

Chambre régionale  
des comptes

Basse-Normandie,  
Haute-Normandie



**Rapport d'activité**

**2014**

# Avant Propos



## Un contexte plus difficile pour les administrations publiques locales



Frédéric Advielle,  
Conseiller référendaire à la Cour  
des comptes,  
Président de la chambre régionale  
des comptes de Basse-Normandie,  
Haute-Normandie

# L'activité de la CRC de Basse-Normandie, Haute-Normandie en 2014

CDC

L'environnement économique et financier dans lequel les collectivités locales évoluent n'a cessé de se modifier ces dernières années. Ainsi, la structure des dépenses s'est largement rigidifiée, pour partie sous l'effet des nombreux transferts de compétence réalisés ces dernières années alors que, parallèlement, les sources de financement de ces collectivités se sont diversifiées, avec pour effet de rendre l'évolution des recettes moins prévisible et plus directement liée aux évolutions économiques.

Or, et parallèlement à ces transformations, la situation financière d'ensemble des collectivités territoriales s'est caractérisée, depuis 2012, par une progression des dépenses de fonctionnement plus rapide que celle des recettes, entraînant une dégradation de l'épargne brute, avec pour conséquence une diminution des investissements pour les départements et un recours accru à l'endettement pour le secteur communal ou les régions. Ces tendances ne pourront se prolonger indéfiniment sauf à remettre en cause l'équilibre structurel des collectivités locales.

En effet, La baisse des dota-

tions de l'Etat accentue la contrainte financière pour les collectivités territoriales et leurs groupements. En 2014, la dotation globale de fonctionnement (DGF) a baissé de 1,5 Md€. En 2015, la loi de finances prévoit une nouvelle baisse de 3,67 Md€. Deux baisses supplémentaires de 3,67 Md€ chacune sont également prévues par le projet de loi de programmation des finances publiques. En 2017, la DGF sera ainsi inférieure de 12,5 Md€ à son niveau de 2013.

Dans ce contexte, et comme le recommande le dernier rapport public thématique (RPT) de la Cour des comptes sur les finances publiques locales, une maîtrise accrue des dépenses de fonctionnement apparaît, aujourd'hui, indispensable. En effet, il convient, à la fois, d'éviter que la baisse des concours de l'Etat ne

conduise à une hausse symétrique des impôts locaux et, d'autre part, que l'ajustement ne s'effectue que sur les seules capacités d'investissement des collectivités locales, ce qui rend indispensable la recherche prioritaire d'économies dans les dépenses locales qui, pour une

*Quel sera l'impact de la baisse des dotations de l'Etat sur la trajectoire financière des collectivités locales ?*

### Sommaire :

- Un contexte difficile pour les administrations publiques locales
- Les travaux de la chambre
  - \* Programmer
  - \* Contrôler
  - \* Recommander
- L'organisation et le fonctionnement de la chambre
  - \* L'évolution du champ des compétences
  - \* La recomposition des effectifs et la remise à niveau immobilière
  - \* Outils et méthodes
  - \* L'ouverture sur l'extérieur
  - \* La vie de la chambre

large part, devraient être trouvées dans la rationalisation administrative et financière du « bloc communal ».

Ces mutations doivent en tout premier lieu être l'occasion, pour les juridictions financières, de délivrer des appréciations sur les finances locales, en allant au-delà des constats, souvent



pertinents, formulés par d'autres instances ou d'autres analystes. Les travaux présentés doivent ainsi permettre de porter une appréciation sur la situation financière des administrations publiques locales dans leur ensemble mais aussi sur les problématiques majeures auxquelles sont confrontés les gestionnaires locaux compte tenu des évolutions de leurs recettes, des déterminants de leurs dépenses,

des conditions de leur financement et de la performance de leur gestion.

De même, à travers leurs recommandations et leurs analyses, les juridictions financières doivent permettre la mise en place d'une organisation plus rationnelle et plus efficace permettant une meilleure maîtrise globale de la dépense.

Pour sa part, la chambre de Basse-Normandie, Haute-Normandie, veillera à apporter son expertise au service des assemblées délibérantes et, à travers elles, au service du citoyen, ce qui structure notre organisation : il s'agit tout d'abord de **programmer** le contrôle des organismes porteurs des enjeux les plus significatifs en termes de maîtrise des finances publiques locales et

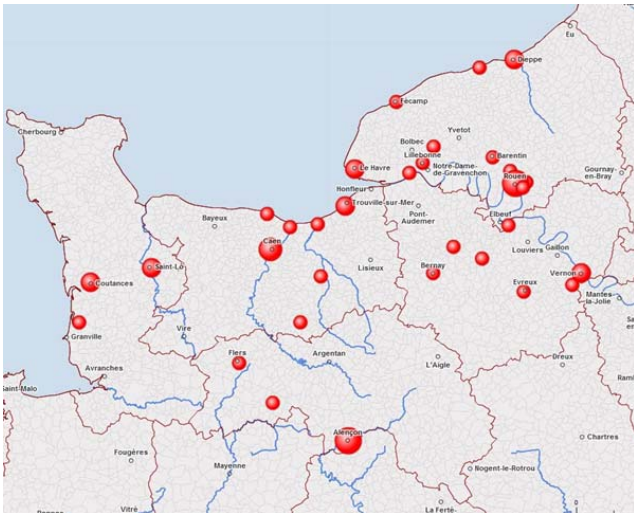
d'efficacité des politiques publiques, de **réaliser ces contrôles** en apportant aux ordonnateurs locaux, gestionnaires et décideurs, l'expertise qui leur est nécessaire pour faire les choix les plus éclairés possible et de **formuler des recommandations** concrètes et réalistes sur lesquelles les gestionnaires publics peuvent s'appuyer pour faire évoluer leurs pratiques vers plus d'efficience et d'efficacité.

## Les travaux de la chambre

### Programmer

Le rapport d'activité de la chambre pour 2013 s'était fait l'écho de nos réflexions communes en vue de l'élaboration du programme 2014. Réunissant plus de 40 personnels de contrôle, ce séminaire avait conduit à la définition d'un programme élaboré autour des **trois priorités stratégiques** que sont la maîtrise des finances

L'analyse des enjeux au regard de ces axes stratégiques, ajoutée au souhait de couvrir aussi complètement que possible, au moins sur une période de quatre à cinq ans, le territoire géographique du ressort, a conduit à programmer un total de 45 contrôles, portant sur l'examen de la gestion de :



La répartition géographique des examens de gestion programmés en 2014

publiques locales, l'évaluation de la performance des administrations et services publics locaux (APUL), la maîtrise des risques et la nécessaire place à réserver aux travaux sur la fiabilité, la probité et la régularité.

- 16 communes et quatre établissements publics de coopération intercommunale (EPCI), soit presque la moitié de notre effort de contrôle. Le bloc communal est, en effet, particulièrement concerné par les pro-

#### Les points de méthode

Outre ces trois axes stratégiques, qui structurent la programmation de la chambre, plusieurs points de méthode se sont imposés, notamment la nécessité :

- ~ d'une participation active aux enquêtes communes, ce qui suppose que la juridiction puisse être associée à leur définition et à leur conduite : la participation aux groupes de pilotages nationaux doit être recherchée et encouragée ;
- ~ de programmer, à échéance rapprochée, des contrôles sur les organismes présentant des difficultés particulières ou identifiées, contrôles qui pourraient s'assimiler à des contrôles de suites et de suivi de nos recommandations ;
- ~ de prévoir des contrôles plus « ciblés » et plus fréquents sur les collectivités présentant de véritables enjeux pour les deux régions ; il convient de développer l'approche par les risques et les enjeux territoriaux dans la construction de la programmation ;
- ~ d'élargir le champ des investigations de la chambre aux différents « périphériques » (associations, SEM, SPL, régies, GIP ... ) qui participent concrètement à la mise en œuvre des politiques au niveau local : l'externalisation des services publics constitue un enjeu très important dans la conduite des politiques publiques et la gestion des risques ;
- ~ de réserver une attention particulière au secteur de la santé publique compte tenu de la situation financière très dégradée des établissements des deux régions ;
- ~ de poursuivre la réflexion engagée en vue d'élaborer des thèmes spécifiques de contrôles qui pourraient être annuellement associés à la programmation de la chambre ; l'expérimentation retenue pour l'année 2014 sur le secteur culturel doit servir de base de réflexion pour les années à venir ;
- ~ d'assurer à la fois une couverture du territoire, mais aussi de veiller à ne laisser aucun des champs de contrôle non couvert ;
- ~ de conforter la mise en place d'une politique juridictionnelle plus sélective, sous la réserve que l'utilisation du mécanisme régulateur de la prescription ne donne l'assurance à aucun comptable, pour l'un quelconque des comptes dont il a la charge, d'être à l'abri des investigations de la chambre ou d'une possible recherche de responsabilité.

blématiques de capacité d'autofinancement, de transfert de compétences, de mutualisation des services et de maîtrise des dépenses de fonctionnement ; 15 de ces contrôles devaient par ailleurs contribuer à alimenter les travaux de la formation inter-juridictions sur les finances publiques locales (FIJ FPL), trois d'entre eux incluant, de surplus, le contrôle de délégations de service public ;

- huit organismes « périphériques » de collectivités, dont un GIP et sept associations dans divers secteurs permettant, ainsi, de contribuer à l'enquête sur le maintien à domicile des personnes âgées dépendantes ainsi qu'à une enquête, initiée par la chambre sur le secteur culturel ;

- dans le cadre de cette même enquête, quatre établissements publics de co-

pération culturelle (EPCC) et un office départemental de la culture ;

- quatre centres hospitaliers (avec comme objectif de contribuer à l'enquête sur la fiabilité des comptes des établissements publics de santé) ;

- deux centres communaux d'action sociale (CCAS) et un département avec comme thème principal d'examen le maintien à domicile des personnes âgées dépendantes ;

- et, enfin, trois syndicats intervenant dans divers secteurs d'activité, ainsi qu'une mission locale pour l'insertion des jeunes, un office public de l'habitat et un service départemental d'incendie et de secours.

En outre, 45 contrôles juridictionnels indépendants ont été programmés sur les comptes de collectivités de moindre importance : communes et EPCI, établissements publics locaux d'enseignement (EPL : lycées et collèges), syndicats divers, CCAS, hôpitaux locaux et maisons de retraite...

L'arrêté de programme, établi par section, mentionne une date prévisionnelle de dépôt de rapport, également reprise dans les fiches individuelles attribuant ces contrôles aux magistrats. Le délai nécessaire de réalisation de ces travaux (environ 12 mois à compter de la date d'ouverture du contrôle) ne permet toutefois

## La formation interjuridictions sur les finances publiques locales

Depuis 2005, lorsqu'une enquête ou un contrôle relève à la fois des compétences de la Cour des comptes et de celles d'une ou plusieurs chambres régionales des comptes, ou si cette enquête est conduite par deux ou plusieurs CRC, une formation commune à ces juridictions est constituée par arrêté du Premier président, ainsi que le prévoit l'article L. 111-9-1 du code des juridictions financières.

La Cour a publié, le 14 octobre 2014, le second rapport public thématique issu des travaux de celle de ces formations interjuridictions (FIJ) consacrée aux finances publiques locales.

Fruit d'un travail commun basé sur 136 contrôles de collectivités) ce rapport analyse la situation financière des collectivités territoriales et de leurs groupements, ainsi que les enjeux qui s'y attachent. Les dépenses des administrations publiques locales représentent 21 % de la dépense publique et 9,5 % de la dette. Les collectivités territoriales ont ainsi vocation à prendre leur part des efforts de redressement des comptes publics entrepris dans le cadre des engagements européens de la France. En 2013, elles n'ont pas apporté la contribution attendue à la réduction des déficits publics. Les perspectives d'une plus grande maîtrise des dépenses locales, attendue de la baisse des dotations de l'Etat à compter de 2014, sont incertaines...

Tous ces contrôles, à l'exception bien sûr de ceux portant sur des organismes non soumis aux règles de la comptabilité publique, portent également sur l'examen juridictionnel des comptes du comptable public.

pas d'avoir une parfaite coïncidence avec la liste des rapports d'observations communicables qui est commentée ci-après.

### Extrait de l'arrêté de programme n°2014-01 du 2 janvier 2014 :

« Article 5 : Au cours de l'année 2014, la chambre participera :

- à l'enquête sur les transports urbains de voyageurs (travaux de synthèse) ;
- à l'enquête sur le développement durable (agendas 21, travaux de synthèse) ;
- à l'enquête sur la fiabilité des comptes des hôpitaux ;
- à l'enquête sur la tarification des établissements sociaux et médico-sociaux (travaux de synthèse) ;
- à l'enquête sur le maintien à domicile de personnes âgées en perte d'autonomie ;
- aux travaux conduits par la FIJ "Finances publiques locales" ;
- au groupe de travail permanent sur la gestion hospitalière ;
- au groupe de travail permanent sur les politiques sociales. »

## Le séminaire de novembre 2014 : pour une organisation encore plus rationnelle et efficace en 2015

La chambre régionale des comptes de Basse-Normandie, Haute-Normandie a consacré son séminaire de fin d'année aux éléments les plus importants du contexte de son activité et à une réflexion collective sur le programme des travaux.

En préambule de cette journée du 20 novembre, le président Advielle a rappelé le contexte financier particulier dans lequel évoluent les collectivités territoriales, nombre d'entre elles risquant, à court terme, d'être mises en difficulté compte tenu de la dégradation de leur capacité d'autofinancement. Il appartient donc aux juridictions financières de contribuer à l'amélioration et à l'efficacité des politiques publiques et à l'information du citoyen sur ces sujets. « Notre ambition quotidienne est de pouvoir conduire des travaux d'analyse et de prospective sur les finances locales de notre ressort et, ainsi, permettre la mise en place d'une organisation plus rationnelle et plus efficace permettant une meilleure maîtrise globale de la dépense ».

Rémy Janner, président de section, a présenté les normes professionnelles qui seront mises en œuvre à partir du 1er janvier 2015, puis Fabrice Navez, procureur financier, a fait part des récentes transmissions de la chambre au pénal, de ses résultats juridictionnels de l'année et des décisions d'appel intervenues. Ces présentations ont été suivies d'un large échange sur les pratiques et orientations de la juridiction.

Le président Advielle a exprimé ses remerciements aux personnels pour leur implication et les résultats obtenus par la chambre, dont les effectifs, avec vingt nouveaux personnels de contrôle arrivés depuis la fusion des deux chambres normandes, sont désormais au complet.

### La programmation pluriannuelle

Rémy Janner a ensuite rendu compte des conclusions du groupe de travail que le président l'avait chargé d'animer sur le thème de la programmation pluriannuelle. S'appuyant sur les normes désormais formalisées, ce groupe a dégagé les principes autour desquels elle devrait s'articuler : prise en compte des axes stratégiques définis pour l'ensemble des juridictions financières, évaluation globale des enjeux, examen de problématiques pouvant apporter une réelle valeur ajoutée à la gestion publique, participation aux enquêtes communes ainsi que définition de thèmes d'enquête propres à la chambre, et nécessaire attention à apporter aux comptes les plus significatifs. Le travail de préparation du comité du programme fera appel au service de la documentation et aux travaux préliminaires réalisés par le chargé de mission auprès du président pour évaluer l'intérêt des contrôles envisagés.

Tout en rappelant la nécessité de couvrir l'ensemble du territoire et des types de structures relevant de la compétence de la CRC, Frédéric Advielle a conclu que cette programmation triennale aurait également pour conséquence un examen des grands comptes du ressort de la chambre, selon une périodicité beaucoup plus rapprochée, mais sur des thèmes différents.

### Le programme 2015

Chacun des trois présidents de section, Rémy Janner, Gilles Bizeul et Sébastien Gallée, a présenté le projet de programme 2015 préparé pour sa section. Pris dans son ensemble, le programme de la chambre intégrera sa participation à quatre enquêtes communes et aux travaux de la FIJ sur les finances publiques locales. Michel Bonnement, chargé de mission, a présenté les résultats du module d'aide à la programmation de l'application Anafi. Ce module a permis de détecter un certain nombre de communes de 2000 à 5000 habitants qui pourraient se trouver prochainement dans une situation financière difficile. Une dizaine d'entre elles a été inscrite aux programmes 2015 des sections, dans le cadre d'un thème local consacré à la prévention des risques.



## Le contrôle juridictionnel

Les recettes et les dépenses des collectivités et organismes soumis au contrôle de la chambre ne peuvent être recouvrées ou payées que par des comptables publics, qui doivent produire leurs comptes, accompagnés de toutes les pièces justificatives, chaque année à la chambre.

Ces comptes font l'objet d'une décision juridictionnelle prenant la forme d'un jugement ou d'une ordonnance de décharge.

Il en est de même pour les personnes qui se sont immiscées, sans titre légal, dans les fonctions de comptable public, que la chambre peut déclarer gestionnaire de fait.

A compter du 1er janvier 2009, une réforme procédurale a été mise en place pour donner à cette procédure juridictionnelle le caractère du « procès équitable » tel que préconisé par la Cour européenne des droits de l'Homme. Cette réforme a profondément rénové la procédure contentieuse et conduit à séparer strictement les fonctions d'instruction, de poursuite et de jugement.

Cette mission d'ordre public, qui vise au contrôle externe et indépendant des comptes publics, s'exerce sous réserve de la compétence reconnue aux comptables supérieurs en matière d'apurement administratif des comptes des organismes publics de petite taille, à l'égard desquels les juridictions financières disposent d'un droit d'évocation.

## Le bilan juridictionnel de 2014

L'examen des jugements rendus par la chambre fait apparaître plusieurs questions récurrentes.

Le thème le plus fréquemment abordé au cours des audiences publiques est sans aucun doute celui des rémunérations des

agents publics (au sens large). Cette question est évoquée dans seize des jugements rendus par la chambre en 2014 et concerne plus particulièrement : les rémunérations principales, le versement de nouvelle bonification indiciaire (NBI), d'indemnités d'élus, du paiement d'heures supplémentaires ou d'astreintes. Ces décisions mettent en évidence les difficultés qu'éprouvent les comptables à disposer des pièces justificatives prévues par la réglementation. Elles tiennent le plus souvent à l'absence de décision des assemblées délibérantes ou

à leur caractère lacunaire. Cette situation implique, le plus souvent, le constat d'un préjudice financier par le juge des comptes, d'où l'importance, pour les comptables, de régler cette question le plus en amont possible avec l'ordonnateur.

La notion de préjudice financier, quant à elle, est issue de l'application de la loi n° 2011-1978 du

*de l'espèce.* ». La chambre est bien sûr désormais appelée à se prononcer, dans chaque affaire, sur l'existence d'un tel préjudice. En matière de dépense où la question est la plus délicate à trancher, la chambre a initialement retenu une acception claire mais restrictive du préjudice en délimitant celui-ci aux décaissements n'ayant pas fait l'objet d'une décision explicite de la part de l'autorité compétente pour engager la dépense. Au fil des décisions, de nombreux cas de figure ont permis à la chambre de préciser les contours du principe. Cette jurisprudence est appelée à évoluer sous l'effet des décisions des juges d'appel et de cassation.

Parmi les autres dépenses qui ont fait l'objet de jugements de débet, on peut citer celles relatives à des mises à disposition de personnels entre EPCI et communes membres et le paiement de cotisations, ou de subventions à des associations sans qu'une convention ne vienne, dans ce dernier cas, justifier un paiement excédant le seul de 23.000 €

### Les statistiques juridictionnelles 2014 :

Au total de l'année 2014, la chambre a rendu 28 jugements prononçant au final 41 débet pour un total de 664.703 € dont 13 comprenaient un montant non rémissible (c'est-à-dire ne pouvant faire l'objet d'une remise gracieuse du ministre du budget) pour un total de 2 387 €

Seuls deux de ces débet ont fait l'objet d'une requête en appel devant la Cour des comptes.

28 décembre 2011, qui a limité le prononcé des débet aux cas dans lesquels le manquement du comptable a causé un « préjudice financier » à la personne publique ; en l'absence d'un tel préjudice, le juge « peut [...] obliger [le comptable] à s'acquitter d'une somme arrêtée, pour chaque exercice, en tenant compte des circonstances



## Le contrôle budgétaire

Lorsqu'une collectivité n'a pas voté son budget dans les délais, ou que celui-ci n'a pas été adopté en équilibre réel, ou qu'un déficit apparaît à la clôture de l'exercice, le préfet saisit la chambre. Celle-ci intervient, alors, pour permettre à la collectivité d'être dotée d'un budget aussi rapidement que possible, dans le premier cas, ou pour proposer des mesures de rétablissement de l'équilibre budgétaire, dans les deux autres cas.

De même, lorsque les crédits nécessaires à l'acquittement d'une dépense obligatoire n'ont pas été inscrits au budget, la chambre peut être saisie par le préfet, le comptable ou le créancier. Elle est alors amenée à apprécier le caractère obligatoire de la dépense et à adresser, le cas échéant, une mise en demeure à la collectivité ou à l'organisme concerné d'inscrire les crédits nécessaires à son budget. En cas de refus, le préfet procède, à la demande de la chambre, à l'inscription d'office de ces crédits. Dans tous les cas, le contrôle se déroule dans des délais très brefs et selon une procédure contradictoire.

Le préfet peut également demander un avis sur l'équilibre économique d'un marché ou d'un contrat de délégation de service public. Il est aussi fondé à interroger la chambre régionale ou territoriale sur les conséquences des délibérations des sociétés d'économie mixte locales sur la situation financière des collectivités actionnaires.

Le directeur général de l'agence régionale de santé (ARS) peut aussi saisir la chambre régionale ou territoriale des situations financières dégradées des hôpitaux, en application du code de la santé publique.

Ces autres saisines sont instruites selon les mêmes procédures que celles régissant le contrôle des actes budgétaires.

Dans tous ces cas, la chambre régionale ou territoriale apporte son expertise en qualité d'autorité indépendante et formule des avis.



## Le bilan des contrôles sur saisine de 2014

En 2014, la chambre a été saisie 24 fois et a été amenée à rendre 31 avis en application des dispositions du Code général des collectivités locales s'appliquant au contrôle des actes budgétaires de collectivités.

Si ce nombre peut apparaître comme relativement faible par rapport à l'ensemble des collectivités et établissements du ressort de la juridiction, il n'en reste pas

*Contrôles budgétaires : quelques situations graves appelant de lourdes mesures de redressement*

moins que la saisine de la chambre est toujours significative d'un dysfonctionnement ou de difficultés financières pour la collectivité. Un budget non voté sera le plus souvent significatif de dissensions au sein de l'assemblée délibérante, de même qu'un rejet par celle-ci du compte administratif de l'année précédente. Un budget voté en déséquilibre ajoute à la problématique de la gouvernance de la collectivité, celle de sa situation financière. Un compte administratif en déséquilibre signifie soit que la collectivité a dû faire face à des

**Les statistiques du contrôle des actes budgétaires 2014 : 24 saisines pour 31 avis rendus (dont un sur deux articles) sur les situations ci-dessous**

	Commune	Com. Com.	Syndicat	CCAS	EPS
L.1612-2 - Budget non voté	2		1		
L.1612-5 - Budget en déséquilibre	9		4		
L.1612-12 - Rejet du compte administratif	2				
L.1612-14 - Compte administratif en déséquilibre	2				
L.1612-15 - Non inscription d'une dépense obligatoire	5	2		1	2
L.1411-18 - Avis sur une DSP	1				
L.5211-26 - Dissolution d'un EPCI		1			

dépenses imprévues, soit que le budget primitif (et ses éventuelles décisions modificatives) était mal anticipé ou pire, insincère...

Quant à la non-inscription d'une dépense obligatoire, elle peut signifier un différend entre la collectivité et l'un de ses créanciers et constituer les prémices d'un contentieux potentiellement onéreux.

En 2014, la chambre a eu à connaître de situations réellement graves dans lesquelles elle a dû, à titre d'exemple, proposer au préfet de régler et rendre exécutoire un budget portant le taux des taxes locales au maximum autorisé, soit dans un autre cas proposer une augmentation de près de 50% de la fiscalité locale. Parallèlement, il a

été recommandé à ces collectivités de procéder aux cessions d'actifs non indispensables et mettre un terme aux projets d'investissement autres que ceux relatifs à la sécurité des biens et des personnes.

Depuis la fin de l'année 2014, la chambre dispose d'une application informatique lui permettant de calculer pour toutes les communes de son ressort un indicateur de risque et un indice d'alerte composite lui permettant d'inscrire à son programme de travail, de manière proactive, des communes de moyenne ou petite taille susceptibles de se trouver confronter à court ou moyen terme, à de telles situations (voir, infra, « un nouvel outil de programmation ».)

# Evaluer : des enseignements à tirer de nos examens de gestion

---

## Les rapports d'observations produits après examen de la gestion

Au cours de l'année 2014, la chambre a produit **45 rapports d'observations au stade provisoire (ROP) et 40 au stade définitif (ROD)**, dont les listes ne se recouvrent que partiellement (du fait des délais de la procédure contradictoire, une partie des ROD de



2014 a fait l'objet d'un rapport provisoire en 2013, alors qu'à l'inverse, une partie des rapports de 2014 ne fera l'objet d'un document définitif qu'en 2015).

Après communication à l'assemblée délibérante selon les procédures prévues par le Code des juridictions financières, 32 rapports, transmis en 2013 ou en 2014, sont devenus **communicables au public au cours de l'année 2014**.

### La procédure contradictoire

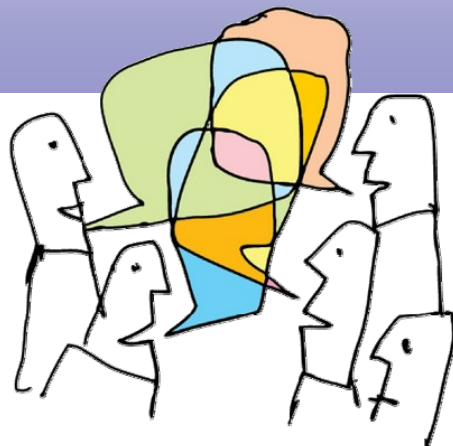
Trois principes fondamentaux gouvernent l'organisation et l'activité des juridictions financières, et donc aussi bien l'exécution des contrôles que l'élaboration des rapports d'observations des chambres régionales des comptes : l'indépendance, la contradiction et la collégialité.

L'indépendance institutionnelle des juridictions financières et statutaire de leurs membres garantit que les contrôles effectués et les conclusions tirées le sont en toute liberté d'appréciation.

La contradiction implique que toutes les constatations et appréciations ressortant d'un contrôle, de même que toutes les observations et recommandations formulées ensuite, sont systématiquement soumises aux responsables des collectivités ou organismes contrôlés : elles ne peuvent être rendues définitives qu'après prise en compte des réponses reçues et, en tant que de besoin, après audition des responsables concernés.

La collégialité intervient pour conclure les principales étapes de la préparation et de la réalisation des travaux, ainsi que de leur publication. Son principe même comporte une forte dimension éthique : pour être fécond, le délibéré exige que chacun entende le point de vue de l'autre, ait le souci d'argumenter ses éventuelles divergences, soit attentif aux progrès de la discussion et ne perde pas de vue l'objectif ultime qui est de parvenir à une position commune.

Mais elle est aussi – peut-être surtout – une garantie donnée à celui qui est contrôlé.



Liste des rapports d'observations définitives devenus communicables en 2014

Tous les rapports communicables de la chambre sont consultables sur son site internet : <http://www.ccomptes.fr/basse-normandie-haute-normandie>

Date de communicabilité	Collectivité ou organisme
13/12/2014	Syndicat mixte de gestion du Parc naturel régional du Perche
21/11/2014	Département de la Seine-Maritime (tome 2 : situation financière)
17/11/2014	Société d'économie mixte locale pour la construction de logements de l'Eure (SECOMILE)
13/11/2014	Syndicat mixte du centre de promotion de l'élevage de Saint-Lô
04/11/2014	Communauté de communes de Caux-Austreberthe
13/10/2014	Région Haute-Normandie (volet CPER)
09/10/2014	Communauté de communes du canton de Saint-Malo de Lande
02/10/2014	Syndicat mixte de traitement et de valorisation des déchets ménagers région ouest du Calvados (SEROG)
30/09/2014	Syndicat mixte des transports en commun de l'agglomération caennaise (VIACITES)
22/09/2014	Commune d'Argentan
18/09/2014	Commune de Barentin
18/09/2014	Office culture de Granville - Archipel
18/09/2014	Syndicat mixte de traitement et de valorisation des déchets du Pays de Caux (SMITVAD)
10/07/2014	Communauté de communes de Vire
10/07/2014	Commune de Honfleur
03/07/2014	Commune de Neufchâtel-en-Bray
30/06/2014	Centre hospitalier public du Cotentin
24/06/2014	Association « Agence pour le Développement Économique de l'Agglomération Rouennaise » ADEAR
23/06/2014	Communauté de communes d'Argentan intercom
17/06/2014	SYVEDAC
19/05/2014	Société anonyme d'économie mixte SEMMERET
12/05/2014	Commune de Gonfreville l'Orcher
06/05/2014	Communauté de communes du pays neufchâtelois
05/05/2014	Communauté d'agglomération Rouen-Elbeuf-Austreberthe (CREA)
28/04/2014	Commune d'Agneaux
23/04/2014	Communauté de communes du pays de Honfleur
23/04/2014	Commune d'Orbec
22/04/2014	Commune de Vire
01/04/2014	Département de la Seine-Maritime (Agenda 21)
14/03/2014	Centre de gestion de la fonction publique territoriale de Seine-Maritime
06/02/2014	Syndicat mixte du Pays des Hautes Falaises
29/01/2014	Communauté de communes de Gournay-en-Bray

Publication



## Quelques problématiques du « bloc communal »

### 1—Les charges de personnel

Avec un poids relatif oscillant entre 45 et 55% des charges courantes dans la plupart des communes, mais pouvant atteindre 65, voire 70% dans certaines d'entre elles, les charges de personnel constituent à l'évidence un point de vigilance de la part des ordonnateurs. La masse salariale a ainsi augmenté de 3,2 % en 2013, soit davantage que la moyenne annuelle prévue par le pacte de stabilité de la France (2,5%). Un effort de meilleure maîtrise apparaît possible à structure de charges constante.

*Une maîtrise de la masse salariale est possible et nécessaire*

Dans le cadre de ses contrôles, la chambre a mis en évidence d'importantes marges de manœuvre pour maîtriser les dépenses de fonctionnement, à qualité de service public équivalente.

En ce qui concerne les **effectifs**, la chambre a relevé, dans son ressort, des situations illustrant la tendance générale relevée dans le dernier rapport de la Cour sur les finances locales (avec notamment une hausse des effectifs de 145% entre 2000 et 2011 pour les intercommunalités, alors que ceux des communes continuaient à progresser de près de 13% sur la même période) ; c'est ainsi qu'une communauté des communes importante a vu ses effectifs progresser de 13% entre 2009 et 2013, soit une augmentation moyenne annuelle de 3,1%, alors même que les effectifs de la ville centre continuaient à progresser légèrement. Cette même tendance a été relevée dans de nombreux contrôles, même si à l'inverse de bonnes pratiques ont



également pu être relevées par la chambre sur ce point.

L'**absentéisme** est également un indicateur important qui mérite une attention particulière de la part des ordonnateurs. Alors que la moyenne nationale, tout motif d'absence confondu, est inférieure à 10% du temps de travail, des taux très supérieurs ont été relevés à de nombreuses reprises avec un maximum de 28 % ou encore une progression de 55 % sur 4 années. De tels chiffres ou évolutions doivent interpeller, notamment lorsqu'ils sont liés à l'accidentalité, non seulement parce qu'ils peuvent traduire un problème d'organisation du travail, mais aussi parce qu'ils ont un impact fort sur le coût effectif du travail et donc sur les charges de gestion.

Une autre constatation, encore plus répandue, porte sur le **respect du temps de travail légal**, fixé à 1607 heures annuelles. De manière récurrente, il a été constaté que différentes collectivités n'appliquaient pas cette durée légale, soit en fixant des durées explicitement inférieures à cette norme, soit en octroyant un nombre de jours de congés supérieur aux droits légaux. A titre d'exemple, une durée annuelle inférieure de 35h (soit une semaine de travail) représente une charge annuelle supplémentaire de 959 €, par emploi, sur la base du coût moyen constaté (soit 27,40 €).

D'autres décisions des assemblées délibérantes peuvent également influencer sur cette dépense. Des marges d'inflexion ont été relevées à l'occasion de nos contrôles s'agissant des régimes indemnitaires ou des politiques d'avancement particulièrement avantageuses. L'optimisation de l'organisation peut aussi fournir des pistes d'économies.

Ainsi, la chambre a constaté que dans les collectivités ayant fait l'objet d'orientations stratégiques en matière de gestion des ressources humaines (GRH), des ré-

sultats concrets avaient été constatés, se traduisant notamment par une maîtrise accrue des effectifs et, par conséquent, par une amélioration des perspectives financières.

### 2—La mutualisation

Les efforts de mutualisation sont également une source potentielle d'économies. Ils constituent une priorité nationale en même temps que locale : s'agissant du bloc communal, seule une mutualisation porteuse d'économies d'échelle en même temps que d'amélioration du fonctionnement des services publics est de nature à permettre une évolution maîtrisée des coûts de ce secteur, en particulier en matière de dépenses de personnel.

*La mutualisation :  
des modes de gestion plus efficaces, plus de simplicité  
dans la gestion des services, se traduisant par une  
économie de moyens*

La mutualisation des services en est malheureusement encore à ses premiers balbutiements. Le mouvement reste encore très hésitant, de peur pour les élus de ne plus maîtriser la totalité de leurs prérogatives. Les efforts de rationalisation se limitent le plus souvent à la ville centre et, de ce fait, l'impact financier reste peu visible, voire même incertain s'il n'est pas précédé d'une véritable réflexion d'ensemble sur l'organisation attendue des services.

Or, cette mise en commun est non seulement de nature à redonner des marges de manœuvre à l'ensemble des communes, mais surtout elle permet de concilier à la fois l'attachement au territoire communal, et à ses particularités, avec les potentialités offertes par le développement nécessaire de l'intercommunalité.

De plus, elle permet le plus souvent aux différents territoires d'offrir des services que les collectivités, prises isolément, ne seraient

pas en mesure de financer.

Or, et même si la finalité première de l'intercommunalité et de la mutualisation n'est pas en soi de générer immédiatement des économies, les travaux des chambres régionales mettent en évidence l'intérêt du développement de ces nouveaux modes de gestion et le caractère encourageant de certains exemples.

Ainsi, cette chambre a examiné récemment une collectivité importante de la Région qui, du fait de la mutualisation totale de ses services avec l'intercommunalité, présentait des ratios de dépenses de personnel très inférieurs aux autres collectivités comparables, lui permettant de dégager un autofinancement très élevé et, ainsi, de financer la totalité de ses investissements sans recours à l'emprunt. Cette situation n'est, bien entendue, pas forcément transposable à l'identique, mais elle ouvre des réflexions intéressantes dans un contexte budgétaire plus contraint.

### 3—La réduction du nombre de structures

Il s'agit d'un des éléments importants de la rationalisation administrative et financière du « bloc communal ». Or, l'organisation administrative de la France se caractérise encore par l'enchevêtrement des compétences et la multiplicité des structures qui induisent des surcoûts pour l'action publique locale.

Lors de ses contrôles, la chambre régionale a, de nouveau, constaté en que les périmètres des EPCI sont encore souvent éloignés des territoires « pertinents » en dépit de l'effort de rationalisation imprimé par la loi du 16 décembre 2010 de réforme des collectivités territoriales. Ce texte avait prévu, afin de renforcer la cohérence des périmètres et des compétences des groupements existants, d'établir dans chaque département un

« schéma départemental de coopération intercommunale » qui pouvait proposer la création, la transformation ou la fusion d'établissements publics de coopération intercommunale à fiscalité propre ainsi que la modification de leurs périmètres. Dans la pratique, cet effort de rationalisation, porté par les préfets de département, s'est souvent heurté des résistances locales.

De même, l'enchevêtrement des compétences demeure complexe. Les compétences statutaires transférées par les communes aux EPCI sont généralement définies de façon trop parcellaire. Elles ne couvrent souvent qu'un segment d'une politique publique ou qu'une portion d'un champ d'intervention.

*Une rationalisation administrative et financière est désormais indispensable*

Ainsi, à l'occasion du contrôle d'un EPCI et de sa ville-centre, la chambre a été amenée à s'interroger sur le devenir d'une communauté dépassant à peine le futur seuil de création de 20.000 habitants et dont la ville-centre rassemble 80% de la population, à proximité immédiate d'une communauté d'agglomération vingt fois plus importante. Cette situation fait ainsi abstraction des avantages qu'il y aurait, par exemple, à intégrer un réseau élargi de transport public. Elle est d'autant plus étonnante que plusieurs de ses compétences, obligatoires ou optionnelles, ne sont que faiblement, voire pas du tout exercées, privant la communauté de certaines ressources fiscales, de même qu'une plus grande intégration aurait des conséquences favorables sur le niveau de la dotation d'intercommunalité, par le biais du coefficient d'intégration fiscale.

### Départements : des recettes et des charges plus difficilement modulables

Dans son rapport public thématique consacré aux finances publiques locales, daté d'octobre 2013, la Cour avait relevé que si certains départements disposent encore de suffisamment de ressources pour ne pas rencontrer de difficultés, leur situation est cependant en moyenne plus difficile que celle des communes et des régions, du fait de la faible marge de manœuvre dont ils disposent à la fois quant à leurs charges et à leurs recettes.

La réforme de la fiscalité locale a fait apparaître **une différenciation croissante** dans l'évolution des catégories de collectivités territoriales. De ce point de vue, une distinction doit être faite entre le secteur communal – les communes et leurs groupements – d'une part, et les départements et les régions, d'autre part. Ces divergences d'évolution entre catégories de collectivités sont à apprécier au regard de la dynamique de leurs recettes et de leurs dépenses.

La réallocation des ressources fiscales consécutive de la suppression de la taxe professionnelle a ainsi fortement réduit la part de la fiscalité directe dans les ressources des régions et des départements, ce qui conduit à recommander un renforcement de la péréquation financière entre collectivités pour tenir compte de situations individuelles qui peuvent être très différenciées.

Le possible « effet de ciseaux » entre des dépenses rigides marquées par une forte hausse dans le domaine social, notamment pour ce qui concerne les trois allocations universelles de solidarité (revenu de solidarité active, allocation personnalisée d'autonomie et prestation compensatrice du handicap) et des ressources cycliques, dont l'adossement aux compétences transférées est peu dynamique, est un phénomène bien identifié que la chambre a, de nouveau, pu constater en 2014 à l'occasion du contrôle d'un département.

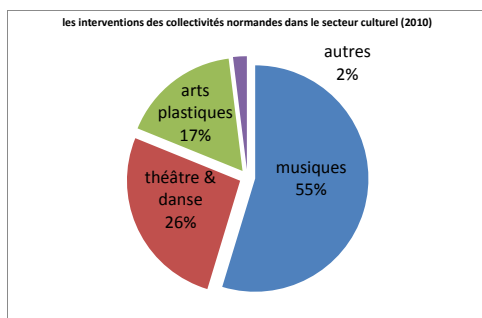
Consciente de la difficulté de sa situa-

tion et confortée dans sa propre analyse par les recommandations formulée par la chambre, la collectivité s'est engagée dans une politique pluriannuelle de désendettement et dans une adaptation de son organisation administrative visant au renforcement de son efficacité budgétaire et à la maîtrise de ses dépenses de fonctionnement.

## Organismes concourant à la vie culturelle : une enquête à l'initiative de la chambre

Le soutien des collectivités normandes au secteur culturel s'élève à environ 70 M€ par an (2010) et représente en moyenne, tous domaines confondus, 78 % des financements publics. Ce soutien se répartit ainsi par collectivités et grandes familles artistiques :

en milliers d'€	Etat	collectivités	total
Basse-Normandie	8 310	24 630	32 940
part du total	25%	75%	100%
Haute-Normandie	11 680	44 707	56 387
part du total	21%	79%	100%
<b>total 2 régions</b>	<b>19 990</b>	<b>69 337</b>	<b>89 328</b>
part du total	22%	78%	100%



Source : Ministère de la culture et de la communication « Cartographie nationale du spectacle vivant et des arts plastiques en 2010 », février 2013.

En 2014 et 2015, la chambre a décidé d'examiner la gestion d'une dizaine d'opérateurs du secteur culturel normand. Pour ce faire, elle a choisi de retenir une large palette de structures du spectacle vivant. A ce jour, trois rapports d'observations sont communicables (Association « Dieppe scène nationale », association « Office culturel de Granville – Archipel » et SEM Espace de culture et de communication de la ville d'Evreux.)

En subventionnant le secteur de la culture, les collectivités normandes soutiennent quelques festivals de bonne renommée dont la fréquentation déborde les frontières régionales. Ces interventions s'inscrivent généralement dans un cadre conventionnel qui permet aux collectivités de poursuivre un objectif de politique publique en lien avec leur compétence, par exemple la lecture pour les départements. Les aides publiques représentent, pour les entités contrôlées par la chambre, des montants variant entre 56 et 70 € par place.

La chambre observe, au cours de la période récente, un fléchissement de la fréquentation des grandes manifestations malgré une forte implication des bénévoles dans la plupart des cas. Ce mouvement souligne la fragilité de la notoriété que certaines entités ont anticipée en faisant évoluer leur offre. D'un point de vue strictement financier, la chambre constate, parallèlement au tassement des recettes propres, une progression soutenue des charges de fonctionnement, notamment de la masse salariale, et invite les entités à mieux ajuster leurs budgets aux contraintes de la période. A cet égard, certaines entités déploient de réels efforts pour développer leurs ressources propres, d'autres semblent plus en retrait.

Afin d'améliorer à la fois l'adéquation de l'offre à la demande des spectateurs et le niveau des recettes propres, la chambre recommande aux acteurs, dans leur ensemble, de mieux analyser la composition et les attentes de leurs publics et de se doter d'outils de pilotage qui leur permettent un ajustement adéquat de leurs moyens. D'une manière générale, la chambre n'a pas observé de modalités de gestion critiquables des entités qu'elle a contrôlées même si elle a procédé à quelques rappels formels.

## Ordures ménagères : quatre organismes examinés

La chambre a examiné la gestion de trois syndicats compétents pour le traitement et la valorisation des déchets ménagers, ainsi que d'une communauté de communes exerçant cette compétence dans le cadre d'un budget annexe représentant le tiers de son exécution budgétaire totale.

Ces quatre organismes présentent des caractéristiques très différentes en termes notamment de :

- populations desservies (de 17.000 à 290.000 habitants) et tonnages traités (de 15.000 à 130.000 tonnes),
- périmètre des compétences exercées (un seul prend en charge la collecte et le transport des déchets, certains gèrent des déchetteries, d'autres non),
- modes de traitement des déchets non valorisables (taux d'enfouissement allant jusqu'à 100% pour l'un, incinération avec ou sans valorisation énergétique).

La chambre a relevé dans certains cas un manque de cohérence dans le territoire couvert (collecte et traitement des différents types de déchets ménagers assurés par plusieurs collectivités sur le territoire du syndicat n'assurant que le traitement et la valorisation)

Sur le plan financier, elle a fréquemment constaté que ces organismes disposaient de résultats cumulés élevés, voire disproportionnés au regard des projets d'investissements dont certains, programmés depuis plusieurs exercices, ne semblaient pas prêts à voir le jour.

*Alternatives à l'enfouissement : des projets trop peu avancés.*

En termes de protection de l'environnement, la proportion d'enfouissement des déchets non valorisables reste encore trop élevée et l'objectif du Grenelle de l'environnement, tendant à en faire réduire



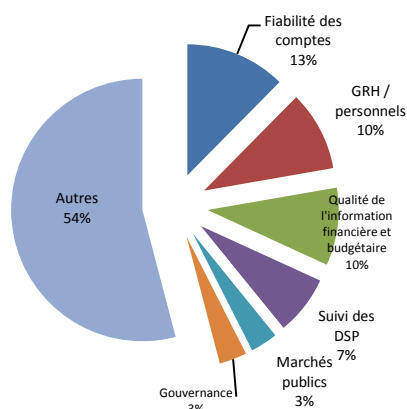
la proportion de 15%, quelquefois purement et simplement hors d'atteinte, les projets alternatifs étant encore beaucoup trop peu avancés.

## Recommander

### Les recommandations

Si les recommandations formulées par la chambre dans les 40 rapports d'observations provisoires produits en 2014 concernent des sujets très variés (investissements, procédures budgétaires, suivi des délégations de service public—DSP, relations avec les associations, marchés publics), on observe néanmoins que près de la moitié d'entre elles portent sur six thèmes particuliers :

Les comptes et leur fiabilité, sans laquelle il n'est pas possible de se prononcer sur la qualité de la gestion d'une collectivité et sans laquelle l'ordonnateur ne peut disposer d'instruments de pilotage fiables (44 recommandations sur 355 formulées en 2014, soit 12,4%) ;



La gestion du personnel (35 recommandations, 9,8%), sujet dont on sait qu'il est, pour les collectivités, porteur d'économies importantes en période de contrainte budgétaire ;

La qualité de l'information budgétaire et financière (34, soit 9,6%), sans laquelle le débat d'orientation budgétaire et l'information des citoyens ne peuvent être satisfaisants ;

Le suivi des délégations de service public (DSP), 26 recommandations, 7,3% ;

La gouvernance des organismes, 12 recommandations, 3,4%, à égalité avec le thème des marchés publics.

Certains types d'organismes appellent plus particulièrement certains points de vigilance. C'est ainsi que, s'agissant des associations, qui ont fait l'objet de quatre rapports et de 34 recommandations, 10 de celles-ci, soit 29,4%, portent sur des points ayant trait à leur gouvernance.

#### Les recommandations de la chambre et leurs suites

Bien que cela ne soit pas une obligation imposée par le Code des juridictions financières, toutes les CRC formulent, en conclusion de leurs rapports d'observations, des recommandations explicites aux ordonnateurs. Elles sont formulées sur les aspects les plus importants mis en évidence par le contrôle et participent à l'amélioration de la gestion publique.

Les CRC opèrent également un suivi de la suite réservée à leurs recommandations par leurs destinataires, soit sous forme d'un suivi immédiat tenant compte des réponses faites au ROP et au ROD1, soit d'un suivi différé lors du contrôle suivant.

La tenue d'une base de données informatique permet d'en tirer des éléments statistiques, notamment quant aux thèmes les plus fréquemment abordés.

Les 15 rapports portant sur des organismes du « bloc communal » (communes et EPCI) formulent au total 161 recommandations, dont 24 (14,9% portent sur des points de gestion des ressources humaines, 23 (12,4%) sur la fiabilité des comptes et 20 sur la gouvernance (notamment sur les points de la qualité de l'information financière et budgétaire délivrée à l'assemblée délibérante à l'occasion du débat d'orientation budgétaire ou du vote du compte administratif).

Enfin, le thème de la mutualisation est abordé dans la moitié des huit rapports consacrés à des EPCI.

### Faire savoir

Déclaration des droits de l'Homme et du citoyen de 1789 :

*Article 14 - Les citoyens ont le droit de constater, par eux-mêmes ou par leurs représentants, la nécessité de la contribution publique, de la consentir librement, d'en suivre l'emploi, et d'en déterminer la quotité, l'assiette, le recouvrement et la durée.*

*Article 15 - La société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration.*

Toutes les observations définitives des chambres régionales et territoriales des comptes qui concluent leurs contrôles sont rendues publiques et mises en ligne sur le site internet des juridictions financières, avec les réponses apportées par les collectivités ou les organismes destinataires des observations. Il en va de même des jugements et des avis, notamment budgétaires, rendus par les chambres.

Le site internet de l'ensemble des juridictions financières : [www.ccomptes.fr](http://www.ccomptes.fr), rend leurs publications accessibles au plus grand nombre et vise à faciliter la navigation et la recherche d'informations sur la Cour et les chambres régionales et territoriales des comptes, les institutions associées (Conseil des prélèvements obligatoires, Cour de discipline budgétaire et financière, Commission permanente de contrôle des sociétés de perception et de répartition des droits d'auteur), et leurs différents travaux rendus publics.

*Les chambres régionales des comptes publient l'intégralité de leurs observations définitives et de leurs avis rendus.*

Au sein de ce site internet, la chambre régionale des comptes de Basse-Normandie, Haute-Normandie, dispose d'un espace lui permettant de faire connaître ses productions aux citoyens des deux régions.

<http://www.ccomptes.fr>

<http://www.ccomptes.fr/Nos-activites/Chambres-regionales-des-comptes/Basse-Normandie-Haute-Normandie>

## Quatre collections de rapports publics :

- Le Rapport Public Annuel (RPA)
- Entités et Politiques Publiques
- Finances et Comptes Publics
- Organismes Bénéficiant de Dons

## 53 000 visites mensuelles sur le site internet des juridictions financières,

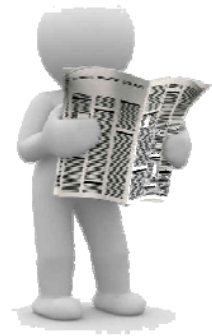
avec des pics de plus 10000 visites par jour pour les publications phares de la Cour comme le rapport public annuel (en février) ou certains rapports publics thématiques.

19000 abonnés au compte Twitter des JF @Courdescomptes

5700 visiteurs aux Journées Européennes du Patrimoine

En cette période où l'argent public est plus que jamais précieux, ils sont particulièrement attentifs aux explications qui leur sont données sur les missions de la chambre, sur la nature de ses investigations, sur les résultats de ses contrôles.

Au cours des deux journées de septembre 2014, ce sont près de 300 visiteurs qui se sont pressés pour visiter la chambre. Venant, pour une partie d'entre eux, pour visiter un élément du patrimoine architectural rouennais, ils se sont tous montrés avides de réponses à leurs nombreuses questions.



## Les Journées du Patrimoine

Pour la CRC de Basse-Normandie, Haute-Normandie, les Journées Européennes du Patrimoine constituent une occasion de mieux faire connaître leurs travaux au public normand.

*Les journées du patrimoine : une occasion de mieux faire connaître les travaux de la chambre.*

Au-delà de la simple visite des locaux de la rue Bouquet, nos visiteurs montrent chaque année un intérêt croissant à leur rencontre avec le président, les magistrats et les personnels de la chambre.

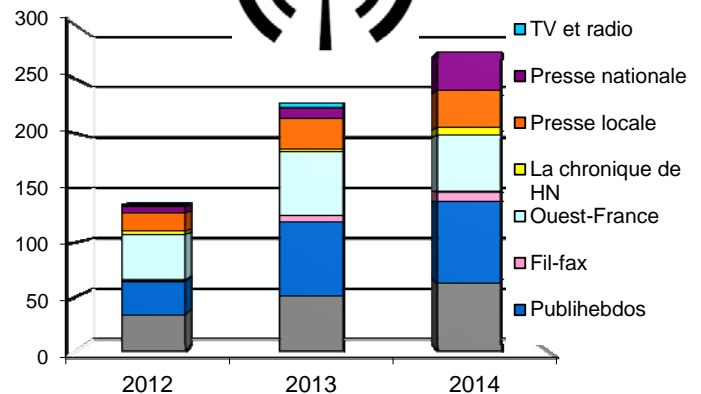
## Les « retombées presse »

Nos travaux font l'objet de nombreux échos dans les médias locaux, régionaux et nationaux.

La chambre entend jouer tout le rôle qui lui revient dans l'information des citoyens des deux régions. Elle veille à ce que ses rapports soient accessibles aux médias, relais indispensables de l'information du public.

C'est pourquoi l'évolution du nombre de « retombées presse » est suivie avec attention, l'intérêt de la presse pour nos travaux, et donc du public, constituant un indicateur pertinent de la qualité et du retentissement de son travail.

C'est donc avec satisfaction que nous constatons l'augmentation de plus de 100% entre 2012 et 2014 des références à ses rapports dans les médias.



En outre, la jurisprudence de la chambre fait également l'objet de citations dans des organes plus spécialisés ; six affaires jugées par elle, dont trois ayant fait l'objet d'un appel qui les a confirmées, ont été sélectionnées pour le recueil de jurisprudence des JF paru en janvier 2015 ; cinq autres ont été commentées dans l'édition 2014 des grands arrêts de la jurisprudence financière ; deux jugements ont été commentés et six avis budgétaires ont été cités en 2014 dans la chronique de MM. Girardi et Rocca de la revue « Gestion et Finances publiques ».



# L'organisation et le fonctionnement de la chambre

## L'évolution du champ de compétences de la chambre

L'année 2014 est la seconde année complète de fonctionnement de la CRC de Basse-Normandie, Haute-Normandie, issue de la fusion des deux anciennes chambres normandes intervenue juridiquement le 2 avril 2012, dont le processus s'est achevé le 1er janvier 2013 par l'affectation à Rouen des derniers agents restés provisoirement sur le site bas-normand.

Par ailleurs, 2014 a vu se concrétiser l'effet du dernier relèvement des seuils de l'apurement administratif des comptes par les comptables supérieurs ; en effet, en application de l'article 39 de la n°2011-1862 du 13 décembre 2011, modifiant l'article L211-2 du code des juridictions financières, font l'objet de cet apurement « 1° Les comptes des communes dont la population n'excède pas 3 500 habitants pour l'exercice 2012 et 5 000 habitants pour les exercices ultérieurs ou dont le montant des recettes ordinaires figurant au dernier compte administratif est inférieur à un million d'euros pour l'exercice 2012 et à trois millions d'euros pour les exercices ultérieurs, ainsi que ceux de leurs établissements publics ;

2° Les comptes des établissements publics de coopération intercommunale dont la population n'excède pas 5 000 habitants pour l'exercice 2012 et 10 000 habitants pour les exercices ultérieurs et dont le montant des recettes ordinaires figurant au dernier compte administratif est inférieur à deux millions d'euros pour l'exercice 2012 et à cinq millions d'euros pour les exercices ultérieurs ;

3° Les comptes des associations syndicales autorisées et des associations de remembrement ;

4° Les comptes des établissements publics locaux d'enseignement, à

naux d'apurement administratif (PIAA) qu'une faible proportion des masses financières contrôlées : en passant de 2424 (comptes 2011, programme 2013) à 931 comptabilités répondant aux critères de con-

### Le ressort

Depuis le 2 avril 2012, la compétence de la CRC de Basse-Normandie, Haute-Normandie s'exerce sur les collectivités des deux régions normandes et des établissements publics qui leur sont rattachés. En matière juridictionnelle, c'est les cas notamment des cinq départements des deux régions (Calvados, Eure, Manche, Orne et Seine-Maritime) et des deux collectivités régionales elles-mêmes. C'est le cas également de toutes les communes dont la population dépasse 3.500 habitants ou dont les recettes de la section de fonctionnement dépassent un million euros pour l'exercice 2012 (les comptabilités des collectivités plus petites font l'objet de l'apurement administratif exercé par le comptable supérieur, mais leurs comptes peuvent être évoqués et leur gestion examinée par la chambre lorsque cela s'avère nécessaire).

La compétence de la chambre s'étend de même à tous les établissements publics locaux et notamment aux établissements publics de coopération intercommunale dont la population dépasse 5000 habitants ou dont les recettes de la section de fonctionnement dépassent deux millions d'euros (communautés d'agglomération, communautés de communes, syndicats intercommunaux...), aux établissements publics de santé ou médico-sociaux, aux offices publics de l'habitat, aux lycées et aux collèges dont les produits de fonctionnement dépassent trois millions d'euros, ainsi qu'aux groupements d'intérêt public, dès lors qu'ils relèvent majoritairement de collectivités territoriales ou d'établissements publics locaux.

De même tous les organismes, quel que soit leur statut, qui dépendent directement de ces collectivités, principalement les associations qu'elles subventionnent (subventions supérieures à 1 500 euros) et les sociétés d'économie mixte dont elles sont actionnaires, peuvent être contrôlés par la chambre. En outre, celle-ci peut contrôler les comptes que les délégataires des services publics locaux doivent remettre tous les ans à leurs autorités déléguées.

Sur tous les organismes dotés d'un comptable public, les contrôles de la chambre régionale des comptes ont un caractère d'ordre public (obligatoire). Les contrôles sur les organismes non dotés d'un comptable public (OPH, sociétés d'économie mixte, associations subventionnées) revêtent, en revanche, un caractère facultatif pour la juridiction. Ils sont donc effectués en fonction des choix de programmation que se donne la chambre.

compter de l'exercice 2013, dont le montant des ressources de fonctionnement figurant au dernier compte financier est inférieur à trois millions d'euros.(...) »

Trois remarques s'imposent à cet égard :

- le relèvement des seuils de cet examen administratif ne s'applique qu'à l'apurement des comptes et non à l'examen de la gestion qui reste du domaine des CRC dans tous les cas de figure,
- il s'exerce sans préjudice de l'évocation par la chambre des comptes qu'elle estime nécessaire d'examiner directement,
- en termes de volumes financiers, il ne transfère aux pôles interrégio-



trôle obligatoire (comptes 2013, programme 2015), la chambre

*Un resserrement de ses compétences juridictionnelles qui permet à la chambre de se concentrer sur les plus forts enjeux financiers*

n'aura vu « échapper » à son examen direct que 1,1 Md€ soit moins de 7% des masses financières en jeu.



## Les comptabilités répondant aux critères de contrôle obligatoire (jugement des comptes)

Lorsque le relèvement des seuils de l'apurement administratif prévu par la loi du 13 décembre 2011 produira son plein effet (programme 2015, basé sur les produits de fonctionnement de l'exercice 2013), les 931 comptabilités répondant aux critères de contrôle obligatoire seront ainsi recensées :

- 94 collectivités territoriales, dont les 2 régions, les 5 départements et 87 communes (dont 44 de plus de 10.000 habitants),
- 533 établissements de coopération intercommunale et syndicats, 103 centres communaux et intercommunaux d'action sociale, 5 services départementaux d'incendie et de secours,
- 82 établissements publics spécialisés (établissements publics de santé, établissements publics sociaux et médico-sociaux),
- 21 établissements publics locaux d'enseignement (lycées),
- 31 groupements d'intérêts publics (GIP) et établissements publics de coopération culturelle (EPCC),
- 62 autres établissements public et organismes divers.

Enfin, la chambre régionale des comptes exerce, par délégation de la Cour des comptes, le contrôle de divers établissements publics nationaux et organismes consulaires.

### Masses financières concernées

Le total des recettes de fonctionnement des collectivités et des établissements publics, locaux et nationaux, relevant de la compétence obligatoire de la chambre représente près de 14 milliards d'euros. Les comptes dont l'importance est dite « significative », c'est-à-dire les collectivités et établissements publics locaux qui représentent 80 % des recettes de fonctionnement de l'ensemble, ainsi que les SEM et les établissements publics nationaux dont les produits d'exploitation ou recettes de fonctionnement atteignent 5 millions d'euros, sont au nombre de 121.

Celles-ci font l'objet d'un examen de la gestion approfondi en priorité.

Ce resserrement de son champ de compétence juridictionnel permet à la chambre de se concentrer sur les collectivités et organismes présentant les plus forts enjeux en termes de maîtrise des finances publiques locales, d'évaluation de la performance des administrations et services locaux, de maîtrise des risques et de respect des règles de fiabilité, probité et régularité des comptes.

Il ne l'empêche nullement de s'intéresser, que ce soit en examen de la gestion ou, par le biais d'un jugement d'évocation, au contrôle de leurs comptes, à de plus petites collectivités sur lesquelles son attention aurait été attirée.

## La réorganisation de la chambre

La chambre régionale des comptes de Basse-Normandie, Haute-Normandie est dirigée par le président, conseiller référendaire à la Cour des comptes.

Le ministère public est assuré par un procureur financier, magistrat délégué dans ces fonctions.

La chambre comporte trois sections:

- la 1ère section est compétente sur le territoire du département de Seine-Maritime,
- la 2ème section est compétente sur le territoire des départements de la Manche et du Calvados,
- la 3ème section est compétente sur le territoire des départements de l'Eure et de l'Orne. Elle est également compétente pour l'ensemble des établissements et sociétés dont l'activité principale relève soit du logement social, soit de l'aménagement public.

Chaque section est présidée par un magistrat du grade de président de section et composée de magistrats premiers conseillers ou conseillers. Les assistants de vérification participent, sous la direction et l'autorité des magistrats auprès desquels ils sont affectés, aux travaux de contrôle.

Le secrétaire général assure, sous l'autorité du président de la chambre régionale des comptes, le fonctionnement du greffe et des services administratifs.

## La recomposition des effectifs

La chambre de Basse-Normandie, Haute-Normandie compte actuellement 21 magistrats dont le président de la chambre, trois présidents de section et 17 conseillers dont un délégué dans les fonctions de procureur financier, 21 assistants de vérification et 14 agents des services administratifs se répartissant entre les fonctions d'aide au contrôle : greffe (4), documentation (2), secrétariats (3), archives et service intérieur (2) et de soutien : secrétaire général (1), budget comptabilité (2).

La recomposition des effectifs suite à la fusion intervenue en 2012 entre les deux chambres normandes est donc pratiquement achevée, puisque l'organigramme prévisionnel qui en découlait prévoyait un effectif total de 57 agents, dont initialement 20 magistrats et 22 assistants, un poste de président de section y ayant été ajouté à la suite de la création d'une troisième section.

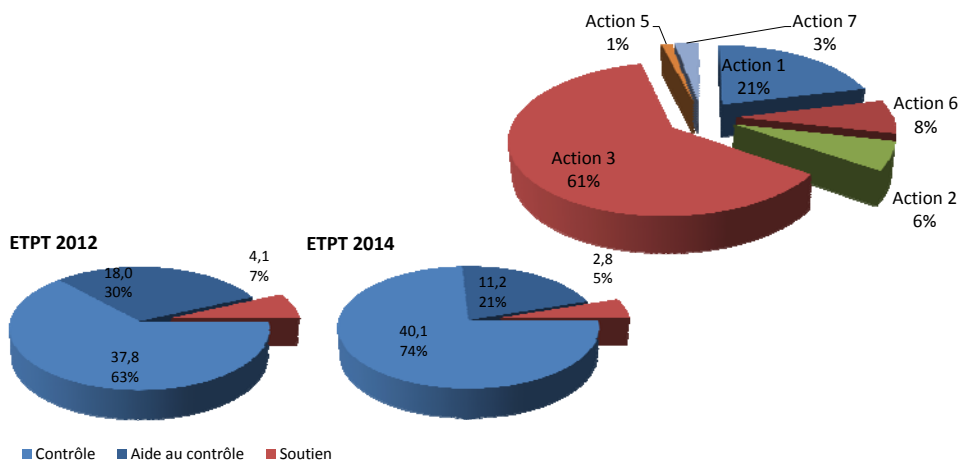
Outre cet aspect numérique, la recomposition des effectifs de la chambre est marquée par trois aspects organisationnels importants.

Le premier porte sur l'allègement des fonctions de soutien au profit des fonctions directement liées au contrôle depuis la fusion des deux chambres, déjà largement engagé et commenté dans le rapport d'activité 2013.

Le deuxième porte sur la création d'une troisième section, rendue nécessaire par la dimension tant géographique du ressort, que financière du « portefeuille » des compétences de la chambre. En effet, la fusion des deux anciennes CRC ne pouvait se réduire à leur simple juxtaposition et l'effectif de la chambre de 21 magistrats et autant d'assistants aurait impliqué deux sections aux effectifs trop importants.

## Les sept actions du projet annuel de performance :

- Action 1 : Examen des comptes publics (Contrôle juridictionnel...)
- Action 2 : Contrôle des finances publiques (Contrôles budgétaires...)
- Action 3 : Contrôle des gestions publiques (Examen de la gestion, enquêtes communes...)
- Action 4 : Évaluation des politiques publiques (Travaux à la demande du Gouvernement et du Parlement)
- Action 5 : Information des citoyens
- Action 6 : Mise en jeu de la responsabilité des comptables publics et des gestionnaires publics
- Action 7 : Pilotage et soutien des juridictions financières



Les équipes de contrôles consacrent l'essentiel du temps de travail à l'examen de la gestion (60%, action 3 de la LOLF), au contrôle juridictionnel des comptes (31%, actions 1 et 6) et aux contrôles sur saisine (6%, action 2).

Le troisième enfin porte sur le niveau de qualification des nouveaux collaborateurs des magistrats, dont le recrutement s'effectue désormais exclusivement en catégorie A, aux grades d'attaché et attaché principal.

Désormais, plus des trois quarts des assistants de la chambre sont des agents de catégorie A, dont la moitié sont titulaires du grade d'attaché principal.

*Réorganisation des sections, recomposition des effectifs, recrutements de haut niveau*

Cette dynamique a cependant une contrepartie en termes d'ancienneté dans les fonctions : au 31 décembre 2014, près de 50% de ces collaborateurs ont moins de deux ans d'ancienneté dans les juridictions financières. Ce pourcentage est encore de 29% en ce qui concerne les magistrats.

Cette relative nouveauté dans les fonctions de contrôle trouve sa compensation dans la forte implication de ces personnels et dans leur effort de formation que soutient et encourage évidemment la

chambre. Cette réforme est un élément essentiel de la modernisation des juridictions financières, un moyen de répondre aux défis professionnels que nous allons devoir relever dans les toute prochaines années.

## La remise à niveau immobilière

Rendue nécessaire par le regroupement des deux chambres normandes dans les locaux rouennais de l'ancienne CRC de Haute-Normandie, une remise à niveau a été nécessaire. Elle a porté dans un premier temps, comme il en a été rendu compte dans le rapport d'activité 2013, sur le recloisonnement et la redistribution des espaces. L'année 2014 a été consacrée à des travaux de réfection de la couverture et de maintenance des façades. Ils ont été validés lors de la visite, le 11 février 2014, des membres du comité hygiène sécurité et conditions de travail (CHSCT) des juridictions financières.

Ils se poursuivront en 2015 par une réfection des fenêtres qui autorisera une meilleure performance énergétique.

## Outils et méthodes

Le centre d'appui métiers (CAM) des juridictions financières, a tenu le 17 juin une réunion décentralisée à la CRC de Basse-Normandie, Haute-Normandie.

La présidente du comité des méthodes de la chambre y a présenté un bilan des travaux de ce comité et des pistes de réflexion pour ses travaux à venir.

*Des référentiels communs à tous les membres de la nouvelle chambre*

Il s'est agi, dans un premier temps, d'élaborer les référentiels communs à la nouvelle chambre régionale des comptes, préalable indispensable au bon fonctionnement d'une chambre dont les membres ne partageaient pas les mêmes méthodes avant la fusion. Il a fallu également veiller à la sécurité juridique des procédures de la chambre, en actualisant en continu les modèles internes et en rédigeant, ponctuellement, des fiches ou modèles sur des points soulevant des problèmes d'interprétation et harmoniser les pratiques et les documents quittant la chambre, préoccupation rendue d'autant plus nécessaire par le renouvellement significatif des effectifs.

Les travaux ont porté sur les trois missions principales de la chambre :

- le contrôle juridictionnel (définition des circuits et procédures internes, actualisation des modèles, méthodologie de constitution et de cotation des dossiers à l'appui des rapports d'instruction),
- l'examen de gestion (circuits et procédures également, rédaction de fiches sur des thèmes clés, élaboration d'un modèle type de rapport à fin de ROP),

- contrôle budgétaire (amélioration à la marge de certains modèles, rédaction de fiches explicitant des points soulevant encore des difficultés d'interprétation).

Pour chacune de ces missions, des pistes d'amélioration ont été formulées pour l'avenir :

- en matière juridictionnelle, sur la mise en place d'une veille sur la jurisprudence sur le nouveau dispositif de sanction des comptables, sur la mise à disposition de fiches d'analyse de jurisprudence sur les sujets les plus classiques, mais aussi les plus pointus afin de fournir une assistance juridique aux rapporteurs,

- en matière d'examen de gestion, sur la proposition d'une méthodologie d'analyse financière exploitant le déploiement d'ANAFI, sur une grille des contrôles préalables indispensables quant à la fiabilité des comptes, sur une homogénéisation des analyses sur des thèmes identiques (GRH, marchés public...),

- en matière de contrôle budgétaire, sur la mise en place d'une veille juridique sur les avis budgétaires et la rédaction, lorsque nécessaire, d'une fiche explicitant les cas juridiquement complexes.

## Un nouvel outil de programmation

Le rapport d'activité de la chambre pour 2013 s'était fait l'écho de la mise en œuvre, à partir de janvier 2014, d'un nouvel outil d'analyse financière rétrospective et prospective des communes, des EPCI, des départements et des régions. Au cours de l'année 2014, cet outil a été étendu aux centres communaux d'action sociale et a été doté d'un module de détection des anomalies affectant la fiabilité des comptes des communes, des départements et des régions.

Cet outil d'analyse, désormais pleinement opérationnel, est systématiquement utilisé pour préparer les analyses financières des collectivités contrôlées.

En fin d'année, il a été encore enrichi d'un nouveau module dit « d'aide à la programmation » permettant de calculer automatiquement un score global composé de plusieurs indices de risque tels que la dynamique relative des charges et des produits, la capacité à dégager un autofinancement brut, la soutenabilité de la politique d'investissement, la solvabilité apparente du budget lissée sur quatre ans ou à court terme...

Ce score est calculé en quelques secondes à partir des données

*Un outil permettant le contrôle proactif de petites communes en situation de risque financier potentiel*

fournies par la DGFIP, pour toutes les communes du ressort de la chambre d'une population supérieure à 500 habitants.

Son intérêt est donc de détecter systématiquement les communes, y compris de petite taille, pouvant se trouver à court ou moyen terme en situation de difficulté financière.

C'est sur cette base que la chambre a inscrit à son programme de 2015 un contrôle proactif simplifié d'une dizaine de petites communes dont il s'agira de vérifier la situation avant que la chambre ne se trouve éventuellement saisie d'un contrôle budgétaire les concernant.

Il sera rendu compte, dans le rapport d'activité 2015, de cette enquête d'initiative régionale sur ce thème de la prévention des risques.

## L'ouverture de la chambre sur l'extérieur

Institutions de contrôle se devant de contribuer à la transparence de la gestion, à l'information du public et donc à la démocratie locale, les CRC ne sauraient se replier sur elles-mêmes et réaliser leurs contrôles en se tenant à l'écart de la vie de la région, dans ses composantes économique, institutionnelle, médiatique...

*La chambre ne peut réaliser ses contrôles en se tenant à l'écart de la vie de la région.*

La chambre de Basse-Normandie, Haute-Normandie y participe, dans le respect des prérogatives et des contraintes qui sont les siennes, par des échanges, des rencontres formelles ou informelles, des initiatives communes... En voici quelques exemples en forme de calendrier.

31 janvier 2014 :

Conférence-débat : " Les pratiques anticoncurrentielles et les ententes entre entreprises : comment les repérer ? ", animée par M. Jean-Pierre Bouchinet, chef du service concurrence, consommation et métrologie de la DIRECCTE de Haute-Normandie et M. Michel Deconihout qui, à l'aide d'exemples concrets, ont fourni aux équipes de contrôle des éléments indispensables pour les aider à déceler d'éventuelles ententes dans le cadre de leurs contrôles des marchés publics.

19 au 30 mai 2014 : accueil en stage de deux magistrats de la Cour des comptes du Maroc.





11 juin 2014 : intervention de MM. Janner et Bizeul, présidents de section, devant un groupe de gestionnaires d'EPLE.

17 juin 2014 : réunion décentralisée à Rouen du Centre Appui Métiers (CAM) - voir supra le titre « outils et méthodes ».

17 et 18 juin 2014 : réunion à Rouen des documentalistes des chambres régionales des comptes.

19 juin 2014 : réunion à Rouen des procureurs financiers des chambres régionales des comptes.

20 et 21 septembre 2014 : journées européennes du patrimoine.

25 septembre 2014 : Conférence-débat : "Le grand port maritime de Rouen, un acteur majeur de structuration du territoire normand" et visite des installations portuaires.



Établissement public de l'Etat, le GPMR est membre du GIE HAROPA, créé en janvier 2012 en partenariat avec les ports du Havre et de Paris. Ce système global de transport et de logistique à "guichet unique" constitue un hub, en mesure de desservir tous les continents. HAROPA constitue dorénavant le 5ème ensemble portuaire nord-européen.

17 octobre 2014 : " de l'article 40 au jugement : phases et intervenants dans la procédure pénale "



Souhaitant découvrir une autre juridiction, Mme Alice Picot-

Demarcq, juge chargé du service au Tribunal de grande instance d'Abbeville, a passé une semaine à la chambre à la mi-octobre.



Cette insertion dans les juridictions financières lui a permis de découvrir un univers très différent de celui du monde judiciaire. Elle a ainsi pu découvrir les différentes procédures mises en œuvre par la chambre et, en dépit de ce bref laps de temps, elle a eu la gentillesse de partager, avec les personnels de la chambre, ses connaissances et sa pratique concernant la mise en œuvre des dispositions de l'article 40 du Code de procédure pénale, qui suscite toujours beaucoup d'interrogations de la part des équipes de contrôle. Cette intervention a également montré tout l'intérêt de ces échanges entre juridictions.

27 novembre 2014 : le président et les présidents de sections rencontrent à la CRC d'Île-de-France la Fédération des Entreprises publiques locales.

## Nos stagiaires réussissent !

La chambre reçoit périodiquement des stagiaires dans le cadre de leur cursus universitaire. Elle est heureuse d'être informée de leurs réussites aux examens et concours auxquels ils sont inscrits et leur adresse ses félicitations :

- Aline Renaudineau, accueillie en stage à la chambre dans le cadre de son Master 2 spécialité contentieux administratif, a été reçue au concours d'entrée de l'IRA de Nantes où elle poursuit sa formation d'attachée des administrations de l'Etat ;

- Laura Ambrus-Chadelaud, qui avait effectué un stage dans le cadre de son Master 2 en services et politiques publics, attend les résultats du concours d'attaché territorial ; elle exerce les fonctions d'analyste fiscalité à la ville du Havre qui l'a recrutée comme attachée contractuelle ;

- Nacim Herzi, qui avait effectué un stage dans le cadre de son BTS de comptabilité et gestion des organisations, a réussi cet examen lors de la session 2014.



## La vie de la chambre

De nombreux départs et arrivées ont eu lieu au cours de cette année 2014. Les voici rappelés également sous forme de calendrier :

1er janvier 2014 : Stéphane Guillet, jusqu'alors assistant de vérification, lauréat du tour extérieur de conseiller de CRC, est affecté à la chambre.



1er janvier 2014 : Estelle Lefrançois, attachée des administrations de l'Etat, précédemment affectée à la préfecture de Seine-Maritime, est recrutée à la chambre en qualité d'assistante.



1er février 2014 : Luc Leroy, attaché principal, est réintégré à France Télécom pour être mis à disposition de la Croix-Rouge du Calvados dans le cadre du partenariat associatif de la société.



1er mars 2014 : Sébastien Gallée est promu président de section et affecté à la CRC de Basse-Normandie, Haute-Normandie, où il présidera la troisième section récemment créée.



1er mars 2014 : Fabrice Navez, procureur financier près la chambre des comptes de Picardie, Nord Pas de Calais, rejoint Rouen pour exercer le Ministère public près la chambre ; il y remplace Marc Beauchemin, promu président de section et affecté à Arras où il exercera la direction du Ministère public près la chambre des comptes de Picardie, Nord Pas de Calais.



1er mars 2014 : Philippe Chavanelle et Olivier Lunion, attachés principaux des administrations de l'Etat, sont affectés à la chambre en qualité d'assistants.



1er août 2014 : Stéphanie Langlois, secrétaire administrative de classe supérieure des juridictions financières, quitte la Cour pour être affectée à la chambre en qualité de greffière-adjointe.



1er septembre 2014 : Catherine Stipon et Thibaut Dargon sont respectivement détachée et affecté à la chambre en qualité d'attachés des administrations de l'Etat, pour y exercer les fonctions d'assistant.



## L'accueil d'un nouveau magistrat : Monsieur Alain SLAMA

Diplômé de l'IEP de Paris et d'un 3ème cycle d'études supérieures en management de l'information, ancien élève de l'Ecole des hautes études en santé publique et Directeur d'hôpital hors classe, Monsieur SLAMA a acquis une expérience irremplaçable de l'administration sanitaire sous l'angle économique, financier et social tout en exerçant ponctuellement divers mandats d'administrateur, que ce soit auprès de la Fédération hospitalière de France ou auprès de l'Association des directeurs d'hôpitaux. Cette excellence dans la connaissance du secteur sanitaire et social s'est construite progressivement autour d'un parcours remarqué au sein d'établissements parmi les plus importants du pays, tels le centre hospitalier de Roubaix, le CHU de Nîmes ou l'assistance publique – hôpitaux de Marseille avant de prendre la direction du Centre hospitalier de Montereau où il a eu à mettre en place un projet médical commun des hôpitaux de Sud Seine et Marne et à coordonner la filière gériatrique Montereau-Provins. Ce parcours remarquable et exigeant lui permet désormais de nous apporter son expertise dans nombre de domaines comme le rôle économique de l'hôpital et les procédures d'achats, le financement et la gouvernance des établissements sanitaires et médico-sociaux ou, encore, l'audit qualité et les systèmes d'information, autant de domaines qui sont au cœur de nos réflexions actuelles.



1er septembre 2014 : Jacques Decours, secrétaire administratif de classe exceptionnelle des juridictions financières, assistant de vérification, fait valoir ses droits à la retraite.



1er octobre 2014 : Gisèle Primault, attachée des administrations de l'Etat, fait valoir ses droits à la retraite ; elle est remplacée dans ses fonctions de greffière par Véronique Lafèvre, jusqu'alors greffière-adjointe.



31 décembre 2014 : Dominique Perrin, secrétaire administratif de classe exceptionnelle des juridictions financières, assistant de vérification, fait valoir ses droits à la retraite.





# L'audience solennelle du 3 octobre

Pour la deuxième année consécutive, Didier Migaud, Premier président, a honoré de sa présence la chambre régionale des comptes de Basse-Normandie, Haute-Normandie à l'occasion de son audience solennelle du 3 octobre 2014.



Accompagné notamment de Jean-Yves Bertucci, président de la mission d'inspection et de Jérôme Filippini, secrétaire général de la Cour, le Premier président a consacré la matinée à un dialogue avec les magistrats puis les personnels administratifs de la chambre, au cours duquel ont notamment été évoquées les conclusions du groupe de travail sur les assistants.

Un déjeuner avec les grands élus et une conférence de presse avec les médias régionaux ont précédé la tenue de l'audience solennelle de rentrée devant une assemblée nombreuse et riche de personnalités des deux régions.

Rendant compte, selon la tradition, de l'activité de la chambre en 2013, Fabrice Navez, procureur financier, a souligné son maintien à un haut niveau, tant quantitatif que qualitatif, avec 26 jugements répondant avant tout à une volonté pédagogique de la juridiction, 39 ROD émis dans le cadre d'une programmation sélective, 28 saisines budgétaires toutes traitées dans les délais contraints imposés par les textes, sans oublier la participation de la chambre à huit enquêtes communes.

Centrée sur la situation financière des collectivités locales marquée par la raréfaction et la rigidité croissante de leurs ressources, l'allocation de Frédéric Advielle, président de la CRC, a mis en lumière la nécessité qui s'impose à elles de maîtriser des dépenses de fonctionnement – dont la progression est presque double de celle des recettes – pour n'avoir ni à pénaliser les investissements, ni à conduire à une hausse symétrique des impôts locaux.

La chambre a relevé à cet égard des exemples très encourageants d'optimisation par la mutualisation des moyens. Elle considère par ailleurs qu'il existe encore une marge de meilleure adéquation des ressources aux besoins des territoires par le biais de dispositifs de péréquation qui devraient être rendus plus lisibles et plus performants.

À travers leurs recommandations et leurs analyses, les juridictions financières ont l'ambition d'apporter leur expertise au service des assemblées délibérantes et, à travers elles, au service du citoyen, pour contribuer à la mise en place d'une organisation plus rationnelle et plus efficiente ; le président a saisi cette occasion pour remercier l'ensemble des personnels de la chambre pour leur totale disponibilité et leur implication dans la recherche de ces objectifs.



À l'instar du président Advielle, le Premier président a réaffirmé l'ambition des juridictions financières qui est d'être toujours plus utile à la gestion publique, en apportant leur expertise sur les finances de l'État, de la sécurité sociale ainsi que sur celles des administrations publiques locales, sur lesquelles la Cour a livré son second rapport public thématique.

C'est en effet une attente forte des citoyens – comme en témoigne le regain d'intérêt qui s'est exprimé lors des opérations portes ouvertes organisées dans le cadre des récentes journées du patrimoine – dans un contexte où ceux-ci expriment une exigence aussi forte que légitime quant au meilleur usage possible de chaque euro d'argent public.

C'est pourquoi les juridictions financières ne se contentent pas de constater ce qui ne va pas, mais s'engagent, au travers de leurs recommandations, en proposant des pistes possibles pour une gestion plus efficiente des finances publiques locales.

Le Premier président a insisté sur la nécessité de rechercher une spécialisation plus poussée des différents niveaux de collectivités, la simplification des échelons administratifs, ainsi que l'élimination des compétences concurrentes entre collectivités et les normes surabondantes.

À travers son président, c'est toute la chambre de Basse-Normandie, Haute-Normandie que Didier Migaud a remercié pour son investissement, non seulement sur des travaux qui contribuent à ceux de la Cour ou à des rapports publics thématiques, mais aussi sur les contrôles organiques minutieusement programmés au terme d'une analyse de risques étayée et qui correspondent à un impératif démocratique

et à une attente constante des citoyens.



---

## Une seconde audience solennelle en octobre

Une semaine plus tard, le 10 octobre, la chambre régionale des comptes de Basse-Normandie, Haute-Normandie tenait une nouvelle audience solennelle pour recevoir le serment de Véronique Lefaiivre, Stéphanie Langlois, Laurence Trabuchet et Christiane Féré en qualité de greffière, greffière-adjointe et collaboratrices du greffe de la juridiction.



*La prestation de serment de Christiane Féré et Laurence Trabuchet*

---

## Formation interne

Si les magistrats et agents de la chambre participent à un grand nombre de formations dispensées à la Cour, d'autres formations sont organisées en interne, à l'initiative des personnes spécialisées dans tel ou tel domaine.

C'est ainsi que Catherine Le Deunf a formé les nouvelles équipes de contrôle à la constitution des dossiers d'instruction (DLR) électroniques, le 23 mai 2014.

Pierre Lièvre et Michèle Cantrel, quant à eux, sont intervenus le 16 mai sur le thème du financement des établissements publics de santé, qui a donné lieu notamment à un examen approfondi des contrats de retour à l'équilibre (CREF), destinés à définir la trajectoire financière de retour à l'équilibre et de désendettement des hôpitaux, sujet particulièrement préoccupant pour les chambres régionales des comptes.

*La formation à la chambre en 2014, un effort particulièrement soutenu compte tenu des récents recrutements :*

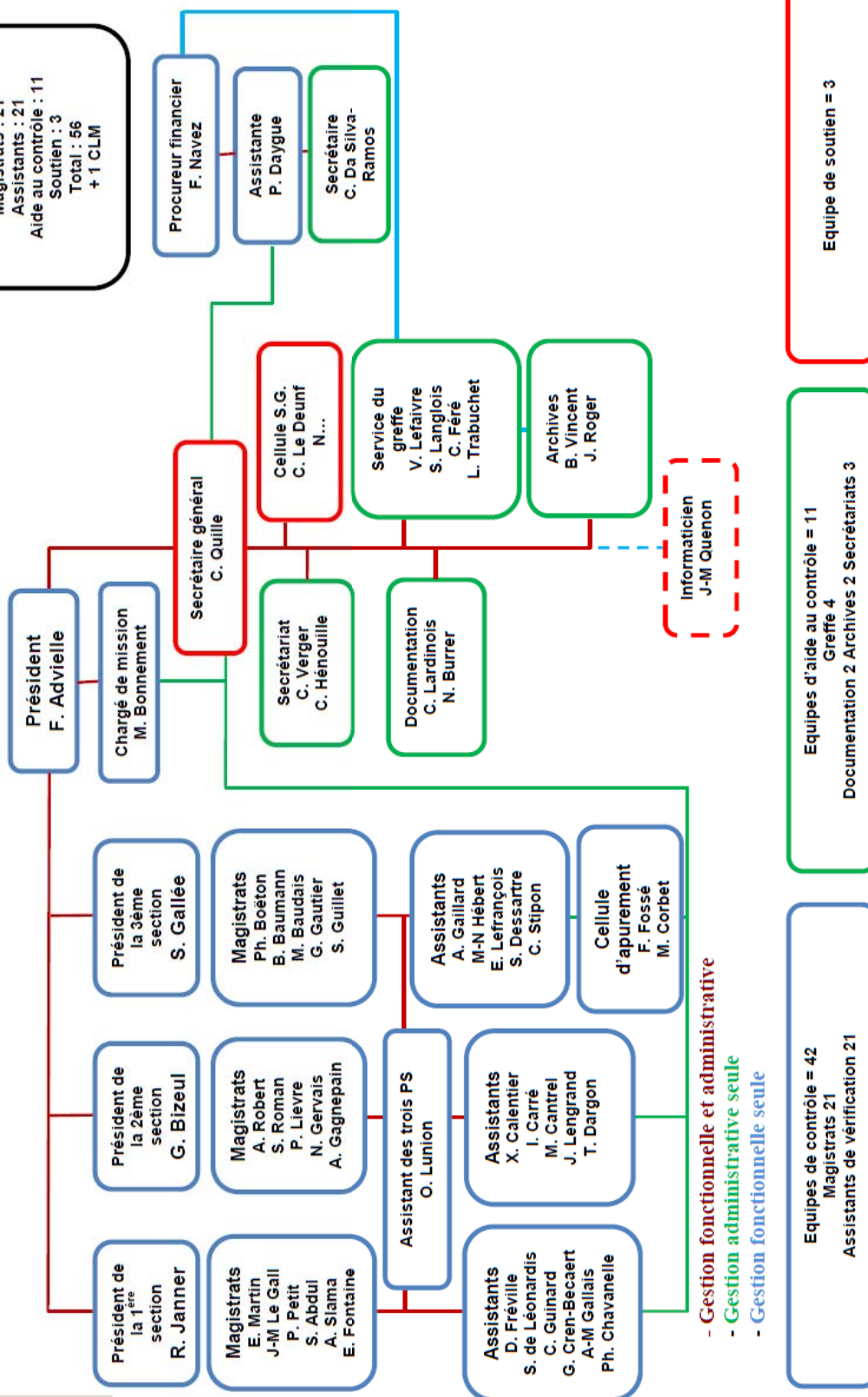
*443 journées de formation, soit  
4% du temps de travail,  
2 équivalents temps plein (ETP)  
et une moyenne de 8,2 jours par agent*

# à suivre...

# ORGANIGRAMME DE LA CHAMBRE REGIONALE DES COMPTES DE BASSE-NORMANDIE, HAUTE-NORMANDIE

1<sup>er</sup> janvier 2015

Effectif de la chambre au  
1<sup>er</sup> janvier 2015  
Magistrats : 21  
Assistants : 21  
Aide au contrôle : 11  
Soutien : 3  
Total : 56  
+ 1 CLM



Equipe de soutien = 3

Equipes d'aide au contrôle = 11  
Greffe 4  
Documentation 2 Archives 2 Secrétariats 3

Equipes de contrôle = 42  
Magistrats 21  
Assistants de vérification 21

- Gestion fonctionnelle et administrative
- Gestion administrative seule
- Gestion fonctionnelle seule

**CHAMBRE RÉGIONALE DES COMPTES DE  
BASSE-NORMANDIE, HAUTE-NORMANDIE**

21 rue Bouquet  
CS 11110  
76174 Rouen cedex

Téléphone : 02.35.07.92.00  
Télécopie : 02.35.89.90.69  
Messagerie : crc@bn-hn.ccomptes.fr

Chambre régionale  
des comptes  
Basse-Normandie,  
Haute-Normandie



Site internet des  
juridictions financières  
[www.ccomptes.fr](http://www.ccomptes.fr)