

Papeete, le 13 mai 2015

**Le Président,**

n° 2015-269  
Recommandée avec A.R.

**Objet :** examen de la gestion de l'Office des postes et des télécommunications.

Réf. : ma lettre n° 2015-155 du 23 mars 2015.

P.J. : un rapport d'observations définitives.

Monsieur le Président,

Par lettre citée en référence, je vous ai communiqué le rapport d'observations définitives de la chambre territoriale des comptes concernant la gestion de l'Office des postes et télécommunications (O.P.T.) sur les exercices 2008 à 2014. Celui-ci a également été communiqué, à vos prédécesseurs et aux directeurs généraux successifs.

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 votre réponse écrite.

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

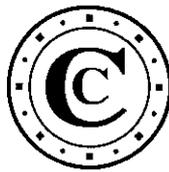
Ce rapport devenant communicable à toute personne qui en ferait la demande, dès la première réunion de l'assemblée délibérante postérieure à la notification du présent courrier, je vous serais obligé de bien vouloir m'indiquer à quelle date ladite réunion aura eu lieu.

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 Président, l'expression de ma considération distinguée.

**Jean LACHKAR**  
Conseiller référendaire  
à la Cour des comptes

**Monsieur Marc CHAPMAN**  
Président du conseil d'administration  
de l'Office des postes et télécommunications (OPT)  
BP 605 - 98713 PAPEETE



Papeete, le 13 mai 2015

**Le Président,**

n° 2015-270  
Recommandée avec A.R.

**Objet :** examen de la gestion de l'Office des postes et des télécommunications.

Réf. : ma lettre n° 2015-151 du 23 mars 2015.

P.J. : un rapport d'observations définitives.

Monsieur le Directeur général,

Par lettre citée en référence, je vous ai communiqué le rapport d'observations définitives de la chambre territoriale des comptes concernant la gestion de l'Office des postes et télécommunications (O.P.T.) sur les exercices 2008 à 2014. Celui-ci a également été communiqué, à vos prédécesseurs et aux présidents successifs du conseil d'administration.

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 votre réponse écrite.

En application du même article, vous avez l'obligation de communiquer le rapport d'observations de la chambre, auquel doit être jointe votre 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 général, l'expression de ma considération distinguée.

**Jean LACHKAR**  
Conseiller référendaire  
à la Cour des comptes

**Monsieur Jean-François MARTIN**  
Directeur général  
de l'Office des postes et télécommunications (OPT)  
BP 605 - 98713 PAPEETE



## RAPPORT D'OBSERVATIONS DEFINITIVES

### OFFICE DES POSTES ET TELECOMMUNICATIONS

Exercices 2008 à 2014

#### **RAPPEL DE LA PROCEDURE**

*Dans le cadre de son programme de travail pour l'année 2014 et en vertu des dispositions de l'article LO. 272-12 du code des juridictions financières, la chambre territoriale des comptes de Polynésie française a procédé à l'examen de la gestion de l'établissement public de la Polynésie française Office des postes et télécommunications sur les exercices 2008 à 2014.*

*Les directeurs généraux ainsi que les présidents du conseil d'administration en fonction sur la période contrôlée ont été informés de l'ouverture du contrôle par courriers du 4 février 2014.*

*Les entretiens prévus à l'article L. 272-45 du code des juridictions financières se sont tenus les 31 octobre 2014, 3, 4 et 6 novembre 2014 avec chacun des directeurs généraux et présidents du conseil d'administration.*

*Lors de sa séance du 21 novembre 2014, la chambre a formulé des observations provisoires qui ont été adressées le 28 novembre 2014 à M. Marc CHAPMAN, dirigeant de l'OPT, aux anciens dirigeants Mme Lydia NOUVEAU et MM. Manfred CHAVE, Benjamin TEIHOTU, Jean-Paul BARRAL, Moana BLANCHARD, François VOIRIN et Christopher PAIMAN. Des extraits ont été adressés le même jour à MM. Yannick TERIIEROOITERAI, André CAROTENUTO, Edwin TERAIHAROA et Georges PUCHON ainsi qu'à MM. Léon TEFAU et Pierre PERREY le 10 février 2015 en tant que tiers mis en cause.*

*En application de l'article L. 272-47 du code des juridictions financières, les destinataires disposaient de deux mois pour faire connaître leur réponse aux observations provisoires. Cinq réponses sont parvenues à la Chambre : celles de M. CHAVE le 22 janvier 2015, de M. TEIHOTU le 9 février 2015, de M. TERIIEROOITERAI le 28 janvier 2015. M. CHAPMAN, président du conseil d'administration, et M. MARTIN, directeur général, ont fourni une réponse commune le 9 février 2015. MM. TEFAU et PERREY ont également répondu de façon conjointe le 9 mars 2015. M. PERREY a été auditionné, à sa demande, par la chambre le 4 mars 2015.*

*Les observations définitives délibérées le 19 mars 2015, reproduites ci-après, tiennent compte de ces réponses.*

## SYNTHESE DES OBSERVATIONS

L'Office des postes et télécommunications a fait l'objet d'un précédent rapport de la chambre territoriale des comptes rendu public en 2008. Depuis, l'établissement s'est attaché à mettre en œuvre certaines des recommandations de la chambre. Cette mise en œuvre reste cependant souvent tardive, encore partielle, quand elle n'est pas, parfois, de pur affichage.

La gouvernance de l'OPT a bénéficié à partir de fin 2009 d'un rééquilibrage des pouvoirs entre président du conseil d'administration et directeur général. Il a également été mis un terme aux abus des années antérieures relatifs aux rémunérations des dirigeants. Par ailleurs, sous l'impulsion des commissaires aux comptes, les progrès réalisés en fiabilité des comptes sont indéniables. L'OPT a initié une formalisation des procédures internes en matière de gestion, tant au niveau des ressources humaines que du recouvrement ou de l'activité des services financiers. Les efforts dans le domaine des procédures, menés surtout depuis 2012, doivent être poursuivis.

Ces points positifs sont cependant contrebalancés par la persistance de défaillances dans le pilotage et la gestion de l'établissement. L'OPT n'a pas su tirer parti de la souplesse de gestion induite par son passage à la comptabilité privée en 2005. Pendant la période examinée, l'instabilité structurelle de la gouvernance caractérisée par l'influence du politique n'a pas permis une réelle réflexion stratégique et a entravé la réorganisation du fonctionnement de l'établissement ainsi que le déploiement de nombreux projets.

Les signes précurseurs d'un fléchissement de l'activité, relevés par la chambre en 2008, se sont avérés correspondre à la réalité observée de 2008 à 2014 : les résultats d'exploitation apparaissent en forte baisse sur la période, témoignant de la dégradation de la performance industrielle et commerciale de l'OPT. Ce constat est occulté par un résultat comptable excédentaire, conséquence des seuls apports financiers de la filiale Tikiphone/Vini. Or, le modèle économique fondé sur le financement par les télécommunications des activités déficitaires (services postaux et financiers) s'est essoufflé, comme en témoigne l'évolution inquiétante des résultats consolidés du groupe OPT, tout juste à l'excédent en 2013.

Les coûts de structure de l'OPT, liés notamment à la densité de son réseau, obèrent son développement dans un environnement désormais concurrentiel depuis 2011 sur l'internet et 2013 sur la téléphone mobile. Les charges de personnel ont progressé deux fois plus vite que les produits jusqu'en 2012 et le frein qui y a été mis en 2013 ne devrait pas se maintenir en 2014. Une maîtrise de la masse salariale est sans doute conditionnée à l'aboutissement des travaux initiés, puis mis en sommeil, sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

La gestion foncière nécessite une réflexion stratégique, rendue possible seulement depuis 2013 par la connaissance par l'OPT de son patrimoine foncier et immobilier. Plusieurs opérations foncières, conduites sans vision stratégique préalable, se sont révélées très coûteuses pour l'établissement.

L'activité de services financiers, dont l'OPT avait semblé envisager l'abandon avant de confirmer son maintien et l'objectif de son évolution vers une véritable activité bancaire, se caractérise par une offre limitée et une rentabilité négative. L'accent a été mis depuis 2012 sur la conformité à la réglementation bancaire. Ce travail, toujours en cours, était indispensable au regard des risques inhérents à cette activité mais il s'est opéré tardivement et au détriment de la politique commerciale.

## RAPPEL DES RECOMMANDATIONS

**Recommandation n° 1 :** Mettre en place les outils d'une véritable gestion par la performance, avec détermination de feuilles de route pour les directions, fixation d'objectifs précis et mesurables et suivi des résultats atteints.

**Recommandation n° 2 :** Doter les entités d'audit interne et de contrôle de gestion des moyens humains suffisants pour un exercice efficace de leurs missions.

**Recommandation n° 3 :** Etablir un plan de financement pluriannuel afin d'évaluer à moyen terme le besoin en investissements et son impact sur la structure financière.

**Recommandation n° 4 :** Mettre en place un plan d'apurement des créances irrécouvrables.

**Recommandation n° 5 :** Insérer les éventuels dispositifs de départs volontaires dans une stratégie de gestion des ressources humaines : cibler les métiers concernés et planifier en amont le devenir des postes faisant l'objet de séparations négociées.

**Recommandation n° 6 :** Se conformer à l'ordonnance du 24 juin 2009 en distribuant le livret A.

**Recommandation n° 7 :** Réaliser une cartographie des risques des services financiers en fonction à la fois des opérations et des clients.

**Recommandation n° 8 :** Assurer à la direction des services financiers les moyens d'un réel pilotage de son activité, soit en séparant nettement les activités au sein des agences postales, soit en incitant les différentes directions à un pilotage commun par la fixation d'objectifs conjoints, soit en fusionnant la direction de la poste et la direction des services financiers.

## SOMMAIRE

<b>1-</b>	<b>PRESENTATION DE L'OPT .....</b>	<b>6</b>
<b>2-</b>	<b>LE PILOTAGE DE L'OPT.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1-</b>	<b>La gouvernance.....</b>	<b>6</b>
2.1.1-	Une instabilité structurelle .....	6
2.1.2-	Un fonctionnement confus et une décision plus politique qu'économique ...	7
<b>2.2-</b>	<b>La stratégie et les objectifs .....</b>	<b>7</b>
2.2.1-	Une réorganisation des services tardivement opérée et une absence de gestion par la performance .....	7
2.2.2-	Les orientations stratégiques .....	8
2.2.3-	Le manque de réactivité face au déclin des activités traditionnelles.....	8
<b>2.3-</b>	<b>La préparation à l'arrivée de la concurrence.....</b>	<b>9</b>
2.3.1-	Une comptabilité analytique en cours d'approfondissement.....	9
2.3.2-	Le réseau de distribution : le rachat de Tahiti Phone .....	10
<b>2.4-</b>	<b>Les dispositifs de contrôle et d'évaluation de la performance de l'établissement .....</b>	<b>11</b>
<b>3-</b>	<b>LA SITUATION FINANCIERE .....</b>	<b>11</b>
<b>3.1-</b>	<b>Une organisation comptable et financière mal assurée jusqu'à une date récente .....</b>	<b>11</b>
<b>3.2-</b>	<b>Des comptes dont la fiabilité est encore perfectible .....</b>	<b>12</b>
<b>3.3-</b>	<b>La formation de l'autofinancement .....</b>	<b>12</b>
<b>3.4-</b>	<b>Le financement des investissements.....</b>	<b>13</b>
3.4.1-	Les dépenses d'investissement .....	13
3.4.2-	La couverture du besoin de financement .....	14
<b>3.5-</b>	<b>Les équilibres financiers .....</b>	<b>14</b>
3.5.1-	Une structure financière aisée .....	14
3.5.2-	La gestion délicate des placements financiers.....	14
3.5.2.1-	<i>Des placements Marara peu rentables .....</i>	<i>15</i>
3.5.2.2-	<i>Le problème du placement des fonds CCP.....</i>	<i>15</i>
3.5.1-	L'endettement .....	16
3.5.2-	Le compte de résultat consolidé .....	16
<b>4-</b>	<b>LA FACTURATION ET LE RECOUVREMENT.....</b>	<b>16</b>
<b>4.1-</b>	<b>L'échec partiel du système d'information pour la facturation.....</b>	<b>16</b>
<b>4.2-</b>	<b>Une organisation du recouvrement hésitante et inadaptée jusqu'en 2013</b>	<b>17</b>
<b>4.3-</b>	<b>Les créances irrécouvrables.....</b>	<b>17</b>
<b>5-</b>	<b>LES DEPENSES DE PERSONNEL .....</b>	<b>18</b>
<b>5.1-</b>	<b>Une masse salariale en augmentation malgré un recul des effectifs depuis 2010.....</b>	<b>18</b>
<b>5.2-</b>	<b>Des plans de départ volontaire peu efficaces.....</b>	<b>19</b>
<b>5.3-</b>	<b>La gestion des ressources humaines .....</b>	<b>20</b>
<b>5.4-</b>	<b>La gestion des personnels dirigeants.....</b>	<b>20</b>
5.4.1-	La réforme du statut des cadres dirigeants .....	20
5.4.2-	Les rémunérations des DG et PCA.....	21
5.4.3-	Les ruptures de contrat .....	21

<b>6-</b>	<b>LA GESTION FONCIERE.....</b>	<b>22</b>
6.1-	<b>L'absence de réelle politique foncière.....</b>	<b>22</b>
6.1.1-	L'organisation en sociétés civiles.....	22
6.1.2-	Une réflexion stratégique absente.....	23
6.2-	<b>L'opération FARE HINOÏ : un terrain resté sans construction depuis 14 ans.....</b>	<b>23</b>
6.3-	<b>L'opération LE FLAMBOYANT : des conditions de vente contestables pour un achat sans objectif apparent.....</b>	<b>24</b>
6.4-	<b>L'opération Centre de tri du courrier: des besoins identifiés pour un bâtiment qui tarde à voir le jour.....</b>	<b>25</b>
6.5-	<b>L'opération FARE UTE : un projet défini mais maintes fois modifié, avant d'être abandonné.....</b>	<b>26</b>
<b>7-</b>	<b>LA GESTION DES SERVICES FINANCIERS.....</b>	<b>26</b>
7.1-	<b>Une activité restreinte dans un cadre juridique contraint mais dont toutes les possibilités ne sont pas exploitées.....</b>	<b>26</b>
7.1.1-	Une offre de services financiers incomplète.....	26
7.1.2-	Un dispositif de lutte contre le blanchiment de capitaux qui reste à parfaire.....	27
7.1.3-	L'évolution inaboutie vers une banque postale.....	28
7.2-	<b>L'absence de véritable stratégie pour une activité au pilotage difficile.....</b>	<b>28</b>
7.2.1-	Des objectifs stratégiques peu renouvelés.....	28
7.2.2-	Une organisation cloisonnée qui rend le pilotage particulièrement malaisé.....	29
7.2.3-	Une activité sans dynamique, à l'exception de l'investissement dans un nouveau système d'information.....	30
7.2.3.1-	<i>Une rentabilité négative.....</i>	<i>30</i>
7.2.3.2-	<i>Un nouveau système d'information attendu.....</i>	<i>30</i>
7.3-	<b>Le service rendu aux usagers.....</b>	<b>31</b>
7.3.1-	Un service rendu en termes d'aménagement du territoire.....	31
7.3.1-	Une politique commerciale peu offensive.....	31
7.3.2-	Une gestion longtemps archaïque de la relation client.....	32
7.3.2.1-	<i>Une connaissance longtemps limitée de la clientèle, dont les revenus sont majoritairement très modestes.....</i>	<i>32</i>
7.3.2.2-	<i>Une relation client embryonnaire.....</i>	<i>33</i>
7.3.2.3-	<i>Une qualité de service perfectible.....</i>	<i>33</i>
7.3.3-	Des efforts récents sur la maîtrise des risques.....	34

## **1- PRESENTATION DE L'OPT**

L'Office des postes et télécommunications est un établissement public territorial de la Polynésie française, à caractère industriel et commercial. Comme tel, il est doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Il est soumis au principe de spécialité des établissements publics, qui n'autorise son intervention que dans le cadre juridique qui lui est imparti. Son caractère industriel et commercial est destiné à faciliter son intervention sur le marché des postes et des télécommunications qui se situe désormais, pour une large part, sur le secteur concurrentiel. Son action s'inscrit dans un cadre défini, celui de la politique des postes et télécommunications déterminée par le gouvernement de la Polynésie française.

L'OPT a été créé par délibération n° 85-1023 du 8 mars 1985 de l'assemblée de la Polynésie française. Afin d'accompagner les évolutions de l'établissement, ce décret a été modifié à plusieurs reprises et notamment par la délibération n° 2004-39 du 19 février 2004 soustrayant l'OPT à la réglementation de la comptabilité publique. L'établissement dispose donc d'une comptabilité privée depuis l'exercice 2005.

En vertu des dispositions de l'article D.311-1 du code des postes et télécommunications modifié en 2003, « *l'Office des postes et télécommunications a pour mission d'assurer l'exploitation des domaines des courriers, des services financiers, des télécommunications et des technologies de l'information et de la communication.*

*En outre, il peut offrir et développe des activités complémentaires ou connexes à la mission définie à l'alinéa précédent. »*

L'objet de ses missions apparaît ainsi particulièrement étendu. Certaines de ces missions sont assurées au travers de filiales spécialisées constituées en sociétés commerciales et contrôlées à 100 %.

L'OPT compte près de 1000 employés. Son budget est de l'ordre de 20 Md F CFP.

## **2- LE PILOTAGE DE L'OPT**

### **2.1- La gouvernance**

#### **2.1.1- Une instabilité structurelle**

Dans son précédent rapport d'observations, portant sur les exercices 1996 à 2007, la chambre, constatant une concentration du pouvoir au niveau du président du conseil d'administration<sup>1</sup>, a recommandé une révision de la répartition des pouvoirs entre présidence et direction générale.

Les fondements de l'organisation de l'OPT n'ont évolué qu'à partir de décembre 2009<sup>2</sup>. Une inversion des pouvoirs a été opérée au profit du directeur général. Le PCA a été chargé, élément nouveau, du contrôle de l'OPT et de ses filiales<sup>3</sup>.

Cette organisation a été à nouveau remise en cause fin 2012<sup>4</sup> avec l'institution d'une direction bicéphale. Cependant, l'arrêté de décembre 2012 manque de précision sur les attributions respectives du DG et du PCA, en-dehors de la compétence du président du conseil d'administration sur la stratégie pour l'ensemble du groupe OPT et de celle du directeur général sur l'activité comptable et la trésorerie. L'organisation de la vacance du poste de PCA n'a pas non plus été prévue, alors que l'OPT est resté globalement 15 mois sans PCA sur les deux années 2012 et 2013. Il n'y a été remédié qu'en juin 2013. L'impression de confusion prévalant à la lecture de l'arrêté de 2012 a retenti sur le

<sup>1</sup> Cf. arrêté n° 1731 CM du 19 novembre 2003.

<sup>2</sup> Cf. arrêté n° 2458 CM du 23 décembre 2009.

<sup>3</sup> Via le pilotage d'une entité d'audit interne et via la présidence des conseils de surveillance des filiales.

<sup>4</sup> Cf. arrêté n° 1891 CM du 20 décembre 2012.

fonctionnement au quotidien de l'établissement. Seule la pratique, en fonction des personnalités en place, a finalement réparti les compétences.

Par ailleurs, l'instabilité de l'organisation est accentuée par celle des dirigeants<sup>5</sup>, en lien avec les changements politiques à la tête du Pays.

La chambre constate ainsi que la stabilité de la gouvernance de l'établissement n'est toujours pas acquise. Au total, les statuts ont été modifiés à quatre reprises sur la période examinée, ajoutant une instabilité juridique à l'instabilité politique. Cela n'a pas été sans impact sur le fonctionnement de l'OPT en général et sur son pilotage en particulier.

#### 2.1.2- Un fonctionnement confus et une décision plus politique qu'économique

D'une part, le fonctionnement du conseil d'administration n'a pas toujours été approprié, en dépit de réunions régulières. Le respect des attributions prévues dans les statuts a masqué une gouvernance peu efficace : les axes stratégiques ont bien été arrêtés en conseil d'administration, mais cette stratégie s'est avérée à la fois peu renouvelée et dépourvue d'objectifs mesurables et de calendrier ; le contrôle via l'entité d'audit interne a peiné à jouer tout son rôle ; aucun objectif clair n'a été assigné aux différents directeurs généraux ; la performance financière n'a pas été mesurée à l'aune de plans de développement pluriannuels ; l'information transmise au conseil d'administration par la direction a été parfois insuffisamment précise et précoce, voire occasionnellement biaisée. Par ailleurs, le rôle du conseil d'administration a souvent dévié vers la décision opérationnelle censée relever de la direction générale.

D'autre part, les moyens humains accordés à la présidence du conseil d'administration s'accordent mal au nouveau rôle de contrôle qui lui est dévolu à partir de fin 2009.

Enfin, et surtout, la composition du conseil d'administration a été source d'une dérive vers des décisions à justification politique davantage qu'économique. Les modifications successives de cette composition ont augmenté l'importance de l'exécutif du Pays dans le conseil d'administration. L'instabilité politique pendant la période examinée a pu ainsi affecter directement les rouages décisionnels de l'OPT, occasionnant revirements de stratégie, mise à l'arrêt de certains projets et absence de ligne claire.

## 2.2- La stratégie et les objectifs

### 2.2.1- Une réorganisation des services tardivement opérée et une absence de gestion par la performance

L'environnement devenu plus concurrentiel de l'OPT l'a incité à adapter sa structure : le choix a été fait de renforcer l'organisation par métiers et de réorganiser les filiales en les fusionnant (avril 2013). S'agissant de l'OPT lui-même, la mise en place de la réorganisation met en lumière les faiblesses récurrentes de l'établissement.

D'une part, la réorganisation de 2013 se révèle finalement l'héritière de la réorganisation projetée dès 2008, approuvée en 2010 par le conseil d'administration pour une installation mi-2011 et jamais concrétisée en raison des changements politiques. Il aura donc fallu cinq années pour que le projet se réalise, à quelques ajustements près. Par la lenteur de sa mise en place, la réorganisation des services a perdu le caractère anticipateur qu'elle aurait pu avoir face à l'arrivée de la concurrence.

---

<sup>5</sup> En six ans, depuis 2008, huit présidents se sont succédé au conseil d'administration, demeurant en moyenne huit mois en poste. L'OPT a disposé sur la période examinée de cinq directeurs généraux.

D'autre part, faute de décision sur une évolution statutaire plusieurs fois évoquée, voire une séparation des activités, le choix de la réorganisation apparaît inabouti : la complexité de l'organisation antérieure n'a pas été complètement résorbée et le partage des fonctions marketing, relations clients, distribution et gestion des réseaux entre les différentes directions ne permet pas d'assurer un pilotage efficace, même si les activités postales ont été rassemblées. L'entité « réseaux d'infrastructures » projetée n'a pas non plus vu le jour. Le secrétariat général apparaît comme une coquille vide.

La gestion par la performance est loin d'être systématique. L'OPT a pu en montrer quelques velléités, restées transitoires : la définition de lettres de cadrage pour les directions des métiers a été aléatoire sur la période examinée. Si des plans d'action ont été présentés par les directions lors des arbitrages budgétaires, le pilotage a pâti d'un compte-rendu irrégulier de leurs résultats et de l'absence d'indicateurs. Au sein des directions elles-mêmes, la fixation d'objectifs annuels et le suivi des résultats atteints ne sont pas généralisés. Un comité stratégique n'a été créé qu'en février 2014.

La chambre recommande de mettre en place les outils d'une véritable gestion par la performance, avec détermination de feuilles de route pour les directions, fixation d'objectifs précis et mesurables et suivi des résultats atteints.

### 2.2.2- Les orientations stratégiques

La réorganisation des services annoncée dès fin 2008, point essentiel de la stratégie pour 2009, et sans cesse différée, a entravé le renouvellement des axes stratégiques.

De fait, l'analyse des orientations présentées parallèlement aux budgets prévisionnels met en évidence peu ou prou une répétition des mêmes constats (résultats opérationnels en décroissance, évolution de l'environnement concurrentiel) et des mêmes axes (développer les revenus des activités traditionnelles, répondre aux évolutions réglementaires, saisir les opportunités de croissance et améliorer l'efficacité du groupe) d'une année sur l'autre. En l'absence de plans d'action précis correspondant à chacun de ces axes, ceux-ci risquaient fort de ne demeurer que des vœux pieux. Ils n'ont de fait été que très partiellement suivis.

En 2012, pour la première fois, une stratégie pluriannuelle est élaborée, fondée sur quatre axes généraux déclinés en objectifs opérationnels assortis d'un calendrier de mise en œuvre. Cette bonne pratique n'a toutefois pas été reconduite. Le nouveau plan stratégique annoncé pour juillet 2014 a été repoussé à mars 2015.

Pour les prochaines années, les objectifs de l'OPT se résument à la répétition de trois points généraux dont la mise en œuvre n'est pas aboutie :

- renforcer le réseau et la sécurité et créer de nouveaux services pour les entreprises et les opérateurs ;
- concernant l'activité postale, dématérialiser pour optimiser les coûts de production ;
- transformer les services financiers en véritable banque.

Les orientations stratégiques n'ont jamais fait l'objet de bilan.

### 2.2.3- Le manque de réactivité face au déclin des activités traditionnelles

Face au déficit des services postaux et financiers, à la régression des produits issus de la téléphonie fixe, force est de constater le nombre limité d'initiatives de l'OPT<sup>6</sup>. Les rares fois où des plans d'action ont été élaborés, leur caractère tardif et la lenteur de leur mise en œuvre n'ont pas encore permis de constater leurs effets. La préservation et le développement des revenus des activités traditionnelles composent pourtant l'un des axes stratégiques retenus pour 2012-2015.

---

<sup>6</sup> Par exemple la commercialisation de nouveaux produits télécoms.

En matière de téléphonie fixe, l'unique action entreprise a été la mise en place de forfaits en 2008 : l'OPT escomptait ainsi, par la baisse tarifaire, obtenir une sécurisation de ses revenus. Mais l'effet attendu ne s'est pas produit et le volume des communications n'a pas augmenté. Depuis 2008, l'établissement ne fait que constater la baisse structurelle des revenus de cette activité.

En matière d'activité postale, des actions ont été envisagées pour enrayer la croissance du déficit de ce secteur, mais la plupart tardent à voir le jour. Il en est ainsi notamment des projets liés à la dématérialisation et au suivi électronique du courrier. Des activités de négoce ont été développées depuis 2011 au sein des agences<sup>7</sup>. La chambre appelle cependant l'attention sur la compatibilité du développement de ces activités avec le principe de spécialité régissant l'établissement : la diversification des activités économiques d'un EPIC n'est possible qu'à condition que ces activités soient le complément normal de sa mission statutaire et qu'elles soient à la fois d'intérêt général et directement utiles à l'établissement<sup>8</sup>.

## **2.3- La préparation à l'arrivée de la concurrence**

### **2.3.1- Une comptabilité analytique en cours d'approfondissement**

Suite à la recommandation de la chambre dans son précédent rapport, la comptabilité analytique a été progressivement affinée.

La tenue d'une comptabilité analytique fiable est une obligation du code des postes et télécommunications<sup>9</sup>. L'un de ses objectifs est d'asseoir la procédure de légitimation des tarifs facturés aux opérateurs.

D'abord centrée sur les coûts par métier, la comptabilité analytique de l'OPT intègre depuis 2010 une approche des coûts par service public. Mais la mesure de la performance des métiers est rendue complexe par la multiplicité des flux financiers entre la maison mère OPT et les filiales ainsi que par l'absence de répartition précise des effectifs de chaque entité de l'OPT selon les activités.

Jusqu'en 2013, le degré de finesse exigé pour un calcul fiable des tarifs d'interconnexion n'était pas atteint. Ces déficiences ont été source de plusieurs litiges avec les opérateurs nouveaux entrants sur le marché des télécommunications et de l'internet. Une comptabilité détaillée par produit et service reste l'objectif à atteindre en 2015.

L'amélioration de la comptabilité analytique demeure toutefois conditionnée à la performance des systèmes d'information qui l'alimentent. Or, les déficiences de certaines applications<sup>10</sup> sont toujours source de difficultés.

Par-delà les obligations réglementaires, l'existence d'une comptabilité analytique fiable peut constituer un outil de pilotage, à la condition que des directives claires et des leviers pour agir sur les coûts soient donnés aux gestionnaires, ce qui n'est pas encore le cas à l'OPT.

---

<sup>7</sup> Vente de terminaux mobiles et fixes et d'accessoires, vente de tablettes, création d'espaces boutiques dans quelques agences.

<sup>8</sup> Cf. avis du Conseil d'Etat du 7 juillet 1994.

<sup>9</sup> Article D. 212-25 du code des postes et télécommunications.

<sup>10</sup> Application paye et application de comptabilité des agences.

### 2.3.2- Le réseau de distribution : le rachat de Tahiti Phone

*Cf annexe n°1*

Le cas du rachat par la filiale Tikiphone (dont l'OPT détenait la totalité du capital) de la société Import Discount (à l'enseigne commerciale Tahiti Phone) s'inscrit dans le contexte de l'ouverture du marché à la concurrence. La société Import Discount disposait en effet du principal réseau de distribution existant sur le territoire dans le domaine de la téléphonie mobile, hors celui de Tikiphone lui-même.

Ce rachat pour 380 MF CFP, intervenu en mars 2013, apparaît entaché de nombreuses erreurs de gestion. Les conditions dans lesquelles il s'est effectué mettent en évidence à tout le moins des négligences conséquentes, en même temps qu'un défaut d'information de l'actionnaire unique OPT.

La question de l'opportunité du rachat sur un plan stratégique n'est pas du ressort de la chambre. La décision est présentée comme le moyen de couper court à la progression du futur concurrent en rachetant Import Discount avant lui et de se positionner sur un nouveau segment du marché.

La chambre ne peut que constater les hésitations initiales de l'acheteur (Tikiphone a envisagé dès 2008 d'acquérir Import Discount) puis le choix stratégique opéré de développer son propre réseau de distribution (en 2010) avant de revenir au projet d'achat (en 2012), avec pour conséquence un double investissement pour un réseau de distribution qui reste déficitaire<sup>11</sup> : la mise en place de Vini Distribution<sup>12</sup> a coûté 263 MF CFP et l'achat de Tahiti Phone 380 MF (hors frais d'enregistrement et d'études), soit un coût total de 643 MF, supérieur au prix d'achat proposé par Import Discount en 2010 et alors rejeté par Tikiphone. La fusion des deux réseaux a été opérée fin 2013.

La prise de décision de l'acte d'achat, quant à elle, s'est effectuée dans des conditions particulièrement contestables, marquées par un manque de transparence à l'égard du conseil d'administration de l'OPT, associé unique de Tikiphone : après avoir été soumis à l'avis du conseil de surveillance de Tikiphone<sup>13</sup> le 18 février 2013, le projet a fait l'objet d'une présentation biaisée au conseil d'administration de l'OPT réuni pour avis le 28 février 2013. L'avis donné avec réserves par le conseil de surveillance de Tikiphone n'a notamment pas été mentionné.

L'OPT, via la délibération du 28 février 2013, a ainsi été directement associé à la décision de rachat, alors que le président de la filiale Tikiphone disposait, selon les statuts, des pleins pouvoirs pour procéder à ce rachat, sous réserve des prérogatives du conseil de surveillance.

D'autre part, l'acte d'achat lui-même s'avère précipité : il est signé le 13 mars 2013, la filiale Tikiphone étant représentée par son président et par le président du conseil d'administration de l'OPT. Or, les comptes 2012 de Import Discount ne sont remis qu'au moment de la signature de l'acte de cession des parts. Ils laissent apparaître un résultat comptable nettement inférieur à celui des exercices précédents, sur lesquels était basée l'estimation du prix de vente. La fragilité de la situation financière de Tahiti Phone et ses difficultés de trésorerie sont d'ailleurs découvertes un mois après l'achat par le nouveau gérant. Quelques mois plus tard, en novembre 2013, Tahiti Phone est évalué à 35 MF. Il apparaît ainsi que la valorisation de la société Import Discount a été largement surestimée.

<sup>11</sup> Les comptes de résultat de Vini Distribution (déjà déficitaire avant le rachat de Tahiti Phone) et de Tahiti Phone sont en déficit en 2013.

<sup>12</sup> Société par actions simplifiée (SAS) détenue à 100 % par Tikiphone puis Vini.

<sup>13</sup> Comme prévu dans les statuts pour tout engagement d'investissement supérieur à 150 MF.

## **2.4- Les dispositifs de contrôle et d'évaluation de la performance de l'établissement**

Une entité d'audit interne n'a vu le jour que fin 2010, suite à la modification du statut de l'OPT en décembre 2009. Le positionnement de cet organe s'est avéré malaisé, aux côtés de la mission d'audit et de conseil préexistante, cantonnée à un rôle d'inspection et transformée en service de contrôle interne en 2012.

Avec la création d'un comité d'audit fin 2011, la répartition des missions s'est progressivement clarifiée mais la montée en charge de ces dispositifs a été laborieuse : l'inadéquation des moyens humains, la nécessaire formation des agents, les difficultés d'accès à l'information ont constitué autant de facteurs défavorables à leur pleine efficacité.

Depuis janvier 2014, avec le soutien des dirigeants de l'OPT, leur rôle est progressivement reconnu et des efforts de formation au contrôle interne ont été menés depuis 2012. Mais la faiblesse principale du dispositif réside à la fois dans la communication interne suivant les rapports d'audit et dans l'absence de retour et de suivi de leurs recommandations.

Par ailleurs, force est de constater que, sur la période examinée, l'OPT n'a pas instauré de dispositif d'évaluation de ses performances. Il a été fait appel à un prestataire extérieur fin 2010 pour un diagnostic de la situation du groupe OPT, pourtant annoncé dès fin 2008. Cette absence de dispositif interne ne saurait surprendre eu égard aux carences du pilotage de l'activité par les objectifs.

Le précédent rapport de la chambre déplorait déjà l'absence de contrôle de gestion au sein de l'OPT. Si un département contrôle de gestion est désormais affiché depuis janvier 2013 dans l'organigramme au sein de la direction financière, la moitié des postes y sont toujours vacants.

La chambre recommande à l'OPT de doter les entités d'audit interne et de contrôle de gestion des moyens humains suffisants pour un exercice efficace de leurs missions. En réponse aux observations provisoires, l'OPT indique que les postes du contrôle de gestion seront pourvus en 2015 et que le cadre d'emplois 2015 de l'audit interne a été augmenté.

## **3- LA SITUATION FINANCIERE**

### **3.1- Une organisation comptable et financière mal assurée jusqu'à une date récente**

Etonnamment compte tenu de la taille de l'établissement et du volume de son budget, l'OPT n'a disposé d'une véritable direction financière qu'à partir de janvier 2013.

Avant cette date, le suivi financier était assuré par deux entités distinctes, une entité de gestion budgétaire et un service comptable rattaché au directeur général en 2009, dont le poste de responsable est resté vacant pendant deux années entre fin 2009 et septembre 2011. L'adaptation aux nouvelles règles de comptabilité commerciale en vigueur depuis 2005 s'est opérée avec retard. Les rapports des commissaires aux comptes font état d'insuffisances dans les contrôles. L'absence de lien entre les deux entités comptable et budgétaire a entravé le suivi de trésorerie.

La situation s'est améliorée depuis début 2013 : une direction financière est en place, regroupant les départements comptable et budgétaire. Des prévisions et un suivi de trésorerie ont été initiés, que l'établissement doit encore développer.

### **3.2- Des comptes dont la fiabilité est encore perfectible**

L'OPT est soumis à la certification de ses comptes depuis l'exercice 2005.

Les comptes 2008 et 2009 (de même que les précédents) ont fait l'objet d'un refus de certification en raison de la faiblesse des procédures de contrôle interne. Les comptes 2010, 2011 et 2012 ont été certifiés avec réserves.

De 2008 à 2011, les principales défaillances ont porté sur :

- L'existence et l'exhaustivité des immobilisations, un inventaire physique n'ayant été réalisé qu'en 2011 ;
- L'existence et l'exhaustivité du chiffre d'affaires (le chiffre d'affaires téléphonie fixe a été fiabilisé à partir de 2010, celui relatif aux liaisons demeurant non fiable) ;
- Les contrôles des éléments de paie (absence jusqu'en 2011 de rapprochement entre le livre de paie et la comptabilité et insuffisance de suivi des jours de congés payés).

Suite aux efforts de l'établissement<sup>14</sup>, l'amélioration progressive de la fiabilité des comptes a pu être constatée, plusieurs réserves ayant été levées en 2012. La réserve relative au suivi des jours de congés payés (et donc au montant de la provision afférente) demeure néanmoins.

L'analyse de la situation financière de l'OPT sur la période 2008-2012 doit être appréhendée à la lumière de ces constats.

### **3.3- La formation de l'autofinancement**

*Cf annexe n°2*

Les résultats comptables de l'OPT sont fluctuants mais toujours excédentaires sur la période (entre 1 et 4 milliards de F CFP selon les exercices). En forte baisse en 2010, les bénéficiaires repartent à la hausse à partir de l'exercice 2011. Le résultat représente selon les années entre 6 et 26 % du chiffre d'affaires.

Cependant, les produits d'exploitation, qui représentent 80 % de l'ensemble des produits, sont en baisse de 8 % sur la période.

Les charges d'exploitation, en hausse jusqu'en 2010, régressent ensuite pour retrouver leur niveau de 2008, à l'exception cependant des charges de personnel, qui continuent leur progression. Cette augmentation retient d'autant plus l'attention que l'effectif diminue globalement sur la période.

Les indicateurs de profitabilité apparaissent en dégradation : le chiffre d'affaires diminue régulièrement sur la période et l'excédent brut d'exploitation régresse de plus du quart. Le résultat d'exploitation est en chute régulière : il est en 2013 de - 68 % par rapport à 2008.

L'écart constaté entre la chute du résultat d'exploitation, mesurant la performance industrielle et commerciale de l'OPT indépendamment des opérations financières et exceptionnelles, et la progression du résultat net témoigne de l'incidence des apports financiers de Tikiphone/Vini sur la formation du résultat<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Mise en place d'une task force de certification des comptes (TFCC).

<sup>15</sup> Environ 600 MF de dividendes versés par Tikiphone en 2009 et 2010, 1 milliard en 2011, 2 milliards en 2012 et plus de 3 milliards en 2013.

Un retraitement du résultat par la neutralisation des dividendes versés par les filiales permet de mieux appréhender la performance intrinsèque de l'OPT : le résultat ainsi retraité ressort en baisse de 67 % sur la période et n'est plus excédentaire que de 499 millions en 2013 (au lieu des 4 milliards affichés).

L'analyse de la contribution des différents secteurs d'activité au chiffre d'affaires met en exergue la prédominance du secteur des télécoms : sur la période, ce dernier représente toujours environ 84 % du chiffre d'affaires de l'établissement. Cependant, parallèlement à la contraction du chiffre d'affaires total, celui des télécoms (téléphonie fixe, internet et liaisons) diminue de 8 % de 2008 à 2012. Les tendances se poursuivent sur 2013 : baisse du chiffre d'affaires global, des télécoms et de la poste, et fléchissement nouveau du chiffre d'affaires financier.

S'agissant du secteur des télécoms, les flux financiers croisés entre l'OPT et sa filiale Tikiphone/Vini via les conventions (d'interconnexion notamment) et la distribution de dividendes permettent un jeu d'équilibre masquant la réalité du résultat d'exploitation de l'OPT. Ainsi, l'impact des révisions de tarifs d'interconnexion sur les produits et charges d'exploitation de l'OPT<sup>16</sup>, conséquence de la détermination progressive des tarifs par modélisation basée sur les coûts, ajouté à l'impact de la baisse structurelle de volume des trafics mobile vers fixe, se voit compensé par l'augmentation des dividendes versés par la filiale<sup>17</sup>.

La capacité d'autofinancement sur chacun des exercices jusqu'en 2012 est proche des 4 milliards de F et atteint plus de 6 milliards de F en 2013. Sur toute la période, la CAF s'est avérée largement suffisante pour assurer le remboursement en capital de la dette, l'établissement étant faiblement endetté. La CAF a ainsi permis le financement des investissements, le remboursement des deux emprunts et l'augmentation du fonds de roulement.

Son niveau a en outre rendu possible la rémunération du Pays actionnaire. Conformément à la délibération n° 2006-75 APF du 15 novembre 2006, des dividendes ont été versés au budget de la Polynésie française en 2010, pour un montant total de 10 milliards FCFP sur la période examinée<sup>18</sup>.

### **3.4- Le financement des investissements**

*Cf annexe n°3*

#### **3.4.1- Les dépenses d'investissement**

Les dépenses d'immobilisation se sont élevées en moyenne à 6,2 milliards FCFP par an jusqu'en 2011, à l'exception de l'exercice 2009, où le niveau des investissements a fortement augmenté en raison de la mise en place du câble sous-marin Honotua (coût total 9,4 Md) puis dans une moindre mesure en 2011, avec l'achat des droits d'utilisation de nouvelles capacités satellitaires (contrat avec Intelsat).

Le rythme se ralentit nettement en 2012, avec 2,6 milliards de dépenses.

---

<sup>16</sup> Augmentation depuis 2010 des dépenses de reversement de l'OPT aux opérateurs de téléphonie mobile, dont Tikiphone (trafics fixe vers mobile) et baisse des quote-parts sur trafics mobile vers fixe (qui représentent la moitié du chiffre d'affaires de téléphonie mobile, soit 570 MF en 2012)

<sup>17</sup> Cf. PV CA du 27 août 2010 : face aux modifications des tarifs des appels fixes vers les terminaisons mobiles entraînant une augmentation du résultat comptable net de Tikiphone, il est envisagé d'augmenter le montant des dividendes distribués par Tikiphone, « afin de garantir les équilibres financiers de l'OPT ».

<sup>18</sup> 3 milliards au titre des exercices 2006 et 2007, 3 milliards FCFP au titre des exercices 2011 et 2012 et 4 milliards au titre de 2013.

Conséquence de ces fluctuations, le degré de vieillissement de l'actif productif<sup>19</sup>, jusque-là trop important, diminue aux alentours de 60 % jusqu'en 2011 puis augmente à nouveau en 2012 et 2013 (64 %).

#### 3.4.2- La couverture du besoin de financement

La capacité d'autofinancement nette a permis d'assurer environ la moitié du financement des immobilisations, voire la totalité en 2012 et 2013. L'établissement n'a mobilisé de l'emprunt qu'en 2009 et 2010. Un prélèvement sur le fonds de roulement (FDR) a été opéré en 2009, 2010, 2011 et 2013. Il s'explique en 2010 et 2013 par la mise en paiement de dividendes au Pays.

Il peut être regretté que l'établissement ne se soit jamais doté d'un plan de financement pluriannuel évaluant le besoin de financement prévisionnel et validant la cohérence des décisions stratégiques prises en termes d'investissement et de financement. La chambre recommande à l'OPT l'élaboration d'un tel plan.

### 3.5- Les équilibres financiers

*Cf annexe n°3*

#### 3.5.1- Une structure financière aisée

Le fonds de roulement net global, supérieur en moyenne à 20 milliards FCFP, s'érode sur la période (- 25 %) : la marge de sécurité financière de l'OPT, qui reste très confortable, apparaît donc en diminution. Cette évolution s'explique par la réduction des capitaux propres due au versement de 3 milliards de dividendes en 2010 puis de 7 milliards en 2013 et par la montée en charge à partir de 2009 des investissements, financés en partie sur fonds propres.

Le FNRG couvre largement le besoin en fonds de roulement, lui-même en forte baisse sur la période. Cette amélioration du BFR à partir de 2009 s'explique à la fois par la baisse des créances et l'augmentation des dettes fournisseurs.

La trésorerie dégagée, stable sur la période, représente en 2013 plus de 15,5 milliards FCFP, soit l'équivalent d'une année de chiffre d'affaires. L'abondance de cette trésorerie a justement incité l'OPT à des placements financiers afin que les capitaux stables ainsi mobilisés puissent être rémunérés.

#### 3.5.2- La gestion délicate des placements financiers

A la trésorerie dégagée après financement du besoin en fonds de roulement, s'ajoutent les disponibilités constituées par les avoirs en dépôt au compte chèque postal (CCP), d'un montant de 10 milliards au 31 décembre 2013. L'ensemble des fonds de l'office s'élève ainsi à plus de 25 milliards<sup>20</sup>, dont les 2/3 ne sont pas placés. Fin 2013, ces fonds sont placés à hauteur d'environ 8,5 milliards FCFP.

---

<sup>19</sup> Ratio dotations aux amortissements / immobilisations brutes (hors immobilisations financières).

<sup>20</sup> Hors encaisses des agences, comptes de liaisons et soldes de certains comptes rapprochés en 2013, les disponibilités sont de 24,5 milliards.

### 3.5.2.1- *Des placements Marara peu rentables*

L'établissement est contraint par la législation<sup>21</sup> à des placements en valeurs d'Etat ou garanties par l'Etat. Les trois placements d'une durée de 8 ans effectués en 2005 et 2006 à l'Union des Banques Suisses (UBS) pour un montant global de 10,3 milliards FCFP sont parvenus à échéance en décembre 2012 pour les deux premiers et avril 2014 pour le troisième. Leur capital était garanti à l'échéance.

Un seul de ces placements a généré des produits financiers sur la période 2008-2012, correspondant à un taux de rémunération de 5 %. Au total, le taux moyen de rendement pour l'ensemble des produits Marara a été très faible, de 1,15 % en nominal sur la période<sup>22</sup>, et négatif en réel<sup>23</sup>.

Leur performance s'est toutefois avérée supérieure à celle des fonds placés en bons du Trésor négociables, au rendement annuel moyen de 0,5 % de 2009 à 2012<sup>24</sup>. Le montant moyen annuel placé a été très variable sur la période examinée<sup>25</sup>. Ces placements ont été progressivement abandonnés en raison de la baisse du rendement.

Par ailleurs, conformément à la recommandation de la Chambre lors de son précédent rapport, les produits financiers issus de ces placements, qui avaient été irrégulièrement réinvestis en SICAV monétaires, ont été rapatriés en 2008.

L'abondante trésorerie dont dispose l'OPT mobilise ainsi inutilement des ressources faiblement productrices de produits financiers. La chambre avait observé dans son précédent rapport que l'OPT avait fait le choix de pallier les défaillances futures de son activité industrielle et commerciale par l'obtention accrue de produits financiers. Il ne semble donc pas que ce choix puisse être maintenu dans les conditions actuelles. L'abandon progressif des placements en témoigne. Cela explique que l'OPT se soit tourné vers les produits financiers issus de ses filiales. L'établissement indique d'ailleurs en réponse que des modifications de la loi organique sont envisagées pour permettre le placement de la trésorerie en dépôts à terme auprès des banques polynésiennes.

### 3.5.2.2- *Le problème du placement des fonds CCP*

Depuis novembre 2013, la direction des finances publiques en Polynésie refuse d'exécuter des opérations de transfert de fonds du compte de l'OPT au Trésor aux comptes de l'OPT dans des établissements de crédit (Banque Postale et SOCREDO).

Le motif invoqué est l'absence d'assurance :

- sur le placement des fonds mouvementés en valeurs d'Etat ou garanties par l'Etat
- sur l'autorisation du placement par le conseil des ministres de la Polynésie française (conformément à l'article 91-23° de la loi organique portant statut d'autonomie de la Polynésie française).

La chambre observe que, saisi par l'OPT d'une requête à ce sujet, le tribunal administratif de Papeete a rejeté cette requête par jugement du 10 février 2015.

<sup>21</sup> Cf. loi organique n° 2004-192 du 27 février 2004 portant statut d'autonomie de la Polynésie française (article 91).

<sup>22</sup> Le taux de rémunération n'était garanti pour deux des placements que les deux premières années.

<sup>23</sup> L'inflation ayant été supérieure à 1,5 % en moyenne annuelle sur la période.

<sup>24</sup> 3,7 % en 2008.

<sup>25</sup> De 4.7 Md en 2008 à 570 M en 2012.

### 3.5.1- L'endettement

L'importance du financement propre disponible a permis à l'OPT de limiter le recours à l'emprunt pour financer ses investissements. L'établissement est par conséquent très faiblement endetté (ratio d'endettement de 7 % en 2013). En 2014, un seul emprunt reste à rembourser (lié au financement du câble Honotua), avec un capital restant dû de 3,4 milliards F au 31/12/2013. Le niveau élevé du ratio d'autonomie financière (proche de 70 %) indique une bonne solvabilité de l'établissement.

### 3.5.2- Le compte de résultat consolidé

Si l'OPT lui-même conserve un statut d'établissement public, le groupe OPT s'appuie sur des filiales de droit privé dans les domaines d'activité concurrentielle.

L'évolution du résultat consolidé du groupe OPT sur la période 2008-2013 témoigne d'un fléchissement continu : il chute de 90 % entre 2008 et 2013. Le bénéfice est inférieur à 300 MF en 2013, contre 3,5 milliards en 2008. L'érosion du chiffre d'affaires, ainsi que l'effet de ciseaux dans l'évolution des charges et des produits d'exploitation expliquent la dégradation du résultat consolidé. L'essentiel du chiffre d'affaires du groupe repose sur les services et produits de télécommunications, eux-mêmes en diminution régulière sur la période.

Confronté au défi représenté par l'arrivée effective de la concurrence sur les secteurs de téléphonie mobile et de l'internet, aux modifications tarifaires à la baisse inévitablement engendrées par une amorce de régulation du secteur, le groupe OPT ne pourra faire l'impasse sur l'adaptation de son modèle de développement : le développement de relais de croissance dans les différents métiers du groupe doit être impérativement conjugué à une baisse des coûts de structure.

## 4- LA FACTURATION ET LE RECOUVREMENT

### 4.1- L'échec partiel du système d'information pour la facturation

La chambre a précédemment mis en exergue le gaspillage de fonds et les irrégularités qui ont marqué le choix en 2004 de la société SOFRECOM pour l'installation d'un nouveau système d'information commercial et de facturation télécom (projet Te Vaipuna). Celui-ci n'était toujours pas opérationnel fin 2007, alors même qu'un agrément de défiscalisation avait été obtenu pour cet investissement. Le choix de SOFRECOM par le conseil d'administration s'est opéré en contradiction avec l'avis de la commission de dépouillement des offres, qui soulignait l'inadéquation de cette offre par rapport au cahier des charges.

Force est de constater les multiples difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du système d'information, censé remplacer des applications devenues obsolètes. En 2014, soit neuf ans après le démarrage du projet, et après des procédures contentieuses pénales et civiles, l'OPT ne bénéficie du fonctionnement que d'une partie<sup>26</sup>, évaluée à 170 MF, du système d'information payé 627 MF à SOFRECOM. De surcroît, le bilan financier fourni par l'établissement fait état d'une perte supplémentaire de 119 MF due aux investissements informatiques destinés à pallier les déficiences de Te Vaipuna ainsi qu'aux frais de traitement du contentieux au civil. La direction des télécommunications ne dispose toujours pas d'outils pour sa gestion commerciale. Le projet avait pourtant bénéficié en 2005 et 2006 d'un avantage fiscal<sup>27</sup> conditionné à une exigence d'exploitation de l'ensemble des investissements pendant cinq ans, qui n'a donc pas été satisfaite.

<sup>26</sup> Seule la facturation clients est en effet opérationnelle (pour un montant équivalent à 170 MF, soit un quart du coût d'achat). La gestion du réseau télécom et la gestion de la relation client ne sont pas opérationnelles.

<sup>27</sup> Crédit d'impôt de 188 MF.

Durant cette période, l'OPT a oscillé entre le recours contentieux et la recherche de solutions négociées. Après quatre années de recherche infructueuse de solutions négociées, une procédure contentieuse a été initiée devant le tribunal de commerce fin 2011. Elle a donné lieu à la condamnation de SOFRECOM au remboursement de 365 000 € (soit 43 MF CFP) à titre de provision et à la désignation d'un expert chargé d'évaluer les responsabilités et le préjudice.

Cependant, parallèlement, la voie d'un règlement amiable a été recherchée<sup>28</sup> afin de sortir de l'impasse commerciale et juridique. Elle a abouti en septembre 2013 à l'information du conseil d'administration sur un projet de protocole transactionnel. Celui-ci prévoit la livraison par SOFRECOM d'un nouveau système reprenant l'essentiel des demandes de l'OPT pour un coût brut de 4 M€ (soit 480 MF CFP) réduit à 2 M€ (240 MF) au titre du préjudice subi par l'OPT. Selon l'équipe technique, cette solution intégrée aurait l'avantage de permettre la réalisation de la convergence entre le fixe et le mobile, VINI envisageant de bénéficier du même outil. Le dossier n'a été présenté au conseil d'administration qu'en mars 2015.

#### **4.2- Une organisation du recouvrement hésitante et inadaptée jusqu'en 2013**

Depuis le passage de l'OPT à la comptabilité privée, le recouvrement n'est plus assuré par l'agent comptable. De 2006 à 2012, les pôles (devenus par la suite directions) ont été chargés du recouvrement. Le contentieux, centralisé au service comptable, s'est révélé mal adapté jusqu'en 2013 aux nouvelles règles de droit privé<sup>29</sup>.

En 2013, l'organisation a été modifiée et le contentieux en théorie confié aux directions, en même temps que la procédure a été formalisée. En pratique, toutes les directions n'ont pas repris l'activité de recouvrement contentieux au même degré, faute d'une répartition des moyens adéquate<sup>30</sup>. En complément, l'établissement continue à faire appel à des prestataires extérieurs pour le recouvrement des créances contentieuses<sup>31</sup>.

La nouvelle organisation du recouvrement mise en place en 2013 n'apparaît donc pas totalement aboutie.

#### **4.3- Les créances irrécouvrables**

L'établissement constate en moyenne sur la période examinée des créances potentiellement irrécouvrables pour des montants d'environ 50 MF chaque année. Si le flux n'est pas considérable au regard du chiffre d'affaires de l'OPT, le stock est davantage préoccupant. Le montant des créances clients douteuses s'élève en 2013 à plus de 1,7 milliards de francs. Pour l'essentiel (environ 70 % de leur montant), ces titres non recouverts sont composés de créances téléphoniques<sup>32</sup> ainsi que des créances CCP<sup>33</sup>.

<sup>28</sup> Dans le cadre d'une requête du groupe ORANGE (dont SOFRECOM est une filiale) visant à régler les différends commerciaux et contentieux avec le groupe OPT avant de s'engager dans un partenariat avec VINI.

<sup>29</sup> Les services de l'OPT ont continué à émettre des titres exécutoires en vue du recouvrement des créances impayées, comme au temps du rattachement à la comptabilité publique. Depuis 2013, l'OPT a recours aux procédures civiles de droit commun.

<sup>30</sup> La cellule contentieux de la direction des services financiers (DSF) est toujours vacante en 2014. Une nouvelle méthode de recouvrement pour les créances déclassées récentes, plus efficace, se met en place mais n'est pas encore opérationnelle. La révision de la gestion du contentieux en matière bancaire a eu lieu avec un certain retard, lié selon l'établissement au manque d'expertise et aux déficiences de l'organisation (absence de service de la réglementation et des procédures, absence de veille juridique).

<sup>31</sup> Seuls leur sont transférés les dossiers pour lesquels la mise en demeure opérée par les cellules contentieux est demeurée vaine. La DSF utilise également leurs services dans le cadre du pré-contentieux.

<sup>32</sup> Pour environ 970 MF, dont plus de 800 MF concernent des créances antérieures à 2009 et pouvant remonter jusqu'à 1991.

<sup>33</sup> Découverts réalisés par les titulaires de comptes CCP, pour un montant d'environ 270 MF.

Cependant, l'OPT a mis en place une politique de provisionnement pour ses créances douteuses. Le montant provisionné apparaît en adéquation avec le risque estimé.

L'OPT n'a procédé à un début d'apurement de ses créances irrécouvrables que depuis 2011 : de 2008 à 2010, celles-ci n'ont donné lieu à aucune comptabilisation en pertes, alors même que le montant des créances clients douteuses dépassait 1,5 milliards de francs. L'apurement réalisé en 2011 et 2012 représente moins de 10 % des créances douteuses.

Par conséquent, il est recommandé à l'OPT de mettre en place un plan d'apurement de ses créances irrécouvrables adapté à l'importance du stock afin de régulariser sa situation comptable.

## **5- LES DEPENSES DE PERSONNEL**

Le précédent rapport de la chambre soulignait l'absence de maîtrise des effectifs et de la masse salariale, les carences de la gestion prévisionnelle des ressources humaines en termes de formation, de recrutement et d'avancement. La chambre préconisait la création d'une véritable direction des ressources humaines, préalable à la mise en place d'outils et de procédures alors inexistantes.

### **5.1- Une masse salariale en augmentation malgré un recul des effectifs depuis 2010**

*Cf annexe n°4*

L'effectif moyen à l'OPT, en hausse jusqu'en 2010, se tasse ensuite : il est de 900 agents en 2013 (- 3,6 % par rapport à 2008). La contraction a majoritairement porté sur les agents en contrat à durée déterminée, dont la part régresse de 7 % à 4,6 % en 2013.

Paradoxalement, sur la même période, les dépenses de personnel apparaissent en hausse. Elles ont augmenté de presque 10 % en quatre ans, de 2008 à 2012, soit une progression moyenne de 2,4 % par an, deux fois plus rapide que celle des produits. Malgré un coup d'arrêt à cette progression en 2013, elles consomment désormais 69 % de la valeur ajoutée, contre 61 % en début de période, pour un montant de 6,8 Md F CFP en 2013.

L'inversion de la tendance, constatée sur l'exercice 2013, risque de ne pas être durable. Elle s'explique par un nombre considérable de postes non comblés<sup>34</sup>, ainsi que par le report en 2014 d'actions de formation. Le budget pour 2014 a d'ailleurs prévu un nouvel accroissement de ces charges (+ 4 %).

L'augmentation du coût du personnel jusqu'en 2012 s'explique surtout par le versement en 2008, 2011 et 2012 de primes de départ à la retraite dans le cadre de plans de départ volontaire.

La neutralisation des primes de départ volontaire fait ressortir une augmentation de 5,5 % des charges de personnel entre 2008 et 2013, le recul plus marqué des effectifs en 2013 étant compensé par la hausse des taux de cotisations sociales et les revalorisations salariales.

---

<sup>34</sup> Le taux de vacance est estimé par l'établissement à 7 %.

S'agissant des rémunérations, la croissance annuelle moyenne des traitements et salaires est de 1,4 %<sup>35</sup>. Par ailleurs, le poids dans les dépenses de rémunération du personnel des primes et indemnités diverses, hors primes de départ volontaire, est resté stable jusqu'en 2010, puis décroît ensuite<sup>36</sup>. Le salaire brut moyen à l'OPT varie de 376 000 F à 709 000 F / mois selon les catégories, contre un salaire moyen global de 368 000 F en 2013 pour le secteur public en Polynésie française<sup>37</sup>.

L'OPT a fait l'objet d'un contrôle de la Caisse de Prévoyance Sociale<sup>38</sup>, qui a donné lieu à un redressement de cotisations sociales et majorations de retard d'un montant total de 261,8 MF CFP. Il résulte de la réintégration à l'assiette des cotisations sociales d'avantages alloués au personnel de l'établissement et constitutifs, selon la CPS, d'avantages en nature. La situation a désormais été régularisée par la direction des ressources humaines sur la plupart des points en cause.

## **5.2- Des plans de départ volontaire peu efficaces**

*Cf annexe n°5*

Sur la période examinée, l'OPT a conclu en 2008 un premier dispositif de départ anticipé et en a mis en œuvre un second sur trois ans, 2010-2013.

Le premier dispositif est apparu coûteux pour l'OPT (plus de 500 MF CFP), en l'absence de réduction globale d'effectif. L'établissement n'a pas non plus été en mesure d'évaluer l'efficacité du plan en termes de gains de productivité, affichés comme un objectif.

S'agissant du second plan, présenté comme un moyen de réduire la masse salariale et de mieux répartir les compétences, force est de constater que seuls 30 % des postes ont été supprimés au lieu des 80 % prévus, faute de pilotage du dispositif.

Le plan a porté au total sur 88 personnes, pour un coût global de 950 MF CFP au titre des indemnités versées. Sur la période du plan, la masse salariale a baissé de 170 MF CFP, ce qui est peu au regard du coût du dispositif. Si les effectifs moyens réels sont en baisse jusqu'en 2013, le cadre d'emplois budgétaires est à nouveau en hausse en 2014. L'objectif initial d'« *acheter pour 600 MF de dépenses une économie de 2 MdF* »<sup>39</sup> s'est rapidement avéré battu en brèche.

En 2014, une réflexion est en cours à l'OPT sur le recours possible à un nouveau programme de départs volontaires. Dans cette perspective, la chambre recommande d'une part d'insérer le dispositif dans une véritable stratégie de gestion des ressources humaines, d'autre part de cibler les métiers concernés et de planifier en amont le devenir des postes faisant l'objet de séparations négociées, enfin et surtout d'en maîtriser absolument le coût.

---

<sup>35</sup> Des mesures générales de revalorisation du point de base ont été prises à quatre reprises sur la période, de 1 % à compter du 1/1/2009 puis de 1,4 % à compter du 01/07/2009, de 1 % à compter du 01/01/2013 puis de 1 % à compter du 01/07/2013. Par ailleurs, indépendamment de la valeur du point, les salaires bruts des contractuels (essentiel de l'effectif) augmentent automatiquement de 1 % par an (cf convention d'établissement). Le GVT (glissement vieillesse technicité) est estimé à 1,5 % par an.

<sup>36</sup> Cf. rapports de gestion.

<sup>37</sup> Source bilan social OPT et ISPF 2013.

<sup>38</sup> Sur la période janvier 2008-septembre 2010.

<sup>39</sup> Cf. PV du CA du 11 juin 2010.

### **5.3- La gestion des ressources humaines**

De 2008 à 2012, les directions opérationnelles étaient en charge de la gestion administrative du personnel. Le système a souffert d'un manque d'homogénéité dans les procédures et s'est révélé jusqu'en 2010 inflationniste en moyens humains. L'absence de management par la performance, couplé à l'utilisation systématique du cadre d'emplois par chaque direction, n'a pas incité à la maîtrise de la masse salariale. Par ailleurs, les modalités de recrutement ont pâti d'une insuffisante rigueur (absence de maîtrise du coût du recrutement, archivage des dossiers peu fiable).

Depuis 2013, la gestion des ressources humaines est centralisée. La création d'une véritable direction des ressources humaines (DRH) n'est pas encore totalement effective sur le terrain : la DRH ne bénéficie mi-2014 que d'un tiers de ses effectifs théoriques et subit un turnover important.

Un projet de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences a été initié à l'OPT en 2007. Sept ans plus tard, fin 2014, son bilan n'est pas complètement satisfaisant, le projet n'ayant guère avancé entre 2010 et 2013 : les différents outils tardent à se mettre en place. La gestion des congés laisse encore à désirer<sup>40</sup>, sans qu'un plan d'action précis ne soit présenté afin de permettre la levée des réserves des commissaires aux comptes sur ce point. Une cartographie des emplois et un référentiel des postes, encore incomplet, ont toutefois été réalisés.

### **5.4- La gestion des personnels dirigeants**

#### **5.4.1- La réforme du statut des cadres dirigeants**

Jusqu'à fin 2010, le statut des cadres dirigeants, créé en 2002, est resté en-dehors de la convention d'établissement et peu encadré. Les modalités discrétionnaires d'accès à ce statut ont engendré une inflation des bénéficiaires (environ 60 personnes concernées en 2010) et ont entraîné de fait le gel des promotions ou concours sur les niveaux de classification conventionnels de cadres supérieurs. Le système de rémunération afférent était basé sur un avantage indemnitaire censé être modulé selon la performance, mais progressant en réalité automatiquement tous les deux ans et conduisant à une augmentation mécanique de la masse salariale. La gestion du système a impliqué un montage juridique hasardeux : au contrat de travail adossé à la convention d'établissement, s'ajoutait un avenant signé le même jour positionnant l'agent sur un emploi de cadre dirigeant et lui octroyant indemnité et avantages en nature afférents.

Une réflexion a été engagée fin 2008 sur la révision de ce système. Le statut des cadres dirigeants et l'indemnité qui y était attachée ont été supprimés à partir de 2011.

Désormais, les personnels dirigeants (hors directeur général) sont intégrés dans la convention d'établissement sur les niveaux de classification existants, après pesée des emplois. Une indemnité différentielle compensatrice permet le maintien du niveau de rémunération mensuelle antérieur à la refonte du système. Ses modalités d'évolution ont été définies dans un objectif de maîtrise de la masse salariale<sup>41</sup>.

---

<sup>40</sup> Un audit interne conduit en 2013 sur le sujet a fait état de processus à la fois non réglementaires, hétérogènes, non traçables et non fiables, par conséquent source de risques financiers et de risques de fraude. Les insuffisances du logiciel de gestion, ainsi que l'absence de procédures formalisées sont notamment en cause. Plus de 250 agents ont toujours en 2014 des stocks de congés supérieurs à 50 jours.

<sup>41</sup> Elle évolue à la baisse à chaque progression du coefficient de base, hors promotion.

Cependant, la part variable de la rémunération envisagée au départ dans le cadre d'un management par la performance n'a toujours pas été mise en œuvre. En outre, l'objectif de restreindre le nombre de cadres sur les plus hautes grilles de la convention<sup>42</sup> ne pouvait être atteint après la pesée des emplois : au moment de la réforme du dispositif, on constate un glissement des cadres vers la catégorie « cadre supérieur »<sup>43</sup>. Deux ans après la réforme du dispositif, en 2013, 48 agents étaient encore classés sur les deux plus hautes grilles<sup>44</sup>.

#### 5.4.2- Les rémunérations des DG et PCA

Dans son précédent rapport, la chambre avait fustigé la démesure des rémunérations, indemnités et avantages en nature alloués aux dirigeants de l'OPT. La chambre constate désormais qu'il a été mis fin aux abus de la période antérieure.

S'agissant des directeurs généraux, une clarification des règles a été engagée : depuis décembre 2012, leur rémunération (indemnité de fonction, frais de représentation et avantages en nature) est fixée par délibération du conseil d'administration. L'évolution des rémunérations sur la période témoigne d'une modération progressive, même si les situations spécifiques de chacun des directeurs généraux (anciens cadres de l'OPT ou non) ne permettent pas une comparaison précise. En début de période, la rémunération était d'environ 2 MF CFP bruts par mois, avant de diminuer au fur et à mesure des nouvelles nominations pour atteindre 1,35 MF bruts en 2014. Les avantages en nature ont également été réduits, le directeur général ne bénéficiant notamment plus du voyage en classe affaire vers Paris tous les deux ans pour lui et sa famille.

En ce qui concerne les présidents de conseil d'administration, le conseil d'administration fixe le montant de leur rémunération depuis 2003. Celle-ci se compose, d'une indemnité de fonction, de frais de représentation et d'avantages en nature. L'indemnité de fonction a évolué pendant la période examinée entre 200 000 F et 1 MF CFP nets par mois, tenant compte des situations individuelles (certains PCA percevant par ailleurs une pension de retraite), des modifications des missions dévolues au PCA et de la négociation menée avec chacun. Elle a été respectivement de 800 000 F et 850 000 F nets pour les deux dernières nominations au poste de PCA, avec des avantages en nature réduits<sup>45</sup> comme pour le directeur général.

#### 5.4.3- Les ruptures de contrat

L'OPT a supprimé fin 2007 l'indemnisation de fin de fonctions instaurée pour le président du conseil d'administration, nommé et révoqué par arrêté. Les arrêtés successifs relatifs à l'organisation et au fonctionnement de l'OPT ne font pas mention non plus d'indemnité de fin de fonctions pour le directeur général, lui aussi nommé et révoqué par arrêté. De ce fait, aucune indemnité n'a été versée aux dirigeants au titre d'une cessation de fonctions sur la période examinée.

Il n'en va pas de même pour les cadres dirigeants hors PCA et DG, liés à l'OPT par contrat. La rupture conventionnelle peut donner lieu à la négociation d'indemnités.

---

<sup>42</sup> Cf PV du CA du 23 décembre 2010 : l'objectif initial était de créer un nombre d'emplois de cadres exécutifs (directeurs, secrétaire général et chefs de département) limité à 20, mais la délibération relative à la création de ces emplois n'a pas été mise en œuvre.

<sup>43</sup> Les effectifs des cadres supérieurs ont quasiment doublé de 2010 à 2011, passant de 33 à 59.

<sup>44</sup> Hors CEAPF.

<sup>45</sup> Gratuité de l'abonnement de téléphonie fixe et des communications téléphoniques, abonnement et communications de téléphonie et internet mobile, accès internet par ADSL, abonnement aux bouquets de chaînes par satellite.

Dans un cas particulier, la rupture de contrat a donné lieu au versement d'une indemnité particulièrement conséquente. Un cadre dirigeant a ainsi perçu 27,8 MF CFP au titre d'une convention de rupture négociée (dont 18,56 MF brut au titre de l'indemnité de non concurrence). Cf annexe n°6.

Si le calcul de l'indemnisation apparaît bien conforme aux règles préétablies par l'établissement, la chambre s'interroge néanmoins sur les motifs qui ont présidé au choix d'une rupture négociée. Il semble pour le moins curieux que la question de la levée de la clause de non concurrence ne se soit pas posée au moment des débats sur le sujet en conseil d'administration<sup>46</sup>. Le maintien de cette clause n'apparaît en effet guère judicieux, les missions assurées au cas présent étant peu susceptibles de donner lieu à concurrence sur le territoire de la Polynésie française. La levée de la clause de non concurrence aurait permis à l'OPT d'économiser 18,5 MF hors charges.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, l'OPT a expliqué le choix de la rupture négociée par la volonté d'éviter les risques juridiques liés à une procédure de licenciement.

Dans un autre cas, des incohérences de gestion au moment de la nomination ont coûté à l'OPT 11,3 MF CFP d'indemnité pour licenciement dénué de cause réelle et sérieuse, suite à une décision de justice après la cessation de fonctions du cadre dirigeant. En effet, sa prise de fonctions avait été marquée par des anomalies administratives : un contrat de travail pour une fonction et un avenant pour une autre fonction, daté du jour précédent, avaient pris effet le même jour. Lorsqu'il a été mis fin à ses fonctions, un autre emploi lui a été proposé par l'OPT. Devant son refus, son licenciement lui a été signifié, qui a été jugé dénué de cause réelle et sérieuse par la cour d'appel de Papeete.

L'établissement a justifié ces incohérences par la volonté d'octroyer une solution de repli compte tenu du caractère précaire du poste. L'OPT explique en réponse qu'il s'agissait de faire bénéficier le cadre dirigeant, sur demande du ministre de tutelle, d'un contrat de travail similaire à celui de ses prédécesseurs.

## **6- LA GESTION FONCIERE**

### **6.1- L'absence de réelle politique foncière**

#### **6.1.1- L'organisation en sociétés civiles**

La gestion du patrimoine foncier s'effectue soit en direct, soit au moyen de sociétés civiles immobilières du groupe OPT, dont l'OPT est le gérant en titre. Ces sociétés ont été créées dans l'objectif de pouvoir bénéficier des dispositions de la défiscalisation locale pour les investissements immobiliers de l'OPT, l'établissement lui-même, en tant qu'EPIC, ne pouvant y prétendre. Les SCI sont au nombre de cinq en 2014 : trois d'entre elles sont composées de surfaces bâties, les autres comprenant des terrains nus ou occupés.

Une société civile de moyens (SCM) a été créée fin 2008 afin de gérer les moyens mis en commun par les SCI et utiles à leur activité. La création et le fonctionnement de cette SCM n'ont pas été totalement satisfaisants, tant sur son assise juridique<sup>47</sup> que sur les relations entre la SCM et les SCI<sup>48</sup>. Elle a été transformée en groupement d'intérêt économique (GIE) en 2013.

---

<sup>46</sup> Conseils d'administration des 9 août 2011 et du 3 avril 2012.

<sup>47</sup> La participation de sociétés civiles immobilières à la SCM n'était pas conforme aux dispositions législatives relatives aux sociétés civiles de moyens, celles-ci réservant la constitution d'une SCM aux personnes physiques et morales exerçant des professions libérales.

<sup>48</sup> Absence de conventions de gestion jusqu'en 2011, système de facturation inapproprié.

### 6.1.2- Une réflexion stratégique absente

L'OPT n'a créé qu'en 2013 un service chargé du patrimoine au sein de la direction des moyens généraux. En conséquence, et suite à la réserve des commissaires aux comptes sur l'exhaustivité et l'existence des terrains inscrits à l'actif de l'établissement, un rapprochement du patrimoine foncier et immobilier a finalement été réalisé avec les états hypothécaires de la direction des affaires foncières du Pays.

L'OPT n'a pas engagé de réelle réflexion stratégique sur son patrimoine foncier : aucune vision d'ensemble à court, moyen et long terme, liant les objectifs de l'établissement et le patrimoine foncier existant ou à acquérir pour atteindre ces objectifs n'apparaît dans les différents documents produits. Les opérations sont le plus souvent gérées au coup par coup, au gré des opportunités. La majorité des projets associés au patrimoine immobilier n'a pas donné lieu à évaluation du retour sur investissement. Pour certains d'entre eux, les besoins ne sont pas même confirmés.

L'absence de stratégie foncière a eu pour conséquence dans certains cas une sous-utilisation des terrains acquis et, corollairement, un gaspillage des fonds publics.

### 6.2- L'opération FARE HINOÏ : un terrain resté sans construction depuis 14 ans

La chambre, dans son précédent rapport, avait constaté l'achat précipité en décembre 2000 d'un terrain non libre de droits sur les avenues Prince Hinoï et Georges Bambridge à Papeete, via la création d'une SCI<sup>49</sup>, pour un projet initial de construction qui n'avait toujours pas vu le jour fin 2007. Le projet avait pourtant bénéficié des dispositions de la défiscalisation locale (crédit d'impôt de 30 % du coût du projet).

Sept ans plus tard, le projet initial de construction d'un immeuble à usage commercial, de bureaux et d'un immeuble à usage de parkings en est toujours au même stade. Des offres de rachat du terrain ont été faites, conduisant l'OPT à faire estimer sa valeur en 2012. Pour autant, le conseil d'administration n'a toujours pas pris de décision, ni sur le devenir du projet, ni sur l'alternative d'une cession partielle ou totale du terrain. Depuis 2013, il semble susciter un regain d'intérêt, l'OPT envisageant d'y transférer une partie de l'hôtel des postes. Des études ont été reprises pour le recensement des besoins en superficie et une étude de faisabilité est en cours mi-2014.

Depuis 2006, 69 MF CFP ont pourtant été engagés par l'OPT en frais d'études et honoraires d'architectes pour les différents projets alternativement envisagés mais jamais menés à bien. De surcroît, les attermolements de l'établissement ont fini par entraîner en 2009 la requalification du projet pour la défiscalisation : outre l'annulation définitive des crédits d'impôts obtenus par les différentes entités, 290 MF CFP de pénalités ont été réclamés par les services fiscaux, soit au total une perte pour le groupe OPT de 921 MF CFP<sup>50</sup>.

De tous les aménagements prévus, seule une unité de raccordement des abonnés à distance (URAD) a été construite en 2011 sur ce terrain. Elle vise à la déconcentration progressive des équipements situés à l'hôtel des postes. Elle n'est partiellement opérationnelle que depuis février 2014 et n'occupe que 10 % de la surface disponible du terrain. En outre, elle ne permettra pas d'accueillir l'ensemble des abonnés de l'hôtel des postes. D'autres sites sont recherchés pour le transfert des abonnés restants.

<sup>49</sup> Dont l'OPT détient en 2012 74 % du capital, après restitution en 2010 des apports en capital des filiales Tikiphone et Mana.

<sup>50</sup> Redressements + pénalités.

Par ailleurs, la SCI est enlisée dans des procédures judiciaires, notamment suite à l'occupation du terrain par une société industrielle non assurée pour l'exercice de son activité et qui ne verse qu'un loyer dérisoire.

### **6.3- L'opération LE FLAMBOYANT : des conditions de vente contestables pour un achat sans objectif apparent**

L'OPT a acheté le 12 septembre 2008 les parts sociales de la SCI LE FLAMBOYANT, propriétaire d'un terrain nu situé à Hitia'a O Te Ra, d'une superficie de 24 775 m<sup>2</sup>, pour le prix de 487 175 000 F CFP. Le coût global de l'achat, droits d'enregistrement et frais notariés inclus, est de 510,6 MF CFP. Cette opération est emblématique des lacunes de la gestion foncière de l'OPT.

D'une part, cet achat ne s'est inscrit dans aucune démarche stratégique de l'OPT. Il n'a pour toute justification en conseil d'administration que « *l'opportunité foncière d'un terrain de 24 000 m<sup>2</sup>* », pour le projet à la fois très ambitieux et très vague d'un techno-pôle, sur lequel aucune information n'est apportée. La première délibération autorisant la négociation et l'achat du terrain frappe par ses imprécisions : n'y sont spécifiées ni la prise en charge par l'OPT des droits et frais relatifs à l'acquisition, ni les modalités de financement, ni la nécessité de vérifier la constructibilité du terrain préalablement à l'acquisition. De fait, ce terrain n'a par la suite donné lieu à aucun projet formalisé. Une étude commandée en novembre 2008 et conduite un an plus tard (pour un coût de 5 MF CFP) sur l'opportunité, le ciblage et le pré-aménagement du projet de techno-pôle n'a pas confirmé la pertinence des besoins ni du site. Ni le coût du projet ni les revenus potentiels n'ont été estimés. L'OPT a même à plusieurs occasions envisagé la mise en vente du terrain. Il est toujours non construit en 2014. Il coûte cependant plus d'1 MF en entretien chaque année depuis 2009.

D'autre part, les conditions de la vente se sont révélées particulièrement insatisfaisantes : le terrain présente en effet des défauts de qualité et de superficie, en même temps qu'un prix apparemment excessif.

S'agissant de la valorisation du terrain, des écarts d'évaluation conséquents, allant du simple au double, sont notés entre les deux expertises initiales de 2008 (commanditées par le vendeur) et les deux expertises effectuées en 2011 (le même expert agréé ayant pourtant réalisé l'expertise en 2008 et en 2011). En conséquence, l'établissement a dû provisionner l'écart entre le prix d'achat et la valorisation actuelle : la provision a été portée en 2012 à 263 MF CFP.

S'agissant de la qualité du terrain, la levée de la condition suspensive de vente sur la constructibilité du terrain s'est révélée prématurée : l'OPT a en effet constaté quelques mois après l'achat que les essais réalisés en juillet 2008 étaient insuffisants pour juger du caractère constructible du terrain. L'étude ultérieurement réalisée a fait état de l'absence de remblai pour une partie importante du site ainsi que de l'écroulement d'une partie de l'enrochement existant. La requête déposée par l'établissement auprès du tribunal civil en 2009 afin d'obtenir du vendeur la mise en conformité du terrain n'a pas prospéré : selon le juge, l'indétermination du projet ne permettait pas de considérer que le terrain était affecté d'un vice caché de nature à rendre les parts sociales cédées de la SCI impropres à leur destination. C'est donc l'absence d'objectif de l'OPT sur ce terrain qui a conduit le juge à le débouter de sa demande.

La superficie du terrain, quant à elle, s'est avérée a posteriori ne pas correspondre à celle qui est spécifiée sur l'acte de vente. Il est en effet apparu suite à l'expertise effectuée en 2011 que trois parcelles de terre représentant 1 902 m<sup>2</sup> sur les 24 775 m<sup>2</sup> acquis sont en réalité propriété du Pays, comme l'a confirmé le cadastre. La moins-value estimée au titre de la réduction de superficie est de 37 MF CFP. Pour autant, aucune procédure judiciaire n'a été engagée à ce titre.

En dépit de plusieurs rapports présentés en conseil d'administration pour dénoncer les nombreux vices de cette opération, aucune plainte autre que par la voie civile n'a jamais été déposée par l'établissement. La délibération de février 2009 autorisant le président du conseil d'administration à étudier les possibilités d'annulation de l'achat et à engager le cas échéant une action judiciaire en ce sens<sup>51</sup> s'est vue d'ailleurs rapidement abrogée<sup>52</sup>.

#### **6.4- L'opération Centre de tri du courrier: des besoins identifiés pour un bâtiment qui tarde à voir le jour**

L'OPT s'est rendu acquéreur le 25 novembre 2009, pour un prix de 184 380 000 F CFP, d'un terrain d'environ 3 000 m<sup>2</sup> répondant aux besoins de fusion des deux structures existantes de tri postal : selon une étude menée en 2003, le centre de tri du courrier, sur deux sites distincts (l'un sur la zone portuaire de Papeete, l'autre sur le site aéroportuaire de Faa'a), voit en effet son développement entravé par la vétusté et l'exiguïté de locaux non conformes aux normes internationales. Le projet de construction d'un centre de traitement du courrier sur le nouveau site répond à plusieurs objectifs : l'économie des loyers versés pour les locaux des deux sites actuels, l'optimisation du fonctionnement par la réunion de tous les métiers de l'activité postale sur un site unique. Un comité de pilotage a été mis en place en 2010. Une estimation des besoins et des études ont été conduites pour ce projet, au coût évalué à 800 MF CFP et dont la réalisation a été confiée à la SCI FARE HOTU, société civile appartenant à l'OPT, par délibération du 11 juin 2010. Dans ce cadre, un concours d'architectes a été lancé en août 2010.

Pourtant, ce projet aux besoins confirmés s'est vu gelé en 2011 en raison d'une mauvaise gestion du dossier sur les plans juridique et financier. D'une part, la SCI FARE HOTU a indûment agi en qualité de maître d'ouvrage en l'absence de toute convention de transfert de maîtrise d'ouvrage entre l'OPT et la SCI et alors même qu'elle n'était pas propriétaire du terrain, l'apport de la parcelle par l'OPT, prévu dans la délibération de juin 2010, n'ayant pas été effectué.

D'autre part, alors que l'autorisation du conseil d'administration portait sur un budget de 800 MF CFP TTC, le concours d'architectes a été lancé sur une base révisée de 1,2 Md F CFP TTC (hors études) pour un projet modifié, intégrant désormais des parkings et des surfaces supplémentaires destinées à la location. Au final, le surcoût a été estimé à 700 MF CFP, portant le coût du projet à 1,5 Md.

En conséquence, le concours d'architectes a été déclaré sans suite et la délibération du 11 juin 2010 annulée. 22 MF CFP de frais d'études préalables, d'honoraires et d'indemnisation d'architectes<sup>53</sup> avaient été engagés par la SCI sur ce projet et un comité de pilotage mis en place ; il a été dissous à la suite de cet échec.

Une nouvelle étude de faisabilité stratégique, économique et technique a été menée en 2012 : elle a conduit à l'approbation par le conseil d'administration du projet porté désormais à 1,66 Md F CFP et dont la gestion a été confiée à une nouvelle SCI créée pour l'occasion en avril 2013 (SCI FARE RATA). Depuis, le projet est entré dans une phase plus active, avec l'octroi fin 2013 d'une subvention de l'ADEME dans le cadre du soutien à la politique énergétique dans le bâtiment. Mais des retards dans les demandes de permis de construire ont conduit à repousser le calendrier des travaux du bâtiment à mai 2015, pour une livraison prévue en décembre 2016.

<sup>51</sup> Cf délibération n° COM 2-2009 / OPT du 4 février 2009.

<sup>52</sup> Cf délibération n° 25 BIS – 2009 / OPT du 28 mai 2009.

<sup>53</sup> 10 MF d'indemnités versées aux trois architectes retenus à l'issue du concours + 5,3 MF d'honoraires versés à l'architecte chargé de l'assistance à maîtrise d'ouvrage.

## **6.5- L'opération FARE UTE : un projet défini mais maintes fois modifié, avant d'être abandonné**

En 2002, l'OPT a racheté à TNT l'ensemble immobilier de Fare Ute (assis sur un hectare) pour 770 MF CFP. Un premier projet de construction d'un bâtiment n'est intervenu qu'en 2005. Estimé à 225 MF CFP, il a été remplacé deux ans plus tard par un second projet de bâtiment plus important, destiné à des bureaux en vue de l'installation du service comptable, des archives et d'une cafétéria. Son coût TTC a alors été estimé à 462 MF CFP. La SCI FARE UTE a été constituée en août 2007 aux fins de gestion du projet. L'OPT, qui détient l'essentiel du capital, a apporté la partie du terrain nécessaire. Le permis de construire a été délivré en novembre 2007 et les dossiers de consultation des entreprises ont été établis courant 2008.

Mais la mise en œuvre du projet s'est heurtée aux vicissitudes de la gouvernance de l'OPT : à partir de 2008, au gré des changements de présidence, le programme initialement défini a été successivement remanié, retardant d'autant la construction de l'immeuble dont la livraison était initialement prévue pour fin 2010. Entretemps, l'objectif initial avait perdu sa pertinence, les services de l'OPT devant intégrer le bâtiment à construire ayant été installés ailleurs. Suivant la volonté du ministre de tutelle et de la direction générale, le projet initial d'immeuble de bureaux a été abandonné fin 2009 au profit d'un nouveau projet d'espace commercial pour la promotion et la vente des produits et services du groupe OPT. Ce dernier n'a toutefois été ni défini ni validé. Accordée fin 2009 pour un an, la prorogation du permis de construire est devenue caduque, sans qu'une décision n'ait été prise. En l'absence de réelle volonté de définir un projet, la SCI a été dissoute en septembre 2011. Il en aura coûté à l'OPT plus de 42 MF CFP (dont 25 MF de frais d'architecte et de bureaux d'étude).

## **7- LA GESTION DES SERVICES FINANCIERS**

### **7.1- Une activité restreinte dans un cadre juridique contraint mais dont toutes les possibilités ne sont pas exploitées**

#### **7.1.1- Une offre de services financiers incomplète**

L'offre de services financiers constitue l'une des missions de l'OPT prévue à l'article D. 311-1 du code des postes et télécommunications. Elle n'est toutefois pas considérée comme une mission de service public. Les services financiers des établissements postaux relèvent des compétences de l'Etat à l'exercice desquelles la Polynésie française est habilitée à participer en vertu de la loi organique de 2004. Cette activité est régie par les dispositions du code monétaire et financier (CMF). L'ordonnance n° 2004-729 du 22 juillet 2004 a fixé le régime applicable aux services financiers de l'OPT.

L'OPT, conformément aux dispositions du CMF, gère les compte-chèques postaux et les services associés (virements, prélèvements, chèquiers, cartes monétiques et privatives locales et internationales) qui restent cependant limités (absence d'offre de carte visa premier, d'assurance perte ou vol, offre de package réduite). Il assure également l'envoi et la réception des mandats postaux sur l'ensemble de la Polynésie française. Il offre ainsi des services bancaires de base.

L'OPT peut également proposer des services d'épargne-logement ainsi que la distribution d'autres produits d'épargne pour le compte d'établissements de crédit. L'établissement n'utilise pas cette faculté.

La distribution du livret A, en revanche, n'est plus une possibilité depuis 2009, mais une obligation<sup>54</sup> instituée par ordonnance. A l'instar de la nouvelle mission confiée en métropole à la Banque Postale en 2008, l'OPT se voit ainsi conférer une mission d'intérêt général d'accessibilité bancaire à travers le livret A<sup>55</sup> :

Or, le livret A n'est pas non plus proposé. L'OPT ne répond donc pas à sa mission d'accessibilité bancaire à travers l'épargne réglementée, censée favoriser l'inclusion bancaire des personnes ayant des difficultés d'accès aux services bancaires de base. Selon l'établissement, le conseil d'administration n'a pas validé le lancement du livret A au motif que le dispositif de financement des logements sociaux métropolitains n'était pas intéressant pour l'OPT.

L'absence d'offres d'épargne est expliquée par la prévision d'une rentabilité trop faible. En réponse aux observations provisoires de la chambre, l'OPT affirme déplorer l'impossibilité de commercialiser un service de crédit, seul à présenter un réel potentiel de revenus.

Selon les conclusions de l'étude de janvier 2014<sup>56</sup> sur le livret A commandée par l'OPT à un cabinet d'audit extérieur, les services financiers ne pourraient se rapprocher de l'équilibre financier à moyen terme que grâce à la rémunération complémentaire prévue par le code monétaire et financier, servie par l'Etat au titre de compensation d'une mission de service d'intérêt économique général, mais dont le montant resterait à négocier, ainsi qu'au prix de la facturation de frais aux titulaires du livret. Cette dernière hypothèse au demeurant ne paraît guère compatible avec l'objectif d'accessibilité bancaire via ce livret. Cette étude conclut toutefois à l'opportunité stratégique de l'intervention de l'OPT sur le livret A, dans l'optique de l'accession au statut d'établissement de crédit.

La chambre recommande à l'établissement de prendre en charge la gestion du livret A conformément à ses obligations légales.

#### 7.1.2- Un dispositif de lutte contre le blanchiment de capitaux qui reste à parfaire

L'OPT est soumis comme les établissements de crédit aux obligations relatives à la lutte contre le blanchiment de capitaux. Elles consistent en une obligation de vigilance et une obligation de déclaration de soupçon à TRACFIN<sup>57</sup>.

Les obligations réglementaires de l'OPT sur ce point n'ont pas été respectées de manière satisfaisante. La mise en place d'un dispositif de lutte anti-blanchiment s'est avérée assez lente, des premières actions de formation fin 2007 à la création d'un comité de lutte anti-blanchiment en 2010. Le dispositif n'était pas véritablement opérationnel avant 2014 en raison à la fois de la faiblesse de la procédure de vérification des dépôts et transactions, de l'obsolescence des outils et de la montée en compétence progressive des agents suite aux formations dispensées. Le très faible volume de déclarations de soupçons<sup>58</sup> (3 en 2012 et 2 en 2013) en témoigne.

---

<sup>54</sup> Cf article L 755-7-1 du CMF modifié par l'ordonnance n° 2009-799 du 24 juin 2009.

<sup>55</sup> L'établissement doit ouvrir un livret A à toute personne qui en fait la demande, dans des conditions particulières de seuil pour le dépôt et le retrait et avec l'obligation d'accepter la domiciliation sur le livret A des virements et prélèvements de certaines opérations. En contrepartie de ces contraintes spécifiques en matière de distribution et de fonctionnement du livret A, il est prévu par le code monétaire et financier que l'établissement reçoive, outre le pourcentage perçu sur les encours centralisés auprès de la Caisse des dépôts et consignations, une rémunération complémentaire visant à assurer une « compensation proportionnée aux missions de service d'intérêt économique général » qui lui sont conférées.

<sup>56</sup> Etude BDO-FITEC.

<sup>57</sup> TRACFIN (Traitement du renseignement et action contre les circuits financiers clandestins) est la cellule française de lutte anti-blanchiment.

<sup>58</sup> Les déclarations de soupçons ne portent que sur les opérations supérieures à 900 KF.

L'amélioration récente des résultats (40 déclarations au premier semestre 2014) tient à une meilleure connaissance de la procédure à la suite de contacts pris avec l'Institut d'émission d'Outre-Mer (IEOM) et TRACFIN<sup>59</sup>, aux actions de formation plus intenses menées en 2012 ainsi qu'à la mise en place d'une relation client dans les services financiers.

Mais les déclarations transmises jusqu'à présent ont été souvent tardives, pas toujours exploitables ou de qualité ou d'intérêt insuffisant. De surcroît, la nature des déclarations de soupçons indique soit une très faible vigilance à l'égard des véritables risques liés au territoire polynésien (dispositifs de défiscalisation, opérations immobilières et personnes politiquement exposées) soit, selon l'OPT, une incidence limitée de ces domaines compte tenu du caractère restreint des services bancaires et, partant, de la typologie des clients de l'établissement.

Une cartographie des risques est envisagée afin de faire évoluer la nature des déclarations de soupçons.

La chambre recommande à l'établissement de mener un travail de classification des risques en fonction à la fois des opérations et des clients, préalable à la mise en œuvre d'un dispositif de vigilance adapté.

### 7.1.3- L'évolution inaboutie vers une banque postale

L'ordonnance de 2004 laisse ouverte la possibilité d'une évolution des services financiers de l'OPT vers des prestations d'établissement de crédit, « *sous réserve des adaptations nécessaires et dans des conditions fixées par décret en Conseil d'Etat.* »<sup>60</sup> L'OPT devrait dans cette hypothèse solliciter auprès de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR), dans les conditions prévues par le CMF, un agrément l'habilitant à réaliser des opérations de banque.

La question de l'évolution des services financiers vers une banque postale est pendante à l'OPT depuis 2008, et n'a pas toujours pas trouvé d'aboutissement en 2014. Un comité de pilotage sur le sujet n'a été mis en place qu'en 2013.<sup>61</sup> cf annexe n°7.

Depuis, si des études de marché ont été menées à nouveau sur les produits d'épargne, la question n'a pas été mise à l'ordre du jour des conseils d'administration. L'essentiel des outils permettant l'évolution technique sont pourtant désormais présents dans les services financiers de l'OPT, même s'ils doivent être complétés. Mais il semble que le processus de normalisation soit encore long vers la mise en place d'une banque postale et l'extension des produits proposés : outre l'offre de services d'épargne et un partenariat bancaire à concrétiser, l'agrément auprès de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) reste à obtenir et l'organisation ainsi que la professionnalisation des agents restent à compléter.

## 7.2- L'absence de véritable stratégie pour une activité au pilotage difficile

### 7.2.1- Des objectifs stratégiques peu renouvelés

Sur toute la période examinée, l'activité des services financiers n'est pas apparue comme une priorité stratégique de l'OPT.

---

<sup>59</sup> (Mise en place d'un outil de déclaration en ligne TRACFIN).

<sup>60</sup> Cf CMF, article L. 755-7-2, alinéa 2.

<sup>61</sup> Décision N°047-2013/OPT/DG du 15 mars 2013.

Depuis la délibération de 2008 optant pour le maintien de l'activité de services financiers et le choix de leur évolution vers une banque postale, aucune orientation stratégique nouvelle n'a été présentée concernant les services financiers. Les orientations générales précédentes sont reprises ou restent de l'ordre du vœu pieux.

L'unique axe stratégique poursuivi par la direction des services financiers en 2012, 2013 et 2014, indispensable mais restreint, a consisté à mettre l'activité services financiers en conformité avec les réglementations en vigueur. Il s'est accompagné de la poursuite des travaux en vue de créer un établissement bancaire de plein exercice.

#### 7.2.2- Une organisation cloisonnée qui rend le pilotage particulièrement malaisé

La direction des services financiers (DSF) comprend une cinquantaine d'agents. De nombreuses vacances ont été à déplorer entre 2008 et 2013, avec comme conséquence des difficultés dans la gestion de la relation clients et le recouvrement des créances.

La particularité des services financiers est sa gestion éclatée entre plusieurs directions<sup>62</sup>. Cette organisation complexe, aggravée par le cloisonnement entre métiers, n'est guère propice au pilotage de l'activité.

En effet, la direction des services financiers ne dispose en réalité d'aucune prise sur la partie essentielle de l'activité qu'est la relation client. La distribution des produits est prise en charge dans les agences postales, dont 70 % de l'activité<sup>63</sup>, essentiellement du retrait de fonds, est dédiée aux services financiers. Pour autant, aucun moyen spécifique n'est fourni et la DSF n'a pas autorité sur la formation des agents. Il en est de même pour l'agence multi-guichets dédiée aux professionnels : gérée par la direction des télécommunications, cette agence n'a pas mis en place de formation ni de procédure spécifique pour les services financiers. Le centre d'appel gérant les relations avec les clients, également sous l'égide des télécoms, ne dispose pas des compétences techniques nécessaires. Le choix n'a toujours pas été tranché par l'OPT entre une prise en charge adéquate des clients par la poste et les télécoms ou l'instauration de chargés de proximité DSF au sein des agences postales.

Dans ces conditions, le pilotage par la DSF s'avère ardu. Nonobstant l'instauration en 2012 d'un management par les objectifs associé à des indicateurs de performance, les résultats ne sont pas au rendez-vous : d'une part, les outils du pilotage et de l'analyse de la performance ne sont pas encore installés au sein des CCP ; d'autre part, le suivi des objectifs s'avère en réalité difficilement réalisable, en l'absence d'autorité de la DSF sur le personnel des agences. Aucun objectif conjoint n'est en outre fixé par la direction générale à la DSF et la direction de la poste, ce qui ne facilite pas la transversalité. Ni la direction générale ni la DSF ne disposent d'une vision globale des ressources humaines dédiées aux services financiers. Le fonctionnement par métier entrave ainsi l'appréhension de l'ensemble du circuit des services financiers et l'efficacité de sa gestion.

De surcroît, l'absence jusqu'en 2010 de logiciel adapté aux activités de services financiers a renforcé le cloisonnement du « back office ». L'état-major des services financiers ne disposait pas d'outil permettant de piloter l'activité à travers la connaissance du chiffre d'affaires et du volume de produits placés de chaque agence. Cet outil est désormais opérationnel et les remontées d'information possibles, sous réserve de leur saisie par les agences : cette dernière exigence n'est pas systématiquement satisfaite.

---

<sup>62</sup> La partie « back office »<sup>62</sup>, l'offre et le marketing dépendent de la direction des services financiers (plus précisément du service CCP) ; la partie « front office »<sup>62</sup>, liée à la distribution des produits, est gérée par la direction de la poste ; la lutte anti-blanchiment relève de la direction générale ; une part de la relation avec les clients (l'agence professionnelle et le centre d'appels) est sous l'autorité de la direction des télécommunications.

<sup>63</sup> Le calcul de ce pourcentage par l'OPT est basé sur l'affectation des effectifs des agences par famille de produits en fonction du volume d'opérations.

La chambre recommande à l'OPT d'assurer à la direction des services financiers les moyens d'un réel pilotage de son activité, soit en séparant nettement les activités au sein des agences postales, soit en incitant les différentes directions à un pilotage commun par la fixation d'objectifs conjoints, soit en fusionnant les directions de la poste et des services financiers.

#### 7.2.3- Une activité sans dynamique, à l'exception de l'investissement dans un nouveau système d'information

##### 7.2.3.1- *Une rentabilité négative*

Le chiffre d'affaires annuel des services financiers, de l'ordre de 460 MF en moyenne sur la période, ne représente que 2 à 3 % du chiffre d'affaires total de l'établissement<sup>64</sup>. S'il apparaît en augmentation de 2008 à 2012, cette hausse masque une stagnation de l'activité réelle. Elle résulte essentiellement de l'augmentation des commissions (notamment les commissions liées à la gestion des fonds déposés par d'autres organismes dans les agences OPT<sup>65</sup>).

L'OPT détient environ 20 % de la part de marché des comptes à vue sur le territoire (soit environ 40 000 comptes). Cette part reste stable mais le nombre de comptes ouverts subit une forte contraction en 2012 et redescend pratiquement à son niveau de 2009, à la suite d'une opération de purge du stock de comptes dormants. Mi-2014, 3800 comptes dormants représentaient encore plus de 350 MF et restaient à déclasser. Les comptes actifs et le montant des avoirs sont en légère baisse depuis 2011.

S'agissant des services monétiques, le parc de cartes est également en recul en 2012 après une progression marquée en 2011, pour la même raison (suite à la résiliation des cartes adossées à ces comptes). Les opérations monétiques sont en légère hausse de 2012 à 2014.

Par ailleurs, la rentabilité des services financiers est négative et décroît jusqu'à 2011, avec un léger redressement en 2012<sup>66</sup>. Le coefficient d'exploitation, qui mesure l'efficacité de l'exploitation d'un établissement bancaire à partir du rapport entre les charges d'exploitation et le produit net bancaire, est très défavorable.

Cela tient à la fois à la nature du chiffre d'affaires résultant d'une activité financière très restreinte, à la structure de la clientèle, à la politique tarifaire, et surtout aux charges très élevées liées aux modalités de fonctionnement de l'OPT. Tels quels, sans extension de la gamme d'activités autorisées, les services financiers ne paraissent pas pouvoir être un relais de croissance pour l'OPT.

##### 7.2.3.2- *Un nouveau système d'information attendu*

Corollaire de l'absence de dynamique sur ce secteur, l'OPT n'y a guère investi depuis 2010.

---

<sup>64</sup> A titre principal, il se compose des produits des comptes chèques postaux (45 %) et dans une moindre mesure des produits des mandats et de la monétique ainsi que des produits financiers.

<sup>65</sup> Service d'encaissement de factures et de transport de fonds.

<sup>66</sup> La comptabilité analytique de l'OPT met en exergue une contribution négative des services financiers au résultat de l'établissement à hauteur de 1,2 milliards de F pour 2011 et 1,1 milliards de F pour 2012. Pourtant, le calcul effectué pour la répartition des coûts est basé sur l'imputation au seul service postal des charges fixes du réseau d'agences, liées au respect de la contrainte réglementaire relative à la densité des points de contacts. Si cette affectation est juridiquement justifiée, elle l'est moins d'un point de vue économique, l'activité de services financiers étant prédominante dans les agences. On peut ainsi considérer que, calculée sur une base économiquement plus significative, la rentabilité des services financiers apparaîtrait encore plus dégradée.

Il faut noter toutefois l'investissement conséquent consacré au changement du progiciel bancaire en 2009, projet de plus de 400 MF CFP. Le nouveau progiciel, Deltabank, remplace à partir de 2010 une application CCP obsolète, ne permettant ni l'introduction de nouveaux services ni l'alignement avec les contraintes réglementaires. Le nouveau système d'information, baptisé Hotu Fenua, est destiné à répondre aux besoins futurs de gestion de l'épargne, du crédit et de nouveaux services. Mais, dans l'attente d'une évolution des services financiers, seuls les modules nécessaires à l'utilisation actuelle ont été achetés par l'OPT. Des modules complémentaires devront être installés en cas d'évolution vers une structure bancaire.

### **7.3- Le service rendu aux usagers**

#### **7.3.1- Un service rendu en termes d'aménagement du territoire**

Une mission d'aménagement du territoire est dévolue au service postal de l'OPT : peu contraignante en elle-même<sup>67</sup>, cette mission a été interprétée strictement par l'OPT qui a maintenu sur toute la période examinée 87 agences réparties sur toutes les îles.

Les services financiers fournis par l'OPT permettent au public, via ce maillage territorial, de bénéficier de services bancaires de base sur l'ensemble du territoire polynésien. Les agences et guichets financiers de l'OPT sont en nombre supérieur à l'ensemble de la concurrence en matière financière et ce nombre reste stable, tandis que la tendance générale est à la réduction du nombre de guichets, dégradant le taux d'équipement bancaire en Polynésie française<sup>68</sup>.

La présence de ces agences dans les îles autres que les îles du Vent permet notamment l'organisation d'un service spécifique rendu à certaines banques et entreprises, qui déposent leurs fonds en fin de semaine sur leurs comptes CCP, reportant ainsi la charge de l'assurance et de la sécurité du transport de fonds sur l'OPT : cette pratique, régulière jusqu'à 2010, tend à se réduire en raison de l'augmentation du commissionnement par l'OPT. De la même façon, dans les îles isolées, le service d'encaissement de factures en agences facilite la vie quotidienne de la population en permettant aux entreprises d'être créditées directement sur leur compte CCP. Dans les agences isolées, des terminaux de paiement électronique permettent les retraits d'espèces. Le parc de guichets et distributeurs automatiques OPT est en légère augmentation sur la période, alors même que le nombre d'automates bancaires toutes banques confondues stagne.

Par ailleurs, autre élément positif, l'OPT pratique une politique tarifaire modérée. Il affiche ainsi en 2014 les frais annuels de tenue de compte les plus faibles de Polynésie française, deux fois moindres que la moyenne. Ses autres tarifs standards sont, à de très rares exceptions près, nettement inférieurs aux tarifs moyens en cours sur le territoire<sup>69</sup>.

#### **7.3.1- Une politique commerciale peu offensive**

La gamme de prestations offertes par les services financiers reste limitée, à la fois en termes de clientèle ciblée et de produits proposés. Le compte à vue et les prestations dérivées forment l'essentiel des produits financiers et n'ont pas connu d'évolution majeure tout au long de la période examinée.

---

<sup>67</sup> Aux termes du code des postes et télécommunications, l'exploitant doit simplement veiller « à ce que la densité des points de contact et des lieux de relevage tienne compte des besoins du public et des contraintes d'exploitation résultant notamment de la configuration géographique de la Polynésie française ».

<sup>68</sup> Source : IEOM.

<sup>69</sup> Source : observatoire des tarifs bancaires IEOM.

La direction des services financiers admet ne pas avoir de politique commerciale et le justifie à la fois par le faible périmètre de l'activité, peu propice au lancement d'offres commerciales et par l'absence de décision de l'établissement sur l'évolution des services financiers. L'insuffisante formation des agents en relation avec les clients peut également expliquer l'absence de commercialisation de nouveaux produits. Les offres spécifiques pour les entreprises sont limitées au service d'encaissement pour le compte de tiers et au pack entreprises permettant le transfert de paiement pour l'entreprise et pour ses clients. Leurs comptes sont par ailleurs traités à la manière de comptes courants comme les autres, faute de possibilité d'offre de crédit. La priorité est placée sur la mise en conformité avec la réglementation.

Les rares projets dans le domaine ont principalement pour objectif la réduction des coûts au guichet : 60 % des opérations financières menées en agence concernent des retraits ou dépôts de fonds. Une carte de retrait unique a ainsi été développée en substitution du retrait d'espèces au guichet<sup>70</sup>. Il faut noter toutefois en 2014 un projet d'offres packagées à destination de clientèles ciblées (jeunes, particuliers, population fragile), dont la commercialisation est envisagée en 2015.

### 7.3.2- Une gestion longtemps archaïque de la relation client

#### 7.3.2.1- *Une connaissance longtemps limitée de la clientèle, dont les revenus sont majoritairement très modestes*

Les services financiers de l'OPT peinent à faire évoluer leur clientèle, pour l'essentiel particuliers plutôt âgés et de revenus très modestes. La faible diversification de la gamme de produits proposés, et notamment l'absence de crédit, a entravé l'évolution de cette clientèle vers les nouvelles générations. En 2011, 81 % des clients avaient des revenus mensuels inférieurs à 100 000 F. Seuls 2,5 % des clients détiennent une carte VISA. L'OPT a néanmoins fait progresser l'équipement de ses clients en produits et services bancaires : la part de sa clientèle détenant une carte de paiement et de retrait locale<sup>71</sup> a augmenté jusqu'en 2011 mais stagne depuis.

La connaissance limitée de la clientèle n'a pas favorisé la réalisation d'objectifs commerciaux. Expliqué par l'inadaptation du système d'informations, ce problème est moins prégnant depuis le renouvellement du logiciel bancaire. Cependant, la dernière étude interne sur la segmentation de la clientèle date de 2011 et faisait apparaître des insuffisances sur la fiabilisation des données.

La part des entreprises dans la clientèle des services financiers reste extrêmement faible, autour de 1 % : l'essentiel de la clientèle (90 %) est constituée de particuliers, les associations composant le reste. Ce constat s'explique notamment par l'absence de réponse apportée par l'OPT aux besoins spécifiques des entreprises dans le cadre de l'ordonnance de 2004 : ni crédit, ni avance de trésorerie ne peuvent être accordés<sup>72</sup>. De surcroît, l'organisation des services financiers, sans chargés de clientèle jusqu'à une période très récente, n'est pas non plus adaptée à la prise en charge de ce type de clientèle plus risquée.

---

<sup>70</sup> Projet de carte « one shot » prévue pour décembre 2014.

<sup>71</sup> Carte privative FENUA.

<sup>72</sup> Il est surprenant de constater que la facilité de caisse ne peut excéder 100 000 F CFP alors même que le plafond de retrait autorisé par carte visa est de 200 000 F.

### 7.3.2.2- *Une relation client embryonnaire*

Les services financiers reconnaissent manquer d'une relation client. L'entrée en relation avec un nouveau client s'effectue au guichet, auprès d'agents des services postaux non spécialisés dans les services financiers, chargés de transmettre les dossiers au centre CCP. De plus, jusqu'en 2010, l'ancien système d'informations ne permettait de gérer que des fichiers comptes et non des clients. Or, la technicité requise par les opérations bancaires et le cadre réglementaire exigeant en matière de lutte anti-blanchiment nécessitent une connaissance précise du client et des compétences spécifiques pour sa prise en charge. De fait, les dysfonctionnements sont nombreux : outre de nombreux dossiers incomplets et des tensions entre les équipes du « front » et du « back » « office », les contrôles censés être effectués en agences s'avèrent inexistantes ou approximatifs. Les agences se cantonnent au rôle de simple intermédiaire entre le centre CCP et les usagers.

L'expérimentation menée récemment d'un espace conseil en agence OPT s'est révélée concluante, mais aucune décision n'a été prise concernant sa généralisation ou son abandon.

Depuis août 2013, cinq chargés de clientèle ont été mis en place, gérant un portefeuille clients par zone géographique ainsi que les opérations complexes en back office relatives à la gestion des comptes et une agence dédiée à la relation avec les clients CCP a vu le jour. L'exhaustivité des fichiers clients s'améliore. L'objectif de la DSF à terme est la prise en charge des portefeuilles clients par les agences elles-mêmes, les chargés de clientèle devenant alors responsables de secteurs géographiques ; cet objectif est toutefois conditionné à l'accord de la direction de la poste. Une agence dédiée aux professionnels a été créée il y a quelques années, offrant un service multi-guichets.

### 7.3.2.3- *Une qualité de service perfectible*

Jusqu'à très récemment, la qualité du service bancaire était affectée par les conditions d'accueil dans les agences et l'absence d'interlocuteur compétent dans le domaine bancaire. Emblématiques de la qualité de service défailante, les délais d'ouverture de compte pouvaient aller encore en juillet 2013 de cinq jours à 3 mois, en raison d'une ouverture effectuée en majorité en back office et du fort taux de rejet qui en découlait.

L'amélioration n'est perceptible que depuis 2014, en raison du transfert de l'ouverture des comptes en agence et d'une meilleure connaissance du client : en juin 2014, environ 80 % des comptes sont désormais ouverts en agence, sans délai.

Les remises de chèques libellés en euros sont soumis à des délais excédant nettement ceux des banques de la place, en dépit de l'automatisation mise en œuvre en 2010 : l'encaissement d'un chèque en euro nécessite jusqu'à 45 jours ouvrés contre un mois pour les autres établissements de la place. La dématérialisation des échanges avec la métropole ainsi qu'avec les banques locales aurait pourtant dû raccourcir ces délais. De fait, les opérations de remises de chèques en euros restent manuelles.

En tout état de cause, l'harmonisation des moyens de paiement (virements et prélèvements) entre prestataires de services de paiement en Polynésie et en métropole est assuré depuis début 2014 à travers le passage au standard de l'espace unique de paiement en euros (SEPA<sup>73</sup>) et a permis la réduction des coûts et des délais des transferts de fonds.

---

<sup>73</sup> SEPA : Single Euro Payments Area.

Par ailleurs, le bilan de la mise en place des chargés de clientèle après une année de fonctionnement apparaît positif en termes de suivi des créances, plus mitigé en matière de réclamations<sup>74</sup>.

Les quelques indicateurs de qualité de service existants peuvent apparaître ainsi en hausse récente, mais seule une partie des composantes de cette qualité de service est tracée. De plus, les améliorations permises par le remplacement du système d'informations ne sont devenues effectives qu'avec beaucoup de retard après la mise en service du nouveau progiciel en octobre 2010.

### 7.3.3- Des efforts récents sur la maîtrise des risques

Pendant la majeure partie de la période examinée, les services financiers de l'OPT n'ont pas été à la hauteur des risques engendrés par cette activité.

L'activité des services financiers s'est caractérisée, jusqu'à une période très récente, par l'absence de procédures formalisées et de suivi du contrôle permanent et, partant, de sécurité bancaire. Une réflexion tardive a été engagée depuis 2012 sur la question des processus liés aux services financiers et des procédures correspondantes.

Suite à un audit externe réalisé à la demande de la direction des services financiers, l'accent est mis désormais sur la maîtrise des risques et le contrôle interne : une cellule risques a été créée au sein du centre des chèques postaux et des indicateurs de risques identifiés. Un chantier de révision des procédures et modes opératoires doit se dérouler en 2015, axé sur les contrôles et la conformité bancaire. Un second audit externe effectué en 2014 fait état d'une progression importante du contrôle interne au niveau des services CCP.

Ces avancées étaient permises depuis fin 2010 par les possibilités offertes par le progiciel Deltabank et appelées notamment par les exigences de la lutte anti-blanchiment. Une véritable comptabilité bancaire, centralisée et journalière, est en effet en place depuis 2011 et permet la traçabilité complète des opérations des services financiers. La fiabilisation de la base de données clients s'effectue au fil de l'eau. Le nouveau système d'informations a permis, outre la création de fichiers clients, l'automatisation des ouvertures de comptes, des virements et des mandats. Il ne reste plus qu'une seule agence non informatisée sur les 87 composant le réseau. En ce qui concerne la monétique, plusieurs mises aux normes ont été réalisées dans le courant de l'année 2014<sup>75</sup>.

Pour autant, le déficit en moyens humains ou en formation a parfois entravé la mise en place de procédures appropriées et placé les services financiers en situation de risque opérationnel. L'absence d'évaluation préalable de l'impact du nouveau logiciel sur les procédures et l'organisation a entraîné un retard considérable dans le nouveau suivi des créances, nécessitant l'appel à des ressources extérieures familières de la comptabilité bancaire. Le suivi mensuel des créances ne s'est ainsi opéré qu'en 2012, soit avec 2 ans de décalage par rapport à la mise en service du progiciel. L'agence multi-guichets dédiée aux professionnels n'utilise pas le logiciel Deltabank bien qu'elle en soit dotée : le dossier reste papier, soumis aux risques d'erreurs pouvant résulter des retraitements des données par le centre CCP. En l'absence de procédures ciblées pour cette catégorie de clients, la sécurité bancaire liée aux comptes des entreprises n'est pas garantie.

---

<sup>74</sup> Depuis 2014, le délai de réponse aux réclamations a été abaissé de trois jours à un jour. Le taux de réponse, en revanche, ne s'est que peu amélioré et stagne aux alentours de 30 % (l'indicateur ne prend en compte que les réponses écrites).

<sup>75</sup> Mise aux normes des chéquiers CCP et des procédures liées à la sécurité des chèques, mise en exploitation de la norme de sécurité en vigueur pour le paiement sécurisé en ligne en octobre 2014.

De surcroît, mi-2014, plus de la moitié des indicateurs de risques de la DSF indiquent un risque non encore maîtrisé<sup>76</sup>. Deux indicateurs en particulier témoignent de situations très préoccupantes sur le suivi des fichiers interbancaires liés au traitement des incidents de paiement des particuliers sur leur compte-chèques. Par ailleurs, le manque de moyens humains affectés à la maintenance du système d'information a pu générer des défaillances de la qualité de production.

---

<sup>76</sup> 18 indicateurs sur 31 en rouge ou orange, portant notamment sur le montant des créances irrécouvrables, le nombre de comptes dormants, les demandes de justification de versements en espèces au-delà d'un certain seuil, le suivi des oppositions sur les ouvertures de comptes.

## ANNEXE N°1

### Le rachat de Tahiti Phone

Le conseil de surveillance de Tikiphone, lors de sa séance du 18 février 2013, a émis des réserves portant à la fois sur le prix d'achat de Tahiti Phone, jugé excessif, et les conditions de cet achat, préconisant de conditionner la vente à l'examen des comptes 2012.

En dépit de la présence commune aux deux conseils de plusieurs personnes, dont le président de l'OPT, également président du conseil de surveillance de Tikiphone, le président de Tikiphone, et le directeur de la stratégie de Tikiphone, ces deux derniers étant, au sein de Tikiphone, en charge du dossier, aucune des réserves n'a été mentionnée en séance et l'avis du conseil de surveillance n'a pas été communiqué. Les administrateurs ne disposaient pas non plus du procès-verbal de la séance du 18 février.

Seul l'aval de la présidence de Tikiphone pour le prix de 380 MF a été mis en avant. De surcroît, la présentation des estimations comptables du prix a été faussée, faisant apparaître comme acceptable le prix proposé par le vendeur.

En effet, les deux évaluations comptables (Audit Pacifique et Horwath) réalisées par des cabinets indépendants (estimant la valeur de l'entreprise entre 130 et 240 MF pour l'une, à 180 MF pour l'autre) sont mises sur le même plan que l'évaluation commanditée par le vendeur, nettement plus élevée, alors qu'elles n'ont pas la même base. De plus, l'estimation présentée est augmentée d'un élément (« goodwill ») qui était en réalité déjà inclus dans les évaluations.

De fait, le conseil d'administration de l'OPT s'est déclaré favorable à l'achat pour le prix maximum de 380 MF. Etonnamment, cet avis a fait l'objet d'une délibération<sup>77</sup> alors que le dossier avait été présenté sous la forme d'une communication – d'ordinaire non soumise au vote – et non d'un rapport de délibération. Les présidents de Tikiphone et de l'OPT ont été chargés de l'exécution de cette décision.

Les comptes 2012 de Import Discount ne sont remis qu'au moment de la signature de l'acte de cession des parts<sup>78</sup>, ne laissant ainsi aucune place à un véritable examen. Les signataires ont pourtant reconnu dans l'acte d'achat avoir « parfaite connaissance » de l'ensemble des documents remis préalablement à l'acquisition.

Au vu de ces comptes, le prix négocié, basé sur un résultat prévisionnel estimé à partir des comptes 2010 et 2011 de la société à 40 MF pour 2012, paraissait surévalué : les comptes 2012 montrent en effet un résultat nettement inférieur (excédent de 339 000 F).

Une étude du cabinet Audit Pacifique réalisée en novembre 2013 a évalué Tahiti Phone à 35 MF CFP.

---

<sup>77</sup> Délibération-com n° 02-2013 / OPT du 28 février 2013.

<sup>78</sup> Comme indiqué dans l'acte d'achat.

## ANNEXE N°2

### La formation de l'autofinancement

#### Le résultat comptable : vision d'ensemble :

Les résultats de l'OPT sont fluctuants mais toujours excédentaires sur la période. En forte baisse en 2010, les bénéfices repartent à la hausse à partir de l'exercice 2011. Le résultat représente selon les années entre 6 et 26 % du chiffre d'affaires.

#### *Evolution du résultat*

<b>En millions de F CFP</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Variation 2013/2008</b>
Résultat net	1 621	2 115	1 062	1 903	2 670	4 124	+ 154 %
% du chiffre d'affaires	9.4 %	12.2 %	6.2 %	11.5 %	16.7 %	26.4 %	

Source : comptes financiers, retraités pour 2009 et 2010 des opérations correspondant à chaque exercice (cf. rapport commissaire aux comptes exercice 2010).

#### L'évolution des produits et des charges

Sur l'ensemble de la période, les produits ont progressé plus vite que les charges : + 13 % contre – 1 %. Cependant, cette progression globale n'est due qu'aux produits financiers : les produits d'exploitation, qui représentent 80 % de l'ensemble des produits, sont, eux, en baisse de 8 % sur la période.

L'augmentation de l'ensemble des produits n'est constatée que sur trois exercices, 2009 et surtout 2010 et 2013. Ils connaissent une baisse importante en 2011 puis une stagnation en 2012.

S'agissant des charges, leur très légère baisse globale s'explique surtout par la diminution de l'impôt sur les bénéfices, lui-même lié à un résultat fiscal en baisse, les dividendes distribués par les filiales constituant des produits non imposables. Les charges d'exploitation, en hausse jusqu'en 2010, régressent ensuite pour retrouver leur niveau de 2008, à l'exception cependant des charges de personnel, qui continuent leur progression. Cette augmentation retient d'autant plus l'attention que l'effectif diminue globalement sur la période (cf. partie « dépenses de personnel »).

Les charges exceptionnelles connaissent des variations dues aux provisions que l'OPT a constituées afin de faire face à un certain nombre de litiges, tant avec les clients qu'avec les administrations ou le personnel. Ainsi, en 2012, les provisions pour litiges ont représenté 380 MF et 630 MF en 2013.

<i>En millions de F CFP</i>	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Var 2013/2008
Produits	18 833	19 819	22 538	19 745	19 788	21 212	+ 12.6 %
<i>dont produits d'exploitation</i>	17 605	17 659	17 851	17 349	16 663	16 238	- 7.7 %
<i>dont produits financiers</i>	922	1 440	1 232	1 613	2 486	3 926	
<i>dont produits exceptionnels</i>	305	720	3 453 <sup>79</sup>	783	638	1 048	
<i>n/n-1</i>	- 0.8 %	+ 5.2 %	+ 13.7 %	- 12.3 %	+ 0.2 %	+ 7.1 %	
Charges	17 212	17 769	21 411	17 842	17 118	17 089	- 0.7 %
<i>dont charges d'exploitation</i>	15 540	16 240	17 029	16 943	16 183	15 569	+ 0.1 %
<i>dont charges financières</i>	128	58	306	141	50	107	
<i>dont charges exceptionnelles</i>	198	382	3 580 <sup>80</sup>	258	605	824	
<i>dont impôts sur les bénéfices</i>	1 347	1 089	494	500	280	588	
<i>n/n-1</i>	+ 0.1 %	+ 3.2 %	+ 20.4 %	- 16.6 %	- 4 %	- 0.1 %	

Source : comptes financiers

### Les indicateurs de profitabilité : l'excédent brut d'exploitation et le résultat d'exploitation

<b>Soldes intermédiaires de gestion (en millions de F CFP)</b>	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Var. 2013/2008
Production de l'exercice	16 939	17 081	17 238	16 635	16 124	15 859	- 6 %
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>17 144</b>	<b>17 327</b>	<b>16 997</b>	<b>16 550</b>	<b>15 997</b>	<b>15 593</b>	<b>- 9 %</b>
Consommations intermédiaires	5 924	6 232	7 021	6 527	5 762	5 819	- 2 %
VALEUR AJOUTEE	11 063	10 890	10 244	10 109	10 361	9 965	- 10 %
Charges de personnel (en net)	6 780	6 636	6 995	7 035	7 448	6 843	+ 1 %
<b>EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>4 173</b>	<b>3 987</b>	<b>3 064</b>	<b>2 833</b>	<b>2 818</b>	<b>3 047</b>	<b>- 27 %</b>
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>2 066</b>	<b>1 537</b>	<b>822</b>	<b>406</b>	<b>480</b>	<b>668</b>	<b>- 68 %</b>
RESULTAT COURANT	2 860	2 919	1 748	1 878	2 916	4 487	+ 57 %
RESULTAT EXCEPTIONNEL	107	339	- 193	525	33	225	
RESULTAT NET	1 621	2 115	1 062	1 903	2 670	4 124	+ 154 %

Source : comptes financiers, retraités pour 2009 et 2010 des opérations correspondant à chaque exercice (cf. rapport commissaire aux comptes exercice 2010)

Le chiffre d'affaires diminue sur la période. La baisse parallèle de la valeur ajoutée s'explique par une insuffisante maîtrise des consommations intermédiaires en comparaison de l'évolution de la production de l'exercice, en régression régulière depuis 2010.

Surtout, les charges de personnel n'apparaissent pas suffisamment maîtrisées (+ 1 %) alors même que la production diminue de 6 %. Ces charges ont en particulier continué leur progression jusqu'en 2012 (+ 9,5 % de 2008 à 2012). Un effort de maîtrise se manifeste en 2013, avec une baisse importante des charges de personnel par rapport à l'exercice précédent (- 8 %).

L'évolution de l'excédent brut d'exploitation (EBE), indicateur important de la productivité globale de l'activité de l'établissement, est directement liée à celle des charges de personnel. Cet indicateur est représentatif de la marge que l'établissement dégage sur son exploitation courante pour financer ses charges financières, d'amortissements et de provisions. Il régresse de plus du quart sur la période, malgré un redressement en 2013,

<sup>79</sup> Produits de cessions d'immobilisations corporelles (3 Md) : cession (aux investisseurs métropolitains) de la partie du câble Honotua dont le financement a été réalisé en défiscalisation loi Girardin // charges : cession d'actifs immobilisés.

<sup>80</sup> Cf. note 24.

alors même que la ligne impôts et taxes s'est allégée en fin de période<sup>81</sup>.

Le poids dans l'EBE des charges de structure, se rapprochant de 100 % à partir de 2010, témoigne d'une structure d'exploitation dégradée. Le ratio se redresse toutefois depuis 2012, parallèlement à la baisse des charges financières.

<i>En millions de F CFP</i>	2008	2009	2010	2011	2012	2013
EBE	4 173	3 987	3 064	2 833	2 818	3 047
Dotations aux amortissements-exploitation (c/681) (DA)	2 255	2 538	2 669	2 778	2 529	2 560
Charges d'intérêts (c/661) (i)	16	9	36	99	17	12
Poids dans l'EBE =(DA+i)/EBE	54 %	64 %	88 %	102 %	90 %	80 %

Le résultat d'exploitation, qui intègre notamment les dotations aux amortissements et provisions, est en chute régulière : il est en 2013 de - 68 % par rapport à 2008. Il diminue en particulier de 50 % entre 2009 et 2010, puis à nouveau entre 2010 et 2011. Sa forte dégradation en 2011, supérieure à celle de l'excédent brut d'exploitation, est due à l'explosion des autres charges de gestion courante (multipliées par 2,5 entre 2010 et 2011) : plus de 125 MF sont en effet comptabilisés en pertes lors de cet exercice (pertes sur créances irrécouvrables pour 72 MF, écarts de caisse des agences, sommes trop perçues par les agents et prescrites). En 2012, ces charges apparaissent toujours aussi importantes, incluant notamment des pertes sur créances irrécouvrables en hausse, à 116 MF) (cf. partie sur le recouvrement). Elles régressent en 2013.

Le résultat courant diminue fortement en 2010 et 2011, avant de retrouver en 2012 son niveau antérieur et d'augmenter nettement en 2013. Mais ce redressement depuis 2012 n'est dû qu'à un résultat financier gonflé (+ 960 MF en 2012 par rapport à 2011 et + 1 380 MF en 2013) par la distribution de dividendes des filiales de l'OPT, c'est-à-dire essentiellement par Tikiphone/Vini (1,9 milliards F en 2012 et 3,3 milliards en 2013). Le versement de dividendes par Tikiphone/Vini, nul en 2008, stable en 2009 et 2010, est multiplié par 1,7 en 2011 puis par 2 en 2012 et à nouveau par 1,6 en 2013.

Le résultat net apparaît ainsi en forte hausse sur la période (+ 154 %) : après avoir été divisé par deux entre 2009 et 2010, il se redresse en 2011 et 2012 sous l'effet de plusieurs facteurs : outre l'augmentation des dividendes versés par les filiales (cf ci-dessus), l'établissement profite également d'un résultat exceptionnel atypique en 2011<sup>82</sup> ainsi que de la baisse de l'impôt versé sur les bénéfices (les dividendes n'étant pas imposables à ce titre).

L'écart constaté entre la chute du résultat d'exploitation, mesurant la performance industrielle et commerciale de l'OPT indépendamment des opérations financières et exceptionnelles, et la progression du résultat net témoigne de l'incidence des apports financiers de Tikiphone/Vini sur la formation du résultat.

Un retraitement du résultat par la neutralisation des dividendes versés par les filiales permet de mieux appréhender la performance intrinsèque de l'OPT : le résultat ainsi retraité ressort en baisse de 67 % sur la période et n'est plus excédentaire que de 499 millions en 2013.

<sup>81</sup> Par suite d'un changement de méthode de comptabilisation (dividendes enregistrés en produits pour leur montant net, impôt déduit).

<sup>82</sup> Produits exceptionnels sur exercices antérieurs dus à des corrections d'erreurs dans la convention d'interconnexion au titre des exercices 2005 à 2008.

## Le résultat retraité

En millions de F CFP	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Var. 2013/2008
Résultat net	1 621	2 115	1 062	1 903	2 670	4 124	+ 154 %
Produits de participations dont dividendes de Tikiphone/Vini	112.5	980.1	867.3	1 209.6	2 056.5	3 625	+ 3 122 %
	0	611.6	611.6	1 014.9	1 968.7	3 293.6	
Résultat retraité	1 508.5	1 134.9	194.7	693.4	613.5	499	- 67 %

Source : comptes financiers et retraitements CTC

## La contribution des différents secteurs d'activité au résultat d'exploitation

L'analyse de la contribution des différents secteurs d'activité au chiffre d'affaires met en exergue la prédominance du secteur des télécoms : sur la période, ce dernier représente toujours environ 84 % du chiffre d'affaires de l'établissement. Cependant, parallèlement à la contraction du chiffre d'affaires total, celui des télécoms (téléphonie fixe, internet et liaisons) diminue de 8 % de 2008 à 2012. Celui du secteur postal s'érode depuis 2010 après une évolution favorable de 2008 à 2010. Il retrouve en 2012 son niveau de 2008. Il convient de noter la progression du chiffre d'affaires du secteur financier (+ 42 %), dont la part est toutefois la plus faible, bien qu'en augmentation (de 2 % en début de période à 3,5 % en fin de période). Les tendances se poursuivent sur 2013 : baisse du chiffre d'affaires global, des télécoms et de la poste, et fléchissement nouveau du chiffre d'affaires financier.

## Evolution du chiffre d'affaires selon les secteurs d'activité

En millions de F CFP	2008	2009	2010	2011	2012	Var. 2012/2008
Télécom	14 474	14 590	14 317	13 979	13 282	- 8 %
Postal	1 746	1 795	1 878	1 800	1 740	0 %
Financier	400	424	442	481	567	+ 42 %
Divers	524	399	358	290	408	- 22 %
<b>Total chiffre d'affaires</b>	<b>17 144</b>	<b>17 208</b>	<b>16 995</b>	<b>16 550</b>	<b>15 997</b>	<b>- 6.7 %</b>

Source : rapports des commissaires aux comptes

S'agissant du secteur des télécoms, les flux financiers croisés entre l'OPT et sa filiale Tikiphone/Vini via les conventions (d'interconnexion notamment) et la distribution de dividendes permettent un jeu d'équilibre masquant la réalité du résultat d'exploitation de l'OPT. Ainsi, l'impact des révisions de tarifs d'interconnexion sur les produits et charges d'exploitation de l'OPT<sup>83</sup>, conséquence de la détermination progressive des tarifs par modélisation basée sur les coûts, ajouté à l'impact de la baisse structurelle de volume des trafics mobile vers fixe, se voit compensé par l'augmentation des dividendes versés par la filiale<sup>84</sup>.

## L'autofinancement

Sur la période examinée, l'OPT dispose d'une capacité d'autofinancement comprise entre 3,7 et 4 milliards F, à l'exception de l'exercice 2012, dont le résultat financier atypique entraîne un accroissement de la CAF à 4,7 milliards.

<sup>83</sup> Augmentation depuis 2010 des dépenses de reversement de l'OPT aux opérateurs de téléphonie mobile, dont Tikiphone (trafics fixe vers mobile) et baisse des quote-parts sur trafics mobile vers fixe (qui représentent la moitié du chiffre d'affaires de téléphonie mobile, soit 570 MF en 2012).

<sup>84</sup> Cf. PV CA du 27 août 2010 : face aux modifications des tarifs des appels fixes vers les terminaisons mobiles entraînant une augmentation du résultat comptable net de Tikiphone, il est envisagé d'augmenter le montant des dividendes distribués par Tikiphone, « afin de garantir les équilibres financiers de l'OPT ».

### Formation de la capacité d'autofinancement

<i>En millions de FCFP</i>	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Excédent brut d'exploitation	4 173	3 987	3 064	2 833	2 818	3 047
+ Transferts de charges d'exploitation	24	26	34	57	40	49
+ Autres produits d'exploitation	41	35	45	42	32	26
- Autres charges d'exploitation	102	94	100	246	248	182
+ Produits financiers (sauf reprises)	900	1 428	1 199	1 538	2 363	3 861
- Charges financières (sauf dotations )	17	16	36	141	28	90
+ Produits exceptionnels (sauf reprises et opérations en capital)	7	57	116	520	112	4
- Charges exceptionnelles (sauf dotations et opérations en capital)	49	189	116	113	77	10
- Impôts sur les bénéfices	1 347	1 143	494	500	279	588
<b>CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT</b>	<b>3 630</b>	<b>4 091</b>	<b>3 712</b>	<b>3 990</b>	<b>4 733</b>	<b>6 117</b>

Source : comptes financiers, retraités pour 2009 et 2010 des opérations correspondant à chaque exercice (cf rapport commissaire aux comptes exercice 2010).

Sur toute la période, la CAF s'est avérée largement suffisante pour assurer le remboursement en capital de la dette, l'établissement étant faiblement endetté. La CAF a ainsi permis le financement des investissements, le remboursement des deux emprunts et l'augmentation du fonds de roulement.

Son niveau a en outre rendu possible la rémunération du Pays actionnaire. Conformément à la délibération n° 2006-75 APF du 15 novembre 2006, des dividendes ont été versés au budget de la Polynésie française en 2010, au titre des exercices 2006 et 2007, pour un montant de 3 milliards FCFP ainsi qu'en 2013, au titre des exercices 2011 à 2013 (7 milliards FCFP). Après paiement des dividendes, la part de la CAF restant à disposition de l'OPT pour son autofinancement est d'environ 3,6 milliards FCFP en 2013.

<i>En millions de FCFP</i>	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Capacité d'autofinancement (CAF) (a)	3 630	4 091	3 712	3 990	4 733	6 117
Remboursement des emprunts en capital	58	47	82	538	569	500
CAF nette	3 572	4 044	3 630	3 452	4 164	5 617
Dividendes payés (b)	0	0	0	1 903	2 667	2 430
<b>Autofinancement (a-b)</b>	<b>3 630</b>	<b>4 091</b>	<b>3 712</b>	<b>2 087</b>	<b>2 066</b>	<b>3 687</b>

Source : comptes financiers

## ANNEXE N°3

### Le financement des investissements et les équilibres financiers

*Tableau de financement*

<i>En millions de F CFP</i>	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>RESSOURCES</b>						
Capacité d'autofinancement	3 630	4 091	3 712	3 990	4 733	6 117
Cessions ou réductions d'immobilisations	10	423	3 285 <sup>85</sup>	702	170	1 942
Dotations et subventions	1 503 <sup>86</sup>	0	0	0	0	0
Dettes financières	2	3 015	1 878	0.7	16	0
<i>Dont emprunts</i>	0	3 013	1 877	0	0	0
<b>TOTAL DES RESSOURCES</b>	<b>5 145</b>	<b>7 529</b>	<b>8 875</b>	<b>4 693</b>	<b>4 919</b>	<b>8 059</b>
<b>EMPLOIS</b>						
Immobilisations	4 999	10 284	6 626	6 908	2 607	1 983
<i>Dont immobilisations en cours</i>	15	8 270	273	511	247	247
Dividendes et subventions ( <i>mis en paiement au cours de l'exercice</i> )	0	0	3 000	133	0	7 000
Remboursement de dettes financières	60	49	85	566	570	500
<i>Dont remboursement d'emprunts</i>	58	47	82	538	569	486
<b>TOTAL DES EMPLOIS</b>	<b>5 059</b>	<b>10 333</b>	<b>9 711</b>	<b>7 607</b>	<b>3 177</b>	<b>9 483</b>
<b>VARIATION DU FONDS DE ROULEMENT</b>	<b>86</b>	<b>- 2 804</b>	<b>- 836</b>	<b>- 2 914</b>	<b>1 742</b>	<b>- 1 424</b>

*Source : comptes financiers*

*Valeurs bilantielles*

<i>En millions de F CFP</i>	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Fonds de roulement net global	25 327	22 457	21 620	18 707	20 449	19 044
Besoin en fonds de roulement	9 358	6 411	7 728	5 710	4 979	3 429
Trésorerie	15 969	16 046	13 893	12 997	15 470	15 615

*Source : comptes financiers*

#### *Evolution de la capacité d'endettement et de l'autonomie financière*

<i>En millions de F CFP et en %</i>	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Dettes financières à moyen et long terme	0	3 013	4 891	4 377	3 906	3 401
Capitaux propres	45 121	47 030	44 998	46 681	49 202	46 204
Total net du bilan	62 417	69 467	68 972	69 333	71 421	66 848
Dettes à moyen et long terme / capitaux propres (%)	0	6.4	10.8	9.3	7.9	7.3
Capitaux propres / total net du bilan (%)	72.3	67.7	65.2	67.3	68.9	69.1

*Source : CTC, à partir des comptes financiers et rapports de gestion*

#### *Evolution du résultat consolidé*

<i>En millions de F CFP</i>	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Var. 2013/2008
Chiffre d'affaires net	25 730	25 066	24 490	23 652	23 302	23 233	- 10 %
<i>Produits d'exploitation</i>	26 355	25 817	25 928	25 139	24 266	24 129	- 8 %
<i>Charges d'exploitation</i>	20 757	21 728	23 503	22 854	21 865	23 112	+ 11 %
Résultat d'exploitation	5 599	4 089	2 425	2 285	2 401	1 018	- 82 %
Résultat net consolidé	3 591	2 314	421	1 205	2 029	288	- 92 %

*Source : comptes financiers*

<sup>85</sup> Cession immos pour 3 milliards en 2010 : cession de la partie défiscalisée du câble Honotua aux investisseurs.

<sup>86</sup> Subvention d'équipement FREP (Fonds de reconversion économique de la Polynésie) au titre de la participation du Pays au financement du câble sous-marin Honotua.

## ANNEXE N°4

### Les dépenses de personnel

#### *Evolution des effectifs*

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Var.13/08
Effectif total <sup>87</sup>	992	998	1024	990	953	951	- 4.1 %
Effectif moyen <sup>88</sup>	934	939	957	934	926	900	- 3.6 %
dont effectif moyen permanent <sup>89</sup>	869	869	889	881	885	858	- 1.2 %
dont effectif moyen CDD	65	70	68	53	41	42	- 35 %

*Source : bilans sociaux*

#### *Evolution des dépenses de personnel*

<i>En millions de F CFP</i>	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Var.13/08
Charges totales de personnel	6 780	6 636	6 995	7 035	7 448	6 843	+ 0.9 %
<i>dont total rémunérations</i>	5 114	4 962	5 107	5 213	5 618	4 970	- 2.8 %
Traitements et salaires (congrés payés inclus)	3 805	4 015	4 136	4 034	4 050	4 063	+ 6.8 %
Primes et indemnités hors primes de départ volontaire	981	947	971	908	889	875	- 10.8 %
Part dans la dépense totale	19.1 %	19 %	19 %	17.4 %	15.8 %	17.6 %	
<i>Total rémunérations hors primes de départ</i>	4 786	4 962	5 107	4 942	4 939	4 938	+ 3.2 %
Primes de départ volontaire	328	0	0	270.7	677.9	31.9	
Charges de personnel hors primes de départ volontaire	6 452	6 636	6 995	6 764	6 770	6 811	+ 5.5 %

*Source : comptes financiers et rapports de gestion*

#### *Coût annuel moyen du personnel*

<i>En milliers de F CFP</i>	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Var.2013/2008
Personnel permanent	7 469	7 273	7 494	7 674	8 232	7 730	3.5 %
CDD	4 412	4 511	4 886	5 178	4 565	5 017	13.7 %
Tous personnels confondus	7 264	7 066	7 309	7 531	8 069	7 604	4.7 %

*Source : comptes financiers et rapports de gestion*

<sup>87</sup> L'effectif total comprend l'ensemble du personnel en activité et hors activité, quel que soit le temps de travail.

<sup>88</sup> L'effectif moyen comprend l'ensemble du personnel en activité, comptabilisé au prorata du temps de travail.

<sup>89</sup> L'effectif permanent est composé pour l'essentiel de contrats à durée indéterminée, les CEAPF (corps de l'Etat pour l'administration de la Polynésie française) en représentant moins de 10 %.

## ANNEXE N°5

### Les plans de départ volontaire

#### Le plan 2003-2008

Le premier dispositif, instauré en 2003, est arrivé à son terme en juillet 2008. Alors même que l'un des objectifs affichés de ce plan était la réalisation de gains de productivité, l'établissement a reconnu, au terme des cinq années de mise en œuvre, ne pas disposer d'outils pour la mesure de la productivité de ses principaux métiers. L'efficacité du dispositif n'a donc pu être mesurée.

D'autre part, l'effectif moyen a augmenté de 2,5 % sur la période de mise en œuvre du plan. Le coût global a été de 508 MF CFP pour 71 bénéficiaires.

#### Le plan 2010-2013

Nonobstant ce bilan, un second dispositif de départ volontaire a couvert les années 2010 à 2013. Il s'est inscrit dans un cadre de réduction de la masse salariale et de meilleure répartition des effectifs et des compétences, suite à l'audit conduit en 2009 par un prestataire extérieur sur la mesure de la productivité. Celui-ci avait mis en avant un sureffectif global estimé à plus d'une centaine de salariés<sup>90</sup> et des ratios de productivité inférieurs aux standards du métier. Le plan prévoyait la suppression d'au moins 80 % des postes budgétaires ainsi libérés.

Le dispositif incitatif s'est adressé aux agents contractuels permanents ainsi qu'aux fonctionnaires CEAPF<sup>91</sup> sous certaines conditions. La procédure appliquée a visé à l'ouverture de la proposition à tous ces personnels, selon des critères d'âge et d'ancienneté, mais l'OPT s'est réservé un droit de refus de la demande pour intérêt du service. Cette possibilité n'a toutefois jamais été activée. Les personnels ont, dans ce cadre, bénéficié d'une indemnisation équivalente à un mois de salaire par année d'ancienneté, plafonnée à 24 mois. Le plan a porté au total sur 88 personnes, pour un coût global de 950 MF CFP au titre des indemnités versées.

Les conditions de suppression de postes posées par le conseil d'administration n'ont pas été respectées : seuls 27 postes ont été supprimés sur les 88 départs, soit 30 %, au lieu des 80 % prévus. En conseil d'administration, cette dérive a été justifiée par l'attention à la qualité du service dans les agences postales, la majorité des demandes de départ étant présentées comme émanant des guichetiers. En réalité, les guichetiers n'ont représenté que 9 % des départs volontaires et certains postes en relation directe avec les clients demeurent toujours vacants.

De fait, les résultats en termes de réduction de la masse salariale apparaissent fragiles : hors indemnités de départ, elle a effectivement diminué de 3 % de 2010 à 2012 pour se stabiliser en 2013 (-170 MF CFP au total). Le cadre d'emplois budgétaires est à nouveau en hausse en 2014.

Le pilotage de ce dispositif se révèle déficient : les décisions de suppression ou de maintien des postes semblent avoir été prises au cas par cas, sur proposition des différentes directions. Aucune cible n'a été fixée en termes de métiers concernés par l'opération. La mesure ne s'est pas inscrite dans une stratégie préalable de gestion prévisionnelle des

---

<sup>90</sup> Rapport Audiforma et Bernard Julhiet, *Mesure de la charge de travail au sein des entités du groupe OPT*, juin 2009.

<sup>91</sup> Corps de l'Etat pour l'administration de la Polynésie française.

emplois et des compétences. L'attention de la direction générale avait pourtant été attirée sur les risques d'un tel dispositif, tant sur le plan financier que dans le domaine des ressources humaines, avec la perte potentielle de compétences rares<sup>92</sup>. En outre, un premier bilan provisoire de 2012 a alerté sur le non-respect des suppressions de postes. Malgré cela, le dispositif n'a pas été réorienté.

---

<sup>92</sup> Cf courrier du conseiller RH au directeur général du 9 avril 2010.

## ANNEXE N°6

### Cas d'une indemnité de rupture de contrat supérieure à 27 MF CFP

La convention de rupture négociée a été signée le 11 mai 2012 avec le cadre dirigeant, conformément à une délibération du conseil d'administration du 9 août 2011.

Les principes présidant au dispositif de départ volontaire alors en cours ont été retenus, dans la mesure où le cadre dirigeant répondait aux critères prévus. Il a en outre été tenu compte des particularités de son contrat de travail, notamment de la clause de non concurrence négociée au moment du contrat bien que cette pratique ne fût pas courante à l'OPT.

Le cadre dirigeant a ainsi perçu 9,28 MF CFP brut d'indemnité conventionnelle de départ correspondant, par analogie avec le dispositif de départ volontaire, à un mois de traitement brut par année d'ancienneté. Le contrat avait été suspendu pendant une période de 22 mois, mais l'ancienneté a été calculée conformément à la convention d'établissement, qui prévoit généreusement l'intégralité de la durée de suspension de contrat comme temps de service effectif dans la détermination de l'ancienneté. Au titre de l'indemnité de non concurrence, il a perçu 18,56 MF brut, conformément à son contrat de travail<sup>93</sup>, portant le total brut de l'indemnisation à 27,8 MF CFP.

---

<sup>93</sup> Le contrat de travail prévoit une indemnité de non concurrence de 12 mois de salaire moyen calculé sur la rémunération brute des 6 derniers mois.

## ANNEXE N°7

### Historique du projet de banque postale

Dans le souci de rentabiliser l'activité, une première délibération en 2008 a validé le choix d'une évolution des services financiers au-delà des produits et services encadrés par l'ordonnance de 2004. Des études ont été engagées sur la création d'une banque postale ou la prise de participation de l'OPT dans une banque locale.

Ajourné pendant toute l'année 2009, le choix a été confirmé par une délibération de 2010 autorisant la direction « *à poursuivre les travaux sur la création de la banque postale polynésienne* » en recherchant un partenariat bancaire.

Un partenariat est recherché auprès de la Banque Postale, approchée en 2012. Le projet a obtenu le soutien de la Polynésie, qui a demandé fin 2012 un accord de principe au ministre de l'économie et des finances de métropole. Un appel d'offres pour une assistance technique a été lancé mi-2013.

Toutefois, la réponse du ministère des finances de métropole en août 2013 a remis cette stratégie en question, en arguant de la gouvernance à consolider, de l'absence de lancement des produits d'épargne prévus par l'ordonnance de 2004 et de la place incertaine pour un quatrième opérateur bancaire sur le marché polynésien.



OFFICE DES POSTES  
ET TELECOMMUNICATIONS

\*\*\*\*\*



POLYNESIE FRANÇAISE

\*\*\*\*\*

**Le Président du conseil d'administration  
Directeur Général**

\*\*\*\*\*

Papeete, le 24 avril 2015

N° CS/OPT/PCA/15/00024  
CS/OPT/DG/15/00033

à

**Monsieur le Président  
de la Chambre Territoriale des Comptes de Polynésie française  
Rue Edouard Ahne – Immeuble Uupa  
B.P. 331  
98713 PAPEETE**

**Objet** : Réponses aux observations formulées par la chambre dans son rapport définitif  
Examen de la gestion de l'Office des postes et télécommunications

**Réf.** : Lettre n° 2015-155 du 23 mars 2015 (CE/OPT/PCA/15/00064)  
Lettre n° 2015-151 du 23 mars 2015 (CE/OPT/DG/15/00202)

Monsieur le Président,

Vous nous avez transmis, respectivement, en tant que Président du conseil d'administration et directeur général de l'OPT, le rapport d'observations définitives de la chambre territoriale des comptes sur les exercices 2008 à 2014.

Conformément à l'article L. 272-48 du code des juridictions financières, nous vous adressons une réponse écrite commune, jointe en annexe, pour certaines parties du rapport.

Nous avons bien noté qu'à réception de la présente, vous nous transmettez le rapport d'observations définitives accompagné de notre réponse commune.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de notre considération distinguée.



Marc CHAPMAN



Jean-François MARTIN

**Réponse au point 4-2 « Une organisation du recouvrement hésitante et inadaptée jusqu'en 2013 »**

Le conseil d'administration de l'OPT a autorisé le directeur général, par délibération 09-2015/OPT du 12 mars 2015, à poursuivre la procédure contentieuse initiée contre Sofrecom au tribunal mixte de commerce de Paris, afin d'obtenir réparation des manquements établis et des préjudices subis dans le cadre de la réalisation du contrat relatif au système d'information des télécommunications de l'OPT, dénommé « Te Vaipuna ».

**Réponse au point 3-2 « Des comptes dont la fiabilité est encore perfectible »**

Les commissaires aux comptes de l'OPT ont certifié avec réserves les comptes des exercices 2010, 2011 et 2012.

Les réserves émises sur 2010 ont été levées progressivement suite aux travaux de la « *Task Force Certification des Comptes* » ; elles portaient principalement sur :

- l'existence et l'exhaustivité des immobilisations : l'inventaire a été réalisé en 2011 et a donc permis de lever cette réserve sur 2012 ;
- l'existence et l'exhaustivité du chiffre d'affaires des liaisons louées, cette réserve a été levée sur 2012,
- les contrôles des éléments de paie :
  - o la réserve portant sur le rapprochement entre le livre de paie et la comptabilité a été levée sur 2011.

La réserve portant sur la valorisation de la provision pour congés payés liée à l'impossibilité de justifier le solde de congés dus à la fin de l'exercice demeure.

**Réponse au point 5-3 « la gestion de ressources humaines »**

Concernant le projet de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEC), cette démarche est liée à la stratégie, « Ambition 2020 », envisagée pour le groupe OPT sur les 5 prochaines années.

En effet, nous souhaitons disposer d'un plan schéma directeur stratégique afin de répondre aux attentes de nos clients et du marché avec des objectifs de rentabilité à moyen et long terme. Ce plan devra notamment s'appuyer sur les nouvelles technologies afin de proposer des produits et services innovants, saisir de nouvelles opportunités de croissance et maîtriser les coûts. Ces travaux ont été lancés, avec l'expertise du cabinet SOLUCOM, et la restitution devant les membres du conseil d'administration est prévue à la fin du premier semestre 2015.

Dans ce contexte, nous aurons ensuite à définir une vision globale de nos besoins futurs en ressources humaines (nombre de salariés par direction et métiers clefs) avant de planifier des recrutements, formations ou départs. Par conséquent, ce sont donc les choix stratégiques retenus pour le groupe OPT qui permettront dans un second temps de décliner la politique en matière de ressources humaines, de chaque entreprise, et la GPEC qui en découle.

**Réponse au point 5-4-3 les ruptures de contrat**

En ce qui concerne le cas particulier d'un agent ayant bénéficié « d'une indemnité particulièrement conséquente », le président du conseil d'administration, alors en activité, avait négocié avec le salarié les éventuelles conditions d'une rupture. Ainsi, le président du conseil d'administration avait estimé préférable de payer 18 mois de salaire, plutôt que de conserver ce cadre supérieur durant de nombreuses années. En outre, l'option d'entamer une procédure disciplinaire comportait de nombreux risques juridiques, et donc financiers pour l'OPT.

Il est précisé que s'agissant de la clause de non concurrence, la jurisprudence affirme que « les clauses contractuelles destinées à trouver application postérieurement à la rupture du contrat de travail ne sont pas, sauf disposition expresse contraire, affectées par la transaction intervenue entre les parties pour régler les conséquences d'un licenciement » (Soc 18 janvier 2012 pourvoi 10-14974).

Enfin, il est indiqué que le protocole transactionnel a été établi par les avocats des deux parties.