



# Synthèse annuelle

**des rapports reçus par la chambre Hauts-de-France**

**en application de l'article L. 243-9 du code des  
juridictions financières**

**Rapports d'observations présentés en 2020  
(Campagne 2021)**



## SYNTHÈSE

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

Ce texte ne s'applique qu'aux collectivités territoriales et établissements publics de coopération intercommunale à fiscalité propre, soit les régions, départements, communes, mais aussi métropoles, communautés urbaines, d'agglomération et communautés de communes. Il exclue donc, par principe, une large partie des travaux réalisés par la chambre régionale des comptes (hôpitaux, offices publics de l'habitat, sociétés d'économie mixte, syndicats intercommunaux, établissements publics locaux d'enseignement, chambres consulaires, associations, etc.).

Comme pour les précédentes synthèses, les avis de contrôle des actes budgétaires et les jugements sur les comptes des comptables publics ne sont pas concernés par le présent suivi.

La synthèse 2021 évalue, dans le délai d'un an, l'efficacité des recommandations formulées sur la période définie, en mettant en évidence le degré de mise en œuvre ou les éventuels refus de mise en œuvre. Les entités concernées par l'obligation légale ont été invitées à communiquer à la chambre un rapport de suivi des actions entreprises, lequel devait être présenté à l'assemblée délibérante avant le 31 décembre 2021.

Ce cinquième rapport de synthèse concerne les rapports d'observations dont la date de communicabilité se situe entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 2020. Il couvre donc une période marquée par des circonstances exceptionnelles nées de l'état d'urgence sanitaire. Ce contexte est susceptible d'avoir affecté la situation des collectivités territoriales et des établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) pour les exercices 2020 et 2021.

Les rapports de suites et leurs annexes ont été transmis à la chambre, sous format dématérialisé pour la majorité des organismes. Les rapports sont étayés d'explications et pièces justifiant les actions entreprises. Dans quelques cas seulement, le rapport n'était accompagné d'aucune pièce justificative.

La synthèse a été rédigée sur la base déclarative des rapports et la chambre n'a procédé à aucune vérification sur place, aucune contradiction n'étant prévue par la loi.

La présente synthèse repose sur l'examen des suites données à 35 rapports d'observations définitives sur un total de 64 rapports communicables, ce qui correspond à 54,6 % des rapports de la chambre.

Tous les organismes ont satisfait à l'obligation, permettant le suivi de 252 recommandations<sup>1</sup>.

Parmi elles, 6 ont fait l'objet d'actions correctives immédiates de la part des collectivités ou EPCI, dès la notification du rapport d'observations définitives. Elles sont dès lors classées, au stade du suivi, comme étant « devenues sans objet », mais peuvent légitimement être considérées comme ayant été totalement mises en œuvre.

La synthèse relève 225 recommandations totalement suivies, en cours de mise en œuvre ou ayant fait l'objet d'une mise en œuvre incomplète, ce qui représente un taux remarquable, eu égard au contexte sanitaire depuis 2020, de 89,3 %.

Le rapport constate que 26 recommandations n'ont pas été mises en œuvre (soit 10,3 %) et qu'une seule a fait l'objet d'un « refus de mise en œuvre ».

Comme chaque année, le suivi distingue les recommandations de « performance » (prépondérantes pour cette campagne puisqu'elles représentent 54,4 % du total) lorsqu'elles visent la qualité de la gestion, et celles de « régularité » (45,6 %) lorsqu'elles ont pour objet de rappeler les règles de droit applicables.

Les recommandations ont également été classées selon sept grands domaines : la gouvernance (34,9 %), la comptabilité (22,6 %), la gestion des ressources humaines (19,5 %), le domaine patrimonial (10,3 %), les relations avec les tiers (7,1 %), les achats (4,8 %) ou la situation financière (0,8 %).

De nombreux rapports de suites relèvent le fait que la mise en œuvre de certaines actions a pu être retardée en raison des contraintes liées à la crise sanitaire.

---

<sup>1</sup> Provenant de 33 collectivités.

## AVANT-PROPOS

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

La présente synthèse, délibérée par la chambre régionale des comptes Hauts-de-France le 26 janvier 2022, répond aux dispositions de la loi.

Elle situe le champ qu'elle couvre au sein de l'activité de contrôle de la chambre et informe sur les conditions d'application de la loi. Les suites données aux observations et recommandations formulées à la suite des contrôles des comptes et de la gestion, conduits sur les collectivités territoriales et les établissements publics de coopération intercommunale, y font l'objet d'une présentation chiffrée, assortie d'appréciations et d'exemples les plus significatifs.

Ce cinquième rapport de synthèse a été constitué sur la base de trente-cinq rapports<sup>2</sup> dont la date de communicabilité se situe entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 2020. Il est le premier à couvrir l'année civile.

---

<sup>2</sup> Un des 35 rapports ne comportait aucune recommandation.

## TABLE DES MATIÈRES

1. L'activité de la chambre et les conditions d'application de la loi .....	5
1.1. Présentation générale de l'activité de la chambre .....	5
1.2. Conditions d'application de la loi .....	6
1.2.1. Le nombre de comptes rendus reçus .....	6
1.2.2. Le contenu des comptes rendus .....	8
2. Les suites données aux recommandations de la chambre .....	9
2.1. Le classement des recommandations .....	9
2.1.1. La nature des recommandations .....	9
2.1.2. Le classement des recommandations par domaine .....	10
2.2. Le degré de mise en œuvre des recommandations.....	12
2.2.1. Les recommandations mises en œuvre .....	14
2.2.2. Les recommandations non mises en œuvre .....	18
2.2.3. Les refus de mise en œuvre d'une recommandation.....	19
3. Les réponses aux observations de gestion ne relevant pas des recommandations .....	20
4. Conclusion .....	20
Annexe. La méthode retenue pour le suivi des recommandations .....	22

# **1. L'activité de la chambre et les conditions d'application de la loi**

## **1.1. Présentation générale de l'activité de la chambre**

Les missions de la chambre s'exercent sur près de 8 000 collectivités et organismes, parmi lesquels 1 206, soumis aux règles de la comptabilité publique, doivent obligatoirement déposer leurs comptes à la chambre. Le poids financier de ces derniers est d'environ 31 Md€ en fonctionnement.

En 2020, son champ de compétence théorique concernait la région Hauts-de-France, 5 départements, 1 métropole, 2 communautés urbaines, 90 établissements publics de coopération intercommunale, 304 syndicats intercommunaux, 224 communes, 80 hôpitaux ou syndicats inter-hospitaliers, 61 établissements médico-sociaux et près de 500 autres établissements publics, dont 23 établissements publics locaux d'enseignement. À ces organismes, s'ajoutent possiblement ceux non soumis aux règles de la comptabilité publique, soit 93 sociétés d'économie mixte et autres sociétés commerciales, 90 organismes privés de logement social<sup>3</sup>, les chambres consulaires par délégation de la Cour des comptes et toute association subventionnée<sup>4</sup> recevant plus de 1 500 € de concours financier du secteur public local. Depuis 2017, la chambre est compétente pour contrôler les cliniques privées et les établissements sociaux et médico-sociaux privés.

La chambre régionale des comptes a établi son programme 2020 selon les priorités stratégiques nationales de contrôle des chambres régionales et territoriales des comptes : la maîtrise des finances publiques locales, les conséquences de l'organisation territoriale, la régularité et la probité des gestions, l'évaluation de la performance des services publics locaux.

La programmation veille à assurer le contrôle des organismes à enjeux importants<sup>5</sup> et à garantir une couverture homogène du territoire de son ressort. Elle prend également en compte les organismes signalés par les autorités publiques (préfets, autorités judiciaires, agence régionale de santé, DDFiP), ainsi que la participation aux enquêtes inter-juridictions (Cour-CRC ou inter-CRC).

À ce titre, 88 recommandations, soit 35 % du total, concernent des enquêtes nationales ou régionales : 54 ont été émises (à travers 7 rapports) dans le cadre d'enquêtes nationales (mise en place des métropoles, la protection de l'enfance, le chauffage urbain, la gestion de l'eau et de l'assainissement) et 34 l'ont été (5 rapports) au titre d'enquêtes régionales, notamment celle sur les relations entre les communes et leurs casinos.

---

<sup>3</sup> Dont 9 offices publics de l'habitat à comptabilité privée.

<sup>4</sup> Près de 30 associations de la région perçoivent, chacune, plus d'1 M€ de subventions publiques annuelles.

<sup>5</sup> En fonction des masses financières significatives, en fonction également des risques financiers et/ou de gestion.

**Tableau n° 1 : Enquêtes – Nombre de recommandations examinées dans le rapport de synthèse**

Enquêtes nationales				Enquêtes régionales	
Protection de l'enfance	Eau et assainissement	Chauffage urbain	Mise en place des métropoles	Les casinos	La propreté urbaine
11	15	21	7	27	7

Source : chambre régionale des comptes Hauts-de-France.

La chambre a, en 2020, consacré 74 % de son activité au contrôle des comptes et de la gestion, le reste étant dévolu au contrôle juridictionnel et au contrôle budgétaire.

## 1.2. Conditions d'application de la loi

La présente synthèse est bâtie sur une base déclarative. Elle repose, en effet, sur l'exploitation des rapports que la chambre a reçus des ordonnateurs des collectivités territoriales et des établissements publics de coopération intercommunale à fiscalité propre (EPCI) de la région.

Ces rapports rendent compte des suites données aux observations définitives formulées par la chambre à l'issue des 35 contrôles des comptes et de la gestion qu'elle a conduits sur ces organismes<sup>6</sup>, observations qui ont été présentées devant leur assemblée délibérante entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 2020.

- Le texte ne s'applique qu'aux collectivités territoriales et établissements publics de coopération intercommunale à fiscalité propre, soit les régions, départements, communes, mais aussi métropoles, communautés urbaines, d'agglomération et communautés de communes. Il exclue donc, par principe, une large partie des travaux réalisés par la chambre régionale des comptes (hôpitaux, offices publics de l'habitat, sociétés d'économie mixte, syndicats intercommunaux à vocation unique ou multiple, établissements publics locaux d'enseignement, chambres consulaires, associations, etc.).
- Par ailleurs, les avis de contrôle des actes budgétaires et les jugements sur les comptes des comptables publics restent exclus du présent suivi.

### 1.2.1. Le nombre de comptes rendus reçus

La chambre a reçu 34 rapports de suites avant le 31 décembre 2021, pour un total de 35 rapports d'observations définitives concernés.

L'un des deux rapports relatifs à la communauté d'agglomération du Beauvaisis ne comportait, en effet, aucune recommandation.

---

<sup>6</sup> Un des 35 rapports ne comportait aucune recommandation.

Les rapports présentés aux assemblées délibérantes pendant cette période concluent pour l'essentiel des contrôles qui avaient été inscrits au programme de l'année 2020 de la chambre.

Afin d'attirer l'attention des ordonnateurs sur les dispositions légales, la chambre leur a adressé au minimum deux courriers : lors de l'envoi du rapport d'observations définitives et quelques mois avant l'échéance du délai d'un an prescrit dans le texte. Les courriers demandent aux ordonnateurs de préciser, dans leur compte rendu, les suites données aux recommandations, mais également de produire les pièces justificatives afférentes.

Tous les ordonnateurs ont communiqué le rapport de suivi des recommandations dans le délai imparti. La chambre a donc reçu et analysé **34 rapports de suivi des recommandations**, ce qui correspond à environ 55 % du volume global de ses productions sur cette période.

La présente synthèse se base sur les rapports de suite d'un département (l'Aisne au titre de deux rapports), d'une métropole (la Métropole Européenne de Lille), de quatre communautés d'agglomération, de cinq communautés de communes et de vingt-deux communes.

**Tableau n° 2 : Liste des entités concernées par le suivi des recommandations**

		Nombre de recommandations
1	Département de l'Aisne – 2014-2018 – Tome 1 ( <i>EQ Protection enfant</i> )	8
2	Département de l'Aisne – Établissement départemental de l'enfance et de la famille (budget annexe) – 2014-2017 – Tome 2 ( <i>EQ Protection enfant</i> )	3
3	Métropole Européenne de Lille -MEL – 2015-2018 ( <i>FIJ FPL EQ mise en place des métropoles</i> )	12
4	Communauté d'agglomération de la Porte du Hainaut organique (CAPH) – 2014-2018	3
5	Communauté d'agglomération Amiens métropole – 2013-2016 ( <i>EQ Eau</i> )	15
6	Communauté d'agglomération de Lens-Liévin (CALL) – 2015-2018	10
7	Communauté d'agglomération du Beauvaisis (nouvelle) – 2017-2018	12
8	Communauté d'agglomération du Beauvaisis – 2013-2016 – <i>aucune recommandation</i>	0
9	Communauté de communes de la Haute Somme - CCHS (nouvelle) – 2013-2018	8
10	Communauté de communes Osartis-Marquion – 2014-2017	3
11	Communauté de communes de la Terre des 2 Caps – 2014-2018	6
12	Communauté de communes des Hauts de Flandres – 2014-2018	11
13	Communauté de communes du Clermontois – 2014-2018	8
14	Commune de Dunkerque ( <i>EQ Casinos : relations avec les CT</i> ) – 2013-2018	15
15	Commune de Berck-sur-Mer ( <i>EQ Casinos : relations avec les CT</i> ) – 2014-2018	7
16	Commune de Saint-Amand-les-eaux ( <i>EQ Casinos</i> ) – 2014-2018	11
17	Commune du Touquet Paris Plage ( <i>EQ Casinos : relations avec les CT</i> ) – 2013-2018	3
18	Commune d'Abbeville – 2015-2018 ( <i>EQ Chauffage urbain</i> )	7
19	Commune de Beauvais – 2013-2018 ( <i>EQ Chauffage urbain</i> )	5
20	Commune de Sin-le-Noble – 2014-2018 ( <i>EQ Chauffage urbain</i> )	13
21	Commune de Douai ( <i>EQ FPL Investissement - EQ Propreté urbaine</i> ) 2016-2018	4
22	Commune de Nogent-sur-Oise – 2014-2018	8
23	Commune de Roncq – 2015-2018	10
24	Commune d'Audresselles – 2015-2018	4
25	Commune de Croix – 2015-2018	9

		Nombre de recommandations
26	Commune de Fourmies – 2014-2018	6
27	Commune de La Madeleine – 2014-2018	4
28	Commune de Marcq-en-Barœul – 2014-2018	6
29	Commune de Marquise – 2013-2018	7
30	Commune de Montigny-en-Gohelle – 2014-2018	6
31	Commune de Nœux-les-Mines – 2014-2018	5
32	Commune de Seclin – 2015-2018	5
33	Commune de Somain – 2014-2018	6
34	Commune de Trith-Saint-Léger – 2013-2018	5
35	Commune d'Ully-Saint-Georges – 2013-2017	7

Source : chambre régionale des comptes Hauts-de-France.

À titre d'information, deux organismes (le CCAS de Dunkerque et le syndicat mixte des transports Artois Gohelle) ont spontanément transmis à la chambre un « rapport de suites » étayé de pièces justificatives, alors qu'ils n'étaient pas concernés, de par leur statut, par les dispositions de l'article L. 243-9 du code des juridictions financières.

#### 1.2.2. Le contenu des comptes rendus

L'examen des comptes rendus appelle les remarques suivantes.

Toutes les collectivités concernées ont satisfait à l'obligation posée par la loi. Elles ont transmis des rapports établis spécifiquement pour ce suivi et qui reprenaient, à de rares exceptions près, chacune des recommandations formulées par la chambre.

Les réponses sont, dans quasiment tous les cas, étayées de justificatifs (documents budgétaires, délibérations, notes internes, tableaux de bord), qui démontrent les mesures prises et mises en œuvre.

Seuls quatre rapports de suites<sup>7</sup> présentent les actions engagées, sans produire de justificatif à l'appui.

**SYNTHÈSE** : tous les ordonnateurs concernés par l'obligation de l'article L. 243-9 du code des juridictions financières ont communiqué leur rapport dans le délai imparti. La chambre en a reçu et analysé 34, ce qui correspond à 54,6 % du volume global de ses productions. Les réponses sont, dans quasiment tous les cas, étayées de documents justificatifs probants.

---

<sup>7</sup> Une communauté d'agglomération et trois communes.

## 2. Les suites données aux recommandations de la chambre

À titre d'information, les 64 rapports d'observations définitives communicables entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 2020, tous organismes confondus, ont généré 655 recommandations.

Conformément à l'article L. 243-9 du code des juridictions financières, la présente synthèse analyse les rapports de suites que les collectivités territoriales ou établissements publics de coopération intercommunale ont soumis aux assemblées délibérantes entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 2020, ce qui correspond à un total de **252 recommandations** (soit 38,4 % du total des recommandations de la chambre sur la période).

Les productions de la chambre ont formulé en moyenne sept recommandations par rapport.

### 2.1. Le classement des recommandations

Les recommandations sont classées sous la rubrique « *régularité* » lorsqu'elles ont pour objet de rappeler la règle de droit (loi et règlements). Elles sont classées sous la rubrique « *performance* » lorsqu'elles portent sur la qualité de la gestion et invitent au respect de bonnes pratiques.

Elles sont également classées selon sept grands domaines thématiques: gouvernance / organisation interne, comptabilité, situation financière, gestion des ressources humaines, achats, situation patrimoniale et relations avec les tiers.

#### 2.1.1. La nature des recommandations

Sur les 252 recommandations ayant donné lieu à des rapports de suivi des actions entreprises, **54,4 % concernaient la performance** et 45,6 % la régularité, ce qui constitue une évolution puisque lors des campagnes précédentes, les recommandations de régularité étaient majoritaires<sup>8</sup>.

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

Classement	Nombre de recommandations	Pourcentage Synthèse 2021	Pourcentage Synthèse 2020
Performance	137	54,4 %	46,7 %
Régularité	115	45,6 %	53,3 %
Total	252	100 %	100 %

Source : chambre régionale des comptes Hauts-de-France.

<sup>8</sup> Rapport de synthèse 2019 : 46,2% des recommandations concernent la performance.

❖ Les 137 recommandations de performance : le plus fort contingent (55 recommandations, soit 40,1 %) porte sur la gouvernance et l'organisation interne, loin devant le second thème (comptabilité, avec 23 recommandations).

❖ Les 115 recommandations de régularité : elles concernent essentiellement le domaine de la comptabilité (34 recommandations, soit 29,5 %), la gouvernance (33 recommandations) ou la gestion des ressources humaines (31 recommandations).

**Tableau n° 4 : Répartition par nature et domaine**

	Nombre de recommandations
<b>1 – Recommandation de performance</b>	<b>137</b>
1 - Achats	6
2 - Comptabilité	23
3 - Gouvernance et organisation interne	55
4 - Situation financière	2
5 - Gestion des ressources humaines	18
6 - Situation patrimoniale	19
7 - Relations avec les tiers	14
<b>2 – Recommandations de régularité</b>	<b>115</b>
1 – Achats	6
2 – Comptabilité	34
3 - Gouvernance et organisation interne	33
5 - Gestion des ressources humaines	31
6 - Situation patrimoniale	7
7 - Relation avec les tiers	4
<b>Total général</b>	<b>252</b>

*Source : chambre régionale des comptes Hauts-de-France.*

### 2.1.2. Le classement des recommandations par domaine

Les recommandations ont été réparties entre sept domaines de classification :

❖ les recommandations relatives à la **gouvernance**, soit 34,9 % du total, sont les plus nombreuses ;

❖ celles relatives à la comptabilité et à la situation financière, soit 23,4 % ;

❖ celles relatives à la gestion des ressources humaines, soit 19,4 % ;

❖ celles relatives aux questions patrimoniales, soit 10,3 % ;

❖ celles relatives aux relations avec les tiers, soit 7,1 % ;

❖ celles relatives aux achats (commande publique), soit 4,8 %.

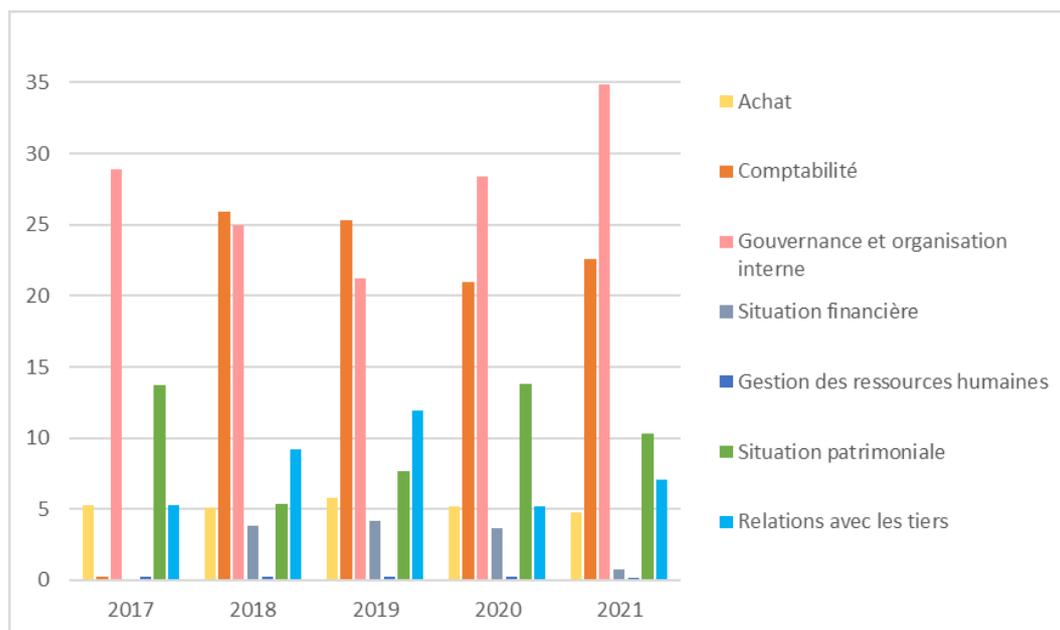
**Tableau n° 5 : Classement des recommandations par domaine**

Classement	Nombre de recommandations	Pourcentage Synthèse 2021	Pourcentage Synthèse 2020
Gouvernance et organisation interne	88	34,9 %	28,4 %
Comptabilité	57	22,6 %	21 %
Situation financière	2	0,8 %	3,7 %
Gestion des ressources humaines	49	19,4 %	22,7 %
Situation patrimoniale	26	10,3 %	13,8 %
Relations avec les tiers	18	7,1 %	5,2 %
Achats	12	4,8 %	5,2 %
Total	252	100 %	100 %

Source : chambre régionale des comptes Hauts-de-France.

Le faible volume de recommandations relatives à l'analyse financière (deux recommandations en 2020<sup>9</sup>) est justifié par le choix de la chambre de privilégier, pour ce domaine, les « conseils » de gestion aux recommandations plus formelles, mais aussi par le fait que les recommandations relatives à l'information financière (*compléter le débat d'orientations budgétaires, à titre d'exemple*) sont classées dans le domaine « comptabilité ».

**Graphique n° 1 : Classement des recommandations par domaine**



Source : chambre régionale des comptes Hauts-de-France.

**SYNTHÈSE** : sur les 225 recommandations ayant donné lieu à des rapports de suivi, 54,4 % concernaient la performance et 45,6 % la régularité, ce qui constitue une évolution qui était recherchée. Les recommandations relatives à la gouvernance sont les plus nombreuses (34,9 %), suivies de celles sur la comptabilité et la situation financière (23,4 %).

<sup>9</sup> Recommandations relatives à la situation financière : 7 % du total en 2019 (26 recommandations en 18 mois).

## 2.2. Le degré de mise en œuvre des recommandations

Le degré de cotation (cf. annexe du présent rapport) est arrêté par la chambre, sur la base des réponses adressées par l'exécutif. L'appréciation de leur effectivité n'a pas fait l'objet d'une vérification sur place. La chambre a contacté deux ordonnateurs afin qu'ils complètent leur réponse (absence de pièces justificatives).

La cotation « devenue sans objet » couvre les recommandations mal formulées, devenues obsolètes ou pour lesquelles le suivi s'avère inopérant.

En ce qui concerne les 6 recommandations « devenues sans objet » en 2020, l'organisme avait rectifié l'anomalie constatée et il convient donc de les analyser comme des recommandations totalement mises en œuvre.

**Tableau n° 6 : Cotation globale des recommandations suivies**

Cotation	Nombre de recommandations	Pourcentage Synthèse 2021	Pourcentage Synthèse 2020
Totalement mises en œuvre	137	54,4 %	44,5 %
Devenues sans objet <i>totalement mises en œuvre dès publication du rapport</i>	6	2,4 %	5,5 %
Mise en œuvre en cours	79	31,3 %	41,6 %
Mise en œuvre incomplète	3	1,2 %	0,6 %
Non mises en œuvre	26	10,3 %	7,2 %
Refus de mise en œuvre	1	0,4 %	0,6 %
Total	252		

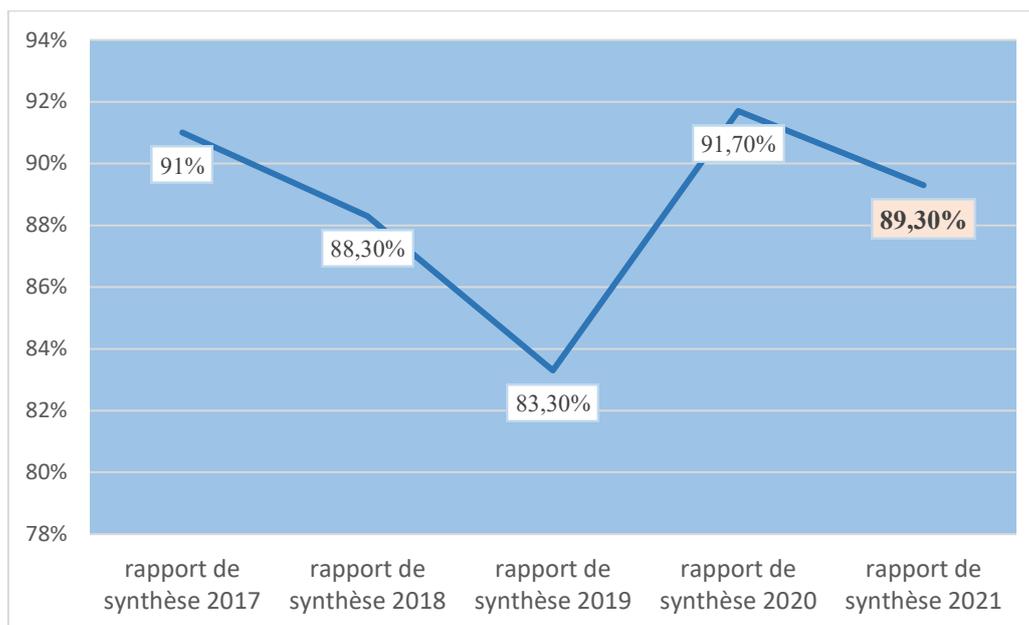
*Source : chambre régionale des comptes Hauts-de-France.*

Les recommandations totalement mises en œuvre, en cours de mise en œuvre, ou mises en œuvre de façon incomplète<sup>10</sup> représentent 225 recommandations (sur un total de 252), soit un taux de **89,30 %**.

---

<sup>10</sup> Rappel : 26 recommandations non mises en œuvre et 1 refus de mise en œuvre.

**Graphique n° 2 : Évolution du taux de suivi des recommandations**



Seule la communauté d’agglomération Amiens métropole (enquête eau et assainissement) a refusé la mise en œuvre d’une recommandation, ne partageant pas l’analyse juridique de la chambre (cf. partie 2.3.3).

Les recommandations de performance ont été ou sont en cours de mise en œuvre à 90 % et celles relatives à la régularité à hauteur de 89 %.

**Tableau n° 7 : Degré de mise en œuvre par critère de classement**

Classement	En nombre de recommandations		Total
	Mises en œuvre	Non mises en œuvre	
Performance	123	14	137
Régularité	102	13	115
Total	225	27	252

Source : chambre régionale des comptes Hauts-de-France.

L’examen par domaine montre que les recommandations relatives à la gestion des ressources humaines ont été totalement mises en œuvre dans 67,3 % des cas, ce qui constitue une nette amélioration par rapport à la campagne précédente (43 %). Ce bon taux s’explique, notamment, par le fait que l’article 47 de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique fixait un délai d’un an à compter du renouvellement des assemblées délibérantes pour se conformer à la durée légale du temps de travail. Les collectivités ont donc veillé à respecter cette échéance (début 2022).

Comme lors des campagnes précédentes, les recommandations relatives au suivi patrimonial sont rarement suivies d’effet dans le délai imparti d’un an. En effet, les régularisations supposent un travail long et souvent fastidieux, en lien avec le comptable public, ainsi que des outils adaptés.

**Tableau n° 8 : Degré de mise en œuvre par domaine de classement**

Classement	En nombre de recommandations		Total
	Mises en œuvre	Non mises en œuvre	
Gouvernance et organisation interne	80 (dont 49 totalement)	8	88
Comptabilité	53 (dont 30 totalement)	4	57
Gestion des ressources humaines	44 (dont 33 totalement)	5	49
Situation patrimoniale	21 (dont 9 totalement)	5	26
Situation financière	2 (dont 0 totalement)	0	2
Relations avec les tiers	14 (dont 9 totalement)	4	18
Achats	11 (dont 7 totalement)	1	12
Total	225	27	252

Source : chambre régionale des comptes Hauts-de-France.

SYNTHÈSE : les recommandations totalement mises en œuvre, en cours de mise en œuvre, ou mises en œuvre de façon incomplète représentent 225 recommandations (sur un total de 252), **soit un taux de 89,30 %**. Il s'agit d'un très bon résultat, compte-tenu des circonstances exceptionnelles nées de l'état d'urgence sanitaire en 2020 et 2021. Ce taux confirme le caractère opérant et avisé des recommandations émises.

### 2.2.1. Les recommandations mises en œuvre

Le rapport relève **225 recommandations** (soit 219 + 6<sup>11</sup>) totalement mises en œuvre, en cours de mise en œuvre ou mises en œuvre de façon incomplète.

**Tableau n° 9 : Les recommandations mises en œuvre**

	Totalement mises en œuvre	Mises en œuvre en cours	Mises en œuvre incomplète	Sous Total <sup>12</sup>	Non mises en œuvre
Nombre de recommandations	143	79	3	225	27
Pourcentage / 252 recommandations	56,7 %	31,3 %	1,19 %		

❖ La ***mise en œuvre totale*** est constatée pour 143 recommandations, soit **56,7 %** du total général des recommandations (252). La campagne précédente affichait un taux de 53,2 %.

❖ 79 recommandations (31,3 %) sont *en cours de mise en œuvre*.

<sup>11</sup> Recommandations classées comme « devenues sans objet », car mises en œuvre avant la publication du rapport.

<sup>12</sup> Rappel : 26 recommandations non mises en œuvre et 1 refus de mise en œuvre.

❖ 3 recommandations ont été mises en œuvre *de façon incomplète* : cela concerne le développement d'outils de pilotage en ressources humaines, la mise en place d'un inventaire des biens dans une commune et la fiabilisation d'annexes au compte administratif (avantages en nature, état des effectifs non-titulaires). Les ordonnateurs ont engagé des actions, mais aucune mesure ne semble concrètement envisagée pour respecter la totalité de la recommandation.

Le degré de mise en œuvre varie en fonction des domaines :

▪ Les actions relatives à la gouvernance nécessitent souvent plusieurs étapes pour la mise en œuvre d'une recommandation. La moitié des recommandations sur ce sujet sont totalement appliquées<sup>13</sup> et 32 % sont en cours de l'être.

Les 88 recommandations formulées dans ce domaine sont relatives aux délégations de pouvoirs et au bon fonctionnement d'un conseil municipal, aux projets de mutualisation, aux projets de territoire, à la réalisation d'un schéma directeur (enquête relative au chauffage urbain, par exemple)<sup>14</sup>, à l'élaboration d'un règlement budgétaire et financier, au meilleur contrôle des délégataires (enquête relative aux casinos) ou au lancement d'une réflexion sur le mode de gestion de la culture et des loisirs dans une petite commune.

Plusieurs recommandations concernent l'élaboration d'un programme pluriannuel d'investissement, ou d'une prospective avec l'objectif d'un budget réaliste et soutenable. La commune de Somain précise, par exemple, s'être dotée d'un outil informatique qui lui permettra de réaliser des hypothèses de prospectives et d'y intégrer son projet « cœur de ville ».

Les EPCI détaillent, dans leur rapport de suites, les étapes (diagnostics, études) nécessaires aux transferts de compétences ou à la formalisation des stratégies, pour justifier d'une mise en œuvre « en cours ». La communauté de communes des Hauts de Flandre indique, par exemple, qu'elle ne sera pas en mesure de respecter totalement la recommandation qui vise à ajuster les attributions de compensation entre communes membres en 2022, car « l'objectif est de voter le pacte fiscal, financier et solidarité lors du 1<sup>er</sup> trimestre 2022 ».

▪ Près de 52 % des recommandations relatives à des questions de comptabilité sont totalement mises en œuvre (30 sur un total de 57). Ce domaine regroupe des recommandations relatives à l'information financière et des observations de conformité comptable.

Les recommandations qui visent à compléter les documents financiers (compte administratif, débat d'orientations budgétaires) sont pour l'essentiel totalement mises en œuvre : à titre d'exemple, la commune de Nœux-les-Mines a indiqué avoir respecté, en 2021, la recommandation relative à la complétude de son débat d'orientations budgétaires.

---

<sup>13</sup> Exemple de la commune de Sin-le-Noble qui a pris les dispositions de façon à assurer l'absence de conflit d'intérêts : « *Les délégations ont été revues et les élus concernés quittent physiquement la salle au moment des votes* ».

<sup>14</sup> Exemple d'une commune invitée à réaliser une cartographie des risques informatiques et à élaborer un schéma directeur pour rationaliser et sécuriser l'action communale informatique.

Le taux de régularisation des anomalies comptables est également satisfaisant<sup>15</sup>.

Certaines recommandations (comme *évaluer les risques financiers dès l'ouverture d'un contentieux et provisionner en conséquence*) sont prises en compte en fonction du calendrier budgétaire (vote du budget, rapport annuel). Ainsi, la commune de Roncq prévoit « un ajustement au vote du conseil municipal au cours du premier trimestre 2022 » pour une provision pour risque contentieux.

▪ En matière de ressources humaines, les 49 recommandations ont totalement été mises en œuvre à hauteur de 67 %.

Les 16 recommandations relatives au temps de travail ont quasiment toutes été totalement suivies (11 cas), ce qui n'était pas le cas lors de la précédente campagne (l'article 47 de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique fixait un délai d'un an, à compter du renouvellement de leurs assemblées délibérantes). Dans de nombreux cas, les collectivités détaillent les modifications, les travaux préparatoires, communiquent une copie de la délibération modifiant les dispositions antérieures, et affichent une mise en application concrète à compter de janvier 2022<sup>16</sup>. Dans trois cas, la mise en œuvre est en cours et dans deux autres, aucun élément de début d'application n'a pu être constaté<sup>17</sup>.

Cinq recommandations, dont deux déjà totalement mises en œuvre, concernent la stratégie (*gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*)<sup>18</sup>.

Les quelques anomalies relatives à la fiabilisation de l'état des effectifs, la tenue des dossiers de personnel ont été régularisées, ou sont en cours de régularisation<sup>19</sup>.

Quatre rapports relèvent des anomalies en matière indemnitaire<sup>20</sup>, régularisées au stade du suivi, hormis le cas où la chambre préconise la mise en place d'un contrôle automatisé des heures suite au règlement d'heures supplémentaires : la recommandation est alors en cours de mise en œuvre<sup>21</sup>.

La campagne annuelle comporte deux recommandations formelles relatives à l'absentéisme : la chambre avait, ainsi, relevé une charge financière liée à l'absentéisme d'1,1 M€ dans le rapport d'observations de la commune de La Madeleine. Cette dernière

---

<sup>15</sup> Commune de Roncq : « la pratique des restes à réaliser a été corrigée suite aux recommandations de la chambre. »

<sup>16</sup> Communes, communautés d'agglomération, communautés de communes, département.

<sup>17</sup> L'absence de mise en œuvre est justifiée dans un cas par un avis défavorable des instances paritaires (communauté de communes). Dans le second cas (commune), la recommandation n'est pas évoquée et aucune pièce justificative ne permet de juger l'état d'avancement sur le sujet.

<sup>18</sup> La communauté d'agglomération du Beauvaisis, déclinant les mesures figurant dans les lignes directrices de gestion.

<sup>19</sup> Commune de Douai : « La mise à jour du tableau des effectifs pourvus se fait désormais à une fréquence déterminée plus régulière. » ; commune d'Audresselles : « chaque agent se voit bénéficier d'une fiche de poste ainsi que d'un dossier administratif contenant les pièces réglementaires ».

<sup>20</sup> Mise en place du RIFSEEP dans une commune.

<sup>21</sup> Commune de Fourmies : l'installation d'un système automatisé de décompte du temps de travail est en cours.

reprend la donnée chiffrée dans son rapport de suites et indique avoir « décliné au sein des lignes directrices de gestion une thématique absentéisme ». Elle communique son plan d'actions pour 2021 et 2022 et valorise le résultat obtenu par une mesure<sup>22</sup>.

▪ Les recommandations relatives au suivi patrimonial (26 recommandations concernées) sont rarement prises en compte dans le délai imparti d'un an. Comme le soulignent plusieurs rapports de suites, les régularisations supposent un important travail de fond, ainsi que des outils informatiques adaptés, en lien avec le comptable public.

Les communes de Seclin et de Roncq précisent que le travail destiné à fiabiliser l'inventaire et l'état de l'actif est en cours. La communauté de communes des Hauts de Flandres a recruté un agent en janvier 2021, afin de répondre à la recommandation relative à la mise en conformité de son inventaire, avec l'objectif de terminer le travail en 2022.

La commune d'Abbeville indique que « Depuis le rapport définitif transmis en septembre 2020, le travail a été poursuivi entre les services de la DGFIP et ceux de la ville. Cependant, les contraintes de temps, de confinement, n'ont toujours pas permis de finaliser ces opérations. De plus, les agents en charge de ces missions dans les deux structures ont subi la maladie ou font l'objet de mutation (...), ce qui ne peut permettre d'accélérer la procédure ». De la même façon, la commune de Douai souligne qu'elle a engagé le travail de fiabilisation de son patrimoine depuis 2008 mais relève que « la crise sanitaire liée à la Covid 19 a contraint à suspendre ce travail durant une année ».

Quatre rapports relèvent des dysfonctionnements et un contrôle insuffisant des régies par l'ordonnateur. La situation a été régularisée dans l'année dans deux cas, et elle est en cours de mise en œuvre dans les deux autres cas.

▪ Les 18 recommandations relatives aux relations avec les organismes tiers sont totalement mises en œuvre pour la moitié.

Plusieurs sont liées à l'enquête relative aux casinos (définir le régime des biens dans la convention de délégation de service public, rédiger des avenants pour formaliser des évolutions, clarifier les documents contractuels, compléter les rapports). À titre d'exemple, la commune du Touquet indique que suite aux observations, le rapport des délégataires a été complété.

Une partie des actions sont en cours (5 cas) ou n'ont pas pu être mises en œuvre (4 cas). La crise sanitaire est évoquée dans plusieurs rapports pour justifier le retard pris concernant la formalisation des mutualisations de personnel<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> Commune de La Madeleine : « suite à des entretiens, 38 % des personnes reçues ont repris un poste au sein de la ville (mi-temps thérapeutiques, postes aménagés voire temps complets) ».

<sup>23</sup> Commune d'Abbeville : recommandation « *fixer par convention l'objet, le périmètre, les moyens humains et matériels ainsi que les modalités de remboursement des charges de mutualisation, conformément aux articles L. 5211-4-1 et L. 5211-4-2 du CGCT.* » Extrait du rapport de suites : « En raison des contraintes liées au COVID, ce travail a pris du retard mais devrait aboutir dans les prochains mois ».

▪ Les 12 recommandations relatives à la politique des achats ont été totalement mises en œuvre à 75 %. Elles concernent le respect des principes de la commande publique (liberté d'accès, égalité de traitement des candidats et transparence des procédures, mauvaise utilisation des critères de jugement) et l'absence de guide des procédures.

À titre d'exemple, la commune de Fourmies indique qu'un « guide de la commande publique a été validé par le conseil municipal lors de sa séance du 17 juin 2021 » et produit une copie de la délibération et du guide. La communauté de communes du clermontois précise, pour sa part, avoir pris en compte l'observation relative à la computation des seuils, et avoir engagé un marché pour ses achats en carburant.

SYNTHÈSE : le rapport relève 225 recommandations totalement mises en œuvre (143 recommandations), en cours de l'être (79 recommandations) ou réalisées de façon incomplète (3 recommandations). La crise sanitaire a retardé certaines actions, toutefois le degré élevé de mise en œuvre traduit de réels efforts de la part des ordonnateurs.

La chambre constate que les observations relatives au temps de travail ont, dans la plupart des cas, été prises en compte.

### 2.2.2. Les recommandations non mises en œuvre

Les **26 recommandations non mises en œuvre** représentent 10,3 % des 252 recommandations examinées et concernent 18 collectivités.

Lorsque les recommandations ne sont pas mentionnées par les collectivités dans le rapport de suites, elles sont considérées comme non mises en œuvre. Sont concernées, dans le cadre de cette campagne, un total de 8 recommandations.

Certaines collectivités affichent leur intention d'engager des actions, en détaillant des mesures futures. Toutefois, selon la méthode de classement des recommandations, l'intention de faire ne suffit pas pour établir un commencement d'exécution. Il convient donc de les classer comme non mises en œuvre.

Enfin, certains rapports, sans opposer de refus formel, soulignent des difficultés de mise en œuvre et plusieurs ordonnateurs évoquent les contraintes liées à la crise sanitaire<sup>24</sup>.

Les recommandations non mises en œuvre couvrent des sujets divers : mettre à jour un inventaire communal ; mettre en place un comité d'audit ; constituer des provisions pour risques contentieux ; instaurer un contrôle des régies ; adopter un règlement départemental d'aide sociale actualisé ; comptabiliser en produits constatés d'avances les redevances perçues

---

<sup>24</sup> Exemples avec les recommandations suivantes : « *Elaborer un règlement de voirie avec les communes membres* » ou « *Mettre en conformité du pacte fiscal et financier avec les ambitions fixées par le conseil communautaire* ».

auprès des usagers des services de l'eau ; mettre en conformité le pacte fiscal et financier avec les ambitions fixées par le conseil communautaire ; finaliser un transfert de personnels à une communauté d'agglomération.

**SYNTHÈSE** : le rapport relève 26 recommandations non mises en œuvre, ce qui représente 10,3 % du total des recommandations pendant la période concernée.

Les recommandations non mentionnées dans les rapports de suites, au total de 8, sont considérées comme non mises en œuvre. Dans les autres cas, les ordonnateurs, sans opposer de refus, constatent que les observations de la chambre n'ont pas pu être prises en compte dans le délai d'un an. Les contraintes liées à la crise sanitaire sont évoquées dans plusieurs rapports pour expliquer ce retard.

### 2.2.3. Les refus de mise en œuvre d'une recommandation

Une seule collectivité s'est opposée à la mise en œuvre d'une recommandation.

Dans le rapport d'observations définitives relatif à la gestion de la communauté d'agglomération Amiens métropole, en matière de distribution d'eau et d'assainissement, la chambre avait formulé la recommandation suivante :

*« Constituer la régie des services publics d'eau et d'assainissement, conformément aux dispositions des articles L. 1412-1, L. 2221-4 et R. 2221-1 du code général des collectivités territoriales ».*

Cette recommandation visait à inciter l'EPCI à abandonner la gestion en régie directe, au profit d'une régie autonome ou personnalisée, conformément aux textes précités.

Dans sa réponse, le président de la communauté d'agglomération indique qu'il « ne peut souscrire à l'analyse » de la chambre et que « s'il n'est pas discutable que les services publics à caractère industriel et commercial de création récente doivent être constitués sous la forme d'une régie autonome ou d'une régie personnalisée, la loi prévoit toutefois une exception au profit des services les plus anciens : l'article L. 2221-8 du code général des collectivités territoriales dispose en effet que les communes qui avaient des régies municipales avant le 28 décembre 1926 demeurent libres de conserver la forme de la régie simple ou directe. »

Le président précise que les services concernés ont été constitués dès le 19<sup>ème</sup> siècle, et qu'il considère que le transfert de la compétence « eau et assainissement » à la communauté d'agglomération n'aurait pas fait perdre le bénéfice de l'exception législative, contrairement à l'analyse de la chambre. Il évoque, par ailleurs, d'autres exemples de collectivités appliquant ce même statut.

Le refus est donc justifié par une interprétation qui diffère de celle de la chambre.

### **3. Les réponses aux observations de gestion ne relevant pas des recommandations**

La loi demande aux ordonnateurs de rendre compte des suites qu'ils ont données aux « observations » de la chambre. Cette dernière intègre, dans ses rapports, des recommandations qui concluent les observations les plus significatives et dont la mise en œuvre est mesurable. Elles font l'objet d'un recensement en début de rapport, puis d'une formalisation sous forme d'encadré dans le corps du texte. Même si des observations peuvent générer des recommandations, cet enchaînement n'est pas systématique. Il en va ainsi, par exemple, des observations formulées sur la situation financière de la collectivité, dont les effets ne sont généralement pas mesurables à court terme, et qui n'aboutissent pas toujours, pour cette raison, à la formalisation de recommandations.

Plusieurs communes ont, spontanément, signalé à la chambre les actions entreprises en réponse à ses observations, alors qu'elles n'avaient pas donné lieu formellement à recommandation.

À titre d'exemple, les communes de Montigny-en-Gohelle, de Sin-le-Noble, de Somain, de Seclin, d'Abbeville proposent un rapport détaillé qui couvre le suivi des recommandations formelles, mais aussi la synthèse et l'analyse financière.

La commune de Nogent-sur-Oise conclue son rapport de suites en notant que : « Au-delà de la demande réglementaire, la ville continuera durant les prochaines années à utiliser le rapport de la Chambre comme feuille de route pour la poursuite de ses actions. »

### **4. Conclusion**

La synthèse des rapports sur les actions entreprises par les collectivités et EPCI à fiscalité propre en réponse aux recommandations formulées par la chambre met en lumière les améliorations significatives qu'elles ont pu apporter à leur gestion.

Tous les ordonnateurs ont répondu dans le délai imparti à cette nouvelle campagne sur le suivi des recommandations, ce qui confirme le constat de la précédente synthèse, à savoir que l'exercice est désormais bien connu des élus.

Pour ce cinquième rapport de synthèse, trente-cinq rapports rendus communicables entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 2020<sup>25</sup>, et 252 recommandations ont fait l'objet d'une analyse.

La part conséquente de 89,3 % des recommandations totalement réalisées, en cours de réalisation, ou de façon incomplète est une démonstration de leur caractère utile et opérationnel.

---

<sup>25</sup> Dont un rapport sans recommandation.

La chambre constate que 143 recommandations<sup>26</sup> ont été totalement mises en œuvre, soit 56,7 % des 252 recommandations, traduisant une indéniable réactivité des collectivités, compte-tenu du contexte d'état d'urgence sanitaire.

Enfin, comme chaque année, la chambre ne peut que regretter que le suivi des recommandations ne porte que sur une partie seulement de ses travaux, soit environ 54,6 % des rapports notifiés pour cette campagne.

\* \*  
\*

Arras, le 8 février 2022

Le Président,

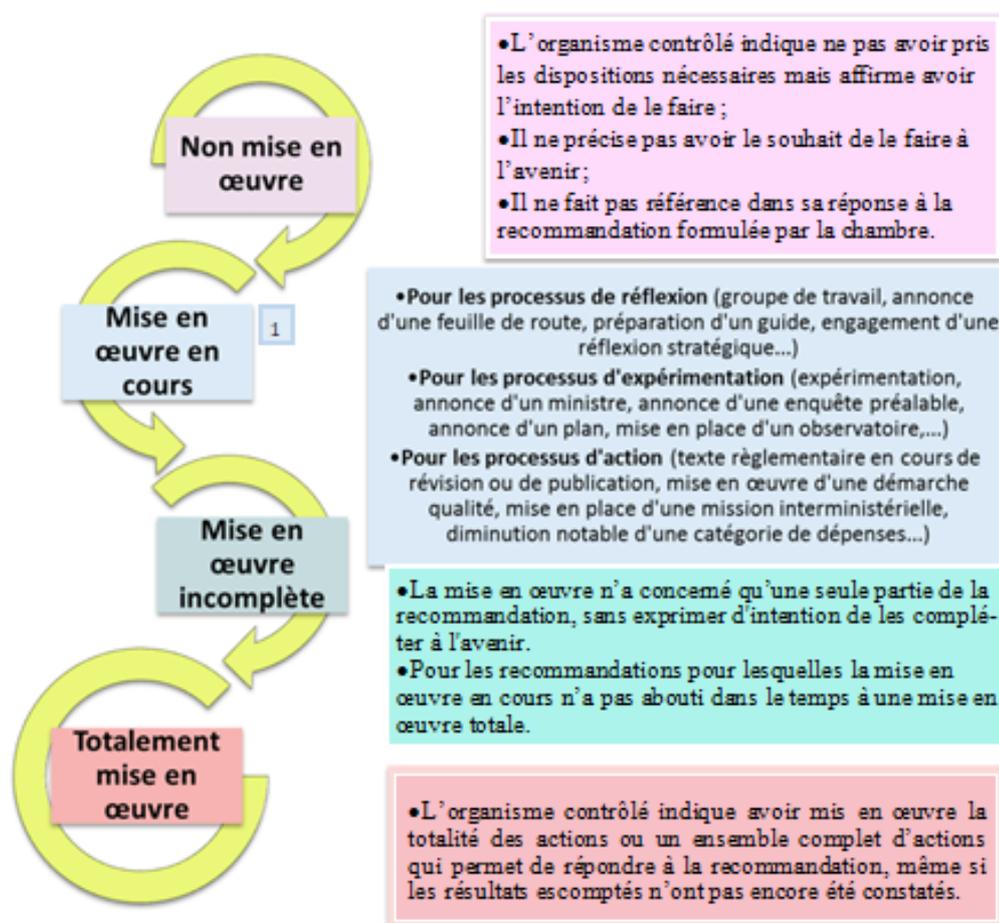
**Frédéric Advielle**

---

<sup>26</sup> Dont 6 recommandations classées « devenue sans objet », lesquelles ont été totalement mises en œuvre avant la notification du rapport d'observations définitives.

## Annexe. La méthode retenue pour le suivi des recommandations

Sans précision dans le texte du code des juridictions financières, la chambre a appliqué un mode de classement des recommandations en fonction de leur degré de mise en œuvre et préconisé par la Cour des comptes.



• Par ailleurs, une cinquième cotation « devenue sans objet » permet de statuer sur les recommandations mal formulées, devenues obsolètes ou pour lesquelles le suivi s'avère inopérant.

1 : L'organisme contrôlé affirme avoir mis en œuvre une partie des actions nécessaires au respect de la recommandation et indique un commencement d'exécution. L'organisme affirme, de plus, avoir l'intention de compléter ces actions à l'avenir.