

Rappel des dispositions de l'article L. 243-5 du code des juridictions financières :

...
Les destinataires du rapport d'observations disposent d'un délai d'un mois pour adresser au greffe de la chambre régionale des comptes une réponse écrite. Dès lors qu'elles ont été adressées dans le délai précité, ces réponses sont jointes au rapport. Elles engagent la seule responsabilité de leurs auteurs.
...

Réponse de Mme Poussier-Winsback



Madame le Maire
Vice-Présidente de la Région Normandie
Direction Générale des Services
Nos réf. : 19LETTADGS1114SS
Affaire suivie par : Christophe CARDON
Tél. : 02 35 10 60 23
E-mail : christophe.cardon@ville-fecamp.fr

Monsieur Christian MICHAUT
Président de la Chambre Régionale des
Comptes de Normandie
Conseiller-Maître à la Cour des Comptes
21 rue Bouquet
CS 11110
76174 ROUEN CEDEX

FECAMP, le 15 NOV. 2019

Lettre AR n°1A 149 802 6358 4

Objet : Réponse au rapport d'observation définitif sur la gestion de la Ville de Fécamp.

Monsieur le Président,

Par courrier réceptionné le 16 octobre, la Ville de Fécamp a été destinataire du rapport définitif d'observations établi par la Chambre Régionale des Comptes de Normandie, relatif à la gestion de la Ville de Fécamp pour les exercices 2012 à 2018 et faisant suite aux échanges intervenus entre élus et services municipaux et le magistrat instructeur durant la période de contrôle.

En application des dispositions de l'article L.243-5 du Code des juridictions financières, vous trouverez, ci-joint, la réponse écrite formulée par la Ville de Fécamp.

La note transmise en réponse, tout en apportant certains éléments de précisions sur les remarques effectuées par la Chambre, détaille notamment les mesures correctives d'ores et déjà engagées pour se parfaire complètement à l'ensemble de nos obligations, la Ville de Fécamp souhaitant, comme indiqué en conclusion de notre réponse, capitaliser sur le contrôle réalisé pour améliorer encore la gestion des services publics dont elle a la charge.

Je reste en tout état de cause, ainsi que les services de la Ville de Fécamp, à la disposition de la Chambre pour toutes demandes de précision sur la note de réponse transmise.

Je vous prie de croire, Monsieur le Président, à l'assurance de ma considération la meilleure.

Conduite lement
Marie-Agnès POUSSIER-WINSBACK



Réponse au rapport d'observations définitives émis par la Chambre Régionale des Comptes de Normandie sur la gestion de la Ville de Fécamp Exercices 2012 à 2018

La Chambre Régionale des Comptes Normandie a inscrit à son programme d'actions le contrôle sur la période 2012 à 2018 des activités de la Ville de Fécamp.

Suite aux différents échanges intervenus entre élus et services de la Ville de Fécamp, et le magistrat instructeur, et suite aux entretiens de fin de contrôle réalisés le 23 avril 2019 avec M. Jeanne et Mme Poussier-Winsback, Maires successifs de la Ville de Fécamp pendant la période de contrôle, la Chambre a arrêté le 7 mai 2019 un rapport d'observations provisoires transmis à la Ville de Fécamp le 25 juin 2019 pour réponse aux remarques formulées.

Dans le cadre de la procédure contradictoire afférente au contrôle et des délais y afférent, des premières réponses, précisions et compléments ont pu être apportés au rapport provisoire transmis, afin de porter ces éléments à la connaissance de la Chambre et permettre le cas échéant leur prise en compte dans le rapport d'observations définitives.

Sur cette base, la Chambre a notifié à la Ville de Fécamp son rapport définitif, reçu le 17 octobre 2019. La procédure contradictoire prévoit la possibilité pour la municipalité d'apporter une réponse au rapport final transmis. Considérant cette possibilité et les éléments du rapport, Mme Poussier-Winsback, Maire de la Ville de Fécamp, a souhaité apporter les éléments de réponse ci-après aux différentes remarques et points soulevés par la Chambre, et concernant notamment certains éléments explicatifs ou démarches de régularisation d'ores et déjà engagées.

Des éléments à parfaire mais deux aspects positifs, fondamentaux sur le plan de l'action municipale, relevée par la Chambre

Si la Chambre, conformément à son rôle et à l'objet de sa procédure de contrôle, met en avant un certain nombre d'imperfections et d'éléments à corriger dans la gestion de la structure pour répondre à l'ensemble de nos obligations légales et réglementaires, et assurer aussi une parfaite lisibilité du fonctionnement et de la gestion financière de la structure pour les élus et citoyens, elle relève aussi un certain nombre d'éléments positifs dans les pratiques de gestion municipale et les grands principes qui les ont guidées.

Ces éléments, qu'il apparaissait important de relever, concernent notamment deux aspects fondamentaux de l'action municipale.

UNE LOGIQUE ET UN OBJECTIF GLOBAL DE MAITRISE BUDGETAIRE ET DE BONNE GESTION

La Chambre relève la situation de centralité de la Ville de Fécamp au sein de son bassin de vie. Cette situation fait effectivement de Fécamp un pôle d'attraction mais amène aussi la Ville en dépit de ses ressources limitées à supporter le poids de charges de centralité, pesant sur ses budgets, en fonction d'un certain nombre de services / structures qu'elle porte malgré un rayonnement plus large.

Sur le sujet de la situation financière de la Ville, il s'agit ici donc de rappeler de manière introductive un certain nombre de postulats qui ont guidé la gestion financière mise en place depuis 2014, avec :

- La réalisation et l'engagement sur les mandats précédents d'investissements conséquents ramenés aux capacités financières de la Ville (musée, opération ANRU) qui ont mobilisé d'importants crédits d'investissements et nécessité des emprunts conséquents.
- Un budget de fonctionnement important, découlant notamment des différentes politiques mises en place au regard de la situation sociale de la Ville qui génère de fait certains besoins d'intervention renforcés.
- Des taux de fiscalité élevés et des marges de manœuvres fiscales très faibles (relevés par la Chambre) ayant amené à la politique de stabilité fiscale mise en place depuis 2014 : ceci visant également à ne pas nuire plus à l'attractivité de la Ville sur le plan fiscal dont nous savons aujourd'hui qu'elle est un élément examiné par les populations et les investisseurs dans le contexte de « ras le bol fiscal » observé.

Dans ce cadre, la municipalité s'est attachée depuis 2014 à maîtriser ses dépenses de fonctionnement et sa masse salariale (dans un contexte marqué notamment par l'ouverture du musée qui impacte, comme le souligne la Chambre l'architecture budgétaire municipale, et la fin du dispositif contrats aidés) pour préserver certaines capacités d'investissement propres à lui permettre, par la mobilisation concomitante de financements extérieurs, de mener une politique de développement des investissements en faveur de l'attractivité de la Ville (réaménagement du centre-ville notamment).

Aussi, sur le plan budgétaire, la Ville s'est inscrite dans une démarche de poursuite d'une logique de « bonne gestion » et la recherche d'un objectif « global » de maîtrise budgétaire. En effet, dans le cadre de marges de manœuvres réduites découlant tout autant du contexte financier local (pression fiscale importante, bases de fiscalité réduites, contexte social limitant les capacités contributives d'une forte proportion des ménages, pour reprendre les termes de la Chambre) que national (évolution des dotations, contexte économique et social impactant certaines des politiques portées par la municipalité), la municipalité s'est attachée à poursuivre depuis 2014 une maîtrise de l'évolution de ses dépenses et de ses budgets. Dans les éléments de synthèse du rapport, résumant l'analyse globale effectuée par la Chambre, est notamment mis en avant « le montant de l'excédent brut de fonctionnement, satisfaisant, qui atteste d'une gestion prudente de la section de fonctionnement dans un contexte budgétaire difficile ». Le retour à une capacité d'autofinancement (ratio CAF) nette positive en 2018, dans un contexte marqué par une hausse concomitante des dépenses d'équipement en est une des traductions. Les charges financières se sont inscrites également en diminution (30 %) en lien notamment avec les politiques de réaménagement de dettes menées.

Dans le respect de certains postulats (soutien aux politiques du CCAS, au secteur associatif notamment), des efforts de gestion ont été entrepris dans les différents services, pour rationaliser, là où c'était possible sans impacter le service rendu aux habitants, nos interventions. Il est ici important de préciser certains points en réponse au rapport de la Chambre.

Le transfert de la compétence transport s'est aussi accompagné du transfert de la recette de Versement Transport en contrepartie, sans impact positif sur l'équilibre budgétaire municipal. La collectivité souhaite aussi faire des précisions concernant la maîtrise des charges de fonctionnement opérée. La diminution observée par la Chambre relève en effet également d'efforts de gestion entrepris et non du simple jeu des transferts opérés vers l'agglomération. Ces éléments ont participé d'ailleurs de la tenue de l'excédent brut de fonctionnement soulevé.

De fait, une non maîtrise et une non action sur les dépenses auraient amené la collectivité à une hausse de ses charges générales, ne serait-ce que par l'effet mécanique de l'inflation.

A noter pour illustrer ce souci de maîtrise des charges, par exemple également que la « remunicipalisation » du service jeunesse soulevé par la Chambre a impliqué une reprise des frais liés (postes 011 et 012 notamment) : de fait ce sont bien des efforts concomitants sur d'autres postes de dépenses qui ont permis la diminution ou la stabilité de ces postes, s'agissant notamment de montants importants (+ 400 k€ en l'espèce). Il s'agit ici aussi d'intégrer l'impact du musée (voir ci-après), la lecture globale de l'évolution des charges de fonctionnement 2014/2018 devant se faire à la lumière de cet élément impactant (intégration de plus d'1 m€ de frais de fonctionnement).

Plus largement, il convient d'évoquer la question de la prévision budgétaire qui est perfectible en investissement, et plutôt bonne en fonctionnement.

En effet, les taux d'exécution en fonctionnement montrent que les dépenses réelles sont correctement estimées (exécution moyenne de 97,02% entre 2015-2018) et les recettes réelles sont estimées de façon sincère (exécution moyenne de 101,20% entre 2015-2018, qui prouve la prudence liée à la construction budgétaire et surtout la volonté de ne pas gonfler artificiellement les recettes). Concernant les dépenses réelles d'investissement, l'on peut rappeler un réalisé de 9,8 millions € en 2015 pour un taux de 82,40%, alors que le réalisé de 9,4 millions en 2018 représente un taux de 67,40%. L'évolution négative de ces pourcentages de réalisation sur les derniers exercices est liée également au lancement d'un programme d'investissement (lié notamment aux opérations de réaménagement du centre-ville) plus important, pouvant être soumis à des vicissitudes décalant les réalisations programmées (problème technique, délais appels d'offres, charge des services assurant le suivi). La Ville prend bonne note de la nécessité de travailler à un calage le plus fin possible de cette programmation budgétaire.

Enfin sur ce volet comptable, au-delà du constat fait par la Chambre sur la bonne tenue globale de la comptabilité d'engagement, et en conformité avec ses recommandations, les marges de progression évoquées seront exploitées notamment au travers de l'élaboration d'un règlement budgétaire et financier qui pourra redéfinir ces éléments et servir de règles et guide dans le fonctionnement quotidien du service comptable et marchés.

Concernant les « bonnes pratiques » de gestion, il est à noter l'absence de problématiques soulevées concernant deux volets essentiels de la gestion municipale.

Sur le volet RH, où au-delà des questions tenant aux effectifs ou aux éléments de gestion du personnel (organisation, temps de travail), aucune remarque négative n'est effectuée sur les éléments tenant à la gestion administrative des agents (application du statut, régime indemnitaire ou gestion des carrières), élément important sur ce budget conséquent de la collectivité (16 m€) et représentant plus de 60 % des charges de fonctionnement.

Sur le volet commande publique, si différentes remarques de formes concernant notamment un formalisme publicitaire à respecter sur le site internet de la commune sont effectuées, aucune mauvaise pratique n'a été relevée sur ce volet, là encore essentiel au fonctionnement de la Ville.

Durant la période de contrôle de la CRC, les données essentielles des marchés passés sur la période 2017 ont été mises en ligne sur le site internet de la Ville. Les données essentielles des marchés 2018 seront publiées dans les prochains mois.

Pour compléter ces éléments tenant aux bonnes pratiques de gestion, il convient de relever également les éléments mis en place concernant la gestion du patrimoine dont nous savons qu'il constitue une problématique de gestion importante des bâtiments, situation particulièrement prégnante à Fécamp.

Un groupe patrimoine a été mis en place afin de disposer d'une vision exhaustive, qui n'existait pas auparavant de manière complète, du patrimoine immobilier de la Ville. Ce groupe est chargé d'examiner les questions relatives à la gestion du patrimoine immobilier de la collectivité. Il est à ce titre compétent pour procéder aux arbitrages quant à l'affectation des biens de la Ville et leur maintien dans le patrimoine communal.

Il est également compétent pour analyser l'opportunité d'acquérir des biens. C'est sous l'impulsion de cette instance que la Ville s'est engagée dans la démarche du schéma directeur immobilier et d'un allègement de son patrimoine immobilier. Le planning de réalisation prévoit une fin de l'étude en 2021 : ce schéma directeur immobilier vise notamment à définir, sur la base d'un état des lieux, des priorités dans les affectations des différents bâtiments et sites municipaux, et des critères d'arbitrage permettant aux élus de décider d'un maintien ou non dans le patrimoine municipal, dans un objectif d'allègement des charges qui y sont liées (coûts budgétaires, suivi des services). Dans les faits, des résultats ont d'ores et déjà été obtenus, notamment dans le cadre du travail mené avec les associations sur l'utilisation des espaces, permettant par exemple de procéder à certaines cessions, de générer des recettes, et d'éviter des charges d'entretien directes ou indirectes.

Pour terminer ces éléments, il est apparu essentiel de souligner la maîtrise de la pression fiscale opérée sur la période : de fait, l'évolution des produits relevée par la Chambre et dépendant comme indiqué essentiellement des revalorisations de base décidées annuellement au plan national doit être mise en perspective de l'inflation constatée sur la période, à hauteur de 6,4 %.

La révision systématique des bases évoquée par la Chambre comme un levier d'actions possibles pour la Ville qui participe à la base d'une logique d'équité fiscale entre contribuables de la commune est un élément d'optimisation des ressources fiscales que les collectivités peuvent activer le cas échéant.

Enfin, ces efforts de bonne gestion, ce sont aussi ceux liés à la recherche de financements maximisés pour nos projets, et qui conditionne comme le dit la Chambre la soutenabilité de nos projets : sur ce point il est important de confirmer la signature du Contrat de Territoire signé en septembre 2019 à l'échelle de l'Agglomération avec la Région Normandie et le Département de Seine-Maritime et qui va permettre la mobilisation de financements importants pour la réalisation de plusieurs projets municipaux d'importance. 7 projets portés par la ville de Fécamp et afférents notamment aux opérations de réaménagement du centre-ville y sont inscrits, mobilisant des subventions à hauteur de 4 650 k€.

Eléments complémentaires :

Concernant le soutien apporté par la Ville aux actions du CCAS, le rapport de la Chambre évoque une forte baisse de la subvention de fonctionnement au CCAS. Il est important de préciser sur ce point que les politiques sociales portées par le CCAS n'ont pas été impactées, dans le cadre de la diminution de la subvention liée à la remunicipalisation du service jeunesse, auparavant financée (déficit lié) par la Ville, qui a désormais cette dépense dans son budget général, et plus en subvention vers le CCAS.

Concernant la contribution à l'OGEC, la Chambre relève que c'est à juste titre que la municipalité prend en charge cette dépense qui a le caractère d'une contribution obligatoire.

Dans la mesure où il s'agit d'une dépense obligatoire de la commune prévue à l'article L. 442-5-1 du Code de l'éducation et que le montant de la contribution est voté par le conseil municipal lors de

l'adoption du budget, la validation par le conseil municipal d'une convention précisant les modalités de calcul du forfait communal n'est pas apparue comme un préalable indispensable à sa signature.

En tout état de cause, la collectivité veillera à l'avenir à soumettre la signature d'une éventuelle future convention à l'autorisation préalable du conseil municipal.

S'agissant du suivi de trésorerie, conformément aux recommandations de la Chambre, un dispositif de suivi va être mis en place, en perspective notamment du transfert des budgets annexe Eau et Assainissement vers la Communauté d'Agglomération. Un dispositif de plan de trésorerie sera aussi travaillé afin de jauger des besoins en matière de ligne de trésorerie.

Concernant la souscription des emprunts, outre la constitution d'un fonds de roulement, les emprunts souscrits dans un contexte de taux bas (prolongé depuis, certes) visaient à garantir l'équilibre du budget en fin d'exercice que la Trésorerie n'assure pas, tout en conservant une marge de manœuvre budgétaire en fonctionnement via un report des excédents, limités par rapport au montant global des budgets (ex : régularisations / provisions).

DYNAMISER ET RENFORCER L'ATTRACTIVITE DU TERRITOIRE

Dans un exercice difficile découlant du postulat précédent (maîtrise budgétaire à concilier), la municipalité s'est attachée comme axe premier d'intervention à poursuivre le renforcement de l'attractivité du territoire, pour favoriser son développement, son attrait pour les investisseurs publics ou privés, disposant de capacités d'investissement, valoriser au mieux ses capacités, ses atouts parfois pas complètement exploités.

Dans son rapport, la Chambre, en posant le contexte du territoire, fait un certain nombre de constats : sur la baisse de la population, sur les difficultés de l'emploi. C'est en ce sens, et pour répondre à ces enjeux, en agissant de manière directe ou indirecte sur les leviers d'intervention possibles, que s'est déployée l'action municipale.

Sur la baisse de la population

Concernant la population, une baisse du nombre d'habitants est effectivement observée. Cette tendance est notamment liée, comme le souligne la Chambre, au phénomène de desserrement urbain au profit des communes de la Communauté d'Agglomération Fécamp Caux Littoral (CAFCL), plusieurs communes périphériques étant marquées par une évolution concomitante de leur population, et un phénomène de stabilité globale de la population s'observant à l'échelle de l'Agglomération pouvant s'apparenter à un transfert urbain / rural. Le vieillissement de la population est aussi impactant avec un nombre de personnes par logement en baisse à 1,70 habitant par logement en moyenne (phénomène de décohabitation).

Sont à noter ici les actions entreprises pour remédier à cette situation :

- Avec le PLUI intercommunal porté par l'Agglomération et qui a réaffirmé fortement un objectif de centralité, en luttant notamment contre l'étalement urbain périphérique (développement de populations prioritaires sur Fécamp, bourgs secondaires et centres bourgs).
- Avec au-delà de la politique d'attractivité globale portée par la municipalité pour faire connaître la Ville, valoriser son cadre de vie pour de futurs habitants, la réalisation engagée ou à venir d'opérations de constructions importantes de logements participant d'un objectif de renforcement de la population.

Sur la situation économique et l'emploi

Le territoire de la Ville de Fécamp et de son agglomération a été marqué comme le relève la Chambre par d'importantes difficultés économiques liées à la disparition historique de la grande pêche. Sur cette question du développement économique et des bases fiscales économiques à l'échelle de la Ville de Fécamp, il est à noter que les bases économiques de la Ville sont à relativiser compte tenu de l'implantation du principal parc d'activités du territoire (parc d'activités des Hautes Falaises) sur les communes périphériques d'Épreville et Saint-Léonard, où se développe aujourd'hui un tissu de PME dynamiques (agroalimentaires, secteur du bâtiment) en phase de croissance (même si pour autant les bases aggro restent inférieures aux moyennes de la strate). La Chambre relève également un niveau de qualifications faibles sur le territoire et une attractivité insuffisante pour les cadres.

Sur ce sujet du développement économique, de la situation de l'emploi et de la précarité (qui pèse indirectement sur l'ensemble des politiques notamment sociales portées par la Ville de Fécamp et in fine sur les budgets à y consacrer), un ensemble d'actions a aujourd'hui été entrepris pour redynamiser le tissu économique local comme le relève la Chambre en soulignant la recherche par la municipalité depuis plusieurs années des voies et moyens d'une revitalisation de la commune... au travers notamment :

- Du schéma de développement économique et touristique porté par l'Agglomération et dans lequel vient s'inscrire la Ville de Fécamp (il s'agit notamment ici de valoriser un foncier encore accessible, à proximité des infrastructures portuaires havraises). Décliné en 37 fiches action opérationnelles, ce schéma vise à agir sur différents leviers (fonciers, marketing, accompagnement des acteurs économique et touristiques...) pour favoriser le développement économique du territoire et in fine l'emploi.

Comme relevé par la Chambre, Fécamp a fait le pari du développement touristique comme l'un de ses leviers principaux de développement, pour valoriser son cadre de vie, son patrimoine... Pour renforcer ce développement et exploiter les potentialités de renforcement de la dynamique touristique, plusieurs actions complémentaires ont là encore été engagées au travers donc du schéma de développement à l'échelle de l'Agglomération et qui prévoit spécifiquement différentes actions en matière d'offres touristiques (hébergements, diversification des produits touristiques), de marketing (communication touristique, événementiels de référence type Fécamp Grand'Escale...).

Concernant le projet d'hôtel thalasso, inscrit dans ces dynamiques de renforcement et de diversification des hébergements, la Ville a lancé un appel à projet et à commercialisation de la friche industrielle située sur la presqu'île du Grand Quai à Fécamp, en vue de la création d'un projet d'hôtel-thalassothérapie et spa de 4 *. Un groupe spécialisé dans la promotion immobilière a manifesté son intérêt pour acquérir le terrain, d'une superficie de 3557 m² appartenant à la Ville, et s'est entouré d'une agence d'architecture de renom, de professionnels du tourisme et de la santé. D'ores et déjà, des investisseurs privés ont été identifiés pour porter financièrement cette opération immobilière. La commercialisation et l'exploitation de ce projet ne pourront être arrêtées qu'après obtention définitive du permis de construire (dont voies de recours). En revanche, des contacts ont d'ores et déjà été initiés auprès d'enseignes spécialisées dans la gestion hôtelière et la thalassothérapie et SPA et laissent augurer de réelles perspectives de commercialisation de ce projet unique en Seine maritime.

Trois études de marché ont été réalisées et ont confirmé la pertinence et le positionnement de ce projet. De manière concrète, le permis de construire a déjà été délivré.

- Du programme Cœur de Ville dans lequel la Ville de Fécamp s'est inscrite là encore.

Comme le relève la Chambre, la Ville de Fécamp et son agglomération ont souhaité s'engager dans le programme national Action Cœur de ville, afin d'y inscrire un certain nombre d'actions de développement à mener au plan local, et permettant de fédérer différents acteurs du développement (Action Logement, Banque des Territoires, services de l'Etat...) autour de ce projet global de développement.

Le dernier conseil municipal du 7 octobre a validé l'évolution de notre convention Cœur de ville en convention ORT (opération de revitalisation du territoire). L'ORT vise une requalification d'ensemble d'un centre-ville dont elle facilite la rénovation du parc de logements, de locaux commerciaux et artisanaux, et plus globalement le tissu urbain, pour créer un cadre de vie attractif propice au développement à long terme du territoire.

L'ORT se présente comme une large palette d'outils au service d'un projet de territoire maîtrisé avec des avantages concrets et immédiats. Une fois le projet de territoire défini par les élus en lien avec l'État et les partenaires, la convention d'ORT confère des nouveaux droits juridiques et fiscaux, notamment pour :

- Renforcer l'attractivité commerciale en centre-ville grâce à la mise en place d'une dispense d'autorisation d'exploitation commerciale et la possibilité de suspension au cas par cas de projets commerciaux périphériques ;
- Favoriser la réhabilitation de l'habitat par l'accès prioritaire aux aides de l'Anah et l'éligibilité au dispositif De normandie dans l'ancien, favorisant la soutenabilité financière des opérations ;
- Mieux maîtriser le foncier, notamment par le renforcement du droit de préemption urbain et du droit de préemption dans les locaux artisanaux.

Sur cette question du cœur de ville, une étude réalisée en lien avec la Banque des Territoires et visant à un diagnostic sur la pertinence des implantations commerciales a pu indiquer que Fécamp a souffert d'un exode comme de nombreuses villes moyennes mais a plutôt bien résisté vis-à-vis de ce phénomène.

Le taux de vacance des commerces est en baisse et est passé de 13% en 2013 à 10% en 2019.

Il s'agit également de souligner les mesures d'accompagnement qui ont été mises en place depuis 3 ans, au travers du dispositif FISAC qui profite directement aux commerces ou encore la création d'une poste de Manager de Centre-ville.

Dispositifs complémentaires en faveur de l'attractivité

De manière complémentaire à ces schémas de développement, aux partenariats développés et à l'inscription dans les appels à projets pouvant faciliter l'émergence de projets de développement sur notre territoire, il s'est aussi agi de compléter ces éléments en évoquant ici l'ensemble des éléments de politique menée par la Ville ou l'Agglomération pour favoriser l'attractivité de la Ville et de l'Agglomération envers les investisseurs et opérateurs économiques, afin de créer des emplois et de la richesse permettant d'influer sur ces indicateurs sociaux...

Avec la création de la Direction du développement local et attractivité du territoire au sein de la Ville de Fécamp, depuis fin 2014. Cette direction travaille de concert avec la Direction du développement économique de l'Agglomération en vue d'attirer de nouvelles entreprises et permettre aux entreprises, commerçants, artisans existants, de pouvoir développer leur activité. Plus largement, cette direction (en lien avec l'Agglomération ou l'Office de tourisme intercommunal) participe aux

opérations de promotion de la Ville, de ses capacités d'accueil d'habitants ou d'entreprises, lors de salons, manifestations et d'opérations de prospection et de recherche d'actions à mener pour renforcer l'attractivité globale de la ville et de son agglomération (nb : le poste étant financé à 50 % par cette dernière).

En 2014, la municipalité a aussi souhaité créer le **BME (Bureau Municipal de l'Emploi)** afin d'apporter un soutien aux demandeurs d'emploi de toutes catégories et favoriser leur employabilité.

La Ville et l'Agglomération se sont lancées dans une démarche de GPECT (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences). Les logiques de partenariat se sont aussi développées avec l'adhésion (à l'échelle de l'Agglomération) aux agences de Développement Le Havre Développement et Seine Maritime Attractivité ou encore la création de l'association du Pôle Entreprises, qui fédèrent collectivités et opérateurs au service du développement économique.

La Ville et l'Agglomération agissent aussi sur les leviers d'attractivité, qui font partie des critères d'implantation des entreprises, cadres et salariés.

Pour les questions de logement, il a aussi été mis en place (portage Agglomération) une convention avec le CLHAJ (Comité pour le logement et l'habitat des jeunes en Seine-Maritime) qui permet de loger temporairement des cadres mais aussi des stagiaires ou des emplois saisonniers.

Sur un autre sujet, celui de l'enfance (attractivité pour les familles) notre territoire dispose d'un taux de couverture important des besoins en matière de garde d'enfants, encore renforcé demain avec l'implantation de nouvelles crèches d'entreprises sur le parc d'activités répondant à une demande des entreprises. Des actions sont également développées en matière de mobilité (bourse aux permis) en lien avec le tissu associatif local.

Au final c'est un panel d'actions global et cohérent, engagé à l'échelle locale pour agir sur ces questions d'attractivité (logement, cadre de vie, services, offre commerciale, de loisirs, etc...) et qu'il semblait important de mettre en avant pour montrer les efforts réalisés sur ces questions et répondre sur le sujet d'une ville encore « peu attractive ».

Enfin, au-delà des éléments tenant à la taxe éolienne (1,2 m€), et de son impact direct positif sur le budget de la Ville, il nous apparaît un impact positif du développement du projet éolien qui ne nous semble pas devoir être négligé, en dépit des remarques de la Chambre sur le caractère « limité » de l'impact du parc éolien sur l'économie locale.

Avec les impacts connus positifs à l'échelle de la Région, y compris à Fécamp

- Le développement du parc éolien a mobilisé et continuera de mobiliser de nombreux bureaux d'études pour la réalisation des études environnementales.
- La construction du parc éolien en mer va permettre la création d'emplois sur l'arrondissement havrais (construction des fondations gravitaires / fabrication d'éléments des éoliennes au Havre).

- Pendant la construction, plusieurs centaines de personnes vont transiter par Fécamp pour partir à bord des navires d'installation présents en mer.
- A Fécamp, la base de maintenance, ainsi qu'un ensemble de pontons, seront construits pour servir également de base de construction.

La maintenance du parc éolien en mer mobilisera une centaine de personnes (techniciens, matelots, ingénieurs, administratifs, RH...) pour la base de maintenance à Fécamp.

Dans cette optique, des formations diplômantes (licence pro filière éolienne) ont été mises en place sur le territoire, permettant aux jeunes du territoire de pouvoir bénéficier des emplois liés au projet, localement ou sur l'Agglomération havraise.

Avec aussi un impact possible (restant à mesurer mais existant dans les pays nordiques) en matière touristique (tourisme industriel) tout d'abord, mais surtout à l'heure de la transition énergétique et de la croissance verte, en termes d'images pour le territoire pouvant être valorisées auprès notamment des entreprises soucieuses de leurs images et de pouvoir s'afficher sur un territoire « vert », le parc éolien pouvant être un élément à valoriser en sus du paysage ou d'autres projets locaux dans cet esprit (centrale de méthanisation inaugurée à la rentrée 2019 par ex), en parallèle de l'élaboration par l'Agglomération de son plan climat.

En conclusion sur ces deux éléments du premier volet de notre réponse, indiquer qu'il s'agit là de deux éléments qui se nourrissent. Avec une maîtrise budgétaire permettant de dégager des marges de manœuvre en investissement d'un côté... Et des investissements en faveur de l'attractivité devant générer des retombées demain pour la municipalité... C'est ce parti pris de l'attractivité que la municipalité a souhaité engager, et qui implique le programme d'investissements conséquents relevé par la Chambre et sur lequel nous reviendrons dans la présente réponse dans le volet programmation budgétaire...

Des éléments perfectibles sur le plan formel et dans le processus de suivi, de construction et de programmation budgétaire

Au travers du contrôle réalisé, et conformément à ses prérogatives, la Chambre a mis en avant un certain nombre de modifications ou compléments à apporter pour nous conformer à l'ensemble de nos obligations, et fait état de préconisations visant à améliorer ou parfaire le fonctionnement de l'administration municipale. Comme indiqué dans le rapport, la Ville de Fécamp s'est engagée au travers des échanges ayant pu avoir lieu avec le magistrat, ou dans le cadre des réponses apportées au rapport provisoire à apporter les correctifs et améliorations nécessaires à son fonctionnement, un certain nombre de ses engagements étant d'ores et déjà effectifs...

Sur le plan formel et sur les principes tenant à l'information municipale, budgétaire et financière

Sur ce point, l'essentiel des remarques de la Chambre concerne des imperfections et des manquements à certaines obligations en matière d'information ou de publicité, faisant notamment suite à l'évolution et au renforcement récent de nos obligations en la matière, dont la Ville prend note, avec l'engagement de mesures de correction immédiates pour ce qui peut être fait ou à l'occasion des prochains exercices pour la partie budget notamment.

La Ville de Fécamp se conformera notamment pour le prochain exercice à l'ensemble de ses obligations en matière de ROB, et aux objectifs de transmission la plus complète des informations devant y figurer.

Il est pris bonne note notamment que le ROB doit intégrer une dimension pluriannuelle d'avantage affirmée concernant les orientations stratégiques du territoire, ces éléments rejoignant la question de la programmation financière qui sera abordée ci-après. Concernant la communication budgétaire, Les présentations brèves et synthétiques obligatoires accompagnent les budgets depuis le compte administratif 2018 et le BP 2019.

Le service finances prend bonne note que la communication relative aux budgets, sur le site internet de la Ville, était imparfaite suite à la non présentation des éléments relatifs aux budgets Eau et Assainissement, lesquels sont aujourd'hui intégrés. La modification prochaine du site internet de la Ville sera l'occasion de repenser le cheminement vers ses informations pour plus de fluidité et de facilité d'accès pour les citoyens et de travailler à la présentation de ces éléments financiers pour une meilleure compréhension des politiques publiques et de leurs modalités de financement.

Concernant la question de la traduction monétaire des indemnités des élus, au-delà des indices votés et des taux retenus dans les délibérations (délibérations identiques dans leurs formes dans les précédents mandats) selon le cadre fixé par la loi, nous souhaitons rappeler que ce n'est pas une obligation légale. Toutefois, elle a effectivement une vertu de transparence. Suggestion à prendre en compte lors de l'adoption des délibérations correspondantes du prochain mandat. La Chambre relevant par ailleurs le caractère « nettement inférieur » aux montants maxima prévus par les barèmes légaux.

Sur les éléments tenant à la fiabilité des comptes

Sont concernés ici différents éléments à caractère comptable, afin de respecter, au-delà des éléments en place, l'ensemble de nos obligations (en matière d'inventaire physique notamment). Le suivi de cet inventaire devra être amélioré également par une réflexion de fond sur la structuration du service financier, de façon à pouvoir assurer de manière constante le suivi et la traduction comptable de ces éléments. L'inventaire comptable existant retraçant les éléments du patrimoine de la collectivité devra ainsi être complété par un inventaire physique : le rattrapage de l'inventaire comptable est en cours et donnera lieu sur 2019 en dépenses et recettes aux écritures de régularisation.

Concernant la constitution des provisions, un plan de provisions pluriannuel a été créé à partir du budget 2019. Concernant le dimensionnement de ce plan, le service juridique étudie chaque contentieux afin de procéder à une analyse du risque encouru pour être au plus proche de la réelle sanction financière éventuelle. Les provisions ne sont donc pas constituées à la hauteur du risque maximal encouru (qui correspond aux demandes de l'entreprise, pouvant être de fait infondées) mais font l'objet d'une évaluation de façon réfléchie et raisonnée en lien avec nos conseils, afin de permettre à la Ville de disposer des sommes lui permettant de faire face à une condamnation éventuelle. A noter qu'un rythme de constitution pluriannuel peut paraître adapté aux capacités budgétaires et au rythme d'avancée des dossiers juridiques (la provision pouvant être renforcée par exemple en fonction des orientations des premières décisions). De manière concrète, le règlement de certains contentieux liés aux travaux du musée, semble démontrer le caractère adapté de notre démarche de constitution de provision (ex : règlement du contentieux Eiffage à hauteur de 90 000 € pour une demande initiale à hauteur de + de 800 000 €). La municipalité prend néanmoins acte de la nécessité d'une vigilance sur ce point, et de la nécessité de disposer d'un niveau de provisions suffisante pour faire face aux risques auxquels elle peut être exposée.

Concernant le fonctionnement des régies liées inhérentes au fonctionnement de certains services municipaux, des contrôles concernant les régies ont été réalisés par la Trésorerie puisqu'il s'agit d'une activité exercée pour le compte du comptable public.

Pour autant, les recettes concernées faisaient l'objet d'un suivi, notamment dans leur montant afin de s'assurer de leurs concordances avec les prévisions budgétaires. Des contrôles internes plus formalisés seront mis en place pour répondre aux attentes de la Chambre.

Sur le legs Deporte, dont la Chambre relève une erreur d'imputation, son placement est arrivé à terme courant 2018. Durant cette année, seule la possibilité d'un placement à long terme (environ 10 ans) a été étudiée, mais s'est avérée non concluante puisque le meilleur placement offrait un taux d'environ 1% (alors que le legs était placé précédemment à 4% ; actuellement les OAT sont même à 0%). Le service finances doit donc désormais regarder les possibilités de placement à court ou moyen termes afin d'identifier si possible un placement plus pertinent. Néanmoins, il est pris bonne note de la mauvaise imputation du legs dans le budget 2019. Cette erreur a été rectifiée par une décision modificative.

Sur les éléments de suivi et de programmation budgétaire

Deux aspects principaux font l'objet ici de remarques de la Chambre, pour lesquelles, des démarches sont soit engagées ou programmées pour l'exercice 2020.

Ces éléments concernent tout d'abord la programmation budgétaire. Au-delà des outils en place et traduits notamment par un plan pluriannuel d'investissement en dépenses, la Ville de Fécamp rejoint la Chambre sur la nécessité d'aller au-delà de ces éléments pour faciliter la lecture et l'appréhension pluriannuelle du budget municipal, s'agissant notamment du programme d'investissement.

Plusieurs éléments ici en réponse aux remarques de la Chambre.

D'abord sur la lisibilité de la programmation Cœur de Ville. En effet, dans le cadre et le timing du contrôle de la Chambre régionale, toutes les réponses sur le phasage de cette opération et son financement n'ont pu être apportées : il s'agit de fait d'un dispositif en construction, dont toutes les variantes n'étaient pas encore connues et se dessinent au gré des échanges lors des comités techniques et de pilotage (éléments de réponse apportées « en avançant » par les services de l'Etat), des traductions législatives en déclinaison de l'opération. La cohérence de la stratégie globale du projet de territoire qui fonde cette démarche se retrouve dans le préambule et la rédaction de la convention action cœur de ville. Les financements évoluent et, contrairement à une convention ANRU par exemple, ils ne sont pas sanctuarisés ni même connus au démarrage de la convention. La DSIL, par exemple, est annuelle alors même que nos projets ont une ampleur et une durée allant au-delà d'une vision sur une année (difficultés partagées par les territoires Cœur de Ville au plan national, une démarche étant engagée vis-à-vis du commissariat à l'égalité des territoires (CGET) pour pointer cette situation problématique) : la Ville ne dépend en fait dans la convention que de la DSIL car les autres financeurs n'ont que des financements à destination des opérateurs extérieurs. Les projets municipaux ne peuvent tirer leurs financements que de la DSIL (en complément des subventions plus classiques historiquement déjà sollicitées). Le programme d'intervention de travaux doit donc être connu et verra des financements DSIL minimiser l'impact financier pour la ville. De même, le label Cœur de Ville et les projets qui s'y inscrivent sont des éléments à mettre en avant dans les négociations financières liées au contrat de territoire où la cohérence de la stratégie d'ensemble a permis de mobiliser des fonds majorés. De fait, lors du contrôle CRC, le contrat de territoire était encore en cours de négociation sur les chiffres communiqués en terme de subventions attendues, 2,5 m€ supplémentaires ont pu être obtenus (minorant in fine les emprunts à réaliser), permettant d'apporter une réponse aux interrogations de la Chambre sur la soutenabilité financière des investissements programmés.

Concernant les éléments de programmation budgétaire, il est nécessaire d'indiquer qu'une importante phase de définition (études préalables, maîtrise d'œuvre) des projets a eu lieu, considérant les interactions entre différents projets (aménagement du centre-ville, voiries et espaces urbains adjacents, bâtiments), dont la programmation globale pouvait elle-même être dépendante des soutiens financiers attendus, mais non encore cernés (dispositifs Cœur de ville / Contrat de territoire). De fait, il y avait une forme de complexité à disposer sur la période 2015/2018 d'une programmation budgétaire affinée.

De manière plus large, et pour rejoindre d'autres points du rapport concernant la stratégie financière, la Ville de Fécamp, compte tenu notamment de dispositifs de financements plus affinés aujourd'hui (Cœur de ville, contrat de territoire), en lien avec l'Agglomération va se doter d'un outil de prospective financière pluriannuelle (logiciel « Regards » de prospective et d'aide à la décision) lui permettant d'opérer les projections et arbitrages pluriannuels budgétaires nécessaires, et de faire vivre ses prospectives en fonction des mouvements budgétaires (en fonctionnement comme en investissement) qui peuvent venir impacter à un instant T les prospectives réalisées et qu'il convient donc de modifier.

De manière générale, et en lien avec la mise en place d'une démarche prospective plus affirmée, la nouvelle direction générale de la Ville va mettre en place une nouvelle procédure de préparation budgétaire, qui s'appuiera, outre l'outil prospectif et la finalisation d'un PPI Dépenses/recettes, sur une redéfinition des maquettes budgétaires de travail (entre services financiers et techniques notamment). Cette démarche s'appuiera également sur le socle que constituera la mission d'expertise du ministère des finances (MEIF) que la Ville a sollicité pour la finalisation d'une prospective de base intégrant les différents projets municipaux, le démarrage de cette mission étant engagée depuis septembre.

Au final, et au travers de cet outil de prospective mis en place pour fin décembre 2019, la Ville de Fécamp disposera d'un outil interactif, lui permettant de mesurer l'évolution pluriannuelle de ses dépenses de fonctionnement et d'investissement, les conséquences de l'intégration de tels ou tels projets, les variables d'ajustement à prendre en compte pour garantir la soutenabilité de la prospective pluriannuelle. Des pré requis en matière d'épargne, de fiscalité, d'endettement, pourront être programmés, le cas échéant, pour faciliter la réalisation des arbitrages.

Au-delà de cette question primordiale de programmation budgétaire, le deuxième aspect concerne la mise en place d'un meilleur suivi budgétaire, au travers de la mise en place d'outils de comptabilité analytique plus détaillés, pour compléter certaines actions déjà réalisées et les systématiser. Comme préconisé par la Chambre, notamment en matière de suivi des coûts liés à la restauration municipale (dans ses différentes composantes scolaire, portage de repas, restaurant administratif ou fournitures extérieures), il s'agira par ce biais de mieux connaître, suivre et identifier les coûts de gestion propres à certains services, et permettant de s'assurer de leurs équilibres, ou d'analyser les variables d'optimisation ou de réajuster les tarifs en fonction des coûts constatés. Cette démarche, qui repose sur un travail préalable important de paramétrage, sera développée à compter de l'exercice 2020 en commençant par les services où cette démarche a le plus de sens. Un budget annexe sera créé pour le service de portage de repas conformément aux demandes de la Chambre.

Éléments complémentaires :

Concernant la restauration collective et les tarifs extérieurs, il est à noter que le développement de ces mutualisations visait à mieux amortir les équipements compte tenu de leur capacité de production.

Sur l'évolution du périmètre des compétences et les relations avec la Communauté d'Agglomération

Sur l'évolution des compétences

Durant la période 2012/2018, objet du contrôle, les principaux transferts de compétences opérés, au-delà de la gestion des gymnases (liées à la fin statutaire du syndicat mixte de gestion ad hoc mis en place) repris par la Ville de Fécamp et de l'aire d'accueil des gens du voyage (loi Notre), ont concerné des compétences liées à la transformation de la Communauté de communes de Fécamp en Agglomération au 1^{er} janvier 2015 (et s'inscrivant dans la catégorie des compétences obligatoires ou optionnelles nécessaires à une évolution en Agglomération), puis à sa fusion au 1^{er} janvier 2017 avec la Communauté de communes du canton de Valmont pour former une communauté d'agglomération élargie (harmonisation des compétences optionnelles et facultatives) : ces évolutions statutaires ont été traduites par délibérations en possession de la Chambre.

Sur l'aire d'accueil des gens du voyage, transférée au 1^{er} janvier 2016, différents éléments ont compliqué le travail de la CLETC : en effet l'aire a été victime de vandalismes massifs qui ont nécessité sa fermeture dès la prise de compétences agglo. D'importants travaux ont dû être réalisés avant sa réouverture intervenue en juillet 2018, travaux qui ont intégré le champ des réflexions de la CLETC (détermination de coûts de réhabilitations périodiques à prendre en compte en sus des coûts d'investissement). Un accord a pu être trouvé lors de la dernière CLETC du mois de juin 2019 et le processus délibératoire et les régularisations de sommes dues auront lieu sur la fin d'exercice 2019.

Concernant la ligne de partage entre compétences de collecte des ordures ménagères et propreté urbaine, la Communauté d'Agglomération ne prévoit pas aujourd'hui dans sa politique de gestion des déchets de collectes d'encombrants compte tenu de l'existence de déchèteries communautaires et d'un principe d'apports en déchèterie retenu (la mise en place d'un service générerait des coûts impactant la fiscalité déchets). Des dépôts sont malheureusement constatés et peuvent entraîner la mobilisation des services de propreté urbaine en fonction des situations constatées. Un travail est mené associant ville, agglo et bailleurs (quartier QPV où cette situation est prégnante à proximité des conteneurs enterrés) pour améliorer toujours plus la situation.

Concernant le sujet de la mutualisation Ville Agglomération, plusieurs éléments.

D'abord, indiquer que ce sujet a été traité depuis 2015 par les services de l'Agglomération dans le cadre d'une charge de travail qui n'a pas permis d'aller au-delà des démarches mises en œuvre, et d'explorer plus en avant les éléments évoqués dans le schéma. Transformation en Agglomération puis fusion amenant de nouveaux champs de compétences à appréhender (transport, urbanisme, habitat, etc...) et la gestion de l'harmonisation des compétences (organisation des services, tarifs), PLU intercommunal HD, schéma de développement économique et touristique, lancement de la démarche PCAET obligatoire, gestion du transfert des personnels (harmonisation des conditions de travail) dans le cadre d'une fusion, Gemapi et préparation du transfert Eau Assainissement, l'ensemble de ces éléments étant réalisés avec des équipes restreintes au sein de l'Agglomération dont le travail a été axé sur les priorités.

Concernant les modalités de remboursement des démarches de mutualisation néanmoins mises en place, celles-ci se sont traduites par délibérations des organes délibérants de la Ville et de l'Agglomération, sans effectivement de réalisations de conventions de mise à disposition (dispositions à régulariser), lesquelles seront désormais systématiquement associées à la mise en place de ces mécanismes.

Concernant les éléments évoqués relatifs à une éventuelle valorisation à charge de l'intercommunalité de coûts liés à la fréquentation par des usagers des communes rurales d'équipements fécampois portés par la Ville (école de musique, d'arts plastiques et bibliothèques), celle-ci n'a jamais fait l'objet d'une validation par les élus s'agissant de fait de compétences municipales dont l'Agglomération, de notre point de vue, ne pouvait prendre la charge pour les seules communes rurales... Deux solutions : un transfert à l'échelle intercommunale d'une part, et un mécanisme de mutualisation / participation entre communes dans le cadre d'une compétence municipale, d'autre part, auraient été les solutions pour opérer un traitement de ces questions de centralité. Mais se posait clairement aussi pour l'Agglomération la question des moyens disponibles budgétairement pour envisager de tels transferts et extension de périmètre.

Concernant les propositions de mutualisation effectuées fin 2017, elles relevaient d'échanges entre services n'ayant pu aboutir pour des raisons tenant au cadre proposé ou liées à l'organisation des services (moyens disponibles).

Comme évoqué par la Chambre, la mutualisation de la Direction Générale des Services entre Ville et intercommunalité, intervenue en juin 2019, et la réorganisation des services qui pourra en résulter pour faire face aux projets et services à gérer, permettra d'intégrer pleinement cette question et d'étudier les mutualisations possibles, pour plus d'efficacité, de complémentarité dans l'action des services municipaux et intercommunaux (traitement par exemple des problématiques organisationnelles comme la concentration de certaines compétences dans plusieurs services), et afin de permettre le cas échéant des économies potentielles (également en évitant aussi des coûts en les partageant). De manière opérationnelle, plusieurs services ou agents (répondant à des problématiques de réorganisation de services ou de mobilités) ont pu s'inscrire dans cette démarche depuis juin, certain de ces éléments devant encore être présentés aux prochains comités techniques municipaux et intercommunaux de décembre 2019.

Sur l'organisation des services et la gestion des ressources humaines

Plusieurs éléments sur ce point en réponse aux différents éléments soulevés par la Chambre

SUR LA REORGANISATION DES SERVICES

Faisant suite à la mise en place d'une direction générale mutualisée entre la Ville de Fécamp et l'Agglomération, une réorganisation des services va être engagée afin de tenir compte de cette nouvelle organisation. Dans ce cadre, la question tenant à la structuration des moyens municipaux nécessaire pour accompagner le fonctionnement de la collectivité et assurer le suivi des dossiers municipaux sera traitée, s'agissant notamment de la question de l'organisation des pôles « Administration Générale » et « Ressources et Moyens ». Ces éléments pourront être traités en intégrant la possibilité d'une mutualisation avec l'Agglomération. Cette réorganisation pourra s'appuyer, le cas échéant, comme soulevé par la Chambre, sur une logique de montée en compétences et de formation des personnels en place, couplée si besoin aux recherches de personnel extérieur. Les éléments tenant au renforcement de la fonction financière, afin d'assurer le suivi des questions de prospective et de contrôle de gestion (comptabilité analytique) devront être envisagés.

S'agissant de la soutenabilité du cumul des fonctions de Directeur Général des Services des deux structures municipale et intercommunale, elle repose bien évidemment sur une structuration globale des services, lui permettant de disposer de relais dans chacun des différents domaines de compétences.

SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Concernant les effectifs

Comme évoqué précédemment, les impératifs budgétaires ont nécessité une logique de maîtrise de la masse salariale et des effectifs. En dépit de ces éléments, un certain nombre d'éléments sont venus impacter les effectifs avec :

- L'impact relevé par la Chambre de la suppression des contrats aidés (73 en 2012) ayant amené, compte tenu de la continuité des missions à réaliser et en dépit des réorganisations mises en place, un besoin en personnels de remplacements,
- L'ouverture du Musée des Pêcheries,
- La mise en place de la réforme des rythmes scolaires durant sa période d'existence,
- La reprise par la commune des animateurs du service jeunesse, auparavant porté par le CCAS.
- S'y est adjoint une volonté de déprécier un certain nombre d'agents contractuels (plan de titularisation)

On constate de manière pluriannuelle une augmentation globale des dépenses liées aux agents titulaires / stagiaires avec une moyenne de 10 agents en moins ce qui traduit l'évolution engendrée par le GVT, la mise en place du PPCR et la mise en place du RIFSEEP. Concernant les contractuels une grande partie des dépenses liées aux agents contractuels correspond au transfert du service jeunesse au 01/01/2016 avec la prise en charge des centres de loisirs auparavant portés par le CCAS.

Enfin, courant 2018 l'annonce de la fin des différents dispositifs emplois aidés a nécessité une réactivité des services pour envisager de nouveaux fonctionnements. L'échelonnement des départs des CUI a été estimé à une perte de 46 279 H avec l'embauche d'agents non titulaires se traduisant par une dépense supplémentaire d'environ 140 000€ et une perte de recettes de 350 000€.

Le tableau des effectifs faisait effectivement apparaître un total de 52 postes vacants. Ce nombre important correspond au fait que lors de recrutements externes la collectivité a ouvert les postes sur différents grades. Les recrutements ayant été effectués et l'organigramme stabilisé, le tableau des effectifs est mis à jour sur l'année 2019.

Concernant la question du temps de travail

Le projet de loi de la Fonction publique expose que les régimes dérogatoires à la durée légale du travail (1607 heures) seront supprimés. Ce qui imposera aux collectivités concernées (situation non spécifique à Fécamp) la redéfinition, par délibération, de nouveaux cycles de travail.

Elles disposeront pour ce faire d'un délai d'un an à compter du renouvellement de chacune des assemblées délibérantes, soit au plus tard en mars 2021 pour les communes.

Concernant le surcoût estimé de 350 000 € lié à la mise en place d'une durée annuelle légale de 1 607H : Dans les faits de nombreux agents dépassent les bornes de travail établies par le guide de procédure de gestion du temps de travail qu'un contrôle automatisé du temps de travail permettrait effectivement d'établir. Par ailleurs, le passage à 1607 H des agents de la collectivité n'entraînerait pas de facto une baisse des effectifs : sur le temps de cantine, dans les classes de maternelle, par exemple, le nombre d'agents restera identique.

Enfin, parmi les 414.5 équivalent temps plein retenus pour le calcul figurent des agents rémunérés de façon horaire : surveillance de cantine, étude surveillée, animateur périscolaire. Aussi, seuls les agents permanents rémunérés mensuellement et bénéficiant de l'accord relatif au temps de travail auraient dû être pris en compte dans ce calcul. Au 31/12, 397 agents permanents pour 375.78 équivalents temps plein.

S'agissant de la gestion des heures supplémentaires, la collectivité est en attente des répercussions liées à la mise en place du nouveau circuit de validation concernant la réalisation des heures supplémentaires. Ce dispositif vise à mieux définir et circonscrire l'utilisation des heures supplémentaires, en rappelant leur utilisation pour les besoins du service public et leur caractère inhérent à certains services comme les services amenés à intervenir lors de manifestations par exemple.

La délibération du 30 mai 2008 relative aux indemnités horaires pour travaux supplémentaires précise que les « indemnités horaires pour travaux supplémentaires pourront être attribuées aux agents de catégorie B et C » ce qui se traduit par la possibilité pour tous les agents relevant de ces catégories, quel que soit leur emploi, de réaliser des heures supplémentaires.

Les principaux agents concernés par la réalisation d'heures supplémentaires, les agents du service logistique notamment, ne seraient pas obligatoirement assujettis au contrôle dans le cadre de la mise en place d'un contrôle automatisé.

En effet, l'article 2 du décret 2002-60 précise que « le versement des indemnités horaires pour travaux supplémentaires à ces fonctionnaires est subordonné à la mise en œuvre par leur employeur de moyens de contrôle automatisé permettant de comptabiliser de façon exacte les heures supplémentaires qu'ils auront accomplies. S'agissant des personnels exerçant leur activité hors de leurs locaux de rattachement, un décompte déclaratif contrôlable peut remplacer le dispositif de contrôle automatisé. Un décompte déclaratif peut également être utilisé pour les sites dont l'effectif des agents susceptibles de percevoir des indemnités horaires pour travaux supplémentaires est inférieur à 10. ».

S'agissant de la formation

La collectivité tente aujourd'hui de répondre à une baisse de mobilisation des agents pour le catalogue de formation du CNFPT en organisant des formations sur site et en faisant appel à des prestataires extérieurs notamment sur des formations spécialisées. Par ailleurs, une école de formation interne a été présentée en Comité Technique en 2018. Pour accompagner cette nouveauté une formation de formateur a été dispensée au sein de la collectivité en janvier 2019.

Comme évoqué par la Chambre, et en lien avec le diagnostic des risques psycho sociaux réalisé, l'accent a été mis sur les formations visant à la gestion/conduite de projets et du changement, en vue de mieux répondre aux attentes et besoins des agents.

Sur l'absentéisme, l'accidentologie et les éléments du diagnostic RPS

Face à l'absentéisme et l'accidentologie constatés, et dans le cadre du climat social relevé par la Chambre, un diagnostic RPS a été établi mettant en avant un certain nombre de mesures pour pallier cette situation. En termes d'accidentologie, et comme relevé par la Chambre, les mesures de prévention développées ont permis d'infléchir le phénomène, ces efforts seront poursuivis.

La collectivité s'est dotée d'un nouveau document unique courant 2018 et a mis en place le réseau des assistants de prévention avec 8 assistants de prévention qui auront la charge d'actualiser annuellement le « document unique d'évaluation des risques professionnels ».

Par ailleurs, le recrutement d'un Directeur Général des Services mutualisé avec l'Agglomération va générer, mutualisation et partage de fonction oblige, un nouveau mode de délégation s'appuyant sur les équipes en place et une centralisation des consignes moins forte : point exposé dans le diagnostic.

Comme évoqué sur la partie formation un important dispositif de formation en lien avec les préconisations du diagnostic a été mis en place. Une réflexion sur les pratiques de délégations est amorcée. Un important effort de proximité, d'écoute et de valorisation du travail des agents est réalisé.

De manière concrète, un certain nombre de mesures visant à améliorer les conditions de travail des agents a aussi été engagé. En effet, des problèmes de locaux et de matériels pouvaient contribuer au sentiment de malaise au travail : le renouvellement de véhicules, l'achat de matériels plus adaptés pour limiter la pénibilité, des travaux (par exemple sur les problèmes de niveau sonore à l'Etat civil) constituent des mesures mises en place pour améliorer les conditions de travail des agents.

La collectivité s'est aussi dotée d'une démarche de suivi de ces questions au travers des travaux du CHSCT, et de mise en place d'outils de suivi (tableaux de bord des demandes du CHSCT permettant de suivre les demandes et leur traitement).

Sur les éléments tenant au régime indemnitaire des agents

Comme relevé par la Chambre, la municipalité s'est attachée à répondre rapidement à l'obligation de mise en œuvre du nouveau RIFSEEP. La mise en place de l'Indemnité de Fonctions, de Sujétions et d'Expertise et du Complément Indemnitaire Annuel ont fait l'objet de différents groupes de travail avec les partenaires sociaux. La prime d'évaluation existante pour les agents de catégorie B et C au sein de la collectivité correspondait à l'esprit du Complément Indemnitaire Annuel. Celle-ci a donc été transposée en CIA en associant les agents de catégorie A qui, jusqu'à présent, n'en bénéficiaient pas. Le contexte de la collectivité qui a débouché sur la mise en place d'un diagnostic des risques psycho sociaux entraîne parfois des difficultés pour les encadrants à se positionner sur l'individualisation du CIA.

La collectivité s'est aussi dotée d'une démarche de suivi de ces questions au travers des travaux du CHSCT, et de mise en place d'outils de suivi (tableaux de bord des demandes du CHSCT permettant de suivre les demandes et leur traitement).

Eléments complémentaires :

Concernant le suivi du parc véhicules, en application des recommandations de la Chambre, et en surplus des mesures de suivi déjà mises en place, un règlement intérieur d'utilisation pourra être mis en place.

Sur la délégation de service public des jeux

Sous réserve des offres formulées par les candidats, le futur casino devrait avoir une surface exploitable de 1500 m² environ répondant au besoin identifié en lien avec l'assistant à maîtrise d'ouvrage. Pour mémoire, le casino actuel développe 900 m² environ. Afin de compléter le propos du rapporteur, il convient de préciser que la procédure a été lancée le 16 juin 2019 (date de la publication au BOAMP).

L'affectation future de l'immeuble abritant l'actuel casino est en cours de réflexion. Celle-ci tient bien entendu compte des contraintes connues, à savoir l'impossibilité d'augmenter la surface du bâtiment par extension au sol ou surélévation. Un appel à projets sera lancé sur cette question.

Sur l'opération Musée des Pêcheries

Deux points essentiels sont à aborder ici :

Sur les difficultés ayant accompagnées le chantier de réalisation du musée

La Chambre détaille dans son rapport l'ensemble des difficultés rencontrées sur cette opération, ses facteurs de renchérissement, sa durée excessivement longue et l'évolution des coûts par rapport aux prévisions initiales, ayant amené à un quasi doublement de l'opération.

Ces surcoûts sont bien évidemment très impactant sur le plan budgétaire, compte tenu des emprunts complémentaires ayant dû être réalisés pour boucler le financement de cette opération.

Un certain nombre de contentieux sont encore en cours aujourd'hui et nécessitent un provisionnement budgétaire comme vu précédemment et un suivi juridique de ces contentieux. De nouveaux désordres sont constatés ou persistent aujourd'hui, affectant notamment les menuiseries extérieures : des procédures d'expertise judiciaires sont engagées pour ces points.

L'engagement de la responsabilité des entreprises au titre de la garantie décennale est suggéré par le rapport SARETEC. Ce rapport procède à de simples constatations et ne constitue pas un fondement suffisant au dépôt d'une requête auprès du TA dans le cadre d'une éventuelle action en garantie.

Ainsi, l'expertise judiciaire envisagée devrait permettre de s'assurer que les dommages précédemment constatés entrent dans le champ d'application de la garantie décennale, d'en déterminer les origines et de désigner ceux des constructeurs qui seraient à mettre en cause.

Concernant les éléments tenant aux relations entre la municipalité et le maître d'œuvre, et à la répartition des missions (études d'exécution), Il est rappelé ici que le marché de maîtrise d'œuvre du musée date de décembre 2005. Par ailleurs, désormais tous les marchés de maîtrise d'œuvre ou d'architecte intègrent dorénavant une mission EXE (ou VISA, c'est-à-dire le contrôle de l'EXE fait par l'entrepreneur).

La Chambre Régionale des Comptes recommande à l'avenir de recourir à l'assistance à maîtrise d'ouvrage pour ses projets d'équipement. Au regard de l'expérience du musée, la Ville a déjà fait ce choix sans attendre le contrôle de la Chambre (ex : Chantier IFSI est construit avec l'aide d'un assistant à maîtrise d'ouvrage).

Sur le déficit de fonctionnement de l'équipement et les mesures propres à y remédier

Comme évoqué précédemment, la mise en service de cet équipement s'est révélée très impactante sur le plan financier compte tenu du déficit structurel de l'équipement. Comme relevé par la Chambre, la municipalité a bien conscience du caractère exceptionnel des recettes d'exploitation en année d'ouverture, c'est en ce sens qu'une évolution du déficit de fonctionnement a été prévu au budget 2019. En écho aux dispositions évoquées précédemment sur la mise en place d'éléments de comptabilité analytique plus poussés, le musée des Pêcheries figure bien évidemment dans les services prioritaires où cette démarche devra être développée.

Compte tenu de l'impact sur son budget et ses marges de manœuvre du déficit de fonctionnement du musée, la municipalité est bien consciente des enjeux tenant à la question de la dynamisation de sa fréquentation. Ceci s'est traduit notamment par l'adoption d'un plan stratégique qui se décline comme suit :

PLAN STRATEGIQUE / FREQUENTATION DU MUSEE

Objectif : atteindre à minima les 70 000 visiteurs / an

Enjeux :

- Assurer la fréquentation du musée dans le temps après la période « nouveauté »
- Optimiser les recettes et limiter les coûts de fonctionnement

Face à la tendance 2019, qui est sur une hausse du nombre de groupes guidés mais une baisse des individuels, ce plan stratégique s'articule autour de plusieurs axes d'intervention complémentaires et stratégiques

- 1) **Faire savoir que le musée existe en améliorant le référencement internet et des contenus**
- 2) **Création en 2020 d'un Site web (optimisation de la rubrique musée du site Internet municipal d'ici là).** La question des réseaux sociaux : auparavant traitée au service communication, cette question va prendre une nouvelle dimension avec le recrutement (mutualisé avec l'agglomération) d'un Community manager, en août 2019, chargé de renforcer la visibilité du musée sur les réseaux sociaux, et de manière plus large du territoire (avec là aussi effet induit sur le musée, un des produits phares du territoire qui profitera de toute nouvelle dynamique créée à son échelle).
- 3) **Etablir un plan de communication ciblé** Ex : offre jeune public et famille (graine de Viking), itinéraires normands...
- 4) **Améliorer la signalétique** : De fait une démarche a été engagée avec notamment la mise en place d'un plan signalétique musée (en lien avec le circuit des parkings)
- 5) **Renforcer le partenariat avec l'Office intercommunal de Tourisme**, le musée ayant une place majeure dans la commercialisation des produits groupes de l'OIT, lors des salons touristiques, ductours..., partagée avec le Palais Bénédicteine.

6) Attirer les individuels :

- Diversifier les versions de l'audioguide (à ce jour français et anglais)
- Obtenir le label Tourisme et handicap (créer les outils en lien avec les 4 handicaps moteur, visuel, ouïe et déficience mentale) et créer un parcours d'audiodescription
- Créer un parcours jeune public / famille
- Etudier la pertinence et faisabilité de l'obtention du label « qualité tourisme »
- Question de la programmation d'évènementiel
- poursuivre le cadencement d'expositions temporaires de qualité

7) Promouvoir la location de l'auditorium afin d'optimiser les recettes, un moyen également pour toucher des publics émanant des secteurs de l'économie et de l'attractivité.

8) Poursuivre le cadencement d'expositions temporaires de qualité, permettant d'affirmer la notoriété du musée

Concernant la préconisation de réduire l'ouverture du musée pour faire des économies, le personnel du musée étant très majoritairement titulaire, un effet ne pourrait se ressentir qu'avec l'opération de reclassements de certains personnels (et/ou non remplacements de départs), en prenant en compte les besoins de personnels à l'instant T. En tout état de cause, la municipalité sera attentive à l'analyse journalière et saisonnière de la fréquentation pour adapter, si opportunité, le rythme d'ouverture de l'équipement.

Sur les services publics de l'alimentation en eau potable et de l'assainissement

Concernant cette question des services d'eau potable et d'assainissement, nous souhaitons rappeler en préalable le transfert prochain à l'Agglomération, qui va bien évidemment impacter cette question. Un certain nombre des éléments notés par la Chambre devront être repris et définis à l'échelle de l'Agglomération. Une étude est aujourd'hui engagée à cette échelle pour établir un diagnostic de la situation actuelle (ville de Fécamp et Syndicats), définir les conditions du transfert au 1^{er} janvier prochain et d'harmonisation future des modes et pratiques de gestion.

Comme évoqué par la Chambre, la gestion des eaux des deux services a été reprise en régie par la commune, mais reste exploitée par l'ancien délégataire historique (Attribution au même prestataire dans le cadre des procédures de consultation lancée par la municipalité) dans le cadre de contrats de prestations. Cette reprise en régie visait effectivement à faire baisser le prix de l'eau (disparition des « charges réparties » facturées par le délégataire au titre des DSP) tout en maîtrisant le rythme de renouvellement des investissements et leurs réalisations, ces éléments liés aux investissements améliorant l'efficacité et le rendement du réseau, facteur ipso facto d'économies et de qualité de service rendu aux usagers.

Depuis la reprise en régie, la commune assume effectivement les responsabilités des décisions prises (tarif de l'eau et de l'assainissement) et la maîtrise d'ouvrage des études, schémas directeurs, marchés de travaux et contrats de prestations passés pour l'exploitation du service.

Dans le cadre de son rapport, la Chambre relève notamment plusieurs éléments importants s'agissant de la gestion de ces deux services.

Le premier point soulevé est que « l'exploitation en régie a permis à la collectivité « d'encaisser des recettes plus importantes que dans le cadre des délégations ». Concernant le non alignement de la

période de facturation pour l'année civile, et le calendrier de reversement, le décalage dans le temps correspond à la distinction entre la vie de la facture et la période de reversement.

Le second point concerne la satisfaction des usagers « globalement satisfaits » pour reprendre les termes de la Chambre avec un taux de satisfaction de 73 à 91 %, avec « aucune interruption non programmée du service de l'eau » et « aucun débordement d'effluents chez les usagers ».

Concernant la transparence de gestion de ses deux services et l'information disponible sur cette gestion, la collectivité présente le Rapport sur le Prix et la Qualité du Service avec le comparatif du prix de l'eau et des éléments techniques sur deux années consécutives conformément à la réglementation et aux obligations existantes en la matière. La Ville de Fécamp prend note des préconisations de la Chambre pour améliorer cette information à l'avenir.

Le troisième point concerne l'évolution des tarifs, la Chambre relevant « sur une moyenne période, une évolution du prix globalement favorable aux ménages », avec « pour les usagers fécampois » une baisse sensible du prix du mètre cube d'eau potable pour une consommation standard de 120 m³ », Au global, et en dépit des coûts de mise aux normes de la station d'épuration ayant impacté le prix du m³ assaini, l'évolution du prix TTC du m³ eau potable et assainissement est resté modéré sur la période 2011/2018, au regard notamment de l'évolution également constatée sur certains territoires. De fait, sur la période concernée par ce « rapport d'observations », le prix de l'eau potable et de l'assainissement a effectivement été quasiment stable (la chambre relevant une évolution de 2,35 % sur 7 ans) alors que, compte tenu des obligations réglementaires respectées, il aurait dû connaître une « forte augmentation ».

Concernant le suivi apporté aux régies, il est à préciser que lors de la création des deux régies (Eau et Assainissement), l'assistant à maîtrise d'ouvrage qui accompagnait la collectivité (Cabinet Espelia) a réalisé en 2018 un bilan de la première année d'exploitation. De plus, les services municipaux analysent le travail des prestataires de service tout au long de l'année, par le biais de réunions régulières et de contrôles sur site.

Concernant le suivi financier, la Chambre relève « que le contrôle exercé par la Ville sur les factures émises par Eaux de Normandie est exercé avec toute la rigueur nécessaire ». Elle relève également les difficultés rencontrées liées à certains manquements de l'assistant à maîtrise d'ouvrage dans le paramétrage du fonctionnement financier du service : des problématiques d'assujettissement TVA, d'absence de convention de mandat pour régir les conditions de facturation ou de définition des fichiers de facturation ont été enregistrées : ces difficultés ont été résorbées (mise en place convention de mandat) ou sont en cours de régularisation (Assujettissement tva/paramétrage fichiers) dans le cadre d'un travail étroit engagé avec les services du Trésor public.

Observations spécifiques au service de l'eau potable

Concernant le fonctionnement de ce service, la Chambre met en avant les résultats positifs enregistrés en matière de consommation d'électricité (-30 %), et surtout en matière d'amélioration du rendement du réseau (qui constitue une variable d'appréciation importante de la qualité de fonctionnement d'un réseau et d'un service de distribution d'eau potable). De manière corrélative ont ainsi été constatées, une très forte réduction des pertes d'eau (-25 % sur 10 ans) et une amélioration du rendement du réseau (89 % contre 70 en 2011). Ces données outre l'aspect environnemental et de préservation de la ressource qu'elles traduisent, permettent au travers des résultats constatés à la Ville de bénéficier des subventions de l'Agence de l'eau, diminuant de facto le coût facturé aux usagers.

Sur le plan qualitatif, la collectivité poursuit ses efforts, concernant la qualité des eaux (taux de conformité de 100 % sur les paramètres microbiologiques et 97,4 % sur les paramètres physico

chimiques), avec notamment un programme important de protection de la ressource mené en lien avec le Syndicat de bassins versants.

Les sites d'eau potable sont sécurisés conformément aux obligations liées à Vigipirate (qui n'impliquent pas de vidéo protection même si cette démarche est programmée). La collectivité poursuit la suppression des branchements en plombs, obligation qui s'est imposée à la collectivité après la signature de l'ancien contrat de délégation de l'eau potable. Elle n'est donc pas imputable au délégataire puisque non prévue dans son contrat. D'où le mécanisme de prise en charge mis en place à l'époque.

Sur le service public de l'assainissement collectif

Concernant la gestion de ce service, la Chambre note un indice de connaissance et de gestion patrimoniale des réseaux de collecte en amélioration, démarche qui devra être poursuivie suite à sa reprise par la Communauté d'Agglomération. La performance d'épuration est elle aussi en progrès, passant de 96,5 % à 100 % au 31 décembre 2017, même si là aussi des efforts doivent encore être menés (rejets des effluents), la collectivité ayant bien conscience notamment des enjeux la concernant en matière de qualité des eaux de baignade, en rappelant que la plage de Fécamp reste titulaire en 2019 du label Pavillon bleu.

La Chambre relève l'effort poursuivi en matière de renouvellement du réseau, le sujet du traitement des eaux claires parasites (eaux qui sont collectées dans le réseau d'assainissement et qui pourtant n'ont pas nécessité à être traitées : eaux de pluie, de ruissellement, rivières, etc.) restant une problématique à traiter dans ce cadre. Si le premier Schéma Directeur d'Assainissement prévoyait bien de les traiter, la collectivité a fait le choix de revoir cette étude : le second schéma prévoit ainsi de les exclure du réseau. Ainsi, la collectivité, avant la validation du schéma, et pour des raisons d'agenda, a créé un réseau séparatif sur le secteur « rue de l'Inondation – rue de l'Aumône – rue André-Paul Leroux » résolvant ainsi un des points les plus problématiques du territoire. La collectivité est ainsi passée sous la barre des 10% de rejets d'eaux non traitées au milieu naturel (voire même, en année sèche, sous le seuil réglementaire des 5 %). Après la validation du Schéma, la Collectivité a lancé l'étude de maîtrise d'œuvre pour la mise aux normes du poste du Précieux Sang, qui est l'autre point problématique de Fécamp et qui permettra à la Collectivité de passer sous le seuil des 5% de rejets d'eaux non traitées au milieu naturel.

Les questions tenant à la mise aux normes de la station d'épuration et à son dimensionnement, font partie des points intégrés à l'étude diagnostic menée par la Communauté d'Agglomération, actuellement en cours.

Eléments complémentaires :

Concernant la prise en charge du budget des eaux pluviales par le budget général (et non le budget eau et assainissement), les régularisations ont été opérées dès le vote du budget 2019.

S'agissant enfin de la mise à jour du schéma directeur d'assainissement, la perspective du transfert à la Communauté d'Agglomération, et l'analyse globale menée dans ce cadre, ont amené le choix de laisser à l'intercommunalité, prochainement compétente et en charge de piloter ces questions, de définir son programme d'engagement. Il est par ailleurs à préciser que la modélisation du réseau d'assainissement ne permet pas de prouver que le système d'assainissement de Fécamp est non conforme en termes de rejet au milieu naturel d'eaux usées non traitées. C'est un indicateur pour mettre en place un programme d'étude et de travaux. Afin de s'assurer de la conformité ou non du système de collecte, des mesures sont faites aux différents points de rejets (dispositif d'auto surveillance) pour permettre de quantifier les volumes et la charge rejetés. De plus, la collectivité ne

peut pas être pénalisée au vu d'une année « non conforme » : les services préfectoraux effectuent un bilan pluriannuel (5 ans) pour déterminer si la collectivité doit être déclarée non conforme.

Conclusion

Au final, la Ville de Fécamp souhaite capitaliser sur le contrôle réalisé, les remarques positives ou nécessitant une correction faites au travers du rapport final, s'appuyer aussi sur le dialogue et les échanges nombreux sur les pratiques de gestion qui se sont déroulées tout au long du processus d'instruction entre élus, services municipaux et magistrat instructeur pour parfaire autant qu'il se peut sa gestion, au service des habitants du territoire et dans le souci d'une gestion la plus transparente et efficace des services publics locaux et des deniers publics.