



Le Président

Direction générale des Services

Direction des Finances et du  
Conseil en Gestion

Tél : 03.59.73.53.76

[matthieu.barbier@lenord.fr](mailto:matthieu.barbier@lenord.fr)

Réf. : DFCEG/2020/26

Dossier suivi par : Matthieu BARBIER

Courrier arrivé  
Greffe CRC Hauts-de-France  
N° 993 du 10-12-2020

Monsieur Frédéric ADVIELLE  
Président de la Chambre Régionale des  
Comptes Hauts-de-France  
Hôtel du Bois de Fossez  
14, rue du Marché au Filé  
62012 ARRAS Cedex

Lille, le

/ 9 DEC. 2020

Monsieur le Président,

J'ai lu avec beaucoup d'attention le rapport définitif relatif au contrôle des comptes et de la gestion du Département du Nord, que vous nous avez fait parvenir.

Ce document fait à la fois le bilan de la mandature que j'ai l'honneur de présider, mais trace aussi des perspectives pour l'avenir. Permettez-moi d'aborder l'un puis l'autre de ces sujets.

\*\*\*

Concernant le bilan du mandat qui se termine, je retiens du rapport proposé un satisfecit sur la gestion de la collectivité sur la période de contrôle, à savoir les exercices 2016 et suivants. En effet, le rapport définitif fait mention d'une seule préconisation – celle l'invitant à formaliser et mettre en œuvre un plan d'économies visant, à l'horizon de trois ans, à l'amélioration de l'efficacité de la dépense. A titre de comparaison, le dernier rapport, publié en octobre 2016 portant sur les exercices 2010 à 2015, mettait en avant 20 recommandations.

Cette conclusion ne me surprend pas. Depuis 2015, l'impératif du redressement de la situation financière du Département s'imposait à tous. Fin 2019, l'épargne brute est de 275 M€, contre 106 M€ en début de période. Dans le même temps, l'endettement a diminué de 217 M€ et la capacité de désendettement est passée de 13,3 à 4,3 années. En d'autres termes, nous avons réussi à basculer d'une situation proche d'une « faillite » départementale, qui aurait conduit le Préfet à saisir votre institution, à une situation budgétaire soutenable.

J'apporterai en revanche quelques nuances sur l'explication de cette hausse. Sans mésestimer les efforts faits par la collectivité, la synthèse précise que le Département « *a avant tout bénéficié du dynamisme des recettes de fonctionnement, servi par une conjoncture économique favorable, dont principalement les droits de mutation à titre onéreux* ». Cette présentation me semble un résumé partiel des évolutions que notre institution a connues.

Suivant la présentation du rapport, j'évoquerais d'abord les recettes, pour parler ensuite des dépenses.

Concernant les recettes, il est vrai que nous avons pu compter sur les droits de mutation à titre onéreux, qui ont progressé de 93,5 M€ et ont participé au redressement de la situation financière de la collectivité. Mais les autres hausses de recettes dont la collectivité a pu bénéficier doivent beaucoup à l'effort de la collectivité et des habitants.

Effort des habitants d'abord, puisque le redressement des finances départementales a été permis par l'augmentation du taux de la Taxe Foncière sur les propriétés bâties en 2016. Cet effort était nécessaire, à court terme pour pouvoir équilibrer le budget de la collectivité et à long terme pour mettre en œuvre les mesures d'économies. Vous insistez d'ailleurs sur le niveau de ce taux en le comparant avec la moyenne nationale (12,6 % contre 21,5 %). Malgré tout, je partage l'importance de limiter la pression fiscale sur nos concitoyens et je me suis attaché à réduire ce taux de 10% dès que les résultats de la politique de redressement financier me l'ont permis à savoir 2018. La TFPB est ainsi passée de 21,5% à 19,3%.

Effort de la collectivité ensuite qui a développé une culture de la recette durant tout le mandat. Un seul exemple : les fonds de péréquation des droits de mutation qui progressent de 38 M€. Je vous sais gré de reprendre mes propos quand j'affirme que ce dynamisme a été conforté grâce à l'impact du travail de pédagogie et de conviction, à l'Assemblée des Départements de France. Il m'a semblé important d'y défendre la nécessité d'accentuer le niveau de la péréquation en faveur des Départements dont les charges ont été plus impactées par la situation économique sur les années passées.

Par ailleurs, je rappelle que s'agissant des dotations et compensations d'État, le manque à gagner cumulé est de 512 M€ pour les années 2016 à 2019, plus élevé que les gains liés à la hausse des DMTO (185 M€) ou encore la hausse du taux de TFPB (306 M€).

Concernant les dépenses cette fois-ci, la Chambre souligne les efforts faits par la collectivité dans toutes les politiques publiques. Je ne peux que souscrire à ce bilan qui reflète l'importance des efforts faits durant tout le mandat pour rationaliser la dépense publique.

Néanmoins, la Chambre ne note qu'une « stabilisation » des dépenses, laissant à penser que le Département se serait contenté de ne pas dépenser plus. A titre de comparaison, les dépenses de l'Etat ont cru sur la même période de 20%.

En effet, pour bien comprendre la dynamique « naturelle » des dépenses de fonctionnement, il convient de mettre en avant plusieurs effets :

- les revalorisations annuelles mécaniques constatées toutes choses égales par ailleurs sur les dépenses de fonctionnement (les allocations dont le montant est réévalué annuellement en fonction de l'inflation, l'inflation qui pèse sur les achats, le GVT qui grève sa masse salariale, la hausse des dépenses dans les structures que le Département finance (établissements enfance/PA/PH, SDIS...) pour lesquelles ces mêmes effets s'appliquent) ;
- l'effet volume de certaines politiques que le Département ne maîtrise que partiellement, notamment l'APA dont la hausse est fortement corrélée au vieillissement de la population ;
- les nouvelles dépenses imposées par l'Etat telles que les mineurs non accompagnés (MNA, dont le budget direct est passé de 6,4M€ en 2017 à 24,4 M€ en 2019), les accords PPCR, la mise en œuvre de la loi ASV à partir de 2017 (APA à domicile, droit au répit) ou la revalorisation forfaitaire du RSA de +10% entre 2013 et 2017, soit 242 M€ par rapport à 2013 ;

- la réduction des arriérés RSA et hébergement qu'il a fallu financer sur la période (16 M€ sur l'Enfance, 17 M€ sur les Personnes Agées, 3 M€ sur les Personnes Handicapées, 21 M€ sur le RSA, soit 57 M€ au total entre 2016 et 2019).

**Compte tenu de tous ces éléments, la simple stabilisation en valeur des dépenses correspond à un effort drastique auquel a contribué l'ensemble des politiques publiques. Je tiens à souligner ce point, tant pour la collectivité qui s'est fortement investie dans cette démarche, que pour les habitants qui ont été sollicités au travers de la hausse de la taxe foncière.**

Mais ce qu'il faut retenir avant tout, c'est que cet effort a été réalisé dans un souci constant d'efficience et de performance de nos politiques publiques, au plus près de l'évolution des besoins et des attentes des Nordistes.

Pour prendre un exemple emblématique, l'action volontariste du Département en matière de maîtrise de la dépense RSA a favorisé l'insertion professionnelle (déploiement des Maisons Départementales de l'insertion et l'emploi (MDIE)). Les chiffres démontrent l'efficacité de cette politique : entre juin et août 2020, le nombre de bénéficiaire du RSA a augmenté de seulement 2,5% par rapport à l'année dernière, soit la plus faible hausse de France métropolitaine où la moyenne s'établit à 7,8% (source CNAF).

Mais cette démarche a été étendue à bien d'autres domaines : le déploiement de solutions alternatives au placement en établissement, notamment grâce à l'accueil familial qui s'est développé dans le champ de l'autonomie (soutien du maintien à domicile pour les personnes âgées, développement de l'habitat inclusif pour les personnes en situation de Handicap, etc) ; le paiement net qui permet d'appliquer le principe de subsidiarité à la gestion de l'hébergement pour les bénéficiaires à l'aide sociale ; la contractualisation en CPOM avec les établissements qui permet d'améliorer le pilotage des établissements tout en leur donnant de la visibilité.

La Chambre elle-même dans son rapport mentionne d'autres exemples de transformation de politiques pour mieux correspondre aux besoins évolutifs des populations, comme la refonte des modalités de prise en charge des enfants et des jeunes, en privilégiant l'accueil en famille et l'accompagnement à domicile par rapport à l'accueil en établissement.

Enfin, en privilégiant le rétablissement de son épargne, le Département a amélioré sa capacité d'investissement. Sa contribution au financement propre de l'investissement a ainsi augmenté, passant de 36 % en 2016 à 60 % en 2019. Après des années de baisses successives liées à la situation financière de plus en plus dégradée pour la collectivité, l'exécutif a choisi de stabiliser des dépenses le temps d'améliorer les ratios financiers et de récupérer la confiance des banques. Ces efforts ont permis de relancer une politique d'investissement à partir de 2019 qui devrait produire des résultats meilleurs encore en 2020.

\*\*\*

S'agissant cette fois-ci de l'avenir, je partage vos préoccupations quant aux effets de la crise sanitaire. Si la collectivité devrait conserver des ratios convenables en 2020 et 2021, la vigilance s'impose pour les années à venir. Comme indiqué dans votre rapport, de grandes incertitudes demeurent tant sur les recettes (CVAE, fonds de péréquation, DMTO) que sur les dépenses de fonctionnement (RSA, APA).

En conclusion, quand la Chambre affirme que « *La réduction de la dépense constitue le seul véritable levier du Département pour préserver son avenir financier.* », elle énonce une réalité budgétaire, dès lors que le Département n'a plus de marge de manœuvre sur les recettes.

Comme le Nord l'a montré, les Départements sont prêts à développer des politiques d'économies pour limiter leurs dépenses. Néanmoins, ce travail ne peut pas être mené indéfiniment et la Chambre peine d'ailleurs à trouver de nouvelles pistes d'économie à mettre en œuvre : la proposition de stabilisation du budget du SDIS minore les efforts faits depuis plusieurs années au travers de la stabilisation de sa dotation. Quant à l'évolution de la masse salariale, il serait intéressant que la Chambre précise les domaines dans lesquels une réduction des effectifs est souhaitable.

Les Départements ne pourront pas indéfiniment mener des plans d'optimisation pour absorber l'effet de ciseau de ressources qui évoluent structurellement beaucoup moins vite que leurs charges, comme l'a encore rappelé, après la Cour des Comptes, le rapport Cazeneuve et sans pour autant que le Gouvernement ne se soit saisi du sujet.

Ils ne pourront pas continuer à se voir transférer des dépenses sans compensation totale : la prime de feu que vous évoquez dans votre rapport en est un exemple, mais la création de la PCH parentalité ou la réforme de l'assurance chômage qui fera implicitement basculer des bénéficiaires vers le RSA en sont d'autres illustrations.

Ils ne pourront pas être appelés par l'Etat pour financer des dispositifs pérennes via le plan pauvreté et le plan Taquet par exemple, si ces dispositifs perdurent, mais que l'aide de l'Etat disparaît après 2 ou 3 années.

Surtout, ils ne pourront pas participer à la relance économique de ces prochaines années s'ils sont, comme c'est le cas aujourd'hui, considérés comme les parents pauvres des dispositifs de subventionnement comme le CPER ou le plan de relance.

En synthèse, si les départements ne disposent pas rapidement d'un nouveau levier fiscal, qui ne peut être désormais qu'un pouvoir de taux sur les DMTO, ils ne pourront pas faire face à la situation financière qui s'annonce, ni aux besoins des habitants et du territoire qui vont se faire jour dans cette période de crise.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments les meilleurs *et les plus cordiaux.*



**Jean-René LECERF**  
**Président du Département du Nord**