des mêmes agents, émergeant pour certains au SJS et partiellement mis à disposition de l'IJSPF. Le BFC/DF bénéficie du soutien technique des agents de la MAAT.

⁶ L'ingénierie de formation comprend les méthodes et pratiques de l'analyse de la demande et des besoins de formation ; la conception d'un projet de formation ; la définition des méthodes et moyens à mettre en œuvre ; la coordination et le suivi de la formation ; l'évaluation de la formation ainsi que les modes de validation envisagés.

4. – La gestion financière depuis 2004

4.1. – Les comptes financiers

La réglementation budgétaire, comptable et financière relative aux établissements publics est applicable aux opérations de l'Institut de la jeunesse et des sports pour lesquelles ne sont pas prévues de dispositions particulières.

4.1.1. – Le fonctionnement

4.1.1.1. – Les dépenses

Le tableau ci-après retrace l'évolution des comptes des six dernières années. En regard, figurent les prévisions budgétaires pour 2012.

Evolution 2006 à 2011 des DEPENSES de FONCTIONNEMENT								PM BP 2012
	exercices	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
par article	intitulé							
60	Achats et variations de stock	105 709 380	90 351 918	98 274 565	90 810 962	77 578 378	73 429 598	67 000 000
61	Achats de sous traitance et services extérieurs	16 856 592	26 922 397	23 142 966	23 655 483	18 624 735	14 522 572	17 600 000
62	Autres services extérieurs	51 665 671	79 534 428	95 606 205	97 072 845	67 428 977	78 615 574	83 700 000
63	Impôts et taxes	1 885 901	1 892 723	1 820 459	1 848 378	1 858 113	2 184 090	2 000 000
64	Frais de personnel	296 140 027	327 454 860	366 792 608	352 096 054	361 406 653	316 889 236	314 700 000
	% des dépenses de fonctionnement	41,08%	43,00%	44,77%	43,48%	49,13%	42,99%	42,53%
65	Autres charges de gestion courante	13 218 668	13 162 420	28 951 501	20 289 416	13 677 965	21 509 634	25 000 000
67	Charges exceptionnelles	9 544 557	4 654 000	496 860	25 558 079	1 005 900	15 554 956	10 000 000
68	Dotat⁷ aux Amortissements	225 918 491	217 623 013	20 4 182 043	198 369 139	193 973 460	214 378 079	220 000 000
	% des dépenses de fonctionnement	31,34%	28,57%	24,92%	24,50%	26,37%	29,08%	29,73%
	Total	720 939 287	761 595 759	819 267 207	809 700 356	735 554 181	737 083 739	740 000 000

La première charge de l'établissement correspond aux charges de personnel.

Sur la période, elles ont représenté en moyenne 43,9 % du fonctionnement. Passant, en valeur, de 296 MF CFP pour 73 agents à 316 MF CFP pour 90 agents.

Le poids des charges de personnel a cependant été contenu, malgré la progression de l'effectif notamment en 2005 où le nombre des agents rémunérés a augmenté de 20. La maîtrise de l'alourdissement du poids du personnel dans les charges est devenu particulièrement sensible à partir de 2008⁷, par l'incidence du gel du point d'indice pour le personnel FPT, majoritaire à l'IJSPF.

Cette progression ralentie est, en effet, à imputer, à titre principal, à la diminution du coût moyen salarial qui a été réalisée sur la période, celui-ci passant de 4 MF CFP en 2004 à 3,5 MF CFP en 2011. Sans cette modération salariale, la progression du poids des charges de personnel aurait été encore plus lourd, et au lieu du niveau déjà très élevé atteint en 2011, ces charges atteindraient plus de 46 % des dépenses de fonctionnement.

⁷ Gel du point d'indice dans la FPT.

Exercices	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Imputation : § 64 Charges de personnel	240 380 634	270 451 753	296 140 027	327 454 860	366 792 608	352 096 054	361 406 653	316 889 236
641 Charges de personnel	168 589 417	184 793 704	205 586 744	258 782 939	272 892 906	278 729 579	286 165 536	246 767 611
643 Rémunération du personnel sur crédit	4 809 059	9 113 787	6 770 570	6 715 552	11 013 388	3 964 471	1 710 276	2 571 371
645 Charges sociales (CPS)	66 982 158	76 544 262	83 782 713	61 956 369	75 317 144	68 638 804	72 152 750	67 044 094
647 Autres charges sociales	0	0	0	0	885 520	763 200	633 600	506 160
648 Autres charges de personnel	0	0	0	0	6 683 650	0	744 491	0
<i>Evolution de la masse salariale</i>	<i>n//n-1</i>	12,51%	9,50%	10,57%	12,01%	-4,01%	2,64%	-12,32%
<i>Nombre d'agents rémunérés</i>	73	76	96	98	92	100	106	90
Total Charges de fonctionnement	759 707 959	664 586 075	720 939 287	761 595 759	819 267 207	809 700 356	735 554 181	737 086 649
Poids des charges de personnel (en%)	31,64%	40,69%	41,08%	43,00%	44,77%	43,48%	49,13%	42,99%
<i>Pour mémoire</i>								
Mise à disposition des agents du SJS	9	6	8	8	7	6	5	5
Valorisation	<i>Sollicitée, la valorisation de ces mises à disposition n'a pas été communiquée</i>							

Par ordre d'importance, le deuxième poste de dépense est constitué par la dotation aux amortissements.

Le patrimoine de l'IJSPF était estimé, au 31 décembre 2011, à une valeur globale de 5 827 471 037 F CFP. Il correspond à la valeur des grandes emprises foncières qui appartiennent à l'établissement, 809 870 m², et aux installations sportives qui lui sont affectées et à celles dont il est propriétaire, qui représentent au total 245 319 m² de construction correspondant à 29 types d'installations (piscines, stades, salles polyvalentes, etc..).

Ces dépenses se sont élevées à 225 MF CFP en 2006, 198 MF CFP en 2009 et à 214 MF CFP en 2011. Au budget 2012, une somme de 220 MF CFP a été réservée à la dotation aux amortissements.

Les autres postes de dépense ont concerné :

- le fonctionnement de l'établissement pour environ 80 MF CFP ;
- les dépenses liées à l'entretien des installations et aux mises à disposition de matériel auprès des fédérations. Comptabilisées à l'article 60, ces dépenses représentaient en 2004 environ 70 MF CFP, et un montant similaire en 2011;
- les subventions au mouvement sportif pour environ 10 MF CFP en moyenne par an, au titre, le plus souvent, de la co-organisation des événements sportifs.

4.1.1.2. – Les recettes

Evolution 2006 à 2011 des RECETTES de FONCTIONNEMENT								
exercices	2006	2007	2008	2009	2010	2011		
par article	intitulé							PM BP 2012
70	Vente de marchandises Pdts finis & Prestat° de service	7 684 250	6 546 750	7 396 250	8 847 420	8 986 250	8 955 685	10 000 000
74	Subvention d'exploitation	2 863 200	758 711			214 400 000	498 700 547	500 000 000
	% des recettes de fonctionnement					28,89%	41,29%	71,92%
75	Produits spécifiques	554 195 126	640 593 594	636 388 295	627 642 836	372 874 283	57 823 775	10 000 000
	% des recettes de fonctionnement	75,81%	79,26%	77,98%	80,31%	50,24%	4,79%	1,44%
PM	Taxe pour le développement du sport et de la jeunesse (TDS)	439 060 244	449 500 754	449 546 045	442 045 031	445 364 717	désaffectation des taxes	
PM	Droit spécial de consommation sur la bière (DSSCB)	175 624 580	179 800 660	179 818 981	176 818 690	178 146 710		
77	Produits exceptionnels	166 269 656	160 358 586	172 331 727	144 993 971	145 890 188	642 465 579	175 175 000
	Total	731 012 232	808 257 641	816 116 272	781 484 227	742 150 721	1 207 945 586	695 175 000
	exercices	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
	Résultat de fonctionnement	10 072 945	46 661 882	-3 150 935	-28 216 129	6 596 540	470 861 847	-44 825 000

La principale recette de l'Institut a été, jusqu'en 2010, apportée par la parafiscalité. Celle-ci couvrait 85 % des dépenses de fonctionnement. Trois taxes lui avaient été affectées : la taxe parafiscale sur la bière⁸, la taxe pour le développement du sport⁹ et le droit spécifique spécial de consommation sur la bière¹⁰ (DSSCB). Depuis 2006, les montants perçus ont évolués comme suit :

2006	2007	2008	2009	2010
455 257 926 +98 937 200	640 593 594	636 388 295	627 642 836	372 874 283 * + 214 400 000 *

(Source : rapport du Président de la PF à l'APF).

Par délibération n° 2010-27 du 4 août 2010, les taxes parafiscales qui bénéficiaient jusqu'à présent à l'IJSPF, ont fait l'objet, à compter du 1^{er} août 2010, d'une désaffectation, au profit du budget de la Polynésie française. En contrepartie, la Polynésie française a décidé par la même délibération, l'attribution de subvention d'exploitation. En 2010, l'IJSPF a bénéficié à ce titre d'une subvention spécifique de 213 M F CFP.

En 2011, la subvention versée s'est élevée, en année pleine, à 498 MF CFP. Cette somme est à comparer avec le produit des taxes parafiscales que percevait auparavant l'IJSPF. La diminution de recettes a été particulièrement forte puisque les taxes parafiscales atteignaient environ 625 MF CFP et que, depuis la désaffectation, l'IJSPF ne perçoit plus que 498 MF FCP. De cette décision, a résulté une perte de recettes pour l'IJSPF d'environ 125 MF CFP.

La deuxième source de recettes budgétaires était apportée par les produits exceptionnels dans le cadre de la procédure de neutralisation de l'amortissement des biens affectés qu'était tenu de pratiquer l'établissement. Cette recette a varié d'une moyenne de 155 MF CFP de 2004 à 2009 à 642 MF CFP en 2010, année exceptionnelle de régularisation.

La troisième source de recettes correspond aux produits des activités annexes (locations des piscines territoriales, des salles et de l'amphithéâtre, hébergement à l'IJSPF) et aux ressources provenant de la formation.

Ces recettes sont restées modestes. Les tarifs ne correspondent, en réalité, qu'à une faible partie de l'activité de l'établissement. La gratuité de l'utilisation des installations reste le principe de base. Ces différents tarifs ont été fixés par la délibération d'octobre 2002, modifiée en décembre 2008, puis mai 2009. Dans ces textes, la mise à disposition des installations et des équipements est en effet accordée, dans de très nombreux cas, à titre gracieux.

Sont ainsi déterminées les conditions d'utilisation et de tarification de :

- la salle Aorai Tini Hau ;
- d'une partie des locaux du siège de l'IJSPF et notamment, de l'amphithéâtre de 100 places, d'une salle-bar, de 2 salles de cours, d'une salle de musculation, et des 27 chambres et du restaurant de 200 convives ;
- des 2 piscines de Taina et Pater ;
- du tarif de l'éclairage de certaines installations sportives ;
- du centre de formation situé dans l'enceinte du complexe de la Punaruu, comprenant un dortoir de 20 personnes et un réfectoire d'une capacité de 20 personnes ;
- des différents complexes sportifs et leurs dépendances pour l'organisation de foires ou expositions ;

⁸ Droits recouvrés par le service des douanes sur la bière importée et bière fabriquée localement.

⁹ Article 3 de la délibération n°84-1035 AT du 6 décembre 1984.

¹⁰ Article 2 de la délibération n°93-62 AT du 11 juin 1993, modifié par l'article 1^{er} de la délibération n°2002-52 APF du 27 mars 2002.

- du matériel : chapiteaux, chaises, groupes électrogènes, gradins et autres équipements de sonorisation ou d'éclairage.

A partir des tarifs et des statistiques d'occupation, le coût des gratuités a été estimé par l'IJSPF. En 2011, la perte de recette due à la mise à disposition gratuite des installations sportives (stades, terrains, salle) s'est élevée à 321 MF CFP¹¹. Par comparaison, le montant facturé ne s'est, lui, élevé qu'à la somme de 385 700 F CFP.

Ainsi plus de 300 MF CFP ont été pris en charge par la collectivité de la Polynésie française. Cette somme est supérieure, depuis 2010, aux subventions versées par la collectivité de la Polynésie française. A ce niveau, la gratuité ne peut manquer de priver l'établissement des recettes lui permettant de préserver son équilibre.

Sans renoncer à cette politique d'intérêt général, qu'il n'appartient pas à la Chambre d'apprécier, il apparaît que l'économie globale du système des gratuités mériterait d'être revue, ne serait-ce que pour mieux faire apparaître aux bénéficiaires, le montant de l'aide indirecte apportée de cette façon par la collectivité.

4.1.2. – L'investissement

Enfin, l'établissement bénéficie de subventions d'investissement pour l'amélioration, l'aménagement, la rénovation ou encore la réhabilitation des équipements sportifs du parc territorial.

Evolution 2006 à 2011 des RECETTES d'INVESTISSEMENT								
	exercices	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
								PM BP 2012
par article	intitulé							
13	Subvention d'équipement	51 016 854	6 012 525	92 800 000	276 034 692	196 965 391	68 016 379	146 200 000
21	Immobilisation corporelle	0	79 800	0	0	0	0	0
28	Amortissements	225 918 491	217 623 013	204 182 043	198 369 139	193 973 460	214 378 079	220 000 000
	Total	276 935 345	223 715 338	296 982 043	474 403 831	390 938 851	282 394 458	366 200 000

Sur la période 2004 à 2011, le montant a beaucoup varié et les subventions ont surtout été destinées à la rénovation et à la réhabilitation du parc. En 2004, les subventions avaient atteint 51 MF CFP, et en 2005, à peine 6 MF CFP. Depuis 2006, le versement a été, en moyenne annuelle, de 156 MF CFP, avec une diminution marquée en 2011, à 68 MF CFP¹².

Depuis près de dix ans, l'effort d'investissement demeure modeste, dans l'absolu et au regard des opérations qui ont donné lieu à autorisation de programmes (AP). Depuis 2004, le montant cumulé des AP est ainsi de 1,295 Mds F CFP.

Chaque année, sont ainsi décidées des opérations nouvelles d'un montant variant de 150 à 400 MF CFP comme en 2009 et 2010. Ces opérations sont pour la grande majorité d'entre elles, des travaux d'aménagements, de mise aux normes d'installations générales et l'acquisition de nouveaux matériaux nécessaires à l'entretien des installations.

Il n'y a pas eu de constructions d'installations nouvelles, à l'exception de celle d'une salle de combats pour laquelle une AP de 40 MF CFP a été votée en 2011, mais pour laquelle, aucun mandatement n'est encore intervenu.

¹¹ Rapport d'activités 2011.

¹² Au budget 2012, une remontée est prévue à 146 MF CFP.

Subventions d'Investissement votées par la Polynésie française Destinées au financement d'opérations équipements sportifs gérés par l'IJSPF			au 31-12-2011
Ex.	AP Votés	Opérations	Taux de Mandatement
PM	160 000 000	Programme d'équipements sportif	88%
Av. 2004	57 000 000	Tribune Pater	100%
2004	100 000 000	Equipements sportifs de proximité	100%
2005	100 000 000	Amélioration du patrimoine	100%
	5 000 000	Etude programme immobilier	-
2006	34 000 000	Aménagements et achats de matériels	100%
2007	100 000 000	-	70%
2008	120 000 000	Réhabilitation installat° existantes & travaux neufs	81%
2009	70 000 000	Remise aux normes du complexe sportif de Fautaua	97%
	256 800 000	Aménagement, rénovat° & améliorat° des installat°	67%
	35 200 000	Achats et matériels des véhicules	50%
2010	40 000 000	Travaux du complexe de Hitiaa	-
	20 000 000	Aménagement d'un plateau sportif à Rimatara	-
	20 000 000	Rénovat°, réhabilitat° & aménagement du CS Af areaitu	50%
	14 353 015	Rénovation du CES de Faaa	100%
	15 000 000	Aménagement plateau sportif Ua Pou	50%
	80 000 000	Réaménagement du Plateau sportif de Tumaraa	-
	60 000 000	Rénovation et sécurisation du skate park de Papeete	29%
	40 000 000	Pose d'un ascenseur à l'IT JB	50%
	15 000 000	Achats de matériels et de véhicules 2010	-
2011	50 000 000	Achats de matériels et de véhicules 2011	33%
	40 000 000	Rénovat°, réhabilitat° & aménagement des infrastructures	-
	40 000 000	Rénovat° de la salle de tennis de table	50%
	40 000 000	Construction d'une salle de combats	-
2004-2011	1 295 353 015	Montant cumulé des AP mis à disposition de l'IJSPF sur la période sous revue	

La mobilisation effective des crédits donne une meilleure indication de l'effort réel. Il ne suffit pas, en effet, que des AP soient votées ou des CP alloués, la réalisation des dépenses est d'abord fonction des crédits de paiement mobilisés in fine. Les crédits de paiements, sous AP ou hors AP, délégués à l'établissement, depuis 2004, se sont élevés à 1,728 Mds F CFP, mais le taux de mobilisation moyen n'a été que de 52%.

Taux annuel de mobilisation des CP délégués			
2004	167 000 000	132 979 125	80%
2005	259 020 875	161 302 621	62%
2006	79 041 750	47 020 875	59%
2007	97 020 875	6 012 525	6%
2008	184 000 000	73 000 000	40%
2009	453 439 154	230 834 692	51%
2010	319 463 585	194 973 850	61%
2011	169 834 304	56 016 379	33%
	1 728 820 543	902 140 067	52%

Ainsi, les dépenses pour les installations sportives ont varié de 140 MF CFP en 2004 et 2005 à 270 MF CFP en moyenne entre 2007 et 2010.

Evolution 2006 à 2011 des DEPENSES d' INVESTISSEMENT								
exercices	2006	2007	2008	2009	2010	2011		PM BP 2012
par article	intitulé							
10	Dotations, fonds globalisés	100 175 000	100 175 000	115 323 013	100 175 000	100 175 000	585 901 987	100 175 000
13	Subvention d'investissement	64 207 986	70 005 360	55 165 546	44 818 971	45 715 188	75 586 592	75 000 000
20	Immobilisation incorporelle	2 244 110	0	3 355 052	5 453 008	2 079 000	948 302	1 600 000
21	Immobilisation corporelles	74 591 624	133 406 652	229 346 730	209 972 716	291 891 130	109 666 211	144 600 000
23	Immobilisation en cours	0	638 770	1 004 740	0	0	0	0
	Total	241 218 720	304 225 782	404 195 081	360 419 695	439 860 318	772 103 092	321 375 000

S'y sont ajoutées des subventions d'investissement au mouvement sportif (clubs bâtisseurs) pour environ 60 MF CFP par an qui sont destinés aux achats de gros matériels mis gratuitement à leur disposition par l'IJSPF. A partir de 2011, les subventions d'équipement ont connu une baisse substantielle de 100 MF CFP par rapport à la moyenne de la période précédente.

4.1.3. – Les résultats de gestion

4.1.3.1. – La fiabilité des résultats

En premier lieu, les résultats ont été faussés par une mauvaise mise en œuvre de la procédure de neutralisation de l'amortissement des biens affectés.

Les règles complexes régissant les amortissements des biens transférés n'ont pas été correctement respectées jusqu'en 2010. Les biens transférés font l'objet d'une procédure de neutralisation de la dotation aux amortissements afin de ne pas fausser le résultat de l'année. Cette procédure consiste, parallèlement à la constatation en dépense de la dotation aux amortissements, en l'émission d'un ordre de recettes¹³ d'un montant équivalent, pour en neutraliser l'effet sur le résultat.

Depuis le transfert des biens de la collectivité de la Polynésie française à IJSPF, en 2002, le cumul de la dotation aux amortissements des biens transférés a toujours été supérieur au montant de la compensation cumulée, supposée neutraliser cette prise en charge. En effet, sur la période antérieure à 2006, notamment en 2003, les amortissements n'ont pas été neutralisés. Et de 2006 à 2010, le comptable en fonctions a procédé à une neutralisation « *forfaitaire annuelle* » de 100,175 MF CFP.

Au total, les charges non compensées ont affecté négativement le résultat en le diminuant à due proportion de l'accumulation des retards d'amortissement. L'altération de la fiabilité des comptes s'est donc traduite par des résultats non significatifs.

Cette situation s'est prolongée jusqu'en 2011, où une opération de régularisation du montant des dotations aux amortissements non compensées par l'émission d'un ordre de recette de 585 901 987 F CFP a rétabli la vérité des comptes.

De telle sorte que les résultats de fonctionnement de l'établissement ont été minorés d'environ 70 MF CFP par an entre 2004 et 2010, et majoré de 400 MF CFP en 2011 lors de la régularisation.

Au budget 2012, le résultat de fonctionnement était déficitaire de 44 MF CFP, ce qui devrait être vérifié au compte financier 2012. Cette situation est donc bien en ligne avec la baisse des financements de la Polynésie qui a affecté l'IJSPF depuis 2010, alors que les charges de l'établissement étaient soit maintenues soit accrues, notamment en ce qui concerne l'entretien des installations.

4.1.3.2. – Le fonds de roulement

La situation finale du fonds de roulement sur la période 2006-2011 est présentée dans le tableau ci-après :

exercices	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Situation Finale						
Fonctionnement	-164 892 136	-118 430 055	-121 580 990	-149 797 119	-143 200 579	327 661 268
Investissement	357 565 474	277 254 831	170 041 793	284 025 929	235 104 462	-254 604 172
Fonds de roulement	192 673 338	158 824 776	48 460 803	134 228 810	91 903 883	73 057 096

¹³ Pour neutraliser l'amortissement, on effectue simultanément un ordre de recettes au compte 776 ou 777 suivi d'une opération comptable au débit du compte 1027 ou 139.

Par résultante des évolutions décrites plus avant, le fonds de roulement de l'établissement a connu une baisse continue passant de 192 MF CFP en 2006 à 73 MF CFP en 2011. Cette diminution correspond à un passage de 26 jours de fonctionnement en réserve à moins de 10 jours.

Cette baisse progressive constatée au terme de chaque exercice depuis 2010 ne rend pas compte des périodes de tension sur la trésorerie de l'IJSPF qui se sont multipliées en cours d'année, à l'instar de celles que connaissait au même moment, la collectivité de la Polynésie française.

Le niveau atteint par le fonds de roulement au 31 décembre 2011 interdit toutefois la prolongation à moyen terme de cette baisse tendancielle.

4.2. – Les mesures correctives

L'IJSPF, depuis 2004, n'a pas mis en œuvre une gestion financière à la hauteur des problèmes à résoudre, même si dans bien des cas, les questions ont bien été identifiées par les directeurs, en particulier, en ce qui concerne ses ressources. L'IJSPF fonctionne sur un équilibre financier de plus en plus précaire qui appelle des mesures correctrices.

La fragilité croissante de l'équilibre financier de l'établissement a des origines qui affectent aussi bien son niveau de ressources que son niveau de dépenses.

Les difficultés actuelles de la collectivité de la Polynésie française à affecter des financements à des niveaux comparables à la période antérieure à 2008 sont bien réelles. Aussi, les économies possibles au niveau des dépenses de l'établissement sont-elles moins évoquées alors qu'elles révèlent bien des potentialités.

Il résulte de l'analyse de la gestion pratiquée durant la période sous revue que des marges de progrès existent. En particulier, deux axes de progression des résultats ont émergé : l'amélioration de la connaissance des coûts et la recherche systématique du moindre coût.

4.2.1. – La connaissance des coûts

L'établissement a une connaissance trop sommaire de ses coûts. L'amélioration de leur connaissance doit devenir une priorité.

L'IJSPF a bien tenté de mieux les connaître. Ainsi, l'établissement s'est efforcé de suivre avec les moyens dont il dispose, les coûts standards d'entretien courant des six plus grandes structures du parc, ce qui constitue une démarche positive. La réalisation technique reste encore imparfaite.

Dans le suivi sommaire qu'il a ainsi réalisé, n'ont été recensées que les charges courantes directes mais les autres coûts induits concernant les charges administratives, les petits travaux de rénovations ponctuelles, ou les travaux de réfection ou de mise aux normes n'ont pas été intégrés.

Au total, l'établissement ignore encore le coût précis de telle ou telle activité.

Le tableau récapitulatif des « coûts standards » établis par l'IJSPF se présente comme suit :

Etat des coûts standard d'entretien									
Installation	Description	Personnel affecté	Charges de Personnel		Charges d'électricité		Autres charges		Coût annuel global
Complexe PATER	Stade, Tribunes, Tir à l'arc, Salle de tennis de table, Espaces de l'Institut	4 agents d'entretien et 1 gardien	11 320 140	59%	6 500 000	34%	1 350 000	7%	19 170 140
Complexe FAUTAU	Stade, Tribunes, Salle omnisports, Terrains de tennis, Salles de combats, Maison des fédérations	3 agents d'entretien et 1 gardien	9 056 112	51%	7 500 000	42%	1 250 000	7%	17 806 112
Complexe UTUROA	Stade, Tribunes, Salle omnisports, Salle de combats, Salle de tennis de table, Terrain de tennis	3 agents d'entretien et 1 gardien	9 056 112	70%	2 500 000	19%	1 300 000	10%	12 856 112
Piscine		2 agents d'entretien et 1 maître nageur	8 700 792	76%	1 500 000	13%	1 250 000	11%	11 450 792
Salle Omnisports		1 agent d'entretien	2 544 028	86%	250 000	8%	150 000	5%	2 944 028
Terrain de Foot Ball		2 agents d'entretien	4 808 028	90%	300 000	6%	250 000	5%	5 358 028

Malgré son degré d'imprécision, ce travail permet de tirer quelques conclusions utiles au pilotage de l'établissement.

Ce tableau de coûts approximatifs fait ainsi apparaître assez nettement la forte incidence des charges de personnel. Ce constat chiffré conforte l'idée selon laquelle l'établissement aurait intérêt à bien ajuster ses effectifs à ses besoins réels pour éviter les surcoûts liés au sureffectif d'agents d'entretien et de gardien. Une meilleure connaissance des coûts permettrait ainsi d'asseoir un pilotage plus élaboré de la gestion de l'établissement et de ses ressources humaines.

4.2.2. – La maîtrise des coûts

En ce qui concerne la gestion au quotidien, les pratiques en matière d'achat public n'ont pas concouru à l'obtention du meilleur coût d'approvisionnement.

En fait, les méthodes employées par l'IJSPF s'efforcent de respecter les prescriptions du code des marchés de la collectivité de la Polynésie française sans pour autant s'attacher particulièrement au but poursuivi par le code, c'est-à-dire la recherche du meilleur prix grâce à la mise en concurrence systématisée.

Cette pratique d'évitement a touché aussi bien les approvisionnements que les chantiers de travaux.

4.2.2.1. – Les politiques d'achat

Etablissement public de la collectivité, l'IJSPF est soumis au code des marchés publics de la Polynésie française dont les seuils et plafonds sont arrêtés en conseil des ministres.

Les achats de l'établissement sont effectués sur simple factures, en évitant de fait la passation de marchés de fournitures pour l'entretien des installations. Cette pratique est au demeurant facilitée par le niveau élevé des seuils de mise en concurrence formalisée, qui durant la période examinée a été revue deux fois à la hausse, en 2004 et 2010.

Depuis 2004, aucun montant imputé dans les subdivisions du compte 606 –achats d’approvisionnement non stockés– où sont enregistrés les achats, n’a ainsi excédé le seuil de passation des marchés par nature et par fournisseur.

Faut-il voir dans cette pratique un effet non désiré de l’application des seuils fixés par le code des marchés de la collectivité de la Polynésie française à ses établissements publics. Il en résulte que dans le meilleur des cas, s’agissant de l’IJSPP, la production de plusieurs devis a été la méthode employée.

De surcroît, l’établissement n’a pas cherché à rationaliser ses commandes. En particulier, il n’existe aucune procédure formalisée d’expression périodique des besoins à satisfaire, et aucune planification pluriannuelle des commandes. Les outils et les méthodes, qui concourent à la recherche du meilleur prix, sont restés largement inemployés à l’IJSPP.

4.2.2.2. – Les marchés de travaux

La mise en concurrence des offres est la règle de conduite de base en matière de construction publique. Elle est presque systématiquement mise en œuvre sous forme de marchés négociés.

En outre, les constructions ou les grands chantiers de rénovation n’ont pas donné lieu à des programmations et à des estimations préalables suffisamment abouties pour éviter l’infructuosité et le recours à des marchés négociés.

Le nombre réduit des chantiers de la période sous revue ne permet pas des conclusions définitives. Pourtant, le seul marché de travaux passé appelle des observations du point de vue du code des marchés ainsi que celui de l’efficacité économique.

Ces travaux ont concerné la rénovation du stade Pater et un marché n° 1/2009/IJSPP concernant des travaux de réfection à neuf, des pistes d’athlétisme du Stade PATER a été passé.

En fin de chantier, il a été constaté des carences qui révèlent une préparation en amont des décisions d’investir encore insuffisante. Car, alors qu’il s’agissait d’un des objectifs des travaux, la rénovation des pistes d’athlétisme ne permettait pas l’homologation du stade pour l’organisation des compétitions internationales d’athlétisme par la FFA et IAAF.

Ce marché de travaux a alors abouti à un marché négocié, alors qu’un large appel à la concurrence avait été organisé, et le code des marchés, en théorie respecté.

L’IJSPP a lancé un appel d’offres, dans le cadre des dispositions du code. L’avis a été publié le 29 mai 2009, pour une remise des offres au 15 juillet 2009. L’estimation initiale avait été fixée à 120 MF CFP. Huit dossiers ont été retirés par des entreprises de la place. Quatre offres ont été réceptionnées. Seules trois offres (dont une avec variante) ont été retenues lors de la commission d’ouverture des plis, une offre ayant été rejetée pour pièce manquante. Mais, toutes les offres étaient supérieures (de l’ordre de 15 à 30%) à l’estimation établie par le bureau d’études de l’IJSPP.

Par attestation n°1665/2009/IJSPF du 20 juillet 2009, l'appel a donc été déclaré infructueux au motif suivant : « *S'agissant de l'offre de base soit le revêtement type Mondotrack 13mm, d'une garantie de 10 ans agréé IAAF et FFA, les prix sont jugés trop excessifs* ». En application des dispositions du dernier alinéa de l'article 25¹⁴ du code des marchés, l'IJSPF, dans le cadre d'un marché négocié, a sollicité les trois entreprises retenues, leur demandant de soumettre une nouvelle offre de prix avant le 23 juillet 2009.

L'examen des nouvelles offres ont été jugées financièrement peu intéressantes, car elles étaient, une nouvelle fois, supérieures à l'estimation de l'administration, +16,45 % pour la première et 9,91 % pour la seconde. Seule, l'offre de la société attributaire, conforme techniquement, se situait en dessous de l'estimation de l'administration (- 3,75%). Elle a été retenue, pour un montant de 115 445 880 F CFP TTC. Le marché a été notifié le 8 octobre 2009, et par ordre de service n°02/09/IJSPF du 16 octobre 2009, les travaux ont démarré le 21 octobre 2009.

Les travaux se sont achevés le 4 mars 2010 sans que tous les objectifs du marché aient été remplis.

Le procès-verbal de réception des travaux du 4 mars 2010 a dû mentionner qu'il s'agissait d'une réception *hors homologation IAAF et FFA*. Ce procès-verbal n'a d'ailleurs pas été signé par le directeur de l'IJSPF¹⁵.

Contrairement à ce qui était attendu de la rénovation, les pistes du stade Pater ne sont toujours pas homologuées. Cette rénovation n'a donc pas permis à la Polynésie française de se doter d'installations homologuées. Pour autant, les dispositions du marché (CCAP¹⁶ et CCTP¹⁷) ont été respectées car seuls les revêtements synthétiques de la piste devaient satisfaire aux exigences de sécurité, aux exigences sportives et aux exigences de durabilité et de fonctionnalité, selon les normes de la FFA et de l'IAAF.

Cette formulation trop générale a laissé planer une ambiguïté sur la question de savoir si, parmi les spécifications, figurait la nécessité de disposer d'une piste de 8 couloirs et d'une lice afin d'être homologables par les instances fédérales.

Pour y pouvoir, il a été nécessaire de convenir que la pose de la lice soit réalisée, au titre de travaux complémentaires, estimés à 3,48 MF CFP¹⁸. S'agissant des couloirs supplémentaires, aucune décision n'a, à ce jour, été prise.

En parallèle des travaux engagés dans le cadre de ce marché, l'IJSPF a fait réaliser en juin 2010 des travaux d'aménagement des aires de lancer (poids, disque, javelot, marteau, perche) et de saut (hauteur), pour un montant global de 2,33 MF CFP. De la même manière, rien n'indique que ces travaux, réalisés ultérieurement au passage du représentant de l'IAAF, soient, à ce jour, homologables.

L'imprécision du programme des travaux par rapport aux buts poursuivis a donc abouti à une rénovation du Stade qui reste à ce jour insatisfaisante, car l'objectif initial d'obtenir des installations homologuées n'est toujours pas assuré quatre ans après la décision d'investir, cela malgré le niveau des crédits engagés.

¹⁴ L'autorité compétente se réserve la faculté de ne pas donner suite à l'appel d'offres si elle n'a pas obtenu de propositions qui paraissent acceptables. Dans ce cas, l'appel d'offres est déclaré infructueux et ladite autorité en avise tous les candidats. Il est alors procédé soit par nouvel appel d'offres, soit par marché négocié, en application du 2) de l'article 31 *ter*.

¹⁵ La mainlevée de caution n°265/2012/IJSPF du 7 février 2012 a, in fine, été signé par le directeur de l'IJSPF.

¹⁶ Articles 1.1, 6.1 et 7.2.

¹⁷ Articles 19.1, 19.2 et 20.

¹⁸ Devis n°12/11-02IJSPF de STADIUM Polynésie du 8 novembre 2012.

4.2.2.3. – Les économies de fonctionnement courant

Le poste le plus coûteux est le poste énergie. Pour en réduire l'incidence, un calcul précis des solutions alternatives doit être réalisé avant toute décision d'investissement.

L'IJSPF tente de réduire ses coûts de fonctionnement, mais il le fait parfois en recourant ou en prônant des moyens qui s'avèrent coûteux, dans les faits.

Le suivi des consommations montre que d'importantes dépenses en consommation électrique alourdissent les charges d'entretien notamment pour les deux plus grands complexes de Tahiti, Pater et Fautaua. Ces dépenses énergétiques représentent à elles seules, 35 à 40 % du coût de fonctionnement courant des deux structures.

IJSPF	Comptes/Exercices	2006	2007	2008	2009	2010	2011
60611	Electricité	38 616 545	37 620 564	40 761 291	39 426 447	35 538 838	36 817 584
60612	Carburants lubrifiants	8 929 805	8 926 764	9 112 938	7 993 108	7 299 467	6 534 564
60613		-	-	90 325	-	43 916	35 665
60617	Eau	51 840	43 200	52 800	57 600	67 545	65 565
6063	Produits et fournitures entretien (consommables)	54 939 967	38 037 669	41 967 924	36 743 072	28 461 045	25 538 742
6064	Fournitures administratives	1 613 378	2 527 594	2 901 929	3 017 199	2 418 846	3 013 260
6065	Vêtement de travail	977 753	3 178 627	3 237 908	3 075 064	2 856 969	1 116 442
6068	Autres fournitures	580 092	17 500	149 450	498 472	891 752	307 776
		105 709 380	90 351 918	98 274 565	90 810 962	77 578 378	73 429 598

Pour les réduire, l'IJSPF a sollicité la collectivité pour obtenir le financement d'un programme d'installation de panneaux photovoltaïques, et la remise aux normes de l'éclairage et des circuits électriques (pylônes).

Le financement serait d'un peu plus de 340 MF CFP, pour escompter une économie annuelle en charge d'électricité de l'ordre de 22 MF CFP. Le retour sur investissement est donc espéré au bout de la onzième année, compte non tenu des bénéfices environnementaux collatéraux.

Installations	Charges d'électricité annuel	Estimatif des travaux d'installations de panneaux photovoltaïques	Estimatif des travaux de remise au normes de l'éclairage et des circuits électriques (pylônes)
Complexe PATER	6 500 000	180 000 000	8 000 000
Complexe FAUTAUUA	7 500 000	112 000 000	7 000 000
Institut J.BONNO	8 000 000	35 000 000	-
Cumul	22 000 000	327 000 000	15 000 000

Ce délai, important, devrait être étudié, notamment par une expertise contradictoire du coût des installations des panneaux photovoltaïques.

5 - Recommandations

Un reformatage des missions ou une mise en adéquation des moyens de l'établissement est l'alternative à laquelle aboutit l'examen de la gestion depuis 2004.

Plusieurs recommandations, valant dans l'une ou l'autre hypothèse, sont proposées à la suite de ce rapport :

Sur le fonctionnement de l'établissement public

1. Doter l'organisme d'un projet d'établissement ;
2. Négocier une convention d'objectifs et de moyens avec la collectivité de la Polynésie française ;
3. Développer une comptabilité analytique plus élaborée ;
4. Moderniser la politique d'achat en recourant à l'expression préalable des besoins, au groupement des commandes et à la passation de marchés pluriannuels.

Sur les missions de l'établissement public

5. Participer activement à la définition d'un schéma général des équipements sportifs dans un calendrier resserré ;
6. Animer une concertation continue avec les communes, les congrégations et le mouvement sportif, sur l'implantation des équipements sportifs ;
7. Faire évoluer l'établissement vers le développement de la mission accueil –formation sur le modèle des CREPS.

POLYNESIE FRANÇAISE

INSTITUT DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS DE LA POLYNESIE FRANÇAISE

La Directrice adjointe

Dossier suivi par :

16 OCT. 2013

2013-695

COURRIEL ARRIVÉE

N° 1578 /2013/IJSPF

Pirae, le

16 OCT. 2013

à

**Monsieur le Président
de la
Chambre territoriale des comptes de Polynésie française**

OBJET : Examen de la gestion 2004-2012 de l'Institut de la Jeunesse et des Sports de la Polynésie française.

Réf. : Votre lettre n° 2013-0488 en date du 5 septembre 2013.

Monsieur le Président,

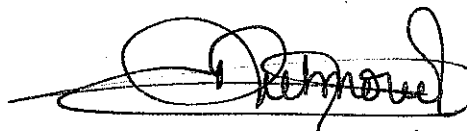
Je ne m'étendrai pas sur ce rapport qui met le doigt sur les forces et faiblesses de l'établissement. Je vous remercie d'ailleurs pour cette mission de contrôle. Mon seul regret est qu'elle ne se fasse pas de manière réursive.

Sept recommandations en ressortent dont deux qui concernent particulièrement le fonctionnement de la comptabilité de l'Institut, pour lequel des changements vont s'opérer dès l'an prochain, les agents y ont été sensibilisés dernièrement et des mesures sont en passe d'être mises en place, avec les moyens dont disposent l'entité (amélioration du logiciel existant et formation du personnel).

L'IJSPF reste un outil fort important pour la Polynésie française, tant pour sa jeunesse que pour ses sportifs. Il gagnerait à être mieux organisé. Des projets ont été initiés pour améliorer son efficacité comme la création d'un CREPS ou d'une délégation à la jeunesse qui, sont malheureusement restés au stade de projet, faute d'études et de moyens financiers suffisants.

Je forme, ici, le vœu qu'avec la stabilité politique retrouvée, des orientations stratégiques bien précises seront prises, par nos dirigeants, pour que vos conseils soient suivis d'effet et menés à leur terme.

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



Jasmine RICHMOND