

Souvenirs d'un auditeur arrivé en 2018 à la Cour (promotion « Louise Weiss et associé(e)s »)

Auditeur issu du concours interne de l'ENA, après une première partie de carrière en collectivité territoriale, j'ai rejoint la Cour début 2018 avec six camarades. Ma promotion est l'une des dernières à avoir pu vivre son auditorat plusieurs années dans une relative normalité, même si l'épisode des « missions prioritaires du gouvernement » en a compliqué quelque peu la sortie : quatre de mes six camarades de promotion ont ainsi quitté la Cour prématurément, sur des missions figurant sur une liste limitative reflétant les priorités du gouvernement. Ils n'en ont pas vraiment été pénalisés, chacun ayant pu trouver une mission s'inscrivant peu ou prou dans leur parcours et rejoignant leurs aspirations ; tous les sortants concernés dans les grands corps au cours des trois années qu'aura duré ce dispositif ne peuvent pas en dire autant. J'ai pour ma part réalisé un auditorat presque complet – 3 ans et 10 mois – dont les deux premières tenues avant la crise sanitaire actuelle.

Mon arrivée à la Cour ne doit pas plus que celle de beaucoup de mes prédécesseurs à une vocation longuement établie : je ne l'avais tout simplement jamais envisagé avant de recevoir mon classement à la sortie de l'ENA. En même temps, une fois celui-ci connu, je n'ai pas mis longtemps à me décider : les autres grands corps m'étaient probablement inaccessibles, et les missions de la Cour me paraissaient (et me paraissent toujours) de nature à passionner toute personne intéressée par la gestion publique. Du reste, le fait que la Cour permette d'aborder tous les champs de l'action publique constitue un facteur d'attractivité essentiel, chacun pouvant construire un parcours dans le domaine de son choix sans restreindre outre mesure le choix des possibles.

Accueil et affectation

La retape pratiquée par les juridictions financières m'a semblé se démarquer des autres grands corps par sa simplicité, même si le cadre du palais Cambon apporte une solennité dont il est difficile de se départir : nous avons été accueillis chaleureusement par notre chargée de mission et par les auditeurs des années précédentes. La retape commune comme l'accueil conjoint durant les 1ers mois entre auditeurs et conseillers de CRC, même s'il ne dure pas, tranche par ailleurs avec l'élitisme assumé par les autres grands corps. La retape de la Cour ne m'a ainsi paru ni prétentieuse, ni agressive.

Les premières semaines à la Cour m'ont semblé marquées par un rythme assez lent. Connaissant ma destination depuis début novembre, j'aspirais à plonger rapidement dans des fonctions concrètes. Or, nous avons vite compris que peu de choses pourraient avancer tant que les étapes du

choix des chambres et de l'audience solennelle d'installation n'auraient pas été franchies. L'affectation en chambre est un premier test pour la promotion d'auditeurs, sommée de s'entendre sur la répartition de façon consensuelle au terme d'une semaine de rendez-vous de présentation marquant les styles des présidents de chambre respectifs. Ce choix a pu se faire dans notre cas sans tensions excessives, ce qui relève objectivement d'une forme de miracle, tant il y a peu de chances que les aspirations des uns et des autres n'entrent pas en conflit.

Alors que le choix des chambres, programmes et mentors associés occupait bien légitimement l'essentiel de notre attention, l'audience solennelle d'installation paraissait pour nos interlocuteurs à la Cour la priorité du moment. La présence cette année-là du Président de la République, dont il s'agissait de la 1^{ère} audience solennelle de rentrée, a sans doute renforcé la solennité de l'évènement et la tension correspondante au sein des services de la Cour. Il s'en est toutefois suivi une impression de décalage complet entre les préoccupations de nos interlocuteurs (les accessoires et retouches des robes seraient-elles prêtes à temps ? les saluts suffisamment coordonnés ?) et les missions que nous nous préparions à remplir. Les saluts furent toutefois jugés « *quasi parfaits* » par le Premier Président, et nous avons pu réellement débiter notre parcours d'intégration.

Une fois l'affectation en chambre prononcée, une sensation de flottement a perduré quelques temps : la chambre est une entité sans incarnation concrète immédiate (ne serait-ce que par des locaux regroupés physiquement) et l'on a peu de contacts dans les premiers jours mis à part avec son mentor et les quelques collègues travaillant immédiatement sur les dossiers. Il est ainsi difficile pour l'auditeur, qui peut attendre de long mois, voire trimestres, avant de présenter un rapport à la collégialité, de se faire rapidement une représentation claire et incarnée de la structure dans laquelle il évolue.

Le tour de présentation aux membres de la chambre fait peu pour dissiper ce sentiment de flou mais constitue une bonne acculturation à l'environnement atypique de la Cour. Il permet à l'auditeur de se confronter à une multitude de points de vues, expériences et souvenirs et en quelques semaines, on fait ainsi le tour de profils très variés qui font l'institution : magistrats de passage, peu enclins à s'investir dans les travaux de la Cour, persuadés qu'ils repartiront vite ; conseillers maîtres les plus seniors, impliqués dans la vie de la Cour et désireux d'en transmettre les usages ; magistrats en service extraordinaire, parfois médusés par l'étrangeté de l'institution qu'ils découvrent parfois brutalement... Cette tournée de présentation révèle la volonté de beaucoup d'anciens de « faire corps » : l'accueil des auditeurs, généralement chaleureux, est pour beaucoup l'occasion de transmettre des valeurs, souvenirs et traditions. Il révèle des attentes souvent importantes vis-à-vis des ressources rares que constituent les auditeurs

pour de nombreux collègues. Cette somme d'attentions et d'égards contraste avec l'accueil des rapporteurs extérieurs, variable selon les chambres mais qui paraît globalement bien faible au regard de leur apport aux travaux de la Cour.

La tournée de présentation aux magistrats hors de la Cour, dont nous étions l'une des premières promotions à bénéficier, nous a pourtant paru essentielle dans notre parcours d'intégration. Elle permet tout à la fois de se projeter sur des fonctions et parcours de carrière après la Cour, d'obtenir des conseils et de mesurer sa vie de promotion aux récits et anecdotes de celles ayant déjà quitté la Cour. Il est difficile de résumer cette tournée tant les styles, institutions et parcours concernés varient d'un collègue à l'autre. Elle nous a toutefois semblé répondre à la fois aux attentes des nouveaux arrivants et à celles des anciens, à la recherche de nouvelles récentes de l'institution et souvent réellement motivés par le souhait de prendre leur part à l'esprit de l'institution et de créer des liens entre promotions.

Formation et moyens matériels

La session de formation des nouveaux arrivants organisée durant cette période, a sans doute souffert de cette période de flottement, durant laquelle nous n'avions guère d'objectif clair, ni de perspectives concrètes de mise en application faute d'affectation en chambre et de programmation. Il était par ailleurs bien difficile de proposer en deux semaines une formation répondant aux besoins et attentes des différents publics associés, comprenant tous les personnels récemment arrivés dans les juridictions financières et déjà engagés dans des contrôles, des auditeurs occupés à choisir leur chambre et à coordonner leurs saluts, ainsi que des représentants de haut niveau d'institutions supérieures de contrôle invités et souvent plus intéressés par des considérations stratégiques sur le rôle d'une institution supérieure de contrôle que par les aspects pratiques d'un parcours de professionnalisation. Une fois cette session achevée, on a néanmoins accès à un catalogue de formation riche, dont certains modules fondamentaux pour les métiers de la cour, comme l'analyse financière, se comparent très avantageusement à ceux reçus à l'ENA. La facilité d'accès aux formations tranche également avec d'autres organisations publiques, le service de formation poussant à la consommation au cours du parcours de formation individuel, dont la signature constitue une ardente obligation pour le nouvel auditeur.

Le stage CRC, enfin, occupe une place importante quoique variable au sein de nos parcours. Alors que dans certaines chambres, comme la mienne, il constitue un passage essentiel de la formation de l'auditeur, certains camarades ont dû insister pour pouvoir le maintenir dans leur programmation.

L'accueil matériel à la Cour m'a paru performant, voire parfois étonnamment diligent (le mail aux services concernés par un changement de cabinet est ainsi adressé à plus de 40 destinataires) ; nous avons reçu un équipement correct et avons vite compris que nous pouvions demander assez librement ce dont nous avons besoin en complément. Cette facilité d'accès aux services, bien supérieure à celle rencontrée dans des administrations plus classiques, m'a donné un réel sentiment de confort ; j'ai toutefois vite réalisé que cette impression était diamétralement opposée à celle de nombreux collègues revenant à la Cour après avoir exercé des fonctions d'encadrement supérieur plus classiques, parfois désarmés par l'indépendance demandée aux magistrats dans leurs tâches quotidiennes.

Programmation et 1^{ers} travaux

La montée en rythme du nouvel auditeur dépend essentiellement de son programme de travail. Or, en la matière, les écarts entre chambres restent importants et mon programme de travail m'a permis de débiter concrètement bien plus vite que certains camarades. Une note d'exécution budgétaire m'a permis de passer devant la collégialité au bout de quelques semaines uniquement et de me frotter à quelques rendez-vous avec l'extérieur – et de mesurer, par la même occasion, ma méconnaissance des modalités concrètes de gestion des finances de l'Etat. Mon premier véritable contrôle, sur une enquête à la demande du parlement, a constitué l'essentiel de mon travail au cours du 1^{er} semestre. Il m'a permis de me familiariser rapidement avec de nombreuses particularités du travail d'un auditeur : surprise d'un partage des tâches assez peu hiérarchique, chacun prenant sa part à l'organisation des missions et déplacements ; responsabilisation de l'auditeur, à qui l'on n'hésite pas à confier des volets essentiels du contrôle ; relations avec les contrôlés, qui accordent à l'auditeur une attention, voire une déférence, parfois surprenante. Vis-à-vis de l'extérieur, les auditeurs peuvent ainsi interagir avec des interlocuteurs de haut niveau et à bénéficier d'une attention et d'une disponibilité disproportionnée vis-à-vis de nos collègues administrateurs civils ; ce traitement leur permet de se former rapidement sur des sujets nouveaux, et d'avoir accès à une multitude de points de vue des parties prenantes, luxe que permet rarement le rythme des administrations centrales et le cloisonnement entre services et ministères. Ce traitement privilégié repose sur une déférence plus ou moins feinte envers l'institution de la Cour des comptes, d'autant plus forte qu'elle repose souvent sur une méconnaissance de ses missions et attributions réelles.

Les fonctions juridictionnelles sont également une source d'étonnement pour le nouvel auditeur, à la fois impressionné par le formalisme des premières audiences (souvent sans rapport avec la faiblesse des enjeux financiers en cause) et décontenancé par le caractère assez artisanal de

l'exercice et des marges d'interprétation de notions pourtant au cœur du régime de responsabilité. Le passage en comité juridictionnel, moment obligé au sein de ce parcours initiatique, aura été pour ma promotion un sommet de perplexité en dépit de ses vertus pédagogiques : après avoir observé la sélection des arrêts dont on aura à rédiger les fiches sur des critères assez obscurs pour le nouvel arrivant, on passe quelques jours à essayer de rédiger des fiches sans aucune ligne directrice ou modèle clair ; puis on relance les conseillers maîtres réviseurs afin d'obtenir un retour qui ne vient parfois jamais, avant de repasser enfin devant le comité, pour voir ses fiches massacrées méthodiquement (« *mais finalement, pourquoi avait-on retenu cet arrêt* » ?). Les avancées survenues au cours de mon auditorat en matière de professionnalisation de la fonction (refonte du guide juridictionnel, banque d'attendus...) permettront peut-être aux nouveaux arrivants de naviguer plus sûrement dans les eaux déroutantes du juridictionnel et d'éviter les écueils du nouveau régime de responsabilité en préparation.

Gestion du rythme de travail et activités annexes

La gestion du rythme de travail reste une des principales difficultés pour un auditeur arrivant à la Cour. La méconnaissance des exigences liées au calendrier d'un contrôle ne permet pas de savoir ce qui relève d'une programmation raisonnable et ce qu'il convient (pour peu qu'on en ait la possibilité...) de refuser. Ce manque de repères temporels entraîne un sentiment diffus d'angoisse (est-on en train de prendre du retard ?) bien différent du stress que l'on peut éprouver face au flux d'urgences d'un emploi de cadre classique dans l'administration. Pour qui a déjà travaillé dans un tel contexte, l'expérience de demi-journées sans recevoir un mail ou appel est particulièrement déroutante ; elle permet néanmoins de se consacrer à un dossier ou sujet de façon suivie, sans distraction autre que les moments de sociabilité. J'ai eu la chance d'être affecté principalement sur des travaux à calendrier prescrit (notes d'exécutions budgétaires, communications au parlement, insertions au rapport public...) qui laissent peu de place aux glissements et retards et imposent ainsi un rythme de travail assez bien délimité. D'autres, moins chanceux, débutent par des travaux au calendrier flou et rongent leur frein pendant de longs mois avant de pouvoir se confronter aux échéances classiques (passage en délibéré devant la collégialité, contradiction) qui viennent matérialiser le travail accompli. Mon impression est toutefois que, au moins lors du 1^{er} semestre, les programmes proposés laissent dans la plupart des cas une latitude importante et que la montée à un rythme normal reste relativement lente et confortable. Elle l'est d'autant plus qu'en l'absence de travaux précédents dont il faudrait assurer les suites, l'auditeur peut se consacrer uniquement à un ou deux travaux en parallèle. L'articulation avec les collègues d'équipe déjà bien intégrés et aux disponibilités plus réduites joue de toutes façons un rôle de frein aux

ardeurs du jeune auditeur, qui ne peut matériellement pas avancer beaucoup plus vite que ses collègues.

Une fois que les subtilités du calendrier de contrôle sont maîtrisées, il est possible de monter en régime et de mener de front plus de travaux, les moments de calme relatif pouvant être occupés par le juridictionnel ou, à partir de la 2^e année, les divers ménages, dont l'attribution reste opaque : les enseignements de finances publiques ou de préparation aux concours, pour lesquels les auditeurs semblent préposés, tout comme les ménages les plus courus, se transmettent encore largement de façon personnelle. Faute de fibre enseignante, je n'en aurai pas dispensé malgré quelques sollicitations. J'ai en revanche pu, avec l'accord de ma présidente de chambre, effectuer une mission d'audit international et me confronter ainsi aux limites de la conception française de l'audit. L'accès à ces missions, comme aux ménages, reste néanmoins soumis au bon vouloir des présidents de chambre et dès lors marqué par d'importantes inégalités entre auditeurs. Il gagnerait à être mieux formalisé, voire intégré d'office dans les parcours de formation initiale des magistrats.

La vie collective à la Cour

Les locaux de la Cour donnent à l'auditeur l'impression de deux mondes qui cohabitent. On alterne lors des 1^{ers} mois entre travail dans les locaux de l'immeuble St-Honoré, lieux de travail fonctionnels du quotidien, et ceux de la rue Cambon, siège des occasions solennelles : délibéré, rendez-vous hiérarchiques et entretiens de courtoisie avec la collégialité. La Tour Chicago remplit un rôle de passerelle entre deux univers distincts. A la répartition hiérarchique verticale qui prévalait aux débuts du palais Cambon s'est substitué une sorte de stratification horizontale et lorsque l'on emprunte la passerelle reliant le bâtiment Cambon au 4^e étage de la Tour Chicago, une impression de retour à la normalité s'impose. Cette différence s'applique aussi aux lieux de convivialité : le cercle est pour la plupart des auditeurs réservé aux rendez-vous de courtoisie avec les conseillers maîtres, l'atrium étant le lieu naturel de sociabilité et de réunions informelles.

Face au manque de repères du nouvel arrivant, la communauté des auditeurs apporte un lien salutaire au quotidien. C'est d'abord le cas de la promotion avec laquelle on arrive : l'entrée simultanée de sept auditeurs, ainsi que de quatre conseillers de CRC, nous aura permis lors des premiers mois de partager les découvertes, sources de perplexité et connaissances. La localisation, dans deux bureaux communs, des nouveaux arrivants, se prête peu au travail –limité de toutes façons lors des premières semaines - mais est un lieu bienvenu d'échanges. Cette camaraderie de promotion, bien qu'issue comme toujours du sort du classement, reste à mon sens la manifestation la plus forte pour un auditeur de son appartenance à la Cour.

La communauté s'étend aux promotions précédentes ainsi qu'aux « jeunes référendaires », pas encore partis pour leur mobilité. Ce rôle des auditeurs plus âgés dans l'accompagnement des arrivants, dont nous avons pu bénéficier au travers d'évènements variés (galette des auditeurs, weekend des auditeurs...) et parfois inventés par nos aînés directs, a évidemment doute été contrarié par la limitation des occasions de rencontre physiques depuis mars 2020. Au moment où les modes de recrutement de la Cour s'appêtent à être profondément modifiés, il reste à trouver les moyens de perpétuer cette fonction intégratrice de l'auditorat.