

**RAPPORT DE LA CHAMBRE  
REGIONALE DES COMPTES**

Chambre régionale  
des comptes  
Corse



# RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

AGENCE DU TOURISME DE LA CORSE  
(Région Corse)

Exercices 2012 et suivants

## AVANT-PROPOS

La chambre régionale des comptes de Corse a procédé, dans le cadre de son programme de travail 2016, au contrôle des comptes et de la gestion de l'agence du tourisme de la Corse (ATC) au titre des exercices 2012 et suivants.

Ce contrôle fait suite à l'examen de la gestion de l'ATC au titre des années 2005 à 2011, dont le rapport d'observations définitives a été rendu par la chambre le 9 juillet 2012. Ce rapport comportait 11 recommandations qui ont fait l'objet d'un suivi dans le présent rapport.

Ce contrôle s'est exercé dans le cadre, d'une part, de l'enquête nationale relative aux politiques en faveur du tourisme réalisée par la Cour des comptes et plusieurs chambres régionales et territoriales des comptes et, d'autre part, du programme des travaux de la chambre régionale des comptes de Corse pour l'année 2017, au titre de l'enquête régionale sur les personnels et offices de la collectivité territoriale de Corse (CTC).

En application des dispositions de l'article L. 211-8 du code des juridictions financières (CJF) alors en vigueur, la lettre annonçant l'ouverture du contrôle a été adressée le 13 septembre 2016 à Mme Marie-Antoinette Maupertuis, présidente de l'ATC et ordonnateur et Mme Vanina Pieri, ancienne présidente. Il en a été accusé réception le 19 septembre 2016. Le préfet de la Corse-du-Sud et le comptable public ont également été informés du contrôle.

Les entretiens préalables à la formulation d'observations par la chambre, prévus par les dispositions de l'article R. 241-8 du CJF alors en vigueur, se sont déroulés à Ajaccio le 13 avril 2017, successivement avec Mme Maupertuis et Mme Pieri.

La chambre, lors de sa séance du 5 mai 2017, a arrêté ses observations provisoires. Mme Maupertuis a réceptionné le ROP le 10 juillet 2017 et sa réponse a été enregistrée le 3 octobre 2017. Mme Pieri a réceptionné le ROP le 10 juillet 2017 et n'y a pas répondu.

Des extraits du rapport d'observations provisoires ont été adressés à neuf tiers mis en cause. Cinq réponses ont été enregistrées au greffe de la chambre.

Après avoir examiné ces réponses, la chambre, lors de sa séance du 18 janvier 2018, a arrêté ses observations définitives, objet du présent rapport.

Elles ont été adressées le 29 janvier 2018 à Mme Marie-Antoine Maupertuis, présidente de l'ATC et à Mme Vanina Pieri, ancienne présidente, qui en ont accusé réception respectivement les 2 et 3 mars 2018.

La réponse de Mme Maupertuis est parvenue à la chambre et a été enregistrée au greffe le 2 mars 2018. Elle est jointe au présent rapport.

## TABLE DES MATIÈRES

SYNTHESE.....	4
RECOMMANDATIONS DE LA CHAMBRE.....	7
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>8</b>
<b>I. Les grands chiffres de l'activité touristique en Corse.....</b>	<b>8</b>
<b>II. La présentation générale de l'établissement.....</b>	<b>15</b>
<b>III. Une situation financière dégradée.....</b>	<b>16</b>
<b>1. LES RAISONS D'UNE GESTION DEFAILLANTE DE L'AGENCE.....</b>	<b>19</b>
<b>1.1 La gouvernance.....</b>	<b>19</b>
1.1.1 Des liens distendus avec la tutelle.....	19
1.1.1.1 Un statut juridique irrégulier.....	19
1.1.1.2 La définition des orientations de l'ATC.....	21
1.1.1.3 Le contrôle de l'activité de l'ATC.....	22
1.1.2. Un pilotage insuffisant de l'établissement.....	23
1.1.2.1 Le conseil d'administration.....	23
1.1.2.2 Les commissions consultatives.....	25
1.1.2.3 Le bureau.....	27
1.1.2.4 Le management de la structure.....	27
1.1.3 Une stratégie embryonnaire.....	30
1.1.3.1 Dans la programmation de l'activité.....	30
1.1.3.2 Dans la restitution de son activité.....	32
1.1.3.3 Dans la coordination avec les acteurs régionaux et locaux du tourisme.....	33
<b>1.2 La gestion des ressources humaines.....</b>	<b>39</b>
1.2.1 Une maîtrise des effectifs en trompe l'œil.....	39
1.2.1.1 Des effectifs permanents maîtrisés.....	39
1.2.1.2 Un renfort systématique de salariés qualifiés en CDD.....	40
1.2.2 Une masse salariale non contenue.....	42
1.2.2.1 Une revalorisation continue et généralisée de la rémunération principale des agents.....	43
1.2.2.2 Une rémunération accessoire généreuse.....	45
1.2.3 Un encadrement insuffisant du temps de travail.....	48
1.2.3.1 S'agissant de la durée du travail.....	48
1.2.3.2 S'agissant des heures supplémentaires.....	49
1.2.3.3 S'agissant du contrôle du temps de travail.....	50
1.2.3.4 S'agissant du contrôle de l'absentéisme.....	51
1.2.4 Une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) embryonnaire.....	52
1.2.4.1 Des pistes d'amélioration déjà identifiées.....	53
1.2.4.2 L'absence de pilotage des ressources humaines.....	54
1.2.4.3 Un dispositif complexe et incohérent de classification des emplois.....	56
1.2.4.4 Des difficultés de mise en adéquation entre les profils et les postes.....	57
1.2.4.5 L'absence de politique de formation.....	59
1.2.4.6 Une politique de promotion contestable.....	60
<b>1.3 La commande publique.....</b>	<b>61</b>
1.3.1 Une optimisation partielle de la commande publique.....	61



## AGENCE DU TOURISME DE LA CORSE

1.3.2 Une gestion irrégulière et inefficace de plusieurs marchés .....	61
1.3.2.1 Dans l'anticipation des besoins.....	61
1.3.2.2 Dans la passation des marchés .....	63
1.3.2.3 Dans l'exécution des marchés .....	64
<b>2. LES INCIDENCES SUR L'ACCOMPLISSEMENT DES MISSIONS DE L'AGENCE .....</b>	<b>66</b>
<b>2.1. L'observation de l'activité touristique .....</b>	<b>66</b>
2.1.1 Une mission en grande partie externalisée .....	66
2.1.1.1 Des partenaires publics devenus incontournables.....	67
2.1.1.2 Le recours ponctuel mais soutenu à des prestataires privés .....	71
2.1.1.3 Les données propres à l'ATC : la base <i>Infotour</i> .....	72
2.1.2 Le nécessaire renforcement du pilotage de l'observation.....	74
2.1.2.1 Des données incomplètes, voire contestables .....	74
2.1.2.2 Des outils d'observation perfectibles .....	76
<b>2.2. Le soutien au développement touristique .....</b>	<b>77</b>
2.2.1 Une rationalisation progressive des instruments d'aide.....	78
2.2.1.1 Un cadre réglementaire récemment unifié .....	78
2.2.1.2 L'adoption d'outils de gestion des aides .....	80
2.2.2 La persistance d'insuffisances dans le suivi financier des aides.....	80
2.2.2.1 Dans l'instruction et le contrôle interne des demandes d'aides .....	80
2.2.2.2 Dans l'imputation budgétaire des aides.....	82
2.2.2.3 Dans le recensement des informations relatives aux entreprises de tourisme .....	83
2.2.2.4 Dans l'estimation du montant des aides versées dans le cadre de chaque dispositif .....	84
<b>2.3. La promotion .....</b>	<b>84</b>
2.3.1 Une baisse tendancielle non motivée des dépenses de promotion .....	85
2.3.1.1 Une baisse tendancielle .....	85
2.3.1.2 Une baisse non motivée.....	87
2.3.2 Un défaut d'évaluation et de suivi de la politique de promotion .....	88
2.3.2.1 La persistance de difficultés à évaluer les actions de promotion .....	88
2.3.2.2 L'arrêt de projets au long cours.....	89
<b>GLOSSAIRE .....</b>	<b>118</b>

Réponse de Mme Marie-Antoine Maupertuis

## SYNTHESE

Selon les données les plus récentes publiés en octobre 2015 par l'institut national de la statistique et des études économiques (INSEE), les dépenses des touristes en Corse ont représenté 2,5 milliards d'euros en 2011, soit 31 % du produit intérieur brut (PIB) régional. Cette valeur, quatre fois plus élevée qu'au niveau national, place la Corse en tête des régions métropolitaines en termes de dépendance au tourisme.

La collectivité territoriale de Corse (CTC) dispose d'une compétence particulière en matière de tourisme. Conformément à l'article L. 4424-31 du code général des collectivités territoriales (CGCT), la CTC a créé, en 1992, une institution spécialisée placée sous sa tutelle : l'agence du tourisme de la Corse (ATC), qui a en charge la coordination de l'ensemble des actions de développement du tourisme en Corse. Chargée d'observer l'activité touristique, d'en assurer la promotion, de soutenir financièrement les acteurs du tourisme et d'instruire les demandes de dénomination de communes touristiques et de classement des hébergements et stations et tourisme, l'agence peine à accomplir ses missions.

Ces difficultés résultent d'une situation financière contraignante. D'une part, l'ATC est fortement tributaire de la subvention versée par la CTC. Celle-ci représentait, en 2016, la totalité des recettes d'investissement de l'établissement et 96 % de ses recettes de fonctionnement. La réduction de 25 % des recettes de fonctionnement de l'ATC depuis 2012 la prive de marges de manœuvre. D'autre part, ainsi que la chambre l'avait constaté lors de son précédent contrôle de l'ATC portant sur les exercices 2005 à 2011, l'agence est confrontée à une augmentation constante de ses charges de personnel. Elles s'élèvent à 58 % des dépenses réelles de fonctionnement en 2016, contre 38 % en 2012. De la sorte, l'ATC subit un effet de ciseau qui affecte sensiblement ses moyens d'intervention.

Cette dégradation de la situation financière de l'agence révèle une gestion défailante qui se caractérise de trois manières.

En premier lieu, l'ATC est confrontée à un déficit de **gouvernance**. Ainsi que la chambre l'avait relevé en 2012, en s'abstenant de réaliser des prestations commerciales, l'agence ne dispose pas de l'autonomie budgétaire lui permettant de justifier son statut juridique d'établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC). Elle doit en tirer les conséquences soit en adaptant son statut et celui de ses personnels qui relèvent en réalité du droit public, soit en concevant des prestations et des produits touristiques. L'absence de dialogue entre l'établissement et sa tutelle sur ce point met en évidence la nécessité de doter l'agence d'une véritable approche stratégique. Conformément aux statuts de l'ATC, un plan d'orientation de la politique du tourisme, défini avec sa tutelle, et assorti d'objectifs et d'indicateurs doit être élaboré. Ainsi que la chambre le préconisait également en 2012, l'agence est invitée à se doter d'une culture de l'évaluation, dans la présentation de ses rapports d'activité, dans le suivi des actions de promotion et dans le cadre d'un contrôle de gestion qui n'est toujours pas mis en place. Le développement de partenariats plus rigoureux avec les acteurs régionaux du tourisme est également attendu. Une clarification des intentions de l'agence et de sa tutelle au sujet de l'armature territoriale touristique est également souhaitable.

Dans le même sens, la chambre relève un déficit de dialogue s'agissant de la **gouvernance interne** de l'agence. Entre 2012 et 2015, l'ATC a été confrontée à un déficit de débat démocratique entre élus et représentants socioprofessionnels, au sein de ses organes délibérants. Cela vise à la fois le conseil d'administration de l'ATC, en raison d'une insuffisante assiduité de ses membres, et les commissions consultatives qui n'ont pas été en mesure de jouer un rôle de force de proposition. Les modifications successives de l'organigramme de l'établissement et les nombreux contentieux générés par les licenciements systématiquement irréguliers des directeurs généraux de l'agence ont également révélé des défaillances dans la gestion de l'établissement.

En deuxième lieu, l'examen de la **gestion des ressources humaines** fait apparaître plusieurs dérives déjà signalées par la chambre en 2012 :

- des effectifs de salariés qui demeurent artificiellement stables, depuis 2012, autour de 50 salariés permanents, puisque dans le même temps, l'agence a recouru à des contrats à durée déterminée (CDD), qui augmentent de 235 % en cinq ans ;
- la persistance d'une surreprésentation de cadres, qui ont bénéficié d'une politique généreuse de revalorisations salariales, se traduisant par une augmentation de 15,4 % du traitement indiciaire et de 23 % des primes et indemnités entre 2012 et 2016 ;
- une mise en place embryonnaire d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

En troisième lieu, malgré l'adoption en 2012 du guide des procédures de la **commande publique** préconisé par la chambre dans son précédent contrôle, l'ATC a éprouvé des difficultés à anticiper ses besoins et à respecter les règles de passation et d'exécution des marchés publics. Ainsi, la chambre relève que sur les quatre marchés publics dans lesquels elle a constaté des erreurs de gestion ayant entraîné un surcoût, celui-ci représente près de 10 % du montant total de ces marchés.

L'ensemble de ces carences a contribué à une perte de marge de manœuvre financière pour l'agence, qui s'est ressentie dans l'exercice de ses missions.

**L'observation de l'activité touristique** est le principal point faible de l'agence. Dotée de moyens financiers et humains limités en la matière, l'ATC recourt à plusieurs partenariats publics et privés qui ne sont pas évalués. Compte tenu du défaut de fiabilité de nombreuses données relatives à la fréquentation touristique et à ses retombées économiques, l'agence doit tirer un bilan coût / pertinence de sa stratégie d'externalisation afin d'adapter sa politique d'observation.

Jusqu'en 2016, **l'aide au développement** des acteurs publics et privés du tourisme a reposé sur un cadre réglementaire éclaté autour de trois dispositifs d'aides. Ils se répartissaient entre subventions et avances remboursables destinées à l'investissement en équipements des opérateurs et infrastructures de tourisme et subventions de fonctionnement aux offices de tourisme. En 2015, ce sont 3,5 millions d'euros (M€) qui ont été consacrés au soutien financier au tourisme. En 2016, les dispositifs d'aides ont laissé la place à un règlement unique applicable jusqu'en 2020. Dans le même sens et conformément aux recommandations émises par la chambre en 2012, un guide interne de gestion des aides a également été adopté. Une rigueur supplémentaire est néanmoins attendue dans l'instruction, le suivi des dispositifs d'aides et l'imputation budgétaire des subventions versées par l'ATC. La chambre relève également que sa recommandation de 2012 visant à doter l'agence d'un système de centralisation de l'information par entreprise de tourisme n'a pas été mise en œuvre.

Les moyens financiers consacrés aux **actions de promotion et de communication** réalisées par l'ATC ont continué à chuter entre 2012 et 2016, à hauteur de 56 %. Cette baisse n'est que partiellement expliquée. Ni les documents stratégiques ni les rapports d'activité de l'agence, ni les comptes rendus du conseil d'administration ne fournissent d'explication sur leurs causes et leurs conséquences. La chambre observe toutefois que si l'agence affirme avoir réduit substantiellement le nombre de ses actions de promotion, notamment en matière de publicité et de présence dans les salons du tourisme, les effectifs dédiés au pôle promotion et communication n'ont pas diminué pour autant.

En conclusion, la chambre relève que seulement 50 % des recommandations émises dans son rapport d'observations de 2012 ont été mises en œuvre par l'ATC. Les observations figurant dans le présent rapport mettent en évidence la nécessité de fonder tant la politique du tourisme que la gestion de l'agence sur une approche stratégique, assortie d'objectifs et d'indicateurs, de manière à y diffuser une **culture de la performance**.

**RECOMMANDATIONS DE LA CHAMBRE**

*Page 21*

**Recommandation n° 1 :** L'ATC doit se rapprocher de sa tutelle afin que l'activité et le financement de l'agence correspondent à son statut, soit en développant une activité commerciale conforme à son statut d'EPIC, soit en adoptant un statut conforme à sa nature actuelle de service public administratif.

*Page 27*

**Recommandation n° 2 :** L'ATC doit alerter la CTC sur la nécessité de mettre en conformité le règlement intérieur et les statuts de l'agence sur le nombre et la dénomination des commissions consultatives et veiller à ce que chaque commission respecte la fréquence de deux réunions par an, fasse systématiquement l'objet d'un compte-rendu, émette des propositions et rende compte de son activité aux organes délibérants de l'agence, conformément à son règlement intérieur.

*Page 33*

**Recommandation n° 3 :** L'ATC doit développer une vision stratégique fondée, pour chaque mission, sur des objectifs assortis d'indicateurs, exposés dans chaque plan annuel d'actions, analysés dans chaque rapport annuel d'activité et se doter d'un instrument de contrôle de gestion interne.

*Page 60*

**Recommandation n° 4 :** L'ATC doit engager une démarche de GPEEC avec le CE, fondée sur un diagnostic de l'ensemble des contraintes de l'établissement (masse salariale, effectifs, ancienneté, bilan de formation) et aboutissant à un plan de GPEEC intégrant les outils d'évaluation des salariés, de classification des emplois et de promotion, afin d'assurer une mise en adéquation plus optimale des ressources et des missions de l'agence.

*Page 77*

**Recommandation n° 5 :** L'ATC doit renforcer le pilotage de la mission d'observation de l'activité touristique en :

- confiant à la commission d'observation le soin d'évaluer systématiquement les résultats des études confiées aux prestataires publics et privés de l'agence et en examinant notamment leur rapport coût / utilité ;
- développant, en liaison avec le ministère chargé des finances, un système de comptabilité permettant de constituer un compte satellite du tourisme de la Corse.

*Page 83*

**Recommandation n° 6 :** L'ATC doit mettre en place un système de centralisation de l'information relative aux acteurs du tourisme ayant sollicité le soutien financier de l'agence, afin de recenser les éventuels incidents rencontrés avec le pétitionnaire (abandon du projet, incidents de paiement). Elle doit se rapprocher de l'ADEC afin d'engager avec celle-ci une mutualisation des outils d'information financière dont dispose chaque agence.

## INTRODUCTION

### I. Les grands chiffres de l'activité touristique<sup>1</sup> en Corse

#### La fréquentation touristique

**Tableau n° 1 : Flux de passagers par voies aérienne et maritime, hors croisiéristes, entre 2013 et 2016 (en milliers de passagers)<sup>2</sup>**

	2012	2013	2014	2015	2016	Evolution 2016-2012
Aéroports	2 993	3 230	3 357	3 457	3 670	22,6 %
Ports	4 387	4 255	4 071	4 024	4 058	- 7,5 %
<b>Total</b>	<b>7 380</b>	<b>7 485</b>	<b>7 428</b>	<b>7 481</b>	<b>7 728</b>	<b>4,7 %</b>

Source : Observatoire régional des transports de la Corse - ORTC

Compte tenu du caractère insulaire de la Corse, une attention particulière doit être prêtée à l'observation du trafic maritime et aérien entre l'île et le continent. Selon le dernier bilan annuel de l'ORTC, service relevant de la direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL) de la Corse, un record historique de 7,73 millions de passagers ayant transité dans les ports et aéroports de Corse - hors croisiéristes - a été atteint en 2016.

<sup>1</sup> Au sens de l'INSEE, le tourisme comprend les activités déployées par les personnes au cours de leurs voyages et séjours dans des lieux situés en dehors de leur environnement habituel pour une période consécutive qui ne dépasse pas une année, à des fins de loisirs, pour affaires et autres motifs non liés à l'exercice d'une activité rémunérée dans le lieu visité. Par convention, les déplacements vers une résidence secondaire sont toujours réalisés hors de l'environnement habituel et peuvent donc être considérés comme du tourisme.

<sup>2</sup> Pour le détail des ports et aéroports, se reporter aux tableaux n°1 et 2 de l'annexe 1.

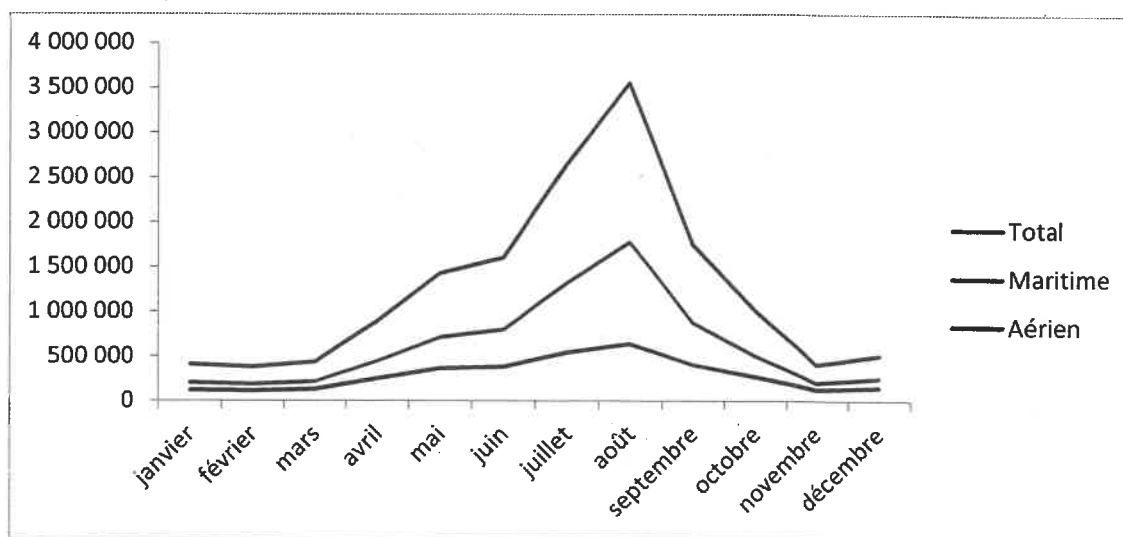
La répartition entre les deux types de moyens de transport permet de constater une augmentation substantielle du trafic aérien de 22,6 % entre 2012 et 2016, au détriment du trafic maritime (Cf. graphique n°1 de l'annexe 1). L'essor des compagnies aériennes « *low cost* » a contribué à cette convergence progressive des flux, l'ORTC observant une hausse de 34,6 % des passagers transportés sur de telles compagnies, sur la période 2013-2015, pour se situer à 30% de la desserte aérienne en Corse en 2016. Le trafic maritime profite toutefois d'une forte augmentation des croisiéristes, de 50 % entre 2015 et 2016, avec un total de 1,15 million de passagers, essentiellement sur le port d'Ajaccio (87 %). Dans sa réponse, l'ordonnateur fait valoir qu'alors que la période 2012-2015 a été marquée par une croissance des entrées annuelles de touristes en Corse de 0,6 %, inférieure à celle observée dans l'espace euro-méditerranéen, l'année 2016 s'est caractérisée par un taux de croissance atteignant le taux moyen de cet espace (4 %).

Par ailleurs, l'ATC publie sur son site Internet des chiffres sur la typologie de la clientèle qui permettent de mesurer la forte proportion des touristes français (73 %) sur la clientèle étrangère, dominée par les Allemands (32. %), les Italiens (27 %), les Belges (17 %) et les Suisses (14 %).

L'ATC indique par ailleurs qu'un peu plus d'un touriste sur deux (51 %) vient en Corse dans le cadre de tourisme dit « affinitaire » c'est-à-dire dont le motif du séjour est principalement la visite à des parents ou des amis.

### Le phénomène de la saisonnalité

**Graphique n° 1 : Flux de passagers transportés par voie maritime et aérienne pour l'année 2015<sup>3</sup>**



Source : ORTC

La fréquentation touristique en Corse est marquée par un phénomène de saisonnalité qui s'illustre par une forte concentration des flux touristiques sur une courte période de l'année, se limitant à l'été.

<sup>3</sup> Pour les détails chiffrés, se reporter au tableau n° 3 de l'annexe 1.

Dans son *Livre blanc du tourisme en Corse* publié en 2014, l'ATC indique que 70 % des séjours touristiques se répartissent sur cinq mois (de mai à septembre). Ainsi, la période de haute saison, correspondant aux vacances scolaires estivales, enregistre un surplus journalier de population supérieur à 300 000 personnes, proche de celui de la population résidant en Corse (324 000 selon les données de l'INSEE en 2014).

Néanmoins, la forte saisonnalité des flux touristiques tend à s'amenuiser au profit d'un phénomène d'étalement dans le temps de la fréquentation. En effet, la période dite d'« avant-saison » (début des vacances de printemps au début des vacances d'été) a généré en 2014 un surcroît journalier de population d'environ 90 000, représentant une hausse de 19,5 % par rapport à 2009. En ce qui concerne la période « d'après-saison » (fin des vacances d'été à la fin des vacances de la Toussaint) le surcroît journalier de population a crû de 22 % entre 2009 et 2014, pour atteindre 80 000 personnes. Ce phénomène traduit une diminution de la part de touristes estivaux qui passe de 64 % à 2009 à 59 % en 2014. En réponse, l'ordonnateur indique que le phénomène d'étalement s'est intensifié en 2016 et au premier semestre 2017, l'agence ayant engagé un travail de fond afin de donner la priorité aux filières d'étalement (tourisme d'affaires, de bien-être et de pleine nature).

### La structure de l'offre d'hébergement

L'offre d'hébergement touristique en Corse présente un visage extrêmement contrasté. En effet, l'offre varie en fonction de la saison (haute, basse ou moyenne), du type d'hébergement (hôtel, camping, autres hébergements collectifs de tourisme (AHCT)) et du territoire concerné (Balagne, Pays bastiais, Pays ajaccien...).

**Tableau n° 2 : Répartition de l'offre d'hébergement du secteur marchand au mois d'août 2016**

	Etablissements ouverts	Places-lits	
		Nombre	Part dans le total
Campings	185	2 321 600	53 %
AHCT	157	1 162 100	26 %
Hôtels	424	756 500	17 %
Gites de France	1 443	163 600	4 %
<b>Ensemble du secteur marchand</b>	<b>2 209</b>	<b>4 403 800</b>	<b>100 %</b>

Source : INSEE, *Bilan annuel du tourisme en Corse 2016*



## AGENCE DU TOURISME DE LA CORSE

Le tableau ci-dessus souligne la prédominance de l'offre d'hébergement en plein air qui représente, à elle seule, plus de la moitié de l'hébergement insulaire. Le nombre de campings ouverts au mois d'août demeure globalement stable depuis 2012 (+ 1 %), à l'instar du parc hôtelier. Un phénomène de montée en gamme est observé dans les hôtels et campings, la part d'hôtels classés quatre et cinq étoiles croissant de 41 % entre 2012 et 2016 (cf. tableaux n° 4 et n° 5 de l'annexe 1) et 62 % pour les campings de classement identique.

### Le nombre de nuitées

**Tableau n° 3 : Evolution du nombre de nuitées selon le type d'hébergement**

	2012	2013	2014	2015	2016	Evolution 2012-2016 (en %)
<b>Total nuitées en hôtels</b>	<b>3 054 800</b>	<b>3 046 100</b>	<b>2 881 500</b>	<b>3 031 200</b>	<b>3 135 000</b>	<b>2,6 %</b>
<i>Une et deux étoiles</i>	543 600	543 200	485 700	520 800	526 800	- 3,10 %
<i>Trois étoiles</i>	1 615 300	1 591 300	1 519 800	1 608 900	1 668 000	3,30 %
<i>Quatre étoiles et plus</i>	433 800	471 900	495 400	551 600	578 800	34,40 %
<i>non classés</i>	462 100	439 700	380 600	349 900	361 400	- 21,80 %
<b>Total nuitées en campings</b>	<b>3 799 800</b>	<b>4 339 000</b>	<b>3 945 700</b>	<b>4 066 400</b>	<b>4 080 800</b>	<b>7,4 %</b>
<i>Une et deux étoiles</i>	711 400	813 600	664 900	653 700	693 700	- 2,50 %
<i>Trois étoiles et plus</i>	2 585 000	3 041 800	2 848 200	2 972 400	2 961 000	14,50 %
<i>non classés</i>	503 400	483 600	432 600	440 300	426 100	- 15,40 %
<b>Total nuitées en AHCT</b>	<i>nc</i>	<i>nc</i>	<b>2 288 400</b>	<b>2 395 200</b>	<b>2 538 300</b>	<b>10,9 %</b>
<i>Une et deux étoiles</i>	<i>nc</i>	<i>nc</i>	<i>nc</i>	179 900	190 000	—
<i>Trois étoiles et plus</i>	<i>nc</i>	<i>nc</i>	<i>nc</i>	1 421 000	1 391 500	—
<i>non classés</i>	<i>nc</i>	<i>nc</i>	<i>nc</i>	794 300	956 000	—
<b>Total nuitées</b>	—	—	<b>9 115 600</b>	<b>9 492 800</b>	<b>9 754 100</b>	<b>7,6 %</b>

Source : INSEE, Bilan annuel du tourisme en Corse 2016

Selon l'INSEE, en 2016, le nombre de nuitées passées dans les hébergements collectifs marchands de Corse s'établit à 9,7 millions, soit une hausse de 2,8 % sur un an contre une diminution de 1,4 % au niveau national. L'hôtellerie traditionnelle et les AHCT profitent de cette croissance, tandis que le volume des nuitées passées dans les campings reste stable.

### **La spécificité des logements du secteur informel**

Les « hébergements non marchands » recouvrent une catégorie d'hébergement aux contours flous, selon l'INSEE<sup>4</sup>, en ce qu'elle englobe à la fois l'hébergement marchand en résidences secondaires voire principales et l'hébergement réalisé dans un cadre affinitaire (amis, famille). Il lui sera préférée la qualification de logements du secteur informel.

Ces difficultés sémantiques rejaillissent sur l'évaluation du nombre de nuitées relevant de ce secteur.

Deux méthodes peuvent être utilisées. La première se situe du côté de la demande d'hébergement, tandis que la seconde se place du côté de l'offre d'hébergement.

La première méthode repose sur la transposition locale de l'estimation par l'INSEE de la part moyenne de ce type d'hébergement au niveau national (66 % de l'ensemble des nuitées françaises). S'agissant de la Corse, l'institut précise qu'eu égard à la tradition corse de la « maison au village » et de l'existence d'une diaspora corse importante, il est probable que la part de ces modes d'accueil non marchand ne soit pas inférieure à cette moyenne nationale<sup>5</sup>. Cette analyse est corroborée par une étude sur l'économie informelle en Corse, réalisée par le cabinet Marc Simeoni Consulting, pour le compte de l'ATC. L'étude souligne le décrochage, dans la période 2007 à 2012, entre l'augmentation du nombre de ménage (+ 6 %) et celle des constructions de logements (+ 11 %). Elle relève que durant cette même période, le nombre de résidences secondaires affichait une augmentation de +16%, le double de celle des résidences principales (+ 8 %). Cela révèle, selon cette étude, l'existence d'une matrice résidentielle fortement propice à l'économie informelle. Dans son bilan annuel du tourisme pour l'année 2015, l'INSEE affirme que le nombre de nuitées passées dans les hébergements marchands de Corse (hôtels, campings et AHCT) s'établit à 9,5 millions. En appliquant à la Corse le ratio précité de 66 %, il apparaît que le poids de ce secteur en Corse représente, pour l'année 2015, 18,5 millions de nuitées<sup>6</sup>.

La seconde méthode repose sur l'estimation du nombre de résidences secondaires, s'élevant à 84 000 logements en Corse, selon l'INSEE<sup>7</sup>. L'institut indique que sur la base de cinq lits par résidence secondaire, la capacité d'accueil journalière de ce parc s'établit à environ 420 000 personnes (13 millions de lits-places en août 2016). Ainsi que l'illustre le graphique ci-après, le secteur informel concentrerait près des trois quarts de l'offre d'hébergement en lits touristiques en août 2016, que ce soit pour les hébergements d'amis ou de membres de la famille ou enfin les locations saisonnières indépendantes.

---

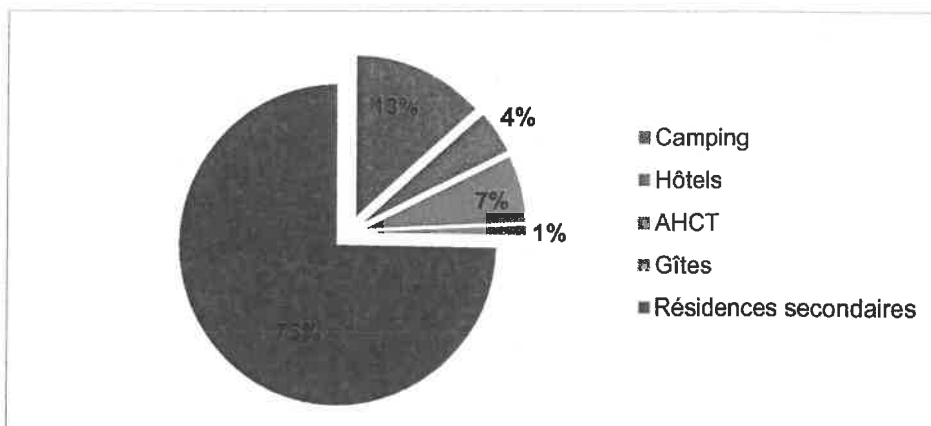
<sup>4</sup> Bilan annuel du tourisme – 2015 de l'INSEE (p.18, rubrique « définitions »).

<sup>5</sup> Rapport relatif au poids du tourisme dans l'économie corse, daté d'octobre 2015 (p.5, 4<sup>ème</sup> paragraphe).

<sup>6</sup> Si 9,5-millions de nuitées représentent 34 % (100-66) des nuitées totales, alors les 66 % restant, correspondant à des nuitées non marchandes, s'élèvent à 18,5 millions, soit un total de 28 millions de nuitées.

<sup>7</sup> La Corse compte 227 301 logements, parmi lesquels 59,9 % sont des résidences principales, 36,4 % des résidences secondaires ou logements occasionnels et 3,7 % des logements vacants.

**Graphique n° 2 : Répartition de l'offre d'hébergement au mois d'août 2016**



Source : Chambre régionale des comptes, sur la base des données INSEE

### La place du tourisme dans l'économie insulaire

Souvent qualifié de moteur de l'économie corse, le tourisme constitue le « premier contributeur à la création de richesse du secteur privé en Corse », selon l'ATC<sup>8</sup>. Pour autant, il est difficile de connaître avec précision l'apport du tourisme à l'économie de l'île, faute d'outils statistiques suffisants (Cf. *infra*, partie 2.1).

Nonobstant ces difficultés, le rapport de 2015 de l'INSEE sur le poids du tourisme en Corse indique que les dépenses des touristes ont représenté 2,5 milliards d'euros en 2011, soit 31 % du PIB régional. Cette valeur, quatre fois plus élevée qu'au niveau national, place la Corse en tête des régions métropolitaines en termes de dépendance au tourisme.

Entre 2005 et 2011, le volume des dépenses touristiques a crû de 8 % sous l'effet principalement de la hausse des dépenses d'hébergement et de transport, à hauteur de 21 % chacune.

Le caractère insulaire de la Corse explique la part importante des dépenses de transport dans le volume global des dépenses touristiques (24 %). Or, les compagnies aériennes et maritimes sont faiblement implantées dans le territoire corse, souligne l'INSEE. Il préconise donc de les déduire de l'ensemble des dépenses touristiques afin, d'une part, de connaître le véritable impact des dépenses sur l'économie locale et, d'autre part, de pouvoir établir des comparaisons nationales pertinentes<sup>9</sup>.

Ainsi, hors transport, les dépenses liées au tourisme en Corse représentent 1,9 milliard d'euros. Malgré ce retraitement, le poids du tourisme demeure le plus important des économies régionales avec 24 % du PIB.

<sup>8</sup> ATC, *Livre blanc du tourisme en Corse*, septembre 2014.

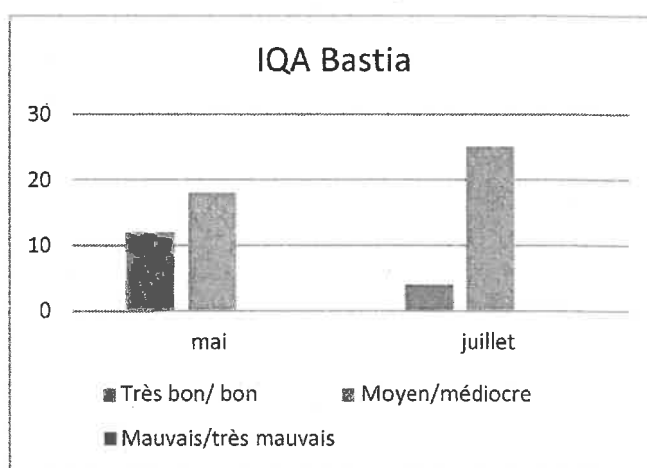
<sup>9</sup> Pour plus d'informations cf. graphique n° 2 de l'annexe 1.

Le poids du tourisme dans l'économie insulaire s'apprécie également au regard du nombre d'emplois induits. Selon le rapport précité de l'INSEE, la Corse figurait également en tête des régions métropolitaines en 2011, avec 10,6 % - soit 11 500 emplois salariés et non salariés - de l'emploi régional directement liés à la présence de touristes en Corse, contre 3,9 % pour la métropole. L'INSEE précise qu'au plus fort de la saison touristique la part du secteur touristique dans l'économie locale s'élève à 17,4 %. Les emplois touristiques connaissent une forte amplitude marquée par une multiplication par 3,6 entre le mois le plus faible (janvier) et le plus fort (août). Ce constat met en évidence la prédominance d'emplois saisonniers – et donc précaires - qui s'élève à 84 % de l'emploi touristique sur la décennie 2000, selon une étude réalisée en 2012 par le cabinet Gecodia, pour le compte de l'ATC. A l'instar de l'étude précitée de l'INSEE sur le poids du tourisme dans l'économie insulaire, cette étude souligne le renforcement de cette tendance depuis 2010, avec une augmentation annuelle des emplois saisonniers, en 2010 (15 %) et 2011 (+ 7 %), supérieure à celle des emplois permanents (respectivement + 8 % et + 3 %).

### L'impact environnemental de l'activité touristique en Corse

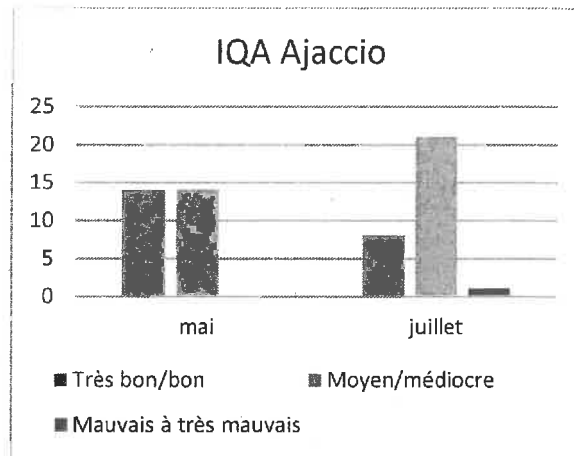
La question de la production d'externalités négatives générées par l'activité touristique est incontournable, surtout dans un milieu insulaire. Elle revêt une double-dimension, sociale – évoquée plus haut en termes d'emplois saisonniers et donc précaires – et environnementale. Sur ce dernier point, l'association *Qualitair Corse*<sup>10</sup> assure une surveillance de la qualité de l'air sous forme d'indices relevés quasiment quotidiennement. Les graphiques n° 3 et 4 ci-après exposent les indices de qualité de l'air (IQA) relevés, aux mois de mai et juillet 2016, dans les communes d'Ajaccio et Bastia, principales portes d'entrées maritimes et aériennes de Corse.

**Graphiques n° 3 et 4 : IQA relevés à Bastia et Ajaccio, aux mois de mai et juillet 2016**



Source : *Qualitair Corse*

<sup>10</sup> Association loi 1901 agréée par le ministère chargé de l'écologie, chargée de la surveillance de la qualité de l'air en Corse.



Source : Qualitair Corse

Les pollutions émises par les moyens de transport aériens, maritimes et automobiles ne sauraient expliquer à elles seules la dégradation de la qualité de l'air constatée entre les mois de mai et juillet 2016 à Ajaccio et Bastia. Néanmoins, elles coïncident avec une augmentation de 85 % des flux mensuels de passagers aériens et maritimes, traduisant ainsi le passage de l'avant-saison à la haute saison touristique.

## II. La présentation générale de l'établissement

Conformément au statut particulier de la Corse (loi n° 2002-92 du 22 janvier 2002), la CTC définit, met en œuvre et évalue la politique du tourisme de la Corse et les actions de promotion qu'elle entend mener. Sa compétence en la matière est plus large que celle des régions continentales en ce que l'Assemblée de Corse détermine les règles de procédure relatives à l'instruction des demandes d'agrément ou de classement des équipements et organismes de tourisme (article L. 4424-32 du CGCT), alors que dans les autres régions métropolitaines, elle ressortit à la compétence de l'Etat.

Dans le domaine institutionnel, la Corse bénéficie également d'un régime dérogatoire. Alors que le code de tourisme (article L. 131-3) prévoit la création d'un comité régional du tourisme (CRT) dans chaque région, en Corse, l'article L. 4424-31 du CGCT dispose qu'une institution spécialisée est chargée de la coordination de l'ensemble des actions de développement du tourisme en Corse.

En pratique, les CRT bénéficient, pour leur grande majorité, d'un statut associatif, tandis qu'en Corse, la délibération n° 92/105 AC de l'Assemblée de Corse du 30 septembre 1992 a institué un EPIC placé sous la tutelle de la CTC : l'ATC, dont le rôle est d'autant plus important qu'il n'existe pas de comité départemental du tourisme (CDT) en Corse.

Ainsi, l'ATC est le seul opérateur public territorial de la politique du tourisme, avec les offices de tourisme communaux et intercommunaux. L'ATC exerce l'ensemble des compétences de la CTC en matière de tourisme, y compris l'instruction des demandes d'agrément ou de classement des équipements et organismes de tourisme, ainsi qu'il résulte de la délibération de l'Assemblée de Corse n° 10/182 AC du 28 octobre 2010.

Elle est chargée, dans le cadre des orientations définies par la CTC, de la coordination de l'ensemble des actions de développement du tourisme en Corse.

En outre, l'agence assure :

- la promotion touristique de l'île ;
- la mise en œuvre de la politique d'aide à la modernisation et au développement des structures d'accueil et d'hébergement ;
- l'élaboration de produits touristiques ;
- la connaissance des phénomènes touristiques.

### III. Une situation financière dégradée

Les recettes d'investissement de l'ATC proviennent exclusivement de la CTC. Elles sont consacrées à 98,5 % (en 2016) aux dépenses d'investissement versées aux acteurs du tourisme dans le cadre du soutien au développement du tourisme en Corse. Ces aides à l'investissement prennent la forme de subventions ou d'avances remboursables versées dans le cadre d'un partenariat avec la caisse de développement de la Corse (CADEC).

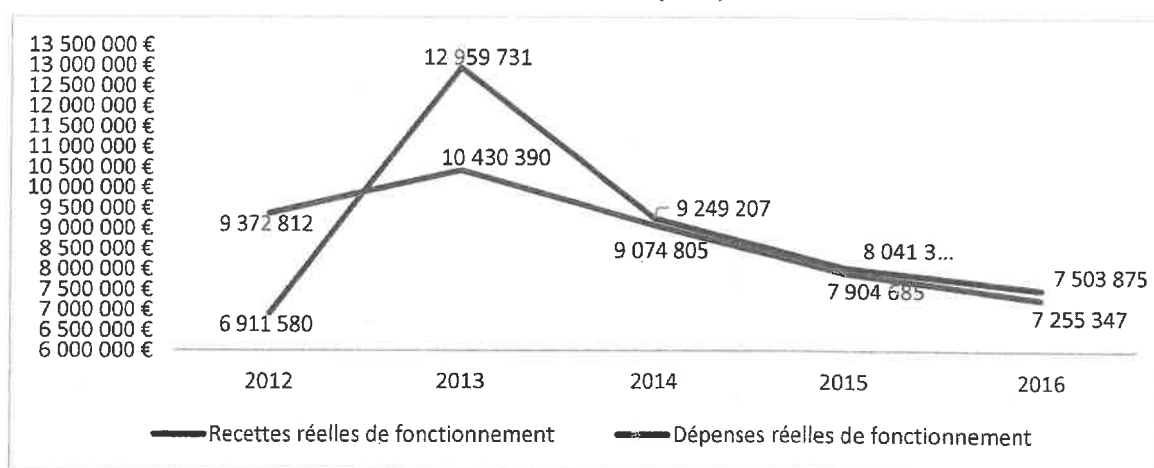
**Tableau n° 4 : Evolution des recettes et des dépenses réelles d'investissement entre 2012 et 2016 (en €)**

Compte	Objet	2012	2013	2014	2015	2016
13	Total recettes réelles (Subvention d'équipement CTC)	5 056 112	1 707 801	3 149 963	2 799 460	2 968 154
	<b>Total dépenses réelles</b>	<b>3 294 855</b>	<b>3 664 029</b>	<b>2 872 146</b>	<b>3 109 952</b>	<b>2 864 451</b>
204	Dont subventions d'équipements versées (aides aux communes, organismes publics et privés)	1 917 248	1 862 526	1 105 127	1 419 717	2 820 918
16-18-26-27	Dont dépenses financières (avances remboursables (prêt à taux zéro aux entreprises de tourisme))	1 100 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	Rattachées au compte 204
20 à 23	Dont immobilisations	277 606	301 504	267 019	190 235	43 533

Source : Comptes administratifs 2012-2016

Les recettes réelles de l'ATC proviennent à plus de 70 % (71 % en 2016), de la section du fonctionnement. Elles servent à financer les charges courantes, ainsi que plusieurs dépenses d'intervention de l'agence. Après un exercice 2013 destiné à rattraper un retard de versement d'une partie de la subvention d'équipement versée par la tutelle en 2012, l'ATC a subi une baisse de ses recettes de fonctionnement de 25 % depuis 2012. Les dépenses de fonctionnement s'alignent depuis cette date sur les recettes.

**Graphique n° 5 : Evolution des recettes et dépenses de fonctionnement  
entre 2012 et 2016 (en €)**



Source : Comptes de gestion 2012-2016

L'ATC est très largement dépendante des subventions versées par sa collectivité de tutelle, tant en investissement (à 100 % en 2016) qu'en fonctionnement (à 96 % en 2016). Les ressources propres (comptes 70 et 75) de l'agence ne représentent qu'1 % de ses recettes de fonctionnement en 2016. Il s'agit du premier point de faiblesse de l'établissement. En dépit de son statut d'EPIC, l'ATC ne dispose pas des recettes commerciales lui permettant de disposer de l'autonomie budgétaire suffisante pour maîtriser son activité.

**Tableau n° 5 : Répartition des recettes de fonctionnement  
entre 2012 et 2016**

Recettes de fonctionnement (en €)	2012	2013	2014	2015	2016
CTC (7472)	6 183 196	11 587 250	8 660 719	7 697 329	7 212 054
FEDER <sup>11</sup> (74772)	495 376	784 994	34 149	0	0
Autres organismes (7478)	75 958	110 711	183 407	92 651	53 550
Produits des services, du domaine et ventes (70)	46 165	127 423	131 537	140 458	87 697
Atténuations de charges (013)	96 562	196 178	196 858	64 868	135 752
Autres produits de gestion courante (75)	14 323	31 920	43 814	2 390	4 155
Produits exceptionnels (chap. 77)	0	121 254	4 642	6 163	12 967
<b>Total recettes réelles de fonctionnement</b>	<b>6 911 580</b>	<b>12 959 730</b>	<b>9 249 207</b>	<b>8 041 359</b>	<b>7 503 875</b>

Source : Comptes de gestion 2012-2016

<sup>11</sup> Fonds européen de développement régional.

## AGENCE DU TOURISME DE LA CORSE

En 2016, les charges de personnel, en progression de 14 % entre 2012 et 2016, représentent 58 % des dépenses réelles de fonctionnement de l'agence contre 38 % en 2012. Compte tenu de la diminution concomitante, durant cette période, des dépenses réelles de fonctionnement (23 %), l'ATC subit un effet de ciseau entre réduction de la subvention de la tutelle et augmentation des dépenses de personnel, qui se traduit par une diminution des dépenses d'intervention de l'agence.

**Tableau n° 6 : Répartition des dépenses de fonctionnement  
entre 2012 et 2016 (en €)**

Dépenses de fonctionnement (en €)	2012	2013	2014	2015	2016
Charges à caractère général (chap. 011)	4 754 314	4 401 490	3 804 124	2 998 464	2 519 775
Charges de personnel (chap. 012)	3 592 644	4 119 951	4 046 182	4 171 246	4 192 890
Autres charges de gestion courante (chap. 65)	904 513	1 908 449	1 208 399	732 793	507 193
Charges exceptionnelles (chap. 67)	121 341	500	16 100	2 182	35 489
<b>Total dépenses réelles de fonctionnement</b>	<b>9 372 812</b>	<b>10 430 390</b>	<b>9 074 805</b>	<b>7 904 685</b>	<b>7 255 347</b>

*Source : Comptes de gestion 2012-2016*

Cette diminution affecte principalement les dépenses de promotion, avec une baisse comprise entre 23 % pour les annonces et insertions et 99 % pour les réceptions.

**Tableau n° 7 : principales charges à caractère général (chapitre 011)**

Charges à caractère général (en €)	2012	2013	2014	2015	2016	Evol 2016-2012
Annonces et insertions (compte 6231)	2 149 029	1 555 151	1 395 594	1 128 072	794 746	- 63 %
Foires et expositions (compte 6233)	716 172	782 418	635 267	505 392	552 001	- 23 %
Réceptions (compte 6234)	87 549	104 118	241 917	91 555	675	- 99 %
Catalogues et imprimés (compte 6236)	94 827	83 691	104 186	31 890	58 072	- 39 %
Divers (compte 6238)	299 305	306 024	239 333	89 043	86 160	- 71 %
Voyages et missions (compte 6251)	49 562	52 260	65 989	39 388	36 430	- 26 %

*Source : Comptes de gestion 2012 à 2016*

Selon les notes de synthèse des comptes administratifs de l'agence de 2012 à 2016 et sous réserve de la fiabilité des données relatives à la présentation fonctionnelle des comptes par l'ordonnateur, la mission de promotion et de communication est principalement impactée par la détérioration des ressources de l'agence.



**Tableau n° 8 : Répartition fonctionnelle des dépenses d'intervention  
(2012 à 2016)**

(en €)	2012	2013	2014	2015	2015	Evol. 2012/2016
Observation – centre de ressources	256 741	219 424	227 274	222 006	185 811	- 28 %
Action de promotion - communication	4 112 239	3 870 238	3 314 883	2 257 910	1 813 311	- 56 %
Développement touristique	485 706	1 533 391	946 742	602 194	310 195	- 36 %
<b>Total</b>	<b>4 854 686</b>	<b>5 623 053</b>	<b>4 488 899</b>	<b>3 082 110</b>	<b>2 309 317</b>	<b>- 52 %</b>

Source : Notes de synthèse des comptes administratifs de 2012 à 2016

Il résulte de ce qui précède que la forte dépendance financière de l'ATC à l'égard de sa tutelle et le défaut de maîtrise de ses charges de personnel obèrent les capacités d'intervention de l'agence, révélant ainsi une gestion défailante dont la recherche des causes doit être approfondie, avant d'en apprécier les conséquences sur l'accomplissement des missions de l'établissement.

## 1. LES RAISONS D'UNE GESTION DEFAILLANTE DE L'AGENCE

### 1.1 La gouvernance

#### 1.1.1 Des liens distendus avec la tutelle

##### 1.1.1.1. Un statut juridique irrégulier

Ainsi que l'a relevé la chambre, en 2012, dans son précédent examen de gestion de l'ATC, le statut juridique de l'agence doit être clarifié. Faisant application de la méthode jurisprudentielle du faisceau d'indices<sup>12</sup>, la cour administrative d'appel de Marseille, dans son arrêt n° 02MA00276 du 22 octobre 2002 opposant l'ATC à un de ses salariés, a jugé que l'agence exerce une mission de service public du tourisme consistant notamment en la mise en œuvre d'une politique d'aides publiques, dans le cadre des orientations définies par la CTC ; ses ressources proviennent pour l'essentiel de subventions publiques ; son organe délibérant est majoritairement composé de membres désignés par l'Assemblée de Corse et est présidé par un conseiller exécutif désigné par le président de l'assemblée. La cour en a tiré la conséquence que l'agence doit être regardée comme constituant un service public administratif et non pas un service public industriel et commercial. Cela signifie que les salariés de cet établissement doivent être regardés en réalité comme des agents de droit public.

<sup>12</sup> Conseil d'Etat, 16 novembre 1956, *Union syndicale des industries aéronautiques*, Rec. p. 434.

## AGENCE DU TOURISME DE LA CORSE

La chambre constate que, jusqu'à présent, ni l'arrêt de la cour administrative d'appel ni l'observation de la chambre n'ont été suivis d'effet, ni même de réflexion entre l'établissement et sa tutelle sur la nécessité de faire évoluer le statut ou les missions de l'agence.

D'abord, si la composition du conseil d'administration de l'ATC a été modifiée par la délibération de l'Assemblée de Corse du 11 mars 2016 relative à la modification des statuts de l'agence, l'organe délibérant demeure majoritairement composé d'élus de l'institution de tutelle (18 élus de l'Assemblée de Corse sur 35 membres).

Ensuite, l'agence est en grande partie financée par des ressources publiques. Selon le compte administratif 2016 de l'ATC, les dotations et participations s'élèvent à 96 % des recettes de fonctionnement réalisées et à 100 % des recettes réelles de la section d'investissement. L'établissement est donc quasiment dépourvu de ressources propres. En outre, l'ATC persiste à utiliser, dans la tenue de ses comptes, l'instruction budgétaire et comptable M 71 relative aux régions et non pas l'instruction M 4 portant sur les services publics locaux industriels et commerciaux. La perspective de la création de la collectivité de Corse, le 1<sup>er</sup> janvier 2018, regroupant la CTC et les départements de la Haute-Corse et de la Corse-du-Sud, pourrait être l'occasion de reconsidérer le rattachement comptable de l'établissement, avec la mise en place de la nomenclature M 57 applicable aux collectivités territoriales uniques, aux métropoles et à leurs établissements publics administratifs.

Enfin, l'ATC ne justifie pas d'une activité industrielle et commerciale. Selon l'article 2 de ses statuts, l'agence a pour mission d'élaborer des produits touristiques. Or, l'ATC assume pleinement ne pas réaliser de prestations. Elle fait valoir qu'elle n'a ni la compétence pour réaliser des produits touristiques, ni la vocation à concurrencer les opérateurs privés. Cette mission n'est donc pas mise en œuvre. L'agence indique par ailleurs que le choix du statut d'EPIC se justifie par sa mission de promotion. Celle-ci nécessiterait de recruter des personnels issus du secteur privé, à la fois disponibles et maîtrisant les métiers de la promotion commerciale. Cet argument doit être écarté. D'une part, les agents du pôle promotion n'assurent aucune prestation commerciale. D'autre part, les spécificités et contraintes des métiers de la promotion touristique ne font nullement obstacle au recrutement de contractuels de droit public dotés des compétences et des souplesses horaires nécessaires à l'accomplissement de leur mission.

Afin de mettre son statut en conformité avec son activité, l'ATC est donc confrontée à l'alternative suivante. Soit l'établissement applique véritablement son statut d'EPIC, en mettant en œuvre sa mission commerciale de manière à se doter de ressources propres. Tel est le souhait émis par la présidence de l'agence, alors en fonctions, lors de la séance du conseil d'administration de l'ATC du 30 juin 2015. Soit l'agence modifie ses statuts, ce qui le conduirait à confirmer le rattachement de son personnel à un statut de droit public. En tout état de cause, une réflexion devra être menée avec la tutelle de l'établissement, dans la mesure où elle concerne le statut juridique et l'orientation stratégique de l'ATC.

Dans sa réponse, l'ordonnateur fait valoir que si l'évolution du statut de l'ATC peut être envisagée, elle doit nécessairement résulter d'une décision de la CTC, en précisant que le conseil des prud'hommes s'est également déclaré compétent pour statuer sur des litiges opposant les salariés de l'agence à leur employeur, en appliquant le droit du travail. Pour sa part, le président du conseil exécutif de Corse indique que le statut de l'agence nécessite une clarification qui s'inscrit dans le cadre d'une réflexion qu'il conduira en liaison avec la présidente de cet établissement public.

## RECOMMANDATION N° 1

L'ATC doit se rapprocher de sa tutelle afin que l'activité et le financement de l'agence correspondent à son statut, soit en développant une activité commerciale conforme à son statut d'EPIC, soit en adoptant un statut conforme à sa nature actuelle de service public administratif.

### 1.1.1.2 La définition des orientations de l'ATC

Selon l'article 2 des statuts de l'ATC, l'agence est chargée, dans le cadre des orientations définies par la CTC, de la coordination de l'ensemble des actions de développement du tourisme en Corse. Les services de l'ATC ne font état d'aucune orientation fixée par la tutelle entre 2012 et 2016, hormis l'adoption du guide des aides au tourisme 2016-2020, par la délibération n° 16/166 de l'Assemblée de Corse du 29 juillet 2016. Or, si ce document apporte une réflexion stratégique sur l'activité de l'agence, il se borne à fixer les règles applicables aux dispositifs de soutien financier aux acteurs et aux établissements du tourisme en Corse. Les orientations aux autres missions de l'ATC ne sont pas traitées. En outre, si ce guide s'inscrit dans le cadre du plan d'aménagement et de développement durable de la Corse (PADDUC), approuvé par une délibération de l'Assemblée de Corse du 2 octobre 2015, ce document de planification territoriale, qui comporte pourtant une annexe 8 relative au schéma d'orientation pour le développement touristique, ne cite l'ATC qu'à la marge : sur la mise en œuvre du schéma territorial de signalétique touristique, d'une part, et sur l'adoption de critères d'attribution de certaines aides<sup>13</sup>, d'autre part. Dans sa réponse, l'ordonnateur fait valoir que le schéma d'orientation prescrit d'autres missions à l'agence en matière de desserte aérienne, d'armature territoriale et d'observation. La chambre observe toutefois que ce document se borne à indiquer, d'une part, qu'un dispositif aérien innovant doit notamment reposer sur des actions de *marketing* de l'ATC et, d'autre part, que « la classification de l'armature urbaine régionale doit permettre d'orienter la politique d'intervention de l'agence ».

<sup>13</sup> Intégration à l'environnement des constructions liées à l'activité touristique, rénovation des gîtes d'étapes et refuges, définition de critères de ruralité.

Enfin, la chambre constate qu'en 2014, le *Livre blanc du tourisme en Corse* élaboré par l'ATC a fait l'objet d'une présentation sans débat ni vote devant l'Assemblée de Corse. Le président du conseil exécutif de Corse a toutefois participé au conseil d'administration de l'agence du 15 décembre 2014 au cours duquel ce document stratégique a été présenté aux administrateurs de l'établissement.

#### 1.1.1.3 Le contrôle de l'activité de l'ATC

Les statuts de l'ATC comportent un titre II relatif au contrôle exercé par la CTC. Ce contrôle porte sur la stratégie de l'agence et sur sa gestion.

S'agissant des documents stratégiques adoptés par l'agence, chaque année, le président du conseil exécutif de Corse présente à l'Assemblée de Corse, le rapport d'activités, le rapport d'orientations sur la politique du tourisme et le budget prévisionnel de l'agence (article 19 des statuts). Cela signifie que la tutelle est amenée à émettre un avis tant sur les documents d'orientations que sur le bilan politique et financier de l'ATC. Selon l'ordonnateur, aucune position n'a été prise par la tutelle, durant la période sous contrôle, sur les actions programmées par l'agence et sur ses rapports d'activité.

S'agissant, de la gestion de l'agence, ses statuts prévoient que le président du conseil exécutif de Corse et la commission de contrôle des offices instituée par l'Assemblée de Corse exercent le contrôle de l'ATC (article 16). L'article 17 desdits statuts dispose que le président du conseil exécutif dispose d'un pouvoir d'information, de conseil et de suggestion sur le fonctionnement économique et financier de l'agence. Il se fait communiquer tout document nécessaire à l'exercice de ses missions. Il transmet ses avis et suggestions au président de l'agence. Selon l'article 18, le président du conseil exécutif de Corse reçoit, dans les conditions qu'il fixe, copie des délibérations du conseil d'administration de l'agence et du bureau. Il peut, dans un délai de huit jours à compter de sa réception, demander un nouvel examen d'une délibération.

Si la présidente de l'ATC fait valoir que le circuit de transmission à la CTC des rapports approuvés par le bureau est systématiquement respecté, elle indique que durant la période 2012-2015, aucune instruction n'a été fixée par la tutelle sur les modalités de gestion de l'agence et de mise en place d'un dialogue de gestion entre les deux institutions. La chambre relève toutefois l'existence d'une note du directeur général des services du 6 février 2014 relative à la présentation des rapports d'activités de l'année 2013.

Depuis septembre 2016, plusieurs instructions ont été transmises par la tutelle à ses agences et offices. Elles portent sur les modalités d'instruction et de contrôle des rapports soumis au conseil exécutif de Corse et à la gestion des réponses aux questions orales<sup>14</sup>, la mise en place d'un dispositif de recrutement<sup>15</sup>, la prévention des conflits d'intérêts et la maîtrise des frais de déplacements professionnels<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> Note du directeur général des services et du secrétaire général du conseil exécutif de Corse du 28 septembre 2016.

<sup>15</sup> Note du président du conseil exécutif de Corse du 19 octobre 2016

<sup>16</sup> Notes du président du conseil exécutif de Corse du 2 janvier 2017.

La chambre note également qu'afin de favoriser la maîtrise des effectifs des agences et offices, l'Assemblée de Corse a été conduite, par une première délibération n° 13/106 du 6 juin 2013, à fixer des effectifs cibles de chaque établissement au 31 décembre 2013. Cette démarche n'a été renouvelée qu'en 2017, par la délibération n° 17/113 du 27 avril 2017 de l'Assemblée de Corse. Celle-ci fixe les effectifs cibles au 31 décembre 2017 à 52 salariés contre 55 en 2013.

Enfin, la chambre relève qu'aucun contrat d'objectifs et de moyens n'a été conclu entre la tutelle et l'ATC.

Néanmoins, la chambre prend acte que, dans sa réponse, le président du conseil exécutif de Corse indique que des travaux sont menés par la CTC afin de mettre en place des contrats d'objectifs et de performance avec ses satellites, de modifier le statut des directeurs d'agences et d'offices et d'harmoniser et de sécuriser les procédures de recrutement de ces établissements.

### **1.1.2. Un pilotage insuffisant de l'établissement**

#### **1.1.2.1 Le conseil d'administration**

Le conseil d'administration de l'ATC est l'organe délibérant pour les décisions relatives à l'organisation générale et le fonctionnement de l'agence, les conditions de passation de la commande publique, les documents budgétaires, le rapport d'activité annuel, ainsi que les conditions de recrutement et de rémunération des personnels (cf. article 12 des statuts).

Composé initialement de 28 membres - 17 élus, dont le président de l'agence, et 11 représentants – avec voix délibérative, le conseil d'administration de l'ATC a vu le nombre de ses membres porté à 32 (16 élus, 15 socioprofessionnels et un membre désigné par le comité d'entreprise de l'ATC), par délibération de l'Assemblée de Corse du 28 octobre 2010 modifiant ses statuts. Puis, par une délibération de ladite assemblée du 11 mars 2016, ce nombre a été porté à 35 membres, afin de tenir compte de la présence de nouveaux acteurs de la production touristique ; se décomposant en :

- 18 élus à l'Assemblée de Corse, dont la présidente de l'agence qui est conseiller exécutif de Corse ;
- 16 socioprofessionnels ;
- un représentant désigné par le comité d'entreprise de l'ATC.

AGENCE DU TOURISME DE LA CORSE

**Tableau n° 9 : Réunions du conseil d'administration de l'ATC  
au cours de la période 2012-2016)**

Date	Réunion tenue après report <sup>17</sup>	Nombre présents	Dont élus	Dont socioprofessionnels	Adoption du plan d'action promotion (avec ou sans débat)	Adoption du rapport d'activités (avec ou sans débat)
27 février 2012	non	15	6	9	2012 (avec débat)	
8 juin 2012	non	9	3	5		
4 juillet 2012	oui	7	3	4		2011 (avec débat)
6 novembre 2012	oui	10	5	5		
21 décembre 2012	oui	7	3	4		
20 mars 2013	oui	8	3	5	2013 (avec débat)	
21 juin 2013	oui	8	5	3		2012 (avec débat)
15 octobre 2013	oui	9	2	7		
13 décembre 2013	oui	10	7	3	2014 (sans débat)	
10 mars 2014	oui	6	2	4		
27 juin 2014	oui	5	1	4		2013 (avec débat)
17 octobre 2014	oui	6	3	3		
15 décembre 2014	non	16	7	9	2015 (sans débat)	
16 mars 2015	oui	5	1	4		
30 juin 2015	oui	5	1	4		2014 (avec débat)
13 novembre 2015	oui	6	1	5	2016 (sans débat)	
18 avril 2016	non	24	8	15		
28 avril 2016	non	23	9	18		
3 juin 2016	non	20	11	9		2015 (avec débat)
18 juillet 2016	non	20	9	11		

Source : Chambre régionale des comptes

<sup>17</sup> Il s'agit de réunions du conseil d'administration ayant eu lieu à la suite d'un premier report de réunion pour défaut de quorum.

Trois enseignements peuvent être tirés de ce tableau. Ils portent sur la fréquence, l'assiduité et l'existence de débats.

S'agissant de la fréquence, le conseil d'administration de l'ATC a respecté les dispositions de l'article 7 de ses statuts exigeant quatre séances minimum par an, sauf en 2015.

S'agissant de l'assiduité, le conseil d'administration de l'ATC a été confronté, entre 2012 et 2015, à l'impossibilité récurrente de réunir le quorum fixé à l'article 10 de ses statuts (moitié des membres présents), ce qui l'a conduit à reporter la séance à une nouvelle date, sans condition de quorum. Le nombre de présents lors de ces différentes séances permet de constater qu'en moyenne, seulement 25 % des membres du conseil d'administration siégeaient durant cette période. A deux reprises seulement le quorum a été atteint. Le 8 juin 2012, le conseil d'administration s'est réuni irrégulièrement, sans quorum et sans renvoi d'une séance précédente pour défaut de quorum. Depuis 2016, à la suite du renouvellement de la composition du conseil d'administration issu des élections territoriales de décembre 2015, le quorum a été systématiquement atteint. Toutefois, lors des trois dernières séances de l'organe délibérant, le taux de participation des administrateurs était de 57 % seulement. L'examen de la qualité des administrateurs présents révèle qu'à 18 reprises les élus se sont trouvés en infériorité numérique par rapport aux socio-professionnels.

S'agissant des débats, la chambre relève que les rapports d'activité et plans d'action de l'agence ont été systématiquement présentés au conseil d'administration durant la période sous contrôle. Toutefois, l'adoption des plans d'action des exercices 2013 à 2015 n'a été précédée d'aucun débat, hormis le plan d'action 2016 qui a suscité une question sur l'absence d'indicateurs. Le rapport d'activité fait systématiquement l'objet d'un débat. Néanmoins, les échanges concernant les rapports 2013 et 2014 se sont limités au constat de l'absence d'évaluation et à des doutes exprimés sur la fiabilité des données relatives à l'observation touristique.

Ainsi que cela a été signalé par des administrateurs à deux reprises (lors des séances du conseil d'administration du 17 octobre 2014 et du 30 juin 2015), les problèmes d'assiduité et de report systématique des séances révèlent un dysfonctionnement nuisible à la bonne gestion de l'institution. La chambre prend acte de l'amélioration de la gouvernance de l'organe délibérant de l'ATC depuis 2016. Elle souligne néanmoins le caractère essentiel du respect des exigences d'assiduité fixées par les statuts de l'agence. Elles sont le gage d'un débat démocratique indispensable à l'élaboration et à la mise en œuvre concertée de la politique du tourisme en Corse entre élus et socioprofessionnels.

#### 1.1.2.2 Les commissions consultatives

Le déficit de gouvernance interne s'apprécie également à la lumière des travaux menés au sein des commissions consultatives prévues à l'article 8 des statuts de l'agence. Trois commissions sont identifiées : « promotion et commercialisation », « équipement et aménagement » et « formation ».

Ces commissions composent un comité consultatif, dont les relations avec le conseil d'administration sont déterminées par le règlement intérieur de l'agence. Le règlement intérieur a été modifié à plusieurs reprises. Ainsi, par une délibération du conseil d'administration du 30 juin 2010, une commission « observation » a été constituée, en sus des commissions « développement » et « promotion », alors existantes. Puis par une délibération du 24 novembre 2011, ces deux dernières commissions ont fusionné. Cette organisation a été maintenue par la délibération du conseil d'administration du 18 avril 2016. Subsistent donc les commissions « promotion-développement » et « observation ».

Chaque commission se réunit en principe deux fois par an. Elle doit émettre des avis et formuler des propositions au conseil d'administration et au bureau sur les sujets et dossiers relevant de leur domaine de compétence. Chaque président de commission rend compte de son activité à ces organes.

La chambre observe, d'une part, que le nombre et la dénomination des commissions prévues au règlement intérieur ne sont pas conformes aux statuts de l'agence. La commission « promotion-développement » devrait être scindée en deux, tandis que la commission « formation » n'a jamais été mise en place. La commission « observation touristique », autrement appelée « observatoire » n'est pas prévue par les statuts de l'agence. D'autre part, la fréquence moyenne de réunions de chaque commission est d'une par an durant la période sous contrôle.

La chambre prend acte de l'intervention de la présidente de l'agence lors de la séance du conseil d'administration du 18 avril 2016, durant laquelle le rôle des commissions en tant que force de proposition, d'aide à la décision, d'accompagnement des processus en cours et d'évaluation des politiques publiques a été souligné.

Toutefois, la chambre relève que la commission « observation » s'est tenue à une seule reprise, le 25 avril 2016, et qu'elle avait d'ailleurs davantage pour objet de relancer les travaux de cette commission que de débattre formellement de propositions sur la base de documents présentés par l'agence. Il en va de même de la réunion de la commission « promotion et développement » qui s'est tenue le 2 juin 2016.

A ce stade, il n'apparaît pas, à la lumière des rares comptes rendus de réunions des commissions et des procès-verbaux de conseil d'administration, que lesdites commissions assurent le rôle d'impulsion que leur confère le règlement intérieur de l'agence. Quant au comité consultatif prévu par les statuts de l'agence, il n'a connu aucune traduction concrète.

Enfin, contrairement à ce que l'ordonnateur indique dans sa réponse, il ne résulte pas de l'instruction que la commission « observation » se soit réunie à deux reprises et non une en 2016 ni que les statuts de l'ATC aient été modifiés en 1999 afin d'autoriser le conseil d'administration à déterminer, dans son règlement intérieur, les commissions consultatives qu'il souhaite s'adjoindre.



## RECOMMANDATION N° 2

L'ATC doit alerter la CTC sur la nécessité de mettre en conformité le règlement intérieur et les statuts de l'agence sur le nombre et la dénomination des commissions consultatives et veiller à ce que chaque commission respecte la fréquence de deux réunions par an, fasse systématiquement l'objet d'un compte-rendu, émette des propositions et rende compte de son activité aux organes délibérants de l'agence, conformément à son règlement intérieur.

### 1.1.2.3 Le bureau

Aux termes de l'article 14 des statuts de l'ATC, le conseil d'administration désigne un bureau composé de six membres et présidé de droit par le président de l'agence. Le bureau exerce les attributions qui lui sont déléguées par le conseil d'administration, à l'exclusion du vote du budget de l'agence. Il assiste le président dans la gestion de l'établissement. Il se réunit autant de fois que nécessaire sur convocation du président de l'agence et selon l'ordre du jour fixé par lui.

Dans son rapport d'observations de 2012, la chambre avait recommandé à l'ATC d'améliorer sa gouvernance, en veillant à ce que le bureau informe systématiquement le conseil d'administration de la réunion des moyens financiers, avant que ce dernier ne se réunisse. La chambre prend acte de la mise en œuvre de cette recommandation par la transmission de toutes les décisions d'individualisations prises par le bureau.

En revanche, la chambre constate qu'à l'instar du conseil d'administration et alors même que le bureau se compose de seulement six membres, celui-ci a éprouvé les plus grandes difficultés à réunir le quorum. Entre 2013 et 2015, l'ensemble des réunions du bureau (11 au total) ont eu lieu suite au renvoi d'une première séance pour défaut de quorum.

### 1.1.2.4 Le management de la structure

L'équipe de direction de l'ATC se compose du directeur général, du directeur général adjoint, auxquels s'adjoignent les responsables de pôles. Selon le dernier organigramme produit par l'ordonnateur, trois pôles sont constitués :

- le centre de ressources chargé des missions d'étude et d'observation, et d'animation numérique, innovation et diffusion ;
- le pôle promotion et communication ;
- le pôle ingénierie et développement.

La chambre dresse trois constats.

#### *Le coût onéreux des licenciements des directeurs généraux*

Durant la période sous contrôle, les directeurs généraux ont fait l'objet de trois mesures de licenciement aux conséquences financières lourdes pour l'établissement.

## AGENCE DU TOURISME DE LA CORSE

A la différence des salariés de l'agence, le directeur général est un agent de droit public. Conformément à l'article 2 de l'arrêté n° 10.43 du président du conseil exécutif de Corse en date du 15 juillet 2010 portant harmonisation des statuts des directeurs des agences et offices et à l'article 15 des statuts de l'ATC, le directeur de l'agence est nommé par arrêté pris en conseil exécutif, sur proposition du président de l'agence. Il est mis fin à ses fonctions dans les mêmes conditions.

M. A., actuel directeur général, a fait l'objet, le 17 mars 2011, d'un licenciement dans l'intérêt du service, qu'il a contesté devant le tribunal administratif de Bastia, puis devant la cour administrative d'appel de Marseille. Par un arrêt du 17 octobre 2013, cette dernière a annulé, pour vice de forme (motivation insuffisante) le licenciement de l'intéressé. Une nouvelle mesure de licenciement a été prononcée à son encontre le 23 janvier 2014, annulée pour vice de procédure (défaut de préavis) par jugement du tribunal du 14 janvier 2016, confirmé en appel (arrêt de la cour du 13 décembre 2016). L'agent a été réintégré depuis dans ses fonctions. Ce contentieux a également entraîné plusieurs contestations d'un titre exécutoire émis par l'agence et d'un commandement de payer relatifs à un trop-perçu d'indemnités de licenciement que le tribunal a également annulés, par deux jugements du 14 janvier 2016. Les licenciements de M. A. ont été suivis du recrutement de M. B., le 24 janvier 2014, pour exercer les fonctions de directeur général de l'agence. L'annulation des mesures illégales d'éviction de M. A. a entraîné le retrait, à compter du 14 mars 2016, de la décision de recruter M. B. Ce dernier a également saisi le tribunal administratif de Bastia d'une demande d'annulation de son licenciement. Par jugement du 16 mars 2017, le tribunal administratif de Bastia a annulé le licenciement de M. B., pour vice de procédure (méconnaissance de l'obligation de reclassement) et enjoint la CTC de réintégrer l'intéressé dans les services relevant de la CTC. Il s'ensuit que la méconnaissance systématique des formalités préalables au licenciement de ses directeurs généraux a entraîné de nombreux frais de contentieux et a porté atteinte au bon fonctionnement de l'agence.

**Tableau n° 10 : Coûts liés aux contentieux administratifs relatifs aux licenciements des directeurs généraux de l'ATC entre 2013 et 2016**

Année	Noms	Objet	Montant (en €)
2013	M. A.	Reconstitution de carrière (jugement tribunal administratif de Bastia 2013) : versement des charges salariales et patronales aux différentes caisses	205 230
2013	M. B.	Licenciement en novembre 2013, suite à la réintégration de M. A.	54 915
2016	M. A.	Reconstitution de carrière (jugement tribunal administratif de Bastia janvier 2016) : versement des charges salariales et patronales.	179 117
		Remboursement du titre de recette émis à l'encontre de M. A. en 2014	37 910
2016	M. B.	Licenciement en mars 2016 suite à la réintégration de M. A.	81 065
		<b>Total</b>	<b>558 237</b>

Source : Ordonnateur

Le coût du contentieux administratif généré par les licenciements illégaux des directeurs généraux de l'ATC se monte à 558 237 € entre 2012 et 2016 et ne tient pas compte des conséquences financières du licenciement illégal de M. B. intervenu en 2016.

En réponse, si l'ordonnateur fait valoir que la somme de 37 910 € relative à un remboursement du titre de recette émis à l'encontre de l'actuel directeur général (M. A.) n'a pas à être remboursée à l'agent - ce dernier ne l'ayant pas réglée -, celui-ci précise en revanche qu'une somme de 17 983 € a été indûment prélevée par son employeur. En tout état de cause, les intéressés ne produisent aucune pièce à l'appui de leurs allégations.

La chambre relève également que dans les contentieux ayant opposé M. A. à l'ATC et à la CTC, ces deux institutions ont systématiquement recouru à des cabinets juridiques distincts pour assurer leur défense respective, alors qu'elles présentaient une position commune. Ce choix a nécessairement contribué à aggraver le coût des frais de justice exposés par l'agence.

Dans sa réponse, l'ordonnateur indique que depuis fin 2015 et jusqu'en 2016, le même cabinet d'avocats a défendu à la fois les intérêts de l'ATC et de la CTC et ce, dans un souci d'efficacité et de cohérence des dépenses.

Par ailleurs, la chambre relève qu'en 1998, l'actuel directeur général a été recruté irrégulièrement par l'ATC dans le cadre d'un contrat de travail de droit privé, qui a d'ailleurs fait l'objet d'un avenant en 2010. A la suite de son éviction irrégulière en 2011, l'intéressé a été nommé par arrêté de nomination du président du conseil exécutif de Corse du 22 novembre 2013, puis réintégré par un arrêté du 8 mars 2016. Il conviendrait de mettre un terme au double-régime juridique auquel le directeur général est soumis.

Dans sa réponse, le directeur général soutient que le contrat de droit privé et l'arrêté de nomination dont il bénéficie sont complémentaires et opposables. La chambre rappelle qu'ainsi qu'il a été mentionné au point 1.1.2.4, à la différence des salariés de l'agence, le directeur général est un agent de droit public, dont le recrutement intervient dans le cadre de l'arrêté n° 10.43 du président du conseil exécutif de Corse en date du 15 juillet 2010.

#### *Des réorganisations successives du service*

L'organisation interne de l'agence a été modifiée à quatre reprises ces cinq dernières années. La période 2012-2015 est marquée principalement par la constitution de deux pôles, support et opérationnel, le second se voyant progressivement rattaché l'ensemble des services chargés de mettre en œuvre les missions de l'agence. L'unité chargée de la gestion et de l'exploitation des données sur le tourisme a subi plusieurs déplacements au sein de l'organigramme de l'établissement.

A la suite du renouvellement de l'équipe dirigeante intervenu en 2016, le parti a été pris de répartir les effectifs, de manière équilibrée, autour de trois pôles (promotion et communication, ingénierie et développement, centre de ressources) auxquels s'ajoute la direction de l'administration générale.

Ces restructurations successives, n'ayant pas fait l'objet d'une communication adéquate de l'équipe de direction, ont parfois été mal vécues par les salariés. L'absence de consultation des instances représentatives du personnel, critiquée dans un courrier adressé par le comité d'entreprise à la présidente de l'agence le 14 octobre 2016, révèle le malaise ambiant.

Dans sa réponse, l'ordonnateur soutient que les instances représentatives du personnel ont bien été consultées sur la réorganisation envisagée en 2016. Il ajoute que la création d'un nouveau service des ressources humaines, inexistant avant 2016, s'inscrit dans une démarche d'amélioration des *process*.

#### *L'absence de comité de direction*

Le troisième constat porte sur l'absence de réunion de l'équipe de direction. Ainsi que le reconnaît l'ordonnateur, aucun compte-rendu de réunion de direction n'a été rédigé durant la période sous contrôle. La chambre en déduit que le comité de direction, à supposer qu'il existât, ne s'est jamais réuni. Toutefois, elle prend acte que, dans sa réponse, l'ordonnateur indique que des réunions avec l'encadrement et les services ont lieu périodiquement, bien qu'elles ne soient pas formalisées et que des dispositions seront prises afin qu'un comité de direction soit identifié.

### **1.1.3 Une stratégie embryonnaire**

#### 1.1.3.1 Dans la programmation de l'activité

Celle-ci se décline autour d'orientations stratégiques pluriannuelles et de plans annuels d'actions.

En dépit de l'absence d'orientation générale fixée par la tutelle (cf. *supra*, point 1.1.1.3), l'ATC s'est dotée de plusieurs documents stratégiques.

En octobre 2011, la présidente de l'agence a présenté à l'Assemblée de Corse les *Grandes orientations du tourisme à l'horizon 2014*. Ce document triennal se présente comme la feuille de route du tourisme en Corse. Il comporte « 7 grandes chantiers » : 1. Structurer l'offre touristique au niveau régional ; 2. Favoriser le rapprochement entre l'agriculture et l'activité touristique ; 3. Rééquilibrer les flux et jouer la complémentarité des territoires ; 4. Construire une stratégie promotionnelle partagée ; 5. Instaurer une fiscalité du tourisme ; 6. Répondre aux besoins en formation et favoriser les échanges de savoir-faire avec l'espace méditerranéen ; 7. Favoriser les partenariats et coordonner les acteurs.

En décembre 2014, le conseil d'administration de l'ATC a adopté le *Livre blanc du tourisme en Corse*. Ce document ambitieux est le fruit d'un débat entre les acteurs socioprofessionnels et politiques du tourisme, dans le cadre de l'élaboration du PADDUC et d'assises du tourisme organisées par l'ATC. Ces débats ont conduit à un diagnostic des chiffres clés du tourisme en Corse, de ses forces et faiblesses, des compétences et moyens dont l'agence dispose, de la gouvernance et de l'organisation interne de l'établissement. Si l'exercice procède moins d'une évaluation de l'agence que d'une description de son action, il pointe plusieurs problèmes, tels que l'insuffisante représentativité des instances socioprofessionnelles au conseil d'administration de l'ATC, ou la nécessité de placer l'agence dans une logique de projet. Le document identifie ensuite 30 propositions pour le tourisme corse à l'horizon 2020. Ces propositions se structurent autour de trois axes : la restructuration de l'offre, l'accès à la destination et l'accès au produit.

Ces documents présentent pour caractéristiques communes de ne comporter aucune modalité de programmation et d'évaluation des mesures retenues. Ils ne s'articulent d'ailleurs pas entre eux.

Quant aux plans annuels d'action, ils ne traduisent pas davantage de cohérence, tant dans leur articulation entre eux que par rapport aux orientations stratégiques pluriannuelles (cf. annexe 4).

Chaque année, le conseil d'administration de l'ATC adopte le plan d'action de l'agence. La présentation et le contenu de ce document varient d'une année à l'autre. Conçu comme un plan d'actions dédié aux seules opérations de communication en 2012 et 2013, le plan expose dès 2013, les actions programmées dans tous les secteurs d'activité de l'office : promotion, observation, aide au développement des acteurs du tourisme, déclinés par axe stratégique. En 2014, le plan d'actions reprend la présentation retenue en 2013 et modifie son intitulé afin de le rendre plus conforme à son objet : la présentation des actions de promotion et de développement. Il expose également les chiffres clés de l'activité touristique, en termes de fréquentation et d'impact économique pour l'île. En revanche, en 2015, le plan d'actions se borne à exposer succinctement les seules actions de promotion prévues sur les sept marchés européens ciblés par l'agence. Il ne comporte plus de données démographiques et touristiques relatives au tourisme dans ces marchés. En 2016, la présentation du plan d'actions est de nouveau modifiée. Le plan expose la stratégie numérique de l'agence et comporte des fiches-pays enrichies de nouveau de données démographiques et touristiques, ainsi que de cartographies relatives aux liaisons de transport.

Il résulte de ce qui précède que les modifications incessantes d'intitulé, de champ d'action et de présentation du plan d'actions de l'ATC nuisent à la lisibilité et, de la sorte, à l'appréciation de l'évolution tendancielle de l'activité de celle-ci. L'agence indique qu'elle prévoit de créer, à l'avenir, un tableau de bord programmatique destiné à améliorer la lisibilité de son activité.

### 1.1.3.2 Dans la restitution de son activité

Selon le 4° de l'article 12 des statuts de l'ATC, le conseil d'administration approuve par délibération son rapport annuel d'activité. Dans son précédent rapport d'observations de 2012, la chambre préconisait d'étayer le contenu des rapports annuels d'activité afin d'en faire de véritables outils d'évaluation des politiques et des actions mises en œuvre par l'agence en faveur du développement touristique sur le territoire. La chambre ajoutait que, par son rôle opérationnel, l'agence doit introduire une vision dynamique de son action par le biais d'indicateurs de performance portant sur les segments clés du tourisme. Sur ce point, l'agence indique que cette recommandation n'a pas été mise en œuvre, à ce stade.

Le tableau présenté en annexe 3 au présent rapport retrace l'activité de l'ATC depuis 2012, telle qu'exposée dans ses rapports annuels d'activité. Il confirme l'absence d'indicateurs de performance permettant d'exercer une évaluation de son activité, mission par mission, à partir de données tendancielle. Tant dans sa présentation que dans son contenu, ce rapport évolue d'une année sur l'autre. Ainsi, le seul document présentant des données tendancielle sur la période sous contrôle est un tableau relatif à l'évolution du nombre de consultations du site internet dans le rapport d'activité 2015.

La structuration des rapports a été modifiée en 2014. Jusque-là, celui-ci se présentait comme un véritable support de communication. En 2013, il est enrichi d'illustrations de l'activité de l'agence, notamment en matière d'aide au développement touristique, il comporte moins de données sur son activité. A partir de 2014, le rapport prend davantage la forme d'un document administratif que d'un instrument de communication. Présenté selon une approche fonctionnelle, il recense de manière plus itérative les différentes fonctions de l'ATC et les moyens dont il dispose pour chacune d'entre elles. L'information y est donc plus complète, en particulier pour apprécier la répartition des dépenses de l'agence par mission. En revanche, le rapport est dépourvu d'éléments sur l'activité touristique, alors que la mission d'observation du tourisme incombe à l'ATC. Le rapport 2015 reprend la présentation du rapport 2014, mais se trouve substantiellement allégé.

La chambre relève que lors de la réunion du conseil d'administration de l'ATC du 30 juin 2015 consacrée à l'examen du rapport d'activité 2014, un administrateur a regretté le manque de bilans chiffrés et d'indicateurs de résultats sur les diverses actions menées par l'agence en termes de créations d'emplois, de retombées directes et indirectes et d'impact sur l'étalement de la saison. Cette remarque a été réitérée lors de la séance dudit conseil du 13 novembre 2015, lors de l'examen du plan d'actions de promotion 2016. Il a été répondu que le plan visant à assoir la destination corse au regard de variables conjoncturelles, il était difficile d'évaluer l'activité sur une courte période.

L'absence de culture de l'évaluation des politiques de l'agence est d'autant plus prégnante que la chambre a également recommandé en 2012 de mettre en œuvre un contrôle de gestion efficace sur la base d'un suivi des activités. Elle suggère que l'agence développe rapidement une batterie d'indicateurs qui lui soient propres afin de suivre ses activités et à les consigner dans un tableau de bord. Sur ce point, l'ATC indique que des propositions ont été formulées en janvier 2013. Un tableau de bord comprenant un descriptif des dysfonctionnements, objectifs et indicateurs a été conçu à cette fin. Il porte sur les compétences de l'agence, les marchés publics et le management stratégique. Il n'a pas été utilisé depuis.

### RECOMMANDATION N° 3

L'ATC doit développer une vision stratégique fondée, pour chaque mission, sur des objectifs assortis d'indicateurs, exposés dans chaque plan annuel d'actions, analysés dans chaque rapport annuel d'activité et se doter d'un instrument de contrôle de gestion interne.

#### 1.1.3.3 Dans la coordination avec les acteurs régionaux et locaux du tourisme

Conformément à sa mission statutaire de coordination de l'ensemble des actions de développement du tourisme en Corse, l'ATC noue des partenariats avec plusieurs acteurs régionaux. Ces partenariats mériteraient d'être davantage formalisés.

S'agissant de la mission d'observation du tourisme, des carences ont été constatées dans les modalités de suivi des partenariats conclus avec l'INSEE et l'Université de Corse (cf. *infra* point 2.1.2).

En ce qui concerne les actions de soutien financier au développement touristique, les « Grandes orientations du tourisme corse à l'horizon 2014 », adoptées par l'agence en 2011, évoquent un partenariat étroit avec les autres agences et offices placés sous la tutelle de la CTC. Le développement de partenariats avec ces différents « satellites » de la CTC figure également dans les orientations du PADDUC. S'agissant du tourisme, ces documents stratégiques promeuvent une coordination de l'action des agences et offices corses, des transports (OTC), de l'environnement (OEC), du développement agricole et rural (ODARC), du développement économique de la Corse (ADEC), d'aménagement durable, d'urbanisme et d'énergie (AUE) et ATC. Or, les seuls partenariats conclus entre l'ATC et ces établissements depuis 2012 se résument à une convention conclue en 2010 avec l'ADEC et la CADEC<sup>18</sup>, dans le cadre du soutien financier à l'industrie hôtelière et un partenariat avec l'ODARC et l'Université de Corse, en 2013, concernant une étude sur l'agrotourisme. Ce déficit de coordination peut se traduire par la réalisation de projets concurrents. Ainsi que le représentant de l'INSEE s'en est inquiété lors de la réunion de l'observatoire du tourisme de l'ATC du 25 avril 2016, la CTC et l'AUE ont conclu, en 2015, avec le centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement, une convention de partenariat visant à réaliser une enquête présentielle sur la mobilité des personnes en haute saison. Comme l'a signalé le président de l'observatoire lors de cette réunion, l'ATC n'a pas été associée à cette démarche, alors qu'elle développe parallèlement, avec l'INSEE, un projet d'enquête aux frontières qui a le même objet (cf. *infra*, point 2.1.1.1.).

<sup>18</sup> Société financière dont l'actionnaire principal est la CTC (33 %), suivie de plusieurs établissements financiers (Crédit coopératif, Caisse des dépôts et consignation, Caisse d'épargne ...).

S'agissant de la promotion du tourisme, des partenariats sont noués avec les chambres de commerce et d'industrie (CCI) de Corse. Le 6 novembre 2012, le conseil d'administration de l'ATC a autorisé la signature d'une convention de partenariat avec les CCI de la Haute-Corse et de la Corse-du-Sud, ainsi que la société *Air Corsica*, visant à faciliter l'accessibilité de la destination Corse, l'étalement de la saison et la valorisation de l'offre par une stratégie de communication commune. Une convention de financement a été conclue entre les partenaires, se traduisant par un financement de 50 000 € hors taxes (HT) de l'ATC et de chaque CCI, pour l'organisation d'une campagne de communication entre août 2012 et mars 2013. Ce partenariat a été reconduit en 2014. Aucun élément d'évaluation de ces partenariats n'a été produit par l'ATC. En revanche, l'année 2016 a vu l'ATC s'orienter vers une démarche davantage stratégique de son partenariat avec les CCI. Suite à l'accord du conseil d'administration de l'ATC du 6 octobre 2016, sa présidente a signé avec la CCI de Bastia et de la Haute-Corse une convention de partenariat annuelle portant non seulement sur la promotion du tourisme, mais également sur l'accueil des touristes dans les ports et aéroports de l'île, le développement des lignes aériennes et l'observation de l'activité touristique. Une instance de coordination doit être mise en place.

En outre, l'ATC et la fédération régionale des offices de tourisme et syndicats d'initiative (FROTSI) ont conclu en 2013 une convention d'objectifs d'une durée de trois ans. La FROTSI est une association de type loi 1901 chargée d'animer le réseau des 33 offices de tourisme et syndicats d'initiative (OTSI) corses en élaborant des méthodologies de travail communes, des actions de formation et en assurant une diffusion des informations juridiques sur le terrain. Le partenariat comporte plusieurs objectifs qui se déclinent autour des cinq missions décrites dans le tableau n° 11 ci-après :

**Tableau n° 11 : Convention ATC / FROTSI 2013-2015**

<i>Mission</i>	<i>Objectifs</i>	<i>Actions</i>
<i>Animation du réseau des OTSI (qualité de l'accueil)</i>	Mettre en place une démarche qualité en vue d'améliorer l'accueil dans les OTSI	La FROTSI recense, en liaison avec l'OTC, les chartes d'accueil existantes, propose un dispositif d'accueil, réalise une étude comparative dans une autre région
<i>Classement des offices de tourisme</i>	Accompagner les offices de tourisme (OT) dans le renouvellement de leur classement suite à l'arrêté du 12 novembre 2010 du secrétaire d'Etat chargé du tourisme fixant les nouveaux critères	La FROTSI organise des journées d'information et transmet l'information aux OT
<i>Observation territoriale</i>	Mettre en place une méthode harmonisée de comptage des demandes d'information au comptoir des OTSI	La FROTSI assiste l'ATC dans la mise en place d'un système d'observation territoriale, propose un système de comptage automatique
<i>Formation</i>	Adopter un plan de formation régional	La FROTSI élabore un plan de formation et évalue les résultats de sa mise en œuvre
<i>Centre de ressources</i>	Diffuser l'actualité juridique et les retours d'expérience, répondre aux demandes des OTSI, mutualiser les sources avec l'ATC	Contrat FROTSI / juriste pour l'information et la formation auprès des personnels des OTSI

Source : Convention ATC/FROTSI 2013-2015



Le suivi de la mise en œuvre de la convention repose sur des réunions trimestrielles entre les partenaires réunis dans un comité de suivi, la possibilité de réviser annuellement la convention. Celle-ci prévoit également qu'une subvention annuelle de 50 000 € est versée par l'ATC à la FROTSI. Seulement deux réunions entre la FROTSI et l'ATC se sont tenues durant la période triennale, les 28 avril et 25 septembre 2015. Nonobstant l'absence de véritable suivi et bilan de la convention, celle-ci a été renouvelée pour la période 2016-2018, suite à une délibération du conseil d'administration de l'ATC du 13 novembre 2015 l'y autorisant.

La nouvelle convention présente de nombreuses similitudes avec la précédente. Certaines missions comportent des objectifs et actions qui sont la reproduction quasi identique de celles de l'exercice antérieur (animation du réseau, observation territoriale, centre de ressources). D'autres font l'objet d'évolutions (formation, avec la mise en œuvre du plan de formation adopté en 2013), tandis que de nouvelles missions apparaissent (classement des meublés de tourisme, jardin des essences corses). Le dispositif de suivi et de financement demeure inchangé. Dans ces conditions, faute d'éléments tangibles sur l'évaluation et compte tenu de la reconduction à l'identique d'actions figurant dans la précédente convention triennale, la chambre s'interroge sur la pertinence de ce type d'instrument de gouvernance territoriale. En outre, la chambre relève que dans le Guide des aides 2016-2020, un dispositif transitoire de soutien au FROTSI est mentionné plafonnant la dotation maximum de l'ATC à 40 000 € sur trois ans, alors la convention triennale 2016-2018 fixe le montant de cette subvention à 50 000 €. Ainsi, l'ATC a-t-elle décidé unilatéralement de modifier ses engagements financiers auprès de la FROTSI résultant d'une convention.

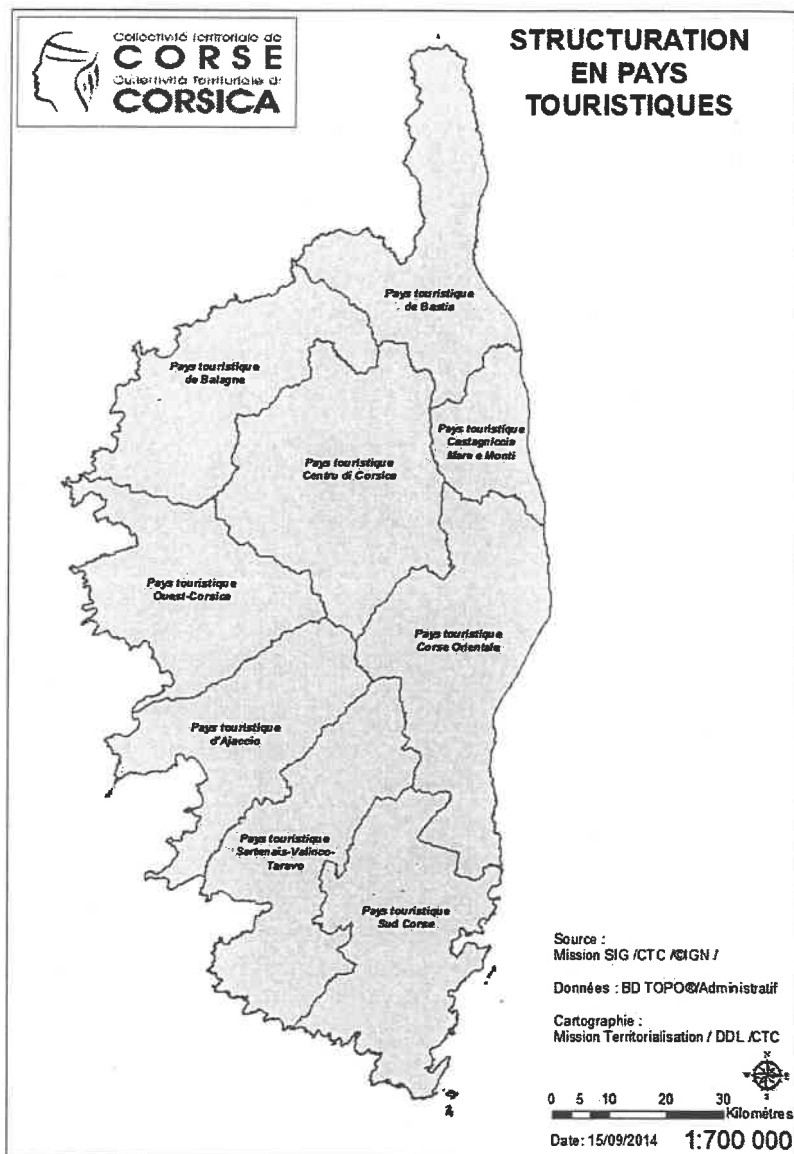
Dans sa réponse, l'ordonnateur affirme que le règlement des aides 2016-2020 de l'agence s'est substitué à la convention signée avec la FROTSI, en accord avec elle, réduisant ainsi le montant de l'aide versée par l'ATC à cet organisme. Pour sa part, le président de la FROTSI indique qu'en l'absence de dénonciation de cette convention, il s'estime toujours lié par cet accord, et que des démarches ont été menées à plusieurs reprises auprès de l'agence afin de définir les modalités de la mise en œuvre du partenariat, sans qu'une réponse de l'ATC ait été encore donnée.

Enfin, dans son rapport d'activité 2013, l'ATC évoque la création de neuf pôles touristiques. Cette armature territoriale, initiée dans le cadre des contractualisations Etat/région et FEDER 2001-2006 puis 2007-2013, vise à créer une gouvernance souple du territoire touristique dans laquelle les OTSI se regroupent derrière un office de pôle afin de mettre en œuvre un projet de territoire. Cette structure ne visant pas à créer un nouvel échelon administratif, le pôle est dépourvu de personnalité juridique. Il fait néanmoins l'objet d'un financement versé à l'office de pôle, en charge de coordonner les actions sur le territoire. Le PO-FEDER<sup>19</sup> 2007-2013 et le contrat de projet Etat-CTC couvrant la même période, sont mobilisés dans le cadre de la mesure 3.2.1 « Développer et mettre en cohérence les pôles touristiques ». Leur existence est consacrée dans le PADDUC, adopté par l'Assemblée de Corse le 2 octobre 2015. Dans son annexe relative au schéma d'orientation pour le développement touristique, le PADDUC promeut une nouvelle armature touristique territoriale fondée sur les pays touristiques, afin d'assurer le relais de la politique régionale du tourisme (cf. carte n° 1). Ainsi que le prévoit ce schéma, l'agrégation des acteurs locaux du tourisme autour de neuf pôles repose sur une convention conclue entre chaque office de pôle et l'ATC. A l'avenir, la nouvelle génération de pôles touristiques sera donc rebaptisée « pays touristiques ». Chaque pôle touristique a donc fait l'objet d'une convention réunissant l'office de pôle, la CTC et l'ATC.

---

<sup>19</sup> Programme opérationnel du fonds européen de développement régional.

Carte n° 1 : Pôles touristiques de Corse



Source : PADDUC – schéma d’orientation pour le développement touristique

A titre d'exemple, le pôle touristique du pays bastiais – regroupant l’office de tourisme de la communauté d’agglomération de Bastia (OT CAB) et les communautés de communes du Cap Corse et de Nebbiu-Oletta - a été constitué dans le cadre d’une convention annuelle conclue en 2014 entre l’ATC et l’OT CAB, office de pôle. Elle comporte un plan de financement de 125 000 €, l’Union européenne, l’Etat et la CTC/ATC contribuant à parts égales dans le cadre d’une enveloppe de 100 000 €, les 25 000 € restants provenant des membres du pôle.

En 2015, ce pôle a fait l’objet d’une convention couvrant la période 2015-2020, conclue entre l’OT CAB et les communautés de communes précitées. L’ATC n’est pas partie à cette convention, dont la mise en œuvre s’est heurtée à plusieurs écueils, stratégique, financier et juridique.

Du point de vue stratégique, les nouvelles orientations fixées par l'Assemblée de Corse, dans le cadre du Guide des aides au tourisme 2016-2020 qui, tout en s'inscrivant dans le cadre de la mise en œuvre du PADDUC, remettent en cause le principe d'organisation en pôles dans sa configuration territoriale actuelle. Le guide évoque le souci d'éviter une « balkanisation » du tourisme autour de territoires ne disposant pas des seuils et moyens nécessaires pour exister sur les marchés internationaux. En outre, il souligne la nécessité d'anticiper l'évolution des frontières administratives des établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) résultant de la mise en œuvre de la loi NOTRe (nouvelle organisation territoriale de la République) du 7 août 2015, qui consacre le transfert aux EPCI de la compétence des communes en matière de tourisme. En tout état de cause, la remise en question de l'armature touristique territoriale pertinente pour fédérer les initiatives locales a porté un frein aux dynamiques territoriales, notamment à Bastia où la constitution d'un office de tourisme intercommunautaire était envisagée.

Du point de vue financier, l'achèvement, fin 2015, des dispositifs contractuels européens et national de soutien aux pôles touristiques insulaires s'est traduit par une réduction drastique des ressources financières mises à disposition des offices de pôle. Fixée à 84 000 € par la convention de pôle touristique du pays bastiais, la subvention de l'ATC s'est limitée à une somme de 43 853 € attribuée par arrêté de la présidente de l'ATC du 2 novembre 2016, sur la base de reliquats de crédits. L'adoption en 2016 du nouveau règlement des aides 2016-2020 met fin, de manière unilatérale, à la logique partenariale de soutien aux pôles touristiques, tout en plafonnant les aides à l'investissement et au fonctionnement des offices de pôle à hauteur de 60 000 € par an. Le guide prévoit une modulation des aides en fonction de la qualité des projets, qui se substitue à la logique antérieure de saupoudrage égalitaire de la subvention de 100 000 € versée à chaque office de pôle.

Enfin, la constitution de pôles touristiques dans le cadre d'une « gouvernance souple » a pour revers leur fragilité juridique. Ainsi, l'absence de reconduction, en 2015, des partenariats conclus entre l'agence et les offices de pôle, pourtant prévus par le PADDUC, a privé le financement des pôles touristiques de base juridique. Le règlement des aides 2016-2020 vient donc substituer une base réglementaire à la logique contractuelle qui préfigurait antérieurement. Le contexte de redéfinition, au 1<sup>er</sup> janvier 2017, de la carte des intercommunalités a pu expliquer la prudence observée par l'ATC en matière de soutien financier aux pôles touristiques territoriaux. Toutefois, la circonstance que par des lettres adressées le 17 mars 2017 aux présidents des EPCI de Corse, la présidente de l'ATC ait interrogé ces derniers sur le statut et l'organisation du tourisme local retenus, sans évoquer la question des pôles touristiques, appelle une clarification des intentions de l'ATC et de sa tutelle en matière de soutien à l'armature territoriale.

Dans sa réponse, l'ordonnateur indique qu'un dispositif transitoire a été mis en place par l'ATC dans le contexte de l'entrée en vigueur de la nouvelle organisation touristique territoriale au 1<sup>er</sup> janvier 2018, en conformité avec le règlement des aides 2016/2020 de l'agence.

## 1.2 La gestion des ressources humaines

### 1.2.1 Une maîtrise des effectifs en trompe l'œil

#### 1.2.1.1 Des effectifs permanents maîtrisés

Les effectifs permanents de l'ATC regroupent l'ensemble des personnels bénéficiant d'un contrat à durée indéterminée (CDI), soit de droit public – c'est le cas du seul directeur général (cf. supra point 1.1.2.4) – soit de droit privé, pour le reste du personnel, qui est régi par la convention collective nationale des organismes de tourisme<sup>20</sup>, à laquelle le conseil d'administration de l'ATC a décidé de se rattacher par une délibération du 3 mars 1993. Celle-ci s'applique sous réserve d'accords d'entreprise plus favorables pour les salariés.

Ces effectifs incluent les deux agents mis à disposition de la tutelle, pour le pilotage de la subvention européenne du PO-FEDER et pour l'assistance de l'animateur territorial de la micro-région du Valinco, qui ont réintégré l'agence en 2016. Réciproquement, un agent de la SNCF mis à la disposition de l'agence par la CTC a eu en charge la création d'un outil de pilotage régional des politiques publiques mises en œuvre par la CTC durant neuf mois, avant que, par délibération du 13 novembre 2015, le conseil d'administration de l'ATC y mette un terme, faute de contrepartie financière versée par la tutelle.

Il convient également de signaler le cas d'un salarié figurant dans les effectifs de l'agence, alors qu'il a été déclaré en 2015 inapte à tout poste au sein de l'agence par le médecin inspecteur du travail et demeure depuis en attente d'un reclassement.

Les effectifs permanents de l'ATC se caractérisent par une remarquable stabilité, déjà observée par la chambre dans son rapport d'observations définitives rendu en 2012. Alors que ces effectifs sont passés de 49 à 50 entre 2005 et 2010, ils sont encore 51 en 2016. Pour l'année 2017, la délibération précitée de l'Assemblée de Corse du 27 avril 2017 fixe un effectif cible de 52 salariés en CDI au 31 décembre 2017.

Les effectifs se répartissent en trois catégories, conformément à la convention collective :

- les employés, chargés de l'exécution de tâches administratives ;
- les agents de maîtrise et techniciens, chargés de mettre en œuvre ou de coordonner des actions dans le cadre d'une mission qui lui est confiée ;
- les cadres, chargés de concevoir et de diriger un ensemble d'actions sous forme de projets ou de mission.

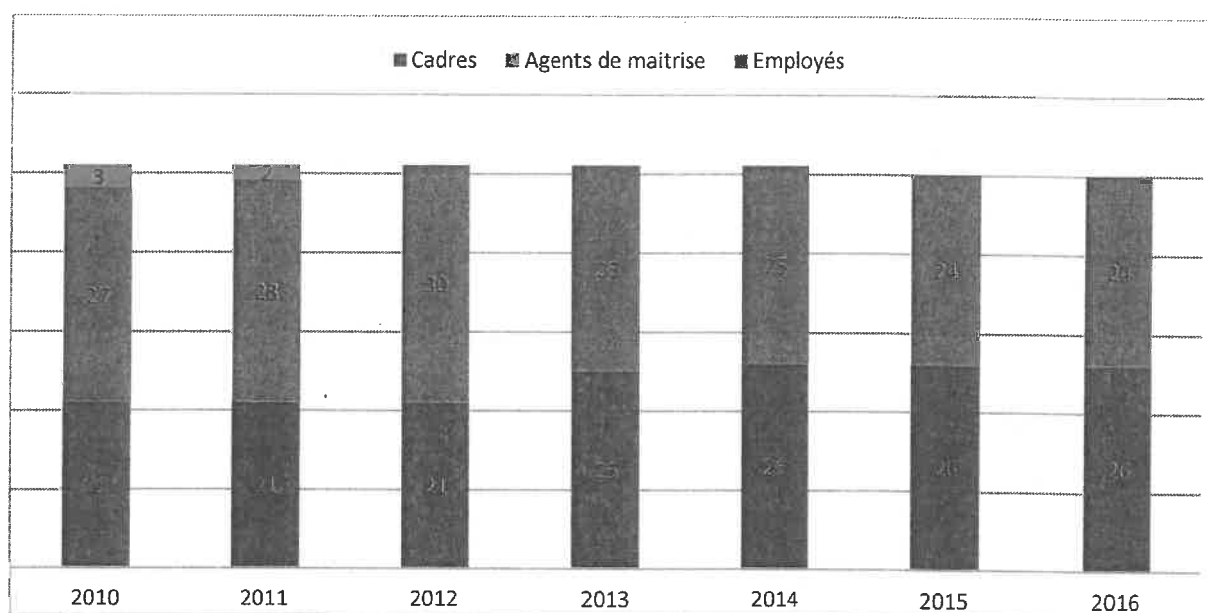
Non sans ambiguïté, ces agents sont qualifiés de « titulaires » - terme pourtant spécifique aux fonctions publiques -, la délibération susmentionnée de l'Assemblée de Corse classant expressément ces salariés par référence aux catégories A, B et C de la fonction publique territoriale.

---

<sup>20</sup> Il s'agit de la convention collective nationale n°3175 du 28 juin 1979.

Si les effectifs permanents de l'agence sont restés stables, la qualification des salariés de l'agence a évolué vers un renforcement de la catégorie des cadres, désormais majoritaires au sein de la structure et une disparition de la catégorie des employés.

**Graphique n° 6 : Effectifs en CDI de l'ATC au 31 décembre de chaque année**



Source : Rapports d'activité de l'ATC

Ainsi, la promotion, en 2012, des deux derniers employés de la structure dans la catégorie des agents de maîtrise, a-t-elle consacré la disparition de la catégorie des employés de l'établissement.

#### 1.2.1.2 Un renfort systématique de salariés qualifiés en CDD

Sur ce point également, le constat dressé en 2012 par la chambre, dans son précédent rapport d'observations de l'ATC, est renouvelé, voire amplifié, pour la période 2012 à 2016.

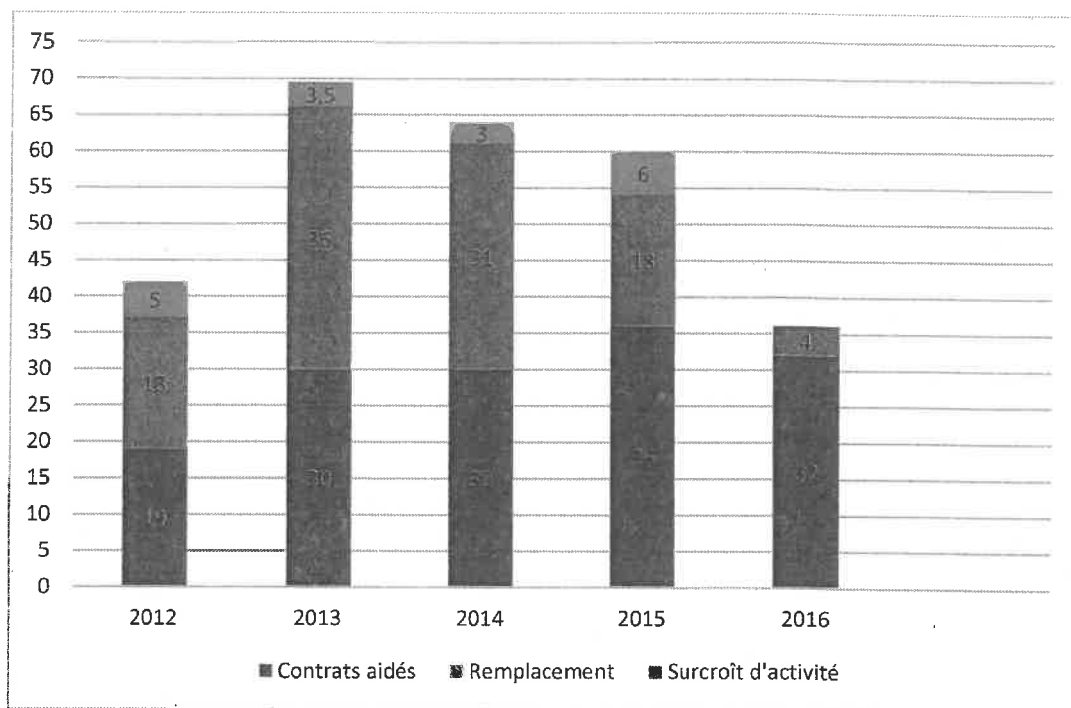
La chambre observait en 2012 la montée en puissance des recrutements de CDD qui étaient passés d'une moyenne d'une dizaine de mois par an entre 2005 et 2008, à plus de 20 mois par an à compter de 2009<sup>21</sup>. Ces données ont connu une croissance exponentielle entre 2012 et 2016, l'ATC comptabilisant 42 mois de CDD en 2012 et plus de 60 mois en 2013 et 2014, avant de revenir en 2016 à un niveau analogue à celui de 2009. En comparaison avec la période 2006-2010, la progression du nombre de CDD entre 2012-2016 est de 235 %<sup>22</sup>.

Ainsi, au cours des cinq dernières années, le directeur général de l'ATC aura signé 30 CDD représentant un total de 271,5 mois.

<sup>21</sup> Le dernier rapport d'observations définitives relevait un nombre de 22 mois de CDD en 2009 et 23 en 2010.

<sup>22</sup> Sur la période 2006-2010, l'ATC avait recruté 81 mois de CDD, contre 271,5 sur la période 2012-2016.

**Graphique n° 7 : Nombre de mois totalisés par les CDD entre 2012 et 2016**



Source : Rapports annuels uniques de 2012 à 2015 et chiffres de l'ATC

Au plus fort du recrutement de CDD en 2013 et 2014, ce renfort ponctuel a représenté une moyenne de cinq à six équivalents temps-plein (ETP) supplémentaires par an, soit près de 10% de l'effectif de l'agence, contre deux ETP en 2010.

En théorie, le recours par le directeur de l'agence à des CDD ne peut intervenir qu'à titre exceptionnel (article 23 des statuts de l'ATC).

En pratique, ce recrutement est réalisé dans trois situations :

- dans le cadre de dispositifs d'emplois aidés, notamment par le biais d'une convention de partenariat signée avec l'Université de Corse ;
- pour répondre à des surcroûts temporaires d'activité ;
- afin de pallier les absences de personnels titulaires (congrés, maladie, maternité...).

Le partenariat développé depuis 2010 avec l'Université de Corse explique une partie du phénomène d'augmentation substantielle des CDD durant la période sous contrôle, alors que les autres situations représentent 46 % des motifs de recrutement durant cette période.

En pratique, l'analyse de la ventilation des CDD au sein des services de l'agence permet de relever qu'une part non négligeable de l'activité opérationnelle de l'ATC repose sur des salariés en CDD et, qui plus est, à des niveaux de compétences élevés qui correspondent pourtant à des grades détenus par les salariés permanents (Cf. tableau n° 1 en annexe 5). L'instruction révèle, à ce titre, que cette politique de recrutement de CDD a été source de tensions au sein de l'agence, du fait notamment de l'absence de justification produite par la direction de l'agence. Le personnel a interpellé la direction sur ce point, lors du comité d'entreprise (CE) du 17 septembre 2013. Selon le directeur général, il s'agissait également de recourir à l'expertise nécessaire à la réalisation de missions ponctuelles. Cette divergence de point de vue concernant les compétences mobilisables au sein de l'agence entre les salariés et la direction avait été soulignée dans un rapport relatif à l'identification des risques psychosociaux, réalisé en 2012 par le cabinet Secafi, à la demande de l'agence.

Il n'en demeure pas moins que le contraste saisissant entre la remarquable stabilité des effectifs permanents de l'ATC et le recours important aux CDD, laisse entrevoir une stratégie de contournement par l'agence de ses engagements en matière de maîtrise des effectifs afin de faire face à l'évolution des missions et des métiers.

En réponse, l'ordonnateur souligne que la réduction sensible des CDD en 2016 n'obère pas le fonctionnement de l'ATC, la volonté de l'exécutif étant de recentrer les salariés sur leurs missions principales.

### 1.2.2 Une masse salariale non contenue

**Tableau n° 12 : Evolution des principaux éléments de la masse salariale de 2012 à 2016**

(en €)	2012	2013	2014	2015	2016	Evol 2016-2012
Charges de personnel	3 592 644	4 119 951	4 046 182	4 171 246	4 192 890	16,7 %
Traitement indiciaire	1 802 266	2 131 454	1 954 847	1 937 295	2 080 122	15,4 %
Primes et indemnités	573 565	651 159	672 876	667 522	705 383	23 %
Rémunération des CDD et apprentis <sup>23</sup>	91 404	160 683	158 627	94 057	60 085	- 34,3 %

Source : Fiches de paie et comptes de gestion – 2012 à 2016

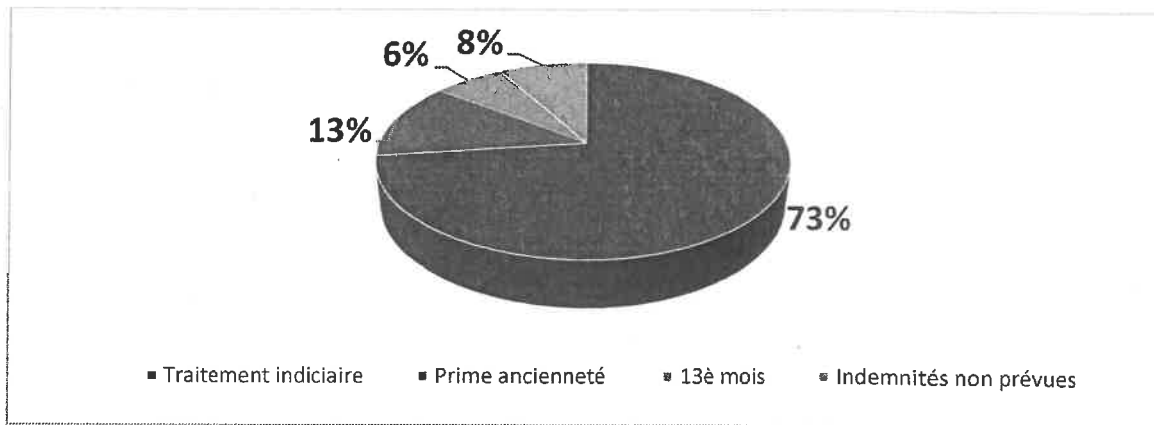
Sur la période 2012 à 2016, les charges de personnel ont crû de 17 %, portées tant par la hausse des traitements indiciaires (+ 15,4 %) que par la progression des primes et indemnités versées aux salariés (+ 23 %). Le tableau n° 12 ci-dessus fait également apparaître l'impact financier des recrutements de CDD, tout particulièrement durant les exercices 2013 et 2014 durant lesquels le seuil de 60 mensualités par an de CDD a été dépassé.

<sup>23</sup> Cf. comptes 64131 et 6417 des comptes de gestion.



En réponse, l'ordonnateur précise qu'en 2016, il a été décidé de geler l'augmentation du traitement indiciaire des salariés par voie de promotion, seule l'augmentation annuelle automatique de 1 % prévue par les accords collectifs leur ayant été accordée. Il ajoute que les coûts résultant des annulations juridictionnelles des licenciements des directeurs généraux ont également pesé sur les charges de personnel.

**Graphique n° 8 : Décomposition des salaires du personnel de l'ATC en 2016**



Source : Chambre régionale des comptes

En 2016, le traitement indiciaire des salariés de l'ATC représentait 73 % de leur rémunération globale. Les 27 % restants étaient composés de primes et indemnités diverses. La chambre note que le poids des primes et indemnités dans la rémunération globale des salariés de l'ATC est en net recul par rapport à 2012, année où elles représentaient 36 % de leur salaire. Cette évolution s'explique par un rythme de revalorisations indiciaires supérieur à celui de l'augmentation des primes et indemnités versées aux salariés de l'ATC.

#### 1.2.2.1 Une revalorisation continue et généralisée de la rémunération principale des agents

##### *S'agissant des salariés*

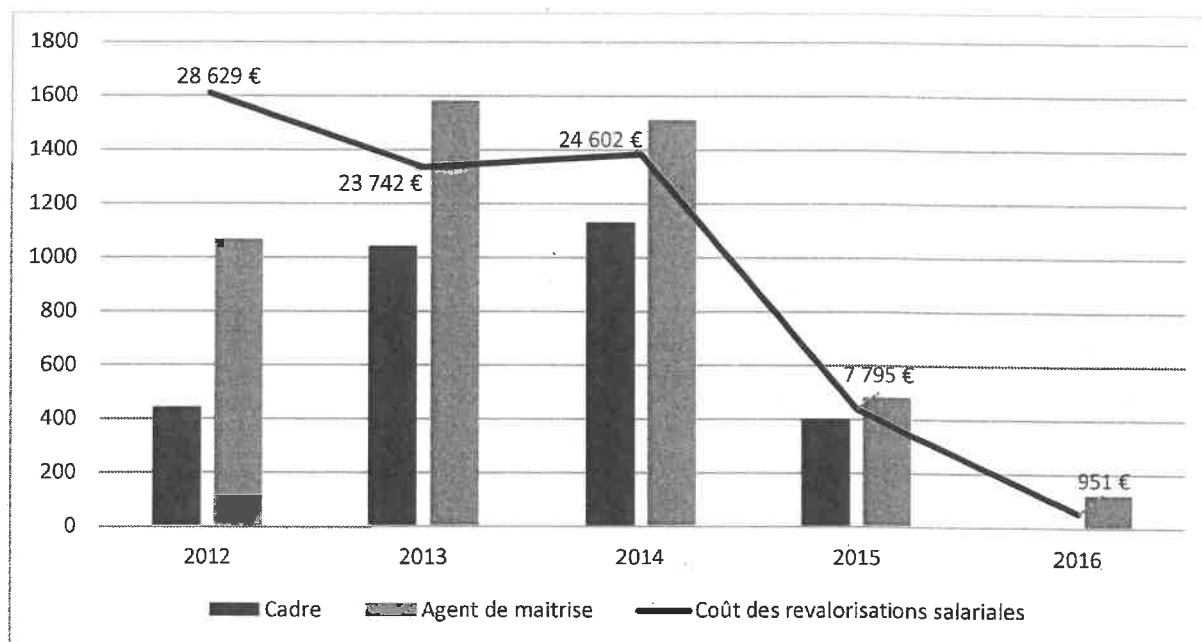
La convention collective nationale prévoit dans son chapitre VII les modalités de rémunération des salariés. Cette dernière est composée d'un salaire indiciaire, ou salaire de base (article 19), et de compléments de rémunération comprenant une prime d'ancienneté (article 20) et une gratification (article 21).

Chaque type d'emploi défini par la convention est associé à un échelon prévoyant un « indice plancher » servant de base au calcul de la rémunération. Pour déterminer le montant du salaire de base, l'indice détenu est multiplié par la valeur du point alors en vigueur. Sur la période 2012 à 2016, le point d'indice a été réévalué, conformément à un accord de branche, deux fois chaque année, à l'exception de 2014 où aucune revalorisation n'a été décidée (cf. tableau n° 2 en annexe 5).

Les revalorisations salariales au sein de l'ATC interviennent, hors le cas d'augmentation de la valeur du point d'indice, lors d'une revalorisation indiciaire, d'un avancement d'échelon, ou d'un avancement de grade.

Sur la période 2012 à 2016, 12 282 points indiciaires supplémentaires ont été attribués à 47 salariés, pour un total coût cumulé de 85 719 €. Les primes et indemnités étant indexées sur la rémunération indiciaire, les coûts consolidés s'élèvent, selon l'ATC, à 164 461 € sur la même période.

**Graphique n° 9 : Nombre de points indiciaires attribués par catégorie de salariés et leurs coûts pour l'ATC entre 2012 et 2016**



Source : Tableau de suivi des revalorisations salariales de l'ATC

La période 2012-2014 est intervenue à la suite d'une première vague de hausses des salaires réalisées en 2009 et 2010 au profit de la quasi-totalité des salariés<sup>24</sup>. Interrogé par les représentants des salariés lors du CE du 29 juillet 2013, sur les motifs de telles revalorisations, le directeur général a invoqué, lors du CE du 29 juillet 2013, la nécessité de « remettre du sens sur la mission et le positionnement de chacun », dans un souci de justice sociale eu égard aux revalorisations intervenues en 2009 qui auraient créé un décalage entre des salariés de même catégorie. Il n'en demeure pas moins que l'étonnement suscité par ces mesures témoigne, en l'absence de document interne permettant d'identifier la stratégie sous-tendant ces mesures salariales, un défaut de pilotage du dispositif de rémunération au sein de l'établissement. Cela vaut tant pour les mesures de revalorisation salariale non assorties de promotion - la convention collective les autorise sans plafonnement<sup>25</sup> -, que pour les revalorisations résultant de promotions, qui seront analysées plus loin (cf. *infra* point 1.2.3.3).

<sup>24</sup> Seuls quatre salariés, sur les 50 que comptait l'ATC, n'ont pas bénéficié de revalorisations en 2009 et 2010.

<sup>25</sup> Selon l'article 35 de la convention collective, toute augmentation de rémunération entraînant un dépassement du seuil minimal de l'échelon supérieur, n'entraîne pas automatiquement la promotion de cet échelon.

Dans sa réponse, l'ordonnateur indique qu'en 2016, la direction de l'agence a distribué 120 points d'indice supplémentaires contre une moyenne de 2 000 points par an sur la période 2012-2015.

#### 1.2.2.2 Une rémunération accessoire généreuse

##### *Les primes prévues par la convention collective nationale*

Cette convention prévoit trois régimes indemnitaires : la prime d'ancienneté, le 13<sup>ème</sup> mois et l'indemnité de départ à la retraite.

La prime d'ancienneté représente 3 % brut du salaire indiciaire de l'intéressé les trois premières années, puis 1 % pour chaque année supplémentaire de présence au sein de l'organisme, avec un plafond de 20 % du salaire indiciaire. Par une délibération du 9 avril 2009, le conseil d'administration de l'ATC a autorisé le déplafonnement de cette prime. Cette mesure a eu de lourdes conséquences sur la masse salariale de l'agence, compte tenu de la stabilité des effectifs et par conséquent, de leur grande ancienneté. L'ATC comptait, au 31 décembre 2012, 13 salariés dépassant les 20 années d'ancienneté. Le déplafonnement de la prime a représenté un surcoût de 26 369 €<sup>26</sup>. En 2016, le surcroît de dépenses engendré par cette mesure, bénéficiant désormais à 18 salariés, s'est porté à 47 826 €<sup>27</sup>, soit une hausse de 81 % par rapport à 2012. La chambre estime qu'à supposer que les effectifs demeurent stables durant les cinq prochaines années, 12 salariés supplémentaires bénéficieront de ce déplafonnement<sup>28</sup>. Lors de la réunion du CE du 25 novembre 2014, la direction de l'ATC a fait part, sans succès, de sa volonté de revenir sur le déplafonnement de la prime d'ancienneté, constatant le caractère trop onéreux de cette mesure.

La prime de 13<sup>ème</sup> mois est accordée aux salariés justifiant d'au moins six mois d'ancienneté. La convention collective précise que son montant ne peut pas être inférieur à 10 % de la rémunération de base brute mensuelle moyenne du salarié. Par une délibération du 7 janvier 1994, le conseil d'administration de l'ATC a décidé que cette prime sera égale au douzième des salaires bruts perçus au cours de l'année, au prorata du temps de présence. Cette décision modifie l'assiette de la prime, en ce qu'elle intègre les primes dans la base de calcul. Elle modifie également le taux puisque ce dernier est supérieur de deux points au taux plancher fixé par la convention collective. La chambre relève que la stricte application de la convention concernant l'assiette de la prime représenterait, pour l'année 2016, une économie de l'ordre de 30 %, soit 50 306 €<sup>29</sup>.

<sup>26</sup> Le plafonnement de la prime à 20 années d'ancienneté correspondrait, pour ces 13 salariés, à un versement annuel de 93 180 € (20 % de la somme de leur rémunération indiciaire). En 2012, l'ATC a versé à ces 13 salariés un total de 119 549 € au titre de la prime d'ancienneté, soit 26 369 € supplémentaires.

<sup>27</sup> Le plafonnement de la prime à 20 années d'ancienneté correspondrait, pour ces 18 salariés, à un versement annuel de 135 240 € (20 % de la somme de leur rémunération indiciaire). En 2016, l'ATC a versé à ces 18 salariés un total de 183 066 € au titre de la prime d'ancienneté, soit 47 826 € supplémentaires.

<sup>28</sup> Au 31 décembre 2016, l'ancienneté moyenne des salariés de l'ATC était de 17,8 ans.

<sup>29</sup> En appliquant un 13<sup>ème</sup> mois calculé à hauteur de 100% de la rémunération indiciaire en moyenne annuelle aux salariés de l'ATC, la somme due au titre de cette prime en 2016 est de 173 343 €, contre 223 649 € effectivement versés.

Si le nombre de bénéficiaires de ces deux primes varie assez peu entre 2012 et 2016, le volume financier qu'elles représentent a connu, en revanche, une progression globale de 32 %, soit 129 655 € sur la même période (cf. tableau n° 13).

**Tableau n° 13 : Evolution des primes prévues par la convention entre 2012 et 2016**

	2012		2016		Evolution	
	Nombre de bénéficiaires	Montant total (en €)	Nombre de bénéficiaires	Montant total (en €)	2016-2012 Bénéficiaires – Montants	
<b>Prime ancienneté</b>	46	245 692,00	51	356 935,10	11 %	45 %
<b>13<sup>ème</sup> mois</b>	58	165 650,53	55	184 063,00	- 5 %	11 %
<b>TOTAL</b>	104	411 342,53	106	540 998,10	2 %	32 %

*Source : Fiches de paie*

La prime d'ancienneté représentait en 2012 une moyenne de 5 340 € par an et par salarié. En 2016, elle représente une moyenne de 7 000 € par an et par salarié, soit une augmentation de 31 %. Il en va de même de la prime pour le 13<sup>ème</sup> mois, dont le coût annuel moyen par salarié a connu une progression de 17 % entre 2012 et 2016, passant de 2 856 € à 3 347 €.

En réponse, l'ordonnateur indique qu'il partage le constat dressé par la chambre de l'absence de projection financière réalisée lors des modifications de l'assiette des primes. Il ajoute qu'un « nécessaire travail de fond devra être entrepris auprès des membres du conseil d'administration, des instances représentatives du personnel et du conseil exécutif de Corse afin de faire évoluer l'actuel dispositif, ce qui prendra inmanquablement du temps. ».

L'indemnité de départ à la retraite représente, selon la convention collective, au moins 20 % du salaire brut mensuel par année d'ancienneté dans l'entreprise. La convention précise à ce titre que le salaire servant de base de calcul est le dernier salaire perçu. La chambre s'interroge sur les indemnités versées par l'ATC, à titre exceptionnel, à l'un de ses salariés à l'occasion de son départ à la retraite en avril 2015. Ayant cumulé 38 ans d'ancienneté au sein de l'agence, ce salarié aurait dû percevoir une indemnité de 39 999 €, compte tenu du montant de son dernier salaire brut s'élevant à 5 262,97 €. En pratique, une indemnité de 42 300,84 € brut lui a été accordée, entraînant une erreur de liquidation de 2 301,84 €. Dans sa réponse, l'ordonnateur indique qu'il n'envisage pas généraliser ce type de prime, à l'avenir.

*Les primes et indemnités prévues par d'autres accords collectifs*

Ces éléments supplémentaires, au nombre de sept, sont tous prévus au titre d'accords d'entreprise ou de branche. Ils ont représenté un montant de 164 385 € bruts versés par l'ATC à ses salariés en 2016, soit une hausse de 1,3 % par rapport à 2012.

**Tableau n° 14 : Evolution des coûts des dispositifs financiers non prévus par la convention collective nationale sur la période 2012-2016**

Dispositifs	Coût annuel brut en 2012 (€)	Coût annuel brut en 2016 (€)	Evolution 2016/2010 (%)
Indemnité compensatoire pour frais de transport	63 024	61 520	- 2,4
Prime de rentrée scolaire	3 060	2 640	- 13,7
Chèques-déjeuner	53 916	49 756	- 7,7
Indemnité de trajet région Corse	—	6 805	—
Prise en charge mutuelle	17 626	17 579	- 0,3
Plan épargne entreprise	24 205	25 074	3,6
Participation frais de parking	391	1 011	159
<b>TOTAL</b>	<b>162 222</b>	<b>164 385</b>	<b>1,3</b>

*Source : Fiches de paie*

De plus, la chambre relève qu'outre l'indemnité précitée de départ à la retraite versée à l'agent parti à la retraite en avril 2015, ce dernier a perçu, à titre exceptionnel, une seconde indemnité de « majoration de fin de carrière », approuvée par une délibération du conseil d'administration de l'ATC du 30 juin 2015. Cette mesure, critiquée tant en interne que par un membre du conseil d'administration, a été défendue par la présidente de l'agence comme une mesure incitative au départ à la retraite, tout en précisant que la généralisation de cette indemnité ferait l'objet de discussions avec les organisations syndicales dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire (NAO). Dans sa réponse, elle précise qu'elle n'accordera pas ce type d'indemnité, tant que son caractère régulier n'aura pas été établi.

Enfin, la chambre relève l'absence de rémunération au mérite dans le cadre du régime indemnitaire. La performance des salariés est prise en compte au titre de la rémunération indiciaire des salariés, lorsque ces derniers bénéficient d'une promotion d'échelon ou de catégorie, ou hors promotion. Toutefois, l'absence de réalisation systématique d'évaluations des salariés ne permet pas d'établir que ces revalorisations récompensent le mérite. En tout état de cause, la chambre observe que les augmentations de salaire indiciaire et de primes fonctionnelles ont des conséquences pérennes sur la situation financière de l'établissement, alors que l'instauration d'une prime tenant compte de la manière de servir du salarié présenterait l'avantage d'être modulable. A cet égard, l'article 21 de la convention collective prévoit un dispositif de gratifications qui ne fait pas obstacle à la prise en compte du mérite. Dans sa réponse, l'ordonnateur indique que depuis 2017, une réflexion a été engagée avec les partenaires sociaux sur ce point.

### 1.2.3 Un encadrement insuffisant du temps de travail

#### 1.2.3.1 S'agissant de la durée du travail

A la suite d'un protocole d'accord signé en 1999 avec les représentants du personnel, les salariés de l'ATC bénéficient d'un régime de temps de travail hebdomadaire de 39 heures. Chaque salarié dispose de 30 jours de congés annuels et de 23 jours par an de repos compensateurs, également dénommés jours d'aménagement et de réduction du temps de travail (ARTT).

Ce régime est particulièrement avantageux pour les salariés et dispendieux pour l'établissement.

D'une part, les salariés de l'ATC bénéficient de cinq jours supplémentaires de congés annuels par rapport aux 25 jours prévus par la convention collective. Si cette dernière autorise cinq jours additionnels de fractionnement en fonction des dates de prise des congés annuels, tel n'est pas le cas au sein de l'agence où ces jours sont de droit. Ainsi, la durée effective de travail des salariés de l'agence est-elle 1 586 heures, soit 21 heures de moins que la durée légale. Elle induit un coût pour la structure, estimé à 54 509 € (Cf. tableau n° 3 en annexe 5).

Dans sa réponse, l'ordonnateur indique qu'en avril 2017, il a lancé le recrutement d'un responsable des ressources humaines chargé d'identifier les manquements à la réglementation sociale et d'y remédier.

D'autre part, les salariés ont longtemps bénéficié de la possibilité de cumuler quasiment indéfiniment les jours de congé non pris, alors que la convention collective prévoit l'existence d'un compte épargne temps (CET) destiné à éviter ce type de dérive. Or, ce compte n'a pas été mis en place au sein de l'agence. La direction a mené plusieurs tentatives destinées à encadrer le régime des congés. En premier lieu, elle a annoncé, lors du CE du 25 novembre 2014, son souhait de procéder à une mise à jour du protocole d'accord existant sur le temps de travail, en instituant notamment la forfaitisation des cadres<sup>30</sup>, telle que prévue par la convention collective nationale. La proposition a été rejetée par les salariés concernés. En deuxième lieu, par une note interne du 13 avril 2015, le directeur général a invité les salariés à prendre leurs congés de 2013 avant le 31 mai 2015, soit un report limité à deux ans maximum. En troisième et dernier lieu, depuis le mois de mars 2017 et la mise en place d'un nouveau logiciel de gestion des congés, le report des congés non consommés durant l'année est autorisé jusqu'au 31 janvier de l'année suivante.

---

<sup>30</sup> Le forfait-jour est une possibilité offerte aux cadres volontaires qui bénéficient de 11 jours de réduction du temps de travail, au lieu des 24 jours actuellement octroyés, en contrepartie d'une gestion autonome de leur emploi du temps, sans horaire prédéterminé, ni badgeage.

1.2.3.2 S'agissant des heures supplémentaires

La convention collective applicable à l'ATC prévoit que les heures supplémentaires feront l'objet d'une majoration de salaire, ou d'un repos compensateur, au choix du salarié :

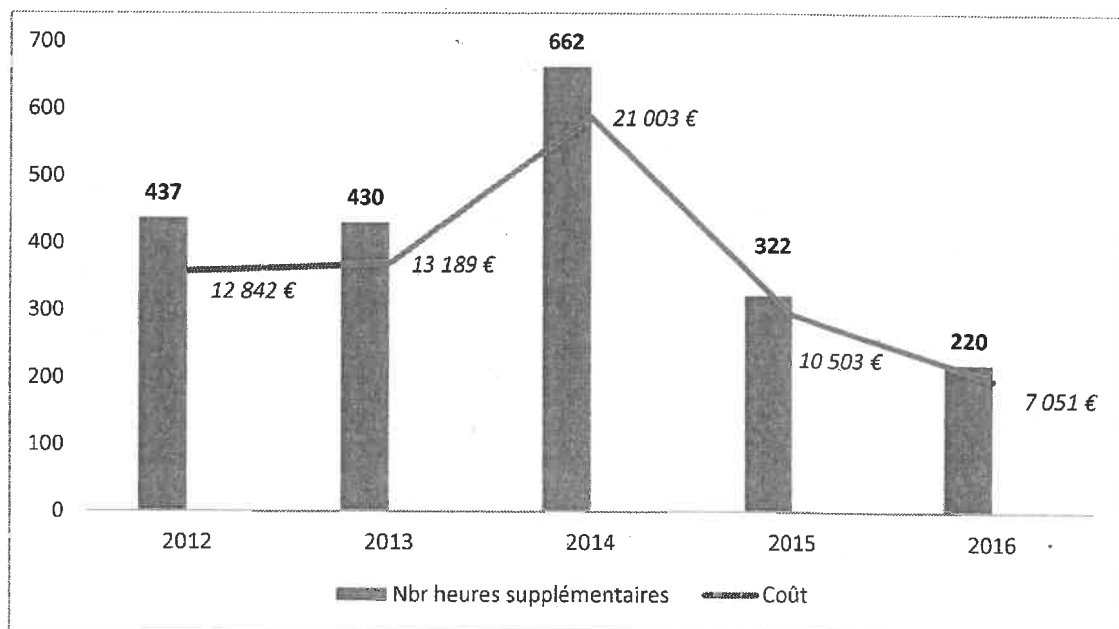
- pour les huit premières heures supplémentaires : majoration de 30 % ;
- au-delà : majoration de 50 %.

Ce dispositif vise notamment à prendre en compte les horaires atypiques assurés par une partie du personnel dans le cadre d'opérations de promotion événementielle réalisées lors de déplacements professionnels.

En pratique, les salariés de l'ATC optent pour un repos compensateur des heures supplémentaires assurées en dehors du travail de nuit, des week-end et jours fériés. Celui-ci repose sur une base déclarative, le salarié remplissant une fiche de déplacement adossée à son ordre de mission.

Les heures supplémentaires assurées les nuits, week-ends et jours fériés font en revanche l'objet d'une demande d'indemnisation. Ces heures sont préalablement établies dans l'ordre de mission du salarié, avant son départ. A l'issue de celle-ci, les heures sont validées par la hiérarchie et communiquées au service de la paie pour être intégrées sur les bulletins.

**Graphique n° 10 : Volume et coûts des heures supplémentaires (heures de nuit, jours fériés et dimanche) réalisées entre 2012 et 2016**



Source : Fiches de paie et communication ATC

Les importantes variations enregistrées sur la période sont justifiées selon l'ATC par la mise en place de l'opération de promotion « la Corse s'invite » qui a mobilisé en 2014 un grand nombre de salariés pour des déplacements dans des capitales européennes. Toutefois, les comptes de gestion annuels de l'établissement ne corroborent que partiellement cette explication (cf. *supra* tableau n° 7). Si l'année 2014 se caractérise par un record de dépenses de voyages et missions (compte 6251) de 65 989 € contre 52 260 € l'année précédente, tel n'est pas le cas des dépenses de foires et expositions (compte 6233) qui s'élèvent à 635 267 € en 2014 contre 782 418 € en 2013. En revanche, la réduction en 2016 de la présence de l'ATC dans les opérations de promotion menées sur le continent peut expliquer la baisse conséquente des frais de remboursement des heures supplémentaires observée en 2016.

En réponse, l'ordonnateur indique que si la baisse du volume et du coût des heures supplémentaires s'est amorcée en 2015, elle s'est poursuivie depuis dans le cadre d'une démarche consistant, en 2017, à réaliser des contrôles internes des déclarations des salariés et à prendre des mesures de réduction de la participation du personnel aux opérations de relations publiques extérieures, compte tenu de leurs caractères chronophage et coûteux.

#### 1.2.3.3 S'agissant du contrôle du temps de travail

Les salariés de l'ATC sont en principe soumis à un contrôle automatisé du temps de travail. A la lecture des procès-verbaux de réunion du CE de l'établissement durant la période 2012-2016, plusieurs anomalies de la badgeuse, résultant de dysfonctionnements et d'utilisations non conformes de cet instrument sont relevées. Des mesures correctrices ont été prises en 2015, à la suite d'une note du 27 avril 2015 du directeur général aux agents. Après avoir laissé un délai de deux mois aux salariés pour se mettre en conformité avec le temps de travail réglementaire, la direction a procédé, à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2015, à une réinitialisation des compteurs de l'outil de gestion du temps. Une plage horaire fixe a été déterminée durant laquelle l'ensemble des salariés doit être présent. Le nombre d'heures supplémentaires pouvant être inscrit au crédit des salariés a été plafonné à quatre heures par semaine. Une pause méridienne de 45 minutes a également été définie. Enfin, la direction a indiqué dans cette note qu'un suivi régulier devra être effectué, une fois par mois, par les responsables des services et que des contrôles aléatoires seront également réalisés par le directeur général.

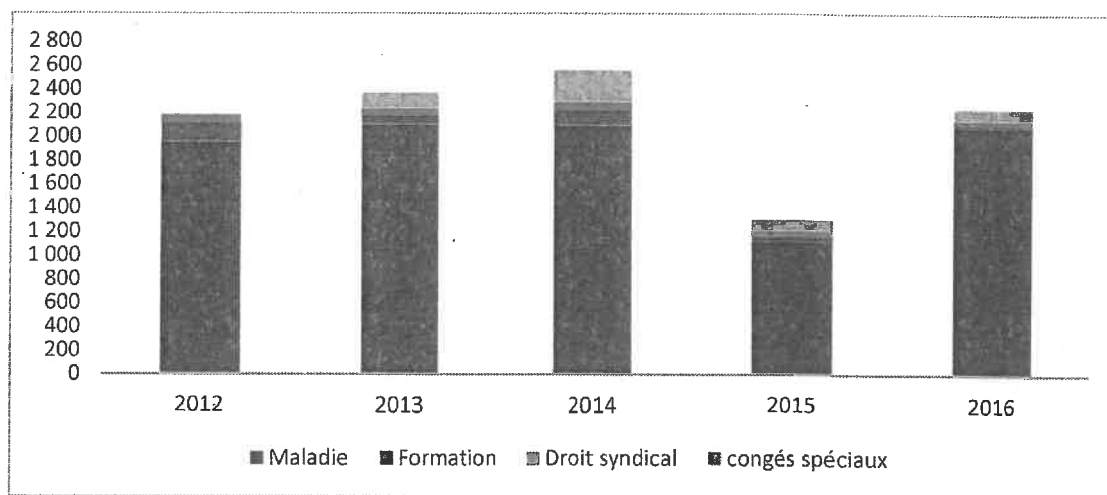
Lors de l'instruction, l'ATC n'a pas été en mesure de présenter d'éléments matériels justifiant l'enregistrement et le contrôle du temps de travail par l'encadrement de l'établissement. Dans ces conditions, ni la présence effective des salariés ni la justification de prise de jours d'ARTT n'est justifiée par l'agence.

En réponse, l'ordonnateur indique que les premiers contrôles aléatoires du compteur de l'outil de gestion du temps de travail ont été effectués en septembre 2017.



1.2.3.4 S'agissant du contrôle de l'absentéisme

**Graphique n° 11 : Evolution de l'absentéisme et de ses causes entre 2012 et 2016 (en jours)**



Source : ATC

Selon les données de l'ATC, les absences pour cause de maladie représentent 88 % de l'ensemble des causes d'absences constatées entre 2012 et 2016. Celles-ci représentent, en moyenne, 1 865 jours d'absence par année, soit un tiers de plus que sur la période de 2005 à 2010 analysée par la chambre dans son précédent rapport d'observations. Rapporté aux effectifs, l'absentéisme pour raisons médicales représente 8,4 ETP par an depuis 2012 contre 6,3 entre 2005 et 2010. Ces données sont néanmoins sujettes à caution car elles divergent par rapport à celles présentées lors du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) du 25 mars 2014 (cf. tableau n° 4 en annexe 5).

Sous cette réserve, il apparaît que le taux moyen d'absentéisme pour raisons de santé enregistré sur l'ensemble de la période est de 15 %, soit identique à celui constaté entre 2005 et 2010. A titre de comparaison, le taux global d'absentéisme dans les collectivités locales en 2015 était compris entre 10 % et 13 %<sup>31</sup>. Les niveaux constatés au sein de l'ATC sont d'autant plus préoccupants que les taux moyens d'absentéisme dans les collectivités territoriales incluent les autres causes d'absence (formation, exercice du droit syndical, congés exceptionnels). L'application de ce mode de calcul à l'ATC aboutirait à un taux d'absentéisme moyen de 17 %, soit quatre à sept points au-dessus de la moyenne des collectivités.

Ce taux élevé d'absentéisme pour raisons de santé s'explique partiellement par le placement en congé de longue maladie de deux salariés en 2012, 2013, 2014 et 2016 et d'un seul en 2015. Quatre salariés ont également fait l'objet d'un tel placement, mais pour des durées plus courtes, situées entre 10 et 11 mois.

<sup>31</sup> Source : rapport de la Cour des comptes sur les finances publiques locales d'octobre 2016.

Dans sa réponse, l'ordonnateur indique que les changements successifs à la direction de l'ATC ont contribué à créer un climat social anxiogène. Il ajoute qu'en 2016, la formulation d'objectifs clairement assumés par le nouvel exécutif a pu également conduire certains salariés à refuser de s'y inscrire en se mettant en arrêt maladie.

Ainsi que le CHSCT l'a déploré à plusieurs reprises, l'agence souffre de l'absence d'outil fiable permettant de mesurer précisément le nombre de jours de congés maladie et de congé maternité. Le comité a décidé en 2014 d'engager une évaluation de l'absentéisme. Cette mesure n'a pas été suivie d'effet, privant le CHSCT de la possibilité de remplir sa mission en matière de prévention des risques professionnels.

L'enjeu pour l'agence de l'absentéisme est d'ordre financier, puisqu'un nombre d'absences élevé renchérit les coûts salariaux. Interrogée sur ce point, l'agence indique que le total des remboursements d'indemnités journalières perçues par ses salariés au titre des arrêts-maladie enregistrés en 2016 s'élevaient, en mars 2017, à 148 040 €. En extrapolant ce chiffre sur l'ensemble de la période sous contrôle<sup>32</sup>, le coût de l'absentéisme pour raison médicale serait de 672 272 €.

A ces coûts directs, s'ajoutent des coûts indirects : choix organisationnels destinés à anticiper les effets des absences, remplacements, tâches de gestion administrative, désorganisation, réaffectation des missions, surcharge de travail, perte de qualité du service. Ainsi, l'absentéisme pour raisons médicales a-t-il notamment contraint l'agence à recruter 11 salariés supplémentaires en CDD depuis 2012.

En réponse, l'ordonnateur indique que l'ATC a procédé en 2017 à la mise en place d'un nouvel outil de mesure de l'absentéisme et au recrutement d'un responsable des ressources humaines chargé de son suivi.

#### **1.2.4 Une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) embryonnaire**

Dans son rapport d'observations de 2012, la chambre invitait l'ATC à assurer une mise en adéquation des emplois et des compétences, en instaurant des repères managériaux forts, notamment pour remédier au taux d'encadrement élevé de la structure et à la rigidité des charges de personnel. L'augmentation, durant la période 2012-2016, tant de l'effectif de cadres que de la masse salariale démontrent que cette recommandation n'a pas été mise en œuvre. L'absence d'une véritable démarche de GPEEC explique cette situation.

---

<sup>32</sup> Sur la base du coût de l'absentéisme pour 2016, de 148 040 € pour 2 046 jours d'absence pour maladie, le coût d'une journée d'absence est de 72 €.

1.2.4.1 Des pistes d'amélioration déjà identifiées

En novembre 2011, dans un contexte de fortes tensions sociales, le cabinet de conseil SECAFI<sup>33</sup> a réalisé, à la demande de la direction de l'ATC, un pré-diagnostic des facteurs de risques psychosociaux au sein de la structure. Remis en juin 2012, le rapport du consultant identifie trois facteurs de risques psychosociaux :

- des rapports sociaux dégradés par de fortes tensions relationnelles entre certains salariés assorties de comportements déviants (agressions verbales, actes violents sur le matériel) ;
- une insécurité socio-économique ressentie par les salariés, due à des changements nombreux depuis 2009 dans le fonctionnement de l'ATC ayant entraîné des répercussions sur le niveau de travail des salariés ;
- un manque de reconnaissance souligné par les salariés qui estiment inéquitables les pratiques de la direction en terme de promotion et d'avancement.

A la suite de ce diagnostic, le cabinet SECAFI avait établi des recommandations visant à prévenir ces risques psychosociaux. L'instruction révèle qu'une partie de ces recommandations a été mise en œuvre par l'agence (cf. tableau n° 15 ci-après) :

**Tableau n° 15 : Recommandations du cabinet SECAFI et suites données**

N°	RECOMMANDATION	SUITES DONNEES
1	Etablir des fiches individuelles de compétences	Edition de fiches « historique salarié »
2	Réaliser un « qui fait quoi » avec des fiches de fonction	Refonte des fiches de poste
3	Mettre en place un dispositif de réajustement progressif des niveaux de rémunération en adéquation avec les qualifications et les fonctions	Revalorisation généralisée à partir de 2012
4	Réduire l'externalité de l'activité	Baisse du recrutement des CDD en 2016
5	Etablir des règles claires et transparentes en matière de gestion des ressources humaines, à travers la création d'un comité des carrières	Non réalisé
6	Développer l'animation d'équipe	Non réalisé
7	Améliorer la communication entre l'équipe de direction et les salariés	Non réalisé
8	Introduire des critères qualitatifs d'évaluation des salariés	Début des évaluations en 2012

*Source : Rapport SECAFI et chambre régionale des comptes*

En réponse, l'ordonnateur indique que les préconisations du cabinet SECAFI sont en cours d'exécution, de manière à ce que l'agence mette en place à terme une véritable GPEEC.

<sup>33</sup> Cabinet disposant d'une implantation à Marseille et spécialisé dans les activités de diagnostic économique et santé au travail, SECAFI est membre de l'ordre des Experts-Comptables et agréé par le ministère chargé du travail.

#### 1.2.4.2 L'absence de pilotage des ressources humaines

D'abord, l'agence n'a jamais disposé d'un responsable des ressources humaines. La fonction « ressources humaines » se retrouve généralement diluée dans un pôle « administration et moyens généraux ». Le poste de responsable de la mission « ressources humaines et moyens généraux » est resté vacant en 2016. La responsable de la mission « finances-comptabilité » assurait la vacance sur ces fonctions, uniquement dans ses aspects financiers. La chambre note néanmoins qu'un appel à candidature, lancé au début de l'année 2017, afin de combler cette vacance, a abouti, en mars 2017, à la mutation sur ce poste d'un salarié de l'agence. En procédant à un recrutement interne, l'ATC n'a donc pas privilégié la recherche d'un profil de gestionnaire des ressources humaines.

Ensuite, l'agence s'était engagée dans une démarche de transparence par la création, lors du conseil d'administration du 20 mars 2013, d'une commission des carrières. Cette instance résultait du constat par le cabinet SECAFI que « la plupart des agents rencontrés ont évoqué des décisions arbitraires en matière d'avancement et de promotion. La proximité avec la direction générale ou la présidence, les influences politiques, les relations affinitaires seraient les principaux déterminants des avancements et promotions ». Cette commission a pour mission de suivre et examiner l'évolution des carrières des personnels au sein de l'ATC. Elle ne s'est jamais réunie.

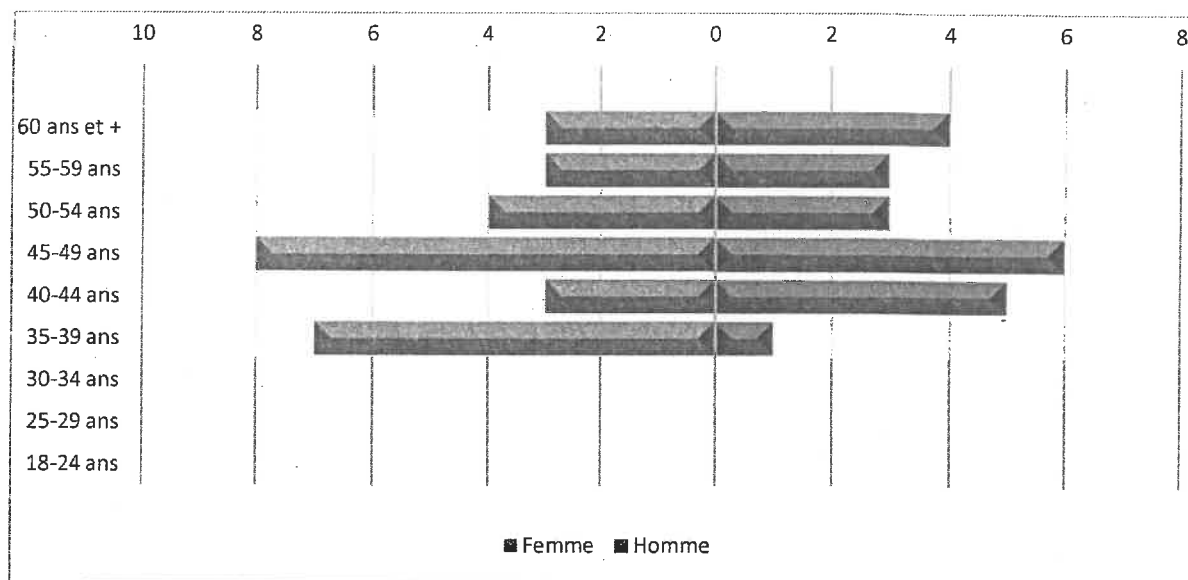
Enfin, l'adoption d'un schéma de GPEEC a été annoncée par la direction de l'ATC, dès la réunion du CE du 30 janvier 2012. Celui-ci devait voir le jour avant la fin de l'année. Tel n'est pas été le cas, le sujet ayant d'ailleurs été abandonné de toutes les discussions au sein du CE à compter du mois de mai 2012. Si l'ordonnateur fait valoir qu'un tableau de GPEEC a été adopté par l'agence, le document produit se borne à classer les différents postes de l'établissement par emplois et métiers. Or, à titre d'exemple, ainsi qu'il résulte notamment d'une circulaire du ministère chargé de la fonction publique<sup>34</sup> du 15 mai 2013, les résultats attendus d'une démarche de GPEEC sont non seulement de mieux connaître les compétences détenues dans les services, mais également de trouver une adéquation des besoins en ressources humaines aux missions des services, d'identifier des situations de difficultés liées aux effectifs, ainsi que les besoins en redéploiement.

En revanche, la chambre relève une prise en compte de la problématique des salariés âgés au sein de l'agence.

---

<sup>34</sup> Circulaire de la direction générale de l'administration et de la fonction publique relative à la mise en oeuvre de la GPEEC au plan régional et interministériel.

Graphique n° 12 : Pyramide des âges de l'ATC au 31 décembre 2016



Source : Plan d'action séniors de janvier 2017

Avec une ancienneté moyenne de 18 ans, au 31 décembre 2016, l'ATC est une structure vieillissante dans laquelle 18 de ses salariés ont une ancienneté supérieure à 20 ans, soit plus d'un tiers des salariés. Entrés en moyenne à l'âge de 30 ans, les salariés de l'agence ne sont pas très mobiles au sein de la structure puisqu'ils changent de fonction, en moyenne, tous les six ans.

Au 31 décembre 2016, l'ATC comptait 20 salariés de plus de 50 ans, soit 40 % des effectifs. Un plan d'action séniors<sup>35</sup> a été adopté par le conseil d'administration le 13 novembre 2015. Ce plan prévoit des mesures visant à mieux accompagner des salariés dans leur seconde partie de carrière, en leur proposant des aménagements dans leurs conditions de travail, par le temps partiel, et en confortant leur employabilité à travers notamment des formations et la mise en place d'un tutorat au bénéfice des moins expérimentés.

A ce stade, la seule application concrète du plan sénior a été le passage, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017, d'un cadre en temps partiel (80 %). Il vient s'ajouter aux deux autres salariés bénéficiant d'un temps de travail aménagé.

Etrangement, la question des incitations financières au départ à la retraite n'est pas abordée dans ce plan. Or, ainsi qu'il a été mentionné précédemment, le dispositif très avantageux de prime à l'ancienneté n'encourage pas les départs anticipés à la retraite, ne favorisant pas un renouvellement des compétences disponibles. Seule une indemnité de départ à la retraite a été accordée à une salariée, à titre exceptionnel.

<sup>35</sup> Salariés âgés de 55 ans et plus.

#### 1.2.4.3 Un dispositif complexe et incohérent de classification des emplois

A la suite de la réorganisation du service mise en œuvre en octobre 2016, dans le cadre d'un nouvel organigramme, la direction de l'ATC a procédé à une mise à plat de l'ensemble des fiches de poste de l'établissement.

La chambre dresse deux constats.

D'une part, plusieurs fiches de poste ont été rédigées sans concertation avec les salariés, un nouvel organigramme nominatif ayant été diffusé avant même que les intéressés aient pris connaissance de la teneur de leurs nouvelles fonctions.

D'autre part, chaque fiche de poste contient un triple référencement particulièrement complexe à assimiler : à l'intitulé du poste, au référentiel des emplois-type de l'ATC et à la classification retenue par la convention collective. D'abord, l'intitulé du poste comprend 33 références différentes correspondant aux différents métiers exercés dans l'agence (infographiste, chargé de mission, assistant, chargé de développement...). Ensuite, le référentiel métier de l'ATC recense 12 catégories de métier recouvrant tout ou partie des références de l'intitulé du poste : chef de service, gestionnaire d'opération, chargé de développement, assistant.... Ainsi, certains items correspondent à la typologie des intitulés de poste et d'autres non. Enfin, la référence à la classification de la convention collective prévoit 25 entrées différentes, toutes ventilées en fonction d'un corps de métier particulier (services administratifs, études et promotion, informatique...).

Cet empilement de références nuit à une bonne lisibilité du positionnement de chaque salarié. Il est de nature à brouiller la cohérence d'ensemble de la ventilation du personnel au sein de la structure, ainsi que le montre le tableau issu de l'examen des 24 fiches de postes des cadres de l'ATC (cf. tableau n° 6 en annexe 5).

Chaque fiche de poste de cadre identifie les fonctions exercées, selon le référentiel métier de l'agence, sous la dénomination de chef de service ou de chargé de développement. Cette répartition en deux catégories ne reflète pas la diversité des fonctions assurées par les cadres, alors que ledit référentiel prévoit d'autres intitulés tels que ceux de chargé de communication ou de responsables d'études et observations; qui font pourtant partie des métiers de l'agence. Ainsi, parmi les sept cadres affectés au pôle « promotion et communication », six ont une fiche de poste faisant référence au métier de « chargé de développement ».

D'autres confusions apparaissent dans l'intitulé d'un poste de chef de service, normalement réservé à un responsable de pôle. Or, un salarié du pôle « centre de ressources » se voit attribuer cette dénomination sans exercer les fonctions de responsable de ce pôle, dont le poste n'est d'ailleurs pas pourvu.

Par ailleurs, les agents de maîtrise sont, au regard du référentiel des métiers de l'ATC, soit assistants soit gestionnaires d'opération. Cependant, les fiches de poste produites par l'ordonnateur montrent que 15 gestionnaires d'opération occupent, en réalité, un poste d'assistant, ainsi que l'indique leur intitulé de poste. *A contrario*, un agent occupant un poste d'assistant au regard du référentiel métier de l'ATC, exerce dans les faits les fonctions de chargé d'études.

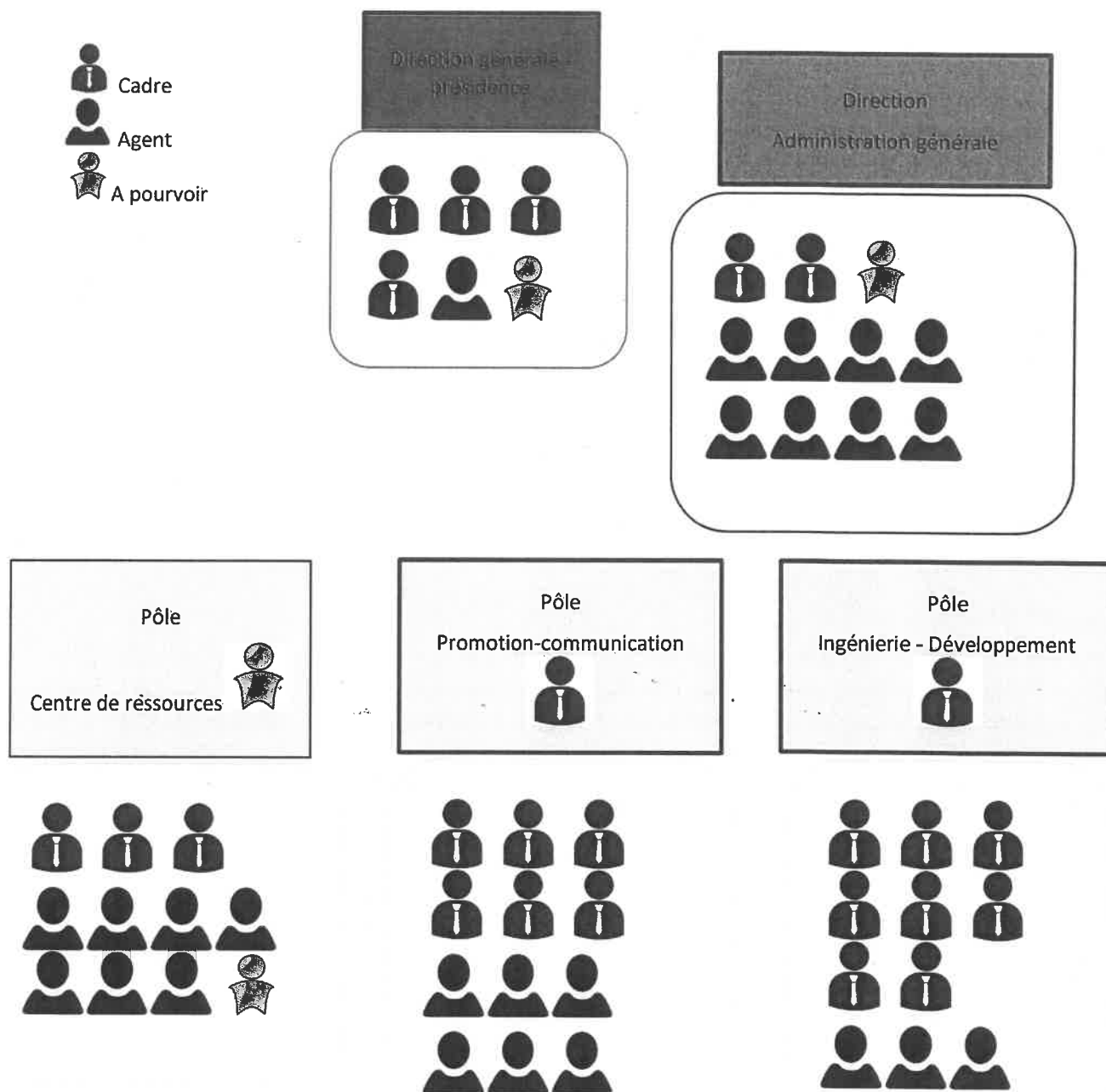
En outre, trois fiches de postes présentent des informations erronées. La première fait référence à l'appellation « pôle développement-promotion », correspondant à l'ancienne organisation, alors que depuis octobre 2016, le pôle a été scindé en deux. La deuxième est celle du responsable de la mission « études et observation » du centre de ressources qui ne fait apparaître aucune correspondance avec le référentiel métier de l'ATC. La dernière, relative à un cadre de l'agence, indique un grade de gestionnaire d'opération, réservé aux seuls agents de maîtrise.

Dans sa réponse, l'ordonnateur précise que la mise à plat des fiches de poste a été achevée au printemps 2017 et suivie d'entretiens individuels avec les salariés sur les profils de postes, matérialisés dans un répertoire des emplois de l'ATC.

#### 1.2.4.4 Des difficultés de mise en adéquation entre les profils et les postes

La nouvelle organisation fonctionnelle de l'agence, mise en place en 2016, à l'arrivée de l'actuelle équipe dirigeante, s'articule entre cadres et agents de maîtrise de la manière suivante :

**Graphique n° 13 : Répartition des effectifs de l'ATC par structure et selon le grade des salariés**



Source : Chambre régionale des comptes

Dans son rapport présenté au conseil d'administration de l'ATC le 18 juillet 2016, la présidente a affiché des objectifs de clarification des relations hiérarchiques et de la transversalité. A ce stade, ces objectifs ne sont pas encore atteints.



En premier lieu, en dépit de la volonté exprimée par l'ordonnateur dans son rapport précité de recentrer l'ATC sur ses missions opérationnelles, il apparaît que les fonctions support représentent 20 % des effectifs de l'agence, soit autant que durant les années précédentes.

En deuxième lieu, le pôle « centre de ressources », dédié au traitement des données sur le tourisme, ne compte que trois cadres pour 10 salariés, alors que l'agence a pour mission statutaire la réalisation d'études à caractère prospectif nécessitant un haut niveau d'expertise, nécessitant le recrutement de statisticiens et d'économistes dont elle ne dispose pas. En outre, l'agence éprouve - à l'instar de la mission des ressources humaines - des difficultés à recruter un *manager* en charge du pilotage du pôle, en dépit du poids exorbitant du nombre de cadres dans l'établissement.

En troisième lieu, le pôle « ingénierie et développement » est largement pourvu en cadres qui représentent neuf des 12 salariés qui le composent. Exerçant les fonctions de chargés de développement, ces derniers effectuent un travail tourné essentiellement vers l'instruction de dossiers d'aides et de subventions, tandis que leur apport en termes d'ingénierie touristique n'apparaît pas clairement dans leurs fiches de poste. Ce pôle qui assure la mission principale de l'agence, se décompose en trois missions : « affaires européennes », « aménagement touristique, territoire et filières » et « entreprise et économie durable ». Mais aucun responsable de mission n'est identifié. En outre, au sein de la mission « aménagement touristique, territoire et filières », la raison de la désignation d'un agent de maîtrise pour instruire les projets liés à l'armature touristique territoriale, tandis que trois cadres sont rattachés à l'animation et au développement des filières territoriales n'est pas justifiée.

En quatrième lieu, bien que plus équilibré dans sa répartition entre catégories de cadres et d'agents de maîtrise – six salariés chacune - le pôle « promotion et communication » se compose de trois missions, « marketing et communication », « promotion auprès des marchés » et « convention bureau », dont seule la dernière, pourtant composée d'un salarié permanent uniquement, est placée sous l'autorité d'un responsable de mission.

### 1.2.4.5 L'absence de politique de formation

Compte tenu de la forte stabilité des effectifs permanents et des contraintes pesant sur le recrutement, la formation est un élément essentiel de la mise en adéquation des profils et des missions. En 2015, l'agence s'est dotée d'un plan de formation triennal. Ce document n'a fait l'objet d'aucun débat au sein des organes délibérants de l'établissement. Il s'agit en réalité d'un calendrier en format de tableur, recensant les différentes actions, leurs bénéficiaires, l'objectif et le contenu pédagogique de chaque stage. Il ne s'agit donc pas d'un document stratégique de nature à exposer les enjeux, les leviers, les moyens et les priorités retenues par l'agence pour favoriser l'employabilité des salariés, au regard de l'évolution des missions et des métiers exercés au sein de l'agence.

En réponse, l'ordonnateur indique que les entretiens individuels réalisés en 2017 suite à la mise à jour des fiches de poste ont permis de recenser les besoins de formation dans son plan de formation 2017-2019.

#### 1.2.4.6 Une politique de promotion contestable

Selon l'article 38 de la convention collective, « la progression sur la grille ne se fait pas à l'ancienneté, mais par la reconnaissance de l'expérience professionnelle et des qualifications acquises et/ou validées ».

Sur la période 2012-2016, la direction de l'ATC a procédé à 23 avancements d'échelon au bénéfice de 19 salariés, parmi lesquels trois ont bénéficié à plusieurs reprises de ces mesures sur la période, dont une d'entre eux durant trois années consécutives. Ces promotions ne trouvent aucune justification pour la plupart d'entre elles. Bien qu'instaurée en 2012, l'évaluation des salariés n'est ni systématique ni exhaustive. Elle ne permet donc pas d'apprécier l'expérience professionnelle et les qualifications acquises par les salariés.

Sur la même période, huit salariés ont bénéficié d'un avancement de catégorie, permettant à trois d'entre eux d'être promus agents de maîtrise et à cinq autres d'être promus cadres. Conformément aux grilles de qualification définies dans la convention collective, la promotion dans une catégorie supérieure devrait se traduire par une évolution significative des missions confiées au salarié. Or, depuis 2012, les salariés promus cadres ont conservé leurs fonctions originelles. Seul l'intitulé de leur fiche de poste a changé puisqu'ils ont été requalifiés en « chargé de mission » ou, pour l'un d'entre eux, en « chargé de développement ». Il s'agit donc de promotions statiques, sans évolution apparente du périmètre professionnel des intéressés. En pratique, la promotion ne vise pas à consacrer une évolution professionnelle mais à satisfaire les demandes de revalorisation salariale du personnel.

En conclusion, la chambre invite l'ATC à engager une véritable démarche de GPEEC, discutée au sein de la commission des carrières, fondée sur un diagnostic de l'ensemble des contraintes auxquelles l'établissement se trouve confronté : rigidité des charges de personnel, plafond d'emplois, ancienneté du personnel, bilan de la formation. Sur cette base, un plan de GPEEC pourrait être bâti afin d'aboutir à une mise en adéquation des personnels et des missions autour des axes suivants : simplification des fiches de poste, clarification de la chaîne hiérarchique, évaluation systématique des salariés, mise en place d'une politique de promotion répondant aux besoins de l'agence et aux mérites des salariés.

#### **RECOMMANDATION N° 4**

L'ATC doit engager une démarche de GPEEC avec le CE, fondée sur un diagnostic de l'ensemble des contraintes de l'établissement (masse salariale, effectifs, ancienneté, bilan de formation) et aboutissant à un plan de GPEEC intégrant les outils d'évaluation des salariés, de classification des emplois et de promotion, afin d'assurer une mise en adéquation plus optimale des ressources et des missions de l'agence.

## **1.3 La commande publique**

### **1.3.1 Une optimisation partielle de la commande publique**

Dans son précédent rapport, la chambre invitait l'ATC à engager une réflexion sur l'optimisation de sa commande publique. Elle préconisait la réalisation d'un audit sur la conduite des procédures de passation et d'exécution des marchés publics, afin d'éviter le recours à des transactions coûteuses.

Depuis lors, plusieurs améliorations ont été apportées aux procédures et au règlement interne de la commande publique.

D'une part, l'ATC a désigné, pour chaque marché passé, un référent qui est en charge du suivi et de la certification, au regard de son positionnement fonctionnel.

D'autre part, l'agence a adopté, par délibération de son conseil d'administration du 8 juin 2012, un règlement interne et un tableau des procédures vulgarisant toutes les phases et identifiant les principaux acteurs de la chaîne d'achat. Le 3 juin 2016, le conseil d'administration a validé un guide des procédures de la commande publique révisité et actualisé, notamment en fonction des nouveaux seuils réglementaires.

Cependant, plusieurs éléments restent encore en travaux ou absents à ce jour. Ainsi une fiche de recensement annuel des besoins par service a été éditée afin de permettre une anticipation des besoins, mais elle n'a pas été mise en œuvre dans les services de l'agence.

De plus, interrogée sur la mutualisation des achats, l'agence indique qu'elle n'a pas mené de réflexion sur l'opportunité d'intégrer des groupements d'achat avec la CTC, ses agences et offices, voire avec les OT insulaires, afin de réaliser des économies d'échelle<sup>36</sup>.

### **1.3.2 Une gestion irrégulière et inefficace de plusieurs marchés**

#### **1.3.2.1 Dans l'anticipation des besoins**

Dans la phase préalable à la passation des marchés, l'agence éprouve des difficultés à planifier et à estimer ses besoins.

---

<sup>36</sup> A titre d'exemple, l'ATC dépensait en 2014, 103 634,46 € de frais de « Catalogues, imprimés et publications », alors que dans le cadre des aides aux offices de pôles touristiques, il finançait des dépenses de même nature à hauteur de 46 572,63 €.

En premier lieu, elle est amenée à passer des marchés de manière précipitée, en fixant des délais courts entre la publication de l'avis d'appel public à la concurrence et la date limite de la réception des plis. La chambre, dans son rapport de 2012, soulevait déjà ce problème et recommandait au pouvoir adjudicateur de recourir à l'avenir à une publicité plus précoce favorisant en cela la concurrence. Elle ajoutait que l'évaluation des besoins par l'ATC méritait une attention toute particulière, mettant notamment en valeur un marché de 195 000 € dont le délai de dépôt des offres avait été fixé à 20 jours. Durant la période sous revue, sur 13 marchés à fort enjeu financier<sup>37</sup> analysés, cinq ont été passés en accordant un délai de remise des plis de 25 jours ou moins.

Dans le cadre de sa mission statutaire de promotion de la « destination Corse », l'ATC a organisé, à compter du mois de février 2013, des opérations de promotion dans les principaux bassins émetteurs français et européens autour d'un nouveau concept événementiel intitulé « La Corse s'invite ». Pour la réalisation de ces actions, l'agence a souhaité recourir aux services d'un prestataire qualifié susceptible de remplir le rôle d'ambassadeur « vins et gastronomie » durant la campagne 2013-2014 de ce concept. L'avis d'appel public à la concurrence a été publié le 12 janvier 2013, fixant la date limite de réception des plis au 25 janvier 2013. Le code des marchés publics (CMP) alors en vigueur précise que dans le cadre d'une procédure adaptée, le pouvoir adjudicateur est libre de fixer le délai de publicité qui lui semble le plus approprié à ses besoins. Le juge administratif vérifie toutefois que le délai imparti reste raisonnable. Ainsi, un délai de 17 jours, entre la date de publication de l'avis d'appel public à concurrence et la date limite de remise des offres, peut être regardé comme insuffisant pour assurer une publicité suffisante<sup>38</sup>.

L'instruction révèle que trois sociétés se sont manifestées en vue du retrait du dossier de consultation des entreprises (DCE). La première a retiré le dossier directement auprès de l'ATC, le 18 janvier 2013, les deux autres ont adressé une demande de retrait par courriel en date respectivement des 15 et 17 janvier 2013 et les DCE leur ont été expédiés les 21 et 22 janvier 2013, soit entre cinq et six jours après leur demande. La chambre s'interroge sur les raisons de ce délai d'expédition alors que la date limite de remise des offres était proche. Le registre des offres, en date du 25 janvier 2013, montre que seul le premier candidat a déposé une offre, la veille de la date butoir. L'agence n'a donc reçu qu'une seule offre en raison du court délai de remise des offres et de la lenteur de la transmission des DCE. Outre ce délai restreint, l'absence de concordance des dates entre l'analyse des offres, datée du 6 février 2013, et la notification du marché, fixée sept jours plus tôt, est de nature à remettre en cause la validité de la procédure.

En second lieu, l'ATC éprouve des difficultés à quantifier ses besoins, qu'elle surestime ou sous-estime, s'exposant alors à des dépenses supplémentaires. Deux exemples viennent illustrer ce propos.

<sup>37</sup> Marché dont la valeur totale s'élève à plus de 100 000 €.

<sup>38</sup> CE 5 août 2009, *région Centre* n°307117 en C.

Afin de bénéficier d'une assistance pour ses projets informatiques et télécoms en relation avec le « e-tourisme », l'ATC a passé un marché de maîtrise d'ouvrage. Ce marché a suivi une procédure adaptée en application de l'article 28-I du CMP et de l'article 77 du même code relatif aux marchés à bons de commande. Il a été conclu pour une durée maximale de six mois, avec un montant total des commandes compris entre un minimum de 50 000 € HT et un maximum de 68 060 € HT. A l'issue de l'exécution de ce marché, le montant minimal des commandes n'a pas été atteint, la société ayant été rémunérée à hauteur de 29 880 €. L'ATC déclare que l'absence de commande a résulté, d'une part, des retards dans la livraison des cahiers des charges incombant au titulaire et, d'autre part, de turpitudes internes (interventions juridiques sur ces cahiers des charges), retardant de la sorte la validation des cahiers des charges. Le 29 mars 2013, la société titulaire du marché a saisi le comité consultatif interrégional de règlement amiable (CCIRA) de Marseille, sollicitant une indemnisation de sa perte de bénéfice liée à la non-réalisation du minimum de travaux prévus, en application de l'article 5 du décret n° 2010-1525 du 8 décembre 2010. L'ATC a répondu, le 14 mai 2013, dans son argumentaire en défense, que cette perte était justifiée par l'inexécution partielle des obligations du requérant. Le 14 mars 2014, la CCIRA a émis un avis favorable au titulaire, en estimant qu'aucune faute de nature à exonérer l'agence de ses obligations contractuelles n'avait été mise en évidence, que la société requérante n'avait pas été choisie en fonction de son expertise juridique et qu'il appartenait à l'ATC de résilier le marché aux torts du titulaire, si elle était convaincue de l'inaptitude de la société à prendre en charges les travaux. Le 3 mars 2014<sup>39</sup>, l'ATC a signifié au requérant et au CCIRA son acceptation d'un règlement amiable sur la base des 13 000 € HT demandés par la société titulaire. La surestimation des besoins et le choix d'un prestataire ne pouvant répondre aux attentes réelles de l'agence ont donc entraîné un contentieux coûteux pour l'agence.

### 1.3.2.2 Dans la passation des marchés

La chambre relève une absence de rigueur lors de la signature et de la datation des différents documents. Les signatures sont parfois absentes, tout comme les dates<sup>40</sup> qui, quand elles sont présentes, ne coïncident pas à la lecture des différents documents des marchés<sup>41</sup>. Ce problème se retrouve également dans le suivi du montant du marché, qui diffère entre les documents<sup>42</sup> ou se modifie entre la passation et les avenants<sup>43</sup>.

---

<sup>39</sup> Date incohérente avec la date de l'avis précité, figurant sur les documents de l'ATC.

<sup>40</sup> Cf. marché n° 2013-04.

<sup>41</sup> Cf. marchés n° 2013-01, 2013-05 et 2014-05.

<sup>42</sup> Cf. marchés n° 2013-04 et 2014-05.

<sup>43</sup> Cf. marchés n° 2012-03 et 2013-05.

Ces erreurs peuvent là aussi entraîner un contentieux pour l'ATC, à l'instar du marché n° 2012-12. L'ATC a eu recours à un prestataire privé pour la conception et la réalisation de son stand, destiné à l'ensemble des salons et autres opérations inscrits à son calendrier promotionnel. Ce marché a été passé en procédure formalisée, en application des articles 33, 57 et suivants du CMP alors en vigueur. L'ATC a publié l'avis d'appel à la concurrence le 17 septembre 2012, en fixant la date limite de réception des plis au 31 octobre, soit un délai de 44 jours. Deux sociétés ont déposé leur offre le 31 octobre et le marché a été attribué pour un montant de 198 300 € HT. Il a fait l'objet d'un recours de la société évincée devant le tribunal administratif de Bastia, le 25 juin 2015, au motif que l'ATC avait méconnu les obligations de mises en concurrence et de publicité. Le tribunal a constaté des incohérences dans la date d'envoi de demande d'information complémentaire par le pouvoir adjudicateur et dans celle de tenue de la commission d'appel d'offres, privant le candidat de la possibilité de répondre à cette demande en temps utile. Compte tenu de la chance sérieuse pour le candidat évincé d'obtenir le marché, l'ATC a été condamnée par jugement du tribunal administratif du 25 juin 2015 à verser à l'entreprise non retenue la somme 25 462,50 € en raison du manque à gagner pour cette entreprise résultant de l'attribution du marché à l'autre entreprise, et 1 500 € aux titres des frais de justice exposés. L'agence n'a manifestement pas tiré les conséquences de ce jugement, en se bornant à réaliser un guide interne des marchés publics, dépourvu de fiches de procédures et de cartographie des risques.

#### 1.3.2.3 Dans l'exécution des marchés

Des erreurs sont également survenues lors de l'exécution des marchés. Certains d'entre eux révèlent de nouveau une insuffisante planification des besoins. Il en va ainsi du marché 2013-05 qui a connu deux avenants successifs. L'ATC a publié, le 30 mai 2013, un avis d'appel public à la concurrence pour la location et la maintenance d'un parc de cinq copieurs multifonctions. Deux offres ont été déposées et le marché a été remporté le 8 août 2013 pour un montant de 53 166,98 € toutes taxes comprises (TTC) ; l'acte d'engagement a été signé le 1<sup>er</sup> juillet et réceptionné par l'ATC, le lendemain. L'instruction révèle deux anomalies lors de la passation du marché. D'une part, des incohérences sont constatées sur la date limite de réception des offres, qui varie selon les pièces du marché, entre le 28 juin et le 2 juillet 2013. Or, si l'offre rejetée a été réceptionnée le 28 juin 2013, soit avant la date limite du 1<sup>er</sup> juillet fixée par l'avis d'appel d'offres, l'offre retenue a été déposée le 2 juillet 2013, soit postérieurement à cette date. Elle aurait donc dû être rejetée comme tardive. En outre, ainsi que la société titulaire l'indiquait expressément dans son offre, elle a été sollicitée directement par le pouvoir adjudicateur afin de présenter sa candidature. Il ne résulte pas de l'instruction que la société rejetée ait fait l'objet du même traitement.

Le marché a également fait l'objet de deux avenants :

- l'avenant n° 1, signé le 5 avril 2016, qui supprime la location de deux photocopieurs et réduit le nombre de copies ; son montant est de 6 548,02 € TTC ;
- l'avenant n° 2, signé le 25 août 2016, qui supprime à nouveau la location de deux photocopieurs et réduit le nombre de copies ; son montant est de 5 268 € TTC.

Les avenants diminuent le nombre de photocopieurs loués, qui passent de cinq à un seul, ainsi que le nombre de copies. Or, au lieu d'entraîner une diminution du coût de la prestation, ils aboutissent bien au contraire à son augmentation sensible.

## AGENCE DU TOURISME DE LA CORSE

En outre, il résulte de l'article 20 du CMP, alors en vigueur, que, sauf sujétions techniques imprévues, un avenant ou une décision de poursuivre ne peut bouleverser l'économie du marché, ni en changer l'objet. Le seuil de bouleversement économique n'est pas fixé par les textes. Toutefois, une consigne de prudence est donnée par le ministère de l'économie et des finances<sup>44</sup>, à partir de 15 % d'augmentation par rapport au montant du marché initial<sup>45</sup>. En l'espèce, les deux avenants entraînent une augmentation de 20% du montant du marché initial.

Par ailleurs, le règlement de la consultation fixe la durée du marché à trois ans, à compter de sa notification. Il devait donc s'achever le 3 septembre 2016. Ainsi, il est surprenant que ce marché ait fait l'objet de deux avenants, successivement quelques mois et quelques jours avant cette échéance. Il s'ensuit qu'en l'absence de sujétions techniques imprévues, ces avenants, qui ont ainsi bouleversé l'économie du marché, ne pouvaient être conclus sans publicité, ni mise en concurrence préalable. Un nouveau marché portant sur le même objet a ensuite été passé avec le même prestataire six jours après la fin de l'avenant, soit le 9 septembre 2016. L'ordonnateur n'a pas été en mesure de communiquer les pièces concernant les nouveaux marchés passés en 2016, ce qui a privé la chambre d'une vue d'ensemble des suites du marché de photocopieurs.

En réponse, l'ordonnateur fait valoir que les avenants relatifs au marché précité de location et maintenance des photocopieurs n'ont pas conduit à un renchérissement du coût global du contrat, en ce que son coût annuel a été de 23 000 € en 2014, 17 000 € en 2015 et 5 000 € en 2016. La chambre relève toutefois qu'il résulte des deux avenants à ce marché que le montant total du marché modifié est de 63 833, 02 €, qui correspond bien à une augmentation de 20 % du coût initial de cette prestation.

En définitive, l'agence connaît des difficultés de planification de ses besoins qui se traduisent par de courts délais de publicité et de mise en concurrence ainsi que par des avenants. Elle s'expose également à des risques juridiques du fait de son manque de rigueur dans la passation des marchés. Sur la période de 2011 à 2015, ces erreurs ont induit un surcoût total de 51 778 €, sur un montant total déclaré de 542 906 €. L'agence a donc dû supporter une charge financière supérieure de près de 10 % à ce qu'elle aurait dû être pour ces marchés.

---

<sup>44</sup> <http://www.marche-public.fr/Marches-publics/Definitions/Entrees/Avenant.htm>

<sup>45</sup> Le juge administratif a apporté plusieurs précisions quant à ce seuil : CAA Marseille 4 mai 2015 n° 11MA03604 et CAA Nantes 24 mars 2015 n° 13NT02498.

Tableau n° 16 : Evaluation du coût des erreurs de gestion des marchés (en €)

Marché	Objet	Surcoût (en €)	Raison
2012-06	Assistance à maîtrise d'ouvrage pour projets informatiques	13 000	Règlement amiable lié à la non-réalisation du minimum de travaux prévus
2012-12	Conception et réalisation du stand de l'ATC	26 962	Condamnation par le tribunal administratif à indemniser un candidat pour manquement à la publicité
2013-05	Location et maintenance d'un parc de copieurs	11 816	Avenants liés à une mauvaise estimation des besoins
<b>Total</b>		<b>51 778</b>	

Source : Chambre régionale des comptes

## 2. LES INCIDENCES SUR L'ACCOMPLISSEMENT DES MISSIONS DE L'AGENCE

La chambre a examiné les trois des cinq principales missions statutaires exercées par l'ATC :

- l'observation de l'activité touristique ;
- le soutien au développement du tourisme ;
- la promotion.

Mobilisant des effectifs limités (1,5 ETP) et aucune ressource financière, l'examen de la mission d'instruction par l'agence des demandes relatives à la dénomination et au classement des communes touristiques, stations, organismes, hébergements et équipements de tourisme n'appelle pas d'observation de la chambre.

### 2.1. L'observation de l'activité touristique

#### 2.1.1 Une mission en grande partie externalisée

Selon ses statuts, l'agence « contribue à travers les études, à une meilleure connaissance des phénomènes touristiques ».

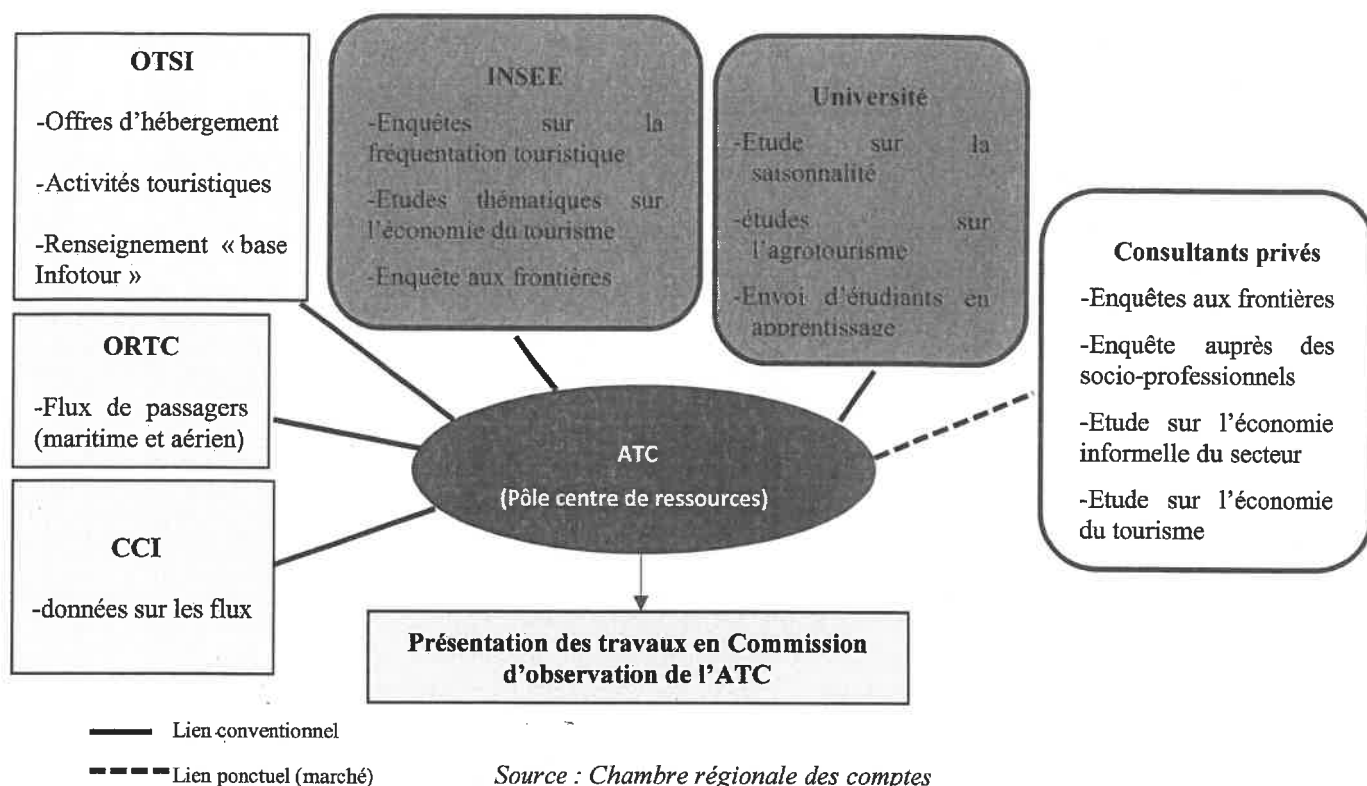
A cette fin, l'agence dispose de moyens limités. Avec 222 006 € de dépenses en 2015, représentant 7 % des dépenses d'intervention de l'agence et quatre ETP, la mission d'observation du tourisme est le « parent pauvre » de l'ATC, pour reprendre l'expression de sa présidente. Le même constat est dressé par le président de la commission consultative « observation » qui indiquait manquer d'outils statistiques pour faire du tourisme un vecteur de développement<sup>46</sup>.

<sup>46</sup> Interview du président de la commission observation du tourisme dans le journal *Corse Matin* en date du 2 septembre 2016.



De tels moyens limitent aussi bien la capacité d'action propre de l'agence que la possibilité d'externaliser l'étude des phénomènes touristiques. C'est néanmoins cette seconde option qui a été privilégiée par l'agence.

Graphique n° 14 : Sources d'information de l'ATC sur la période 2012 – 2017



L'agence est placée aujourd'hui au centre d'une galaxie d'acteurs protéiformes qui détiennent, chacun en ce qui le concerne, des données intéressantes sur l'activité du tourisme en Corse.

### 2.1.1.1 Des partenaires publics devenus incontournables

#### *Le partenariat avec l'INSEE*

Suivant en cela les préconisations de la chambre formulées dans son dernier rapport d'observations, le conseil d'administration de l'agence a entériné, le 6 juin 2011, le principe d'un partenariat avec l'antenne de l'INSEE en Corse reposant sur plusieurs axes d'étude :

- la fréquentation touristique dans l'hôtellerie ;
- le tissu économique des territoires ;
- les secteurs d'activités ;
- l'anticipation des mutations économiques ;
- le suivi et l'évaluation de la politique du tourisme.

Cette collaboration s'est traduite par la signature de plusieurs conventions, depuis 2011, portant sur l'extension régionale des enquêtes nationales de l'INSEE relatives à la fréquentation dans les hébergements touristiques.

Chacune de ces conventions précise le rôle des partenaires ainsi que le contenu des productions qui seront publiées. En pratique, l'INSEE prend en charge l'ensemble des opérations relatives à la mise en œuvre de l'enquête<sup>47</sup>, ainsi que l'exploitation des résultats. Elle assure, en outre, la direction et la rédaction en chef des diverses publications.

L'ATC, quant à elle, intervient à deux niveaux. En amont, au sein du comité de pilotage mis en place par les partenaires, elle participe à l'examen, l'orientation et la validation des étapes du projet d'enquête. En aval, l'agence valide avec l'INSEE le contenu de la publication finale.

A l'issue de l'enquête, l'ATC prend en charge la plus grande partie du coût total des travaux. Ainsi que le prévoit chaque convention annuelle, la contribution de l'agence prend la forme d'une allocation complémentaire qui vise à compenser le déséquilibre de charge de travail entre les partenaires.

**Tableau n° 17 : Contributions des partenaires pour les enquêtes de fréquentation**

Intitulé de l'étude	Contribution INSEE (A)		Contribution ATC (B)			Coût total de l'enquête (A+B) (en €)	Contribution de l'ATC
	Jours travaillés	Coûts (en €)	Jours travaillés	Coûts (en €)	Allocation d'équilibre (en €)		
Enquête de fréquentation 2011	40	19 305	2	975	15 000	20 280	79 %
Enquête de fréquentation 2012	41	34 452	4	2 812	14 000	37 264	45 %
Enquête de fréquentation 2013	36	29 268	2	1 406	17 500	30 674	62 %
Enquête de fréquentation 2014	36	29 630	2	1 424	17 000	31 054	59 %
Enquête de fréquentation 2015	26	29 524	2	1 634	17 000	31 158	60 %
Enquête de fréquentation 2016	34	29 530	2	1 634	18 000	31 164	63 %

Source : Conventions annuelles de partenariat concernant les enquêtes de fréquentation

Au 31 décembre 2016, l'ATC a ainsi versé un total de 88 000 € à l'INSEE au titre de sa contribution aux enquêtes de fréquentation touristique, au lieu des 98 500 € prévus par les conventions.

<sup>47</sup> Ces opérations comprennent le tirage de l'échantillon, la fourniture, l'impression et l'envoi des questionnaires, la réception, le contrôle, la saisie des réponses mais aussi le traitement informatique, les retours aux enquêtés, la réalisation et l'envoi des tableaux de résultats.

Ces enquêtes ont connu une large diffusion, notamment auprès des professionnels du secteur, et constituent une référence utile aux travaux menés par les acteurs institutionnels et privés du tourisme en Corse. En 2017, l'enquête de fréquentation touristique a été renouvelée dans les mêmes conditions que les éditions précédentes.

A partir de 2014, le partenariat s'est élargi vers des études thématiques, relatives aux retombées du secteur touristique sur l'économie corse, dont les données étaient jusqu'à alors dispersées entre plusieurs sources.

Cette collaboration s'est traduite par la publication, sous double logo, d'un bilan annuel du tourisme en 2015, mis à jour en 2016, et d'un dossier économique sur le tourisme. S'appuyant sur les enquêtes de fréquentation et sur les sources issues de l'ORTC en matière de transport, l'INSEE est le principal contributeur de ces documents, même si 20 % du dossier consacré au poids du tourisme dans l'économie corse ont été rédigés par l'ATC.

**Tableau n° 18 : Contributions des partenaires INSEE/ATC pour les publications thématiques**

Intitulé de l'étude	Contribution INSEE (A)		Contribution ATC (B)			Coût total de l'enquête (A+B) (en €)	Contribution de l'ATC
	Jours travaillés	Coûts (en €)	Jours travaillés	Coûts (en €)	Allocation d'équilibre (en €)		
Bilan annuel du tourisme 2015 (actualisé en 2016)	85	41 798	15	54 050	14 773	14 773	50 %
Dossier économique sur le tourisme	88	53 998	28	70 899	18 549	18 549	50 %

Source : Conventions de partenariat n°2015T0039 et 2015T0013 entre l'INSEE et l'ATC

Ainsi, le partenariat entre l'INSEE et l'ATC a coûté à cette dernière la somme de 121 322 €.

Enfin, le 28 septembre 2016, à l'initiative de l'ATC<sup>48</sup>, la reprise d'une enquête aux frontières réalisée en 2017, en collaboration avec l'INSEE, a été décidée.

L'objectif principal de cette enquête est de caractériser les touristes, selon leur origine géographique, leurs modes d'hébergement, la durée de séjour et les activités réalisées. Les questions relatives au mode d'hébergement devront notamment permettre de disposer de données relatives au secteur informel.

<sup>48</sup> Lors d'une réunion associant des représentants de la CTC, de l'ATC, de l'ORTC, du secrétariat général pour les affaires de Corse et des CCI.

L'INSEE doit intervenir en tant qu'assistant à maîtrise d'ouvrage en assurant la conception méthodologique de l'enquête ainsi que son exploitation. L'ATC aura en charge le volet logistique ainsi que le paiement des coûts externes (rémunération des enquêteurs, saisie optique, frais d'expédition des questionnaires). Le projet a pris du retard en ce que l'enquête devait débiter en avril 2017, alors qu'à cette date, le partenariat n'avait pas encore été conclu. Selon le projet de convention, l'ATC doit verser une contribution de 20 000 € à l'INSEE. Cette somme ne recouvre qu'une petite partie de l'effort financier de l'agence, en ce que son rôle opérationnel la conduira à supporter des charges qu'elle estime entre 250 000 et 300 000 €. Compte tenu de l'enjeu que représente l'amélioration des sources d'information sur le tourisme en Corse, cet effort apparaît d'autant plus justifié que durant la période 2007-2010, des enquêtes aux frontières dites « enquêtes lourdes » avaient été réalisées en partenariat avec l'Université d'Aix-Marseille II, avant d'être abandonnées en 2012 au profit d'enquêtes réalisées par des prestataires privés.

Depuis 2012, l'examen du partenariat INSEE/ATC révèle une forme de sous-traitance par l'ATC de sa mission d'observation. La contribution de l'ATC s'avère être, en effet, plus de nature financière qu'intellectuelle, comme le démontre la répartition du nombre de jours travaillés<sup>49</sup>. Toutefois, les analyses produites par l'INSEE dans le cadre des enquêtes thématiques et dans la perspective de la prochaine enquête aux frontières témoignent d'une plus grande implication sur le terrain de l'expertise.

#### *Le partenariat avec l'Université de Corse*

L'ATC a conclu en novembre 2010 une convention cadre avec l'Université de Corse dans le but d'utiliser régulièrement des prestations intellectuelles d'ingénierie ou d'études sur différentes questions relatives à l'activité touristique. Pour l'Université, l'intérêt de ce partenariat est de « renforcer les liens entre ses formations tourisme et les opérateurs économiques du secteur ».

Cette collaboration s'est concrétisée sous la forme d'études cofinancées par l'ATC, sur l'analyse des impacts économiques et sociaux de la saisonnalité en Corse en 2012, avec un soutien de l'ATC de 42 055 € et sur l'agrotourisme en 2013, en partenariat avec l'ODARC, l'ATC prenant en charge la moitié du coût de l'étude (15 570 €). Par ailleurs, le partenariat avec l'Université a conduit à la mise en place d'un dispositif d'alternance avec le centre de formation des apprentis universitaire de Corse, sous la forme de contrats de professionnalisation au profit de doctorants, encadrés par des salariés de l'ATC (Cf. tableau n° 1 en annexe 5).

De manière générale, les partenariats conclus par l'ATC ne donnent suite à aucun bilan ou évaluation, alors même que la convention cadre conclue en 2010 le prévoit. De même, les études ne font pas l'objet d'une exploitation par l'ATC dans ses rapports d'activité ou dans ses débats au sein de ses organes délibérants et instances consultatives.

---

<sup>49</sup> En effet, les divers travaux produits en partenariat avec l'INSEE ont nécessité, au total depuis 2011, 57 jours de travail pour l'ATC contre 386 pour l'INSEE.

2.1.1.2 Le recours ponctuel mais soutenu à des prestataires privés

La période 2012 à 2014 a été marquée par un recours soutenu aux prestataires privés pour la réalisation d'études thématiques et d'enquêtes diverses. Cette inflexion a été annoncée lors de la réunion de la commission d'observation du tourisme de l'ATC du 12 juin 2012, au cours de laquelle la présidente de l'établissement a également décidé l'abandon, dans sa forme actuelle, de l'enquête lourde menée en partenariat avec l'Université d'Aix-Marseille II.

L'observation du phénomène touristique s'est donc appuyée, à partir de 2012, sur la recherche de données davantage qualitatives que quantitatives, en privilégiant les enquêtes auprès des socio-professionnels du secteur et des touristes, afin de connaître leurs attentes. Ces travaux ont été complétés par des études d'image et de notoriété de la destination Corse. L'ensemble de ces prestations a été confié à la société B. de conseil en relations publiques et communication.

Par ailleurs, deux études thématiques, la première portant sur les retombées économiques du tourisme et la seconde sur l'économie informelle du tourisme, ont été confiées à deux cabinets de consultants, les sociétés D et C.

Entre 2012 et 2016, l'ATC aura consacré 818 978 € à des prestations intellectuelles passées avec le secteur privé, soit six fois plus qu'au titre de son partenariat avec l'INSEE (Cf. tableau n° 2 en annexe 2).

**Tableau n° 19 : Coûts des marchés de prestations intellectuelles privées conclus par l'ATC de 2011 à 2016**

Nom prestataire	Prestations fournies	Ref. marché	Année	Coût (en €)
Société A.	Assistance à maîtrise d'ouvrage	2011-03	2011	29 899
Société B.	Réalizations d'enquêtes qualitatives et quantitatives	2011-08	2012	31 694
		2011-08	2012/2013	29 302
		2011-18	2013/2014	35 303
		2012-02	2012/2013	203 031
		2012-02	2013/2014	202 716
		2012-02	2014/2015	203 400
<b>Total société A.</b>				<b>705 446</b>
Société C.	Etude sur les retombées économiques du tourisme	<i>nc</i>	2012	20 093
Société D.	Etude sur l'économie informelle du tourisme	2015-03	2015	63 540
<b>TOTAL PRESTATIONS INTELLECTUELLES PRIVEES</b>			<b>2011-2015</b>	<b>818 978</b>

Source : Factures et marchés passés par l'ATC au titre de l'observatoire du tourisme

La société B. concentre à elle seule 86% des dépenses consacrées par l'ATC au financement d'études sur cette période. Ses livrables et ses bilans ont été présentés en 2014 devant la commission d'observation de l'ATC et restent disponibles sur le site internet professionnel de l'agence<sup>50</sup>.

Le marché passé en 2015 avec la société D. devait, quant à lui, aboutir à doter l'ATC d'une stratégie de traitement du phénomène lié à l'offre de l'hébergement relevant du secteur informel sur l'île. Les suites données par l'ATC au rapport remis par ce consultant n'ont pas encore été communiquées.

La chambre constate, en outre, qu'aucun document interne de l'agence ne permet de mesurer la qualité des productions réalisées par ces prestataires, ni dans quelle mesure elles ont contribué à une réflexion de l'établissement sur son orientation stratégique en matière de promotion et de soutien financier au développement du tourisme en Corse.

De plus, la chambre s'interroge sur la pertinence du recours à une société privée, C. en l'occurrence, pour la production d'une étude sur les retombées économiques du tourisme alors que la convention cadre avec l'INSEE prévoit de couvrir ce champ.

#### 2.1.1.3 Les données propres à l'ATC : la base *Infotour*

Depuis 2001, l'ATC dispose d'une base de données régionale dédiée aux informations touristiques, appelée *Infotour*<sup>51</sup>. A partir de 2011, l'agence s'est doté d'un système régional d'information touristique visant à partager la base de données *Infotour* avec les OT insulaires. Cette application collaborative repose sur un contrat d'adhésion conclu en 2012 entre l'ATC et les OTSI volontaires. Chaque OTSI est chargé d'alimenter la base de données en informations recueillies sur l'activité touristique de son ressort territorial, en particulier l'offre d'hébergement. De son côté, l'ATC assure la collecte, la saisie, la diffusion et l'actualisation des données ne relevant pas d'un OTSI, dans la mesure où sa mission d'instruction des demandes de classement des établissements d'hébergement lui permet de bénéficier d'une vision assez complète du secteur marchand. En outre, l'agence est chargée du contrôle de la fiabilité des insertions effectuées par les partenaires. La mutualisation de la base avec les OTSI a permis à l'ATC d'améliorer sensiblement sa connaissance des offres d'activité touristique proposées en Corse, comme l'illustre le tableau suivant :

---

<sup>50</sup> (<http://www.corsica-pro.com/> rubrique *Observer/Etudes en ligne*).

<sup>51</sup> La base de données *Infotour* est une application SGBD MYSQL financée pour partie dans le cadre de la mesure 1.5 du DOCUP intitulée « Accroître les échanges par les technologies de l'information et de la communication ». Elle a bénéficié, à ce titre, de la participation financière de l'Union européenne, de l'Etat et de la CTC.

**Tableau n° 20 : Evolution des données enregistrées dans la base *Infotour* entre 2011 et 2014**

Champs	Enregistrements 2011	Enregistrements 2014	Différence 2014/2011
Hôtellerie	462	461	- 1
Hôtellerie de plein air	208	214	6
Résidences	197	281	84
Villages de vacances	29	32	3
Locatifs	2903	3286	383
Loisirs	105	193	88
Manifestations	167	823	656
Patrimoine culturel	141	387	246
Patrimoine naturel	162	232	70
Itinéraires	55	93	38
Activités	310	490	180
Organismes/Entreprises	267	766	499
Transport externe	47	42	-5
Novasites	315	376	61

Source : Cahier des clauses techniques particulières marché de maintenance de la base Infotour

L'évolution est particulièrement marquée en ce qui concerne le recensement des manifestations et activités proposées aux touristes (+ 393 % et + 58 %), le patrimoine culturel à visiter (+ 174 %), les acteurs du secteur (+ 187 %) et les offres d'hébergements locatifs (+ 13 %).

En revanche, cette base ne saurait constituer une source d'information permettant de connaître de manière certaine l'ensemble des hébergements de tourisme proposés en Corse. En effet, la catégorie des hébergements non classés échappe par nature au contrôle de l'ATC (cf. tableau n° 3 en annexe 2). A titre d'illustration, le travail de collecte de données réalisé par l'ATC en 2016 avec les services de la ville d'Ajaccio a permis d'identifier 200 hébergements locatifs déclarés sur le ressort de la commune, contre seulement 100 initialement référencés dans la base *Infotour* sur le même périmètre.

En outre, même si la totalité des OTSI insulaires ont adhéré à la convention *Infotour*, la qualité de leur contribution respective est inégale, certaines, comme l'OT d'Ajaccio, affirmant même ne plus alimenter la base de données depuis plusieurs années, compte tenu des obstacles techniques à leur exploitation dans un espace ouvert.

## 2.1.2 Le nécessaire renforcement du pilotage de l'observation

### 2.1.2.1 Des données incomplètes, voire contestables

A l'examen des données produites ou diffusées par l'ATC, c'est l'ensemble de la chaîne d'observation de l'activité touristique en Corse - de l'entrée du nombre de passagers au poids économique du tourisme - qui souffre d'une fiabilité insuffisante.

En premier lieu, la chambre relève que la mesure des flux de passagers aériens et maritimes en Corse ne permet pas de distinguer les flux entrants et sortants du territoire. L'absence de précision sur les profils des passagers, en distinguant les touristes des résidents insulaires effectuant des allers-retours sur le continent ou des travailleurs saisonniers. La relance annoncée d'une enquête aux frontières en 2017 doit permettre de relever ce défi.

En deuxième lieu, des contradictions sont observées sur les données produites en matière d'offre d'hébergement touristique. Ainsi que les membres de la commission d'observation de l'ATC l'ont souligné à plusieurs reprises, des divergences sont apparues entre les chiffres de l'INSEE et ceux de l'ATC. Cette différence est patente dans le rapport d'octobre 2015 sur le poids du tourisme dans l'économie corse dans lequel un tableau présente des données différentes selon leur source, ainsi que le tableau ci-dessous le met en évidence.

**Tableau n° 21 : Nombre d'établissements selon leur type et leur classement en Corse en août 2014**

	Hébergements marchands touristiques - Base INSEE direction générale des entreprises (DGE)					Base ATC-Infotour
	Non classés	Hébergements classés ATOUT France				
		classés	dont une et deux étoiles	dont trois étoiles	dont quatre et cinq étoiles	
Hôtels	117	302	84	162	56	56
Campings	58	128	51	56	21	33
Résidences de tourisme	45	nc	15	48	nc	156
Autres hébergements	27	nc	nc	nc	nc	6
Total	220	516	150	266	100	251

Source : INSEE, rapport sur le poids du tourisme dans l'économie corse, octobre 2015, p.20

Dans leurs réponses respectives, l'ATC et l'INSEE précisent que les écarts constatés s'expliquent par des différences de champ d'étude et de méthodes statistiques entre l'INSEE et l'ATC.



En troisième lieu, le décompte des nuitées touristiques en Corse repose sur des enquêtes mensuelles auprès d'un échantillon d'hébergements représentatif, qui n'apporte pas de vision globale et exhaustive du phénomène, compte tenu de la difficulté à mesurer la fréquentation des hébergements relevant du secteur informel. Cette carence est soulignée dans les rapports de l'INSEE<sup>52</sup>. Ainsi, dans son rapport 2015 sur le tourisme, l'INSEE estime le nombre moyen annuel de nuitées en Corse à 35 millions. Cette estimation ne correspond pas aux données communiquées par l'ATC sur son site Internet qui fait état de trois millions de touristes par an pour un séjour moyen de cinq nuits, soit une moyenne de 15 millions de nuitées.

En quatrième lieu, le découpage territorial opéré par l'INSEE sur la base de quatre grands bassins touristiques (Balagne, Bastia, Ajaccio et Extrême-Sud) ne permet pas d'opérer de recoupement pertinent avec les informations issues des neuf pôles touristiques auxquels l'ATC apporte un soutien financier. Or, dès lors que les OT ont également pour mission d'observer l'activité touristique, il appartient à l'ATC de procéder à des comparaisons de données entre les sources issues de l'INSEE et celles provenant du terrain.

En cinquième et dernier lieu, ainsi que la commission d'observation de l'ATC l'a relevé lors de sa réunion du 25 avril 2016, la mesure des retombées du tourisme sur l'économie insulaire n'est pas satisfaisante. En effet, au niveau international, les réflexions sur les retombées économiques du tourisme ont conduit à créer, sous l'égide de l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), un compte satellite du tourisme. Ce compte constitue une synthèse des statistiques consistant à estimer l'importance du tourisme pour différentes branches de l'économie, ainsi que la part précise du tourisme dans la valeur ajoutée économique globale et l'emploi. En l'absence de cet outil en Corse, l'ATC s'appuie sur des études menées par des organismes publics ou privés dont les dernières ont été réalisées en 2011. En outre, dans son rapport d'octobre 2015 sur le poids du tourisme dans l'économie corse, l'INSEE précise, en préambule, que de nombreuses méthodes permettent de mesurer les retombées économiques du tourisme et que, par conséquent, celles-ci donnent lieu à des chiffrages divergents.

Cette situation aboutit à la publication de chiffres parfois incohérents concernant le poids du tourisme dans le PIB insulaire selon qu'ils sont émis par l'INSEE (24-31 %), l'ATC (12-24 %) ou des cabinets privés sollicités par l'agence (12-13 %).

En outre, l'étude réalisée par la société C, indique que l'emploi touristique (hors transports aériens et maritimes) dans le secteur privé atteint, en 2011, 23 500 emplois (3 600 permanents et 19 900 saisonniers). Ces chiffres ne correspondent pas à ceux publiés par l'INSEE qui estimait en 2011 à 1 500 le nombre d'emplois directement liés à la présence de touristes en Corse en 2011<sup>53</sup>. Ces derniers chiffres sont d'ailleurs repris dans le Livre blanc du tourisme en Corse réalisé par l'ATC en 2014.

---

<sup>52</sup>Rapport relatif au poids du tourisme dans l'économie corse, daté d'octobre 2015 (p.5, 4<sup>ème</sup> paragraphe).

<sup>53</sup> Dossier 2015 sur le poids du tourisme dans l'économie corse, p16.

Parmi les données collectées par l'ATC, aucune ne concerne les effets négatifs de l'activité touristique. Pour autant, plusieurs documents stratégiques<sup>54</sup> de la CTC et de l'ATC évoquent les problématiques environnementales inhérentes au tourisme. L'ATC prévoit, néanmoins, de mener prochainement une étude d'impact sur les grands sites touristiques en collaboration avec l'OEC. En revanche, les externalités négatives relatives à la pollution de l'air ou au traitement des déchets ménagers ne font l'objet d'aucune étude. Quant aux répercussions sociales du recours à une main d'œuvre saisonnière et/ou sous-qualifiée, elles ne font pas davantage l'objet d'études, alors que l'ATC développe par ailleurs plusieurs dispositifs d'aide financière à la professionnalisation du secteur et à la lutte contre la précarité.

Ces constats révèlent que la recommandation émise par la chambre émise en 2012, visant à ce que l'agence collationne les coûts ainsi que les retombées économiques liés au tourisme insulaire n'a été que partiellement mise en œuvre.

#### 2.1.2.2 Des outils d'observation perfectibles

Lors de la réunion de la commission d'observation de l'ATC du 25 avril 2016, la présidente de l'agence a dressé le constat des points faibles de l'établissement :

- des lacunes dans la caractérisation des touristes et l'étude de leurs dépenses ;
- l'absence d'études de parangonnage<sup>55</sup> vis-à-vis de la concurrence méditerranéenne ;
- la faiblesse des données par secteur géographique de l'île concernant les retombées économiques et les fréquentations des sites touristiques ;
- l'absence d'étude sur la fréquentation des différents sites touristiques.

Ce bilan négatif s'explique par trois facteurs.

Tout d'abord, l'ATC a opéré des choix stratégiques contestables en abandonnant en 2012 l'enquête aux frontières réalisée en partenariat avec une équipe de recherche universitaire, pour se recentrer sur des enquêtes qualitatives assurées par des prestataires privés, à la fois onéreuses et ne répondant pas suffisamment aux besoins de l'agence afin de mieux cerner les profils et les pratiques de consommation des touristes. La relance en 2017 d'une enquête aux frontières réalisée avec l'INSEE tient compte de cette préoccupation. L'adoption d'un compte satellite du tourisme visant à mesurer le poids économique du tourisme en Corse est également évoquée, à travers des contacts noués entre l'ATC et le ministère chargé de l'économie et des finances qui doivent être concrétisés.

Ensuite, la poursuite de la stratégie d'externalisation menée par l'agence en matière d'études ne fait pas obstacle au besoin de renforcer la capacités d'expertise dans le domaine statistique. Elle passe par des recrutements ou un renforcement de la professionnalisation du personnel dans ce domaine.

---

<sup>54</sup> Que ce soit le PADDUC, élaboré par la CTC, ou les grandes orientations du tourisme de 2012 et le guide des aides remanié en 2016, élaborés par l'ATC, toutes ces feuilles de route évoquent les dangers d'un développement touristique non maîtrisé.

<sup>55</sup> Le parangonnage consiste en une analyse comparative des performances ou du fonctionnement d'une entreprise. C'est une procédure d'évaluation par rapport à un modèle reconnu, inscrite dans une recherche d'excellence.

Enfin, les partenariats noués par l'ATC nécessitent d'être à la fois approfondis et évalués. Par sa capacité d'expertise et le coût modéré de ses études, l'INSEE constitue le partenaire idoine de l'agence. Certains axes d'études définis par la convention cadre reliant les deux organismes en 2010 pourraient être explorés. Il s'agit de l'anticipation des mutations économiques et de l'évaluation de la politique du tourisme. Il en va de même des autres partenariats dont les résultats ne sont pas systématiquement évalués, au regard de leur rapport coût / utilité, par la commission d'observation de l'ATC.

## RECOMMANDATION N° 5

L'ATC doit renforcer le pilotage de la mission d'observation de l'activité touristique en :

- confiant à la commission d'observation le soin d'évaluer systématiquement les résultats des études confiées aux prestataires publics et privés de l'agence et en examinant notamment leur rapport coût / utilité ;
- développant, en liaison avec le ministère chargé des finances, un système de comptabilité permettant de constituer un compte satellite du tourisme de la Corse.

Dans sa réponse, l'ordonnateur indique que depuis 2016, le cadre stratégique de recueil et de traitement de l'information défini à la suite des réunions de la commission « observation », la relance de l'enquête aux frontières, le suivi des comportements touristiques dans le cadre d'un projet *Investissement d'avenir* et la réflexion sur la mise en œuvre d'un compte satellite du tourisme doivent permettre de mieux observer le phénomène touristique.

## 2.2. Le soutien au développement touristique

La mission de soutien financier au développement des filières, infrastructures et acteurs du tourisme figure en première place en termes de moyens financiers. Selon les derniers comptes de l'ATC disponibles en mode analytique, 3 521 911 € d'aides ont été versés en 2015 par l'agence (cf. *infra* tableau n° 25). Composé de 12 salariés, le pôle « ingénierie et développement » assure les fonctions d'instruction et d'appui aux demandes de financement présentées par les pétitionnaires.

Si, durant la période de contrôle, des améliorations ont été constatées en matière de rationalisation des instruments de soutien au tourisme, plusieurs insuffisances subsistent dans le suivi financier des aides.

## **2.2.1 Une rationalisation progressive des instruments d'aide**

### **2.2.1.1 Un cadre réglementaire récemment unifié**

Adopté par le conseil d'administration de l'ATC le 6 juin 2011 et modifié à deux reprises, les 10 mars 2014 et 18 avril 2016, le règlement budgétaire et financier de l'agence est le cadre de référence de la gestion des subventions de l'ATC. Il prescrit les modalités d'instruction et de mise en œuvre des aides versées par l'ATC. Il se décline ensuite dans un règlement des aides qui décrit les différents dispositifs de soutien financier et les critères d'éligibilité.

Le régime juridique des aides au tourisme reposait jusqu'en 2015 sur plusieurs règlements sectoriels.

Le premier, également intitulé « guide des aides au tourisme », a été adopté par la délibération de l'Assemblée de Corse du 10 juillet 2008. Il a ensuite été modifié directement par le conseil d'administration de l'ATC, par sa délibération n°3/6 du 4 juillet 2012.

Six dispositifs d'aide sont prévus :

- les hébergements touristiques ;
- les activités physiques de pleine nature ;
- l'aménagement des sites et espaces naturels ;
- l'ingénierie de projet ;
- les filières structurantes ;
- la politique sociale du tourisme.

L'ensemble de ces dispositifs fait l'objet de versements de subventions, à l'exception d'une partie consacrée au régime des aides à l'entreprise hôtelière, qui repose sur l'octroi d'une avance remboursable sous forme de prêt à taux zéro, dans le cadre d'une convention conclue entre l'ATC, l'ADEC et la CADEC.

Le guide prenant fin en décembre 2014, le conseil exécutif de Corse a décidé, par une délibération du 19 février 2015, de proroger son application jusqu'en décembre 2015. La chambre relève que les différentes modifications apportées à ce règlement ont été décidées par trois instances distinctes (Assemblée de Corse, conseil exécutif de Corse, conseil d'administration de l'ATC), ce qui ne manque pas de soulever la question de leur régularité.

Un deuxième règlement, dédié aux aides aux OTSI, a été adopté le 27 novembre 2008 par une délibération du conseil d'administration de l'ATC. Modifié à plusieurs reprises durant la période sous contrôle, il vise à apporter une aide au fonctionnement ou à l'investissement à la FROTSI et aux OTSI, en fonction de leur classement et de leur rôle d'office de pôle dans le cadre de la mise en place des neuf pôles touristiques de Corse.

Un troisième règlement a trait aux aides à la promotion et à la valorisation des territoires. Egalement intitulé « règlement d'aide aux tiers », il a été adopté par une délibération du conseil d'administration de l'ATC du 6 juin 2011 et amendé par une délibération du 16 mars 2015. Il porte sur le financement des opérations et manifestations dédiées au tourisme urbain et d'affaires, à la plaisance et aux activités nautiques, aux activités de pleine nature et de découverte, ainsi qu'à la culture, au terroir, à l'identité et l'art de vivre.

En 2016, à la faveur du renouvellement de la présidence et de la direction générale de l'agence, et compte tenu de la nécessité d'adopter un nouveau règlement des aides, l'ATC a mené une réflexion interne consistant tout d'abord à tracer le bilan de la période 2011-2015. Dans une note interne du 15 février 2016, plusieurs pistes de rationalisation des aides sont explorées :

- ne pas accentuer les déséquilibres territoriaux ; les engagements en faveur des opérations d'investissement à maîtrise d'ouvrage publique ont privilégié à 80 % le littoral et le nautisme (4 311 479 € au total), au détriment des territoires ruraux ; il en va de même des études dans le secteur du littoral et du nautisme qui recouvrent 61 % des financements ;
- ne pas déstabiliser la libre entreprise et la concurrence, en soutenant fortement des projets situés en zone rurale mais à proximité de zones urbaines (stations balnéaires), fortement fréquentées ;
- éviter les effets d'aubaine, en sur-finançant des projets qui auraient de toute façon vu le jour ; ainsi, selon cette note, de 33 580 € par meublé, l'aide accordée en Corse serait deux fois supérieure à celle de la moyenne nationale ; il est également observé une forte hétérogénéité de leurs montants : de 9 065 € à 120 000 € pour les meublés et de 4 000 € et 200 000 € pour les aides à l'emploi, 10 % des 30 entreprises bénéficiaires ayant absorbé à elles seules 41 % de l'enveloppe ;
- plafonner les aides aux OTSI et à la FROTSI, de manière à favoriser un meilleur autofinancement ;
- moduler les aides au fonctionnement des OT, en particulier les offices de pôle touristique, qui bénéficient d'un dispositif de soutien égalitaire (100 000 € par an chacun), alors qu'ils disposent de moyens logistiques et budgétaires disparates ; rechercher les moyens de réduire la dépendance des OTSI à l'égard de la contribution publique, compte tenu du montant élevé des aides au fonctionnement courant (consommables, frais de déplacements, salaires et cotisations sociales) ;
- optimiser l'intervention publique, en combinant les dispositifs d'aide (subventions / avances remboursables) ;
- clarifier les exigences contractuelles à l'égard des bénéficiaires, en les incitant à poursuivre une activité touristique dans la durée, en fixant des critères sociaux et économiques, et en améliorant la transmission des informations touristiques à l'observatoire de l'ATC.

Ces constats ont conduit l'ATC et sa tutelle à se doter d'un règlement unique des aides pour la période 2016-2020 profondément révisé. Par la délibération n° 16/166 du 29 juillet 2016, l'Assemblée de Corse a adopté le guide des aides au tourisme 2016-2020. Ce document est fondé sur une approche par projet au détriment de la logique antérieure de guichet, de manière à inscrire les agents de l'ATC dans une démarche d'ingénierie touristique, selon des critères d'éco-conditionnalité et de socio-conditionnalité.

Le règlement des aides recouvre quatre axes qui sont synthétisés dans l'annexe 6 au présent rapport.

#### 2.2.1.2 L'adoption d'outils de gestion des aides

Dans son rapport d'observations définitives de 2012, la chambre a recommandé à l'ATC de se doter d'un outil performant de soutien financier de l'offre touristique, en révisant les procédures d'attribution de subventions au plus vite afin de garantir un audit interne fiable. Elle préconisait :

- une clarification des conditions d'éligibilité des divers dispositifs ;
- une définition d'un modèle-type de présentation des dossiers d'instruction ;
- une instruction normée des dossiers des candidats ;
- des obligations contractuelles précisées pour chaque dispositif ;
- une amélioration des contrôles qui s'imposent notamment en matière de mobilisation des fonds régionaux ;
- des reprises financières sur les subventions payées, en cas de non-respect contractuel ;
- une évaluation des impacts des dispositifs mis en œuvre.

En réponse, l'ordonnateur a engagé, dès 2012, une démarche qualité interne consistant à rédiger un guide décrivant la chaîne de gestion et de suivi des dispositifs d'aide publique, depuis l'instruction jusqu'à la certification et le contrôle des dépenses. Le guide, approuvé par une délibération du 8 juin 2012 du conseil d'administration de l'ATC, se compose de trois catégories de fiches :

- des fiches « instruction d'un dossier » ; elles présentent les 12 phases de la vie d'un dossier de demande d'aide, de son dépôt au contrôle de son paiement ;
- des fiches « documents d'exploitation » ; elles décrivent de manière détaillée le déroulement de certaines opérations, tout en prévoyant des adaptations ;
- des annexes ; elles complètent et détaillent certaines actions, telles que celles relatives aux conditions d'éligibilité des dépenses.

Ce guide a été mis à jour par délibération du conseil d'administration de l'ATC du 3 juin 2016, à la suite de l'adoption du nouveau règlement des aides.

### 2.2.2 La persistance d'insuffisances dans le suivi financier des aides

#### 2.2.2.1 Dans l'instruction et le contrôle interne des demandes d'aides

L'examen par la chambre d'un échantillon de quatre demandes de subvention déposées en 2014, dans le cadre des aides aux entreprises hôtelières existantes dans les zones rurales en situation de forte déprise, révèle plusieurs anomalies, comme le montre le tableau ci-après.

**Tableau n° 22 : Tableau relatif à la gestion des aides aux entreprises hôtelières existantes dans les zones rurales en situation de forte déprise en 2014**

Demande de subvention	Un meublé de tourisme à Pietralba	Quatre chambres d'hôtes à Sainte Lucie de Tallano	Modernisation d'un hôtel à Pignata Levie	Deux meublés de tourisme à Tasso
<b>Déclaration d'intention</b>	oui	non produit	oui	non
Carte nationale d'identité	oui	non produit	non	non
<b>Acte de propriété</b>	oui	non produit	bail commercial	location
<b>Cadastré</b>	oui	non produit	sans objet	sans objet
<b>Arrestation régularité sociale et fiscale</b>	oui	non produit	oui	non
<b>Plans de situation</b>	oui	non produit	non	non
<b>Plan cadastral</b>	oui	non produit	sans objet	sans objet
<b>Plans du projet</b>	oui	non produit	non	non
<b>Devis estimatif</b>	104 106 €	non produit	123 633 €	non produit
<b>Permis de construire</b>	oui	non produit	sans objet	sans objet
<b>Plan de financement</b>	oui	non produit	oui	non
Attestation bancaire d'autofinancement (100% coût projet)	oui	non produit	oui	non
<b>Attestation de non commencement de travaux</b>	oui	non produit	non	non
Attestation de début et fin de travaux	oui	non produit	non	non
<b>Attestation commercialisation</b>	oui	non produit	non	non
<b>Arrêté de classement</b>	Quatre étoiles	non produit	Trois étoiles	Trois et quatre étoiles
<b>Prévu</b>	104 104 €	non produit	152 666 €	151 910 €
<b>Factures</b>	120 977 €	non produit	148 776 €	non produit
<b>Subvention</b>	31 231 €	0	45 799 €	60 764 €
<b>Mandats (subvention)</b>	31 231 €	non produit	45 799 €	60 764 €
<b>Subvention / prévu</b>	30 %	0	30 %	40 %

Source : Grands livres des dépenses, mandats

Ce dispositif, qui figure au point 1.2 du règlement des aides de l'agence alors en vigueur, porte sur des dépenses d'investissement dont le plafond d'assiette subventionnable est fixé à 300 000 € HT. Le règlement précise qu'en zone rurale fortement dévitalisée, l'aide pourra atteindre 40 % des dépenses totales HT. Quatre dossiers de demandes ont été déposés en 2014. La chambre relève que les rapports de présentation ne sont pas toujours joints aux demandes. Les dossiers produits sont pour la plupart incomplets. Les factures et justifications à l'appui des mandats ne portent ni clairement de référence au règlement des aides et à la mesure à laquelle la pièce justificative se rapporte, ni de visa des services vérificateurs de l'ATC. L'établissement d'une liste type de pièces à fournir, ainsi qu'un bordereau des pièces reçues auraient été les bienvenus.

## AGENCE DU TOURISME DE LA CORSE

En outre, conformément à son règlement financier, l'agence dispose d'une unité de contrôle et de certification. Celle-ci est chargée d'assurer un contrôle interne des demandes de versement des aides instruites au préalable par les salariés du pôle ingénierie et développement, avant transmission d'un certificat de paiement au service de la comptabilité qui procède au règlement de l'aide. Ainsi que l'échantillon examiné précédemment le révèle, le contrôle n'est pas systématique.

Ce contrôle est réputé intervenir à trois étapes de la vie d'un dossier de financement. Ainsi que le prévoient le règlement et le guide interne des aides, l'agent certificateur effectue un contrôle du service fait, principalement lorsque le service instructeur a instruit la demande de versement de l'acompte ou du solde de la subvention. Le contrôle porte sur les projets d'investissement financés par l'ATC, au titre de l'article L. 1611-4 du CGCT. Une fois achevés, les travaux demeurent soumis à un contrôle durant neuf ans, afin de vérifier que le projet a bien été mis en œuvre. Dans le cas contraire, un ordre de reversement de la subvention peut être émis par l'agence.

A l'ATC, un agent certificateur exerce le contrôle et le suivi des anomalies ayant conduit à l'émission de titres de recettes.

**Tableau n° 23 : Certification des aides de l'ATC (2012-2016)**

	2012	2013	2014	2015	2016
<i>Nombre de dossiers certifiés et soldés</i>	32	75	85	90	55
<i>Montant (en €)</i>	423 288	1 448 955	929 921	2 235 317	1 687 922
<i>Nombre de titres de recettes émis</i>	5	11	3	1	10

*Source : Rapports d'activité de l'ATC et, pour 2016, document de suivi interne de l'agent certificateur*

Le tableau émane, pour la période 2012-2015, du rapport d'activité annuel de l'ATC. Pour louable, cet effort de communication présente un intérêt limité, en ce qu'il ne permet pas de mesurer le volume financier des titres de recettes émis, afin de connaître le taux d'anomalie recensé par l'agence, ni de connaître le taux d'exécution des demandes de reversement.

### 2.2.2.2 Dans l'imputation budgétaire des aides

La chambre relève plusieurs incohérences dans le versement des aides aux OT, qui se partagent entre aides à l'investissement versées aux offices de pôles touristiques et aides au fonctionnement aux OT. S'agissant des versements de subventions relatives aux actions promotionnelles des pôles touristiques, la chambre observe une prise en charge de tout ou partie de dépenses sur des comptes d'immobilisation (comptes 204-181 ou 204-21), alors qu'elles relèvent en réalité des comptes de charge (restauration, déplacement, hébergement, impression, édition...). La chambre rappelle que les dépenses ont le caractère d'immobilisations si elles ont pour effet une augmentation de la valeur d'un élément d'actif ou une augmentation notable de sa durée d'utilisation ; lesdites dépenses comprennent essentiellement des opérations qui se traduisent par une modification de la consistance ou de la valeur du patrimoine de la collectivité ; en revanche, les dépenses qui se consomment par le premier usage, telles que celles précitées, doivent être comptabilisées en charges. Ces erreurs révèlent un défaut de rigueur dans la tenue des comptes de l'agence qui porte atteinte à leur fiabilité.



A cet égard, la chambre relève que le règlement des aides au tourisme 2016-2020 persiste à distinguer deux mesures d'aides aux OT, dans le cadre du soutien à la mise en place d'une armature territoriale. La première est dédiée en priorité à l'investissement dans le cadre des pays touristiques, tandis que la seconde est relative au fonctionnement des OT. Le nouveau guide des procédures de gestion des aides publiques de l'ATC, adopté par délibération de son conseil d'administration le 3 juin 2016, n'apporte pas de clarification sur ce sujet. Or, la nécessité de réduire la dépendance des OT à l'égard de la contribution publique, compte tenu du montant élevé des aides au fonctionnement courant (consommables, frais de déplacements, salaires et cotisations sociales), fait partie des constats négatifs relevés par l'agence lors du bilan interne réalisé peu avant l'adoption du nouveau règlement des aides.

#### 2.2.2.3 Dans le recensement des informations relatives aux entreprises de tourisme

Dans son rapport d'observations définitives de 2012, la chambre préconisait l'adoption par l'ATC d'un système de centralisation de l'information par entreprise de tourisme. Cela permettrait de recenser les demandes reçues et les réponses qui leur ont été apportées, tout en formulant une analyse du risque présenté par ces acteurs économiques (difficultés de l'entreprise, incidents de paiement sur opération précédente). La chambre préconisait un rapprochement entre l'ATC et l'ADEC, cette dernière détenant également des informations financières sur les pétitionnaires. En réponse l'ATC indique que cette préconisation n'a pas été mise en œuvre. Par conséquent, la chambre réitère sa recommandation.

### RECOMMANDATION N° 6

L'ATC doit mettre en place un système de centralisation de l'information relative aux acteurs du tourisme ayant sollicité le soutien financier de l'agence, afin de recenser les éventuels incidents rencontrés avec le pétitionnaire (abandon du projet, incidents de paiement). Elle doit se rapprocher de l'ADEC afin d'engager avec celle-ci une mutualisation des outils d'information financière dont dispose chaque agence.

2.2.2.4 Dans l'estimation du montant des aides versées dans le cadre de chaque dispositif

Enfin, faute de comptabilité analytique, l'agence peine à justifier précisément le montant des aides versées aux acteurs du tourisme. Le tableau ci-dessous souligne l'incohérence des données produites par l'ordonnateur en fonction des sources dont il dispose.

**Tableau n° 24 : Aides versées par l'ATC en 2015**

Source	Contenu	Montant de l'aide (en €)	Montant total (en €)
<b>Comptes administratifs</b>	Subventions d'équipements	1 419 717	<b>3 521 911</b>
	Avances remboursables	1 500 000	
	Aides au fonctionnement des OTSI et financements FEDER	602 194	
<b>Rapport d'activité</b>	Avances remboursables (aides à l'hôtellerie)	1 500 000	<b>3 231 038</b>
	Modernisation hôtelière	79 190	
	Meublés de tourisme et chambres d'hôtes	421 553	
	Promotion et valorisation des territoires et savoir-faire	150 000	
	Aides aux filières structurantes	500 000	
	Aides sociales	35 040	
	Aides aux pôles touristiques	Non précisé	
	Aides aux OTSI	545 255	
<b>Réponse de l'ordonnateur au questionnaire de la chambre régionale des comptes</b>	Aides aux organismes de droit public	1 475 169	<b>2 147 930</b>
	Aides aux organismes de droit privé	672 761	

Source : Chambre régionale des comptes

### 2.3. La promotion

Deuxième mission de l'agence en termes de moyens financiers (2 257 910 € en 2015) et première en nombre de salariés (13), l'activité de promotion a été principalement impactée par la réduction des dépenses d'intervention de l'agence observée depuis 2012. Toutefois, la réduction des moyens n'a fait l'objet d'aucune discussion ni d'évaluation.

### **2.3.1 Une baisse tendancielle non motivée des dépenses de promotion**

#### 2.3.1.1 Une baisse tendancielle

Ainsi qu'il résulte des notes de synthèse des comptes administratifs de l'agence, entre 2012 et 2016, la promotion a subi une réduction drastique de ses moyens, de l'ordre de 56 % (cf. tableau n° 8 *supra*). Malgré l'absence de comptabilité analytique de l'ATC, plusieurs documents permettent d'affiner cette analyse et de l'étendre à l'année 2016, à partir du compte administratif provisoire de l'agence.

La lecture des principaux comptes de dépenses de promotion et de communication (cf. tableau n° 7 *supra*), permet de constater une diminution, entre 2012 et 2016, de 63 % des dépenses publicitaires, d'annonces et insertions, et de 23 % des dépenses de foires et expositions. Les informations transmises par l'ordonnateur sur l'évolution des dépenses de promotion par marchés nationaux et des dépenses de communication sont également un indice d'appréciation de la réduction de l'effort financier de l'agence. Il permet de constater une baisse généralisée de la présence de l'ATC sur les marchés nationaux, qui s'élève à 50 % entre 2012 et 2016.

AGENCE DU TOURISME DE LA CORSE

**Tableau n° 25 : Evolution du budget promotion 2012-2016 par marchés nationaux et actions de communications (en €)**

	2012	2013	2014	2015	2016
Italie	180 000	157 000	220 000	170 000	138 000
Allemagne	206 000	192 900	225 000	154 000	127 000
Suisse	237 000	209 000	200 000	154 000	127 000
Belgique-Luxembourg	233 000	196 600	170 000	154 000	127 000
Grande-Bretagne	196 000	193 500	172 000	131 000	110 000
Pays-Bas	54 000	40 000	60 000	46 000	38 000
Autriche-Europe Centrale	100 000	65 000	65 000	52 000	42 000
Scandinavie	211 000	189 000	190 000	146 000	120 000
Espagne	66 000	0	0	0	0
Tourisme d'affaires	250 000	201 000	172 000	131 000	102 000
Multi-marchés		221 500	95 000	77 000	64 000
Canada	20 000	0	0	0	0
Russie	0	0	0	0	0
U.S.A.	0	0	0	0	0
<b>TOTAL ETRANGER</b>	<b>1 753 000</b>	<b>1 665 500</b>	<b>1 569 000</b>	<b>1 215 000</b>	<b>995 000</b>
<b>FRANCE</b>	<b>734 800</b>	<b>852 500</b>	<b>462 000</b>	<b>360 000</b>	<b>295 000</b>
<b>TOTAL FRANCE ET ETRANGER</b>	<b>2 487 800</b>	<b>2 518 000</b>	<b>2 031 000</b>	<b>1 575 000</b>	<b>1 290 000</b>
Production congrès & manifestations	0	0	0	0	0
Honoraires agence communication	70 000				
Accueils médias	160 000	100 000	100 000	75 000	70 000
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>2 717 800</b>	<b>2 618 000</b>	<b>2 131 000</b>	<b>1 650 000</b>	<b>1 360 000</b>

Source : Ordonnateur

Un autre indicateur de l'évolution de l'activité de l'agence réside dans le volume des prestations du groupement d'intérêt économique Atout France<sup>56</sup>, dans le cadre de la convention de partenariat annuelle conclue avec l'ATC. Ce rôle de prestataire se décline de deux manières :

- dans le cadre d'un appui-conseil pour l'organisation des campagnes de communication organisées par l'ATC pour son propre compte ;
- en tant qu'opérateur lorsque l'ATC décide de se joindre à une campagne nationale de communication.

Chaque convention identifie les marchés nationaux considérés comme prioritaires ou complémentaires, ainsi que les prestations assurées par Atout France soit directement soit *via* le marché public conclu entre celle-ci et une société de communication (Havas France). Ces prestations de *marketing* portent sur des achats d'espaces publicitaires, une présence dans les médias sociaux, la conception et la mise en œuvre d'une stratégie d'acquisition d'audience sur internet, ou le publipostage électronique.

**Tableau n° 26 : Montant du versement de l'ATC à Atout France dans le cadre des conventions annuelles de partenariat 2012-2016 (en € HT)**

2012	2013	2014	2015	2016
<i>Non renseigné</i>	1 863 035	1 309 030	1 543 000	1 229 000

Source : Chambre régionale des comptes sur la base des conventions annuelles ATC / Atout France

Les actions de promotion réalisées par l'ATC en partenariat avec Atout France représentent environ 50 % des moyens dont dispose l'agence durant la période sous contrôle. Entre 2013 et 2016, le montant du partenariat annuel conclu entre l'ATC et Atout France s'est réduit de 34 %.

### 2.3.1.2 Une baisse non motivée

Malgré l'ampleur de la réduction de l'engagement de l'ATC en matière de promotion, aucun document stratégique de l'agence ne vient justifier une telle évolution. Ni les orientations stratégiques (Grandes orientations du tourisme 2011-2014, Livre blanc du tourisme 2014), ni les plans d'actions et rapports d'activité annuels (cf. annexes 3 et 4) ne comportent d'explication sur ce point.

Le seul élément de réponse fourni par un document de l'agence réside dans une intervention de la présidente lors de la réunion du comité d'entreprise du 17 septembre 2013, durant laquelle la nécessité de « faire des économies sur le budget promotion » a été exprimée.

<sup>56</sup> Principal opérateur de tourisme de l'Etat en matière de promotion du tourisme au niveau international.

Si l'examen des rapports d'activité annuels permet de constater une réduction constante des accueils de la presse et du nombre de publications, il n'apporte aucun éclairage sur la diminution de la présence de l'agence sur les marchés nationaux et dans le cadre d'opérations de *marketing*. Interrogé sur ce point, l'ordonnateur indique que la réduction constante du budget de promotion de l'agence a nécessité la réduction progressive de certaines actions de promotion :

- participation aux salons grand public estimés budgétivores ;
- accueil presse, par la baisse des dépenses d'accueil et recherche d'hébergements gratuits ;
- publicité, par la baisse drastique des campagnes sur le marché français, notamment par la mise en sommeil, en 2016, de l'opération *La Corse s'invite*.

En outre, l'agence n'a mené aucune réflexion sur les conséquences à tirer de la diminution de son engagement en matière de promotion, sur les effectifs. Selon les éléments produits par l'ordonnateur, le pôle « promotion et communication » dispose d'un effectif de 13 salariés, dont le nombre n'a pas évolué depuis 2012.

### **2.3.2 Un défaut d'évaluation et de suivi de la politique de promotion**

#### **2.3.2.1 La persistance de difficultés à évaluer les actions de promotion**

Dans son rapport de 2012, la chambre préconisait de renforcer l'évaluation de la promotion de la destination Corse. A cette fin, elle invitait l'ATC à établir un cadre opérationnel précis de communication, en fixant des objectifs selon des critères de diversification et de fidélisation, par type de clientèle et par pays. Elle préconisait également, de « normer » les comptes rendus de participation aux foires et salons de l'ATC, en insistant sur les critères d'évaluation, pour prendre appui sur ces analyses en vue des actions futures. Enfin, elle suggérait d'impliquer davantage la commission de promotion dans les décisions prises et particulièrement les choix opérés en matière de marchés de clientèle à conquérir.

Force est de constater qu'aucune de ces préconisations n'a été réellement mise en œuvre par l'agence. En guise de réponse, l'ordonnateur affirme, sans le démontrer, que l'évaluation de la participation aux opérations est réalisée dans le cadre d'enquêtes de satisfaction adressées aux partenaires présents et d'un bilan oral transmis en fin d'opération par les responsables des marchés de l'ATC et transcrit dans des comptes rendus. L'ATC ajoute que le souhait émis par le partenaire de reconduire une opération traduit ainsi l'intérêt qu'il a pu en tirer. En outre, l'ATC fait valoir qu'il est difficile de mettre en place des critères d'évaluation quantifiés aux vues des retombées qui peuvent se produire bien plus tard. Le nombre de personnes rencontrées et le nombre de brochures distribuées ne peuvent pas être considérés comme des critères significatifs, selon l'agence.

S'agissant de l'évaluation de l'action de communication de l'ATC, celle-ci indique que les actions menées sur internet (*newsletters*, *blogs*, réseaux sociaux) sont appréciées à travers des critères objectifs (taux d'ouverture, nombre de clics, fréquentation des réseaux sociaux, visiteurs, fans...) qui ne sont toutefois pas formalisés dans des documents d'évaluation. Les retombées dans la presse feraient l'objet d'un suivi.

De ces indications, la chambre retient une persistance de l'ATC à ne pas formaliser l'évaluation de son action en matière de promotion et de communication. Elle renouvelle sa recommandation formulée en 2012.

### 2.3.2.2 L'arrêt de projets au long cours

A la suite des élections territoriales de décembre 2015, la nouvelle équipe direction de l'ATC a été amenée à suspendre plusieurs projets entrepris par l'équipe précédente.

#### *Le projet de marque Corsica Made*

Par délibération du 31 mars 2011, l'Assemblée de Corse a validé la création d'une marque de territoire *Corsica*, dont elle a confié la réalisation à l'ADEC, dans le but de protéger les créations locales, tout en valorisant l'identité du territoire. Dans le même temps, l'ATC a développé le projet de création d'une marque de destination *Corsica Made* visant à instaurer une « signature publicitaire », dans le cadre de ses campagnes promotionnelles. Le 7 mars 2013, cette dernière marque a été déposée à l'institut national de la protection industrielle (INPI), afin de couvrir 14 produits et services. Par une nouvelle délibération du 4 décembre 2014, l'Assemblée de Corse a approuvé un plan d'internationalisation du territoire en confiant conjointement à l'ADEC et l'ATC la gestion, la mise en œuvre et l'animation de la marque territoriale *Corsica Made*. Un comité de marque a été constitué, afin d'assurer la gestion de cette marque. Dans le rapport présenté par le président du conseil exécutif de Corse lors de l'examen de cette délibération, figure un plan d'action triennal dont le budget est estimé à 1 710 000 €. Il est financé par des fonds européens (PO-FEDER 2014-2020), à hauteur de 684 000 €, et par l'apport de la CTC (816 000 €), auxquels s'ajoutent des coûts internalisés (personnel mobilisé). Le comité de marque a été constitué en avril 2015. Le 5 juin 2015, le comité a réuni institutionnels et représentants des filières professionnelles autour de commissions chargées respectivement de la protection et de la défense de la marque, de la promotion et du portage de la marque et de l'attribution et du retrait de cette marque. Par une délibération du 13 novembre 2015, le conseil d'administration de l'ATC a approuvé le plan d'actions triennal précité.

#### *Le soutien à la commercialisation en ligne*

Dans le *Livre blanc du tourisme en Corse* de 2014, l'agence indique que la base de données touristiques *Infotour*, alimentée par les OT, qui assure un rôle d'agrégateur de l'offre touristique, doit évoluer vers la création d'une agence de voyage en ligne susceptible de concurrencer les opérateurs privés. Dès 2012, la solution technique permettant de centraliser les offres d'hébergement en ligne existantes assurées par les opérateurs publics (OT en ligne) et privés, a été mise en place sur le site internet de l'ATC, dans le cadre du marché public n° 2012/16 de fourniture et installation d'une plateforme de *e-commerce*. Le montant engagé et réalisé de ce projet entre 2013 à 2015 s'est élevé à 141 669 €.

## AGENCE DU TOURISME DE LA CORSE

Par une délibération du 16 mars 2015, le conseil d'administration de l'ATC a approuvé la mise en œuvre du dispositif de soutien à la commercialisation en ligne dont il fixe les modalités. Partant du constat que 62 % des français partis en vacances en 2013 ont préparé leur séjour en ligne, il appartient à l'ATC, dans le cadre de sa mission d'aide à la commercialisation prévue à l'article L. 131-8 du code du tourisme, de favoriser l'accès au produit via ses outils internet. L'objectif n'est pas de créer une centrale de réservation régionale mais un outil partagé de distribution propre à la Corse qui soit en capacité de desserrer l'étau des grands opérateurs privés, en soutenant les offices de tourisme insulaires ayant mis en place leur propre système de vente en ligne.

La chambre relève qu'à l'instar de l'opération de promotion annuelle *La Corse s'invite*, la poursuite des deux projets précités a été mise en sommeil depuis 2016 sans avoir été précédée d'un débat au sein des instances consultatives et délibératives de l'ATC.

En réponse, l'ordonnateur indique que le projet de soutien à la commercialisation en ligne constituait un simple agrégateur sans réelle valeur ajoutée par rapport aux géants internationaux du tourisme en ligne. Quant à la marque *Corsica Made*, elle n'a fait l'objet que d'une mention apposée aux outils de communication, ne justifiant d'aucun référentiel particulier fixant ses conditions d'obtention et par extension d'aucune labellisation. Elle ne peut donc être considérée comme existante.



## **ANNEXES**

**Annexe 1** : Les grandes caractéristiques du tourisme en Corse

**Annexe 2** : La mission d'observation du tourisme

**Annexe 3** : Les rapports d'activité annuels de l'ATC entre 2012 et 2015

**Annexe 4** : Les plans d'actions annuels de l'ATC entre 2012 et 2015

**Annexe 5** : Les ressources humaines

**Annexe 6** : Le guide des aides au tourisme 2016-2020

## ANNEXE 1

### LES GRANDES CARACTERISTIQUES DU TOURISME EN CORSE

**Tableau n° 1 : Evolution des flux de passagers (en milliers) par voie aérienne entre 2012 et 2016**

Aéroports	2012	2013	2014	2015	2016	Evolution 2016 - 2012
Ajaccio	1 219	1 351	1 364	1 363	1 422	16,7 %
Bastia	1 003	1 126	1 162	1 191	1 287	28,3 %
Calvi	313	302	326	317	322	2,9 %
Figari	459	451	505	586	640	39,4 %
<b>Ensemble</b>	<b>2 994</b>	<b>3 230</b>	<b>3 357</b>	<b>3 457</b>	<b>3 671</b>	<b>22,6 %</b>
<i>dont « low cost »</i>	<i>456</i>	<i>674</i>	<i>830</i>	<i>907</i>	<i>1 111</i>	

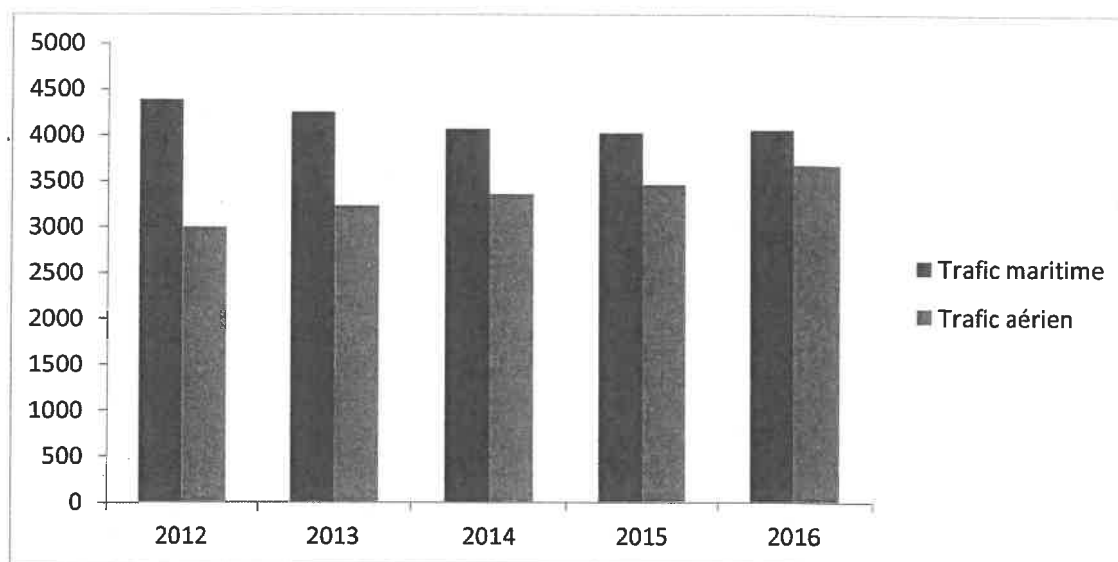
Source : ORTC

**Tableau n°2 : Evolution des flux de passagers (en milliers) par voie maritime entre 2012 et 2016**

Ports	2012	2013	2014	2015	2016	Evolution 2016 - 2012
Ajaccio	1 151	1 061	1 017	1 014	967	-16,0 %
Bastia	2 172	2 162	2 117	2 088	2 143	- 1,3 %
Bonifacio	252	256	263	266	260	3,2 %
Calvi	170	79	53	58	58	- 65,9 %
L'île-Rousse	385	446	439	429	381	- 1,0 %
Porto-Vecchio	142	137	101	88	181	27,5 %
Propriano	116	114	81	81	68	- 41,4 %
<b>Ensemble</b>	<b>4 388</b>	<b>4 255</b>	<b>4 071</b>	<b>4 024</b>	<b>4 058</b>	<b>- 7,5 %</b>

Source : ORTC

**Graphique n° 1 : Répartition des flux de passagers selon le moyen de transport entre 2012 et 2016 (en milliers de passagers)**



Source : ORTC

**Tableau n°3 : Flux de passagers (aérien et maritime) transportés en 2015**

	Aérien	Maritime	Total
Janvier	117 767	84 908	202 675
Février	109 778	77 885	187 663
Mars	127 159	88 409	215 568
Avril	246 948	198 451	445 399
Mai	363 175	348 636	711 811
Juin	380 072	418 682	798 754
<b>Juillet</b>	<b>540 300</b>	<b>776 921</b>	<b>1 317 221</b>
<b>Août</b>	<b>634 827</b>	<b>1 140 944</b>	<b>1 775 771</b>
Septembre	401 560	471 111	872 671
Octobre	266 647	233 352	499 999
Novembre	124 217	75 723	199 940
Décembre	144 103	107 778	251 881
<b>Total</b>	<b>3 456 553</b>	<b>4 022 800</b>	<b>7 479 353</b>

Source : ORTC

**Tableau n°4 : Evolution du nombre de campings, ouverts au mois d'août, sur la période 2012 à 2016**

	2012	2013	2014	2015	2016	Evol. 2012-2016
Une et deux étoiles	47	51	51	52	52	11 %
Trois étoiles	55	56	56	57	57	4 %
Quatre et cinq étoiles	18	21	21	23	23	28 %
Non classés	63	60	58	56	53	- 16 %
Total camping	183	188	186	188	185	1 %

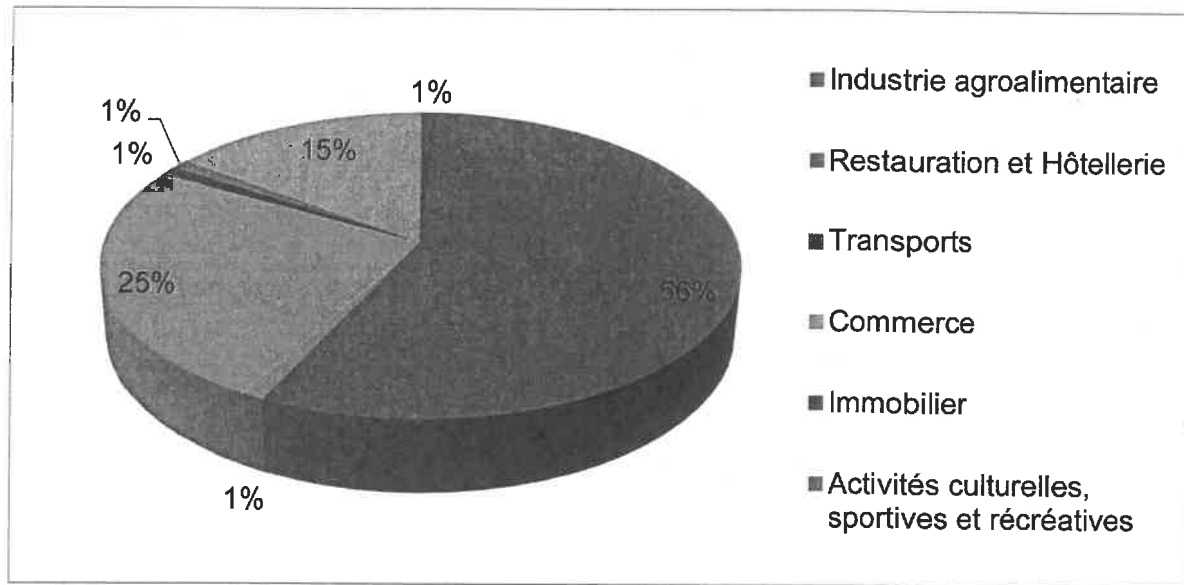
Source : Insee, Enquête de fréquentation touristique

**Tableau n°5 : Evolution du nombre d'hôtels, ouverts au mois d'août, sur la période 2012 à 2016**

	2012	2013	2014	2015	2016	Evol. 2012-2016
Une et deux étoiles	84	86	84	87	90	7 %
Trois étoiles	157	161	162	167	169	8 %
Quatre et cinq étoiles	45	49	56	55	60	33 %
Non classés	133	126	117	109	105	- 21 %
Total Hôtels	419	422	419	418	424	1 %

Source : Insee, Enquête de fréquentation touristique

**Graphique n° 2 : Répartition de la valeur ajoutée touristique en 2010**



*Source : Rapport Gecodia sur les retombées économiques du tourisme de 2012*

## ANNEXE 2

### LA MISSION D'OBSERVATION DU TOURISME

**Tableau n° 1 : Accueil des étudiants de l'Université de Corse au sein de l'ATC au cours de la période 2011 à 2017**

Date début	Date fin	Durée (mois)	Niveau	Statut
01/07/2011	31/12/2012	18	Doctorat Sciences Po	CDD
01/01/2012	31/07/2012	7	Master 2 sciences du management	Apprentis
01/01/2013	30/06/2013	6	Licence Pro tourisme	Apprentis
01/01/2013	30/06/2014	18	Doctorat Gestion des entreprises	CDD
01/01/2013	30/06/2013	6	Licence Pro tourisme	Apprentis
22/04/2013	30/06/2013	2	DUT Tech de Co	Apprentis
01/11/2013	31/08/2014	10	Licence Pro tourisme	Apprentis
01/11/2013	31/08/2014	10	Master 1 sciences du management	Apprentis
01/10/2014	30/09/2016	24	Master 2 sciences du management	Apprentis
01/10/2014	30/09/2016	24	DUT Gestion des entreprises	Apprentis
01/11/2014	31/10/2015	12	Licence Pro tourisme	Apprentis
01/11/2015	31/08/2017	10	Master management du tourisme	Apprentis
27/10/2016	31/10/2017	12	Licence Pro tourisme	Apprentis

Source : Rapports d'activité 2012-2015

**Tableau n° 2 : tableau récapitulatif des prestataires de l'ATC pour la réalisation d'études ou d'enquêtes sur le tourisme**

Acteurs	Nature partenariat	Objet	Suites	Coût 2012-2016 (en €)
INSEE	Conventionnelle	-Enquêtes de fréquentation (2011 à 2016) -Enquête aux frontières	-Bilan du tourisme 2014 et 2015 -Rapport sur l'économie du tourisme 2015 -transmission mensuelle de données brutes à l'ATC	121 322
Université	Conventionnelle	-Etudes sur la saisonnalité -Etude sur l'agritourisme -Accueil d'étudiants en apprentissage	-Rapport sur l'impact de la saisonnalité du tourisme -Rapport sur l'agritourisme en Corse	57 625
Opinion of Corsica	Contractuelle	-Enquête auprès des socio-professionnels -Etude sur la conjoncture en haute saison -Etude sur la plaisance - deux enquêtes aux frontières -leviers et freins de la destination corse	-Etudes auprès des professionnels des activités de pleine nature -Etude sur la plaisance -Rapport d'enquêtes aux frontières -leviers et freins de la visite de la Corse en haute saison	705 446
MSC	Contractuelle	Etude sur l'économie informelle	Rapport sur l'économie informelle	63 540
Gecodia	Contractuelle	Etude sur les retombées économiques du tourisme	Rapport sur les retombées économiques du tourisme	20 093
OTSI	Conventionnelle	-Renseignement base de données « Infotour »	Acquisition de données brutes	0
CCI 2A et 2B	Conventionnelle	Fourniture de données brutes sur les flux de passagers		0

Source : ATC

**Tableau n° 3 : Contenu de la base collaborative *Infotour* (janvier 2017)**

	Hébergements classés	Hébergements non classés	Total estimé	Hébergements classés/total
Hôtels	328	121	449	73 %
Camping	132	76	208	63 %
Résidences de tourisme	103	187	290	36 %
Locatifs	1 570	2 093	3 663	43 %
Villages vacances	9	23	32	28 %

Source : base Infotour



**ANNEXE 3**

**TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RAPPORTS D'ACTIVITÉ ANNUELS  
DE L'ATC ENTRE 2012 ET 2015**

	2012	2013	2014	2015
<b>Date d'adoption par le conseil d'administration de l'ATC</b>	21 juin 2013	27 juin 2014	30 juin 2015	3 juin 2016
<b>Éléments introductifs</b>	<p>Editorial de la présidente de l'ATC</p> <p>Interview du directeur général de l'ATC</p> <p>Missions de l'ATC</p> <p>Instances délibérantes</p> <p>Présentation de la stratégie touristique</p>	<p>Editorial de la présidente de l'ATC</p> <p>Rappel des objectifs stratégiques par le directeur général de l'ATC</p>	<p>Rappel des axes stratégiques de l'office</p>	
<b>Observation</b>	<p>Chiffres clés de l'activité touristique et de l'activité de l'ATC (transport, hébergement uniquement)</p> <p>Système d'information touristique régional</p> <p><i>Infotour</i> : 21 conventions conclues avec les OTSI<sup>57</sup> / 33 existants.</p>	<p>Analyses et tendances touristiques 2013 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>offre de transport, d'hébergement, image de destination et concurrence</li> <li>fréquentation</li> <li>économie</li> </ul> <p><i>Infotour</i> : développement de la base de données : 100 % des OTSI utilisent cette base.</p>	<p>Deux agents pour 74 259 € d'autorisations de programme (AP) mandatés et 186 209 € d'AE (autorisations d'engagement) mandatés</p> <p>Six agents dédiés au service technologies de l'information et de la communication (TIC) / (partie promotion) information touristique régionale (partie observation)</p> <p>Poursuite d'<i>Infotour</i>.</p> <p>Etude sur l'hôtellerie en plein air</p>	<p>Quatre marchés publics pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>une enquête aux frontières ;</li> <li>une étude sur l'économie informelle ;</li> <li>projet de logiciel mutualisé OTSI/ATC ;</li> <li>étude sur les résidences et villages de vacances</li> </ul> <p>Poursuite d'<i>Infotour</i>.</p> <p>Convention INSEE : études de fréquentation sur l'hébergement ; dossier économique.</p>

<sup>57</sup> Offices de tourisme et syndicats d'initiative.

AGENCE DU TOURISME DE LA CORSE

	2012	2013	2014	2015
	6 600 objets touristiques recensés (contre 6 000 en 2011)		Lancement d'une convention avec l'INSEE pour la réalisation d'un dossier économique sur le tourisme en 2015  Projet <i>Open data</i>	
<b>Promotion communication</b>	<p>Description des actions de promotion (salons, <i>workshops</i><sup>58</sup>, campagnes affichage, presse, cinéma, achats d'espaces sur internet, <i>e-mailing</i>) Réflexion sur la marque <i>Corsica Made</i></p> <p>Cinq marchés prioritaires (Allemagne, Suisse, Belgique, Grande-Bretagne, Scandinavie) Deux marchés affinitaires (France, Italie) Deux marchés secondaires (Autriche, Pays-Bas)</p>	<p>Campagne de communication identitaire : <i>Rendez-vous in terra Nostra</i> : dispositif visuel diffusé dans la presse, l'évènementiel, les salons, dans les marchés prioritaires Développement de la marque <i>Corsica Made</i> sur plusieurs supports de communication, dont <i>Rendez-vous in Terra Nostra</i> Poursuite des actions de promotion sur les différents marchés.</p>	<p>12 agents au service promotion pour 2 770 713 € de crédits mandatés Trois agents au service communication ; 2 264 € d'AP mandatés et 147 988 € d'AE mandatés</p> <p>Poursuite de l'utilisation de la marque <i>Corsica made</i> et du slogan <i>Rendez-vous in terra Nostra</i> dans les actions de promotion.</p> <p>Poursuite des actions de promotion sur les différents marchés.</p>	<p>Poursuite de l'utilisation du slogan <i>Rendez-vous in terra Nostra</i> dans les actions de promotion.</p> <p>Poursuite des actions de promotion sur les différents marchés.</p>

<sup>58</sup> Atelier regroupant des professionnels du tourisme.

AGENCE DU TOURISME DE LA CORSE

	2012	2013	2014	2015
	<p>151 supports de presse (accueils)</p> <p>30 participations aux salons et opérations de promotion</p> <p>Opération <i>La Corse s'invite</i> : participation à des <i>workshops</i> dans sept métropoles françaises, dans le cadre des actions sur les marchés européens.</p> <p>Tourisme d'affaires</p> <p>Trois sites internet :                      . site portail : 1,8 million de visites                      . site identitaire : 300 000 visites                      . site professionnel</p> <p>12 000 « fans » de la page <i>Facebook</i></p> <p>351 000 cartes et brochures imprimées</p> <p>6 500 demandes d'information touristique directes traitées</p> <p>Campagne de communication institutionnelle à destination des Corses (pas de chiffrage)</p> <p>Campagne « <i>on line</i> » (résultats produits)</p>	<p>187 supports de presse</p> <p>Opération <i>La Corse s'invite</i> dans cinq villes françaises France, Bruxelles et Genève.</p> <p>Tourisme d'affaires</p> <p>20 000 « fans » sur <i>Facebook</i></p> <p>300 000 cartes touristiques imprimées</p> <p>Mise à disposition de supports digitaux (bornes interactives) aux OTSI présentant les données touristiques du territoire (32 supports créés). 80 000 utilisations en 2013.</p>	<p>77 supports de presse</p> <p>Poursuite de <i>La Corse s'invite</i> en France, Allemagne, Belgique, Suisse, Italie, Grande-Bretagne Scandinavie, Autriche. 90 exposant corses, 200 visiteurs professionnels.</p> <p>Tourisme d'affaires</p> <p>Réalisation d'une campagne d'acquisition d'audience :                      . campagne <i>adwords</i><sup>60</sup> : convention Atout France / Havas visant à renvoyer du trafic vers le site portail de l'ATC par l'achat de mots-clés ;                      . <i>e-mailing</i> et <i>newsletter</i> (partenariat avec Atout France)                      . réseaux sociaux</p> <p>60 000 « fans » sur <i>Facebook</i></p> <p>Utilisation des bornes interactives : 145 000 utilisateurs depuis 2013.</p>	<p>Poursuite de « <i>La Corse s'invite</i> »</p> <p>Tourisme d'affaires</p> <p>Site internet : 1,2 million de visites. Analyse depuis 2011 du site en version francophone : pointe à 1 100 759 visites en 2012 et baisse en 2013 et 2014 (888 354) ; 2015 : 956 592.                      Poursuite de la campagne <i>adwords</i> ; achat de mots clés ;</p> <p>225 000 cartes touristiques imprimées.                      14 210 documents dédiés aux actions promotionnelles.</p> <p>Utilisation des bornes interactives : 300 000 utilisateurs depuis 2013.</p>

<sup>60</sup> Campagne publicitaire portant sur l'affichage d'une annonce sur un moteur de recherche sur internet.

AGENCE DU TOURISME DE LA CORSE

	2012	2013	2014	2015
		<p>Mise à jour du site portail. Evolution vers une « plateforme régionale partagée d'informations », de promotion et de relais de commercialisation (création d'un moteur de recherche unique).</p> <p>1 000 meublés et chambres d'hôtes reliés au dispositif.</p> <p>Campagne <i>corporate</i><sup>59</sup> pour sensibiliser et valoriser les métiers du tourisme.</p>	<p>Développement du moteur de recherche sous la forme de plateforme de réservation et de paiement en ligne par un lien vers les sites professionnels</p> <p>Appels à projet européens :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. <i>Marittimo</i> : appui aux réseaux touristiques transfrontaliers : projet retenu en octobre 2014 – participation ATC prévue de 80 000 € (14% du budget) ; action en cours.</li> <li>. <i>EU Heritage Na Tour</i> (reliquat PO-FEDER 2007-2013) : soutien au tourisme transnational basé sur le patrimoine culturel et industriel européen ; adoption du projet non précisée.</li> </ul>	<p>Constat de la faible utilisation du site de l'ATC pour réserver sur les sites professionnels.</p> <p>Appels à projet européens (tous en cours d'examen) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PO MED <i>Interreg</i> : MEDSUSCOAST 2020 : secteurs croisières et grande plaisance ;</li> <li>. <i>Med Marines Villages</i> : tourisme maritime et côtier durable ;</li> <li>- <i>Vivimed 3.0</i> : tourisme vert ;</li> <li>- <i>Emozioni 3.0</i> : plateforme TIC de produits touristiques ;</li> <li>- <i>Intense</i> : itinéraire cyclotouristique transfrontalier ;</li> <li>- <i>Gritaccess</i> : itinéraire transfrontalier tyrrhénien ;</li> </ul>
<b>Aide au développement</b>	<p>30 actions au titre des aides à la promotion et à la valorisation des territoires et savoir-faire (278 264,60 € de crédits individualisés), pour l'organisation de manifestations locales (foires, congrès, événements sportifs, à vocation sociale) par des tiers. 96 000 visiteurs</p>	<p>26 actions au titre des aides à la promotion et à la valorisation des territoires et savoir-faire (354 618,54 € de crédits individualisés)</p> <p>Focus sur des actions en faveur des filières (aménagement</p>	<p>Ingénierie touristique (12 agents pour 2 605 127 € d'AP mandatés et 987 807 € AE mandatés).</p> <p>14 projets au titre des aides à la promotion et à la valorisation des territoires et savoir-faire (171 000 € de crédits individualisés)</p> <p>Actions de soutien par filières :</p>	<p>22 projets au titre des aides à la promotion et à la valorisation des territoires et savoir-faire (150 000 € de crédits individualisés)</p> <p>Aide aux filières :</p>

<sup>59</sup> Campagne institutionnelle.

AGENCE DU TOURISME DE LA CORSE

	2012	2013	2014	2015
	<p>recensés pour 11 projets analysés.</p> <p>15 dossiers d'aides bénéficiant d'acomptes (946 879,52 €)</p> <p>Réforme du guide des aides</p>	<p>d'une marine, réalisation de mouillages, ports de plaisance, golf, nautisme)</p> <p>Aide à l'hébergement : aide à l'entreprise hôtelière dans le cadre de l'avance remboursable ATC/CADEC.</p> <p>Illustration (création d'un hôtel de huit chambres) d'une aide cumulée dans le cadre de l'avance remboursable ATC/CADEC et d'une aide directe (subvention) représentant au total 210.000 € sur</p>	<p>activités de loisirs (un dossier instruit pour une aide attribuée de 11 105 €)</p> <p>- filières structurantes :</p> <p>. Capacité d'accueil : un dossier, 112 500 € HT</p> <p>. mouillages : quatre dossiers, 221 063 € HT</p> <p>. ports de plaisance : cinq dossiers, 483 231 €</p> <p>. golf : un dossier, 160 424 € HT</p> <p>Actions collectives :</p> <p>. avec l'union des ports de plaisance corses : 40 752 € (objet non précisé)</p> <p>. avec le comité régional de plongée sous-marine : ordre de reversement de 2 816 € à l'encontre du comité suite à l'abandon du projet de structuration de la filière plongée prévue par une convention signée en 2012 avec l'ATC.</p> <p>Aide espaces littoraux : deux dossiers, 207 800 € HT.</p> <p>Aide porteurs de projets publics : un dossier, 33 000 € HT.</p> <p>Aide à l'hôtellerie, l'hôtellerie en plein air et résidences de tourisme (avance remboursable) 24 dossiers – 2 651 380 €</p>	<p>. capacité d'accueil : un dossier, 300 000 €</p> <p>. ports de plaisance : un dossier, 200 000 €</p> <p>Aide à l'hôtellerie, l'hôtellerie en plein air et résidences de tourisme (avance remboursable) : 22 dossiers, 2 566 000 € d'avances attribuées</p>



AGENCE DU TOURISME DE LA CORSE

	2012	2013	2014	2015
		<p>300 100 € investis.</p> <p>Aide à la création et la modernisation d'hébergements en milieu rural : modification du guide des aides afin de soutenir la création et la modernisation des meublés et hôtels. 12 projets soutenus pour 539 364 €.</p> <p>Aide à la modernisation et mise aux normes de l'hôtellerie de plein air : deux projets financés pour 59 045 €.</p> <p>Dispositifs de formation :</p> <p><i>Cors'Emploi</i> : aide de 345 121 € à neuf entreprises hôtelières aidées et 43 CDI ;</p> <p>Expérimentation saisonnier : aide à la transformation de CDD en CDI : 143 463 € à 10 entreprises pour 17 CDI créés.</p> <p>Aide à la structuration de neuf pôles touristiques, dans le cadre du PO-FEDER 2007-2013 et du contrat de projet Etat-CTC 2007-2013 : 800 000 € de versements CTC/ATC</p>	<p>Aide à la création et la modernisation d'hébergements en milieu rural : 15 projets, 918 824 €.</p> <p>Aide à la modernisation et mise aux normes de l'hôtellerie de plein air : deux projets, 59 045 €.</p> <p>Dispositifs de formation :</p> <p><i>Cors'Emploi</i> : aide de 32 727 € à quatre entreprises hôtelières aidées et quatre CDI ;</p> <p>Finalisation du maillage du territoire autour des pôles touristiques – au 22 janvier 2015, le financement (FEDER-Etat-CTC) représente 6 097 299 € pour 42 projets de cofinancement.</p>	<p>Aide à la création et la modernisation d'hébergements en milieu rural : un projet de modernisation hôtelière pour 79 190 €.</p> <p>Dispositif <i>Cors'Emploi</i>2 : une entreprise aidée, pour 35 040 € et trois CDI créés.</p> <p>Aide au conseil pour les porteurs de projets : privés : 14 000 € d'aides pour une entreprise. public : un dossier pour 12 500 € HT.</p> <p>Achèvement au 31/12/2015 des dispositifs FEDER et contrat de projet Etat-CTC de développement et de mise en cohérence des pôles touristiques : 43 projets réalisés et certifiés pour 5 497 361 € (dont réhabilitation d'une maison cantonnière, d'un ancien presbytère et création d'un gîte d'étape communal).</p>

AGENCE DU TOURISME DE LA CORSE

	2012	2013	2014	2015
		Aide aux OTSI : 616 812,53 €, dont 558 097,18 € au fonctionnement et 58 715,35 € à l'investissement répartis parmi 55 dossiers	Aide aux OTSI : 592 100 €, dont 540 700 € au fonctionnement et 51 400 € à l'investissement répartis parmi 50 dossiers	Aide aux OTSI : 34 dossiers de subvention ; 545 255 € engagés, répartis parmi 33 dossiers
<b>Classement de l'offre d'hébergement, des communes et OT.</b>	<p>1 000 arrêtés proposés depuis 2011, suite à la délibération n° 10/182 de l'Assemblée de Corse désignant l'ATC service instructeur des demandes de classement + 112% de classement d'établissements d'hébergement marchands classés depuis 2011 (cause : caducité des classements en vigueur). Analyse de l'évolution des classements d'établissements marchands et meublés de tourisme.</p> <p>Deux communes classées en communes touristiques Une communauté de communes classée en dénomination groupement de communes touristiques</p>	<p>150 arrêtés de classement d'hébergements marchands supplémentaires proposés par l'ATC en 2013. 83% des établissements marchands classés (+ 23% par rapport à 2012). + 10% pour les meublés.</p> <p>Poursuite du classement des OTSI au titre de la nouvelle procédure : 23 OTSI classés sur 33, dont six syndicats d'initiative non soumis à un classement.</p> <p>Deux communes classées en communes touristiques</p> <p>Déploiement du label <i>Tourisme et handicap</i> par l'ATC en charge de délivrer les labels, depuis 2013.</p>	<p>208 arrêtés de classement d'hébergement marchands.</p> <p>Trois demandes nouvelles de classement de communes et communauté de communes.</p> <p>10 demandes reçues. Demandes en cours d'instruction.</p>	<p>362 arrêtés de classement d'hébergement. 612 établissements d'hébergement professionnel et 1 248 structures locatives en 2011-2015.</p> <p>25 OT classés sur 31. Trois syndicats d'initiative ne sont pas soumis à classement, tandis que trois OT ne sont toujours pas classés.</p> <p>Une commune et une communauté de communes classées. Deux demandes en cours.</p> <p>27 demandes déposées depuis 2013. Dossiers en attente (nouvelle marque <i>Tourisme et handicap</i> applicable au 1<sup>er</sup> janvier 2016).</p>
<b>Partenariats</b>	ATC / ADEC / CADEC : avance remboursable (Prêt à taux 0) : 48 établissements hôteliers aidés (6 M€ d'avance remboursable dont 1,1 M€ par l'ATC)	ATC / ADEC / CADEC : avenant à la convention de 2010 relatif à la transmission d'entreprise du secteur tourisme (prêt participatif).	Révision de la convention d'action collective ATC / Union des ports de plaisance corses 2012-2014 et prorogation en 2015.	

AGENCE DU TOURISME DE LA CORSE

	2012	2013	2014	2015
	<p>ATC / CCI 2A et 2B / sté. <i>Air Corsica</i> : Signature d'une convention visant à faciliter l'accessibilité de la destination Corse, l'étalement de la saison et la valorisation de l'offre par une stratégie de communication commune</p> <p>ATC / Atout France : appui technique à l'ingénierie. 150 jours d'intervention budgétés.</p> <p>ATC / Université de Corse : accueil d'étudiants en Master en stage dans le réseau d'Atout France : un étudiant accueilli</p> <p>ATC / INSEE : convention relative à l'actualisation et l'extension régionale de fréquentation dans l'hôtellerie</p> <p>ATC / OTSI : signature de contrats d'adhésion au système d'information touristique régional</p>	<p>5 026 400 € d'aides (participation ATC non précisée)</p> <p>ATC / CAUE<sup>61</sup> 2A et 2B : signature d'une convention de partenariat : CAUE chargés d'apprécier le parti pris architectural du demande d'une aide à la modernisation d'hébergement touristique en milieu rural.</p> <p>ATC / INSEE : extension du partenariat sur les chiffres de fréquentation de l'hébergement aux résidences et villages de vacances</p>	<p>Partenariat ATC / Université de Corse sur l'audit des OTSI</p> <p>Poursuite de la convention triennale ATC / FROTSI</p>	<p>Partenariat ATC / Université : audit OTSI réalisé</p>
<p><b>Organisation et fonctionnement internes</b></p>	<p>Qualité interne : expérimentation de <i>process</i> : gestion du courrier, conseil d'administration / bureau, gestion de la demande d'aide publique, marchés publics.</p> <p>Plan d'action environnementale : impression, consommations énergétiques, politiques</p>		<p>Rédaction d'un livre blanc du tourisme et d'un schéma d'orientation pour le développement touristique (PADDUC).</p>	

<sup>61</sup> Conseil d'Architecture, d'Urbanisme et de l'Environnement.



AGENCE DU TOURISME DE LA CORSE

	2012	2013	2014	2015
	<p>d'achat et de gestion des déchets.</p> <p>Certification                      . 32 dossiers de contrôle et certification soldés (423 288,25 €)</p> <p>Marchés publics : 16 marchés notifiés (1 369 519 €). Adoption d'une méthodologie et d'un guide de procédure interne.</p>	<p>Certification :                      . 75 dossiers soldés pour 1 448 955,75 €                      . 11 titres de recettes émis à l'encontre de bénéficiaires de subventions n'ayant pas respecté les conditions d'obtention des aides publiques.</p> <p>Marchés publics : cinq marchés notifiés</p>	<p>Certification :                      . 85 dossiers soldés pour 929 912,81 €                      . Trois titres de recettes émis.</p> <p>Marchés publics : 11 marchés notifiés</p>	<p>Certification :                      . 90 dossiers soldés pour 2 235 317,68 €                      . Un titre de recettes émis.</p> <p>Marchés publics : six marchés notifiés</p>

Source : Rapports d'activité annuel de l'ATC

## ANNEXE 4

### LES PLANS D'ACTION ANNUELS AU COURS DE LA PERIODE 2012-2016

	« Plan d'actions de promotion » 2012	« Plan d'actions de promotion » 2015	« Plan d'actions de promotion et Développement » 2014	« Plan d'actions de promotion » 2015	« Plan d'actions de promotion » 2016
<i>Date d'adoption par le conseil d'administration de l'ATC</i>	27 février 2012	20 mars 2013	13 décembre 2013	15 décembre 2014	13 novembre 2015
<i>Eléments généraux</i>	Synthèse des grands chantiers de l'ATC  Stratégie de l'ATC en matière de promotion uniquement	Rappel des chantiers de la mandature  Diagnostic-chiffres clés de l'activité touristique Analyse de la concurrence	Présentation identique à celle du plan 2013	Néant	Synthèse du plan d'actions de promotion Stratégie d'e-tourisme <sup>62</sup>
<i>Actions spécifiques programmées</i>	Promotion uniquement : Présentation de fiches-pays comportant des données démographiques, touristiques, des modes de transport et d'accessibilité vers la Corse, des actions 2011, des orientations 2012, et de l'évolution du budget dédié à chaque marché	Description des actions prévues pour chaque axe stratégique : 1. accès à la destination (groupe de travail « transport aérien », offre tarifaire 2. Accès au produit (création d'un moteur de recherche d'hébergement, création d'un système d'information touristique régional, aide à l'installation de supports digitaux tactiles dans les offices de tourisme) 3. Structuration de l'offre (mise à jour du guide des aides) 4. Réorganisation du marketing (label <i>Corsica Made</i> , promotion sur les	Présentation identique à celle du plan 2013	Présentation des projets d'actions de promotion sur sept marchés européens et en matière de tourisme d'affaires  Calendrier des salons à destination du grand public et des professionnels	Fiche pays comprenant données démographiques, données touristiques, résumé des actions programmées, liaisons aériennes et maritimes.  Calendrier des opérations de promotion

<sup>62</sup> Tourisme numérique.

AGENCE DU TOURISME DE LA CORSE

	« Plan d'actions de promotion » 2012	« Plan d'actions de promotion » 2015	« Plan d'actions de promotion et Développement » 2014	« Plan d'actions de promotion » 2015	« Plan d'actions de promotion » 2016
		<p>marchés européens prioritaires)</p> <p>Présentation des données de chaque marché (actions exclues).</p> <p>Déclinaison des actions d'observation, de promotion, de développement/aide prévues pour chaque axe :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Paradis d'activités</li> <li>2. Terre de découverte</li> <li>3. Art de vivre</li> <li>4. Destination affaires</li> </ol> <p>Calendrier des opérations professionnelles et grand public programmées</p>			

Source : Plans d'actions annuels de l'ATC

## ANNEXE 5

### LES RESSOURCES HUMAINES

Tableau n° 1 : Ventilation des CDD par affectation et mission (2012-2016)

Durée (mois)	Qualité	Motivation/Affectation
24	Master 2 sciences du management	Apprentissage - Ressources humaines
24	DUT Gestion des entreprises	Apprentissage - Ressources humaines
12	Licence Pro tourisme	Apprentissage – Promotion
2	DUT Tech de Co	Apprentissage – Promotion
10	Licence Pro tourisme	Participation au diagnostic sur l'hôtellerie de plein air – Observation
10	Master 1 sciences du management	Participation au diagnostic sur l'hôtellerie de plein air – Observation
6	Licence Pro tourisme	Diagnostic sur un panel d'hébergement – Observation
6	Licence Pro tourisme	Diagnostic sur un panel d'hébergement – Observation
7	Master 2 sciences du management	Apprentissage - Ressources humaines
10	Master management du tourisme	Apprentissage - promotion
12	Licence Pro tourisme	Apprentissage - promotion
18	Doctorat Sciences Po	Rédaction d'une thèse sur la Corse napoléonienne
18	Doctorat Gestion des entreprises	Rédaction d'une thèse sur la valorisation de l'offre touristique
6	Chef de projet	Surcroît activité au pôle "Développement-Promotion"
2,5	Agent administratif	Surcroît activité à cellule contrôle-qualité-classement"
33	Agent administratif	Remplacement absence maladie cellule Nouvelles technologies de l'information et de la communication-Infotour
2	Agent administratif	Remplacement absence congé (standard téléphonique)
1	Standardiste	Remplacement absence congé (standard téléphonique)
48	Aide comptable	Remplacement absence longue maladie
1	Assistante administratif	Remplacement absence maladie
6	Assistante administratif	Surcroît activité au Pôle "Développement-Promotion"
1	Assistante administratif	Remplacement absence maladie au service développement-promotion
1	Assistante administratif	Remplacement absence maladie au service développement-promotion
1	Standardiste	Remplacement absence congé (standard téléphonique)
10	Assistant spécialisé	Remplacement absence maladie + maternité à la direction générale
4	Assistant	Remplacement congé maternité au service communication
1	Assistant	Surcroît activité au service Communication
2	Agent administratif	Surcroît activité au service Promotion
2	Standardiste	Remplacement absence congé (standard téléphonique)
3	Assistante administratif	Remplacement absence congé maladie service développement

Source : Contrats des recrutements en CDD

**Tableau n° 2 : Revalorisations du point d'indice entre 2012 et 2015**

Date de revalorisation	Valeur du point (en €)	Evolution (%)
01/01/2012	1,115	–
01/07/2012	1,121	+ 0,5%
01/01/2013	1,124	+ 0,3%
01/07/2013	1,128	+ 0,4%
01/01/2015	1,131	+ 0,3 %
01/07/2015	1,133	+ 0,2 %

Source : Site Internet CFDT des salariés des organismes de tourisme. <http://cfdt-htr.org>

**Tableau n° 3 : Calcul du temps de travail en 2015**

Jours calendaires	a	365
Samedis et dimanches	b	104
Nombre de jours de congés annuels accordés	c	30
Jours fériés légaux ne tombant ni un samedi, ni un dimanche (moyenne)*	d	8
Jours au titre du fractionnement des congés	e	0
Nombre de jours travaillés	$f=a-b-c-d-e$	223
Ecart avec le nombre de jours travaillés du régime légal (226 jours)	$g=226-f$	3
Ecart en nombre d'heures	$h=g*7$	21
Ecart lié à l'absence de mise en place de la journée de solidarité (7 heures)	i	0
Différence avec la durée légale du travail (1 607 heures)	$j=h+i$	21
Durée de travail théorique de l'établissement	$k=1607-j$	1 586
Effectif pris en compte exprimé en ETP (au 31/12/2015)	l	49,60
Volume d'heures perdues (différence pour l'ensemble de l'établissement en heures)	$m=j*l$	1 041,60
Sureffectif théorique	$n=m/1607$	0,65
Charges de personnels au 31 décembre 2015 (en €)	o	4 171 246
Coût moyen d'un agent (€)	$p=o/l$	84 097,70
Surcoût budgétaire (€)	$q=n*p$	54 509,13

Source : Chambre régionale des comptes

**Tableau n° 4 : Ecart entre les chiffres du CHSCT et ceux communiqués par l'ATC sur l'abstentionnisme, tous motifs confondus (jours d'absence)**

	PV CHSCT	Réponse ATC	Ecart
<b>2012</b>	<b>1 868</b>	<b>2 189</b>	<b>321</b>
<b>2013</b>	<b>2 202</b>	<b>2 369</b>	<b>167</b>

Source : Procès-verbal de la réunion du CHSCT du 25 mars 2014 et réponses de l'ATC

**Tableau n° 5 : Evolution de l'absentéisme à l'ATC au cours de la période 2012 et 2015**

	2012	2013	2014	2015	2016
Nombre d'agents (en ETP)	50,6	50,6	50,6	49,6	49,6
Jours ouvrés annuels	253	253	253	253	253
<b>Nombre de jours ouvrés d'absence</b>	<b>2 189</b>	<b>2 369</b>	<b>2 562</b>	<b>1 303</b>	<b>2 243</b>
<i>absence pour maladie</i>	1 956	2 108	2 096	1 121	2 046
<i>absence pour accident du travail</i>	-	-	-	-	46
<i>congés spéciaux (maternité...)</i>	-	126	266	89	91
<i>exercice du droit syndical</i>	75	70,5	77	56,5	50,5
<i>formation</i>	158	64	123	36	9
Taux d'absentéisme pour raisons médicales <sup>63</sup>	<b>15 %</b>	<b>17 %</b>	<b>17 %</b>	<b>9 %</b>	<b>17 %</b>

Source : ATC

<sup>63</sup> Le calcul retenu pour le taux d'absentéisme est le rapport entre le nombre de jours d'absence pour raisons médicales et l'effectif en ETP multiplié par le nombre de jours ouvrés sur la période.

**Tableau n° 6 : Fiches de postes des cadres de l'ATC**

Intitulé du poste	Référentiel métier ATC	Affectation
Responsable mission numérique et innovation	Chef de service	Pôle centre de ressources
Assistant de coordination	Chargé de développement	Présidence
Chargé de mission	Chargé de développement	Pôle promotion et communication
Responsable qualité-contrôle	Chargé de développement	Direction administration générale
Chargé de mission	Chargé de développement	Pôle promotion et communication
Chargé de mission	Chargé de développement	Pôle ingénierie et développement
Chargé de développement	Chargé de développement	Pôle centre de ressources
Directeur général adjoint	Chef de service	Direction générale
Chargé de mission	Chargé de développement	Pôle promotion et communication
Chargé de développement	Chargé de développement	Pôle ingénierie et développement
Chef de projet promotion	Chargé de développement	Pôle promotion et communication
Chargé de développement	Chargé de développement	Pôle ingénierie et développement
Chargé de mission	Chargé de développement	Pôle ingénierie et développement
Chargé de mission	Chargé de développement	Pôle ingénierie et développement
Chargé de développement	Chargé de développement	Pôle ingénierie et développement
Chargé de mission	Chargé de développement	Direction générale
Chargé de développement	Chargé de développement	Pôle ingénierie et développement
Responsable pôle développement-promotion	Chef de service	Pôle développement-promotion
Chargé de développement	Chargé de développement	Pôle ingénierie et développement
Chef de projet communication	Chargé de développement	Pôle promotion et communication
Responsable Mission finances-comptabilité	Chef de service	Direction administration générale
Chef du pôle promotion	Chef de service	Pôle promotion et communication
Responsable mission études et observation	Non renseigné	Pôle centre de ressources
Chargé de mission	Gestionnaire d'opération	Pôle promotion et communication

Source : Fiches de poste des cadres de l'ATC



**ANNEXE 6**

**TABLEAU DE SYNTHÈSE DU GUIDE DES AIDES AU TOURISME 2016-2020**

<i>Axe/mesure</i>	<i>Projets</i>	<i>Taux maximum d'intervention (en %)</i>	<i>Plafond d'aide annuel (en €)</i>
<b>1. Valoriser les projets structurants des territoires</b>			
<i>1.1 Soutien à la mise en œuvre de sites touristiques structurants</i>	Mise en valeur touristique de sites d'intérêt régional	60	300 000
<i>1.1 Soutien à la mise en œuvre de sites touristiques structurants</i>	Mise en valeur de sites de proximité	60	150 000
<i>1.2 Soutien, à l'armature touristique territoriale</i>	Pays touristiques (priorité à l'investissement)	60	60 000
<i>1.2 Soutien, à l'armature touristique territoriale</i>	OT (aide au fonctionnement tenant des capacités financières)	40	15 000 pour la catégorie 1
<i>1.2 Soutien, à l'armature touristique territoriale</i>	FROTSI	40	40 000
<b>2. Conforter et développer l'activité économique</b>			
<i>2.1 Soutien à l'hébergement touristique marchand</i>	Hôtels, hôtellerie en plein air, résidences de tourisme, villages et centres de vacances (avances remboursables)	35	70 000
<i>2.2 Soutien à l'hébergement rural ou de montagne</i>	Hôtels	30	150 000
<i>2.2 Soutien à l'hébergement rural ou de montagne</i>	Chambres d'hôtes (trois chambres maximum)	30	10 000 / chambre
<i>2.2 Soutien à l'hébergement rural ou de montagne</i>	Meublés de tourisme (une unité maximum)	25	30 000
<i>2.3 Soutien aux entreprises de loisirs</i>	Aides à l'investissement	35	70 000

AGENCE DU TOURISME DE LA CORSE

<i>Axe/mesure</i>	<i>Projets</i>	<b>Taux maximum d'intervention (en %)</b>	<b>Plafond d'aide annuel (en €)</b>
<b>3. Développer et structurer des contenus</b>			
<i>3.1 Patrimoine et culture</i>	Projets de mise en tourisme (équipements et actions dédiés à l'accueil des publics)	30	90 000
<i>3.1 Patrimoine et culture</i>	Soutien aux évènementiels déplaçant les flux touristiques extérieurs à l'île, hors été	20	20 000
<i>3.2 Patrimoine naturel</i>	Projets de mise en tourisme (équipements et actions dédiés à l'accueil des publics)	20	60 000
<i>3.2 Patrimoine naturel</i>	Soutien aux évènementiels déplaçant les flux touristiques extérieurs à l'île, hors été	20	20 000
<i>3.3 Mise en tourisme des productions locales</i>	Projets de mise en tourisme (équipements et actions dédiés à l'accueil des publics)	20	60 000
<i>3.3 Mise en tourisme des productions locales</i>	Soutien aux évènementiels déplaçant les flux touristiques extérieurs à l'île, hors été	20	20 000
<i>3.4 Tourisme d'affaires</i>	Investissements en équipements de congrès et séminaires	20	60 000
<i>3.4 Tourisme d'affaires</i>	Investissements de « destination management compagnie » <sup>64</sup>	20	30 000
<i>3.4 Tourisme d'affaires</i>	Congrès et manifestations	20	20 000
<i>3.5. Tourisme actif de pleine nature</i>	Projets d'investissements des acteurs et fédérations	20	60 000
<i>3.5. Tourisme actif de pleine nature</i>	Congrès et manifestations	20	20 000
<i>3.6 Tourisme nautique</i>	Projets d'investissements des acteurs et fédérations	20	60 000
<i>3.6 Tourisme nautique</i>	Congrès et manifestations	20	20 000

<sup>64</sup> Ensembliers qui gèrent sur l'île des demandes de séminaires et congrès et sollicitent ensuite des prestataires

AGENCE DU TOURISME DE LA CORSE

<i>Axe/mesure</i>	<i>Projets</i>	<b>Taux maximum d'intervention (en %)</b>	<b>Plafond d'aide annuel (en €)</b>
3.7 <i>Tourisme de bien-être et de ressourcement</i>	Projets d'investissements des acteurs et fédérations	20	60 000
3.7 <i>Tourisme de bien-être et de ressourcement</i>	Congrès et manifestations	20	20 000
<b>4. Professionnalisation des acteurs - innovation</b>			
4.1 <i>Aide à l'ingénierie projets</i>	Aide au conseil et accompagnement par bureaux d'études spécialisés (projets privés)	40	30 000
4.1 <i>Aide à l'ingénierie projets</i>	Aide au conseil et accompagnement par bureaux d'études spécialisés (projets publics)	70	50 000
4.2 <i>Formation - emploi</i>	Soutien à l'encadrement (deux emplois nouveaux créés maximum)	20 25 pour les établissements ouverts à l'année	10 000 / emploi annuel
4.3 <i>Innovation touristique – stratégies numériques</i>	Tout projet visant à rendre plus compétitive la destination (soutien à l'amorçage)	50	30 000
4.3 <i>Innovation touristique – stratégies numériques</i>	Tout projet visant à rendre plus compétitive la destination (soutien à la réalisation)	35	35 000

Source : Chambre régionale des comptes à partir du guide des aides au tourisme 2016-2020

## GLOSSAIRE

- ADEC : Agence de développement économique de la Corse  
AE : Autorisation d'engagement  
AHCT : Autres hébergements collectifs de tourisme  
AP : Autorisation de programme  
ARTT : Aménagement et réduction du temps de travail  
ATC : Agence du tourisme de la Corse  
AUE : Agence d'aménagement durable, d'urbanisme et d'énergie de la Corse  
CADEC : Caisse de développement de la Corse  
CAUE : Conseil d'architecture, d'urbanisme et de l'environnement  
CCI : Chambre de commerce et d'industrie  
CCIRA : Comité consultatif interrégional de règlement amiable  
CDD : Contrat à durée déterminée  
CDI : Contrat à durée indéterminée  
CDT : Comité départemental du tourisme  
CE : Comité d'entreprise  
CET : Compte épargne temps  
CGCT : Code général des collectivités territoriales  
CHSCT : Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail  
CJF : Code des juridictions financières  
CMP : Code des marchés publics  
CRT : Comité régional du tourisme  
CTC : Collectivité territoriale de Corse  
DCE : Dossier de consultation des entreprises  
DGE : Direction générale des entreprises du ministère chargé des finances  
DREAL : Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement  
EPCI : Etablissement public de coopération intercommunale  
EPIC : Etablissement public à caractère industriel et commercial  
ETP : Equivalent temps plein  
FEDER : Fonds européen de développement régional  
FROTSI : Fédération régionale des offices de tourisme et syndicats d'initiative

GPEEC : Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences

HT : Hors taxes

INPI : Institut national de la propriété industrielle

IQA : Indices de la qualité de l'air

INSEE : Institut national de la statistique et des études économiques

M€ : Million d'euros

NAO : Négociation annuelle obligatoire

NOTRe : Nouvelle organisation territoriale de la République

ODARC : Office du développement agricole et rural de Corse

OEC : Office de l'environnement de Corse

OMT : Organisation mondiale du tourisme

ORTC : Observatoire régional des transports de la Corse

OTC : Office des transports de la Corse

OT : Office de tourisme

OT CAB : Office de tourisme de la communauté d'agglomération de Bastia

OTSI : Offices de tourisme et syndicats d'initiative

PADDUC : Plan d'aménagement et de développement durable de la Corse

PIB : Produit intérieur brut

PO-FEDER : Programme opérationnel du fonds européen de développement régional

RTT : Réduction du temps de travail

SITR : Système d'information touristique régional

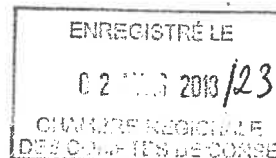
TIC : Technologies de l'information et de la communication

TTC : Toutes taxes comprises

AGENCE DU TOURISME DE LA CORSE

REPONSE DE MME MARIE-ANTOINETTE MAUPERTUIS  
PRESIDENTE DE L'AGENCE DU TOURISME DE LA CORSE

# AGENCE DU TOURISME DE LA CORSE



Ajaccio, le 27 Février 2018

**Monsieur Jacques Delmas**  
Président de la Chambre Régionale des Comptes

Quartier de l'Annonciade  
CS 60305

20297 Bastia Cedex

## Par Lettre Recommandée AR

Dossier suivi par Mme Maddy Azzopardi, greffière

V/Réf. : contrôle n°2016-0001/17/n°405

N/Réf. : MAM/DC/JMC n°2018/018

**Objet** : Demande de modifications du rapport d'observations définitives relatives au contrôle des comptes et de la gestion de l'Agence du Tourisme de la Corse pour la période 2012-2016 .

Monsieur le Président,

Je vous confirme avoir bien été rendue destinataire du rapport d'observations définitives qui m'a été transmis par courrier en date du 29 Janvier 2018, réceptionné le 2 Février dernier .

Conformément aux dispositions de l'article L.243-5 du code des juridictions financières, vous trouverez ci-après ma réponse écrite à vos observations, qui succède à l'examen détaillé de ce rapport.

Il va sans dire que celle-ci vise à rendre plus lisible nombre de rubriques et reflète, si besoin est, notre forte volonté de transparence et de sincérité dans la gestion de la chose publique, comme vous avez pu le constater lors de vos différents passages dans nos locaux.

Ainsi, je vous serais néanmoins fort reconnaissante de bien vouloir y incorporer les commentaires ci-après :

- Page 19 du rapport : « Répartition fonctionnelle des dépenses d'intervention de 2012 à 2016 »  
Vous concluez à ce sujet « qu'il résulte de ce qui précède que la forte dépendance financière de l'ATC à l'égard de sa tutelle et à défaut de maîtrise de ses charges de personnel obèrent les capacités de l'agence ».

Nous avons admis qu'il est avéré que l'essentiel des ressources de l'Agence provient de la CTC dont elle est un des établissements ; mais qu'également, les charges de personnel, dont la CRC a constaté les dérives sur une période antérieure, sont désormais maîtrisées.

L'effectif permanent est à périmètre constant et seules les augmentations conventionnelles obligatoires (convention collective à laquelle est soumise l'Agence) ont été servies. Les charges de fonctionnement courant, ont été rationalisées et comprimées (moins de véhicules, frais de relation publiques drastiquement diminués).

La diminution contrainte que vous observez porte essentiellement sur les dépenses de réception et les charges de gestion courante. Or, elle résulte de choix délibérés opérés en 2016 et qui ont porté sur une redéfinition des modalités d'intervention de l'Agence, et notamment de la suppression d'opérations jugées coûteuses et à l'efficacité non avérée telle que « La Corse invite », ce qui a d'ailleurs été constaté par votre juridiction dans les tableaux 6 et 7.

Dans le même sens, les budgets alloués par la Collectivité de tutelle aux interventions et dépenses d'investissement, c'est-à-dire les aides versées dans le cadre du développement touristique, certes revues dans leurs principes, sont restées globalement stables en volume, ainsi qu'en atteste leur évolution retracée dans le tableau n°4 :

- s'agissant de leur évolution, la progression de 15% s'explique en particulier par une augmentation importante entre 2012 et 2013 de 14,68 % ;

- en 2016, l'évolution est stabilisée à 0,5 %.

- Pages 28 et 29 : « Contentieux administratifs des licenciements des directeurs généraux de 2013 à 2016 et statut de l'actuel Directeur Général ».

**Concernant « les mesures illégales d'éviction » comme les licenciements qualifiés d'illégaux dans le rapport il est acquis que la totalité des procédures avaient été engagées avant janvier 2016.** En l'état l'ATC n'a fait qu'exécuter des décisions de justice dont la source contentieuse relève de la précédente mandature.

- Pages 31 à 32 : « Une stratégie embryonnaire »

La Chambre relève que depuis Septembre 2016, plusieurs instructions ont été transmises par la tutelle à ses agences et offices et que le document de cadrage sur les effectifs a été renouvelé pour la première fois en 2017, par la délibération n° 17/113 du 27 avril 2017 fixant les effectifs cibles au 31 décembre 2017 à 52 salariés contre 55 en 2013.

Par conséquent, la stratégie de l'Agence ne peut en toute bonne foi être qualifiée « d'embryonnaire » : elle est clairement exprimée, dans le Guide des aides, mais également dans les choix de réorientation du développement du tourisme en Corse.

Ces choix reposent sur des outils dont la mise en œuvre requiert quelque recul.

Par exemple, certains dispositifs nouveaux peuvent impliquer un délai procédural de mise en œuvre, tel que celui relatif à la régulation de la fréquentation des camping-cars pour lequel une demande d'adaptation législative a dû être transmise au Gouvernement.

Dans un autre domaine, pour que la réflexion éclairée précède l'action, il a été décidé de mettre en œuvre une enquête approfondie des flux touristiques dès l'année 2016, dans le cadre d'une méthodologie incontestable labellisée par l'INSEE. Elle va permettre de recueillir les données de base permettant d'évaluer les comportements et les attentes des visiteurs. La fiabilité de cette démarche a impliqué une phase test en 2016 et le déroulement du protocole d'enquête est à ce jour achevé, les résultats étant en cours de dépouillement par l'INSEE.

Dans le même sens, la programmation et l'évaluation des actions de l'Agence ont bien été engagées.

- Page 35, paragraphe 3 : « Convention FROTSI ».

Au préalable il importe de spécifier, que dès 2016, l'ATC a, en accord avec la tutelle, conditionné l'obtention de toute aide publique délivrée par l'établissement à un tiers à l'adoption d'un règlement délibéré en Assemblée de Corse et non au sein de l'établissement, ce qui n'était pas le cas auparavant.

Or, la convention précitée, n'avait fait l'objet que d'une saisine du Conseil d'Administration en fin d'année 2015. Le vote du règlement de toutes les aides ayant été voté le 27 juillet 2016 et la fédération des offices de tourisme y étant éligible, la convention n'a donc pas été mise en œuvre, le règlement des aides fixant les



conditions de soutien à cette fédération venant s'y substituer. En plein accord avec la FROTSI et pour la bonne forme administrative un rapport soumis au dernier Conseil d'administration du 19 septembre 2017 est venu annuler cette convention.

- Pages 37 et 38 : « Pôles touristiques ».

La Chambre omet de mentionner que l'ATC avait répondu que le soutien à l'armature territoriale soulevait la question de la réorganisation des compétences des collectivités résultant de la loi NOTRe, en cours d'application en Corse comme sur l'ensemble du territoire national, que cette organisation touristique territoriale retenue par les intercommunalités devait être effective au 1<sup>er</sup> janvier 2018, et qu'à son terme une politique territorialisée cohérente et efficace serait mise en place.

En second lieu, ne figure pas au rapport le fait qu'un dispositif transitoire est opérationnel en faveur des territoires déjà organisés au sens du règlement des aides, et a permis de soutenir ces démarches. Le soutien à l'armature territoriale dans ce nouveau contexte est une priorité de l'ATC, un recrutement expertal a été engagé sur un poste déjà ouvert et non pourvu au sein de l'établissement.

- Page 42, paragraphe 3 : « Recrutement des CDD »

La Chambre relate la situation en matière de recrutement « exponentiel » des CDD entre l'année 2012 et 2016. S'agissant de cette dernière année l'ATC précise, comme le relève d'ailleurs la Chambre dans son rapport provisoire, que l'on est retombé au niveau de 2009. Le recours à ce type de contrats s'est essentiellement accéléré entre 2012 et 2015, à l'exception notable de 2016.

Cet état de fait est la résultante d'une volonté politique clairement affichée de la part du nouvel exécutif consistant à cesser de recourir à des personnels extérieurs à l'ATC en CDD en l'absence de surcroît d'activité réellement constaté, et ce alors que l'on dispose dans le même temps de personnels en interne permettant d'assurer ces mêmes missions. En l'état, pour l'année 2016, le nouvel exécutif n'a entendu embaucher qu'un seul agent en CDD, et ce afin de remplacer une salariée qui était placée en congé longue durée.

La volonté affichée par le nouvel exécutif est de recentrer l'ensemble des personnels salariés de l'ATC sur leurs missions principales et de ne pas s'éparpiller dans des missions et fonctions qui ne relèveraient pas directement des missions explicitement dévolues à l'ATC.

L'année 2016, a bien constitué sur ce plan une véritable inflexion, constatée par ailleurs en termes de pratique managériale, puisque que le nombre de remplacement a été divisé par 9 par rapport à l'année 2012 et 7 par rapport à l'année 2013.

Ainsi la démonstration est apportée que l'ATC peut fonctionner dans les mêmes conditions qu'auparavant en ne recourant quasiment plus à des contrats signés en CDD hormis remplacement pour cause de maladie bien entendu.

Le nouvel exécutif a entendu rompre avec ces méthodes et recentrer l'ensemble des salariés de l'ATC sur ses missions opérationnelles originelles et, par là même, sur ses besoins réels.

- Page 43 à 45 : « Une revalorisation continue et généralisée de la rémunération principale des agents »

L'ATC rappelle, qu'en peu de temps, un effort important a été entrepris par le nouvel exécutif de l'ATC afin de faire diminuer la part « des primes et indemnités dans la rémunération globale des salariés » en actionnant à cet effet tous les leviers légaux, en particulier au titre de la gestion des heures supplémentaires qui avaient été déplaçonnées précédemment. Par ailleurs, sur la période 2012-2015, la moyenne constatée du nombre de points indiciaires versés a été de plus de 2000 points par an, avec une pointe à près de 2 600 points pour les années 2013 et 2014. Cette moyenne du nombre de points indiciaires attribués pour l'année 2016, toutes catégories confondues, n'a pas dépassé les 100 points, soit encore une diminution de près de 200 % des points indiciaires accordés par rapport à la moyenne constatée sur la période 2012-2015. En

valeur, avec tous les effets induits en termes de coûts supportés par l'ATC, en retour l'ATC est passé de 28 628 euros distribués en 2012, à un peu moins de 951 euros en 2016. L'Agence désire souligner cet infléchissement opéré dès 2016 afin de restreindre très sensiblement le nombre de points versés à ses salariés.

- Pages 56 et 57 : « Un dispositif complexe et incohérent de classification des emplois »

S'il est vrai que certaines divergences persistent, il n'en demeure pas moins vrai que la remise à plat évoquée dans son rapport provisoire par la Chambre au titre des fiches de poste s'est poursuivie depuis le printemps 2017 à aujourd'hui. De nombreux entretiens individuels sont intervenus entre la direction actuelle et chacun des salariés quant aux indications contenues dans ces fiches de poste, et ce afin de rendre contradictoires ces dernières. L'objectif final est d'offrir plus de lisibilité à un système qui en manquait grandement en termes de classification des emplois.

- Page 60 : 1.2.4.6 « Une politique de promotion contestable ».

Le rapport d'observations définitives ne prend pas en compte le fait qu'à compter de son arrivée, le nouvel exécutif a entendu « geler » tout avancement d'échelon ou de catégorie, au moins sur l'année 2016, afin de faire un point temporaire sur la situation des ressources humaines.

Compte tenu des difficultés financières et de gestion constatées depuis son arrivée, la nouvelle direction, épaulée dans sa démarche par l'actuel exécutif, a entendu remettre à plat l'ancien système de promotion qui lui paraissait contestable afin de lui substituer un système fondé sur l'appréciation du travail réellement effectué et sur l'implication des salariés. Ainsi, la nécessité de s'adapter aux enjeux du tourisme actuel a conduit le nouvel exécutif à promouvoir une logique de méthode de travail en « équipes-projet » transversales aux fonctions traditionnellement exercées par les salariés.

C'est donc dans ce nouveau dispositif tout récemment installé que s'inscrit pour aujourd'hui et l'avenir la situation de l'ensemble des salariés travaillant au sein de l'ATC en termes d'avancement et de promotion.

- Pages 61 à 65 : 1.3 « La commande publique »

L'ATC a indiqué à la CRC que les marchés cités avaient été passés sous l'ancienne mandature, comme sa préoccupation de mener les procédures de commande publique dans le respect des prescriptions réglementaires qui s'y appliquent en conciliant les exigences de l'ouverture à la concurrence et de la nécessaire réactivité quant à la satisfaction de ses besoins.

Concernant l'utilisation des photocopieurs, ce poste a fait l'objet de mesures de rationalisation en 2016, eu égard à une utilisation qui paraissait excéder les besoins de l'Agence.

Le coût annuel de ces marchés, qui s'était établi à 23 000 euros en 2014 et 17 000 euros en 2015, a été ramené à 5 000 euros en 2016 après la suppression de 4 copieurs.

Eu égard à la rationalisation de l'utilisation qui en a résulté, et à la mise en place de compteurs personnalisés, ces avenants ne renchérissent donc pas le coût global du contrat.

- Pages 66 et 67 : « L'observation, une mission grandement externalisée »

Si cette remarque vaut pour le passé, l'ATC avait avisé la CRC qu'en application de décisions prises le 18 avril 2016, redynamisant la commission « observation », mentionnées pourtant par la Chambre dans le point 1.2.2.2 du présent rapport, les missions d'observation avaient été structurées dans le cadre d'un centre de ressources à l'ATC, regroupant la gestion de la base Infotour, l'observatoire en charge du recueil, du traitement et de l'analyse des données, et la gestion des outils informationnels, site et portail de l'agence, rendant de fait l'externalisation limitée.

- Pages 71 et 72 : « Le recours ponctuel mais soutenu à des prestataires privés »

L'ATC avait informé la CRC que, d'une part, le recours important et coûteux à des prestataires privés a été effectif de 2011 à 2015 et que, d'autre part, il ne peut être relevé que les dernières études, au demeurant d'un volume modeste, confiées à Geocodia ou à Marc Simeoni Consulting n'auraient pas été exploitées par l'Agence. L'étude de Geocodia sur l'évaluation des retombées économiques directes du tourisme en Corse a fait l'objet d'une publication sur le site et d'une exploitation, les données en étant reprises dans le Livre blanc sur le tourisme. Celle de Marc Simeoni Consulting, plus récente, est actuellement utilisée comme travail de référence sur le sujet socialement vif de l'hébergement informel.

- Pages 74 à 76 : « Le nécessaire renforcement du pilotage de l'observation »

L'ATC réitère que cette l'annotation ne reflète pas ce passage du rapport d'observations définitives : Le travail entrepris depuis 2016 a consisté à assurer l'interopérabilité des données, notamment en partenariat avec l'INSEE, afin de stabiliser les approches méthodologiques. L'ATC dispose bien de données exhaustives sur les flux entrants prises en compte dans le cadre d'une observation de la fréquentation touristique ; ces données journalières lui sont fournies régulièrement par l'observatoire des transports de la Corse.

L'incohérence relevée entre les données de l'INSEE et les données de l'ATC sur le nombre annuel moyen de nuitées repose sur un malentendu, le chiffre moyen de 5 nuits ne concerne pas l'ensemble des hébergements mais les seules nuitées du parc hôtelier. Le nombre moyen de nuitées est donc bien de 10 jours. Les chiffres sont donc cohérents de ce point de vue.

- Pages 82 et 83 : 2.2.2.2 : « L'imputation budgétaire des aides et l'incohérence des aides aux OT ».

Si certains progrès restent à accomplir, le nouveau Guide des procédures de gestion des aides publiques de l'ATC, adopté par délibération de son conseil d'administration le 3 juin 2016, apporte néanmoins une clarification sur le sujet des aides à l'armature territoriale : comme la Chambre l'a d'ailleurs relevé dans le présent rapport, ces aides sont désormais conditionnées par des projets, en rupture avec la pratique antérieure de « saupoudrage ».

- Pages 89 et 90 : « L'arrêt de projets au long cours »

L'ATC avait remémoré à la CRC que les actions de promotion de l'Agence sont arrêtées annuellement par le Conseil d'Administration et la mise en sommeil de certains projets est donc bien expliquée et débattue.

De la sorte, lors de la définition de son programme d'actions, l'ATC évalue la valeur ajoutée des actions engagées, ce qui peut amener à les reconduire ou à en différer la reconduction : tel est le cas de l'opération « La Corse s'invite », et également du projet de marque « Corsica Made », qui était dépourvu de véritable contenu et s'est avérée être, sans aucun référentiel, une coquille vide, limitée à un logotype.

Tel est également le cas du soutien à la commercialisation en ligne, qui constituait un simple agrégateur, sans réelle valeur ajoutée par rapport aux géants internationaux du tourisme en ligne.

En revanche, ce qui n'est pas noté dans le rapport d'observations définitives- l'Agence poursuit et renforce sérieusement depuis 2016 sa mission territoriale de site vitrine en intégrant les nouvelles attentes et habitudes dans les parcours des consommateurs (enrichissement de contenus, partage d'expériences à vivre,...) enrichi de visuels. Elle a créé en son sein en 2016, dans son organisation, une fonction « reporter du territoire » qui n'existait pas auparavant et qui illustre les contenus de séjours proposés sur son site « visit-corsica.com » et alimente les réseaux sociaux sérieusement repensés et réactivés.

Telles sont les principales constatations que nous avons pu faire à la lecture du rapport d'observations définitives par vous transmis.

# AGENCE DU TOURISME DE LA CORSE

Il en résulte qu'en vertu du principe d'équité, je vous serais fort reconnaissante de bien vouloir considérer notre argumentaire dans le rendu définitif qui sera opéré.

Je vous prie de croire, Monsieur le Président, en l'assurance de mes respectueuses salutations.

La Présidente de l'Agence du Tourisme de la Corse

  
Marie-Antoinette MAUPERTUIS