

Chambre régionale  
des comptes  
Île-de-France



Chambre territoriale  
des comptes  
Saint-Pierre-et-Miquelon

## Synthèse annuelle

### **LES SUITES DONNÉES AUX RECOMMANDATIONS DE LA CHAMBRE**

Art. L. 243-9  
du code des juridictions financières

**2018**



## TABLE DES MATIÈRES

<b>SYNTHÈSE</b> .....	<b>2</b>
<b>AVANT-PROPOS</b> .....	<b>4</b>
<b>1 L'ACTIVITÉ DE LA CHAMBRE ET LA SITUATION FINANCIÈRE LOCALE EN 2017</b> .....	<b>5</b>
1.1 L'activité de la chambre en 2017 .....	5
1.1.1 L'adaptation des travaux à la recomposition du paysage institutionnel francilien.....	5
1.1.2 La participation aux travaux communs des juridictions financières.....	5
1.1.3 Le suivi des recommandations en 2017.....	6
1.2 Les tendances des finances locales en Île-de-France en 2017.....	6
1.2.1 La situation du bloc communal .....	6
1.2.2 La situation des départements franciliens.....	7
1.2.3 La situation financière de la région Île-de-France .....	8
<b>2 LE CONTEXTE ET LA MÉTHODOLOGIE DU SUIVI DES RECOMMANDATIONS</b> .....	<b>8</b>
2.1 Le contexte de la synthèse des comptes rendus .....	8
2.1.1 Les compléments apportés à la procédure de suivi mise en œuvre par la chambre régionale des comptes Île-de-France .....	8
2.1.2 Le périmètre du suivi des recommandations en 2018 .....	10
2.2 La méthodologie de suivi des recommandations .....	11
2.3 Le contenu des comptes rendus.....	12
2.3.1 Observations sur le respect des obligations formelles prescrites par le code des juridictions financières.....	12
2.3.2 Observations sur la qualité des rapports transmis.....	13
<b>3 L'ANALYSE DES SUITES DONNÉES AUX RECOMMANDATIONS DE LA CHAMBRE</b> .....	<b>14</b>
3.1 Le classement des recommandations par nature et par domaine de gestion .....	14
3.1.1 Les recommandations de régularité.....	15
3.1.2 Les recommandations de performance .....	19
3.2 Le degré de mise en œuvre des recommandations .....	20
3.2.1 Les recommandations totalement mises en œuvre ou en cours de mises en œuvre .....	22
3.2.2 Les recommandations partiellement ou non mises en œuvre .....	23
3.2.3 Le refus de mise en œuvre des recommandations .....	25
3.2.4 Les recommandations devenues sans objet .....	26
3.3 Conclusion .....	26
<b>ANNEXES</b> .....	<b>28</b>
<b>GLOSSAIRE DES SIGLES</b> .....	<b>35</b>

## SYNTHÈSE

La loi du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe) impose aux collectivités territoriales et aux établissements publics de coopération intercommunale à fiscalité propre<sup>1</sup> de présenter à leur assemblée délibérante, un an après la présentation, devant la même assemblée, du rapport d'observations définitives de la chambre régionale des comptes, un rapport exposant les actions entreprises pour répondre à ses observations. Communiqués à la chambre régionale des comptes, les rapports font l'objet d'une synthèse annuelle présentée par le président de la chambre devant la conférence territoriale de l'action publique (CTAP). Les conclusions des synthèses des chambres régionales et territoriales des comptes sont retracées dans une insertion spécifique du rapport public annuel de la Cour des comptes.

La première synthèse annuelle des rapports de suites transmis à la chambre régionale des comptes Île-de-France a été présentée à la conférence territoriale de l'action publique le 8 septembre 2017. Elle portait sur les 62 recommandations comprises dans 28 rapports d'observations définitives (ROD) présentés aux assemblées délibérantes des organismes concernés entre le 8 août 2015 et le 30 août 2016.

Cette deuxième synthèse annuelle de la chambre régionale des comptes Île-de-France porte sur les 40 ROD présentés aux assemblées délibérantes des organismes contrôlés par la chambre entre le 1<sup>er</sup> septembre 2016 et le 30 septembre 2017. Sur les 32 ROD qui comprenaient des recommandations, 28 rapports ont fait l'objet d'une réponse des exécutifs. Ces 28 rapports comportaient 145 recommandations.

### **Le dispositif de suivi mis en place par la chambre régionale des comptes Île-de-France**

À l'occasion de la deuxième synthèse annuelle des réponses apportées par les collectivités territoriales et les EPCI, la chambre a affiné la méthodologie d'analyse des suites données aux recommandations en appréciant les actions entreprises au regard des pièces justificatives produites, afin de mieux évaluer les mesures mises en œuvre par les organismes qu'elle contrôle.

La majorité des organismes concernés – environ 65 % d'entre eux – a transmis à la chambre, en même temps que leur rapport présentant les actions entreprises, les pièces nécessaires à l'analyse de leur réponse.

En l'absence de pièces justificatives, les collectivités et les EPCI concernés ont été sollicités afin de produire les éléments nécessaires. À la suite des demandes de la chambre, l'ensemble des organismes a fourni les compléments requis.

En ce qui concerne le contenu des réponses, certains rapports reçus sont demeurés laconiques et ont insuffisamment détaillé les actions mises en œuvre. Les échanges avec les organismes concernés ont, dans la plupart des cas, permis de pallier cette lacune.

### **La mise en œuvre des recommandations de la chambre par les organismes contrôlés**

Alors que 45 % des recommandations avaient été mises en œuvre ou étaient en cours de mises en œuvre lors de la précédente synthèse annuelle, près de 63 % d'entre elles l'ont été sur la période concernée par le présent rapport. À nouveau cette année, l'analyse des rapports de suites révèle les améliorations substantielles de gestion conduites par les organismes à la suite des contrôles de la chambre.

<sup>1</sup> À savoir les communautés de communes, les communautés d'agglomération, les communautés urbaines et la métropole du Grand Paris (aux termes de l'article L. 5219-1 du code général des collectivités territoriales).

Les 145 recommandations analysées par la chambre ont été classées suivant leur nature, de régularité lorsqu'elles ont pour objet de rappeler les règles juridiques, comptables ou financières applicables et de performance lorsqu'elles visent à améliorer la qualité de la gestion. Ces recommandations ont également fait l'objet d'un classement selon 7 grands domaines de la gestion publique, à savoir l'achat public, la gestion des ressources humaines, la comptabilité, la situation financière, les relations avec les tiers, la situation patrimoniale et la gouvernance et l'organisation interne des organismes.

Si les recommandations formulées en matière de comptabilité et de gestion des ressources humaines ont été le mieux suivies d'effets, respectivement 66 % et 59 % d'entre elles ayant été mises en œuvre, des progrès de gestion ont également été relevés dans l'ensemble des domaines examinés par la chambre, qu'il s'agisse tant des achats publics, de la gouvernance et de l'organisation interne ou des relations avec les tiers.

En conséquence, seules 23,5 % des recommandations adressées à ces organismes n'ont pas été mises en œuvre, soit un niveau sensiblement inférieur à celui constaté lors de la précédente synthèse de la chambre, qui atteignait 45 %.

La part des recommandations de performance mises en œuvre ou en cours de mise en œuvre – 67 % d'entre elles – a été plus importante que celle des recommandations de régularité – 60 % d'entre elles. Les recommandations de régularité portant sur la gestion des ressources humaines ont été les moins bien suivies d'effets par les organismes contrôlés, 48 % d'entre elles n'ayant pas été mises en œuvre ou mises en œuvre de manière incomplète.

### **Des améliorations sensibles de gestion et des marges de progrès persistantes**

Les améliorations de gestion consécutives aux contrôles de la chambre régionale des comptes sont plurielles. Ainsi, les organismes contrôlés ont par exemple fait état de l'enrichissement de l'information budgétaire et financière communiquée aux assemblées délibérantes, de l'établissement de mesures visant à lutter contre l'absentéisme des agents ou, encore, de la réduction des achats passés en dehors des procédures de marchés publics.

Toutefois, l'application des recommandations de la chambre reste contrastée et variable selon les organismes. Des marges significatives de progrès se dégagent dans les grands domaines de la gestion publique locale, certaines recommandations récurrentes de la chambre en matière de ressources humaines ou de comptabilité restant encore incomplètement mises en œuvre. Par exemple, 3 des 4 recommandations relatives à la situation d'agents non titulaires et de collaborateurs de cabinet ou d'élus, ainsi que plus de la moitié des recommandations relatives à la rémunération des agents, n'ont pas été mises en œuvre, ou l'ont été de manière incomplète.

Enfin, environ 37 % des recommandations de régularité de la chambre ne sont pas mises en œuvre, un an après la présentation du rapport d'observations définitives devant l'assemblée délibérante, ou le sont de manière incomplète.

*« 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*

## AVANT-PROPOS

L'article 107 de la loi du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe), codifié à l'article L. 243-9 du code des juridictions financières (CJF), dispose que *« dans un délai d'un an à compter de la présentation du rapport d'observations définitives à l'assemblée délibérante, l'ordonnateur de la collectivité territoriale ou le président de l'établissement public de coopération intercommunale à fiscalité propre présente, dans un rapport devant cette même assemblée, les actions qu'il a entreprises à la suite des observations de la chambre régionale des comptes. Ce rapport est communiqué à la chambre régionale des comptes, qui fait une synthèse annuelle des rapports qui lui sont communiqués. Cette synthèse est présentée par le président de la chambre régionale des comptes devant la conférence territoriale de l'action publique. Chaque chambre régionale des comptes transmet cette synthèse à la Cour des comptes en vue de la présentation prescrite à l'article L. 143-9 ».*

Le suivi des recommandations opéré depuis 2017 par les chambres régionales des comptes permet à ces dernières de mesurer l'efficacité de leurs observations et d'adapter leurs méthodes de contrôle. L'analyse des suites données aux recommandations s'inscrit ainsi dans la démarche de progression de l'efficacité de la gestion publique locale, en renforçant l'effet utile des rapports des chambres régionales des comptes.

La chambre régionale des comptes Île-de-France a présenté sa première synthèse de suivi des recommandations à la commission territoriale de l'action publique (CTAP) d'Île-de-France le 8 septembre 2017. Dans ce rapport, la chambre relevait, sur la base de l'analyse de 28 rapports des collectivités territoriales et des organismes concernés, que 45 % de ses recommandations avaient été totalement mises en œuvre ou étaient en cours de mise en œuvre un an après son contrôle.

La deuxième année de suivi des recommandations de la chambre régionale des comptes Île-de-France confirme les constats formulés lors de la mise en œuvre du premier rapport de synthèse.

Pour sa réalisation, la chambre a enrichi la méthodologie employée en procédant à une analyse des actions entreprises au regard des pièces justificatives apportées par les organismes contrôlés. La majorité des collectivités territoriales et organismes concernés a adapté le contenu des rapports présentant les actions entreprises à la suite des observations de la chambre, en apportant les pièces justificatives nécessaires au contrôle de la réalité des actions mises en œuvre.

# **1 L'ACTIVITÉ DE LA CHAMBRE ET LA SITUATION FINANCIÈRE LOCALE EN 2017**

## **1.1 L'activité de la chambre en 2017**

Les missions de la chambre régionale des comptes Île-de-France s'exercent sur un ressort étendu qui, fin 2017, comprenait une métropole, 8 départements, 1 276 communes, 64 établissements publics de coopération intercommunale à fiscalité propre (EPCI), 779 syndicats de toute nature, 140 organismes de logement social, 70 établissements publics de santé, 83 cliniques privées et 160 établissements locaux.

En 2017, 57 rapports d'observations définitives et 32 jugements ont été notifiés aux organismes contrôlés. De plus, 24 avis budgétaires ont été rendus. La chambre a, en outre, effectué 41 contributions à des enquêtes communes à la Cour des comptes et aux chambres régionales des comptes et été à l'initiative de 3 référés adressés par le Premier président de la Cour des comptes aux membres du Gouvernement et au Premier ministre.

### **1.1.1 L'adaptation des travaux à la recomposition du paysage institutionnel francilien**

La chambre régionale des comptes Île-de-France adapte ses travaux aux grands chantiers institutionnels issus de la réforme territoriale et à la recomposition du paysage intercommunal francilien.

En juin, le Premier président de la Cour des comptes a interrogé le Premier ministre au sujet des insuffisances du cadre juridique et comptable applicable aux entreprises publiques locales. Tirant les conclusions de contrôles menés par les chambres régionales des comptes sur ces organismes, la Cour des comptes a appelé de ses vœux une rénovation des dispositifs de contrôle des entreprises publiques locales, formulant ainsi six recommandations.

Par ailleurs, la problématique de l'approvisionnement en eau potable de la métropole du Grand Paris a donné lieu à cinq rapports de la chambre ainsi qu'une insertion au rapport public annuel 2018 de la Cour des comptes.

Les travaux de la chambre ont également conduit la Cour des comptes à adresser au Premier ministre un référé sur l'organisation territoriale de la région Île-de-France. Relevant les inégalités générées par l'organisation actuelle de la région, l'illisibilité des structures de responsabilité et l'inefficacité de la répartition des compétences, le référé formulait sept recommandations s'appuyant sur plusieurs scénarios de réforme.

### **1.1.2 La participation aux travaux communs des juridictions financières**

La chambre a contribué à différents travaux en collaboration avec la Cour des comptes et les chambres régionales des comptes. Elle a, ainsi, participé aux rapports publics thématiques sur les réseaux fixes de haut et très haut débit et sur l'évaluation de la politique publique en matière de logement social. Les contrôles de la chambre ont, en outre, alimenté l'enquête nationale sur la gestion des piscines et des centres aquatiques ayant fait l'objet d'une insertion au rapport public annuel de la Cour des comptes de 2018.

Par ailleurs, la chambre a participé par deux rapports à la production de la Cour des comptes sur les achats hospitaliers, à la demande de la mission d'évaluation et de contrôle des lois de financement de la sécurité sociale (MECSS) de l'Assemblée nationale.

Enfin, la chambre a, à nouveau cette année, contribué au rapport annuel de la Cour des comptes sur la situation financière et la gestion des collectivités territoriales et de leurs établissements publics rendu public en septembre 2018.

### 1.1.3 Le suivi des recommandations en 2017

En 2017, un rapport d'observations définitives a été spécifiquement dédié au suivi des recommandations que la chambre avait précédemment formulées sur la gestion de la ville de Paris. La chambre a ainsi examiné les suites données par la ville aux recommandations relatives aux ressources humaines formulées en 2010 et 2013. Elle a relevé que, si l'effectif des agents parisiens a été globalement stable entre 2010 et 2015 (+ 1 %), la masse salariale avait augmenté de façon significative (+ 12 %) en raison, d'une part, de l'attribution de certaines primes, d'avantages sociaux et de droits à congés irréguliers et, d'autre part, d'une durée annuelle du travail inférieure à la réglementation. En outre, elle a signalé l'insuffisant pilotage de la filière ressources humaines, dont la gestion est décentralisée au sein des directions. La chambre a ainsi formulé six rappels au droit et douze recommandations.

Ce rapport, associé au rapport thématique sur la gestion des personnels non titulaires de la ville, a donné lieu à un référé du Premier président de la Cour des comptes au Premier ministre, élaboré à l'initiative de la chambre, publié en mars 2018.

L'année 2017 a également été marquée par la publication du premier rapport de synthèse de suivi des recommandations en application de l'article L. 243-9 du code des juridictions financières. À cette occasion, la chambre a relevé la mise en œuvre de 45 % de ses recommandations à l'issue du délai d'un an à la suite de la présentation du rapport d'observations définitives devant les assemblées délibérantes des organismes concernés.

\*

En 2018, la chambre poursuit ces orientations. Outre les travaux communs avec les autres chambres régionales et la Cour des comptes et les travaux de contrôle des comptes et de la gestion des organismes qui relèvent de son ressort, elle a engagé, cette année, avec les collectivités volontaires, l'expérimentation de la certification des comptes publics locaux après la rédaction des diagnostics globaux d'entrée en 2017 auprès des communes de Sceaux, Bondy et la ville de Paris.

## 1.2 Les tendances des finances locales en Île-de-France en 2017<sup>2</sup>

### 1.2.1 La situation du bloc communal<sup>3</sup>

La situation financière globale des communes et des établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) franciliens s'améliore en 2017, suivant la même dynamique que celle relevée au niveau national par la Cour des comptes dans son rapport annuel sur les finances publiques locales publié en septembre 2018<sup>4</sup>.

En 2017, les produits de la fiscalité du bloc communal d'Île-de-France ont augmenté de 3,6 %. Parallèlement, la diminution des ressources institutionnelles a ralenti, celles-ci baissant de 5,7 % en 2017, principalement en raison de l'atténuation, à compter de 2017, de la contribution du bloc communal au redressement des finances publiques (1,035 Md€ en 2017 contre 2,071 Mds€ en 2016 et en 2015)<sup>5</sup>. L'ensemble des produits de gestion des communes et des EPCI franciliens a, ainsi, progressé en 2017, de 2,1 % par rapport à 2016, à un rythme similaire à celui des produits de gestion du bloc communal au niveau national (+ 2,4 % en 2017).

Dans le même temps, en 2017, le rythme de progression des charges de gestion du bloc communal francilien s'est presque stabilisé (+ 0,7 %) et est moins élevé que celui relevé au

<sup>2</sup> Cette section a été élaborée à partir d'une analyse consolidée des données des comptes de gestion des collectivités territoriales et des EPCI concernés.

<sup>3</sup> Pour cette partie, les flux croisés entre les ensembles intercommunaux ont été neutralisés.

<sup>4</sup> *Rapport sur les finances publiques locales*, septembre 2018, Cour des comptes, pages 40-50.

<sup>5</sup> Source : *rapport sur les transferts financiers de l'Etat aux collectivités territoriales*, projet de loi de finances pour 2018, page 16.

niveau national (+ 1,9 %). Toutefois, les charges de personnel ont augmenté à nouveau en 2017 (2,3 %) mais dans une proportion moindre que celles du bloc communal au niveau national (3,1 %).

Ainsi, la capacité d'autofinancement (CAF) brute<sup>6</sup> des communes et des EPCI d'Île-de-France a poursuivi sa progression amorcée en 2014. En 2017, elle a augmenté de près de 10 % et représente 12,2 % des produits de gestion totaux. L'année 2017 est marquée, en conséquence, par une progression sensible de la CAF nette<sup>7</sup> (+ 23,2 %) des communes et des EPCI franciliens, supérieure à celle relevée au niveau national (+ 7,8 %), sous l'effet conjugué de l'augmentation de la CAF brute et de la stagnation des annuités en capital de la dette (0,8 %). Dès lors, le financement propre disponible, qui agrège la CAF nette et les recettes d'investissement hors emprunt, a progressé d'environ 13,9 % en 2017.

L'augmentation du financement propre disponible induite par la progression de la CAF nette s'accompagne d'une forte hausse de l'investissement communal en Île-de-France, à l'instar du reste de la France, les dépenses d'équipement augmentant de près de 7 %, en raison notamment du cycle électoral.

En outre, l'endettement au 31 décembre a augmenté en 2017, de 3,3 % environ par rapport à 2016. En raison de la hausse de la capacité d'autofinancement, la capacité de désendettement<sup>8</sup> des communes et des EPCI franciliens s'améliore toutefois et s'établit à 7,6 années en 2017 contre 8,1 en 2016. Ce niveau demeure nettement en deçà du seuil d'alerte de 12 années établi à l'article 29 de la loi du 22 janvier 2018 de programmation des finances publiques pour les années 2018 à 2022.

Cette évolution favorable ne saurait masquer la situation financière préoccupante dans laquelle 154 communes franciliennes, sur 1 290, demeurent en 2017<sup>9</sup>. La moitié de ces communes en difficulté comportent moins de 20 000 habitants. En particulier, 30 % des communes franciliennes sont affectées par un « effet ciseau » significatif résultant d'une progression de leurs charges de gestion supérieure à leurs produits de gestion. 22 % de ces communes ont, par ailleurs, un niveau de CAF brute peu élevé dans le total de leurs produits de gestion, ce qui limite leur capacité d'autofinancement. Enfin, la soutenabilité des investissements de 11 % des communes d'Île-de-France est fragile en raison du niveau insuffisant de leur financement propre disponible au regard du niveau des dépenses d'équipement engagées.

## 1.2.2 La situation des départements franciliens

La situation des sept départements franciliens (hors Paris) s'améliore également en 2017.

Leur capacité d'autofinancement brute augmente depuis 2014 à un rythme annuel moyen de 11 % environ. De la même manière, la CAF nette des départements a sensiblement augmenté entre 2016 et 2017 (+ 43 %) sous l'effet conjugué de la hausse de la CAF brute et de la baisse des annuités en capital de la dette.

En raison principalement de la baisse sensible de subventions d'investissement reçues à compter de 2016 (- 43 %), les recettes d'investissement hors emprunt des départements ont

<sup>6</sup> La capacité d'autofinancement brute agrège l'excédent brut de fonctionnement (solde des dépenses et des recettes de gestion), le résultat financier net et le solde des produits et des charges de fonctionnement. Elle renseigne sur la capacité de l'organisme à assurer par ses ressources propres le remboursement en capital de la dette et à financer des dépenses d'équipement nouvelles.

<sup>7</sup> La capacité d'autofinancement nette correspond à la CAF brute diminuée du remboursement en capital de la dette. Elle constitue l'épargne de fonctionnement disponible pour financer les dépenses d'équipement.

<sup>8</sup> La capacité de désendettement est un indicateur de la solvabilité financière. Calculé par le ratio entre l'encours de dette et la CAF brute, il mesure le nombre d'années nécessaires pour rembourser intégralement le capital de la dette, en supposant que l'organisme y consacre la totalité de la CAF brute de l'exercice.

<sup>9</sup> Selon un indice global de situation financière basé sur les données issues des comptes de gestion, établi à partir de huit indicateurs comprenant, notamment, la dynamique relative des charges et des produits de fonctionnement, la capacité à dégager un autofinancement brut, la soutenabilité de la politique d'investissement, la solvabilité du budget et le risque de liquidité.

diminué depuis 2015 et atteignent, en 2017, 356 M€ environ. Leur financement propre disponible a, de la même manière, baissé en 2017, d'environ 13,3 %.

Parallèlement, les dépenses d'équipement des départements d'Île-de-France ont baissé de près de 12 % entre 2016 et 2017, s'élevant à 978 M€ environ. À l'inverse, les subventions d'équipement versées ont cru en 2017 de près de 43 %.

L'encours de dette au 31 décembre des départements franciliens diminue par rapport à 2016, d'environ 1 %. En conséquence, en raison de la hausse de la CAF brute et de la baisse de l'encours de dette, la capacité de désendettement consolidée des départements s'est améliorée, pour atteindre, en 2017, 6 années.

### **1.2.3 La situation financière de la région Île-de-France**

La région Île-de-France a, également, vu sa capacité d'autofinancement brute augmenter en 2017 (+ 103 M€ environ), en raison de la hausse de ses produits de gestion (+ 2,2 %) et de la baisse de ses charges de gestion (- 1,5 %). En 2017, la CAF brute représente 25,1 % de ses produits de gestion, contre 17,9 % en 2014.

Si les charges de gestion totales de la région ont diminué, ses charges de personnel ont augmenté en 2017 (+ 2,5 % soit 10,4 M€), après avoir légèrement diminué en 2016 (- 0,2 %).

En raison de la hausse de la CAF brute, compensée en partie par la hausse des annuités en capital de la dette (+ 83,6 M€, soit près de 20 %), la CAF nette de la région a augmenté de 6 %, pour s'établir à 352 M€.

Toutefois, en dépit de la hausse de la CAF nette, le financement propre disponible de la région a légèrement diminué en 2017, sous l'effet de la baisse des recettes d'investissement hors emprunt (- 12 % soit 81,6 M€). Dès lors, le financement propre disponible de la région s'établit, en 2017, à 940 M€ contre plus d'1 Md€ en 2016.

Les dépenses d'équipement de la région ont également cru en 2017 par rapport à l'année 2016, d'environ 9 %, pour atteindre 563 M€. Les subventions d'équipement de la région ont, parallèlement, diminué d'environ 3 % et s'élèvent ainsi à 1 Md€. Pour couvrir son besoin de financement, qui atteint 611 M€ en 2017, la région a contracté 530 M€ d'emprunts nouveaux.

L'encours de dette de la région au 31 décembre a ainsi augmenté en 2017 au même rythme que les années précédentes, d'environ 4 % par rapport à 2016, pour s'élever à 5,6 Mds€. La capacité de désendettement de la région s'établit, ainsi, à 7,3 années en 2017, contre 7,8 années en 2016.

## **2 LE CONTEXTE ET LA MÉTHODOLOGIE DU SUIVI DES RECOMMANDATIONS**

### **2.1 Le contexte de la synthèse des comptes rendus**

#### **2.1.1 Les compléments apportés à la procédure de suivi mise en œuvre par la chambre régionale des comptes Île-de-France**

À l'occasion de l'élaboration de la présente synthèse annuelle, la chambre régionale des comptes Île-de-France a procédé à plusieurs modifications de la procédure et de la méthodologie employée dans le premier rapport de synthèse.

### **2.1.1.1 L'analyse sur pièces des réponses**

Le présent rapport se fonde sur les pièces justificatives apportées à l'appui des réponses transmises par les collectivités territoriales et les EPCI concernés. Dix-huit organismes – soit près de 65 % organismes concernés par la présente synthèse – ont spontanément communiqué à la chambre les pièces attestant de la réalité des actions mises en œuvre<sup>10</sup>.

Lorsque les pièces justificatives communiquées étaient insuffisantes ou inexistantes, les organismes ont systématiquement été sollicités afin de produire les pièces nécessaires, après une première analyse du rapport transmis. Dans ce cadre, 13 rapports de suites ont donné lieu à des échanges avec les organismes concernés. Tous les organismes sollicités ont communiqué à la chambre les pièces justificatives nécessaires.

En conséquence, contrairement à la première synthèse des rapports<sup>11</sup>, les recommandations pour lesquelles les suites données n'ont pu faire l'objet d'une justification ont été considérées, dans le présent rapport, comme n'ayant pas été mises en œuvre.

L'analyse des suites au regard des pièces justificatives apportées a permis à la chambre de pallier les difficultés d'analyse relevées dans le premier rapport de synthèse compte tenu du caractère laconique de certaines réponses des organismes contrôlés. Elle permet de mieux apprécier les actions entreprises par les organismes contrôlés.

### **2.1.1.2 Le cadrage de la procédure de relance des organismes**

Une procédure de double relance des organismes concernés par le suivi des recommandations a été mise en place. Outre le courrier de notification du rapport d'observations définitives (ROD) exposant les termes de l'article L. 243-9 du code des juridictions financières, deux courriers de relance ont été transmis aux organismes concernés :

- une première relance intervient 9 mois après la présentation du ROD 2 devant l'assemblée délibérante ;
- la deuxième relance intervient, le cas échéant, 14 mois après la présentation du ROD 2 devant l'assemblée délibérante, si l'organisme n'a pas transmis de rapport à la chambre à l'expiration du délai d'un an.

Près de 65 courriers de relance ont donc été envoyés aux collectivités territoriales et aux EPCI concernés entre le 13 novembre 2017 et le 25 juillet 2018.

Cette procédure a permis d'accroître le nombre de rapports reçus des organismes concernés, tous ayant communiqué à la chambre un rapport de suivi<sup>12</sup> contre 74 % des organismes lors de la précédente session (voir *infra* 2.1.2.3).

---

<sup>10</sup> Dans la précédente synthèse des rapports, la chambre insistait sur la nécessité de produire les pièces justificatives adéquates (pages 4 et 27).

<sup>11</sup> Synthèse annuelle de la chambre régionale des comptes Île-de-France présentée à la CTAP du 8 septembre 2017, période 2015-2016, page 15.

<sup>12</sup> Sur 32 ROD comprenant des recommandations, 28 ont été communiqués à la chambre. Les quatre réponses manquantes seront prises en compte dans le prochain rapport de suivi des recommandations. Un délai supplémentaire de réponse a, en effet, été accordé au département de Seine-et-Marne (cahier relatif à la politique en faveur du tourisme) et à la ville de Paris (concessions domaniales, alimentation en eau potable, crédit municipal de Paris), cf. *infra*.

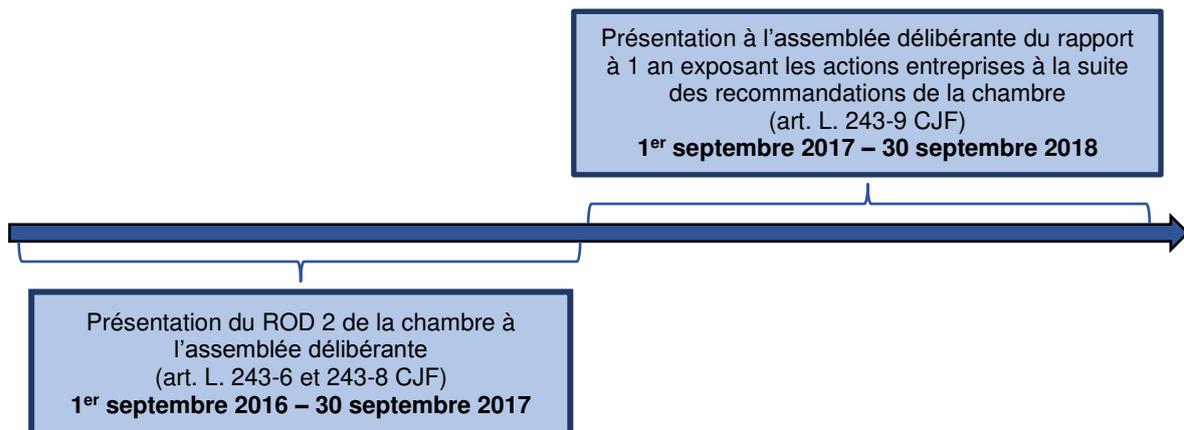
## 2.1.2 Le périmètre du suivi des recommandations en 2018

### 2.1.2.1 Le calendrier du suivi des recommandations

La présente synthèse repose sur l'exploitation des rapports présentant les actions entreprises à la suite des recommandations de la chambre transmis par les collectivités territoriales et les EPCI entre le 1<sup>er</sup> septembre 2017 et le 30 septembre 2018.

Ces recommandations sont comprises dans les rapports d'observations définitives présentés aux assemblées délibérantes des organismes concernés entre le 1<sup>er</sup> septembre 2016 et le 30 septembre 2017, soit 40 ROD.

#### Schéma n° 1 : Périmètre de la synthèse 2018 relative au suivi des recommandations



Source : chambre régionale des comptes Île-de-France

### 2.1.2.2 Le délai de transmission des réponses

Les collectivités territoriales et les EPCI concernés ont, en moyenne, transmis leur rapport présentant les actions entreprises 13 mois environ après la présentation du ROD 2 à l'assemblée délibérante. Deux organismes ont communiqué leur rapport de suites 18 mois après la présentation du ROD 2 à leur assemblée délibérante.

Par un courrier en date du 25 juillet 2018, le département de Seine-et-Marne a sollicité un délai supplémentaire de réponse. Un délai de trois mois lui a été accordé le 31 juillet 2018, reportant l'échéance du délai à la suite duquel le rapport de suivi des recommandations doit être élaboré au 28 décembre 2018. Le rapport du département sera, ainsi, analysé dans la prochaine synthèse annuelle.

De la même manière, la ville de Paris a informé la chambre, par un courrier en date du 9 octobre 2018, de son souhait de présenter annuellement, de manière groupée, les rapports de suites lors de la réunion du Conseil de Paris du premier trimestre. Les trois rapports de suites concernés seront pris en compte dans la prochaine synthèse annuelle.

### 2.1.2.3 Les réponses reçues des collectivités territoriales et des EPCI concernés

La chambre a reçu les 31 rapports des exécutifs suivants<sup>13</sup> :

- Commune d'Achères (Yvelines) ;
- Commune d'Alfortville (Val-de-Marne) ;

<sup>13</sup> Le détail des procédures menées dans le cadre du présent rapport figure à l'annexe n° 1.

- Commune d'Argenteuil (Val-d'Oise) :
  - o Cahier n° 2 relatif à la gestion des ressources humaines ;
  - o Cahier n° 3 relatif à la fiabilité des comptes et la situation financière ;
- Commune d'Aubervilliers (Seine-Saint-Denis) ;
- Commune de Boulogne-Billancourt (Hauts-de-Seine) :
  - o Cahier n° 1 relatif à la situation financière et la qualité des comptes ;
  - o Cahier n° 2 relatif à la gestion de la piscine municipale ;
- Commune de Brunoy (Essonne) ;
- Commune de Clichy-la-Garenne (Hauts-de-Seine) ;
- Commune de Conflans-Sainte-Honorine (Yvelines) :
  - o Cahier n° 1 relatif à la fiabilité des comptes et l'analyse de la situation financière ;
  - o Cahier n° 2 relatif à l'examen des délégations de service public du centre aquatique et de la restauration collective ;
- Commune de Eaubonne (Val-d'Oise) ;
- Commune de Gentilly (Val-de-Marne) ;
- Commune du Kremlin-Bicêtre (Val-de-Marne) ;
- Commune de Pontoise (Val-d'Oise) ;
- Commune de Rambouillet (Yvelines) ;
- Commune de Roissy-en-Brie (Seine-et-Marne) ;
- Commune de Saint-Germain-lès-Arpajon (Essonne) ;
- Commune de Savigny-le-Temple (Seine-et-Marne), sur le cahier relatif au stade nautique ;
- Commune de Suresnes, sur le cahier relatif au stationnement urbain (Hauts-de-Seine) ;
- Commune de Torcy (Seine-et-Marne) ;
- Communauté d'agglomération Grand Paris Seine Ouest (GPSO, Hauts-de-Seine) :
  - o Cahier n° 1 relatif à la situation financière ;
  - o Cahier n° 2 relatif à la gestion du stationnement urbain ;
- Communauté d'agglomération Roissy Pays de France (Val-d'Oise) – gestion du centre aquatique ;
- Communauté de communes Plaines et Monts de France (Seine-et-Marne) – gestion du centre aquatique ;
- Département du Val-de-Marne, cahier n° 1 relatif à la situation financière et la qualité des comptes ;
- Département des Yvelines, cahier sur l'impact des dépenses sociales sur l'équilibre structurel ;
- Région Île-de-France sur l'Institut d'aménagement et d'urbanisme Île-de-France (IAU) ;
- Région Île-de-France sur les marchés de construction des lycées ;
- Région Île-de-France sur le haut et le très haut débit ;
- Ville de Paris sur l'attribution des places dans les établissements municipaux d'accueil des jeunes enfants.

La synthèse présente ainsi les suites données aux recommandations de la chambre.

## **2.2 La méthodologie de suivi des recommandations**

La chambre a suivi un mode précis de classement des recommandations selon six cotations relatives à leur degré de mise en œuvre.

Comme exposé *supra*, à la différence de la précédente synthèse annuelle, les recommandations ont été considérées non mises en œuvre lorsque l'organisme n'a pas apporté les pièces tendant à démontrer la réalité des actions mises en œuvre.

**Tableau n° 1 : Méthodologie de classement des recommandations**

Cotation	Analyse
Totalement mise en œuvre	L'organisme contrôlé a mis en œuvre la totalité des actions ou un ensemble complet d'actions permettant de répondre à la recommandation, même si les résultats escomptés n'ont pas encore été constatés.
Mise en œuvre en cours	L'organisme contrôlé a mis en œuvre une partie des actions nécessaires au respect de la recommandation qui se caractérise par un commencement d'exécution. Il démontre par ailleurs l'intention de compléter ces actions à l'avenir.
Mise en œuvre incomplète	L'organisme contrôlé a mis en œuvre une partie des actions nécessaires sans témoigner d'intention de les compléter à l'avenir.
Non mise en œuvre	Cette catégorie recouvre trois cas de figure : <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'organisme contrôlé indique de ne pas avoir pris les dispositions nécessaires mais affirme avoir la volonté de le faire. Aucun commencement d'exécution n'est démontré ;</li> <li>- l'organisme contrôlé indique ne pas avoir pris les dispositions nécessaires et ne précise pas avoir le souhait de le faire à l'avenir ;</li> <li>- l'organisme contrôlé ne fait pas référence à la recommandation dans son rapport présentant les suites apportées aux recommandations de la chambre.</li> </ul>
Refus de mise en œuvre	L'organisme contrôlé indique avoir pris note de la recommandation mais affirme ne pas avoir l'intention de la mettre en œuvre.
Devenue sans objet	Cette catégorie recouvre plusieurs cas de figure : <ul style="list-style-type: none"> <li>- les dispositions législatives ou réglementaires en vigueur au moment de la notification du rapport d'observations définitives ont été modifiées ou supprimées ;</li> <li>- l'organisme contrôlé ne dispose plus de la compétence concernée ;</li> <li>- l'organisme contrôlé a été dissout.</li> </ul>

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France

## 2.3 Le contenu des comptes rendus

### 2.3.1 Observations sur le respect des obligations formelles prescrites par le code des juridictions financières

#### 2.3.1.1 Sur la présentation du rapport d'observations définitives devant l'assemblée délibérante

Aux termes de l'article L. 243-6 du code des juridictions financières, « *le rapport d'observations définitives est communiqué par l'exécutif de la collectivité territoriale ou de l'établissement public à son assemblée délibérante, dès sa plus proche réunion* ». Deux communes<sup>14</sup> n'ont pas respecté cette obligation, en ne présentant pas le ROD de la chambre à leur assemblée délibérante. La chambre a rendu publics les rapports concernés à leur date de communicabilité, définie par l'article R. 243-16 du code des juridictions financières, soit le lendemain de la première réunion de l'assemblée délibérante suivant la réception du rapport par l'organisme.

La commune de Suresnes (Hauts-de-Seine) a régularisé cette situation en présentant le ROD de la chambre relatif à la gestion du stationnement urbain au conseil municipal près d'un an après sa notification à l'ordonnateur.

Le délai d'un an, fixé par l'article L. 243-9 du CJF, à l'expiration duquel l'organisme est tenu de présenter à son assemblée délibérante un rapport présentant les actions entreprises à

<sup>14</sup> Les communes d'Argenteuil (cahier n° 3 relatif à la situation financière, notifié le 7 mars 2017) et de Suresnes (cahier n° 2 sur la gestion du stationnement urbain, notifié le 20 décembre 2016).

la suite des recommandations de la chambre court à compter de la présentation du ROD devant l'assemblée délibérante.

La chambre a considéré que le manquement de la collectivité à l'obligation légale de présentation du ROD à l'assemblée délibérante ne saurait l'exonérer de l'obligation de présenter à la même assemblée un rapport exposant les suites données à ses observations. Dès lors, pour ces deux communes, le délai d'un an à l'issue duquel la collectivité était tenue de présenter un rapport exposant les suites données aux observations de la chambre a été calculé à compter de leur date de communicabilité.

### **2.3.1.2 Sur la présentation du rapport de suivi des recommandations devant l'assemblée délibérante**

Les communes de d'Argenteuil (Val-d'Oise), de Suresnes (Hauts-de-Seine) et de Torcy (Seine-et-Marne) et la communauté de communes Plaines et Monts de France (Seine-et-Marne) n'ont pas présenté le rapport de suivi des recommandations à leur assemblée délibérante, contrairement à ce qu'impose l'article L. 243-9 du code des juridictions financières.

La commune de Suresnes et la communauté de communes Plaines et Monts de France ont régularisé la situation, contrairement aux communes d'Argenteuil et de Torcy, qui n'ont pas présenté le rapport devant leur conseil municipal, en dépit du rappel, par la chambre, des termes de l'article L. 243-9 du code des juridictions financières.

## **2.3.2 Observations sur la qualité des rapports transmis**

### **2.3.2.1 Sur la production de pièces justificatives adéquates à l'appui des rapports transmis**

La forme des rapports transmis par les collectivités territoriales et les EPCI est, à l'instar de la campagne 2017 de suivi des recommandations, très hétérogène. La chambre relève cependant que ses remarques lors du précédent rapport de synthèse ont donné lieu à un enrichissement des pièces justificatives transmises par les organismes concernés à l'appui des rapports présentant les actions entreprises. Par ailleurs, les courriers de relance envoyés aux organismes concernés (voir *supra* 2.1.1) ont systématiquement rappelé la nécessité d'appuyer les réponses apportées des pièces justificatives adéquates.

Alors que seuls quatre organismes avaient spontanément communiqué, en 2017, des pièces justificatives des actions mises en œuvre, la majorité des organismes concernés (soit 18 d'entre eux) l'ont fait en 2018. Les autres organismes ont tous produit les pièces justificatives sollicitées par la chambre.

### **2.3.2.2 Sur le contenu des rapports**

La chambre relève la variété des rapports de suites produits qui témoigne d'une volonté inégale de transparence des organismes vis-à-vis des assemblées délibérantes et des juridictions financières. Ainsi, certains organismes ont détaillé les actions mises en œuvre, exposant les modalités temporelles et opérationnelles des mesures adoptées, appuyées des pièces justificatives adéquates. Certaines réponses demeurent à l'inverse lacunaires et se bornent à affirmer la mise en œuvre des recommandations formulées par la chambre. Ces réponses ont systématiquement donné lieu à des demandes de pièces complémentaires auprès des organismes concernés.

Par ailleurs, certains des rapports présentés aux assemblées délibérantes ont exposé d'une manière avantageuse les suites données aux recommandations, opérant une analyse parfois erronée de leur degré de mise en œuvre. Il ressort en effet de l'analyse des réponses que plusieurs organismes ont, notamment, mis en avant des arguments mobilisés en réponse aux observations provisoires, et pour lesquels la chambre s'était prononcée sur le caractère insuffisant ou inapproprié au regard des recommandations formulées. Dès lors, la chambre

rappelle l'exigence d'une information transparente à l'égard de l'assemblée délibérante des organismes qu'elle contrôle.

### 3 L'ANALYSE DES SUITES DONNÉES AUX RECOMMANDATIONS DE LA CHAMBRE

La présente analyse porte sur les 145 recommandations comprises dans les 40 rapports d'observations définitives concernant des collectivités territoriales et des EPCI présentés aux assemblées délibérantes entre le 1<sup>er</sup> septembre 2016 et le 30 septembre 2017.

Huit rapports d'observations définitives n'identifiaient pas de recommandations en tant que telles.

#### 3.1 Le classement des recommandations par nature et par domaine de gestion

Les recommandations ont été classées selon qu'elles concernaient la régularité de la gestion, donc l'application par l'entité contrôlée des normes comptables, financières et juridiques, ou la performance de la gestion, sans que l'application d'une norme ne soit mise en cause.

Une majorité des recommandations comprises dans les ROD concernés par la présente synthèse ont porté sur la régularité de la gestion (57,9 %). À l'inverse, 42,1 % des recommandations étaient relatives à la performance de la gestion des organismes contrôlés.

**Tableau n° 2 : Classement des recommandations par nature**

Classement	Nombre de recommandations	Part dans le total
Recommandations de régularité	84	57,9 %
Recommandations de performance	61	42,1 %
Total	145	100 %

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France

Les recommandations ont également été classées selon sept grands domaines de la gestion publique locale dans lesquels elles ont été formulées. Près de 40 % des recommandations étaient relatives à la comptabilité des organismes contrôlés. En outre, 41 recommandations (soit 28,3 % d'entre elles) ont concerné la gestion des ressources humaines. La gouvernance et l'organisation interne des organismes a fait l'objet de 16,6 % des recommandations (soit 24 recommandations). Enfin, 17 recommandations (soit 11,7 % d'entre elles) portaient sur les relations avec les tiers.

**Tableau n° 3 : Classement des recommandations par domaine**

Classement	Nombre de recommandations	Part dans le total
Achat	7	4,8 %
Comptabilité	53	36,6 %
Gouvernance et organisation interne	24	16,6 %
Situation financière	2	1,4 %
Gestion des ressources humaines	41	28,3 %
Situation patrimoniale	1	0,7 %
Relations avec les tiers	17	11,7 %
Total	145	100 %

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France

### 3.1.1 Les recommandations de régularité

#### 3.1.1.1 Les recommandations relatives à la régularité de l'information financière et comptable

Près de la moitié des recommandations de régularité (soit 41 d'entre elles) ont concerné la comptabilité. Ces recommandations peuvent être classées selon six catégories :

- la qualité des informations budgétaires transmises à l'assemblée délibérante ;
- la régularisation d'écritures comptables ;
- la constitution de provisions ;
- le rattachement des charges à l'exercice auquel elles se rapportent et la sincérité des restes à réaliser ;
- le respect du délai global de paiement et le versement d'intérêts moratoires ;
- la mise en conformité de l'inventaire avec l'état de l'actif.

Environ 30 % des recommandations relatives à la comptabilité ont invité les ordonnateurs à procéder à la régularisation d'écritures comptables. Seule une de ces recommandations n'a pas été mise en œuvre. De plus, 24 % des recommandations formulées dans le domaine de la comptabilité ont concerné la qualité de l'information budgétaire communiquée à l'assemblée délibérante. La moitié de ces recommandations a été mise en œuvre ou est en cours de mise en œuvre par l'organisme.

**Tableau n° 4 : Typologie des recommandations de régularité en matière de comptabilité<sup>15</sup>**

Catégories	Nombre de recommandations	% dans total	Part de mises en œuvre ou en cours de mise en œuvre	Part de non mises en œuvre ou incomplètement mises en œuvre
Régularisation d'écritures comptables	12	29,3 %	91,7 %	8,3 %
Qualité des informations budgétaires	10	24,4 %	50 %	50 %
Constitution de provisions	6	14,6 %	33,3 %	33,3 %
Conformité de l'inventaire à l'état de l'actif	5	12,2 %	80 %	20 %
Paiement d'intérêts moratoires et délai global de paiement	4	9,8 %	75 %	25 %
Rattachement de charges et restes à réaliser	4	9,8 %	50 %	50 %
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100 %</b>	<b>65,9 %</b>	<b>29,3 %</b>

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France

D'une manière générale, 66 % environ des recommandations de régularité formulées dans le domaine de la comptabilité ont été mises en œuvre ou sont en cours de mise en œuvre.

- **Les recommandations relatives à la qualité des informations budgétaires et financières transmises à l'assemblée délibérante**

En matière de transparence financière et dans l'intérêt de la démocratie locale, la chambre s'assure que les ordonnateurs se conforment aux dispositions législatives imposant la tenue devant l'assemblée délibérante, avant le vote du budget primitif, d'un débat d'orientation budgétaire (DOB). Ce débat est accompagné d'un rapport d'orientation budgétaire (ROB) dans lequel doivent figurer des informations relatives aux engagements budgétaires envisagés, la structure et la gestion de l'encours de dette ou, encore, la structure des effectifs

<sup>15</sup> Deux recommandations de régularité relatives à la comptabilité sont devenues sans objet.

de la collectivité territoriale. La chambre a formulé 10 recommandations relatives à la qualité de ces informations dans les rapports d'observations définitives publiés au cours de la période examinée, dont le degré de mise en œuvre est inégal.

La chambre a ainsi recommandé à la communauté d'agglomération Grand Paris Seine Ouest (GPSO), devenue établissement public territorial (EPT), d'intégrer, dans la note de synthèse accompagnant le DOB, des éléments d'analyse prospective pluriannuels. L'examen des ROB 2017 et 2018 révèle l'enrichissement de l'information communiquée aux élus à l'occasion du DOB. Ceux-ci détaillent, en effet, la programmation pluriannuelle des investissements en dépenses et en recettes sur une période de trois exercices suivant l'exercice en cours. Une section du ROB est par ailleurs consacrée aux évolutions prospectives pluriannuelles des dépenses et des recettes de fonctionnement, de la capacité d'autofinancement nette et de la capacité de désendettement de l'EPT.

En revanche, si le ROB 2018 de la commune de Gentilly (Val-de-Marne) a été complété d'éléments prospectifs relatifs aux grands agrégats du budget, en dépenses et en recettes, pour les trois exercices suivant l'exercice en cours, ces données se limitent en réalité, pour la majeure partie des postes du budget, à la reproduction des crédits inscrits au budget primitif pour 2018.

De la même manière, l'annexe relative à l'état du personnel des documents budgétaires de la commune de Saint-Germain-lès-Arpajon (Essonne) demeure lacunaire<sup>16</sup>. En particulier, l'état des agents non titulaires ne fait figurer ni la rémunération de ces agents, ni la nature et le fondement juridique des contrats de recrutement<sup>17</sup>. De même, alors que la chambre recommandait à la commune d'Eaubonne (Val-d'Oise) de présenter, à l'occasion des DOB, l'évolution des dépenses et des recettes du budget annexe relatif à l'opération d'aménagement du Val Joli, ces informations demeurent insuffisantes<sup>18</sup>. Les ROB se limitent, en effet, à évoquer ce budget annexe dans des développements laconiques faisant principalement état des difficultés de recensement des dépenses associées à l'opération. Aucun élément d'information sur l'évolution des dépenses et des recettes retracées dans le budget annexe n'y figure.

- **Les recommandations relatives au provisionnement des risques**

Sur les six recommandations relatives au provisionnement des risques, conformément au principe comptable de prudence pour garantir la sincérité des résultats financiers et du patrimoine<sup>19</sup>, deux ont été totalement mises en œuvre, notamment par la commune de Clichy-la-Garenne (Hauts-de-Seine). Alors que le ROD relevait la seule constitution d'une provision en 2011, reprise en 2016 au titre d'emprunts structurés, la commune a, depuis le contrôle de la chambre, constitué deux provisions au titre des exercices 2017 et 2018 pour un montant total de 700 000 €. Parallèlement, elle a mis en place un outil interne de suivi des risques contentieux qui reprend exhaustivement, par nature de contentieux, l'ensemble des litiges ouverts en première instance.

Un tiers de ces recommandations a été mis en œuvre de manière incomplète ou non mis en œuvre. À cet égard, si la commune de Roissy-en-Brie (Seine-et-Marne), à laquelle la chambre a recommandé d'opérer un suivi précis et centralisé des contentieux en cours, a recruté un juriste chargé de la gestion des contentieux et des procédures précontentieuses, le montant des crédits inscrits en provisions dans le budget primitif 2018, qui s'élève à 13 000 €, demeure bien inférieur au risque contentieux auquel elle est exposée.

La commune de Conflans-Sainte-Honorine (Yvelines) a, par ailleurs, soutenu que la renégociation des emprunts structurés de la commune rendait sans objet la recommandation de la chambre de constituer des provisions. Cependant, la commune demeure engagée dans trois emprunts structurés contractés auprès de Natixis et de la Société générale<sup>20</sup>, pour un capital restant dû total de plus de 15 M€. Si la commune a conclu un contrat avec un partenaire externe

<sup>16</sup> Cette analyse ressort de l'examen du compte administratif 2017 et du budget primitif 2018.

<sup>17</sup> Contrairement à ce qu'imposent les maquettes consolidées en M14 du budget primitif et du compte administratif.

<sup>18</sup> Cette analyse ressort de l'examen des ROB 2017 et 2018.

<sup>19</sup> Et imposé par l'article L. 2312-2 du code général des collectivités territoriales.

<sup>20</sup> Comme en fait état l'annexe A2.5 du compte administratif 2017.

pour conduire les opérations de renégociations avec les établissements bancaires concernés, cette dernière n'a, pour l'heure, pas encore eu lieu. Dès lors, la recommandation n'a pas été mise en œuvre.

- **Les recommandations relatives au rattachement des charges et à la sincérité des restes à réaliser**

En application des principes comptables d'annualité budgétaire et de rattachement des charges à l'exercice auquel elles se rapportent, la sincérité des restes à réaliser (RAR) et les charges rattachées conditionnent la sincérité du budget lui-même. Quatre recommandations de la chambre dans les ROD concernés ont eu pour objet l'application de ces principes, dont la moitié a été mise en œuvre ou est en cours de mise en œuvre.

À cet égard, la commune de Pontoise (Val-d'Oise), à laquelle il était recommandé de fiabiliser le recensement des charges à rattacher, a mis en œuvre un ensemble de mesures permettant de limiter leur volume et d'en accroître la sincérité. Cette démarche, reposant sur le contrôle systématique des demandes de rattachement des services de la commune par la direction des finances, a été formalisée dans le règlement budgétaire et financier élaboré en octobre 2016. Ainsi, la commune affirme que leur montant est passé à 2,2 M€ en 2010 à 700 000 € en 2017.

### 3.1.1.2 Les recommandations de régularité relatives à l'application du statut de la fonction publique territoriale

Vingt-neuf recommandations de régularité concernaient la gestion des ressources humaines, soit près de 35 % d'entre elles. Ces recommandations peuvent être classées selon plusieurs catégories :

- le suivi du temps de travail des agents, en particulier des heures supplémentaires effectuées,
- la rémunération des agents, notamment du régime indemnitaire,
- les avantages en nature octroyés aux agents,
- le recrutement des agents non titulaires et des collaborateurs de cabinet ou d'élus,
- la fiabilité des états des effectifs.

Onze recommandations, soit 38 % d'entre elles, portaient spécifiquement sur le temps de travail des agents. Six recommandations concernaient leur rémunération, six autres la régularité et le contrôle des avantages en nature.

**Tableau n° 5 : Typologie des recommandations de régularité en matière de gestion des ressources humaines**

Catégorie	Nombre de recommandations	% dans total	Part de mises en œuvre ou en cours de mise en œuvre	Part de non mises en œuvre ou incomplètement mises en œuvre
Suivi du temps de travail	11	37,9 %	45,5 %	54,5 %
Rémunération des agents	6	20,7 %	50 %	50 %
Avantages en nature	6	20,7 %	100 %	0 %
Recrutement des agents non titulaires et collaborateurs	4	13,8 %	25 %	75 %
Fiabilité de l'état des effectifs	2	6,9 %	0 %	100 %
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100 %</b>	<b>51,7 %</b>	<b>48,3 %</b>

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France

Les organismes n'ont donné suite qu'au quart des recommandations relatives au recrutement d'agents non titulaires et de collaborateurs de cabinet ou d'élus et qu'à la moitié des recommandations relatives à la rémunération des agents (voir *infra*). À l'inverse, la totalité

des recommandations qui concernaient la régularisation et l'encadrement des avantages en nature octroyés aux agents a été suivie d'effets.

Au total, 52 % environ des recommandations de régularité relatives à la gestion des ressources humaines sont mises en œuvre. Dans l'ensemble, les rapports de suites transmis par les organismes contrôlés font donc état d'une mise en œuvre contrastée de ces recommandations.

Par exemple, en ce qui concerne le temps de travail, la commune de Torcy (Seine-et-Marne) a acquis un logiciel de gestion du temps de travail, et a produit à la chambre les pièces justificatives adéquates. La mise en œuvre complète de la recommandation de la chambre n'interviendra toutefois qu'à compter de l'affermissement, envisagé en 2019, de la tranche optionnelle du marché qui prévoit la généralisation du dispositif à l'ensemble des agents de la commune<sup>21</sup>. À l'inverse, la commune d'Achères (Yvelines) n'a pas mis en place de dispositif de contrôle automatisé du temps de travail. Dans son rapport de suites, elle se borne à évoquer la constitution d'un groupe de travail chargé d'étudier les moyens de « *tendre vers les 1 607 heures légales* ».

### **3.1.1.3 Les recommandations de régularité relatives à l'application des règles de la commande publique**

Cinq recommandations, soit 6 % des recommandations de régularité, ont concerné les achats publics. Ces recommandations relèvent de deux catégories :

- la résorption des achats hors marché, notamment par la mise en place d'une nomenclature des achats ;
- la régularité de la procédure de passation des marchés publics et le respect des grands principes de la commande publique.

Seule une de ces recommandations n'a pas été mise en œuvre.

La chambre a en effet recommandé à la commune d'Alfortville (Val-de-Marne) de supprimer des barèmes de notation utilisés pour l'attribution des marchés publics les points réservés à l'apport d'éléments non exigés par les documents de la consultation. En réponse à cette recommandation, la commune d'Alfortville affirme que l'écart de notation au bénéfice de candidats apportant des « *plus-values particulières* » s'est réduit en raison de l'application d'une nouvelle grille de notation. Selon la commune, l'apport de telles plus-values ne peut désormais valoir aux candidats aux marchés publics « *qu'un à deux points supplémentaires* ». Néanmoins, la chambre rappelle que l'octroi de points supplémentaires au titre d'éléments ne figurant pas dans les documents de la consultation porte atteinte aux principes d'égalité de traitement entre les candidats et de transparence des procédures prévus aux articles 1 de l'ancien code des marchés publics et de l'ordonnance du 23 juillet 2015. Dès lors, la commune devra veiller à mettre un terme à cette pratique irrégulière.

En ce qui concerne le contrôle interne des dépenses hors marché, la commune du Kremlin-Bicêtre (Val-de-Marne), se conformant à la recommandation de la chambre l'invitant à rationaliser ses achats de faible montant passés en dehors des procédures de marchés publics, a intensifié sa démarche de réduction des achats hors marché, amorcée depuis 2012. Si la chambre a pu considérer que la mise en œuvre de cette recommandation était en cours, la commune doit encore poursuivre cette démarche, le montant de ses achats hors marché s'élevant encore à un niveau élevé de 5,7 M€ en 2017.

---

<sup>21</sup> La tranche ferme ne concerne que les agents des services de l'intendance, de l'enfance et des sports.

### **3.1.2 Les recommandations de performance**

#### **3.1.2.1 Les recommandations de performance relatives à la gouvernance et l'organisation interne des organismes contrôlés**

Près de 30 % des recommandations de performance – soit 18 recommandations – ont porté sur la gouvernance et l'organisation interne des organismes contrôlés.

Deux catégories de recommandations relatives à la gouvernance et à l'organisation interne peuvent être identifiées :

- le pilotage de la performance des activités, par exemple, par la mise en œuvre de dispositifs de contrôle de gestion ou la production de données statistiques et de documents cadres ;
- l'organisation des services ou des directions de l'entité.

Douze recommandations étaient relatives au pilotage de la performance des missions des organismes contrôlés par la chambre. Quatre recommandations portaient sur l'organisation des services de l'organisme. Plus de la moitié d'entre elles – soit 10 recommandations – ont été mises en œuvre ou sont en cours de mise en œuvre.

La chambre appelle certains organismes à tirer les conséquences de changements législatifs par une recommandation. Ainsi a-t-elle recommandé au département du Val-de-Marne d'ajuster les moyens financiers et humains au nouveau champ légal de l'intervention économique du département, devenue résiduelle depuis la loi portant nouvelle organisation territoriale de la République du 7 août 2015 qui supprime la clause générale de compétence des départements. À la suite de cette recommandation, le département a réorganisé ses services, en supprimant, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017, la direction du développement économique et de l'emploi et en transformant la direction de l'aménagement et du développement économique en direction en charge de l'aménagement, des déplacements et de la cohésion territoriale. Outre cette réforme organisationnelle, le département a réduit les moyens affectés au développement économique par la suppression de cinq emplois de cette direction et par la baisse des moyens financiers associés. Par ailleurs, l'agence de développement du Val-de-Marne, chargée du développement économique dans le département, a été dissoute en 2018. La chambre a donc pu considérer que cette recommandation avait été totalement mise en œuvre.

En outre, la chambre a recommandé à l'Institut d'urbanisme et d'aménagement d'Île-de-France (IAU), fondation d'utilité publique partiellement financée par la région Île-de-France, d'étudier et de mettre en œuvre, dans les limites des dispositions législatives et au regard de la nature de ses activités, l'évolution de sa forme juridique. Le rapport d'observations définitives relevait en effet les difficultés juridiques associées au statut de fondation d'utilité publique de l'entité, qui dispose d'une dotation initiale insuffisante ne lui permettant pas d'accomplir son objet, contrevenant ainsi aux critères de définition d'une fondation d'utilité publique établis par le Conseil d'État. Le rapport soulignait également que l'article 19 des statuts de l'IAU<sup>22</sup> prévoyait que la fondation devait se transformer, dans un délai d'un an à compter de sa création, en établissement public régional industriel et commercial, ce qui n'a jamais été le cas. En réponse à cette recommandation, la région affirme que l'IAU a engagé une réflexion sur sa forme juridique. Elle souligne cependant que son évolution devra s'appuyer sur des vecteurs juridiques ne relevant pas de sa compétence, hors hypothèse de dissolution simple de la fondation. En effet, l'évolution de ses statuts nécessite un arrêté ministériel, tandis que la modification de sa forme juridique requiert l'intervention du législateur.

---

<sup>22</sup> Annexés à l'arrêté du 26 novembre 1982.

Par ailleurs, le département des Yvelines a réorganisé ses services en vue de clarifier les rôles des structures intervenant dans les politiques à destination des bénéficiaires du revenu de solidarité active (RSA). Parallèlement, les conseils départementaux des Yvelines et des Hauts-de-Seine ont, ainsi que la chambre le recommandait, adopté un schéma interdépartemental d'organisation sociale et médico-sociale en septembre 2018.

Enfin, la ville de Paris répond aux observations de la chambre sur la gestion des attributions des places en crèches. Dans ce rapport, la chambre a notamment recommandé à la ville de faire produire par la direction des familles et de la petite enfance une analyse statistique annuelle de l'attribution des places en crèches à l'échelle de la ville, de chaque arrondissement et des comparatifs entre arrondissements. Ces statistiques devaient être transmises à chaque mairie d'arrondissement. La ville a fait valoir, sans apporter les pièces justificatives adéquates, qu'un infocentre avait été mis en place en vue de produire des statistiques annuelles et que chaque mairie d'arrondissement sera destinataire de ces données.

### **3.1.2.2 Les recommandations de performance relatives à la gestion des ressources humaines**

Environ 20 % des recommandations de performance (soit 12 d'entre elles) ont concerné la gestion des ressources humaines. Elles peuvent être classées selon trois catégories :

- l'amélioration du pilotage des ressources humaines, notamment par la fiabilisation des données relatives aux effectifs ;
- la mise en place de plans de lutte contre l'absentéisme ;
- la formalisation d'une politique de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC).

Les trois quarts de ces recommandations ont été mises en œuvre ou sont en cours de mise en œuvre.

Relevant un taux d'absentéisme de 13,9 % en 2014, la chambre a, par exemple, recommandé à la commune de Rambouillet (Yvelines) d'adopter des mesures visant à lutter contre l'absentéisme. En réponse à cette recommandation, la commune a constitué un groupe de travail en vue d'identifier les causes de l'absentéisme et de proposer des mesures adaptées. Ces travaux ont fait l'objet d'un rapport présenté devant le comité technique et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) en mai 2017. À la suite de ces préconisations, la ville a fait état d'un ensemble de mesures visant à renforcer le contrôle de l'absentéisme et sa prévention, notamment par le recours à des psychologues du travail, des assistants sociaux, des conseillers de prévention et des formations de prévention des risques sociaux et psychosociaux à destination des managers. En particulier, elle a institué des « entretiens de retour » permettant aux responsables d'échanger avec les agents concernés après une période d'absence. En outre, elle fait valoir qu'une attention particulière sera portée aux enjeux de mobilité interne et de reconversion professionnelle.

De la même manière, la commune d'Aubervilliers (Seine-Saint-Denis) a fait état, à compter de 2017, d'un ensemble complet de mesures visant à la prévention des risques professionnels qui s'articulent autour de cinq axes : la sensibilisation aux risques professionnels, le renforcement de la protection des agents dans l'exercice de leurs missions, la sensibilisation aux risques chimiques, l'évaluation des risques professionnels et, enfin, le maintien dans l'emploi.

## **3.2 Le degré de mise en œuvre des recommandations**

Sur la base des pièces justificatives apportées par les collectivités territoriales et les EPCI contrôlés sur la période, la chambre a classé les 145 recommandations selon leur degré de mise en œuvre, suivant la méthodologie exposée *supra* (voir 2.2).

Près de 63 % des recommandations de la chambre ont été totalement mises en œuvre ou sont en cours de mises en œuvre. 32 % des recommandations ne sont pas mises en œuvre ou le sont partiellement, un an après le rapport d'observations définitives.

**Tableau n° 6 : Degré de mise en œuvre des recommandations par nature**

	Recommandations de régularité		Recommandations de performance		Total	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Totalement mise en œuvre	26	31 %	20	32,8 %	46	31,7 %
En cours de mise en œuvre	24	28,6 %	21	34,4 %	45	31 %
Mise en œuvre incomplète	9	10,7 %	4	6,6 %	13	9 %
Non mise en œuvre	19	22,6 %	12	19,7 %	31	21,4 %
Refus de mise en œuvre	3	3,6 %	0	0 %	3	2,1 %
Devenue sans objet	3	3,6 %	4	6,6 %	7	4,8 %
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100 %</b>	<b>61</b>	<b>100 %</b>	<b>145</b>	<b>100 %</b>

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France

Les recommandations de régularité ont été moins mises en œuvre que les recommandations de performance. Alors que 26 % des recommandations de performance n'ont pas été mises en œuvre ou le sont de manière incomplète, la proportion des recommandations de régularité partiellement ou non mises en œuvre atteint 37 %.

Les recommandations relevant du domaine de la comptabilité ont été mieux suivies d'effet par les collectivités territoriales et les EPCI concernés. Ces recommandations représentent en effet près de 40 % des recommandations mises en œuvre. 66 % d'entre elles sont totalement mises en œuvre ou en cours de mises en œuvre. 43 % des recommandations portant sur la gestion des ressources humaines sont totalement mises en œuvre.

**Tableau n° 7 : Degré de mise en œuvre des recommandations par domaine**

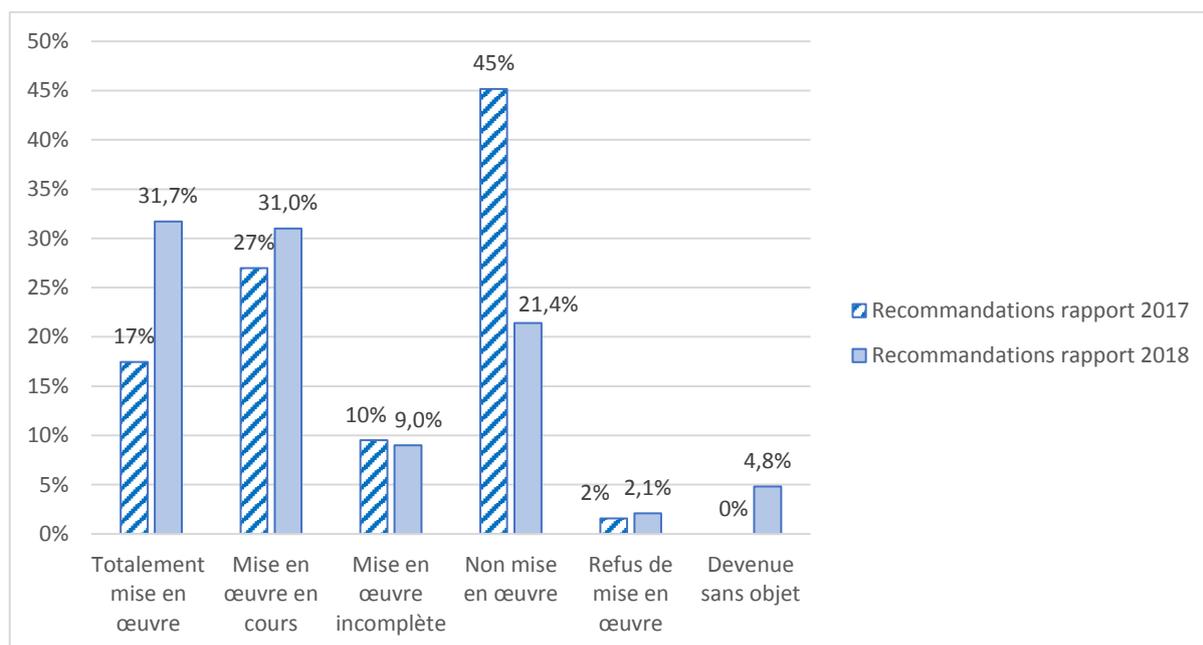
	Totalement mise en œuvre ou en cours		Non mise en œuvre ou refus de mise en œuvre		Mise en œuvre incomplète		Devenue sans objet		Total
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	
Achat	5	71,4 %	1	14,3 %	1	14,3 %	-	-	7
Comptabilité	35	66 %	12	22,6 %	5	9,4 %	1	1,9 %	53
Gouvernance	12	50 %	5	20,8 %	1	4,2 %	6	25 %	24
Gestion des RH	24	58,5 %	13	31,7 %	4	9,8 %	-	-	41
Relations avec les tiers	13	76,5 %	3	17,7 %	1	5,9 %	-	-	17
Situation financière	1	50 %	-	-	1	50 %	-	-	2
Situation patrimoniale	1	100 %	-	-	-	-	-	-	1
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>62,8 %</b>	<b>34</b>	<b>23,5 %</b>	<b>13</b>	<b>9 %</b>	<b>7</b>	<b>4,8 %</b>	<b>145</b>

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France

La chambre remarque donc un accroissement sensible de la part des recommandations mises en œuvre à l'horizon d'un an par rapport à la précédente synthèse de suivi des recommandations<sup>23</sup>.

<sup>23</sup> Le rappel des données de la précédente synthèse figure à l'annexe n° 3.

**Graphique n° 1 : Évolution comparée entre 2017 et 2018 du degré de mise en œuvre des recommandations (en % du total des recommandations)**



Source : chambre régionale des comptes Île-de-France

Alors que 17 % des recommandations avaient fait l'objet d'une mise en œuvre complète dans la précédente synthèse des rapports présentant les actions entreprises à la suite des recommandations de la chambre<sup>24</sup>, la part des recommandations totalement mises en œuvre atteint 32 % dans la présente synthèse. Par ailleurs, seules 21,4 % des recommandations prises en compte dans ce rapport n'ont pas été mises en œuvre contre 45 % lors de la précédente campagne.

### 3.2.1 Les recommandations totalement mises en œuvre ou en cours de mises en œuvre

Sur 145 recommandations, 91 - soit 62,8 % d'entre elles - ont été totalement mises en œuvre ou sont en cours de mise en œuvre dans les collectivités territoriales et les EPCI auxquels elles s'adressaient. Le champ de ces recommandations est vaste mais révèle des disparités selon les domaines dans lesquels elles ont été formulées. Ces écarts apparaissent en raison, notamment, des mesures de long terme qui peuvent être rendues nécessaires pour mettre en œuvre certaines recommandations, par exemple lorsqu'elles imposent l'implication d'acteurs pluriels, à l'instar des partenaires sociaux. Le délai d'un an à l'issue duquel les organismes contrôlés doivent présenter les actions mises en œuvre peut, en conséquence, s'avérer insuffisant pour la mise en œuvre d'actions structurelles.

D'une manière générale, les recommandations de comptabilité ont été le mieux suivies d'effet par les collectivités territoriales et les EPCI. 66 % de ces recommandations ont, ainsi, été mises en œuvre. Par exemple, la commune du Kremlin-Bicêtre (Val-de-Marne) a régularisé en février 2018<sup>25</sup>, avec les services de la trésorerie, l'écart sensible, de 3,4 M€, entre la dette inscrite au compte de gestion et celle figurant au compte administratif.

Près de 60 % des recommandations relatives à la gestion des ressources humaines ont, en outre, été totalement mises en œuvre ou sont en cours de mise en œuvre. Par exemple,

<sup>24</sup> Cette synthèse portait sur les rapports d'observations définitives relatifs à la gestion des collectivités territoriales et des EPCI présentés aux assemblées délibérantes entre le 8 août 2015 et le 30 août 2016. 62 recommandations étaient prises en compte dans l'analyse de la chambre, effectuée sur le fondement de 20 rapports présentant les suites entreprises.

<sup>25</sup> La commune a fourni, à l'appui de sa réponse, le compte administratif 2017 et l'état de la dette au 31 décembre 2017 de la trésorerie dont les totaux concordent.

la commune de Conflans-Sainte-Honorine (Yvelines) a, comme elle s'y était engagée en réponse aux observations provisoires, adopté, par une délibération du 27 juin 2016, un règlement intérieur établissant les règles d'utilisation du parc automobile. Des arrêtés individuels - dont les modèles ont été joints au rapport de la commune - ont également été formalisés pour les autorisation d'utilisation ou de remisage à domicile des véhicules de service. De même, la ville d'Argenteuil (Val-d'Oise) a régularisé le régime indemnitaire de ses agents par la mise en œuvre, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018, du régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP).

Par ailleurs, environ 60 % des recommandations relatives à la gouvernance ont été suivies d'effets. À cet égard, dans son rapport d'observations définitives sur la gestion par la région Île-de-France de la politique en matière de haut débit, la chambre recommandait à la région de compléter le dispositif de contractualisation en zone « conventionnée » sur les six départements franciliens concernés. Alors que le rapport relevait que seules quatre des douze conventions avaient été signées, la région souligne que trois nouvelles conventions ont depuis été conclues. La chambre a donc considéré que cette recommandation était encore en cours de mise en œuvre.

Enfin, la seule recommandation formulée en matière de situation patrimoniale a été mise en œuvre par la commune de Boulogne-Billancourt (Hauts-de-Seine). Cette dernière a, comme la chambre l'y encourageait, entamé les démarches pour céder son centre municipal de vacances, le château de Benais, dont le coût de gestion est élevé, ainsi que le relevait déjà le précédent rapport d'observations définitives relatif à la gestion de la commune. Ce faisant, cette dernière a fait approuver, après avis du comité technique, la fermeture du château par une délibération du 28 septembre 2017 et donné mandat à trois agences immobilières pour procéder à la mise en vente du bien. Même si aucune offre n'a pour l'instant été déposée, la chambre a pu considérer que la commune avait mis en œuvre toutes les démarches rendues nécessaires par la recommandation.

### **3.2.2 Les recommandations partiellement ou non mises en œuvre**

L'analyse des rapports de suites révèle l'absence de mise en œuvre ou la mise en œuvre incomplète de 45 recommandations - soit environ 31 % d'entre elles.

- **Les recommandations relatives aux relations avec les tiers**

Un peu plus de 40 % des recommandations formulées en matière de relations avec des tiers, qui comprennent notamment les recommandations relatives aux relations des collectivités territoriales avec les associations, n'ont pas été mises en œuvre ou l'ont été de manière incomplète.

Par exemple, la chambre a recommandé à la commune d'Aubervilliers (Seine-Saint-Denis), d'une part, de renforcer le contrôle et le suivi des moyens accordés aux associations et, d'autre part, d'uniformiser le format et la périodicité des conventions d'objectifs et de moyens conclues avec celles-ci et d'en enrichir le contenu. Dans son rapport exposant les actions entreprises, la commune donne peu de détails sur le contrôle et le suivi des moyens accordés aux associations. Elle affirme, d'abord, que les locaux mis à disposition des associations sont désormais mieux recensés par l'établissement d'annexes précises aux conventions d'objectifs et de moyens. La commune ajoute que le travail de formalisation des modalités de suivi et de contrôle des subventions, des aides en nature et des mises à disposition devrait être poursuivi en 2018 grâce au recrutement d'un contrôleur de gestion. Pour autant, la ville ne fait pas état, dans sa réponse, de l'amorce d'une mise en œuvre d'un contrôle effectif. La chambre considère ainsi que la recommandation n'a pas été mise en œuvre.

En ce qui concerne le format et le contenu des conventions d'objectifs et de moyens, la ville a établi des conventions types répondant aux observations de la chambre, dont la mise

en œuvre effective devrait intervenir en 2018. Si le contenu des conventions a été enrichi, en prévoyant, par exemple, des informations complémentaires sur les locaux mis à disposition, le montant de la subvention ne figure pas dans les conventions récentes transmises par la commune. Or, la chambre rappelle les termes de l'article 10 de la loi du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations (DCRA) qui dispose que les conventions conclues avec les associations qui bénéficient de subventions supérieures à 23 000 €<sup>26</sup> doivent en définir « *l'objet, le montant, les modalités de versement et les conditions d'utilisation de la subvention attribuée* ».

Par ailleurs, la chambre avait invité la commune de Boulogne-Billancourt (Hauts-de-Seine) à rationaliser le dispositif des vacations versées aux membres rapporteurs du conseil économique, social et environnemental local (CESEL), instance facultative créée par délibération du conseil municipal ayant pour objet, selon ses statuts, d'éclairer la municipalité sur les différents projets de nature économique, sociale et environnementale d'intérêt communal. Outre le coût unitaire élevé des rapports produits par le CESEL, la chambre relevait l'insuffisant contrôle relatif aux vacations versées aux membres rapporteurs du CESEL pour la production des rapports, et notamment l'absence de déclaration de vacation permettant d'identifier précisément la contrepartie des versements effectués et l'effectivité du service fait. En réponse à ces remarques, la commune affirme avoir plafonné les vacations versées aux rapporteurs à un montant de 50 000 € annuels pour un minimum de quatre rapports. Toutefois, elle n'apporte pas d'éléments tendant à permettre le contrôle de l'effectivité des vacations effectuées. Compte tenu de ces éléments, la chambre a considéré que cette recommandation n'était pas mise en œuvre.

- **Les recommandations en matière de gestion des ressources humaines**

En matière de ressources humaines, 38 % des recommandations n'ont pas été mises en œuvre ou l'ont été de manière incomplète. En particulier, alors que la totalité des recommandations concernant la régularisation des avantages en nature octroyés aux agents a été mise en œuvre, les recommandations relatives au temps de travail, à la rémunération des agents et au recrutement d'agents non titulaires et de collaborateurs de cabinet ou d'élus ont le moins bien été mises en œuvre par les organismes contrôlés (voir *supra* 3.1.1.2).

Ainsi, trois des quatre recommandations de la chambre concernant le recrutement d'agents non titulaires et de collaborateurs de cabinet ou d'élus n'ont pas été mises en œuvre. Par exemple, la commune d'Alfortville (Val-de-Marne) à laquelle la chambre recommandait de restreindre le recrutement des contractuels aux seuls cas autorisés par la loi du 26 janvier 1984 et de respecter les dispositions en vigueur en matière de formalisme et de gestion, s'est bornée à affirmer, sans en apporter la preuve, qu'elle conserve désormais les pièces justificatives requises pour le recrutement des agents non titulaires. Elle n'apporte, au demeurant, aucun élément de réponse sur les cas de recrutement d'agents non titulaires.

De la même manière, 5 des 9 recommandations concernant la rémunération des agents n'ont pas été mises en œuvre, ou l'ont été de manière incomplète. Par exemple, la commune de Boulogne-Billancourt (Hauts-de-Seine), à laquelle la chambre recommandait de supprimer des primes irrégulièrement octroyées aux agents, s'est bornée à indiquer que ces primes seraient supprimées en 2019.

---

<sup>26</sup> Décret du 6 juin 2001 pris pour l'application de l'article 10 de la loi du 12 avril 2000 et relatif à la transparence financière des aides octroyées par les personnes publiques.

- **Les recommandations relatives à l'organisation interne et à la gouvernance des organismes**

Six recommandations en matière de gouvernance n'ont pas été mises en œuvre ou l'ont été de manière incomplète. La chambre recommandait en effet à la région Île-de-France, dans son rapport d'observations définitives relatif aux marchés de construction des lycées, de faire renseigner une déclaration d'absence de conflit d'intérêt par les membres des jurys et de la commission d'appel d'offres (CAO). La région se limite à exposer les mesures qu'elle avait fait valoir en réponse aux observations provisoires de la chambre, à savoir la diffusion en décembre 2015 de la charte de l'élu local et la mise en place d'une charte pour une nouvelle éthique politique signée par l'ensemble des élus régionaux, dont l'article 5 concerne les conflits d'intérêt. Si ces mesures tendent en partie à répondre aux situations identifiées dans le rapport de la chambre, la recommandation n'a, pour autant, pas été mise en œuvre.

Dans son rapport sur la gestion du stationnement urbain par la communauté d'agglomération GPSO, la chambre a formulé une unique recommandation tendant à la formalisation de la stratégie de l'entité en matière de stationnement dans un document spécifique. Aucune mesure n'a pour l'instant été mise en œuvre par l'EPCI qui a répondu à la chambre qu'il serait procédé à la formalisation de cette stratégie dans un contrat de territoire spécifique.

Enfin, si la communauté d'agglomération Roissy Pays de France (Val-d'Oise) a bien révisé la participation financière qu'elle verse au délégataire du service public de l'exploitation du centre nautique « Plaine oxygène », elle n'a pas, contrairement à ce que la chambre lui recommandait, conditionné ce versement à l'adoption d'une délibération du conseil communautaire détaillant la nature et le coût des contraintes de service public imposées au délégataire.

### **3.2.3 Le refus de mise en œuvre des recommandations**

Trois organismes ont refusé de mettre en œuvre les recommandations de la chambre.

Relevant les pratiques irrégulières du département du Val-de-Marne, la chambre a recommandé de mettre fin à l'existence de collaborateurs au service des vice-présidents et des conseillers départementaux délégués, en dehors des dispositifs et plafonds prévus par les dispositions applicables aux collaborateurs d'élus, regroupés au sein du service dit de la « questure ». En réponse à cette recommandation, le département affirme avoir supprimé les postes de collaborateurs en cause, et recruté des « *chargés de mission coordonnateurs de secteur* » ayant vocation à « *renforcer l'articulation entre les intervenants des différents secteurs d'activité* ». Toutefois, aux termes de la fiche de poste jointe à la réponse, ces chargés de mission disposent d'un positionnement similaire à celui des anciens collaborateurs visés, en raison de leur proximité avec les élus et de leur rôle d'interface avec les services. Le département avait d'ailleurs déjà évoqué, en réponse aux observations provisoires, le projet de créer ces emplois de coordinateurs de secteur et de rattacher le service des relations publiques et bureau de presse à la direction de la communication. Le rapport d'observations définitives relevait à ce titre qu'une telle réorganisation ne permettrait pas remédier au caractère irrégulier de cette situation. Dès lors, au regard des éléments communiqués, la chambre a considéré que le département refuse de mettre en œuvre cette recommandation.

Par ailleurs, la chambre enjoignait à la commune d'Alfortville (Val-de-Marne) de mettre un terme à l'occupation des postes de directeurs généraux adjoints des services par des agents non titulaires, l'article 47 de la loi du 26 janvier 1984 octroyant cette faculté aux seuls régions, départements et communes de plus de 150 000 habitants. Après avoir soutenu, comme elle l'avait fait lors de la réponse aux observations provisoires de la chambre, que les agents concernés n'exerçaient pas les fonctions de DGA, alors même que plusieurs éléments témoignaient de leur positionnement sur ce type d'emplois fonctionnels, la commune affirme qu'elle a anticipé les projets du gouvernement d'élargir la possibilité aux communes de strates supérieures à 40 000 habitants de recruter des agents contractuels pour occuper certains emplois de direction. Néanmoins, la chambre rappelle que cette situation demeure irrégulière pour la période examinée lors de son contrôle, les agents concernés ayant été recrutés en septembre 2012 et en octobre 2014, respectivement.

Enfin, la commune de Pontoise (Val-d'Oise) refuse d'instituer un dispositif de contrôle automatisé du temps de travail des agents. Elle a, en effet, affirmé « *s'interroger sur l'opportunité financière et stratégique* » de se doter d'un tel dispositif de contrôle du temps de travail, soulignant que la ville ne « *souhaite pas prioriser une logique d'heures travaillées, au détriment de la qualité du service rendu aux usagers* ».

Cependant, la chambre rappelle que l'article 2 du décret du 14 janvier 2002 relatif aux indemnités horaires pour travaux supplémentaires (IHTS) subordonne le versement de telles indemnités à la mise en place d'un dispositif de contrôle automatisé des heures supplémentaires. Dès lors, la commune devra se conformer à ces exigences réglementaires.

### **3.2.4 Les recommandations devenues sans objet**

Sept recommandations formulées dans les rapports concernés dans la présente synthèse sont devenues sans objet en raison des transferts de compétences liées aux modifications du paysage intercommunal francilien.

Dans son rapport d'observations définitives sur la commune de Clichy-la-Garenne (Hauts-de-Seine), la chambre a recommandé d'organiser le suivi juridique des opérations immobilières et d'aménagement en amont et en aval des projets. La commune souligne cependant que depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018, les opérations d'aménagement relèvent de la compétence de l'établissement public territorial (EPT) Boucle Nord de Seine.

De la même manière, la communauté de communes Plaines et Monts de France (Seine-et-Marne) a transféré, par une délibération du conseil communautaire du 11 décembre 2017, la DSP de gestion et d'exploitation du centre aquatique « Plaine oxygène » à la communauté d'agglomération Roissy Pays de France créée le 1<sup>er</sup> janvier 2016. Les deux rappels du droit et deux recommandations du rapport d'observations définitives de la chambre sont ainsi devenues sans objet.

## **3.3 Conclusion**

La chambre a affiné la méthodologie employée pour l'analyse des suites données à ses recommandations, qui se fonde désormais sur les pièces justificatives apportées à l'appui des réponses des collectivités territoriales et des EPCI concernés, afin de mieux prendre en compte les actions entreprises.

L'ensemble des collectivités territoriales et des EPCI concernés par la présente synthèse ont transmis à la chambre leur rapport présentant les actions entreprises à la suite des observations de la chambre.

En définitive, près de 63 % des recommandations de la chambre ont été totalement ou sont en cours de mise en œuvre, un an après la présentation des rapports d'observations définitives de la chambre devant les assemblées délibérantes.

Ainsi, la mise en œuvre des recommandations de la chambre régionale des comptes Île-de-France est, en 2018, plus avancée qu'en 2017, année au cours de laquelle la chambre relevait un taux de mise en œuvre de ses recommandations d'environ 45 %. De même, 23 % des recommandations de la chambre n'ont pas été mises en œuvre un an après la présentation du rapport devant l'assemblée délibérante, contre 43,5 % en 2017.

Cette évolution témoigne des progrès de gestion consécutifs aux contrôles de la chambre. Les organismes concernés ont, par exemple, fait état d'un enrichissement de l'information budgétaire et comptable communiquée à leurs assemblées délibérantes, de la mise en œuvre de mesures visant à lutter contre l'absentéisme ou de la réduction de la part des achats passés hors procédure de marché public.

Toutefois, l'application des recommandations de la chambre reste contrastée et variable selon les organismes. Des marges significatives d'amélioration se dégagent dans les grands domaines de la gestion publique locale, certaines recommandations récurrentes de la chambre en matière de ressources humaines ou de comptabilité restant encore non mises en œuvre ou mises en œuvre de manière incomplète. La part des recommandations non mises en œuvre ou mises en œuvre de manière incomplète atteint plus de 30 %. En particulier, environ 37 % des recommandations de régularité n'ont pas été mises en œuvre ou le sont de manière incomplète.

## ANNEXES

Annexe n° 1. Procédures .....	29
Annexe n° 2. Échanges avec les organismes concernés par la synthèse .....	31
Annexe n° 3. Rappel des données de la précédente synthèse (2017) .....	34

### Annexe n° 1. Procédures

Organisme	Date de notification ROD 2	Date de communicabilité	Date du CM de présentation du ROD 2	1 <sup>ère</sup> relance	2 <sup>ème</sup> relance	Date de réponse	Date du CM de présentation
Association Philharmonie de Paris	29-juil-16	29-sept-16	28-sept-2016 ville 22-sept-2016 région	13-nov-17	Pas de 2 <sup>ème</sup> relance	Pas de recommandations	-
Cne d'Achères	25-juil-17	28-sept-17	27-sept-17	25-juil-18	Pas de 2 <sup>ème</sup> relance	27-sept-18	26-sept-18
Cne d'Alfortville	2-août-17	28-sept-17	27-sept-17	5-juil-18	Pas de 2 <sup>ème</sup> relance	18-sept-18	17-sept-18
Cne d'Argenteuil - Cahier n° 2	4-nov-16	14-déc-16	Pas de présentation au CM	13-nov-17	20-mars-18	12-juil-18	Pas de présentation au CM
Cne d'Argenteuil - Cahier n° 3	7-mars-17	29-mars-17	30-juin-17	17-avr-18	4-juin-18	6-juil-18	Pas de présentation au CM
Cne d'Aubervilliers	3-févr-17	24-févr-17	23-févr-17	13-nov-17	3-avr-18	2-mars-18	14-févr-18
Cne de Boulogne Billancourt - Cahier n° 1	12-mai-17	3-juil-17	30-juin-17	13-nov-17	Pas de 2 <sup>ème</sup> relance	31-juil-18	12-juil-18
Cne de Boulogne Billancourt - Cahier n° 2 - gestion des piscines	1 <sup>er</sup> -févr-17	24-mars-17	23-mars-17	13-nov-17	25-mai-18	31-juil-18	12-juil-18
Cne de Brunoy	12-sept-16	23-sept-16	1 <sup>er</sup> -déc-16	13-nov-17	Pas de relance	22-déc-17	14-déc-17
Cne de Clichy la Garenne	8-févr-17	17-mars-17	16-mars-17	13-nov-17	2-avr-18	18-juin-18	3-mai-18
Cne de Conflans Sainte Honorine - Cahier n° 1	26-mai-16	20-sept-16	19-sept-16	13-nov-17	13-mars-18	6-mars-18	12-févr-18
Cne de Conflans Sainte Honorine - Cahier n° 2	7-mars-17	19-avr-17	22-mai-17	13-nov-17	4-juin-18	4-juin-18	26-mars-18
Cne de Eaubonne	18-juil-16	30-sept-16	29-sept-16	13-nov-17	Pas de 2 <sup>ème</sup> relance	10-avr-18	15-févr-18
Cne de Gentilly	19-juin-17	3-juil-17	3-juil-17	3-avr-18	4-juin-18	29-juin-18	28-juin-18
Cne de Pontoise	27-déc-16	27-janv-17	26-janv-17	13-nov-17	Pas de 2 <sup>ème</sup> relance	8-févr-18	1 <sup>er</sup> -févr-18
Cne de Rambouillet	1 <sup>er</sup> -sept-16	10-oct-16	7-oct-16	Pas de relance	Pas de 2 <sup>ème</sup> relance	4-oct-17	14-sept-17
Cne de Roissy en Brie	18-juil-16	27-sept-16	26-sept-16	13-nov-17	Pas de 2 <sup>ème</sup> relance	20-déc-17	18-déc-17
Cne de Savigny-le-Temple - gestion de la piscine	5-juil-17	2-oct-17	29-sept-17	5-juil-18	Pas de 2 <sup>ème</sup> relance	Pas de recommandations	-
Cne de Suresnes - Enquête stationnement urbain	20-déc-16	1 <sup>er</sup> -mars-17	13-déc-17	13-nov-17	1 <sup>er</sup> -mai-18	23-févr-18	28-juin-18

Synthèse des rapports présentant les suites données aux recommandations de la chambre régionale des comptes Île-de-France – Article L. 243-9 du CJF –  
ROD présentés du 1<sup>er</sup> septembre 2016 au 30 septembre 2017

Organisme	Date de notification ROD 2	Date de communicabilité	Date du CM de présentation du ROD 2	1 <sup>ère</sup> relance	2 <sup>ème</sup> relance	Date de réponse	Date du CM de présentation
Cne de Torcy	7-mars-17	27-mars-17	12-mai-17	13-nov-17	Pas de relance	8-déc-17	Pas présenté au CM
Cne du Kremlin-Bicêtre	23-janv-17	31-mars-17	30-mars-17	13-nov-17	1 <sup>er</sup> -mai-18	13-juin-18	4-juin-18
Cne Saint Germain lès Arpajon	11-avr-17	28-avr-17	27-avr-17	13-nov-17	Pas de 2 <sup>ème</sup> relance	23-avr-18	5-avr-18
Cté d'agglomération Roissy Pays de France – gestion du centre aquatique	6-sept-17	26-sept-17	28-sept-17	5-juil-18	Pas de 2 <sup>ème</sup> relance	28-sept-18	27-sept-18
Cté de communes Plaines et Monts de France	6-sept-17	26-sept-17	25-sept-17	5-juil-18	Pas de 2 <sup>ème</sup> relance	17-août-18	24-sept-18
GPSO - Cahier n° 2 - Enquête stationnement urbain	20-sept-16	9-déc-16	8-déc-16	13-nov-17	Pas de 2 <sup>ème</sup> relance	5 févr. 18	6-déc-17
GPSO - Cahier n° 1	6-juil-16	29-sept-16	28-sept-16	13-nov-17	Pas de 2 <sup>ème</sup> relance	15-nov-17	5-oct-17
Département des Yvelines - Cahier n° 2 - Dépenses sociales des départements	27-avr-17	3-juil-17	30-juin-17	9-avr-18	28-juin-18	3-oct-18	28-sept-18
Département du Val de Marne - Cahier n° 1	26-sept-16	18-oct-16	17-oct-16	13-nov-17	Pas de 2 <sup>ème</sup> relance	7-déc.-17	16-oct.-17
Institut d'aménagement et d'urbanisme Île-de-France (IAU)	18-oct-16	10-nov-16	17-nov-16	13-nov-17	Pas de 2 <sup>ème</sup> relance	12-févr-18	23-nov-17
Région - Politique du haut et très haut débit	29-sept-16	17-oct-16	16-nov-16	13-nov-17	20-mars-18	30-mars-18	20-déc-17
Région Île-de-France - Marchés de construction - Suivi du rapport sur les lycées	27-juil-16	23-sept-16	23-sept-16	13-nov-17	20-mars-18	30-mars-18	22-sept-17
SEMAVIP - Opération ZAC Claude Bernard	23-janv-17	2-févr-17	29-mars-17	13-nov-17	Pas de 2 <sup>ème</sup> relance	Pas de recommandations	-
Ville de Paris - Attribution de places dans les établissements municipaux d'accueil des jeunes enfants	9-mars-17	15-mars-17	29-mars-17	13-nov-17	2-avr-18	19-avr-18	22-mars-18
Ville de Paris - Dons et legs	23-nov-16	13-déc-16	13-déc-16	13-nov-17	20-mars-18	Pas de recommandations	-
Ville de Paris - Gestion du stationnement urbain	13-janv-17	3-févr-17	2-févr-17	13-nov-17	2-avr-18	Pas de recommandations	-
Ville de Paris - Opération Paris berges de Seine	23-nov-16	13-déc-16	13-déc-16	13-nov-17	20-mars-18	Pas de recommandations	-

## Annexe n° 2. Échanges avec les organismes concernés par la synthèse

Organisme	Date de réponse	Pièces justificatives accompagnant le rapport de suivi	Dates des échanges	Pièces demandées	Date réponse
Cne d'Achères	27-sept-18	Contrat de partenariat avec le comptable public	Pas nécessaire	-	-
Cne d'Alfortville	19-sept-18	Délibérations Pièces de marché Notes internes Plans et documents et suivi etc.	21-sept-18	Tableaux de bord, plan de formation, plan prévisionnel des effectifs et guide du recrutement Délibération de juin 2017 sur les véhicules Provisions	26-sept-18
Cne d'Argenteuil - Gestion des ressources humaines	12-juil-18	Délibérations et factures logiciel gestion du personnel	Pas nécessaire	-	-
Cne d'Argenteuil - Situation financière	6-juil-18	Aucune	6-juil-18	DM Mandats	9-juil-18
Cne d'Aubervilliers	2-mars-18	Bilan de service RPT Plans d'actions RPS Tableaux de suivi RH Conventions avec les associations Conventions d'occupation des locaux Convention tripartite pour les agents mis à disposition	Pas nécessaire	-	-
Cne de Boulogne-Billancourt	26-juil-18	Projet de contrat DSP RC et avenants CR commission Délibérations Lettre de mission Notes Compte-rendu du CT Règlement d'utilisation des véhicules	Pas nécessaire	-	-
Cne de Boulogne-Billancourt - piscine	26-juil-18	Projet de contrat DSP RC et avenants CR commission Délibérations Lettre de mission Notes Compte-rendu du CT Règlement d'utilisation des véhicules	Pas nécessaire	-	-
Cne de Brunoy	22-déc-17	Aucune	Pas nécessaire	-	-
Cne de Clichy la Garenne	18-juin-18	ROB Délibérations astreintes et logements de fonction Cpte de gestion EPT Aménagement BP et CA Notes internes suivi exécution budgétaire, suivi des marchés	18-juin-18	Notes internes évolution masse salariale Etat effectifs ROB Tableaux de bord suivi des risques contentieux	22-juin-18

Synthèse des rapports présentant les suites données aux recommandations de la chambre régionale des comptes Île-de-France – Article L. 243-9 du CJF –  
ROD présentés du 1<sup>er</sup> septembre 2016 au 30 septembre 2017

Organisme	Date de réponse	Pièces justificatives accompagnant le rapport de suivi	Dates des échanges	Pièces demandées	Date réponse
Cne de Conflans Sainte Honorine - Cahier n° 1 : Fiabilité des comptes, Analyse de la situation financière	6-mars-18	DM 2017 Balance des engagements non soldés Règlement intérieur sur les conditions d'utilisation des véhicules de service et de fonction + délibération PV de comité technique RI du centre municipal de santé	11-avr-18	Charte d'utilisation des SI	16-avr-18
			16-avr-18	Modèle de convention de mise à disposition d'outil technologique	19-avr-18
			28-juin-18	Fiche de prêt matériel Tableau de suivi rejets CMS Renégociation emprunts structurés CA 2017 BP 2018	28-juin-18
Cne de Conflans Sainte Honorine - Cahier n° 2 : Examen des DSP du centre aquatique et de la restauration scolaire	4-juin-18	Aucune	14-juin-18	Rapport annuel d'activité du délégataire Vert Marine Comptes certifiés et rapport CAC de la société délégataire	14-juin-18
Cne de Eaubonne	10-avr-18	Tableaux des effectifs Délibérations Soldes comptes	9-avr-18	ROB	13-avr-18
				Inventaire comptable Documents frais d'études	25-avr-18
Cne de Gentilly	29-juin-18	Comptes ROB 2018	29-juin-18	CA Comptes rendus	3-juil-18
Cne de Pontoise	8-févr-18	Règlement financier, budgétaire et comptable Délibérations Guide interne de procédure formalisée	13-avr-18	BP et CA Délibération et fiche de poste inventaire Subventions 13151	27-avr-18
Cne de Rambouillet	4-oct-17	Convention avec le comptable Rapport GPEC	29-nov-17	Plan de lutte contre l'absentéisme	5-janv-18
Cne de Roissy en Brie	20-déc.-17	Aucune	15-janv-18	Acte de recrutement et profil de poste juriste contentieux	26-janv-18
				BP 2018	30-mar-18
				CR réunions et Convention avec le comptable Pré-projet de PPI	29-juin-18
Cne de Suresnes Enquête stationnement urbain	23-févr-18	Plan de com Stationnement CR Observatoire du stationnement Délib nouveaux tarifs stationnement	Pas nécessaire	-	-
Cne de Torcy	8-déc.-17	Acte d'engagement du marché public d'acquisition du progiciel gestion du temps de travail	Pas nécessaire	-	-
Cne du Kremlin-Bicêtre	14-juin-18	État de la dette Courrier CA 2017 Tableur hors marché Tableau rattachements	13-avr-18	CA Etat de la dette Etat des rattachements Liste des marchés Courrier subvention périscolaire	12-juin-18
Cne Saint Germain lès Arpajon	23-avr-18	Aucune	14-mai-18	BP 2018 CA 2017 ROP Note présentation BP 18	22-mai-18

Synthèse des rapports présentant les suites données aux recommandations de la chambre régionale des comptes Île-de-France – Article L. 243-9 du CJF –  
ROD présentés du 1<sup>er</sup> septembre 2016 au 30 septembre 2017

Organisme	Date de réponse	Pièces justificatives accompagnant le rapport de suivi	Dates des échanges	Pièces demandées	Date réponse
Communauté d'agglomération Grand Paris Seine Ouest (GPSO) - Cahier n° 2 - Enquête stationnement urbain	5 févr. 18	Aucune	Pas nécessaire	-	-
Communauté d'agglomération Grand Paris Seine Ouest (GPSO) - Cahier n° 1	15-nov-17	Aucune	16-mai-18	ROB 2018 Suivi des engagements hors marchés	14-juin-18
Communauté d'agglomération Roissy Pays de France	28-sept-18	Délibérations Enquêtes de satisfaction Avenants Devis et acte d'engagement	Pas nécessaire	-	-
Communauté de communes Plaines et Monts de France	17-août-18	Délibération transfert du centre aquatique	Pas nécessaire	-	-
Département du Val de Marne - Cahier n° 1	7-déc.-17	CR de Comités Techniques Délibérations ROB BP, CA, comptes de gestion, BS Règlement budgétaire et financier Balances des comptes CR COPIL Tableaux de bord de suivi Notes de service CR CT Courriers remboursement sommes indues Courriers avantages en nature et indemnités de représentation Duplicatas de fiches de paye Fiches de poste	Pas nécessaire	-	-
Département des Yvelines - Impact des dépenses sociales sur l'équilibre structurel	3-oct-18	Note réorganisation des services Schéma interdépartemental	Pas nécessaire	-	-
Institut d'aménagement et d'urbanisme Île de France (IAU)	12-févr-18	Aucune	Pas de demande	-	-
Région Île-de-France - Politique du haut et très haut débit	30-mars-18	Aucune	Pas de demande	-	-
Région Île-de-France - Marchés de construction - Suivi du rapport sur les lycées	30-mars-18	Aucune	Pas de demande	-	-
Ville de Paris - Attribution de places dans les établissements municipaux d'accueil des jeunes enfants	19-avr-18	Aucune	Pas de demande	-	-

### Annexe n° 3. Rappel des données de la précédente synthèse (2017)

La synthèse annuelle 2017 portait sur 62 recommandations comprises dans 20 rapports d'observations définitives.

**Tableau n° 8 : Classement par degré de mise en œuvre**

Cotation	Nombre de recommandations	Pourcentage
Totalement mise en œuvre	11	17,75%
Mise en œuvre en cours	17	27,4%
Mise en œuvre incomplète	6	9,7%
Non mise en œuvre	27	43,55%
Devenue sans objet	0	0%
Refus de mise en œuvre	1	1,6%
Total	62	100%

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France

**Tableau n° 9 : Classement par domaine**

Classement	Nombre de recommandations	Pourcentage
Achat	7	11,3%
Comptabilité	16	25,8%
Gouvernance et organisation interne	23	37,1%
Situation financière	4	6,45%
Gestion des ressources humaines	8	12,9%
Situation patrimoniale	1	1,6%
Relations avec les tiers	3	4,85%
Total	62	100%

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France

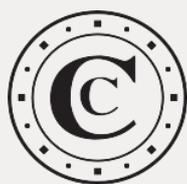
**Tableau n° 10 : Classement par nature**

Classement	Nombre de recommandations	Pourcentage
Régularité	22	35,5%
Performance	40	64,5%
Total	62	100%

Source : chambre régionale des comptes Ile-de-France

## GLOSSAIRE DES SIGLES

<b>BP</b>	Budget primitif
<b>CAF</b>	Capacité d'autofinancement
<b>CA</b>	Communauté d'agglomération
<b>CAO</b>	Commission d'appel d'offres
<b>CCAS</b>	Centre communal d'action social
<b>CDE</b>	Caisse des écoles
<b>CGCT</b>	Code général des collectivités territoriales
<b>CHSCT</b>	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
<b>CJF</b>	Code des juridictions financières
<b>CTAP</b>	Conférence territoriale de l'action publique
<b>DCRA</b>	Droits des citoyens dans leurs relations avec l'administration
<b>DOB</b>	Débat d'orientations budgétaires
<b>DSP</b>	Délégation de service public
<b>EPCI</b>	Etablissement public de coopération intercommunale
<b>EPT</b>	Etablissement public territorial
<b>IAU</b>	Institut d'aménagement et d'urbanisme d'Île-de-France
<b>GPEEC</b>	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
<b>IHTS</b>	Indemnités horaires pour travaux supplémentaires
<b>NOTRé</b>	Nouvelle organisation territoriale de la République
<b>PPI</b>	Programmation pluriannuelle des investissements
<b>RIFSEEP</b>	Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel
<b>ROD</b>	Rapport d'observations définitives
<b>ROB</b>	Rapport d'orientations budgétaires
<b>RSA</b>	Revenu de solidarité active



**Chambre régionale des comptes Île-de-France**

6, cours des Roches - Noisiel - BP 187

77315 MARNE-LA-VALLÉE Cedex 2

[www.ccomptes.fr/fr/crc-ile-de-france](http://www.ccomptes.fr/fr/crc-ile-de-france)

[crcidf@idf.ccomptes.fr](mailto:crcidf@idf.ccomptes.fr)

Tél. 01 64 80 88 88