



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

COLLECTIVITÉ EUROPÉENNE D'ALSACE

(Département du Bas-Rhin)

Exercices 2021 et suivants

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE.....	4
RECOMMANDATION	6
RAPPELS DU DROIT.....	7
PROCÉDURE.....	8
INTRODUCTION.....	9
1 UN PROCESSUS DE CONVERGENCE ENCORE EN COURS	10
1.1 Des travaux de rapprochement initiés dès 2018 par les départements du Bas-Rhin et du Haut-Rhin	10
1.2 Une organisation territoriale privilégiant la proximité, inspirée de celle du département du Bas-Rhin	11
1.2.1 L'héritage de l'organisation territoriale du Bas-Rhin	11
1.2.2 Une volonté de maintenir les lieux d'accueil des citoyens	13
1.3 Des chantiers de convergence dont l'état d'avancement est encore hétérogène	13
1.3.1 Une fusion des satellites départementaux bien avancée, mais qui reste à parachever	14
1.3.1.1 Les fusions antérieures à la création de la CeA	14
1.3.1.2 Les fusions engagées dès 2021	14
1.3.1.3 Des convergences à finaliser	15
1.3.2 Un alignement par le haut du régime indemnitaire	16
1.3.3 Des règles de gestion et de financement des collèges partiellement harmonisées	17
1.3.4 Une convergence du système d'information en retard par rapport aux objectifs initiaux	18
2 UNE GESTION INTERNE À AMÉLIORER SUR PLUSIEURS POINTS.....	20
2.1 Des éléments de la gestion des ressources humaines perfectibles	20
2.1.1 Un régime indemnitaire à mettre en conformité	20
2.1.1.1 Un complément annuel de rémunération (CAR) irrégulièrement versé	20
2.1.1.2 Un complément indemnitaire annuel (CIA) insuffisamment corrélé à la manière de servir	21
2.1.2 Des intérim d'emplois fonctionnels réalisés par un agent ne relevant pas du corps des administrateurs territoriaux	22
2.1.3 Système d'information RH : la mise en œuvre complexe d'un projet ambitieux.....	23

2.2 Une gestion du système d'information trop longtemps sans stratégie	24
2.2.1 Une stratégie formalisée très tardivement.....	25
2.2.1.1 Des ressources insuffisantes et une stratégie formalisée seulement en 2024	25
2.2.1.2 Une réorganisation de la DSIN à intégrer aux enjeux stratégiques	25
2.2.1.3 Des plans de réponse aux risques numériques à compléter	26
2.2.2 Une mise en conformité avec le règlement général sur la protection des données (RGPD) à mener à son terme	27
3 UNE SITUATION FINANCIÈRE SATISFAISANTE DONT L'ÉVOLUTION INVITE À LA PRUDENCE	28
3.1 Une information budgétaire et comptable conforme à la réglementation	29
3.2 Des dépenses en augmentation.....	30
3.3 Une situation financière qui reste satisfaisante malgré une diminution régulière de la capacité d'autofinancement	31
3.3.1 Des dépenses de fonctionnement en hausse	31
3.3.1.1 Une augmentation mesurée des produits de gestion	31
3.3.1.2 Des charges de gestion en hausse	31
3.3.1.3 Une capacité d'autofinancement en baisse	34
3.3.2 Une politique d'investissements dynamique et autofinancée en totalité sur la période 2021-2023.....	34
3.3.2.1 Des investissements soutenus à destination principalement des collèges et des routes.....	34
3.3.2.2 Des investissements totalement autofinancés	36
3.3.2.3 Un endettement en baisse	37
3.3.2.4 Des tensions qui pointent à partir de 2023	38
3.4 Une nécessaire prudence pour les années à venir.....	39
ANNEXES.....	41
Annexe n° 1. Les effectifs de la Collectivité européenne d'Alsace au 31 décembre 2023.....	42
Annexe n° 2. Les piliers de fonctionnement de la CeA et axes de convergence.....	43
Annexe n° 3. Les provisions	44
Annexe n° 4. Les immobilisations	47
Annexe n° 5. Les restes à réaliser en fonctionnement	48
Annexe n° 6. Le rattachement des charges à l'exercice	50
Annexe n° 7. Les opérations à classer ou à régulariser	52
Annexe n° 8. Les dépenses et les consommations d'énergie	54
Annexe n° 9. La capacité d'autofinancement de la CeA.....	56
Annexe n° 10. Les investissements de la CeA et leurs financements	57

SYNTHÈSE

La chambre régionale des comptes Grand Est a contrôlé pour la première fois la Collectivité européenne d'Alsace (CeA) créée le 1^{er} janvier 2021 par fusion des départements du Bas-Rhin et du Haut-Rhin.

La poursuite d'un travail de fusion engagé par les départements du Bas-Rhin et du Haut-Rhin

En 2015, à la suite de la consultation électorale tenue en 2013, et dans le cadre de la mise en place de la nouvelle carte des régions, les élus des conseils départementaux alsaciens ont proposé la création d'une collectivité départementale unique. Des consultations et une mission d'information gouvernementale ont permis, à la fin de l'année 2018, de présenter un projet de loi qui a conduit à l'adoption de la loi n° 2019-816 du 2 août 2019 relative aux compétences de la Collectivité européenne d'Alsace, dite loi « Alsace ».

Anticipant l'adoption de cette loi, les conseils départementaux du Bas-Rhin et du Haut-Rhin ont mis en œuvre une gouvernance commune pour permettre de concrétiser leur regroupement dans la CeA afin que celle-ci fonctionne dès le 1^{er} janvier 2021. Cette gouvernance a permis de lancer plusieurs chantiers de convergence.

À ce jour, l'avancement des différents chantiers reste hétérogène.

L'organisation territoriale de la CeA a repris la logique de celle qui existait dans le Bas-Rhin, avec sept territoires. Le chantier de fusion des satellites départementaux est bien avancé sans pour autant avoir été mené à son terme. Par ailleurs, la convergence des systèmes d'information a pris du retard, pénalisant le fonctionnement de la collectivité.

Concernant la situation des agents, la CeA a adopté un régime indemnitaire unique, permettant à la fois de rattraper les disparités constatées entre les départements du Bas-Rhin et du Haut-Rhin et d'attribuer des montants revalorisés, pour coût supplémentaire total de 10,9 M€.

Une gestion des ressources humaines et des systèmes d'information à améliorer

Le nouveau régime indemnitaire des agents présente des irrégularités. D'une part, alors que la prime de fin d'année, appelée complément annuel de rémunération, est perçue par tous les agents, elle ne devrait être versée qu'aux agents précédemment employés par les départements du Bas-Rhin et du Haut-Rhin selon les modalités qui étaient propres à chacune de ces collectivités, conformément à la réglementation sur les avantages collectivement acquis. D'autre part, le complément indemnitaire annuel de rémunération (CIA) est versé selon des critères qui ne permettent pas de différencier suffisamment les agents selon leur manière de servir.

Le nouveau système d'information des ressources humaines (SIRH) présente des points de faiblesse. Il n'est pas suffisamment fiable et les relations entre la CeA et l'éditeur du logiciel sont marquées par de nombreux désaccords sur les attendus, pourtant exprimés lors des phases de négociation du marché et stipulés dans les pièces contractuelles.

Plus généralement, le système d'information (SI) de la CeA est perfectible, tant en ce qui concerne le respect de la réglementation relative aux données qu'en ce qui concerne les aspects techniques ou sa gouvernance. La collectivité n'a établi une feuille de route pour la

gestion de son SI que tardivement, en octobre 2024, alors que de nombreux chantiers restent à mener à terme. Les modes de priorisation des projets, les modalités de réorganisation de la direction des systèmes d'information, les procédures et les moyens de prévenir l'obsolescence des matériels doivent être revus ou améliorés sans tarder.

Une situation financière satisfaisante dont l'évolution invite à la prudence pour les années à venir

Entre 2021 et 2023, la CeA a connu une augmentation significative de ses dépenses de fonctionnement et notamment de personnel compte tenu de la création de près de 300 postes (hors transfert de 124 agents chargés de la gestion des autoroutes non concédées), dont 166 étaient pourvus au 31 décembre 2023.

Même si sa capacité d'autofinancement est en baisse, la CeA présente sur ses trois premières années des résultats excédentaires de fonctionnement qui ont permis de financer de nombreux investissements sans avoir à emprunter.

L'analyse prospective établie par la chambre donne toutefois à penser que la capacité d'autofinancement risque de se détériorer rapidement, ce qui invite à la prudence au regard du volume des investissements inscrit à la programmation pluriannuelle adoptée en 2023.

RECOMMANDATION

Recommandation n° 1. (destinataire) : Chiffrer le coût des lieux d'accueil des citoyens de la CeA afin de déterminer les moyens d'améliorer le maillage et l'efficacité de la présence territoriale de la CeA et du « service public alsacien ».

RAPPELS DU DROIT

Rappel du droit n° 1 : (ordonnateur) : Procéder au retrait de la délibération instituant un complément annuel de rémunération, irrégulière au regard de l'article L. 714-11 du code général de la fonction publique.

Rappel du droit n° 2 : (ordonnateur) : Se conformer aux dispositions de l'article 35 du RGPD en réalisant les analyses d'impact relatives à la protection des données obligatoires.

PROCÉDURE

En application des articles L. 211-3 et L. 211-4 du code des juridictions financières, la chambre régionale des comptes Grand Est a inscrit à son programme 2024 le contrôle des comptes et de la gestion de la Collectivité européenne d'Alsace pour les exercices 2021 et suivants.

Le contrôle a été ouvert par courrier du président de la chambre régionale des comptes du 5 janvier 2024, adressé à M. Frédéric BIERRY, ordonnateur en fonctions et seul ordonnateur durant la période sous revue.

En application de l'article L. 243-1 du code des juridictions financières, l'entretien de fin de contrôle a eu lieu le 18 juin 2024 en présence de l'ordonnateur en fonctions, du directeur général des services par intérim et de la directrice générale adjointe en charge des ressources.

Le contrôle a porté sur les modalités de fusion des départements du Bas-Rhin et du Haut-Rhin, la gestion des ressources humaines et le système d'information. L'analyse financière de la collectivité a également été réalisée, rétrospectivement et prospectivement.

Les observations provisoires retenues par la chambre lors de son premier délibéré ont été notifiées le 9 septembre 2024.

Lors de sa séance du 28 novembre 2024, la chambre a examiné la réponse de la CeA et a arrêté les observations définitives développées dans le présent rapport.

INTRODUCTION

En 2015, à la suite de la consultation tenue en 2013 et de la mise en place de la nouvelle carte des régions, les élus des conseils départementaux alsaciens ont proposé la création d'une collectivité départementale unique.

Le Premier ministre a missionné en 2018 M. Jean-Luc MARX, alors préfet du Bas-Rhin, préfet de région, pour évaluer la possibilité d'une redéfinition institutionnelle territoriale et, le cas échéant, pour en préciser les modalités. Remis au Premier ministre le 15 juin 2018, le rapport « Marx » a précédé le dépôt, en février 2019, d'un projet de loi. Celui-ci deviendra la loi n° 2019-816 du 2 août 2019, dite loi « Alsace », créant la Collectivité européenne d'Alsace (CeA).

Issue de la fusion des conseils départementaux du Bas-Rhin et du Haut-Rhin, celle-ci est devenue, le 1^{er} janvier 2021, l'unique collectivité départementale sur le territoire alsacien. Ne relevant pas de la catégorie des collectivités à statut particulier, la CeA exerce pourtant des compétences qui la distinguent des autres départements. Ces prérogatives propres sont :

- la gestion du réseau routier national non concédé, transféré de l'État à la CeA ;
- l'organisation, avec les collectivités de son territoire, de la coopération transfrontalière ;
- la proposition, sur son territoire, tout au long de la scolarité, d'un enseignement facultatif de langue et culture régionales ;
- la coordination, avec les collectivités de son territoire, du développement touristique et des loisirs.

La loi « Alsace » a par ailleurs prévu qu'au 31 décembre 2026, les délibérations des conseils départementaux du Bas-Rhin et du Haut-Rhin cesseront d'être applicables si elles n'ont pas été remplacées par des délibérations de la nouvelle collectivité. La CeA dispose donc de moins de deux années pour assurer la convergence des politiques publiques jusqu'alors différenciées.

La nouvelle collectivité doit permettre de trouver un nouvel équilibre sur un territoire d'une superficie de 8 280 km², frontalier de l'Allemagne et de la Suisse, avec trois aires d'attractivité aux réalités sociales et économiques différentes qui concentrent 75 % de la population : Colmar, Mulhouse et Strasbourg¹.

Les travaux de la chambre ont permis de constater que la fusion des anciens conseils départementaux du Bas-Rhin et du Haut-Rhin, même si elle est bien avancée, est encore en cours (**partie 1**), que la gestion de la nouvelle collectivité est perfectible sur plusieurs points relatifs aux ressources humaines et aux systèmes d'information (**partie 2**) et que la situation financière de la CeA est, sur la période 2021-2023, satisfaisante (**partie 3**).

¹ Pour un détail des statistiques sur ces aires géographiques, voir INSEE, [comparateur de territoires](#)

1 UN PROCESSUS DE CONVERGENCE ENCORE EN COURS

Avant leur regroupement, les départements du Bas-Rhin et du Haut-Rhin avaient organisé la convergence de leurs politiques et de leurs organisations en adoptant une feuille de route et des principes d'action dans la perspective de la nouvelle collectivité (1.1). Cette convergence a permis d'aboutir à une nouvelle organisation territoriale visant un objectif de proximité, inspirée de celle en cours au département du Bas-Rhin (1.2). Plusieurs chantiers de convergence restent néanmoins à mener à leur terme (1.3).

1.1 Des travaux de rapprochement initiés dès 2018 par les départements du Bas-Rhin et du Haut-Rhin

La loi « Alsace » ne prévoyait pas les modalités précises de fusion des conseils départementaux du Bas-Rhin et du Haut-Rhin. Dès novembre 2018, ces deux collectivités ont anticipé la future gouvernance en adoptant une résolution commune et une feuille de route en vue de la fusion. Politiquement, la déclaration commune a défini la future CeA comme une collectivité qui reposerait sur trois piliers : la proximité, la citoyenneté et l'efficacité².

Ce projet politique précisé, la fusion s'est structurée autour d'un comité de pilotage « politique », composé des présidents des conseils départementaux du Bas-Rhin et du Haut-Rhin et de 18 élus, et d'un comité de coordination rassemblant les deux directeurs généraux des services des deux collectivités et deux directeurs de projet. Le comité de pilotage déterminait les mesures de coordination des travaux de la fusion et le comité de coordination les mettait en œuvre.

Le travail de ce dernier s'est appuyé sur huit axes³ qui ont permis de structurer 450 « chantiers de convergence », dont le recensement s'est terminé à l'été 2019. Cette liste de projets a conduit le comité de coordination à affiner la typologie des projets pour mieux allouer les ressources disponibles. Ainsi, étaient considérés prioritaires les « chantiers » dont la convergence était obligatoire au 1^{er} janvier 2021 et ceux qui étaient primordiaux en raison de leur intérêt politique. Les projets qui n'étaient pas prioritaires pour le fonctionnement de la CeA dès 2021 ont été mis en convergence progressivement, soit pour 2021 quand les moyens le permettaient, soit après le lancement de la CeA.

Depuis le 1^{er} janvier 2021, les différents projets font l'objet d'un suivi par les services du secrétariat général de la CeA et le comité de direction générale arbitre l'avancement des convergences.

² Voir annexe n° 2.

³ Voir annexe n° 2.

1.2 Une organisation territoriale privilégiant la proximité, inspirée de celle du département du Bas-Rhin

La fusion des départements du Bas-Rhin et du Haut-Rhin laisse la CeA seule collectivité départementale en Alsace, devant répondre au défi de maintenir des relations avec les collectivités et les citoyens du territoire. La collectivité a repris la logique d'organisation territoriale du département du Bas-Rhin et défini sept territoires et les principes d'une contractualisation avec ces derniers (1.2.1.1). Par ailleurs, pour maintenir le lien avec les citoyens, la CeA a développé un « service public alsacien » (1.2.1.2).

1.2.1 L'héritage de l'organisation territoriale du Bas-Rhin

Jusqu'à sa disparition en 2020, le conseil départemental du Bas-Rhin organisait son intervention entre quatre territoires (territoires d'action nord, sud, ouest et Eurométropole de Strasbourg). Ces territoires faisaient l'objet d'un diagnostic des enjeux et des besoins, permettant ensuite au département de proposer de contractualiser son action avec les collectivités concernées. Ces contrats étaient dénommés « contrats de développement territorial et humain ».

Reprenant cette logique d'organisation territoriale, la CeA a structuré⁴ une gouvernance politique et administrative de proximité en créant sept territoires⁵, chacun représenté par une commission politique. Composée des conseillers d'Alsace élus sur ce territoire, cette commission territoriale constitue un lieu de dialogue permettant de prendre en compte les enjeux actuels des territoires. Chacune d'entre elles est consultée pour les décisions ayant un effet direct sur le quotidien des citoyens concernés. Chaque territoire reçoit l'appui administratif de sept délégations territoriales de la CeA. Avec à sa tête un délégué territorial de la direction générale, ces délégations permettent d'appuyer le travail des élus dans ces territoires, grâce aux agents qui sont référents locaux pour les principales compétences du département.

⁴ En prévoyant, notamment, les articulations des travaux des commissions thématiques et des commissions territoriales.

⁵ Nord Alsace Haguenau Wissembourg ; Ouest Alsace Saverne Molsheim ; Eurométropole de Strasbourg ; Centre Alsace ; Région de Colmar ; Agglomération de Mulhouse ; Sud Alsace Saint-Louis Sundgau Thur-Doller.

Carte n° 1 : Les territoires de la Collectivité européenne d'Alsace

Source : Collectivité européenne d'Alsace

Les territoires et les délégations territoriales constituent l'échelon à partir duquel la CeA a développé sa stratégie de contractualisation territoriale. Pour chacun d'eux et en s'appuyant sur les collectivités concernées, la CeA a déterminé les enjeux et les moyens d'y répondre tant sur le plan de l'ingénierie que des moyens financiers.

Ce soutien financier se répartit en deux interventions principales, respectivement de 173 M€ et 167 M€ sur la période 2022-2025 : une intervention sectorielle (ex : aide aux personnes âgées dépendantes, le développement du sport, de la culture) et une participation dans le cadre des quatre fonds alsaciens : le fonds de solidarité territoriale, le fonds d'attractivité Alsace, le fonds communal Alsace et le fonds d'innovation territoriale⁶.

Les projets éligibles à ces fonds sont ceux qui ne peuvent être financés par d'autres modalités. Les modalités de leur mobilisation sont précisées, par territoire, dans le contrat territorial. Le fonds d'attractivité Alsace est celui qui renvoie à une intégration territoriale plus forte puisque le financement est conditionné à une synergie territoriale avérée. Le projet est d'abord concerté entre les acteurs locaux intéressés, travaillé ensuite avec les conseillers d'Alsace du territoire pour enfin être arbitré par les commissions territoriales compétentes.

⁶ Pour une présentation du fonctionnement de ces fonds, voir la délibération n° CD-2023-3-1-1 du 19 juin 2023 et ses annexes, disponibles sur [le site Internet](#) de la Collectivité européenne d'Alsace.

Le soutien financier de la CeA par ce biais ne conduit pas à allonger le délai d'instruction des demandes, qui varient entre deux et huit mois⁷ (pour le fonds d'attractivité Alsace).

Cette politique de contractualisation a permis à la CeA de renouveler la logique de l'intervention départementale sur l'ensemble du territoire.

1.2.2 Une volonté de maintenir les lieux d'accueil des citoyens

Afin d'éviter que la fusion des conseils départementaux du Bas-Rhin et du Haut-Rhin ne représente un risque d'éloignement pour les citoyens, la CeA a adopté en 2023 une stratégie intitulée « service public alsacien » (SPA). Cette politique décline des actions précises sur la période 2023-2026.

Parallèlement aux 26 maisons *France services* présentes sur le territoire de la CeA, la CeA poursuit l'objectif de proposer « *un lieu d'accueil à moins de 20 minutes en transport de chaque Alsacien* ». Aujourd'hui, elle dispose et participe au financement de 157 lieux d'accueil sociaux, 6 antennes de la bibliothèque d'Alsace, une maison de l'habitat en territoire, 3 InfoBest et la maison de services du Rhin supérieur.

La CeA a hérité de ces lieux d'accueil des conseils départementaux alsaciens et travaille à la rationalisation de leur maillage. À titre d'illustration, à Haguenau, la CeA prépare la reconversion du bâtiment d'un collège laissé en friche afin d'y regrouper plusieurs services en un seul lieu.

La collectivité n'est cependant pas en mesure d'indiquer le coût que représentent ses lieux d'accueil. Une évaluation permettrait d'identifier les dépenses pouvant être rationalisées et de faciliter la reconversion de certains sites. La chambre recommande donc à la CeA d'objectiver le caractère efficient de sa politique de « service public alsacien » en menant une étude du coût de sa présence territoriale.

Recommandation n° 1. (destinataire) : Chiffrer le coût des lieux d'accueil des citoyens de la CeA afin de déterminer les moyens d'améliorer le maillage et l'efficacité de la présence territoriale de la CeA et du « service public alsacien ».

1.3 Des chantiers de convergence dont l'état d'avancement est encore hétérogène

La convergence des deux anciens conseils départementaux du Bas-Rhin et du Haut-Rhin s'articule autour de chantiers qui ne présentent pas le même état d'avancement.

⁷ Les délais d'instruction constatés se répartissent ainsi :

- fonds de solidarité territoriale : 2 mois ;
- fonds d'innovation territoriale : 3 mois ;
- fonds communal alsace : 4 mois ;
- fonds d'attractivité alsace : 8 mois.

Ainsi, la fusion des satellites départementaux est aujourd'hui en voie d'achèvement (1.2.1). De même, des travaux d'unification significatifs ont été engagés en matière de gestion des ressources humaines, avec la définition d'un régime indemnitaire commun pour les agents des catégories B et C (1.2.2). D'autres chantiers, en revanche, sont moins avancés : l'harmonisation des règles de gestion des collèges laisse subsister des spécificités entre le Bas-Rhin et le Haut-Rhin (1.2.3) et les travaux relatifs aux systèmes d'information ont pris un retard important (1.2.4).

1.3.1 Une fusion des satellites départementaux bien avancée, mais qui reste à parachever

Dans le contexte du regroupement de deux départements, la problématique de la fusion des satellites se pose. Comme de nombreux départements, les conseils départementaux du Bas-Rhin et du Haut-Rhin s'appuyaient en effet sur ces organismes satellites pour mettre en œuvre certaines de leurs politiques publiques. Chacune des deux collectivités disposaient de ses propres satellites. Certaines fusions ont été anticipées avant même la création de la CeA (1.3.1.1). D'autres ont abouti dès 2021 (1.3.1.2). Certains demeurent encore distincts (1.3.1.3).

1.3.1.1 Les fusions antérieures à la création de la CeA

Dès 2015, les conseils départementaux du Bas-Rhin et du Haut-Rhin avaient créé une agence unique de développement touristique : Alsace destination tourisme.

En 2020, ils ont œuvré à la fusion des conseils d'architecture, d'urbanisme et de l'environnement (CAUE)⁸ en un CAUE Alsace. Les délibérations adoptées en 2020 par chacun des deux conseils départementaux ont permis, *in fine*, de signer les traités de fusion des CAUE en juin 2021.

1.3.1.2 Les fusions engagées dès 2021

Les conséquences institutionnelles de la disparition des conseils départementaux du Bas-Rhin et du Haut-Rhin n'ont pas été traitées par la loi « Alsace », mais par l'ordonnance n° 2020-1304 du 28 octobre 2020 portant diverses mesures institutionnelles relatives à la création de la Collectivité européenne d'Alsace. Non encore ratifiée par le Parlement, cette ordonnance prescrit le remplacement, au 1^{er} janvier 2022, des deux anciennes maisons départementales des personnes handicapées (MDPH) par la « MDPH d'Alsace ». Après en avoir délibéré en décembre 2021, l'assemblée délibérante a autorisé la signature de la

⁸ Institué par la loi n° 77-2 du 3 janvier 1977 sur l'architecture, les conseils d'architecture, d'urbanisme et de l'environnement sont des associations qui ont « pour mission de développer l'information, la sensibilité et l'esprit de participation du public dans le domaine de l'architecture, de l'urbanisme et de l'environnement. [Ainsi], il[s] contribue[nt], directement ou indirectement, à la formation et au perfectionnement des maîtres d'ouvrage, des professionnels et des agents des administrations et des collectivités qui interviennent dans le domaine de la construction. »

convention constitutive du groupement d'intérêt public⁹ « maison départementale des personnes handicapées d'Alsace ».

Par ailleurs, depuis sa création au 1^{er} janvier 2021, la CeA dispose d'une unique bibliothèque départementale et d'un seul service départemental des archives.

1.3.1.3 Des convergences à finaliser

Logement

En matière d'information au logement, les départements peuvent, avec l'État, créer une association départementale d'information sur le logement¹⁰. En Alsace, les deux agences départementales d'information sur le logement (Adil) du Bas-Rhin et du Haut-Rhin continuent de coexister. Leur convergence est à l'étude. Cependant, les deux agences bas-rhinoise et haut-rhinoise n'ont pas un fonctionnement similaire. L'Adil 68 assure notamment une mission d'observatoire de l'habitat. Dès lors, la convergence des deux agences suppose au préalable un travail précis sur la manière de poursuivre des missions aujourd'hui exercées de manière différenciée.

De plus, la CeA se voit rattacher deux offices publics de l'habitat (OPH) : Habitats de Haute-Alsace (HHA) pour le département du Haut-Rhin et Alsace Habitat, pour le département du Bas-Rhin. La CeA a indiqué qu'actuellement, compte tenu des spécificités et des histoires propres à ces deux OPH, un rapprochement n'est pas prévu. La fusion des OPH étant facultative, la CeA doit veiller à ce que la présence de deux OPH, agissant sur les anciens territoires du Bas-Rhin et du Haut-Rhin, ne conduise pas à une application différenciée de sa politique du logement.

Enfance

Deux établissements accueillent les enfants faisant l'objet d'une ordonnance judiciaire de placement : le foyer de l'enfance (situé à Strasbourg, Bas-Rhin) et la cité de l'enfance (située à Colmar, Haut-Rhin). Ces deux structures font l'objet de deux budgets annexes distincts. La CeA n'a pas évoqué de projet de fusion de ces foyers d'accueil, précisant que l'établissement du Bas-Rhin répond à une logique de placement d'urgence, quand celui du Haut-Rhin répond à un besoin de placement long. De plus, le foyer de l'enfance relève d'un statut hospitalier.

Toutefois, ces spécificités ne s'opposent pas à la création d'un établissement unique, réparti en deux sites. Cela permettrait de prendre acte des conséquences de la fusion et d'assurer une gestion unifiée sur les deux territoires bas-rhinois et haut-rhinois. Chacune des structures pourrait conserver une spécificité au regard de ses missions historiques. Cependant, la particularité du statut du foyer de l'enfance suppose, *a minima*, une réflexion sur le maintien d'un statut hospitalier.

⁹ L'article L. 146-4 du code de l'action sociale et des familles dispose que les maisons départementales des personnes handicapées sont obligatoirement créées sous la forme d'un groupement d'intérêt public. Il ne s'agit donc pas d'une spécificité de la CeA.

¹⁰ L'article L. 366-1 du code de la construction et de l'habitation dispose les principales missions de ces associations, lesquelles doivent, principalement, assurer une information gratuite des usagers sur leurs droits et leurs obligations en matière de logement.

Services d'incendie et de secours

La fusion des conseils départementaux du Bas-Rhin et du Haut-Rhin ne s'est pas accompagnée de la création d'un unique service départemental d'incendie et de secours (SDIS), notamment parce que les départements du Bas-Rhin et du Haut-Rhin, en tant que circonscription administrative de l'État, n'ont pas disparu.

L'ordonnance n° 2020-1304 du 28 octobre 2020 précitée dispose en effet le maintien et l'organisation des deux services territoriaux d'incendie et de secours en Alsace : le service d'incendie et de secours (SIS) du Bas-Rhin et le SIS du Haut-Rhin. Ils sont administrés par un conseil d'administration et présidés tous deux par le président de la CeA.

Le financement de ces SIS fait l'objet d'une délibération chaque année, fixant pour chacun d'entre eux les montants alloués par la CeA, en fonction des besoins de chacun de ces services.

1.3.2 Un alignement par le haut du régime indemnitaire

La loi « Alsace » prescrivait la nécessité pour les départements du Bas-Rhin et du Haut-Rhin de tenir, avec les organisations syndicales représentatives, des négociations portant à la fois sur les changements consécutifs à la création de la CeA et sur les conditions liées au regroupement des départements. En ne précisant que le contenu des accords, il revenait aux conseils départementaux de décider de la manière de conduire ces négociations.

Les deux accords¹¹ adoptés en 2020 actaient une stratégie en deux temps : répondre aux convergences les plus urgentes avant le 1^{er} janvier 2021 et poursuivre les négociations après le lancement de la CeA.

La modification de la part fixe et principale du régime indemnitaire, liée aux fonctions (indemnité dite IFSE) a suivi avant tout une logique d'alignement des deux régimes indemnitaires sur celui des deux le plus élevé, en l'espèce celui mis en place dans le Haut-Rhin. Cette évolution a cependant abouti à une augmentation globale des montants cibles de régime indemnitaire pour toutes les catégories d'agents.

¹¹ Un pour chaque conseil départemental.

**Tableau n° 1 : Évolution des montants mensuels bruts cibles
perçus par les agents de la CeA au titre de l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise IFSE
(en euros)**

Groupes de fonctions	Montants cibles CD67	Montants cibles CD68	Montants cibles CeA	Augmentation par rapport à la situation au CD67	Augmentation par rapport à la situation au CD68
C1	150	235	285	90 %	21 %
C2	110	195	235	114 %	21 %
C3	90	150	180	100 %	20 %
B1	550	550	580	5 %	5 %
B2	300	385	405	35 %	5 %
B3	200	270	300	50 %	11 %
A1	900	1 100	Inchangé		
A2	600	900	Inchangé		
A3	550	550	580	5 %	5 %
A4	350	385	420	20 %	9 %

Source : Chambre régionale des comptes, d'après les données fournies par la CeA

S'agissant des sujétions particulières, les montants ont été rehaussés pour atteindre les plus élevés et des indemnités ont été créées dans chacun des départements qui ne versait pas les indemnités servies par l'autre. Les assistants familiaux ont également bénéficié d'un régime plus favorable.

Les revalorisations des montants cibles ont été différentes selon la catégorie concernée : entre 20 % et 114 % en catégorie C, entre 5 % et 50 % pour la catégorie B et entre 5 % et 20 % pour la catégorie A.

Cette convergence des régimes indemnitaires, incluant les conditions de versement de la nouvelle bonification indiciaire (NBI) représente un coût annuel de 10,9 M€, ainsi répartis :

- rapprochement du RIFSEEP en 2021 : 3,8 M€ ;
- harmonisation NBI en 2022 : 0,4 M€ ;
- harmonisation du référentiel métiers et revalorisation du régime indemnitaire en 2022 : 2,5 M€ ;
- harmonisation du référentiel métiers et revalorisation du régime indemnitaire en 2023 : 3 M€ ;
- convergence du complément annuel de rémunération (CAR) : 1,2 M€.

1.3.3 Des règles de gestion et de financement des collèges partiellement harmonisées

La gestion des collèges relève des départements depuis 1986. La fusion des départements du Bas-Rhin et du Haut-Rhin a conduit à confier à la CeA la gestion de 147 collèges, répartis sur l'ensemble du territoire. Néanmoins, les choix propres de chacun des anciens conseils départementaux n'emportaient pas les mêmes règles de gestion. C'est ainsi qu'une dotation globale de fonctionnement (DGF) et des dotations complémentaires finançaient

les collèges du Bas-Rhin. Dans le Haut-Rhin, seule une DGF annuelle finançait les établissements.

En 2022, la CeA a décidé d'un financement unifié des collèges, avec le versement d'une DGF, calculée selon les mêmes critères¹². De plus, la collectivité a fait le choix d'adopter des « orientations annuelles » pour la gestion des collèges publics. Ce document reprend l'ensemble des financements disponibles, la tarification de la restauration scolaire et l'attribution des logements de fonction. Malgré ces avancées, des règles différentes de gestion des tarifs de restauration scolaire persistent, qu'il conviendrait d'harmoniser.

1.3.4 Une convergence du système d'information en retard par rapport aux objectifs initiaux

La création de la CeA a également conduit à fusionner les systèmes d'information (SI) des départements du Bas-Rhin et du Haut-Rhin. Cette convergence a été préparée dès l'adoption de la loi « Alsace », avec un plan à trois ans pour la période 2019-2021 qui détaillait les objectifs d'un fonctionnement avec deux SI distincts vers un fonctionnement avec deux SI interfacés.

Ce plan établissait pour chaque direction les projets nécessaires au fonctionnement de la collectivité au 1^{er} janvier 2021, mais il estimait les coûts uniquement pour l'année 2020. Il n'incluait pas l'étape de fusion des deux SI historiques en un SI commun.

Un des principaux enjeux était d'assurer la convergence de l'infrastructure du SI tout en permettant le fonctionnement quotidien des services. Un recensement des applications « critiques » pour chaque service a été réalisé. Pour éviter de devoir faire fonctionner trop longtemps des applications de manière dégradée, certains aspects de la convergence de l'infrastructure ont été reportés. Trois ans après sa création, la CeA y travaille encore.

Ainsi, les active directory¹³ (AD) des départements du Bas-Rhin et du Haut-Rhin continuent de fonctionner conjointement avec un AD « CeA », car les AD historiques n'ont pas encore été fusionnés. L'existence de trois annuaires induit une multiplication des identités. Leur fusion après plus de cinq ans générera des doublons de profils et de droits qu'il sera nécessaire de recertifier. De plus, la CeA ne dispose pas d'outil de gestion des identités et des accès qui permettrait d'assurer que les droits détenus par les utilisateurs soient ceux nécessaires à leur poste alors que le patrimoine applicatif étendu de la CeA, le grand nombre d'utilisateurs du système d'information ainsi que la criticité de certaines applications nécessitent une gestion rigoureuse à la fois des comptes des utilisateurs et des habilitations attribuées.

¹² Pour une présentation de la politique de gestion des collèges par la Collectivité européenne d'Alsace et du calcul de la dotation globale de fonctionnement des collèges, voir la délibération n° CD-2022-4-5-3 du 20 octobre 2022 et ses annexes, disponibles sur [le site Internet](#) de la Collectivité européenne d'Alsace. Les montants 2024 ont été adoptés par la délibération n° CD-2023-3-5-2 du 20 octobre 2023, également disponible sur le [site Internet](#) de la Collectivité européenne d'Alsace.

¹³ L'active directory est une base de données et un ensemble de services qui permettent de mettre en lien les utilisateurs avec les ressources réseau dont ils ont besoin pour mener à bien leurs missions.

Les centres de données de la CeA

La convergence de l'infrastructure a progressé sur d'autres projets, comme la gestion des centres de données. La CeA avait pour objectif de mutualiser en 2024 les quatre centres de données historiques au sein de deux nouveaux centres situés à Strasbourg. L'objectif consiste à poursuivre une rationalisation de la gestion des centres de données, mais également de recourir à des structures moins consommatrices d'énergie et sécurisées.

Le déploiement du centre de données DC7 progresse. C'est un centre qui dispose d'un coefficient d'utilisation d'énergie¹⁴ performant¹⁵ ainsi que d'un dispositif de sécurité renforcé. À terme chaque centre de données suivra un fonctionnement actif-actif¹⁶, chaque centre de données étant capable de prendre le relais de l'autre en cas d'incident, sans impact sur l'utilisateur.

Plus généralement, le comité de direction réuni en décembre 2021 a fait le bilan du plan à trois ans et a mis l'accent sur une volumétrie de projets au-dessus des capacités de travail de la direction des systèmes d'information. Plus d'un tiers (35 %) des projets en cours à fin 2021 n'avait pas été prévu en amont et 83 % correspondent à des ajouts dans les six derniers mois. Par ailleurs, ce bilan a fait état du besoin d'accélérer les travaux de convergence de l'infrastructure informatique afin de stabiliser les fondations du SI.

La CeA a indiqué que la réalisation des projets essentiels était prévue pour début 2026.

¹⁴ La mesure de la consommation énergétique des centres de données permet d'en évaluer l'efficacité grâce à un coefficient d'utilisation d'énergie, calculé en divisant la quantité totale d'énergie utilisée par un centre de données par l'énergie utilisée uniquement par les équipements informatiques. Un score de 1,4 indique que pour chaque unité d'énergie consommée par les équipements informatiques, 0,4 unité d'énergie est consommée par les autres systèmes du centre de données.

¹⁵ Coefficient de 1,4 pour une moyenne européenne de 1,8.

¹⁶ Le fonctionnement « actif-actif » de deux centres de données est une architecture où ils sont opérationnels et traitent simultanément les charges de travail. Ils sont connectés et synchronisés de manière à prendre en charge les mêmes services et applications.

2 UNE GESTION INTERNE À AMÉLIORER SUR PLUSIEURS POINTS

L'examen de la gestion de la CeA a permis de relever que la gestion interne était perfectible sur plusieurs points, tant en matière de ressources humaines (2.1) que de systèmes d'information (2.2.).

2.1 Des éléments de la gestion des ressources humaines perfectibles

En ce qui concerne la gestion des ressources humaines, la CeA a adopté un régime indemnitaire dont les conditions de versement doivent être mises en conformité avec la réglementation (2.1.1). Par ailleurs, les conditions de recrutement sur des emplois fonctionnels sont apparues problématiques (2.1.2). Enfin, le système d'information des ressources humaines est défaillant (2.1.3).

2.1.1 Un régime indemnitaire à mettre en conformité

2.1.1.1 Un complément annuel de rémunération (CAR) irrégulièrement versé

Depuis le 1^{er} janvier 2023, la CeA verse à l'ensemble de ses agents un « complément annuel de rémunération » (CAR) dont les modalités correspondent à celles qui étaient appliquées dans le Bas-Rhin. Remplaçant les « primes de fin d'année » servies par les anciens conseils départementaux du Bas-Rhin et du Haut-Rhin, cette prime est désormais indifféremment appliquée aux anciens agents des deux départements et aux collaborateurs recrutés directement par la CeA. La collectivité justifie cette harmonisation par les dispositions de la loi « Alsace » qui dispose que *« la Collectivité européenne d'Alsace succède aux départements du Bas-Rhin et du Haut-Rhin dans toutes les délibérations et actes pris par ces derniers. Ces actes et délibérations demeurent applicables, dans le champ d'application qui était le leur avant la fusion, jusqu'à leur remplacement, pour ceux qui ont un caractère réglementaire, par de nouveaux actes et délibérations applicables sur le territoire de la Collectivité européenne d'Alsace, et au plus tard jusqu'au 31 décembre 2026. »*

Elle estime ainsi que pour instaurer des règles communes, renforcer le collectif de travail et demeurer attractive, une harmonisation des critères d'attribution de ce complément de rémunération était nécessaire et que la loi « Alsace » lui a ainsi donné la possibilité de revenir sur les avantages acquis remontant à une période antérieure à la décentralisation.

Pourtant, les règles de gestion relatives à ces avantages acquis sont clairement encadrées par l'article L. 714-11 du code général des collectivités territoriales. Les agents peuvent les conserver à titre individuel lors de leur transfert dans une nouvelle structure mais la collectivité

nouvellement créée ne peut pas prévoir la création d'une nouvelle « prime de fin d'année »¹⁷, quel que soit son nom, car cela contredirait le principe de parité entre les agents de l'État et ceux des collectivités locales en matière de régime indemnitaire.

La CeA n'était donc pas fondée à créer un nouveau type de prime, dérogoire au droit commun.

Par ailleurs, les agents recrutés par la CeA depuis le 1^{er} janvier 2021, qui n'ont jamais été des agents des conseils départementaux regroupés au sein de la CeA, ne peuvent pas prétendre au versement d'un avantage collectivement acquis instauré par ces deux collectivités. La réglementation interdit l'extension du versement d'une telle prime aux agents recrutés directement par la CeA, puisqu'il ne constitue pas un avantage collectivement acquis accordé par la CeA, qui n'existait pas en 1984 et ne peut donc pas prévoir une telle prime. Une réponse ministérielle a confirmé cette différence de situation entre les agents de collectivités fusionnées et ceux recrutés par une collectivité nouvellement créée¹⁸.

Or, le montant servi par la CeA aux agents directement recrutés s'est élevé en 2023 à 2,7 M€, sur un total de 12,5 M€ de dépenses liées au « complément annuel de rémunération » (CAR).

La chambre invite la CeA à mettre fin à un tel versement. La collectivité CeA doit donc procéder au retrait de sa délibération instituant un complément annuel de rémunération dans la mesure où elle est irrégulière au regard de l'article L. 714-11 du code général de la fonction publique. Si la CeA souhaite éviter les différences de traitement entre agents, elle a la possibilité d'intégrer les montants concernés dans une réforme de son régime indemnitaire et notamment dans le socle de l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise (IFSE), comme le permet la jurisprudence¹⁹.

Rappel du droit n° 1 : (ordonnateur) : Procéder au retrait de la délibération instituant un complément annuel de rémunération, irrégulière au regard de l'article L. 714-11 du code général de la fonction publique.

2.1.1.2 Un complément indemnitaire annuel (CIA) insuffisamment corrélé à la manière de servir

Par délibération du 6 décembre 2021²⁰, la CeA a instauré le régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP) pour l'ensemble de ses agents.

Le régime juridique du RIFSEEP est prévu par le décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 portant création d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique de l'État. Le RIFSEEP

¹⁷ Voir XVI^e législature, 8 novembre 2022, [question n° 2 964](#) (M. Didier Lemaire), [JORE](#), 24 janvier 2023, p. 734.

¹⁸ Voir XV^e législature, 6 mars 2018, [question n° 6 100](#) (M. Martial Saddier), [JORE](#), 28 mai 2018, pp. 4 882-4 883.

¹⁹ Voir [CE, 21 mars 2008, req. n° 287771](#)

²⁰ Disponible sur le [site Internet](#) de la Collectivité européenne d'Alsace.

est servi en deux parts : l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise (IFSE) et le complément indemnitaire annuel (CIA).

Le versement de l'IFSE aux agents de la CeA n'appelle aucune observation.

Cependant, le CIA n'est pas servi selon les conditions prévues par le décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 précité.

Plafonné en fonction des groupes de fonctions dans lesquels sont répartis les agents, le montant de CIA versé aux agents doit en effet être déterminé par la manière de servir, appréciée lors de l'évaluation annuelle des agents²¹. C'est d'ailleurs ce que prévoit la délibération de la CeA instituant le CIA qui précise que le montant doit refléter les conclusions de l'évaluation annuelle.

Or, dans les faits, la CeA verse à tous ses agents, au mois d'octobre, un CIA d'un montant forfaitaire. 14 % des agents ont ainsi perçu 200 €, montant minimal garanti²² ; 81 % ont perçu 400 €.

D'une part, la garantie d'un montant minimal de CIA est contradictoire avec sa détermination en fonction de la manière de servir de l'agent.

D'autre part, l'attribution du même montant forfaitaire à plus de 80 % des agents montre que la différenciation entre les agents est faible et que la manière de servir est insuffisamment prise en compte dans l'attribution de cette prime.

La CeA dispose ainsi de marges d'amélioration pour utiliser pleinement le levier que constitue le CIA.

2.1.2 Des intérim d'emplois fonctionnels réalisés par un agent ne relevant pas du corps des administrateurs territoriaux

En application des décrets n° 87-1101 du 30 décembre 1987 portant dispositions statutaires particulières à certains emplois administratifs de direction des collectivités territoriales et n° 87-1097 du 30 décembre 1987 portant statut particulier du cadre d'emplois des administrateurs territoriaux, seuls ces derniers peuvent occuper des postes de directeur général adjoint (DGA) et directeur général des services (DGS) de communes de plus de 40 000 habitants, départements et régions.

Des exceptions sont toutefois prévues et permettent à un agent relevant du corps des attachés territoriaux d'occuper un emploi de DGS d'une commune comptant entre 40 000 et 80 000 habitants. L'emploi de DGA est également ouvert pour les collectivités suivantes : communes entre 150 000 et 400 000 habitants ; départements de 900 000 habitants maximum et régions de 2 millions d'habitants maximum.

La jurisprudence a apporté d'autres exceptions en cas d'intérim sur des emplois de DGS et de DGA.

²¹ Décret n° 2014-513 du 20 mai 2014, article 4.

²² La CeA a précisé que seuls les agents « non adaptés » à leur poste ne percevaient aucun CIA.

Ainsi, le Conseil d'État a reconnu la légalité du recours à l'intérim par un agent ne remplissant pas les conditions d'occupation de l'emploi (CE, 4 février 2000)²³ pour des raisons de continuité du service public (CE, 27 mai 1987)²⁴, dans le respect des quatre conditions suivantes :

- l'agent ne peut prétendre bénéficier des avantages, notamment de rémunération, primes et indemnités attachées à des fonctions qu'il n'exerce que temporairement (CE, 14 juin 2000²⁵ ; CAA Marseille, 20 juin 2017²⁶) ;
- l'intérim doit se faire sur une durée « normale ». Cette durée est déterminée selon le type d'emploi occupé²⁷ ;
- nécessité de démontrer une recherche active permettant de recruter une personne sur le poste occupé temporairement, selon les conditions prévues pour ce poste (CE, 4 février 2000) ;
- si l'intérim se prolonge, nécessité de prouver que cette prolongation est due à une circonstance particulière (CE, 4 février 2000).

Depuis la création de la CeA, un agent de la collectivité a occupé successivement les emplois de DGA « attractivité » pendant trois ans (du 1^{er} janvier 2021 au 31 décembre 2023) et de DGS depuis le 1^{er} janvier 2024 alors qu'il ne remplissait pas les conditions statutaires, de grade en l'espèce, pour occuper de tels postes. Aucune procédure active de recrutement n'a pu être constatée sur un poste comme sur l'autre, ce qui aurait permis de justifier des intérim prolongés. Dans ces conditions, l'agent ne pouvait être considéré comme intérimaire et n'aurait pas dû exercer ces fonctions. La CeA a d'ailleurs mis fin aux fonctions de DGS de cet agent à compter du 1^{er} septembre 2024.

2.1.3 Système d'information RH : la mise en œuvre complexe d'un projet ambitieux

Au lancement de la CeA, les deux SIRH du Bas-Rhin et du Haut-Rhin coexistaient. Une des priorités était d'assurer une convergence rapide de ces deux systèmes d'information, puisque la gestion des ressources humaines était compliquée par le renseignement de deux systèmes d'information avec leurs propres logiques de fonctionnement. De plus, le SIRH du Haut-Rhin ne pouvait plus être maintenu par l'éditeur.

Dès juin 2021, la CeA a organisé des rencontres avec plusieurs éditeurs afin de présenter son projet dont l'objectif était d'établir un nouveau SIRH pour le 1^{er} janvier 2024. La collectivité a pu préciser que les entreprises rencontrées, dont certaines présentent une expérience certaine dans le milieu de l'offre de progiciels au secteur public, ont souligné le caractère ambitieux du projet. Aucun des éditeurs n'a exprimé des difficultés à répondre à ce projet.

Toutefois, en mars 2022, la CeA négociait encore avec le seul éditeur qui avait répondu pour préciser les fonctionnalités attendues, le candidat ayant au cours de ces échanges confirmé qu'il pourrait satisfaire aux exigences et à l'ambition de la CeA.

²³ Conseil d'État, 4 février 2000, n° 193247.

²⁴ Conseil d'État, 27 mai 1987, n° 39232.

²⁵ Conseil d'État, 14 juin 2000, n° 203680.

²⁶ Cour administrative d'appel de Marseille, 20 juin 2017, n° 15M03451.

²⁷ Cour administrative d'appel de Lyon, 18 avril 2017, n° 16LY00073.

L'analyse du cadre des réponses montre que, en plus des fonctionnalités essentielles d'un SIRH (gestion des paies, des carrières, des congés, de la situation des agents, etc.), la CeA demandait un logiciel supportant l'ensemble des processus permettant la mise à disposition des documents liés à la situation d'un agent, de la candidature (curriculum vitae (CV), lettre de motivation) à sa titularisation et la gestion de sa carrière (arrêtés, mobilités, bulletins de paie, etc.). Pour renforcer le contrôle interne, la CeA demandait à ce qu'un contrôle de la cohérence des données soit également présent. Avec l'utilisation d'une centaine d'applications RH, la collectivité exigeait que le système d'information puisse faire le lien entre ces différentes applications, évitant un renseignement fastidieux pour chacune d'elles.

Les premiers développements de l'outil ont eu lieu à partir de juin 2022, soit 18 mois avant l'échéance de janvier 2024. Au regard de l'ampleur du projet, la question qui se posait était celle du caractère adapté du calendrier pour répondre aux exigences techniques et d'échéance. Sur ce point, la CeA a précisé qu'« à la lecture de l'offre [...], rien ne laissait penser que le soutien d'un intégrateur était nécessaire ».

Au cours du développement de l'outil, les relations avec l'éditeur ont été difficiles, les deux parties s'opposant tantôt la trop grande précision, tantôt l'insuffisante précision des attentes de la collectivité. La CeA a ajourné à plusieurs reprises la vérification d'aptitude sur des fondements différents et l'éditeur a confirmé sa capacité à atteindre les principales attentes sans finalement y parvenir de manière satisfaisante.

Le constat de ces difficultés interroge sur la gestion du déploiement du nouveau SIRH. Une solution aurait pu être de procéder par étape, en assurant des fonctionnalités de base avant de faire progresser l'outil par la suite. Compte tenu des contraintes techniques et calendaires, une autre possibilité aurait été de recourir une prestation extérieure (Assitant à maîtrise d'ouvrage (AMO), intégrateur, notamment) pour limiter l'impact de la gestion du projet sur les équipes de la direction des ressources humaines qui ont dû partager leurs ressources entre la gestion des ressources humaines au quotidien et le déploiement du SIRH. La CeA a pu préciser que les difficultés rencontrées ont tenu à la méthodologie de gestion du projet.

Par ailleurs, toutes les équipes de la direction du système d'information et du numérique n'ont pas été sollicitées pour la préparation du projet, rendant l'exécution compliquée en raison d'impératifs non anticipés. Par exemple, les équipes de sécurité de la direction des systèmes d'information et du numérique (DSIN) ont été sollicitées seulement quelques semaines avant le déploiement en janvier 2024. Des tests de sécurité ont dû être réalisés en urgence, révélant des vulnérabilités.

La CeA a indiqué qu'elle avait décidé de poursuivre le projet, trop avancé pour être interrompu. Elle a reconnu que les exigences avaient été réduites pour permettre le fonctionnement de l'outil et faciliter le quotidien des agents. Au dernier trimestre 2024, la CeA a précisé vouloir renforcer ses équipes dans la gestion de ce projet par le recrutement de deux agents et par le recours à un cabinet de conseil pour l'exercice de missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage.

2.2 Une gestion du système d'information trop longtemps sans stratégie

Concernant la gestion de son système d'information, la CeA n'a actualisé son cadre stratégique que très récemment pour répondre aux enjeux essentiels du numérique et limiter les

risques pour la collectivité (2.2.1). Ce travail doit s'accompagner d'une mise en conformité avec les principales obligations réglementaires en matière de protection des données (2.2.2).

2.2.1 Une stratégie formalisée très tardivement

En matière de gestion du système d'information, la CeA a présenté une stratégie en octobre 2024 afin de permettre de répondre aux ressources insuffisantes et à l'obsolescence de certains matériels (2.2.1.1). Il reste nécessaire d'y intégrer les besoins de réorganisation de la direction informatique (2.2.1.2) et d'inclure dans certaines procédures leur périodicité d'actualisation (2.2.1.3).

2.2.1.1 Des ressources insuffisantes et une stratégie formalisée seulement en 2024

Alors qu'elle avait établi en 2018 un plan à trois ans pour lancer les travaux de convergence, la CeA n'avait plus formalisé, depuis, de stratégie numérique. Cela conduisait la direction des systèmes d'information et du numérique (DSIN) à piloter plus de 140 projets en cours sans établir de jalon d'avancement ni d'ordre de priorité.

Par ailleurs, elle prévoyait pour 2024 une charge de travail supérieure à la capacité de ses équipes. Cette situation déséquilibrée devrait demeurer en 2025 avec 40 équivalents temps plein (ETP) disponibles pour un besoin de 60 ETP. À ces projets, s'ajoutent les besoins quotidiens de maintien en condition opérationnelle (MCO) du SI.

Seule l'élaboration d'une feuille de route stratégique pluriannuelle dotée d'un plan de financement devait permettre d'arbitrer entre les différents projets pour gagner en efficacité et d'ajuster les ressources aux ambitions en la matière. La CeA a indiqué avoir finalement adopté une feuille de route pour la gestion des projets SI en octobre 2024. La chambre prend note de cette avancée et insiste sur la nécessité pour cette feuille de route de couvrir les vulnérabilités liées à l'obsolescence de certains matériels essentiels.

2.2.1.2 Une réorganisation de la DSIN à intégrer aux enjeux stratégiques

Rattachée à la direction générale adjointe « ressources », la DSIN a pour objectif de mettre en œuvre le nouveau SI unique pour l'ensemble des services de la collectivité.

La DSIN s'organise en six services, et compte 108 ETP et 27 personnels techniques dédiés à l'infogérance. Elle gère 350 applications « métiers », 1 000 bases de données et un parc de 6 100 postes de travail, auquel s'ajoutent 250 postes informatiques utilisés par les agents des collèges. Pour assurer le fonctionnement de ces applications et bases de données, la collectivité s'appuie sur 1 000 serveurs répartis depuis mai 2024 entre deux datacenters (cf. encadré *supra*).

L'organisation et les moyens de la DSIN ne permettent pas de répondre aisément aux remontées d'incidents techniques par les services. La DSIN n'a pas nommé d'interlocuteur qui puisse arbitrer les prises en charge des incidents rencontrés par les équipes métiers. Dès lors, les équipes techniques réparties au sein des services infrastructures numériques (SIN) et centre

de services aux utilisateurs (SCSU) peinent à déterminer l'équipe responsable du traitement de l'incident, selon qu'il dépend du « métier » ou de « l'infrastructure ».

Enfin, le processus de validation²⁸ des projets apparaît insuffisamment agile. Tous les projets sont actuellement validés par la direction générale. La CeA pourrait n'exiger ce processus que pour les projets les plus lourds et les plus coûteux. Les arbitrages dont l'impact financier et sur les utilisateurs est moindre devraient pouvoir être rendus à des niveaux divers (chef d'unité, chef de service, directeur).

La CeA a indiqué avoir recours à un cabinet spécialisé pour travailler sur l'organisation de la DSIN afin de mieux répondre aux enjeux du numérique et de la gestion du SI. Ce travail pourrait s'appuyer sur les objectifs de contrôle de l'information et des technologies associées²⁹.

2.2.1.3 Des plans de réponse aux risques numériques à compléter

La sécurisation du SI d'une collectivité territoriale est primordiale compte tenu des données personnelles sensibles qu'elle traite. Pour répondre à cet enjeu majeur, la collectivité s'est dotée pour la période 2021-2023 d'une feuille de route pour la sécurité des SI qui détaille sur 3 ans les actions à mener : audit des SI, campagnes de sensibilisations, rédaction d'une politique de sécurité du SI. Cette feuille de route a été rééditée fin 2023 et couvre la période 2024-2026.

En cohérence avec cette feuille de route, la CeA a mis en place des campagnes de tests d'intrusion (phishing) trimestrielles en plus d'un quiz de sensibilisation aux risques de cybersécurité dont elle suit l'évolution de la participation ainsi que les scores grâce à un tableau de bord.

La CeA a également mis en place des procédures d'authentification à multiples facteurs. Enfin, elle éprouve régulièrement la sécurité de son SI via des campagnes Red team³⁰. Le résultat de celles-ci est analysé et est suivi d'actions. Le résultat de la dernière campagne, en octobre 2023, permet de qualifier le niveau de sécurité du SI de moyen avec un risque d'intrusion qualifié de faible.

De plus, la CeA a procédé à un audit de son annuaire (active directory) en 2024 via l'outil de collecte de l'agence nationale de sécurité des systèmes d'information (ANSSI), ORADAD, dans le but d'identifier les vulnérabilités. Cet audit a mis en avant un annuaire globalement robuste et maîtrisé. Cependant, un durcissement de la sécurité apparaît nécessaire s'agissant des algorithmes de chiffrement et sur l'historique de certains comptes.

Le positionnement du responsable de la sécurité des systèmes d'information (RSSI) au sein de la direction de l'innovation et de la transformation publique lui permet d'être

²⁸ Afin que son projet soit validé, le service doit réaliser une expression du besoin, une étude d'opportunité, une note de cadrage puis doit passer en comité technique.

²⁹ En anglais *Control Objectives for Information and Related Technologies*, il s'agit d'un cadre de gouvernance et de gestion de l'information, publié par l'ISACA (Information Systems Audit and Control Association). Il fournit des principes, des pratiques, des outils et des modèles pour aider à la gestion efficace des informations et des technologies associées.

³⁰ La Red Team est composée d'experts en sécurité informatique qui se comportent en attaquant afin d'identifier les failles dans le SI, les réseaux ou les politiques de sécurité de l'organisation.

indépendant vis-à-vis de la DSIN et de promouvoir auprès du comité de direction les enjeux de sécurité lors des comités de sécurité.

La CeA dispose depuis 2021 d'une politique de sécurité du système d'information, puis s'est dotée en 2023 d'une politique des mots de passe qui respecte les recommandations de la Commission nationale de l'informatique et des libertés CNIL et d'un plan de continuité d'activité (PCA) et de reprise d'activité (PRA) en 2024. Aucune de ces procédures n'a cependant fait l'objet de revue. Alors que des tests de restauration ont eu lieu lors du déplacement des centres de données en 2024, les procédures n'indiquent pas la périodicité de ces tests pour les années à venir, en s'appuyant sur les normes ISO, notamment. Or, il est de bonne pratique³¹ que figurent dans le PCA la périodicité des tests de restauration, le temps maximal acceptable pour restaurer un système après une interruption et la quantité de données que l'organisation peut se permettre de perdre entre deux sauvegardes.

2.2.2 Une mise en conformité avec le règlement général sur la protection des données (RGPD) à mener à son terme

Le règlement européen n° 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016, dit règlement général sur la protection des données (RGPD), est entré en vigueur le 25 mai 2018. Il apporte de nouvelles garanties aux citoyens européens pour la protection de leur vie privée et de leurs données à caractère personnel en prévoyant notamment la désignation par tout organisme public d'un délégué à la protection des données (DPD) auprès de la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL). Tout manquement au règlement peut entraîner des sanctions pécuniaires pouvant s'élever jusqu'à 20 millions d'euros.

La CeA a commencé sa mise en conformité en nommant une déléguée à la protection des données (DPD) et en recensant dans un registre une centaine de traitements de données cibles pour lesquels une analyse d'impact relative à la protection des données (AIPD) est nécessaire (article 35 du RGPD).

Les AIPD ne sont obligatoires que lorsque les traitements concernés présentent un risque élevé pour la protection de la vie privée. Par exemple, les traitements permettant la gestion des alertes et des signalements en matière sociale sont des traitements pour lesquels une AIPD est requise³².

La réalisation de ces analyses d'impact assure l'intégrité et la disponibilité des données traitées ainsi que l'efficacité des contrôles en place (article 5 du RGPD). La Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) précise que les AIPD permettent d'assurer un contrôle de la proportionnalité et de la nécessité de mettre en œuvre un traitement de données à caractère personnel. De plus, techniquement, elles permettent de déterminer les risques pour la sécurité des données et leurs impacts sur la vie privée. Ainsi, en réalisant une AIPD, le

³¹ La norme ISO 27001, qui spécifie les exigences pour un système de management de la sécurité de l'information, exige que les tests de restauration soient effectués périodiquement. La norme ISO 22301 pour la gestion de la continuité des activités exige que le temps maximal acceptable d'interruption et la quantité de données acceptable de perdre soient définis, documentés et testés.

³² La Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) recense les traitements pour lesquels une AIPD est requise. Cette liste est disponible sur le [site Internet](#) de la CNIL.

gestionnaire du traitement de données à caractère personnel peut être en mesure d'adopter les mesures techniques et organisationnelles nécessaires à la protection des données.

Or, la CeA a réalisé moins de 15 % des analyses d'impacts qu'elle aurait dû mener. Ce faible volume d'analyse expose la CeA et ne permet pas de garantir la totale maîtrise de la sécurité de ces données qui transitent dans le système d'information. Par exemple, en cas d'attaque informatique et en l'absence des AIPD pour l'ensemble des traitements pour lesquels elles sont obligatoires, la CeA serait limitée dans son analyse du type, de l'ampleur et de l'impact des données compromises.

Rappel du droit n° 2 : (ordonnateur) : Se conformer aux dispositions de l'article 35 du RGPD en réalisant les analyses d'impact relatives à la protection des données obligatoires.

3 UNE SITUATION FINANCIÈRE SATISFAISANTE DONT L'ÉVOLUTION INVITE À LA PRUDENCE

Au 31 décembre 2023, le budget de la CeA est composé de son budget principal et de sept budgets annexes. Les dépenses qui s'élèvent à 1 688 M€ en 2023 sont portées à 98 % par le budget principal, qui fait donc seul l'objet d'une analyse ci-dessous.

Tableau n° 2 : Budget principal et budgets annexes de la CeA – 2023

Libellé du budget	Nomenclature	Charges de gestion en €	% BP BA
BP	M57	1 648 346 228	97,7
BA régie électrique	M41	66 866	0
BA parc véhicules	M57	8 591 475	0,5
BA parc Erstein	M4	4 658 412	0,3
BA Le vaisseau	M4	422 896	0,03
BA Labo vétérinaire	M57	2 389 250	0,1
BA Foyer de l'enfance	M22	18 743 847	1,1
BA Cité de l'enfance	M22	4 574 784	0,3

Source : *Chambre régionale des comptes, d'après le compte financier unique 2023, la synthèse des budgets annexes et ANAFI*

La CeA présente des comptes fiables et une information budgétaire conforme à la réglementation (3.1). Même si la fusion des départements du Bas-Rhin et du Haut-Rhin a conduit à une augmentation des dépenses (3.2), la CeA présente des résultats excédentaires et un endettement limité (3.3). Toutefois, dès 2024, la CeA devra faire preuve de prudence et adapter sa gestion financière pour conserver des marges de manœuvre (3.4).

Présentation du logiciel ANAFI

Depuis le 1^{er} janvier 2014, les chambres régionales des comptes ont recours à un logiciel qui leur est propre, appelé ANAFI, alimenté automatiquement par les données des comptes de gestion. Certains retraitements sont effectués dans une perspective économique (analyse du cycle d'exploitation ou de gestion) qui donne un éclairage complémentaire à celui des présentations comptables issues des maquettes des comptes administratifs. Ainsi, ANAFI analyse les produits ou charges « de gestion » plutôt que les recettes ou dépenses « réelles de fonctionnement ». Cela ne modifie pas pour autant le montant de la capacité d'autofinancement brute.

L'équilibre du financement des investissements est par la suite apprécié en fonction des niveaux de la capacité d'autofinancement nette, des emprunts, des subventions perçues et des recettes de cessions de patrimoine.

3.1 Une information budgétaire et comptable conforme à la réglementation

Dès 2021, la CeA a adopté un règlement budgétaire et financier, respectant les principales obligations de la collectivité dans ces domaines. De plus, la direction des finances a édité des fiches de procédures nombreuses et précises, permettant aux agents d'être guidés dans les principales étapes des opérations comptables et budgétaires, comme le mandatement d'une facture ou la création et le suivi des fiches d'inventaire.

Les débats d'orientation budgétaire ont été menés dans le délai de 10 semaines préalables au vote du budget prévu par la nomenclature comptable M 57 et ont abordé les orientations budgétaires, l'état de la dette, les effectifs et les dépenses de personnel.

La CeA satisfait à ses obligations de publicité des informations budgétaires générales³³. Les budgets et les comptes sont mis à disposition du public en application des dispositions du code général des collectivités territoriales. Ils sont en ligne sur le site internet de la collectivité. La collectivité publie annuellement les rapports sur la situation en matière de développement durable et en matière d'égalité femmes-hommes. Les données essentielles relatives aux marchés publics sont en ligne sur le portail « Alsace marchés publics ».

³³ Code général des collectivités territoriales, articles [L. 2313-1](#), [L. 2313-1-1](#) et [L. 3313-1](#)

La qualité de l'information budgétaire rejoint celle des comptes de la collectivité. L'examen de la fiabilité des comptes relève que les principales normes comptables sont respectées³⁴ par la CeA et n'appelle à aucune remarque que la collectivité n'aurait pas déjà anticipée.

3.2 Des dépenses en augmentation

Le tableau ci-dessous retrace l'évolution des produits et des charges de gestion de 2018 à 2023.

Tableau n° 3 : Produits et charges de gestion 2018 – 2023
Départements du Bas-Rhin et du Haut-Rhin – CeA

<i>En M€</i>	Département du Bas-Rhin et du Haut-Rhin			Collectivité européenne d'Alsace		
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Produits de gestion	1 641,7	1 626,8	1 611,5	1 838,7	1 850,4	1 873,6
Charges de gestion, dont	1 325,7	1 362,7	1 466,5	1 444,7	1 510,7	1 648,4
<i>Charges à caractère général</i>	86,1	89,7	111,9	99,9	107,8	120,7
<i>Charges de personnel</i>	241,9	247,1	252,7	260,7	278,3	301,4
<i>Aides directes à la personne</i>	453,5	464,7	498,5	498	494,8	519,5
<i>Aides indirectes à la personne</i>	360,5	373,1	390,1	385,3	416,1	445,3
<i>Subventions de fonctionnement</i>	56,8	58,2	79,5	62	67,6	65,8
<i>Autres charges de gestion</i>	127	129,9	133,7	138,7	146	195,6

Source : Chambre régionale des comptes, d'après les données ANAFI

En prenant comme référence les dépenses des deux anciens départements en 2018 et la situation de la CeA en 2023, les recettes ont augmenté de 14 %.

Dans le même temps, l'ensemble des charges de gestion a augmenté de 24 %, dont 40 % pour les charges à caractère général et 25 % pour les dépenses de personnel. Les « autres charges de gestion » ont aussi fortement augmenté en raison de l'accroissement de la dotation de fonctionnement des collèges de 30 M€, en lien avec le renchérissement des coûts de l'énergie.

Ces augmentations doivent être relativisées au regard de l'évolution de l'indice des prix entre 2021 et 2023. Elles rendent difficile l'analyse du coût de la fusion des anciens conseils départementaux du Bas-Rhin et du Haut-Rhin. La chambre invite cependant la CeA à réaliser ce chiffrage à l'issue des six années de convergence et à le présenter à l'assemblée délibérante.

³⁴ Le contrôle de la fiabilité des comptes a porté sur les constitutions des provisions (annexe n° 3), la gestion des immobilisations (annexe n° 4), les restes à réaliser de la section de fonctionnement (annexe n° 5), le rattachement des charges à l'exercice (annexe n° 6) et le classement des opérations inscrites sur les comptes d'attente (annexe n° 7).

3.3 Une situation financière qui reste satisfaisante malgré une diminution régulière de la capacité d'autofinancement

La CeA a vu ses dépenses de fonctionnement augmenter plus vite que les recettes correspondantes entre 2021 et 2023, conduisant à une baisse significative de la capacité d'autofinancement (3.3.1). Malgré la réduction de ses excédents de fonctionnement, la CeA a encore pu financer ses investissements sans s'endetter (3.3.2).

3.3.1 Des dépenses de fonctionnement en hausse

3.3.1.1 Une augmentation mesurée des produits de gestion

En 2023, les produits de gestion sont, globalement, en légère hausse par rapport à 2021 (+ 2 %, soit + 34,9 M€) pour atteindre 1 874 M€.

Les ressources fiscales propres stagnent. La perte pour les départements du produit de la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) fin 2021 puis de la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) fin 2022 est compensée par le versement d'une fraction de taxe sur la valeur ajoutée (TVA) qui progresse nettement entre 2021 et 2023. Dans un contexte de dynamisme de la TVA, le dispositif absorbe en grande partie la chute de 26 % des droits de mutation à titre onéreux (DMTO) (342,8 M€ en 2021 pour 271 M€ en 2023). Dans le même temps, la fiscalité reversée dont les départements ne maîtrisent ni taux ni assiette progresse sensiblement de 3 %.

Les ressources d'exploitation sont par contre dynamiques (+ 16 % : revenus des immeubles et des domaines principalement, liés entre autres à la politique tarifaire et aux recettes perçues auprès d'EDF au titre de l'exploitation de l'usine hydroélectrique de Kembs : + 8 M€), de même que les ressources institutionnelles en hausse de 8 %, portées par une augmentation de 18 % des participations de la caisse nationale de solidarité pour l'autonomie.

3.3.1.2 Des charges de gestion en hausse

Sur la période 2021-2023, les charges de gestion ont progressé fortement (+ 14 %) pour atteindre 1,6 Md€ soit 0,2 Md€ supplémentaires.

La CeA s'est trouvée soumise à une forte pression liée au dynamisme de ses dépenses sociales. Les aides directes à la personne ont augmenté de 4 % soit 21,5 M€. En revanche, les aides indirectes à la personne ont évolué de 13 %, soit près de 60 M€ supplémentaires à financer. Or, les allocations individuelles de solidarité, qui relèvent pour l'essentiel de règles nationales, représentent à elles seules en 2023 près de 60 % de l'ensemble des charges réelles de fonctionnement.

Des mécanismes de financement venant de l'État ont été progressivement déployés mais n'ont pas permis de rattraper la dynamique des dépenses sociales : en 2023, le taux de couverture des dépenses sociales par l'État n'est que de 45 %.

Tableau n° 4 : Évolution de la charge nette des dépenses sociales pour la CeA

<i>En euros</i>		2021	2022	2023
Allocation personnalisée d'autonomie (APA)	Dépenses APA	149 130 708	155 477 449	165 318 004
	Recettes CNSA	62 400 264	68 524 164	76 403 653
	Coût à la charge CeA	86 730 444	86 953 285	88 914 351
	<i>Taux de couverture des dépenses par l'État</i>	42 %	44 %	46 %
Prestation de compensation du handicap (PCH)	Dépenses PCH (hors ACTP ³⁵)	61 120 464	68 155 779	78 694 923
	Recettes CNSA	17 312 020	25 177 871	27 021 614
	Coût à la charge CeA	43 808 444	42 977 908	51 673 309
	<i>Taux de couverture des dépenses par l'État</i>	28 %	37 %	34 %
Revenu de solidarité active (RSA)	Dépenses RSA	266 726 273	250 316 432	254 757 107
	Recettes RSA (hors TIPP ³⁶ complémentaire)	119 294 203	122 514 527	119 196 971
	Coût à la charge CeA	147 432 070	127 801 905	135 560 136
	<i>Taux de couverture des dépenses par l'État</i>	45 %	49 %	47 %
Dépenses totales		476 977 445	473 949 660	498 770 034
Recettes totales		199 006 487	216 216 561	222 622 238
Coût total à la charge CeA		277 970 958	257 733 099	276 147 797
<i>Taux de couverture des dépenses par l'État</i>		42 %	46 %	45 %

Source : Collectivité européenne d'Alsace et données ANAFI

En parallèle de l'augmentation des dépenses d'aide sociale, les dépenses de personnel ont progressé de 16 %, soit 40,7 M€ supplémentaires sur la période 2021-2023. Si cette hausse est liée, pour 23 M€, soit 56 %, à des mesures nationales (revalorisation du point d'indice, du salaire minimum interprofessionnel de croissance (SMIC), etc.), près de la moitié tient aux politiques décidées par la CeA, notamment la revalorisation du régime indemnitaire pour 10,9 M€ (cf. partie 1.3.2) et autres mesures liées à la convergence des politiques de gestion des ressources humaines des deux anciens départements : soutien à l'apprentissage, politique d'avancement et de promotion interne, titres restaurant, adhésion au central national d'action sociale (CNAS) et à l'assurance chômage, participations aux contrats de prévoyance et de santé des agents.

Au surplus, la collectivité a créé 416 postes entre 2021 et mars 2024, dont 124 au titre du transfert de compétences des autoroutes non concédées, dont la masse salariale fait l'objet d'une compensation par l'État. Les 292 autres postes créés sont justifiés par la CeA par trois raisons principales :

³⁵ Allocation compensatrice pour tierce personne.

³⁶ Taxe intérieure sur la consommation de produits pétroliers.

- « *l'engagement volontaire* » dans le soutien aux dispositifs nationaux tels que les stratégies nationales de lutte contre la pauvreté et la prévention et la protection de l'enfance, le service public de l'insertion et de l'emploi, le développement sur le territoire alsacien des conseillers numériques ;
- la « *mise en œuvre de nouvelles politiques liées à sa création ou décidées pour améliorer le service public rendu à l'usager* » comme le bilinguisme, la reprise en régie des aides à la pierre ainsi que du personnel du château du Hohlandsbourg, la territorialisation du service public alsacien ;
- le « *renforcement en personnel* » de certains services « *sous-dotés en effectifs eu égard aux enjeux d'harmonisation des pratiques et au volume des missions à exercer* » comme dans le secteur social (instructeurs d'aide sociale) et l'action sociale de proximité (travailleurs sociaux et secrétaires médico-sociales).

Sur ces 292 postes créés, seulement 166 étaient pourvus au 31 décembre 2023, dont 25 en 2021, 56 en 2022 et 85 en 2023³⁷. Le coût de l'ensemble des créations de postes en année pleine, une fois qu'ils auront tous été pourvus, avoisinera 14 M€³⁸.

Pour maîtriser ses dépenses, la CeA met en œuvre des politiques de réduction des coûts, notamment en matière énergétique (cf. annexe n° 8). La collectivité cherche à améliorer le suivi de ses consommations d'énergie afin de répondre aux exigences du décret n° 2019-771 du 23 juillet 2019. La collectivité s'est dotée en juillet 2021 d'un logiciel qui permet d'obtenir un suivi des données de consommation de toutes les énergies pour les 203 sites recensés, dont les 147 collèges qu'elle gère. En mars 2024, 80 % des sites étaient dotés de compteurs permettant un relevé automatique. Les autres font encore l'objet d'un relevé manuel. Dans ce cas, les informations de consommations ne sont connues qu'à transmission des factures.

Les marchés de fourniture d'énergie seront renouvelés au 1^{er} janvier 2027. Ils sont gérés dans le cadre d'un groupement d'achat pour l'ensemble des sites de la CeA³⁹. Concernant les bâtiments publics hors collèges, les montants alloués aux achats d'énergie ont augmenté de près de 140 % sur la période 2021-2023 pour atteindre 8,5 M€.

Toutefois, cette augmentation des dépenses, liée à l'effet prix, ne reflète pas la baisse notable des consommations d'électricité et de chauffage dans les bâtiments hors collèges entre 2021 et 2023, respectivement de 11 % et 30 % en lien avec une politique volontariste d'économie d'énergie. La même dynamique se retrouve dans les consommations relevées pour les collèges qui connaissent une baisse de 13 % pour l'électricité et de 32 % pour le chauffage.

La CeA procède en parallèle au déploiement d'installations photovoltaïques, en toiture des collèges et l'électricité produite est consommée sur site et pour le surplus, injectée dans le réseau, générant ainsi une recette. En mars 2024, 35 sites sont achevés ou en cours d'achèvement. Un deuxième plan photovoltaïque est programmé, la Collectivité européenne d'Alsace s'engage afin d'équiper 80 installations d'ici 2030 dans le cadre de sa stratégie énergétique et écologique « 30 engagements pour 2030 ». En complément, la CeA cherche à

³⁷ Représentant un coût total de 4,3 M€ compte tenu du fait qu'ils ont été pourvus au cours de chacune de ces années.

³⁸ Compte tenu d'un coût moyen par ETP évalué à 46 500 €, donnée calculée à partir du rapport social unique 2022.

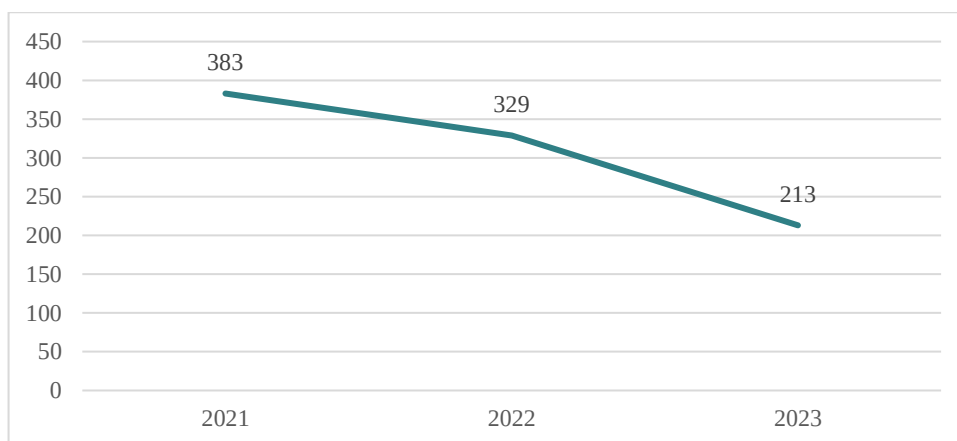
³⁹ Le groupement de commande intègre également la CeA, des communes, les deux services d'incendie et de secours du Bas-Rhin et du Haut-Rhin, ainsi que les collèges qui y ont adhéré.

diversifier la production électrique en Alsace à travers la production hydroélectrique sur le Canal du Rhône au Rhin déclassé qui présente un véritable potentiel de génération d'énergie.

3.3.1.3 Une capacité d'autofinancement en baisse

Compte tenu de l'évolution de ses produits et charges, la capacité d'autofinancement de la CeA a baissé et ne représente plus, en 2023, que 213 M€ en 2023, soit 11 % des produits de gestion, alors qu'elle s'élevait à 383 M€ en 2021, soit 21 % des produits de gestion.

Tableau n° 5 : Évolution de la CAF entre 2021 et 2023 (en M€)



Source : Chambre régionale des comptes, d'après les données ANAFI

3.3.2 **Une politique d'investissements dynamique et autofinancée en totalité sur la période 2021-2023**

Dès sa création, la CeA a décidé d'adopter une politique d'investissement soutenue, orientée vers les collèges et les routes (3.2.2.1). Ces investissements ont, entre 2021 et 2023, été entièrement autofinancés, permettant de diminuer la dette (3.2.2.2).

3.3.2.1 Des investissements soutenus à destination principalement des collèges et des routes

Depuis le 1^{er} janvier 2021, les dépenses d'investissement de la CeA ont augmenté progressivement pour atteindre 280,5 M€ en 2023.

Tableau n° 6 : Dépenses d'investissements 2018 – 2023
Départements du Bas-Rhin et du Haut-Rhin – CeA

<i>En euros</i>	Département du Bas-Rhin et du Haut-Rhin			Collectivité européenne d'Alsace		
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Dépenses d'équipement	94,4	138,3	152,3	196	211,9	280,5
Subventions d'équipement versées	115,4	72,3	71,9	66,3	61,3	36,5
Total	211,8	210,6	224,2	262,3	273,2	317

Source : Chambre régionale des comptes, d'après les données ANAFI

Le total des investissements sur la période 2021-2023 atteint 870 M€, soit plus de 200 M€ de plus que les départements des Bas-Rhin et Haut-Rhin cumulés sur les trois années précédant la fusion. À eux seuls, les crédits destinés aux collèges et aux routes du département représentent 1 287 M€⁴⁰, soit 59 % de la programmation pluriannuelle des investissements (PPI).

Sur la période 2021-2023, 13 % des dépenses ont été consacrées aux collèges, soit 117 M€. Dès 2021, le passage au très haut débit de l'ensemble des collèges alsaciens est également programmé. En 2022, la CeA approuve en lien avec l'Éducation nationale un « plan de transformation des collèges publics alsaciens » par une stratégie immobilière et un projet éducatif partagés. Sont engagées la restructuration globale du collège Villon à Mulhouse, la restructuration des collèges de Rouffach, de Reichshoffen, de Wintzenheim, de Vendenheim, la poursuite des restructurations des collèges de Mulhouse Kennedy et de Saint-Amarin. En 2023, la réhabilitation, la modernisation et la rénovation thermique des collèges se poursuivent : Bischheim, Bischwiller, Vendenheim, Saint-Exupéry à Mulhouse, Kléber à Haguenau et Lezay à Strasbourg. Le budget primitif 2024 affiche 74 M€ au titre des travaux prévisionnels dans les collèges.

L'entretien des routes suit une logique d'anticipation des besoins. La CeA dispose d'un inventaire détaillé de son patrimoine « chaussées » qui représente 6 420 km de routes et d'autoroutes. La périodicité de renouvellement de la couche de roulement est connue et s'appuie sur une étude réalisée par le conseil départemental du Haut-Rhin qui permet de définir précisément le budget nécessaire sur une période de 30 ans afin de la ramener à un coût annuel. Le besoin pour l'intégralité du réseau s'établit à 1 162 M€ pour un cycle de 30 ans soit 39 M€ par an. La PPI 2023 – 2028 « Routes » prévoit un budget total de 278 M€ soit 46 M€ en moyenne par an.

Les dépenses relevant de l'investissement s'élèvent pour 2023 à 47 M€ (contre 39 M€ en 2021).

Afin de connaître avec précision l'état actuel des chaussées, une consultation est en cours afin de mettre en place un système d'évaluation de ce patrimoine dès septembre 2024 pour un montant d'environ 0,2 M€. Ce diagnostic sera renouvelé ensuite tous les trois ans. De plus, une expérimentation de mesure des déformations de la chaussée *via* l'accéléromètre des

⁴⁰ Incluant les dépenses de maintenance et les dépenses pour les projets.

smartphones installés dans les véhicules de patrouille va être mise en place afin de mesurer les mouvements du véhicule et en déduire les déformations de la route.

3.3.2.2 Des investissements totalement autofinancés

Malgré sa diminution sur la période, la capacité d'autofinancement (CAF) brute a été largement suffisante pour financer l'annuité en capital de la dette.

**Tableau n° 7 : Formation et évolution de la CAF brute de la CeA
2021 – 2023**

En M€	2021	2022	2023	Évolution 2021-2023 (en %)
CAF brute	383,3	328,6	212,9	- 45
- Annuité en capital de la dette	97,6	89,1	81,5	- 20
CAF nette ou disponible	285,7	239,5	131,4	- 117

Source : Chambre régionale des comptes, d'après les données ANAFI

Cumulée aux autres ressources propres d'investissement (notamment le fonds de compensation pour la TVA (FCTVA) et les subventions reçues), la CAF nette ainsi obtenue a permis d'autofinancer la quasi-totalité des investissements réalisés sur l'ensemble des trois années.

Tableau n° 8 : Financement des investissements entre 2021 et 2023

En M€	2021	2022	2023	Cumul
= CAF nette ou disponible	285,7	239,5	131,4	656,6
+ FCTVA	21,9	24,1	22,2	68,2
+ Subventions d'investissement reçues	26,7	31,8	37,3	95,8
+ Fonds affectés à l'équipement	14,4	13,1	14,4	41,9
+ Produits de cession	0	6,5	1,8	8,3
= Recettes inv. hors emprunt	63	75,5	75,7	214,2
= Financement propre disponible	348,7	315	207,1	870,8
<i>Financement propre dispo / Dépenses d'équipement</i>	<i>178 %</i>	<i>149 %</i>	<i>74 %</i>	<i>126 %</i>
- Dépenses d'équipement	196	211,9	280,5	688,4
- Subventions d'équipement (y compris subventions en nature) hors attributions de compensation	66,3	61,3	36,5	164,1
- Participations et inv. financiers nets	- 0,7	- 0,7	- 2	- 3,4
+/- Variation autres dettes et cautionnements	- 1,7	27,7	0	26
= Besoin (-) ou capacité (+) de financement propre	88,8	13,5	- 107,9	- 5,7
Solde des opérations pour compte de tiers	- 2,5	- 0,3	- 1,3	- 4,1
= Besoin (-) ou capacité (+) de financement	86,3	13,2	- 109,2	- 9,8

Source : Chambre régionale des comptes, d'après les données ANAFI

3.3.2.3 Un endettement en baisse

Au 31 décembre 2023, l'encours de dette de la CeA, hérité des deux anciens départements, s'élevait à 520 M€ contre 718 M€ en 2021 (- 28 %).

Aucun nouvel emprunt n'a été contracté durant la période sous revue puisque la collectivité a réussi à autofinancer l'ensemble de ses investissements. La capacité de désendettement, même si elle augmente légèrement en 2023 en raison d'une baisse plus rapide de la CAF brute que de l'encours de la dette, s'établit à un niveau très satisfaisant de 2,4 années.

**Tableau n° 9 : Évolution de la capacité de désendettement
2021 – 2023**

<i>En euros</i>	2021	2022	2023
Encours de la dette du BP (au 31/12)	718 247 162	601 421 511	519 948 995
CAF brute	383 320 774	328 583 557	212 864 175
Capacité de désendettement du BP (en années, dette/CAF brute)	1,9	1,8	2,4

Source : Chambre régionale des comptes, d'après les données ANAFI

L'encours est réparti sur 90 contrats et la dette à taux fixe représente 75 % de l'encours et la dette à taux variable 24 %. Depuis le 1^{er} janvier 2024, la totalité de l'encours est classé en risque 1-A selon la charte de bonne conduite entre les établissements bancaires et les collectivités territoriales. Les prêteurs sont variés, la CeA fait appel aux principaux acteurs du financement public local.

3.3.2.4 Des tensions qui pointent à partir de 2023

La collectivité a pu jusqu'à présent financer ses investissements sur ses fonds propres mais elle a dû mobiliser massivement son fonds de roulement en 2023 pour 109 M€. La trésorerie s'en trouve affectée et ne couvre désormais plus que 57 jours de charges courantes contre 79 jours en 2022.

**Tableau n° 10 : Évolution de la trésorerie nette
2021 – 2023**

<i>En M€</i>	2021	2022	2023
Fonds de roulement net global	262,9	276,1	182,8
- Besoin en fonds de roulement global	- 28,9	- 55,1	- 75,9
Trésorerie nette	291,8	331,1	258,7
<i>En jours de charges courantes</i>	<i>73</i>	<i>79</i>	<i>57</i>

Source : Chambre régionale des comptes, d'après les données ANAFI

Par ailleurs, en 2024, des remboursements in fine de capital sont programmés pour 117 M€ d'emprunts obligataires et 40 M€ de *Schuldschein*⁴¹.

⁴¹ Les *Schuldschein* (initialement de droit allemand et introduit en droit français depuis 2021, sous la formulation « euro private placement » (Euro PP, placement privé en euro) sont des instruments de dette qui combinent les caractéristiques des obligations et des prêts bancaires classiques. Tout comme les obligations, ils ont un coupon (fixe ou variable) et une maturité fixe. Pour la CeA, les *Schuldschein* contractés sont soumis au droit allemand.

Compte tenu de la tendance de la CAF à la baisse et d'une programmation pluriannuelle des investissements (PPI) ambitieuse, à hauteur de 2,2 Md€ prévus entre 2021 et 2028, la situation risque de se tendre dès 2024.

3.4 Une nécessaire prudence pour les années à venir

Dans une perspective pluriannuelle, une première analyse consiste à projeter la situation constatée depuis la création de la CeA (2021 – 2023)⁴² soit :

- une fiscalité stable, des ressources d'exploitation en hausse de 9 % par an, des ressources institutionnelles en hausse de 4,5 % par an ;
- des charges à caractère général en hausse de 8 % par an, des charges de personnel en hausse de 7 % par an, des contributions obligatoires en hausse de 14 % par an, les participations en hausse de 3 %, les indemnités des élus, les autres charges de gestion et les subventions de fonctionnement restant stables ;
Pour les aides directes à la personne : revenu de solidarité active (RSA) en baisse de 2 % par an, allocation personnalisée d'autonomie (APA) en hausse de 5 % par an, prestation de compensation du handicap (PCH) en hausse de 9,5 % par an et stabilité des autres aides directes à la personne.
Pour les aides indirectes à la personne : accueil familial et frais de séjours à l'enfance en hausse de 7,5 % par an, frais de séjours adultes handicapés en hausse de 4,5 % par an, frais de séjours personnes âgées en hausse de 9,5 % par an, et stabilité des autres frais ;
- pour les recettes d'investissements hors emprunts, des subventions reçues qui continuent de progresser de 10 % par an, le FCTVA projeté à hauteur de 10 % des investissements réalisés en année N-2, les fonds affectés à l'équipement stables, la moyenne des produits de cession 2021-2023 est retenue.

Si les recettes et les dépenses de la CeA évoluaient conformément à ces hypothèses, l'épargne brute déclinerait rapidement pour devenir négative à partir de 2027. L'épargne nette, sans même intégrer de nouveaux emprunts deviendrait négative dès 2026. Le besoin de financement rencontré dès 2023 à hauteur de 109 M€ (et comblé par un prélèvement dans le fonds de roulement du même montant) augmenterait sensiblement pour atteindre 442 M€ en 2028. En intégrant de nouveaux emprunts permettant de faire face aux besoins de financement (et sans recours à la trésorerie), la CAF nette deviendrait négative dès 2025.

Même si elles sont théoriques, ces projections invitent à la prudence concernant la politique d'investissement dans les années à venir.

Une autre approche pour déterminer la prospective financière consiste à borner les variables de charges permettant de maintenir les investissements prévus au PPI à partir d'éléments de recettes et de dépenses d'aide à la personne prédéfinies de la manière suivante :

- des ressources fiscales stables ; une maîtrise des ressources d'exploitation permettant de profiter d'une hausse constante de 4 % par an entre 2024 et 2028 (contre 9 % sur la

⁴² Sauf contributions obligatoires qui contient l'effort de dotation des collèges à partir de 2023 et qui porterait artificiellement la progression annuelle à 14 %.

période sous revue), des ressources institutionnelles connaissant une progression lente de 1 % par an ;

- une évolution intermédiaire des aides directes et indirectes à la personne basée sur les postulats suivants : stabilité du RSA, APA en hausse de 3 % par an (contre 5 % entre 2021 et 2023), PCH en hausse de 5 % par an (contre 9,5 entre 2021 et 2023), aide sociale à l'enfance en hausse de 4 % (contre 7,5 % entre 2021 et 2023), frais de séjours adultes handicapés en hausse de 3 % (contre 4,5 % entre 2021 et 2023), frais de séjours personnes âgées en hausse de 5 % (contre 9,5 % entre 2021 et 2023).

À partir de ces hypothèses, pour conserver une épargne nette positive, il devient nécessaire de contenir l'augmentation des charges à caractère général, des dépenses de personnel, des contributions obligatoires (effort sur les collèges déjà programmé), ainsi que des participations de la CeA en deçà d'une limite de + 1,5 % par an.

Seul le respect de ces conditions permettrait alors de maintenir le niveau des investissements prévus dans le PPI de 2023 tout en maintenant une capacité de désendettement en deçà du seuil d'alerte.

Néanmoins, cette seconde hypothèse ne tient pas compte de la tendance défavorable suivie par les recettes tirées des droits de mutation à titre onéreux (DMTO). Sur la période 2021-2023, la CeA a connu une baisse de cette ressource de 21 %. Si cette tendance se prolongeait, les ressources fiscales de la CeA atteindraient un niveau tel qu'il faudrait que les charges à caractère général et les charges de personnel n'augmentent que de 1 %, et que les aides directes et indirectes à la personne connaissent une évolution comprise entre 0 et 3 %.

Ces deux analyses prospectives montrent que, si la CeA a bénéficié entre 2021 et 2023 de trois années favorables qui lui ont permis de financer sans recours à l'emprunt des dépenses d'investissement en hausse, la situation pourrait devenir moins favorable dans les prochaines années, incitant à une certaine prudence.

Face à ces incertitudes, la collectivité a déjà précisé que la révision de son PPI a été engagée à l'été 2024 et que des priorités nouvelles allaient être identifiées pour se préparer aux incertitudes tenant à ses recettes fiscales et à ses dépenses, en particulier sociales.

ANNEXES

Annexe n° 1. Les effectifs de la Collectivité européenne d'Alsace au 31 décembre 2023.....	42
Annexe n° 2. Les piliers de fonctionnement de la CeA et axes de convergence	43
Annexe n° 3. Les provisions	44
Annexe n° 4. Les immobilisations	47
Annexe n° 5. Les restes à réaliser en fonctionnement.....	48
Annexe n° 6. Le rattachement des charges à l'exercice	50
Annexe n° 7. Les opérations à classer ou à régulariser	52
Annexe n° 8. Les dépenses et les consommations d'énergie	54
Annexe n° 9. La capacité d'autofinancement de la CeA.....	56
Annexe n° 10. Les investissements de la CeA et leurs financements	57

**Annexe n° 1. Les effectifs de la Collectivité européenne d'Alsace
au 31 décembre 2023**

Répartition des agents par catégorie		Répartition des agents par sexe	En %
Catégorie A	2 030	Femmes	68,1
Catégorie B	994	Hommes	31,9
Catégorie C	2 685	Répartition des emplois permanents par département et par catégorie ⁴³	
Non déterminé	855	<i>Bas-Rhin</i>	
Part des filières dans la composition des effectifs	En %	Catégorie A	1 097
		Catégorie B	539
Administrative	33,67	Catégorie C	1 555
Animation	0,3	<i>Haut-Rhin</i>	
Culturelle	2,75	Catégorie A	843
Médico-sociale	5,48	Catégorie B	345
Sociale	13,23	Catégorie C	1 082
Technique	44,57		

Source : *Chambre régionale des comptes, d'après les informations transmises par la Collectivité européenne d'Alsace*

⁴³ La Collectivité européenne d'Alsace a fourni un recensement au 13 décembre 2023 comprenant 5 709 agents. Le département du Bas-Rhin compte 176 agents n'appartenant à aucune catégorie, le Haut-Rhin en compte 72.

Annexe n° 2. Les piliers de fonctionnement de la CeA et axes de convergence

La résolution commune aux conseils départementaux du Bas-Rhin et du Haut-Rhin de 2018 a détaillé les piliers sur lesquels la Collectivité européenne d'Alsace fonctionne :

« La proximité : la Collectivité européenne d'Alsace se construira dans le respect, l'équilibre et l'intérêt de l'ensemble des territoires d'Alsace. Son action se déploiera en proximité et en co-construction avec l'ensemble des autres collectivités.

L'efficacité : la Collectivité européenne d'Alsace se construira dans la sobriété budgétaire en s'assignant un pacte de performance : baisse des coûts de fonctionnement, hausse de l'investissement, baisse de la dette, stabilité de la fiscalité.

La citoyenneté : la Collectivité européenne d'Alsace se construira globalement et dans chacune de ses politiques en associant les citoyens, les associations, les acteurs socio-professionnels, économiques, culturels et sportifs afin d'être l'accélérateur et le levier des talents et projets de l'ensemble des territoires et acteurs de l'Alsace. »

Ces piliers ont été accompagnés de précisions sur les axes de gouvernance des deux départements du Bas-Rhin et du Haut-Rhin :

- négocier les modalités d'intégration des compétences et des moyens supplémentaires dévolus à la Collectivité européenne d'Alsace ;
- construire le cadre transfrontalier de la Collectivité européenne d'Alsace ;
- élaborer les politiques et services aux publics de demain ;
- construire le cadre institutionnel ;
- concevoir la stratégie partenariale et territoriale ;
- définir la stratégie financière et des ressources ;
- construire le cadre RH et organisationnel ;
- associer la société civile et construire avec les alsaciens le projet de territoire.

Annexe n° 3. Les provisions

Le provisionnement constitue l'une des applications du principe de prudence prévu par l'instruction M57⁴⁴. Il permet de constater une dépréciation ou un risque (dès son apparition) ou bien encore d'étaler une charge.

Les dotations aux provisions sont des dépenses obligatoires en application de l'article L. 2321-2 du code général des collectivités territoriales (CGCT). L'article R. 2321-2 précise qu'une provision doit être constituée, par délibération de l'organe délibérant, dans les cas suivants :

- dès l'ouverture d'un contentieux en première instance contre la commune (provisionnement constitué à hauteur du risque financier encouru) ;
- dès l'ouverture d'une procédure collective, pour les garanties d'emprunts ou les prêts accordés à l'organisme faisant l'objet de ladite procédure (provisionnement constitué à hauteur du risque d'irrecouvrabilité ou de dépréciation de la créance ou de la participation) ;
- lorsque le recouvrement des restes à recouvrer sur compte de tiers est compromis malgré les diligences faites par le comptable public (provisionnement constitué à hauteur du risque d'irrecouvrabilité).

En dehors de ces cas obligatoires, il peut être décidé de constituer une provision dès l'apparition d'un risque avéré.

Les provisions pour litiges et contentieux

Selon l'instruction M57, « le compte 1511 enregistre les provisions destinées à couvrir la sortie de ressources probable résultant des litiges (dommages et intérêts, indemnités, frais de procès). Cette provision est constituée dès l'ouverture d'un contentieux en première instance contre l'entité, à hauteur du montant estimé de la charge qui pourrait en résulter, en fonction du risque financier encouru. Elle est maintenue, et ajustée si nécessaire, jusqu'à ce que le jugement soit devenu définitif ».

Les provisions pour litiges s'établissent à début 2023 à plus de 2,8 M€ venant couvrir différents contentieux. Le plus important est engagé par six commerçants voisins de la Maison de l'Alsace à Paris (MAP) pour un montant de 2 140 565 €. À cette provision s'ajoute une provision globale pour un ensemble de contentieux actifs en cours de traitement par la direction des affaires juridiques (DAJ) pour un montant de 485 383 € venant couvrir une cinquantaine de contentieux administratifs et judiciaires. La chambre constate que certains de ces contentieux portant sur des montants conséquents auraient pu faire l'objet d'une provision individualisée. Pour exemple, le litige avec Haut Rhin Télécom porte sur 376 000 €. Enfin, une provision constituant l'assurance aide sociale à l'enfance (ASE) des jeunes majeurs est constituée pour un montant de 180 000 €. L'ensemble de ces litiges fait l'objet d'un suivi par la direction des finances de la collectivité en lien avec la DAJ et les montants sont ajustés régulièrement.

Les provisions pour garanties d'emprunt atteignent 7,6 M€ à début 2023 couvrant pour 7,42 M€ les emprunts contractés par l'association Marie Pire désormais placée en redressement judiciaire et pour 150 000 € une déclaration de créance hypothécaire de l'association

⁴⁴ Instruction M57, Tome 1, titre 2, § 3.1.

Liebfrauenberg, dont l'emprunt est également garanti par la CeA. Sa liquidation judiciaire prononcée en novembre 2022 présente un doute quant à la possibilité du liquidateur à vendre les bâtiments hypothéqués. Il convient ici de signaler l'encours conséquent de garanties d'emprunt de la collectivité qui s'élève à 1,3 Md€, l'octroi de telles garanties constituant un risque pour la collectivité même si celles-ci ont été octroyées dans le respect des conditions réglementaires. Les trois quarts des sommes garanties (en capital restant dû au 31 décembre 2022) concernent toutefois de solides structures du logement social. Les demandes de garantie d'emprunt font désormais l'objet d'une vérification systématique par les directions concernées de l'autofinancement et de la viabilité financière de la structure. Certaines contreparties sont aussi exigées concernant notamment le secteur sensible du médico-social, les organismes privés devront désormais conclure une convention d'objectifs avec la CeA pour obtenir une garantie d'emprunt à 100 % et une inscription hypothécaire est exigée pour les emprunts supérieurs à 2 M€. De plus, un échange en amont avec le service tarification doit permettre de vérifier l'état du projet bien avant sa réalisation.

Les provisions pour la mise en œuvre du compte épargne temps (CET)

L'instruction M57 prévoit la possibilité de constituer des provisions au titre de la charge liée au CET, dans un compte dédié (c/154). L'instruction comptable précise que *« ces provisions sont ajustées à chaque clôture, notamment pour couvrir le coût que l'entité supporte du fait des conditions de consommation des droits ouverts aux personnels concernés (indemnisation, congés, prise en compte par le régime de retraite additionnelle de la fonction publique...) »*⁴⁵.

Aucune provision n'est constituée au titre de la charge liée au CET même si, au 31 décembre 2022, plus de 57 000 jours étaient répartis sur les comptes épargne temps des agents de la CeA. La direction des finances précise qu'il n'y a pas de volonté de constituer cette provision car l'indemnisation moyenne des jours de CET avoisine les 500 000 € par an soit autour de 4 000 jours indemnisés.

Les provisions pour dépréciation

L'instruction M57 précise que « Les dépréciations procèdent de la constatation d'un amoindrissement de la valeur d'un élément de l'actif résultant de causes dont les effets ne sont pas irréversibles. Elles sont réajustées au fur et à mesure de la variation de la perte de valeur »⁴⁶.

Une provision pour dépréciation au titre des versements de RSA (trop versé par la collectivité au bénéfice d'un tiers) est constituée pour près de 7 M€ en 2023 abondé de 2,6 M€ au budget primitif 2024. Le service financier de la CEA précise que l'extraction Hélios (application informatique de gestion comptable et financière des collectivités locales) valide pour 2023 un montant de 3,7 M€ et explique le montant de la provision au budget primitif par un provisionnement sécuritaire.

Une provision pour dépréciation des titres de participation dans la SEM CITIVIA est également constituée depuis 2016 suite à une dépréciation du titre de 5 € à 0,83 € soit 2,6 M€. Cette provision « en réaction » n'a pas lieu d'être et sera reprise dans la prochaine décision modificative.

⁴⁵ Instruction M57, Tome 1, titre 2, chapitre 2, § 5.

⁴⁶ Instruction M57, Annexe 1, titre 7, compte 68.

Il est enfin constaté qu'aucune provision pour créances douteuses n'est constituée alors même que les créances admises en non-valeur avoisinent le million d'euros chaque année sous revue (hors contentieux filière bangladaise en 2022). Ces créances douteuses se trouvent diluées à la fois dans la provision globale pour litiges (voir plus haut) mais aussi dans la provision pour dépréciation au titre des indus de RSA.

Annexe n° 4. Les immobilisations

L'article L.3321-1 du CGCT impose l'amortissement des biens du patrimoine départemental. L'article L. 3321-2 du code général des collectivités territoriales (CGCT) impose de procéder à l'amortissement des immobilisations et des subventions d'équipement versées. Les durées d'amortissement sont fixées par le règlement budgétaire et financier modifié [en date](#) du 20 juin 2022.

S'agissant de l'examen des comptes d'immobilisation, l'instruction M57 prévoit que le compte 23 « enregistre à son débit, les dépenses afférentes aux immobilisations non terminées à la fin de chaque exercice » et que « lorsque l'immobilisation est achevée, les dépenses portées aux comptes 231 et 232 sont transférées au compte 21 par opération d'ordre non budgétaire ». L'instruction M57 ajoute que ce compte d'attente « doit être en correspondance avec le compte 21 définitif, lors de la mise en service de l'actif⁴⁷ ». Le défaut ou le retard d'apurement du compte 23 a pour conséquence de présenter une situation patrimoniale erronée de la commune et de reporter indûment à des exercices ultérieurs des charges d'amortissements des biens amortissables.

Tableau n° 1 : Évolution des immobilisations en cours

<i>En M€</i>	2021	2022	2023
<i>Immobilisations corporelles en cours - Solde du c/231 (A)</i>	378,9	545,7	704,1
<i>Immobilisations corporelles en cours - Flux du c/231 (B)</i>	156	166,9	200
<i>Dépenses d'équipement (C)</i>	196	211,9	280,5
<i>Ratio du solde des immobilisations en cours / Dépenses d'équipement de l'année (A/C)</i>	1,9	2,6	2,5

Source : Chambre régionale des comptes, d'après les données ANAFI

Entre les exercices 2021 et 2023, le solde du compte 23 au budget principal a subi une augmentation de 86 %. Le solde des opérations en cours à la clôture de l'exercice 2023 représente plus de deux fois et demi le montant des dépenses d'équipement réalisées au cours de cet exercice. Pour exemple, le compte 2315 « Installations matériels et outillages techniques » a progressé à lui seul de plus de 180 M€ sur la période, le compte 2313 de près de 107 M€. Un travail d'apurement du compte 23 au profit des comptes d'immobilisations corporelles devrait être effectué afin de présenter une situation patrimoniale de la commune plus conforme et imputer la charge d'amortissement dès la mise en service de l'équipement.

Les services de la collectivité indiquent que l'amélioration de la prise en compte des immobilisations reste une priorité. Une feuille de route « Patrimoine 2024 » est mise en place afin de suivre de manière resserrée les immobilisations et d'éviter des écarts significatifs entre inventaire et état de l'actif.

⁴⁷ Instruction M57, Tome 1, Titre 3, chapitre 2, §4.

Annexe n° 5. Les restes à réaliser en fonctionnement

Il est constaté pour les années 2021 et 2022 des restes à réaliser conséquents en dépenses de fonctionnement. Cette situation peu fréquente est toutefois prévue par la législation.

L'article L. 3321-1 du CGCT précise que « les restes à réaliser de la section de fonctionnement arrêtés à la clôture de l'exercice correspondent aux dépenses engagées non mandatées et non rattachées ainsi qu'aux recettes certaines n'ayant pas donné lieu à l'émission d'un titre et non rattachées ».

Tableau n° 1 : Les restes à réaliser en dépenses de fonctionnement pour 2021 et 2022

<i>En euros</i>	Chapitre	RAR dépenses de fonctionnement
2022		709 760,85
<i>Autres charges de gestion courante</i>	65	609 992,25
<i>RSA</i>	17	99 768,60
2021		4 372 536,88
<i>Charges à caractère général</i>	11	1 606 631,25
<i>APA</i>	16	30 943,09
<i>RSA</i>	17	300 727,69
<i>Autres charges de gestion courante</i>	65	2 346 703,27
<i>Charges financières</i>	66	87 531,58

Source : Chambre régionale des comptes, d'après les données ANAFI

Le volume important des RAR en 2021 soit 4,4 M€ pose question mais se trouve lié au calendrier de la fusion des deux collectivités préexistantes. Durant l'instruction, la direction des finances admet que les règles fixées en interne et qui prévoyaient que seules les subventions et participations devaient faire l'objet de reports de fonctionnement n'ont pu être respectées. En effet, d'autres types de dépenses apparaissent dans les reports effectués. Il s'agit d'engagements qui auraient dû être soldés par les directions, ou à défaut, par la direction des finances et qui, faute d'avoir été supprimés, ont été « embarqués » dans les reports.

Certaines actions préventives sont mises en place depuis : une foire à questions annexée à la note de clôture précise les principales notions comptables et modalités d'exécution du calendrier de clôture, un point spécifique est fait dans de l'animation du réseau des comptables, la montée en compétences de l'équipe finances dans le traitement des écritures de fin d'année est engagée en lien avec l'éditeur du logiciel.

Les restes à réaliser 2022 sont eux constitués de diverses subventions de fonctionnement et participations (nature comptable 656 et 657), politique de développement territorial, actions éducatives et jeunesse, cadre de vie, insertion...) ne pouvant faire l'objet de rattachements mais aussi de quelques remises gracieuses (RSA, Aide sociale à l'hébergement pour les personnes handicapées, protocole transactionnel Maison de l'Alsace à Paris).

RAPPORT D'OBSERVATIONS DEFINITIVES

La note du 25 septembre 2023 fixant calendrier et instructions pour les opérations budgétaires et comptables de l'exercice 2023 rappelle que « seuls les engagements liés à des subventions de fonctionnement et participations et les crédits engagés pour des prestations urgentes seront acceptés par le service expertise et qualité comptable dans le cadre de la validation des traitements de fin d'exercice ».

Annexe n° 6. Le rattachement des charges à l'exercice

L'instruction M57 consacre le principe du rattachement à l'exercice. Ce principe commande que les comptes assurent la cohérence des informations fournies au cours des exercices successifs. Il est donc nécessaire de rattacher les opérations à l'exercice auquel elles se rapportent.

La Collectivité européenne d'Alsace procède au rattachement de ses charges à chaque exercice dans des proportions significatives. Le seuil de rattachement fixé à 500 € pourrait poser question pour une collectivité de cette ampleur mais les services financiers de la CeA précisent que la journée complémentaire est appliquée depuis 2023 seulement et que le nombre de rattachements devrait baisser sur les prochains exercices. Que par ailleurs, si le seuil peut sembler bas, le nombre de factures entre 500 et 1 000 € reçues en fin d'exercice reste important et que, pour respecter le principe de sincérité comptable, il est nécessaire d'en rendre compte. Ce travail important réalisé par les services tend à être compensé par une anticipation de la direction des finances (DIF) et du réseau des comptables, notamment avec des relances des services au printemps et à l'automne. À l'approche de la clôture, le réseau des comptables est systématiquement sollicité en amont des actions de clôture. Il convient de souligner que la part des rattachements liée à des factures non parvenues de fournisseurs a baissé fortement (- 32 %) sur la période sous revue au bénéfice de prises de contacts systématiques. Un travail de contrepassations est enfin réalisé afin de régulariser, non pas chaque compte indiqué par le comptable, mais chaque engagement, permettant une exécution budgétaire exempte de toute réserve des services pour des engagements finalement non rattachés.

Tableau n° 1 : Ration charges rattachées/charges de gestion

<i>En M€</i>	2021	2022	2023
<i>Total des charges rattachées (A)</i>	45,2	51,8	35,02
<i>dont fournisseurs – factures non parvenues (compte 408)</i>	45,2	46,6	30,9
<i>Charges de gestion (B)</i>	1 444,7	1 510,7	1 648,4
<i>Taux de rattachement (A/B) (en %)</i>	3	3,4	2,1

Source : Chambre régionale des comptes, d'après les données ANAF

Tableau n° 2 : Les rattachements en 2022

<i>Rattachements 2022/ Charges de gestion BP en m€</i>				
<i>Chapitre</i>	<i>Libellé</i>	<i>Réalisations</i>	<i>Rattachements</i>	<i>Part en %</i>
11	Charges à caractère général	98,4	9,3	9,43
12	Charges de personnel	284,8	1,3	0,45
16	APA	151	4,7	3,12
17	RAS	276,7	0,3	0,11
65	Autres charges de gestion courantes	656	36,2	5,51

Source : Chambre régionale des comptes, d'après les données ANAFI

Annexe n° 7. Les opérations à classer ou à régulariser

Les opérations qui ne peuvent être imputées de façon certaine ou définitive à un compte déterminé au moment où elles doivent être enregistrées, ou qui exigent une information complémentaire ou des formalités particulières, sont inscrites provisoirement au compte 47. Ce compte doit être apuré dès que possible, par imputation au compte définitif⁴⁸.

À fin 2022, sur un montant de 6,3 M€ présents au compte 471 « Recettes à classer ou à régulariser », près de 5 M€ concernaient des subventions (47134). Sur ce compte transitoire ou d'attente, 24 des 37 encaissements présents l'étaient depuis plus de deux mois et pour certains au-delà de l'exercice 2021.

Tableau n° 1 : Les encaissements avant émission antérieurs au 1^{er} novembre 2022

47134 – Encaissements avant émission - Subventions		
Date	Libellé	Montant (en euros)
24/03/2021	AGENCE DE L'EAU RHIN MEUSE - Aide A-19-00880 - 1 ^{er} acpte - Dossier R-19-00552	17 200
31/03/2021	CAF DU BAS RHIN - XXXREFERENCE 021333301 SPCCOLLECTIVITE EUROPEENNE	16 200
02/06/2021	GROUPE SOS SENIORS - BISCHWILLER REMB SUB	15 442,35
15/07/2021	DRFIP GRAND EST ET BAS RHIN - TRANSFERT 4718 A P503 ARRF 531-2020 SUBV	8 000
15/09/2021	AGENCE DE L'EAU RHIN MEUSE - DOSSIER : 17O68013 - DECIS 17144 03/08/17	4 400
15/09/2021	AGENCE DE L'EAU RHIN MEUSE - DOSSIER : 17O68013 - DECIS 17144 03/08/17	1 257
17/09/2021	AGENCE DE SERVICE ET DE PAIEMENT - SUBV BAS RHIN	113 420
30/09/2021	AGENCE DE L'EAU RHIN MEUSE - SOLDE SUB DECISION 18166F DU 06/09/2018	20 268,08
11/10/2021	DRFIP ILE DE FRANCE ET DE PARIS - REI 202119191 CONSEIL DEPARTEMENTAL DU BAS RHIN AS	60 000
09/12/2021	AGENCE DE L'EAU RHIN MEUSE - PASSE À POISSONS ET ABAISSEMENT SEUIL WILLER/THUR	36 271
13/12/2021	DDFIP DU HAUT RHIN - SUBVENTION	203 817
13/12/2021	DDFIP DU HAUT RHIN - SUBVENTION	139 482
20/12/2021	PRUD.HOMME VALERIE - SUCC BANZET Didier - ASO 000816	82 803,56

⁴⁸ Instruction M57, Tome 1, Titre 5, chapitre 2, §8.

47134 – Encaissements avant émission - Subventions		
21/12/2021	RÉGION GRAND EST - Délibération/Décision/Conventi CP/2018 /419REGION G	13 095,17
21/12/2021	RÉGION GRAND EST - HAUTE BRUCHE TVX MAINTENANCE 2020 CONVENTION F	2 279,68
21/12/2021	RÉGION GRAND EST - HAUTE BRUCHE TVX MAINTENANCE 2020 CONVENTION FI	12 262,47
21/12/2021	RÉGION GRAND EST - Délibération/Décision/Conventi CP/2018 /419REGION	7 599,83
24/12/2021	HAGUENAU - REMBOURSEMENT CeA SUBVENTION WARM FRONTHAGUENAU	1 423
27/05/2022	DDFIP DU HAUT RHIN - AIDES PUBLIQUES AU LOGEMENT	122 979,63
31/05/2022	CAF DU BAS RHIN - SUB 2021 - PROJET PLATEFORME FAC'IL	2 500
04/07/2022	DDFIP DU HAUT RHIN - FNADT 2021	25 000
12/09/2022	COMMUNE DE SCHIRMECK - SUBVENTION DSIL UTCD SCHIRMECK	91 978
17/10/2022	AGENCE DE L'EAU RHIN MEUSE - Aide A-21-02627 - 1 ^{er} acpte - Dossier R-21-01670 -	41 559,50
17/10/2022	AGENCE DE L'EAU RHIN MEUSE - Aide A-21-02629 - 1 ^{er} acpte - Dossier R-21-01670 -	7 062,50

Source : Chambre régionale des comptes, d'après des données ANAFI et des grands livres

La DIF partage le constat de la chambre mais précise que certains libellés peuvent être incomplets ou inconnus, bien qu'ils puissent présenter des numéros de dossier. L'agence de l'eau Rhin Meuse par exemple ne titrait pas les mouvements réalisés en fonction de données partagées avec la CeA. Sur ce point précis, la DIF a désormais mis en place une communication auprès d'une personne ressource au sein de l'agence. Pour faciliter et accélérer le process, la DIF propose maintenant aux services d'émettre directement les mandats de titrage.

Annexe n° 8. Les dépenses et les consommations d'énergie

Dès sa création, la CeA cherche à mettre en œuvre une convergence du suivi des consommations énergétiques afin de répondre aux exigences du décret n° 2019-771 du 23 juillet 2019 dit décret tertiaire. Ce texte s'adresse aux propriétaires et locataires de bâtiments tertiaires (tous les bâtiments ou locaux d'activité à usage tertiaire et dont la surface d'exploitation est supérieure ou égale à 1 000 m²) et exige une réduction de la consommation d'énergie finale en appliquant une des deux méthodes présentées à l'article L. 111-10-3 du code de la construction et de l'habitation : réduire de 40 % d'ici 2030, 50 % d'ici 2040, et 60 % d'ici 2050 la consommation énergétique finale du bâtiment, par rapport à une année de référence qui ne peut être antérieure à l'année 2010 ou, atteindre un niveau de consommation énergétique fixé en valeur absolue pour chaque type d'activité. Le texte précise également les modalités de recueil et suivi des consommations d'énergie via la plateforme informatique OPERAT (ADEME), et fixe les sanctions administratives en cas de non-respect des obligations.

La collectivité s'est dotée en juillet 2021 du logiciel ENERGISME qui permet d'obtenir un suivi automatisé des data de consommation de toutes les énergies pour les 203 sites recensés dont 147 collèges et permet de faire remonter les données vers OPERAT. À mars 2024, 80 % de ces sites étaient automatisés car dotés de compteurs communiquant (grands fournisseurs d'énergie), les autres font encore l'objet d'un relevé manuel (petites régies locales). Dans ce cas, les informations de consommations ne sont connues qu'à transmission des factures.

Les marchés de fourniture d'énergie seront renouvelés au 1^{er} janvier 2027. Ils sont gérés dans le cadre d'un groupement d'achat pour l'ensemble des sites de la Collectivité mais à la différence des autres bâtiments dont les factures sont traitées directement par la CeA, pour les collèges le paiement est délégué à chacun des 147 établissements publics. Concernant les bâtiments publics hors collèges, les montants alloués aux achats (compte 60 du BP) ont augmenté de près de 60 % sur la période 2021 – 2023 pour passer de 9,1 M€ à 14,5 M€. La part des énergies y progresse sensiblement (de 39 à 59 %) en lien avec l'augmentation des tarifs. Les dépenses d'électricité ont ainsi augmenté de 135 %, les dépenses de chauffage de 217 %, les dépenses de carburants de 67 %.

Tableau n° 1 : Les dépenses d'énergies entre 2021 et 2023

En €	2021	2022	2023	Évolution 2021-2023
Total Achats	9 091 961	10 306 303	14 463 940	59,1 %
Électricité	2 029 095,31	2 479 502,66	4 769 230,90	135 %
Combustibles	215 903,74	241 728,78	161 149,19	- 25,4 %
Chauffage urbain	893 629,95	1 723 317,11	2 832 492,43	217 %
Carburants	420 684,54	673 125,53	704 586,93	67,5 %
Total Énergies	3 559 313,54	5 117 674,08	8 467 459,45	137,9 %
Part Energie/Achats	39 %	50 %	59 %	

Source : Chambre régionale des comptes, d'après les données ANAFI et des grands livres

Tableau n° 2 : Les consommations d'énergie entre 2021 et 2023

Consommations		2021	2022	2023	Évolution 2021-2023
Électricité en kWh	Collèges	24 529 917	23 501 544	21 280 796	- 13,2 %
Chauffage en kWh PCI	Collèges	90 686 574	72 579 645	61 514 808	- 32,2 %
Électricité en kWh	Autres bâtiments	12 072 805	11 587 680	10 772 080	- 10,8 %
Chauffage en kWh PCI	Autres bâtiments	16 899 247	14 561 690	11 867 349	- 29,8 %

Source : Collectivité européenne d'Alsace

Toutefois, les seuls éléments financiers ne reflètent pas la baisse notable des consommations d'électricité et de chauffage dans les bâtiments hors collèges entre 2021 et 2023 respectivement de 11 % et 30 % en lien avec une politique volontariste d'économie d'énergies. La même dynamique se retrouve dans les consommations relevées pour les collèges qui connaissent une baisse de 13 % pour l'électricité et de 32 % pour le chauffage. La CeA procède en parallèle au déploiement d'installations photovoltaïques, en toiture des collèges et l'électricité produite est consommée sur site et pour le surplus, injecté dans le réseau, générant ainsi une recette. À mars 2024, 35 sites sont achevés ou en cours d'achèvement. À l'occasion de la rénovation des toitures de collèges (isolation et reprise de l'étanchéité), il est systématiquement étudié l'installation de panneaux photovoltaïques pour développer l'autoconsommation électrique. Une comparaison des consommations de chauffage et d'électricité dans sept des collèges ayant connu des travaux de rénovation et d'isolation (Brumath, Geispolsheim, Guebwiller, Hoerd, Saint Amarin, Wintzenheim, Woerth) avec ou sans installation de panneaux photovoltaïques montrent des baisses de consommation de chauffage comprises entre 37,6 % et 67,9 % et d'électricité comprises entre 8,6 % et 48,7 %.

Un 2^{ème} plan photovoltaïque est programmé : la Collectivité européenne d'Alsace s'engage afin d'équiper 80 installations d'ici 2030 dans le cadre de sa stratégie énergétique et écologique « 30 engagements pour 2030 ». En complément, la CeA cherche à diversifier la production électrique en Alsace à travers la production hydroélectrique sur le Canal du Rhône au Rhin déclassé qui présente un véritable potentiel de génération d'énergie.

Annexe n° 9. La capacité d'autofinancement de la CeA

Tableau n° 1 : La formation de la CAF entre 2021 et 2023

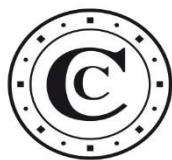
En €	2021	2022	2023
Ressources fiscales propres	1 285 205 101	1 287 824 082	1 270 870 536
+ Fiscalité reversée	120 938 611	121 324 077	125 135 764
= Fiscalité totale nette	1 406 143 712	1 409 148 159	1 396 006 300
+ Ressources d'exploitation	67 369 405	62 906 169	79 774 740
+ Ressources institutionnelles	365 143 568	378 311 731	397 793 480
= Produits de gestion (A)	1 838 656 685	1 850 366 060	1 873 574 520
Charges à caractère général	99 910 664	107 785 647	120 699 805
+ Charges de personnel	260 734 967	278 273 658	301 397 044
+ Aides directes à la personne	498 029 307	494 819 401	519 525 282
+ Aides indirectes à la personne	385 309 613	416 146 458	445 302 853
+ Autres charges de gestion	138 723 483	145 977 373	195 590 920
+ Subventions de fonctionnement	61 976 428	67 595 740	65 830 325
= Charges de gestion (B)	1 444 684 462	1 510 598 276	1 648 346 229
Excédent brut de fonctionnement (A-B)	393 972 223	339 767 784	225 228 291
en % des produits de gestion	21 %	18 %	12 %
+/- Résultat financier	- 10 571 341	- 10 061 484	- 12 571 269
+Autres produits et charges except.	- 80 108	- 1 064 143	207 153
= CAF brute	383 320 774	328 642 157	212 864 175

Source : Chambre régionale des comptes, d'après les données ANAFI

Annexe n° 10. Les investissements de la CeA et leurs financements**Tableau n° 1 : Le financement des investissements entre 2021 et 2023**

En €	2021	2022	2023
CAF brute	383 320 774	328 642 157	212 864 175
- Annuité en capital de la dette	97 609 367	89 097 377	81 472 018
= CAF nette ou disponible	285 711 406	239 544 781	131 392 157
+ Fonds de compensation de la TVA (FCTVA)	21 914 276	24 140 801	22 200 958
+ Subventions d'investissement reçues	26 658 087	31 811 526	37 329 629
+ Fonds affectés à l'équipement (amendes de police en particulier)	14 363 552	13 078 466	14 412 740
+ Produits de cession	0	6 510 457	1 846 300
=Recettes d'investissement hors emprunt	62 935 915	75 541 250	75 789 627
=Financement propre disponible	348 647 321	315 086 031	207 181 784
- Dépenses d'équipement	196 036 144	211 940 527	280 466 753
- Subventions d'équipement versées hors attributions de compensation	66 275 245	61 275 165	36 540 882
+/- Dons, subventions et prises de participation	- 8 870	- 18 828	89 249
- Participations et inv. financiers nets	- 706 052	736 230	- 1 974 419
+/-Variations dettes et cautionnements (P)	- 1 697 424	27 728 274	499
Besoin (-) ou capacité (+) de financement propre	88 748 278	13 424 664	- 107 941 179
Solde des opérations pour compte de tiers	- 2 440 502	- 242 466	- 1 281 384
=Besoin (-) ou capacité (+) de financement	86 307 776	13 182 198	- 109 222 563
Nouveaux emprunts de l'année (Q)	0	0	0
Mobilisation (-) ou reconstitution (+) du fonds de roulement net global	86 307 776	13 182 198	- 109 222 563
Encours de dettes du BP au 31 décembre	718 247 162	601 421 511	519 948 995
Fonds de roulement net global	262 949 299	276 072 897	182 777 408
En nbre de jours de charges courantes	66	67	40
- Besoin en fonds de roulement global	- 28 899 289	- 55 110 061	- 75 917 250
Trésorerie nette	291 848 588	331 182 958	258 694 658
En jours de charges courantes	73	79	57
Capacité de désendettement en années	1,87	1,83	2,44

Source : Chambre régionale des comptes, d'après les données ANAFI



*« La société a le droit de demander compte
à tout agent public de son administration »*

Article 15 de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen

L'intégralité de ce rapport d'observations définitives
est disponible sur le site internet
de la chambre régionale des comptes Grand Est :
www.ccomptes.fr/fr/crc-grand-est

Chambre régionale des comptes Grand Est

3-5, rue de la Citadelle
57000 METZ

Tél. : 03 54 22 30 49

grandest@crtc.ccomptes.fr

www.ccomptes.fr/fr/crc-grand-est