

dans les travaux habituels ; ce rapport faisait la synthèse de deux ans de contrôles organiques des sept ports autonomes métropolitains et d'enquêtes thématiques élargies aux ports d'intérêt national (concernant l'organisation portuaire, les équipements des ports de la façade atlantique, la gestion du domaine et des zones industrielles portuaires, les aides accordées au trafic transmanche, la réforme de la manutention, la Caisse nationale de garantie des ouvriers dockers), soit un rapport de 210 pages, dont 15 consacrées à la politique européenne et à une brève comparaison entre pays européens ; autres temps, autres mœurs : à l'époque, aucune mention n'était faite des rapporteurs dans la petite page consacrée à la méthodologie, où seuls apparaissaient les noms des membres de la chambre du conseil !

- certains contribuaient déjà au rapport public sur la sécurité sociale, comme mon camarade Emmanuel Suard, affecté à la cinquième chambre, et la structuration de ce rapport a été très utile et très stimulante pour le jeune auditeur qu'il était ;
- note sur l'exécution du budget de l'État, avec une méthodologie rigoureuse apprise aux côtés de Philippe Rousselot ;
- instruction de plusieurs gestions de fait liées à des subventions du ministère de l'environnement à des associations, m'ayant donné le bonheur de bénéficier des conseils de Christian Descheemaeker, auteur d'un ouvrage sur le même sujet qui était la bible des rapporteurs de gestions de fait ;
- participation aux travaux du comité de jurisprudence, obligation pour chaque auditeur, permettant de se former au maniement de la base de données interne des arrêts et rapports de la Cour (la fameuse « BDI », pilotée par les non moins fameuses et souriantes Marie-Thérèse Lecroisey et Maryse Pierrard, toujours disponibles pour nous aider à en maîtriser les subtilités) et de se plonger dans les travaux des autres chambres – cette fameuse transversalité, toujours difficile à faire vivre à la Cour ;
- rapport auprès de la Cour de discipline budgétaire et financière (CDBF), puisque là aussi, le Premier président Pierre Joxe avait tenu à ce que tous les auditeurs et jeunes référendaires rapportent auprès de la CDBF, pour contribuer à accélérer ses travaux ; nous y étions merveilleusement accueillis et soutenus par Maryse Le Gall, qui en était la greffière et qui nous faisait bénéficier de ses conseils experts pour tenir rigoureusement notre dossier CDBF, numéroté pièce par pièce ;
- participation à la commission préparant les juridictions financières au passage à l'euro, présidée par le président Jacques Bonnet (auquel je suis reconnaissante de m'avoir incitée à me présenter comme « auditrice », féminin encore peu usité à l'époque !), aidé de son comparse de la première chambre, Philippe Adhémar ;
- last but not least, participation aux travaux de commissariat aux comptes du Programme alimentaire mondial (PAM), travaux internationaux auxquels Pierre Joxe accordait une grande importance ; je garde un souvenir fort des contrôles, en 1999 avec Damien Cazé, du bureau régional d'Abidjan et du bureau de pays du Libéria (où les seuls pouvoirs publics qui fonctionnaient étaient ceux financés par le PAM – grâce notamment aux programmes « école contre nourriture » ou « routes contre nourriture » - et le port de Monrovia, financé par la Commission européenne), puis en 2000 le bureau régional du Caire et les actions du PAM dans les Territoires palestiniens (avec notamment des visites dans la bande de Gaza).

Un des points forts était bien sûr le mentorat et le fait de co-rapporter avec un mentor pour le premier contrôle, avec le dépôt d'un premier rapport dans les six premiers mois. Mon mentor, avec lequel j'ai finalement co-rapporté sur plusieurs enquêtes concernant les ports maritimes, était Erik Linquier, arrivé à la Cour deux ans auparavant et dont le leitmotiv lors des visites à sa mentorée était : « quoi de neuf ? ». Ma mentor - non officielle mais de fait - fut aussi Marie-Ange Mailletas, ancienne agent

comptable et assistante de vérification, qui nous a assistés durant l'ensemble de ces enquêtes et m'a permis d'appréhender d'une façon tout à fait passionnante les subtilités des écritures comptables. Bizarrement, cette disponibilité d'un mentor n'était offerte qu'aux auditeurs, d'où l'une des réformes demandées, pour élargir cette bonne pratique à tout nouvel arrivant à la Cour, y compris les magistrats nommés au tour extérieur et les rapporteurs extérieurs – présents à l'époque encore en faible nombre, mais tout aussi appréciés qu'en 2021 ! Il me semble d'ailleurs qu'un argument fort pour augmenter la possibilité pour la Cour de recruter davantage de rapporteurs extérieurs dans le corps serait de rappeler que la maigre possibilité actuelle date d'une époque où ces rapporteurs extérieurs étaient très peu nombreux.

J'ai beaucoup apprécié, durant mes premiers mois, de pouvoir faire deux brefs stages de quinze jours, l'un auprès d'un cabinet de commissaire aux comptes – dont je garde le souvenir fort d'un contrôle d'inventaire un 30 décembre dans un grand entrepôt gris en grande banlieue, signe de mon engagement ! -, ainsi qu'à la chambre régionale des comptes de Montpellier – où les relations de travail difficiles entre le président et les magistrats n'ont pas facilité mon insertion, mais m'ont permis de mesurer les avantages et les risques d'une proximité forte entre des magistrats et leur territoire, propre aux chambres régionales de petite taille.

Enfin, pour ajouter une dimension européenne et franco-allemande à mes activités, et au titre d'activité accessoire, j'ai eu la chance de succéder à Olivier Brault et de pouvoir appuyer l'Institut national de la propriété industrielle dans son activité de membre du conseil d'administration et de la Commission budget finances de l'Office européen des brevets (OEB), situé à Munich, en scrutant de près les budgets et les comptes de l'OEB. Nous pouvions nous appuyer sur les rapports du collège des auditeurs externes, dont ont fait partie successivement Gérard Ganser puis Michel Camoin, dont les travaux régalaient les États membres de l'OEB. J'ai ainsi pu apprécier, vu d'un État membre, tout l'intérêt de travaux de commissariats aux comptes non seulement financiers mais comportant une forte dimension d'audit de performance – une qualité qui fait toujours partie en 2021 de la marque de fabrique des travaux de la Cour dans ses mandats internationaux, comme j'ai pu le constater cette année auprès du Conseil de l'Europe.

2. *Un esprit de famille, marqué par les rencontres, les fameux « pots du 5^{ème} Ho » et les poissons d'avril*

Le lieu central de nos échanges et de notre vie quotidienne était le formidable « 5^{ème} Saint Honoré » et notre cher et légendaire huissier d'étage préféré, Monsieur Jacky Bredon ! C'est ensemble que nous y avons relancé¹ des pots d'étage réguliers, au printemps et à Noël, dont M. Bredon a maintenu la tradition vivante jusqu'à sa retraite ! Nous avons la joie de partager cet étage avec Jean Picq, Bruno Rémond, Eve Darragon, puis plus tard Guillaume Boudy, Florence Méaux-Quaglia, devenue ma cothurne (cabinet 559) à la suite du départ de Jérôme Filippini au 1^{er} étage Cambon comme chargé de mission auprès du Premier président. Parmi les invités des pots d'étage comptaient aussi nos co-rapporteurs et autres collègues hors 5^e étage, comme Marie Pittet, retrouvée avec joie à mon retour à la Cour en 2018. Ces moments de convivialité étaient essentiels à mes yeux pour créer du lien dans une Cour trop cloisonnée entre chambres, entre générations, entre équipes de contrôle, etc.

S'agissant de l'intendance, la Cour avait beaucoup évolué par rapport à la situation poussiéreuse que décrit Alain Pichon : chaque jeune magistrat disposait d'un téléphone dans son bureau, avec une boîte

¹ Nous avons longtemps cru être les inventeurs de cette belle tradition, mais nous avons appris entretemps que Michèle Pappalardo l'avait déjà créée lorsqu'elle était auditrice !

vocale, et d'un ordinateur portable, nul besoin donc de s'adresser au pool de dactylos, qui existait encore mais n'était utilisé que par les rares magistrats qui ne savaient pas encore manier Word et Excel ; les liasses papier existaient bien pour ceux qui étaient en charge du contrôle des dépenses d'un ministère ou du contrôle d'un EPA (pour un EPIC, comme à Dunkerque, c'est sur place que nous devions consulter les pièces), mais elles ne débordaient pas dans les couloirs et nous nous demandions bien à quoi pouvaient servir ces lavabos présents dans chaque cabinet.

Je ne peux manquer de citer un moment mémorable de notre vie d'auditeurs, qui fut celui du jour de notre arrivée, le 1^{er} avril 1996, où nous avons joyeusement déjoué un sacré canular. Peu de temps avant notre arrivée à la Cour, nous reçûmes en effet une lettre signée de Catherine Démier, secrétaire générale adjointe en charge de l'accueil des auditeurs – et nous gardons tous un superbe souvenir de son accueil chaleureux -, nous informant que le président Jacques Chirac, ancien de la Cour, nous invitait pour un petit-déjeuner à l'Élysée le jour de notre arrivée, le 1^{er} avril. Rendez-vous nous était donné à 8h du matin. Honorés, mais nous interrogeant tout de même sur la véracité de cette invitation, nous avons demandé à Catherine Démier si elle était vraiment l'auteur de cette lettre, et la réponse fut négative. Nous ne rendîmes donc pas au rendez-vous du président Chirac. L'un de nous, le valeureux Damien Cazé, décida néanmoins de démasquer les auteurs de ce canular et se rendit le 1^{er} avril à 8h à l'Élysée, en vélo et en short, pour voir si les auteurs ne nous y attendaient pas : effectivement, il passa en sifflotant, goguenard, devant les mines déconfites de... Jean Castex et Olivier Brault, de la promo 1991, qui nous y attendaient, fort dépités de la sagacité des nouveaux auditeurs ! Cet épisode réveilla chez certains d'entre nous un certain goût pour les canulars, dont certains malheureux destinataires se rappellent peut-être encore... Les canulars cessèrent toutefois du jour au lendemain lorsqu'un jour, en séance solennelle, et après avoir fait sortir le public, le Premier président Joxe fit un sévère rappel à l'ordre, en indiquant qu'il ne tolérerait plus que des « faux en écriture » circulent au sein de la Cour – le dernier en date étant une note affichée dans les ascenseurs de la rue St Honoré, où le secrétaire général indiquait que, compte tenu de la vigilance attentat, qui avait entraîné la fermeture de l'entrée saint-Honoré, l'entrée Cambon serait désormais aussi fermée, et que les conseillers maîtres étaient priés de passer par les toits et les égouts...

J'ai nommé beaucoup de noms, car l'auditorat fut aussi pour moi la chance de rencontrer de grandes figures et personnalités. Chaque nouvel arrivant devait bien sûr – comme aujourd'hui, bien que la tradition se perde un peu – se présenter auprès de chaque membre de la maîtrise de sa chambre. En outre, avec mes congénères de la promotion Schœlcher, nous avons décidé d'inviter régulièrement à déjeuner nos illustres aînés afin de mieux les connaître et de leur soumettre nos questions et propositions pour que la Cour soit plus exemplaire dans son propre fonctionnement interne et réponde davantage à nos attentes légitimes de jeunes fonctionnaires, exigeants à l'égard de leur propre institution. Nous pouvions compter sur les propositions de Michèle Coudurier, experte en bonnes adresses, pour tester à chaque fois un restaurant meilleur que le précédent. Je me souviens ainsi d'un déjeuner mémorable à l'hôtel Régina avec Pierre Joxe, notre Premier président très à l'écoute des plus jeunes et demandeur de leurs idées et initiatives. Outre le Premier président, nous avons eu l'honneur d'avoir notamment comme convives : Hélène Gisserot, Procureure générale, Bertrand Labrusse, président de la septième chambre, Alain Lamassoure, député européen, Charles-Amédée du Buisson de Courson, député, et Gilles Johanet, alors secrétaire général. Nous étions parfois déçus par le conservatisme de nos interlocuteurs, souvent réjouis au contraire de voir combien ils faisaient écho à nos aspirations de jeunes auditeurs, rêvant d'une Cour plus fidèle aux valeurs d'intégrité, d'efficacité, d'efficience et aux exigences de bonne gestion des deniers publics et de respect des règles qu'elle portait elle-même envers l'État dans ses travaux.

3. La réforme au cœur : « le manifeste du 27 novembre 1997 », tout un programme !

Signée par 25 jeunes magistrats, à l'initiative de notre promotion, ce manifeste (en pièce jointe) avait la forme d'une note adressée au Premier président, à la Procureur générale et aux présidents de chambre. La fonction de rapporteur général du comité du rapport public et des programmes n'existait pas à l'époque, ce qui reflétait la prédominance des présidents de chambre dans l'organisation des travaux de la Cour. Cela aboutissait à des pratiques et des méthodes parfois diamétralement opposées entre les chambres, ce qui nous choquait. Ainsi, la troisième chambre était pionnière dans les procédures contradictoires et avait inventé le relevé de constatations provisoires, le « RCP », ancêtre du ROP – inconnu dans les autres chambres, à l'exception de la procédure applicable aux entreprises publiques, qui prévoyait toujours une phase contradictoire, avec un « jaune » (rapport provisoire équivalent au RCP/ROP) et un « bleu » (rapport définitif, plus court, transmis également au Parlement).
Le Premier président

Notre manifeste traitait de quatre grands enjeux, qui restent finalement d'actualité, même s'ils ont fort heureusement progressé sur le fond :

- « la programmation des travaux de la Cour et des organismes associés » : l'enjeu clé était à l'époque la demande que soit effectivement mis en place un programme de travail individuel, incluant les vacations correspondant aux multiples travaux additionnels tels que le comité de jurisprudence, la CDBF, les activités internationales, etc. L'idée était aussi que certaines bonnes pratiques, encore rares, soient systématisées, comme la lettre de mission (ancêtre du plan de contrôle) ou les notes d'orientation rédigées par les présidents de section ou les chefs de secteur, que nous proposons d'annexer au programme annuel, pour donner le sens de la programmation arrêtée ;
- « responsabilités effectives au sein des chambres » : l'éternel sujet de la clarification des rôles respectifs du contre-rapporteur, du chef de secteur et du président de section, ainsi que celui du mentor était au menu de nos attentes ;
- « procédures et méthodes de travail », dont l'actualisation du fameux « manuel de vérification », composé d'un classeur avec des notes de méthode sur papier, parfois très datées ; aujourd'hui l'intranet, et notamment l'espace Sésam et son immense richesse, ont fort heureusement pris le relais de cet outil bien désuet ;
- « suites des contrôles », où nous suggérions la fixation de délais standard à chaque stade de la procédure – des idées évoquées à nouveau dans le cadre de JF 2025 mais qui rencontrent 25 ans plus tard toujours de fortes résistances ; l'autre grand sujet était la diffusion des travaux de la Cour, à une époque où encore peu de travaux faisaient l'objet d'une publication ;
- « administration de la Cour », pour demander que soient précisées et rappelées les règles relatives aux activités extérieures à la Cour et au compte de cumul des rémunérations, qui paraissaient oubliées par certains.

Nous n'avons pas mentionné la question des primes dans notre note, mais nous n'en pensions pas moins, aujourd'hui comme hier, que leur règle d'attribution méritait d'être plus transparente et discutée, notamment au sein de la nouvelle commission consultative (ancêtre du conseil supérieur) créée par le Premier président en 1996. La faible quantité de travail fournie par certains magistrats censés travailler à temps plein nous laissait en effet pantois et ne nous paraissait pas suffisamment

contrôlée ni sanctionnée. Là encore, certains sujets demeurent d'actualité et font écho aux travaux de JF 2025 !

Notre note, ajoutée à de nombreux travaux antérieurs, et à de nombreuses notes de méthode parallèles, de qualité mais dispersées dans chaque chambre, ont conduit le Premier président à créer fin 1997 une « commission des études, des méthodes et des procédures », présidée par le président Roland Morin, qui a préparé la première instruction transversale du Premier président sur « l'organisation des travaux au sein des chambres ».

Ce beau résultat montre qu'une constante de l'auditorat au fil du temps a été me semble-t-il de contribuer à faire bouger notre maison. Souhaitons qu'à défaut de faire partie du corps des magistrats de la Cour des comptes, les futurs auditeurs gardent cette flamme au cœur et que tout soit fait pour les y encourager !

A la Cour, le 27 novembre 1997

Le Procureur
Général
de la Cour
de Cassation

Le Procureur Général de la Cour de Cassation

Le Procureur Général de la Cour de Cassation a l'honneur de vous adresser ci-joint le rapport de la Cour de Cassation sur le pourvoi en cassation introduit par vous le 10 mars 1997, en vertu de l'article 100 de la Constitution, contre l'arrêt de la Cour d'Appel de Paris en date du 10 mars 1997, par lequel la Cour d'Appel a rejeté votre pourvoi en cassation.

Le Procureur Général de la Cour de Cassation a l'honneur de vous adresser ci-joint le rapport de la Cour de Cassation sur le pourvoi en cassation introduit par vous le 10 mars 1997, en vertu de l'article 100 de la Constitution, contre l'arrêt de la Cour d'Appel de Paris en date du 10 mars 1997, par lequel la Cour d'Appel a rejeté votre pourvoi en cassation.

Le Procureur Général de la Cour de Cassation a l'honneur de vous adresser ci-joint le rapport de la Cour de Cassation sur le pourvoi en cassation introduit par vous le 10 mars 1997, en vertu de l'article 100 de la Constitution, contre l'arrêt de la Cour d'Appel de Paris en date du 10 mars 1997, par lequel la Cour d'Appel a rejeté votre pourvoi en cassation.

Le Procureur Général de la Cour de Cassation a l'honneur de vous adresser ci-joint le rapport de la Cour de Cassation sur le pourvoi en cassation introduit par vous le 10 mars 1997, en vertu de l'article 100 de la Constitution, contre l'arrêt de la Cour d'Appel de Paris en date du 10 mars 1997, par lequel la Cour d'Appel a rejeté votre pourvoi en cassation.

Le Procureur Général de la Cour de Cassation a l'honneur de vous adresser ci-joint le rapport de la Cour de Cassation sur le pourvoi en cassation introduit par vous le 10 mars 1997, en vertu de l'article 100 de la Constitution, contre l'arrêt de la Cour d'Appel de Paris en date du 10 mars 1997, par lequel la Cour d'Appel a rejeté votre pourvoi en cassation.

Le Procureur Général de la Cour de Cassation a l'honneur de vous adresser ci-joint le rapport de la Cour de Cassation sur le pourvoi en cassation introduit par vous le 10 mars 1997, en vertu de l'article 100 de la Constitution, contre l'arrêt de la Cour d'Appel de Paris en date du 10 mars 1997, par lequel la Cour d'Appel a rejeté votre pourvoi en cassation.

Le Procureur Général de la Cour de Cassation

