



Audience solennelle du 19 octobre 2018
Allocution de madame DOKHÉLAR, Présidente de la chambre régionale
des comptes Auvergne-Rhône-Alpes

Permettez-moi d'abord de dire un mot du parcours des vérificateurs qui viennent de prêter serment.

Mme PROST a un parcours divers : après une licence de mathématiques, son trajet se poursuit par un emploi d'assistante en zone d'éducation prioritaire, puis au ministère de l'intérieur dans un commissariat de police et au ministère de l'éducation nationale, où elle avait en charge la comptabilité de quatre établissements. Mme EYMARD a quant à elle une formation de juriste, suivie par un passage par les douanes et enfin par une trésorerie de la région, comme inspectrice des finances publiques. M. GROUILLER représente une autre voie de nos recrutements puisqu'il vient de la fonction publique territoriale, après avoir exercé diverses fonctions dans des communes de la région, il a rejoint le centre de gestion de la fonction publique territoriale du Rhône ; Tous trois arrivent ainsi avec des compétences qui seront, je n'en doute pas, très utiles à nos contrôles. Ils attestent de la diversité des recrutements qui contribue à la richesse des juridictions financières. Je leur souhaite la bienvenue.

Permettez-moi ensuite, après tout juste un an à la tête de notre juridiction, de témoigner à ses magistrats et à son personnel **ma reconnaissance** pour l'investissement professionnel que j'observe chaque jour, et qui fait de notre juridiction un lieu productif, comme vous l'avez entendu, mais surtout avec une production de qualité, ce qui me paraît encore plus important. C'est aussi, je m'y attache et chacun y contribue, un lieu où il fait bon travailler.

Permettez-moi enfin, alors que j'avais quitté les juridictions financières pendant quelques années, de vous faire part de quelques constats après ce retour : les chambres régionales sont très jeunes, tout juste 35 ans, et pourtant elles sont désormais bien ancrées dans le paysage institutionnel.

Elles sont toujours en mouvement, continuent d'évoluer dans un monde qui change, s'adaptent dans leurs missions, dans leurs méthodes.

Après les avoir laissées durant quelques temps, je mesure combien cette capacité d'adaptation est grande : importance accrue accordée aux normes professionnelles et à la déontologie, développement accéléré de nouveaux outils de contrôle, suivi des recommandations adressées aux ordonnateurs, pour ne citer que quelques-unes de ces évolutions récentes.

Mais nous devons continuer de nous adapter, et je me propose d'en dire un mot concernant nos deux principales missions, le contrôle de la gestion et le contrôle juridictionnel des comptes, en évoquant les questions qui se posent aujourd'hui aux juridictions financières, et auxquelles il nous faudra apporter des réponses.

Les missions des juridictions financières que, M. le procureur financier, vous avez rappelées tout à l'heure, ont toutes un même objectif : assurer le bon emploi des **fonds publics**. Au sens le plus large de ces termes.

S'en assurer, auprès des **deux acteurs** qui manient les fonds publics : les ordonnateurs, qui décident de l'emploi des fonds - et les comptables, qui paient. Notre système – vous le savez - repose depuis le 19^{ème} siècle sur cette dualité d'acteurs, le comptable n'est pas sous l'autorité hiérarchique de l'ordonnateur mais il est personnellement et pécuniairement responsable des actes et contrôles qui lui incombent. Cette dualité de responsabilités constitue une garantie de l'exacte utilisation de l'argent public ; j'y reviendrai tout à l'heure. En regard, notre mission, est double, et porte sur le contrôle de ces deux piliers.

Pour le contrôle des ordonnateurs, il y a plusieurs niveaux d'exigences, pour s'assurer du bon emploi des fonds et de leur bonne gestion.

Lors de nos contrôles nous devons, en tout premier lieu, nous assurer de la **probité** de l'action publique. Cette préoccupation de probité s'est accrue dans les travaux récents des JF – en écho à une exigence de probité de plus en plus marquée chez nos concitoyens. Les juridictions financières, et notre juridiction en particulier, ont augmenté de façon importante au cours de dernières années les signalements de faits constatés aux parquets judiciaires, à charge pour ces derniers de leur donner la suite qu'il convient. Cette augmentation est une très bonne chose : la probité de l'action publique est bien en effet, la première pierre de nos missions.

De façon plus large, il nous faut vérifier que l'ordonnateur et les entités contrôlées agissent de façon régulière, conformément à la législation et à la réglementation pour les marchés publics, la gestion du temps de travail ou pour les primes des agents par exemple.

Mais probité et régularité n'épuisent pas la question du « bon emploi » des fonds publics. Nous devons aussi nous assurer que l'organisation, les moyens mis en œuvre par les entités que nous contrôlons permettent d'atteindre les objectifs qu'elles se sont fixés, au moindre coût.

C'est plus difficile, car l'économie des moyens ne doit pas résulter, bien sûr, d'une diminution de la qualité du service ou d'une atténuation implicite des objectifs visés, - ainsi la méthodologie de contrôle est moins tracée d'avance, moins balisée **mais ce niveau d'analyse reste indispensable**.

En effet, notre analyse argumentée ne doit pas seulement critiquer, elle doit aussi susciter la réflexion, dessiner des pistes d'amélioration. Apporter ce regard extérieur constructif qui pourra être utile aux décideurs publics, aux ordonnateurs des organismes que nous contrôlons. Evaluer **l'efficacité** des actions mises en place, mais aussi aider à sortir d'une logique d'augmentation des moyens pour adopter une logique d'efficacité, même si ce mot ne parle pas toujours **Sans bien entendu vouloir se substituer aux élus**, qui ont la légitimité du suffrage universel et donc **toujours le premier mot** pour fixer des objectifs de nature politique et ensuite le dernier mot pour les assumer, avec leurs coûts, ou les infléchir.

Ainsi donc, les contrôles **ne doivent pas être craints** par les responsables des collectivités ou des organismes dans lesquels nous allons ; ils doivent leur apporter, au contraire, un regard indépendant et, si possible, expert et de conseil sur leur activité.

Comment faisons-nous ? Notre programme annuel de contrôle, c'est une liste d'organismes que nous avons choisis en fonction de nombreux critères : enjeux financiers, couverture du territoire, signalements d'origines diverses, enquêtes thématiques conduites au plan national pour plusieurs CRC souvent associées à la Cour des comptes. Ce gros travail, essentiel, de programmation nous a déjà permis – par les contrôles d'organismes similaires impliqués dans une même politique publique, de faire des travaux thématiques de qualité, par exemple sur les domaines skiables – travaux qui, publiés au rapport public annuel de la Cour des comptes, ont eu un bel écho médiatique.

Mais cette programmation mérite d'être encore réfléchie pour être toujours plus efficace et pour mieux répondre aux attentes.

Par exemple, ne serait-il pas utile aussi de coordonner plus souvent des contrôles d'organismes similaires sur notre territoire, pour en tirer des bonnes pratiques ? Ne serait-il pas utile d'apporter aux décideurs publics – et aux usagers des services publics - un regard coordonné – toujours par le contrôle de la gestion des

organismes - qui fait notre ADN – sur l'offre de soins hospitaliers sur un territoire particulier, par exemple, ou encore sur l'offre de logements sociaux?

D'autres exemples encore.

Au plan des méthodes, nous devons nous adapter à la transformation numérique, et les juridictions financières travaillent dans ce sens. Au plan de l'organisation, mieux travailler en réseau entre les CRC et avec la Cour des comptes, pour porter le même regard critique et constructif que j'évoquais tout à l'heure sur des politiques publiques prises dans leur ensemble, et une réflexion est en cours là aussi. Car si nos procédures cherchent à garantir que nous ne nous trompons pas et asseyent donc la grande confiance de nos concitoyens dans les juridictions financières – elles restent longues et complexes.

Il faut donc nous interroger nous aussi et sans arrêt sur l'efficacité de notre propre action et apporter des réponses à ces questions. Non pas changer pour changer, mais faire évoluer nos méthodes de travail, notre organisation, dans un monde qui change et s'accélère autour de nous.

Je le crois, il nous faut nous adapter encore. Car même si nos chambres ont, je le soulignais tout à l'heure, 35 ans d'âge, elles peuvent atteindre davantage de maturité encore.

Dans cet ordre d'idées, jetons un regard sur les deux piliers évoqués tout à l'heure, la responsabilité des comptables et celle des ordonnateurs ; doivent-elle évoluer ? J'ai rappelé le principe de séparation des responsabilités.

Cette dualité est aujourd'hui très discutée, des deux côtés du diptyque. Pour les comptables, les conditions de la mise en jeu de leur responsabilité personnelle leur semblent peu propices à l'exercice serein et efficace de leur mission. Du côté des ordonnateurs, nos concitoyens comprennent mal que les manquements graves de gestion relevés dans certains de nos contrôles, ne donnent pas lieu à de réelles sanctions juridictionnelles.

Le Premier président s'est exprimé sur ce point récemment, et je souhaite mentionner les lignes qu'il a tracées. « Faut-il rejeter les principes de base qui fondent une action publique responsable, exemplaire et efficace ? Pour ma part, je ne le crois pas et il me semble au contraire que les deux piliers sur lesquels s'appuie le système actuel constituent d'indéniables atouts. Une fois renforcés et sans doute clarifiés, ils restent un fondement pour la gestion publique ».

Mais, si les juridictions financières restent attachées à ces fondements, a-t-il ajouté en substance, **elles ne doivent pas en ignorer les limites**. Elles restent attachées à la responsabilité personnelle du comptable, parce qu'il s'agit de l'argent public, celui de nos concitoyens, qui requiert, et c'est la noblesse de ce métier, l'indépendance du comptable puisque sa responsabilité personnelle l'exonère de toute soumission hiérarchique à l'ordonnateur avec qui il dialogue. Mais alors, il nous faut mieux prendre en compte les conditions d'exercice du métier de comptable, réinterroger là aussi nos pratiques, aller vers moins de formalisme, plus de pragmatisme.

Parallèlement, le régime de responsabilité des ordonnateurs doit lui aussi évoluer. A la noblesse du rôle du comptable correspond celle du rôle du décideur qu'est l'ordonnateur, celui qui conduit et applique les politiques publiques ; et cela suppose de lui donner **les justes marges de manœuvre**. Avec un corollaire : simplifier les mesures de contrôle a priori, doit aller de pair avec la possibilité de sanctionner à juste niveau les fautes de gestion et les manquements aux règles budgétaires et comptables. Le législateur voudra-t-il s'engager dans les pistes que le Premier président a proposées à cette fin ? **Il ne faut pas les craindre et à coup sûr, le débat doit se poursuivre.**

Il impliquera les juridictions financières et leurs magistrats puisque c'est à l'occasion de leurs contrôles qu'apparaissent les anomalies ou les irrégularités ; on voit bien l'exigence pour les juridictions qui consiste, sans trembler, à respecter les orientations politiques mais à en surveiller l'exécution dans le cadre des textes. A nous, ici aussi, de trouver les bons équilibres.

Mesdames et messieurs,

J'espère vous avoir démontré que, très attachées aux valeurs et aux principes qui sont les leurs, les juridictions financières n'en sont pas moins, – comme toute institution mais peut-être plus encore qu'aucune d'elles - tenues de faire un effort constant de réflexion, d'adaptation, et qu'elles se préoccupent de façon permanente d'améliorer leurs pratiques, pour mieux répondre aux enjeux du bon fonctionnement de notre démocratie.

Telle est notre ambition, certainement et si modestement que ce soit - à notre place, à la CRC Auvergne-Rhône- Alpes.

Je vous remercie.

Seul le prononcé fait foi