



Synthèse bisannuelle

LES SUITES DONNÉES AUX RECOMMANDATIONS DE LA CHAMBRE

Art. L. 243-9

du code des juridictions financières

Recommandations adressées
entre le 1^{er} octobre 2018
et le 31 décembre 2020

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE.....	3
OBSERVATIONS	5
1 LES TENDANCES DES FINANCES LOCALES EN ÎLE-DE-FRANCE EN 2019 ET EN 2020	5
1.1 La situation du bloc communal (hors Ville de Paris).....	5
1.2 La situation des départements franciliens (hors Paris).....	6
1.3 La situation financière de la région Île-de-France	6
1.4 La situation de la Ville de Paris	7
2 LA PROCÉDURE DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS	8
2.1 La période couverte par la présente synthèse.....	8
2.2 Les recommandations suivies	8
2.3 Les rapports sur les actions entreprises par les collectivités territoriales et établissements publics de coopération intercommunale	9
2.3.1 Les organismes disposent d'un délai d'un an pour délibérer sur le suivi des recommandations	9
2.3.2 La chambre procède à des relances pour rappeler leurs délais aux organismes	9
2.3.3 Les rapports de suites sur la période.....	10
2.4 La méthodologie d'analyse des recommandations.....	12
2.4.1 Les différents degrés de mise en œuvre.....	12
2.4.2 La méthode pour évaluer le degré de mise en œuvre	12
3 LES RÉSULTATS DU SUIVI DES RECOMMANDATIONS DE LA PÉRIODE 1^{ER} OCTOBRE 2018 - 31 DÉCEMBRE 2019.....	14
3.1 L'analyse statistique des suites données aux recommandations et observations de la chambre.	14
3.1.1 Le classement régularité / performance	14
3.1.2 Le classement par grands domaines de gestion	15
3.1.3 Le degré de mise en œuvre des recommandations	15
3.2 Les réponses non imposées par la loi NOTRé	16
3.2.1 Les réponses d'organismes « hors périmètre ».....	16
3.2.2 Les réponses aux observations non formalisées par une recommandation	17
3.3 L'analyse par domaines du suivi des recommandations	18
3.3.1 Le domaine de la gouvernance et de l'organisation interne	18
3.3.2 Le domaine des ressources humaines	19
3.3.3 Le domaine des achats.....	21
3.3.4 Le domaine de la comptabilité.....	23
3.3.5 Le domaine des relations avec les tiers	24
3.3.6 La situation financière	25
3.3.7 La situation patrimoniale.....	26
4 LES RESULTATS DU SUIVI DES RECOMMANDATIONS DE L'ANNÉE 2020	27
4.1 L'analyse statistique.....	27
4.1.1 Le classement régularité / performance	27
4.1.2 Le classement par grands domaines de gestion	27
4.1.3 Le degré de mise en œuvre des recommandations	28

4.2	Les réponses non imposées par la loi Notre : les réponses aux observations non formalisées par une recommandation	29
4.3	L'analyse par domaine du suivi des recommandations.....	29
4.3.1	Le domaine de la gouvernance et de l'organisation interne	29
4.3.2	Le domaine des ressources humaines.....	31
4.3.3	Le domaine des achats.....	33
4.3.4	Le domaine de la comptabilité.....	33
4.3.5	Le domaine des relations avec les tiers	35
4.3.6	La situation financière	36
4.3.7	La situation patrimoniale.....	37
ANNEXES.....		38

SYNTHÈSE

Le champ des recommandations dont l'exécution est suivie par la chambre

- (i) La loi du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République (loi NOTRe) impose aux collectivités territoriales et aux établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) à fiscalité propre de présenter à leur assemblée délibérante, un an au maximum après la présentation devant la même assemblée du rapport d'observations définitives de la chambre régionale ou territoriale des comptes (CRTC), un rapport exposant les actions entreprises pour répondre à ces observations.
- (ii) Cet exercice de suivi des recommandations prévu par la loi NOTRe ne couvre qu'une partie des contrôles de la chambre. Les recommandations adressées aux établissements publics de santé et aux établissements et services médico-sociaux ainsi qu'aux sociétés publiques locales et d'économie mixte, aux syndicats mixtes et syndicats de communes ne sont pas concernées.
- (iii) Le présent rapport restitue une synthèse des suites données aux recommandations adressées par la chambre aux collectivités et aux EPCI.
- (iv) Cette année, il présente la particularité de porter sur les recommandations soumises aux assemblées délibérantes au cours de deux périodes consécutives : entre le 1^{er} octobre 2018 et le 31 décembre 2019, d'une part, et durant l'année 2020, d'autre part. En effet, concernant la première de ces deux périodes, l'analyse des suites données aux recommandations a dû être différée du fait de la crise sanitaire. Par ailleurs, dans un but de simplification, la période de suivi a ensuite été alignée sur l'année civile à compter de 2020.

Le taux de mise en œuvre des recommandations stable autour de 55 %

- (v) Les recommandations de la période 1^{er} octobre 2018 - 31 décembre 2019 ont été suivies à 55 % et celles de 2020 à 54 %.

Tableau n° 1 : Nombre de recommandations suivies et taux de mise en œuvre

	Recos adressées en 2016	Recos adressées en 2017	Recos adressées en 2018	Recos adressées en 2019	Recos adressées en 2020
Nombre de recos.	76	145	276	263	149
Taux de mise en œuvre (en %)	53	63	57	55	54

Source : données de la chambre régionale des comptes d'Île-de-France

- (vi) Le taux de mise en œuvre des recommandations doit être apprécié en tenant compte de deux facteurs.

D'une part, la chambre régionale des comptes (CRC) d'Île-de-France demande systématiquement aux collectivités et EPCI de justifier par des pièces (arrêtés, délibérations, etc.) les suites données aux recommandations. D'autre part, la loi prévoit un suivi des recommandations dans un délai d'un an après qu'elles ont été adressées. Ce délai peut être trop court pour mettre en œuvre certaines recommandations, lorsqu'elles visent par exemple à modifier des règles de gestion des ressources humaines.

Les bonnes pratiques issues de la mise en œuvre des recommandations

- (vii) En suivant les recommandations de la chambre, la plupart des collectivités contrôlées ont pu améliorer leur gestion interne. Elles ont mis en œuvre les actions nécessaires pour respecter la durée légale du travail des agents territoriaux. Plusieurs primes et avantages en nature attribués de manière irrégulière ont été supprimés. D'autres améliorations sont à relever en matière de suivi du patrimoine, de suivi des impayés ou de délai global de paiement.
- (viii) La chambre a aussi concentré certaines de ses recommandations sur des politiques publiques locales spécifiques, ce qui a permis aux collectivités qui les ont suivies d'améliorer le service rendu aux usagers. Ainsi, un plan de lutte contre le gaspillage alimentaire a été mis en œuvre dans le cadre de la politique de restauration scolaire. Un département s'est doté d'outils pour mieux connaître le public des allocataires du revenu de solidarité active (RSA). Un EPCI a mis en réseau les différentes médiathèques de son territoire pour donner aux usagers un accès dans les mêmes conditions. Enfin, dans le cadre de l'accueil des mineurs non accompagnés (MNA), un département a restructuré ses capacités de mise à l'abri en concluant un marché public avec un groupe hôtelier.
- (ix) Les recommandations de la chambre ont également conduit les organismes concernés à rendre l'information aux citoyens plus transparente et mieux diffusée. La chambre vérifie en effet que tous les documents budgétaires sont publiés sur les sites internet et que les rapports de présentation budgétaire contiennent toutes les informations nécessaires.

Des pratiques qui restent à améliorer

- (x) En 2019, la chambre a adressé 27 recommandations concernant les achats, dont seulement 52 % ont été mises en œuvre. Ce taux est trop faible alors qu'il s'agit d'un domaine à fort enjeu en termes de respect de la réglementation et d'efficience de la gestion. Des marges de progrès importantes subsistent : les organismes concernés devront mieux suivre leurs achats hors marchés publics et se doter d'outils permettant de mieux détecter les anomalies.
- (xi) De plus, les collectivités et EPCI ne mettent pas suffisamment en œuvre les dispositifs de planification. Il en est ainsi en matière de programmation des investissements et d'élaboration de documents stratégiques tels que les projets de territoire pour les EPCI.
- (xii) Enfin, il est de la responsabilité des collectivités et EPCI d'assurer un suivi financier de leurs politiques ou actions publiques locales, ce qui passe par la mise en place d'une comptabilité analytique permettant d'en identifier et mesurer les coûts. Cet outil est trop rarement mis en place ou de manière imparfaite.

« La société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration »
Article 15 de la Déclaration des droits de l'Homme et du citoyen

OBSERVATIONS

1 LES TENDANCES DES FINANCES LOCALES EN ÎLE-DE-FRANCE EN 2019 ET EN 2020

Si la situation financière du bloc communal francilien a continué son redressement en 2019, elle s'est dégradée en 2020 à la suite de la crise sanitaire, moins que prévu toutefois, à l'instar de la tendance observée au niveau national. De même, l'évolution des produits et des charges de gestion de la région Île-de-France sont conformes à la tendance nationale ainsi que la diminution de son autofinancement.

Les départements franciliens ont subi une baisse de leurs produits de gestion et une augmentation de leurs charges de gestion, plus importantes qu'au niveau national. De même, la Ville de Paris a été plus touchée par la crise. Ses produits de gestion ont diminué plus fortement que la tendance nationale et les dépenses exceptionnelles auxquelles elle a fait face ont été élevées.

1.1 La situation du bloc communal (hors Ville de Paris)

Tableau n° 2 : Principaux indicateurs financiers du bloc communal francilien

<i>en Md€</i>	2017	2018	2019	2020	Évolution 2020/2019 (en %)
Produits de gestion	18,439	18,598	18,888	18,473	- 2,2
Charges de gestion	15,761	15,700	15,875	15,628	- 1,5
Excédent brut de fonctionnement	2,678	2,897	3,012	2,845	- 5,5
CAF ¹ brute	2,526	2,611	2,724	2,558	- 6
CAF nette ou disponible	1,102	1,019	1,296	1,216	- 6,1
Dépenses d'investissement	4,069	4,117	4,933	4,131	- 16,2
Encours de dette	15,521	15,187	14,892	14,473	- 2,7

Source : données issues des comptes de gestion

En 2019, les communes et les EPCI d'Île-de-France ont poursuivi leur redressement, déjà constaté en 2017 et en 2018. À la suite de la crise sanitaire, la situation financière du bloc communal s'est dégradée en 2020 pour se rapprocher de celle de 2018. Cet impact, moindre que celui qui avait été anticipé, correspond à la tendance observée au niveau national².

Les produits de gestion ont diminué de 2,2 % en 2020 par rapport à 2019 (- 1,3 % au niveau national). Alors que les produits de la fiscalité sont restés stables (11,2 Md€), cette diminution s'explique principalement par le montant des ressources d'exploitation, passé de 1,872 Md€ en 2019 à 1,423 Md€ en 2020.

Les charges de gestion marquent un repli de 1,5 % (- 0,3 % au niveau national). Les charges de personnel ont été stabilisées (elles ont augmenté de 0,9 % au niveau national) et les charges à caractère général ont diminué de 5,4 % (- 4,2 % au niveau national).

¹ Capacité d'autofinancement.

² Source pour les données nationales mentionnées dans cette partie : *Les finances publiques locales 2021, Fascicule 1, Cour des comptes, juin 2021.*

La capacité d'autofinancement (CAF) brute du bloc communal francilien a diminué alors de 6 % (- 5,5 % au niveau national). La prise en compte du remboursement de la dette conduit à une baisse de la CAF nette dans les mêmes proportions, alors que cette diminution est de 8,9 % au niveau national.

Les dépenses d'investissement ont diminué de 16,2 %, dans une proportion comparable à la tendance nationale (- 14,8 %). Enfin, l'encours de dette a diminué de 2,7 % (+ 1,5 % au niveau national).

1.2 La situation des départements franciliens (hors Paris)

Tableau n° 3 : Principaux indicateurs financiers des départements franciliens

<i>en Md€</i>	2017	2018	2019	2020	Évolution 2020/2019 (en %)
Produits de gestion	9,750	9,830	10,249	10,065	- 1,8
Charges de gestion	8,264	8,307	8,510	8,867	4,2
Excédent brut de fonctionnement	1,485	1,523	1,739	1,197	- 31,1
CAF brute	1,406	1,258	1,678	1,141	- 32
CAF nette ou disponible	0,927	0,792	1,170	0,657	- 43,8
Dépenses d'investissement	1,500	1,613	1,939	1,855	- 4,3
Encours de dette	5,684	5,710	5,614	5,817	3,6

Source : données issues des comptes de gestion

Les produits de gestion ont subi une diminution plus importante pour les départements franciliens (- 1,8 %) qu'au niveau national (- 0,5 %) et les charges de gestion ont augmenté de manière plus importante (4,2 %) qu'au niveau national (1,7 %). Les ressources fiscales des départements franciliens ont en effet diminué de 7,749 Md€ en 2019 à 7,606 Md€ en 2020. Dans le même temps les aides directes à la personne sont passées de 1,734 Md€ à 1,746 Md€.

Il en résulte une baisse de 32 % de la CAF brute (- 14 % au niveau national) et de 44 % de la CAF nette (- 19 %). Cette chute de l'autofinancement explique le recul des dépenses d'investissement (- 4,3 %) qui ont progressé (+ 1,5 %) au niveau national. L'encours de la dette a augmenté de 3,6 %, comme au niveau national (+ 3,4 %).

1.3 La situation financière de la région Île-de-France

Tableau n° 4 : Principaux indicateurs financiers de la région Île-de-France

<i>en Md€</i>	2017	2018	2019	2020	Évolution 2020/2019 (en %)
Produits de gestion	3,472	3,497	3,767	3,446	- 8,5
Charges de gestion	2,509	2,430	2,413	2,401	- 0,5
Excédent brut de fonctionnement	0,963	1,067	1,353	1,044	- 22,8
CAF brute	0,871	0,984	1,262	0,989	- 21,6
CAF nette	0,352	0,457	0,786	0,056	- 92,8
Dépenses d'investissement	1,574	1,504	1,691	1,991	17,7
Encours de dette	5,587	5,660	5,384	5,751	6 8

Source : données issues des comptes de gestion

Les produits de gestion ont diminué de 8,5 % (- 7,3 % au niveau national), ce qui s'explique principalement par la diminution des ressources fiscales de 4,401 Md€ en 2019 à 4,109 Md€ en 2020. Une partie de cette diminution est la conséquence de la recentralisation de l'apprentissage à compter du 1^{er} janvier 2020. Dans le même temps, les charges de gestion ont été quasiment stables (- 3,2 % au niveau national), ce qui a entraîné une diminution de la CAF brute de 22 %, identique à la tendance nationale (- 22 %).

La diminution de la CAF nette en 2020 s'explique par un nouvel emprunt contracté en 2020 qui fait passer l'annuité de la dette de 0,476 Md€ en 2019 à 0,933 Md€ en 2020.

Malgré cette contraction de l'autofinancement, les dépenses d'investissement ont augmenté de 18 % (15 % au niveau national), ce qui a provoqué une hausse de 6,8 % de l'encours de dette (9 % au niveau national).

Les finances de Île-de-France Mobilités (IDFM) ont été particulièrement touchées par la crise sanitaire. Pour 2022, la région anticipe une perte de 730 M€ par rapport aux prévisions d'avant-crise. Elle prévoit que le versement mobilité ne retrouvera son niveau d'avant-crise qu'en 2024, et qu'il rapportera ensuite moins que prévu³. Il en irait de même pour les ventes de billets, l'effet du télétravail étant à long terme estimé à 5 % des recettes tarifaires⁴.

1.4 La situation de la Ville de Paris

Tableau n° 5 : Principaux indicateurs financiers de la Ville de Paris

en Md€	2017	2018	2019	2020	Évolution 2020/2019 (en %)
Produits de gestion	6,477	6,656	6,765	6,313	- 6,6
Charges de gestion	6,003	6,110	6,119	6,208	1,4
Excédent brut de fonctionnement	0,474	0,547	0,646	0,105	- 83,7
CAF brute	0,365	0,420	0,523	0,021	- 96
CAF nette	0,158	0,210	0,288	- 0,264	-
Dépenses d'investissement	1,285	1,337	1,464	1,314	- 10,2
Encours de dette	5,741	5,942	5,880	6,622	12,6

Source : données issues des comptes de gestion

La situation financière de la Ville de Paris fait l'objet d'un rapport de la chambre, publié en février 2022.

Du fait des caractéristiques de son économie, Paris a été durement touchée par les conséquences de la crise sanitaire due à la Covid-19. En 2020, l'impact de la crise sur les finances de la Ville a pris la forme d'importantes pertes de recettes en matière de droits de mutation à titre onéreux (DMTO), de taxe de séjour, de recettes d'exploitation de certains services publics (stationnement, crèches, centres de loisirs, équipements sportifs). Ainsi, le total des produits de gestion a subi un recul de 6,6 %.

La Ville a dû engager des dépenses exceptionnelles pour lutter contre la progression de l'épidémie (équipements de protection individuelle, désinfection des locaux) et venir en soutien des personnes les plus durement affectées par la crise sanitaire. Au total, sur la base des prévisions de recettes et de dépenses du budget primitif pour 2020, elle évaluait à 710 M€ le coût net de la crise sanitaire pour ses finances.

Si le déficit de l'épargne brute en 2020 a été entièrement provoqué par la crise sanitaire, il en a résulté un accroissement sensible (+ 13 %) de l'encours de la dette qui a grimpé à 6,62 Md€ à la fin 2020.

³ Voir le rapport public annuel de la Cour des comptes de février 2022, *Les acteurs publics face à la crise : une réactivité certaine, des fragilités structurelles accentuées*, chapitre 6, *Les transports collectifs en Île-de-France*.

⁴ Source : Banque des Territoires, 12 octobre 2021.

2 LA PROCÉDURE DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS

2.1 La période couverte par la présente synthèse

Précédemment, la chambre régionale des comptes publiait à la fin de l'année N un rapport de synthèse sur les suites données à ses recommandations présentées entre le 1^{er} octobre N-2 et le 30 septembre N-1 devant l'assemblée délibérante des collectivités locales qu'elle avait contrôlées.

Ce rapport n'a pu être publié en 2020 du fait de la crise sanitaire qui a créé un contexte souvent peu propice à la mise de ces recommandations par les collectivités locales. Il convenait a priori d'accorder aux collectivités devant produire un rapport de suites un délai tenant compte des effets de la crise sanitaire. En outre, dans un but de simplification, la période de suivi a été alignée sur l'année civile.

Par conséquent, en ce qui concerne les recommandations retenues au regard de la date de leur examen par l'assemblée délibérantes des collectivités contrôlées, le présent rapport de synthèse couvre deux périodes : une première de 15 mois (1^{er} octobre 2018 - 31 décembre 2019) et une seconde d'un an (1^{er} janvier – 31 décembre 2020).

Les prochains rapports de synthèse seront de nouveau annuels et couvriront une période correspondant à l'année civile.

Encadré n° 1 : Les conséquences de la crise sanitaire sur le calendrier

En juillet 2020, eu égard à la crise sanitaire, le président de la chambre a autorisé les organismes n'ayant pas encore répondu à transmettre leur rapport sur les suites données aux recommandations de la chambre jusqu'au 31 décembre 2020. Ont été concernés la Ville de Paris, les communes de Bagnolet (Seine-Saint-Denis), Corbeil-Essonnes (Essonnes), Aulnay-sous-Bois (Seine-Saint-Denis), Vitry-sur-Seine (Val-de-Marne), Yerres (Essonnes), Sèvres (Hauts-de-Seine), Stains (Seine-Saint-Denis), La Celle-Saint-Cloud (Yvelines), Fresnes (Val-de-Marne), Massy (Essonnes), Viry-Châtillon (Essonnes), Créteil (Val-de-Marne) et Montigny-le Bretonneux (Yvelines) ainsi que le département de l'Essonnes. Ainsi, pour les recommandations adressées en 2019 donnant lieu à un rapport de suivi en 2020, le délai moyen de réception du rapport de suivi s'est élevé à 14,3 mois au lieu des 12 prévus par la loi NOTRe.

2.2 Les recommandations suivies

L'article L. 243-9 du code des juridictions financières restreint aux seules collectivités territoriales et EPCI à fiscalité propre l'obligation d'élaborer un rapport exposant les actions entreprises à la suite des recommandations de la chambre.

Or, d'autres catégories d'organismes relevant du contrôle de la chambre ont des relations étroites avec des collectivités territoriales si bien que certains rapports d'observations définitives (ROD) sur la gestion de ces organismes comportent des recommandations destinées aux collectivités territoriales auxquelles ils sont rattachés. C'est en particulier le cas pour les organismes relevant de la Ville de Paris et de la région Île-de-France. Par exemple, le ROD relatif au devenir des îles de loisirs en région Île-de-France été intégré dans le périmètre du présent rapport sur les suites données aux recommandations.

Par ailleurs, une partie importante de l'activité de la chambre échappe à la procédure de suivi des recommandations : il s'agit notamment des contrôles qu'elle exerce sur les établissements publics de santé et les établissements et services médico-sociaux, ainsi que sur les sociétés publiques locales et d'économie mixte, les syndicats mixtes et syndicats de communes.

Pour plus d'informations, les rapports d'activité de la chambre régionale des comptes d'Île-de-France sont consultables [ici](#).

Au total, sont suivies dans la présente synthèse :

- 263 recommandations adressées aux collectivités et EPCI entre le 1^{er} octobre 2018 et le 31 décembre 2019 ;
- 149 recommandations adressées en 2020.

Tableau n° 6 : Recommandations concernées par le suivi dans la présente synthèse⁵

	1 ^{er} octobre 2018 – 31 décembre 2019	1 ^{er} janvier 2020 – 31 décembre 2020
Nombre de ROD adressés aux organismes relevant de la compétence de la chambre	51	54
<i>dont ROD adressés aux organismes concernés par le périmètre de la loi NOTRe</i>	30	24
Nombre de recommandations concernées	263	149

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France

La chambre a émis en moyenne neuf recommandations par ROD en 2019 et six en 2020. Cet écart s'explique, d'une part, par le contexte : la chambre a été plus souple dans ses observations en 2020, les collectivités étant fortement mobilisées par la crise sanitaire, et contraintes par les élections municipales. D'autre part, la nouvelle politique des juridictions financières en matière de recommandations incite à rationaliser leur nombre en se concentrant sur les enjeux stratégiques.

2.3 Les rapports sur les actions entreprises par les collectivités territoriales et établissements publics de coopération intercommunale

2.3.1 Les organismes disposent d'un délai d'un an pour délibérer sur le suivi des recommandations

Les collectivités territoriales et EPCI doivent présenter à leur assemblée délibérante leur rapport sur le suivi des recommandations un an après la délibération sur le ROD. Ainsi, les rapports de suivi des recommandations exploités par la chambre dans le cadre du présent rapport sont ceux délibérés puis transmis à la chambre entre le 1^{er} octobre 2019 et le 31 décembre 2020 pour la première période et en 2021 pour la deuxième période.

2.3.2 La chambre procède à des relances pour rappeler leurs délais aux organismes

Une procédure de double relance des organismes concernés par le suivi des recommandations a été mise en place dès 2018. Outre le courrier de notification du ROD exposant les termes de l'article L. 243-9 du code des juridictions financières, deux courriers de relance sont transmis aux organismes concernés :

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

⁵ A noter : deux ROD sans recommandation ont été adressés, l'un à la commune de Viry-Châtillon pour la restauration collective en 2019 et l'autre à la Ville de Paris - SPLA Batignolles Aménagement en 2020, et ils ne sont pas comptabilisés ici. De plus, la délibération sur le suivi des recommandations adressées dans deux rapports en 2019 a été reportée en 2021 : le chauffage urbain de la Ville de Paris et la restauration collective de la commune de Nanterre. Enfin, le département du Val-d'Oise ayant reçu deux rapports (contrôle organique et politique d'insertion) fin décembre 2020, le suivi des recommandations sera assuré dans la prochaine synthèse annuelle.

Seule la région Île-de-France, en ce qui concerne le devenir des îles de loisirs, a répondu avant de recevoir une relance de la chambre. La deuxième relance n'a eu à être utilisée qu'à la Ville de Paris, aux communes de Bagnolet (Seine-Saint-Denis) et Vitry-sur-Seine (Val-de-Marne) et aux départements des Yvelines et du Val-d'Oise.

2.3.3 Les rapports de suites sur la période

En 2020, aucun organisme n'a manqué à son obligation de présenter un rapport de suites devant son organe délibérant. Les 30 rapports de suites que la chambre a reçus sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau n° 7 : Rapports de suites concernant les recommandations 2019

Organisme	Date de l'assemblée délibérante de présentation du ROD	Date de réception du rapport de suites par la chambre	Nombre de recommandations
Ville de Paris <i>Exercice des compétences scolaire et périscolaire</i>	07-juin-18	18-sept-20	3
Ville de Paris <i>Contrôle de la gestion des opérations funéraires - Cahier n° 1</i>	26-sept-18	18-sept-20	4
Ville de Paris <i>Contrôle de la gestion des opérations funéraires - Cahier n° 2</i>	26-sept-18	18-sept-20	3
Ville de Paris <i>Opération d'aménagement des Halles de Paris</i>	19-nov-18	18-sept-20	4
Ville de Paris <i>Coopération décentralisée et action internationale</i>	10-juil-19	18-sept-20	4
Commune de Bobigny (93)	26-sept-18	03-déc-19	25
Commune de Sevran (93) <i>Situation financière</i>	02-oct-18	06-nov-19	11
Région Île de France <i>Action régionale en matière de formation professionnelle continue : programme qualifiant et programme de formation des personnes sous mains de justice</i>	23-nov-18	29-nov-19	7
Région Île de France <i>Politique de la restauration scolaire</i>	23-nov-18	27-nov-19	13
Commune de Draveil (91)	19-nov-18	12-déc-19	15
Commune de Grigny (91) <i>Situation financière et qualité des comptes</i>	19-déc-18	18-nov-19	6
Commune de Villeparisis (77)	11-févr-19	11-févr-20	8
Commune de Bagnolet (93)	13-mars-19	10-août-20	19
Commune de Châtenay Malabry (92) <i>Gestion organique</i>	28-mars-19	31-janv-20	11
Département des Yvelines (78) <i>Aide au développement - coopération décentralisée</i>	21-déc-18	19-août-20	3
Commune de Corbeil Essonnes (91) <i>Situation financière et qualité des comptes</i>	27-mai-19	23-juil-20	5
Commune d'Aulnay-sous-Bois (93) <i>Situation financière</i>	10-juil-19	20-juil-20	16
Commune de Vitry sur Seine (94)	13-févr-19	09-déc-20	13
Département de l'Essonne (91) <i>Situation financière et qualité des comptes</i>	30-sept-19	28-sept-20	7
Commune de Yerres (91) <i>Restauration collective</i>	23-sept-19	15-oct-20	6
Département de l'Essonne (91) <i>Dépenses sociales</i>	30-sept-19	28-sept-20	6
Commune de Sèvres (92) <i>Situation financière et qualité des comptes</i>	26-sept-19	17-déc-20	9
Commune de Stains (93)	25-sept-19	17-déc-20	15
Commune La Celle Saint Cloud (78)	15-oct-19	15-déc-20	4
Commune de Fresnes (94) <i>Restauration collective</i>	21-nov-19	10-déc-20	10
Commune de Massy (91)	21-nov-19	17-déc-20	5
Commune de Viry Châtillon (91) <i>Situation financière et qualité des comptes</i>	28-nov-19	16-déc-20	2
Commune de Créteil (94) <i>Restauration collective</i>	09-déc-19	07-déc-20	8
Commune de Montigny le Bretonneux (78)	16-déc-19	14-déc-20	7
Région Île-de-France <i>Synthèse les îles de loisirs en région Île-de-France</i>	22-nov-19	19-nov-20	14

Source : chambre régionale des comptes, d'après les rapports de suites

En outre, trois organismes n'appartenant pourtant pas au périmètre défini par la loi NOTRé ont adressé spontanément un rapport de suivi à la chambre : le Service départemental d'incendie et de secours de Seine-et-Marne (SDIS 77), Yvelines Coopération Internationale et Développement et le syndicat intercommunal à vocation unique Colombes Clichy Collectivité Restauration (Hauts-de-Seine).

En 2021, aucun organisme n'a manqué à son obligation de présenter un rapport de suites devant son organe délibérant. Les 24 rapports de suites que la chambre a reçus sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau n° 8 : Rapports de suites concernant les recommandations 2020

Organisme	Date de l'assemblée délibérante de présentation du ROD	Date de réception du rapport de suites par la chambre	Nombre de recommandations
Commune de Nanterre <i>Restauration collective</i>	16-oct-19	19-févr-21	4
Ville de Paris <i>Politique de chauffage urbain à travers ses relations avec la Compagnie parisienne de chauffage urbain (CPCU)</i>	16-nov-19	24-nov-21	13
Région Île de France <i>« Nouvelles régions »</i>	05-mars-20	24-févr-21	14
Commune de Taverny <i>Restauration collective</i>	25-juin-20	13-juil-21	1
Commune de Puteaux <i>Restauration collective</i>	04-juin-20	4-juin-21	4
Commune de Yerres <i>Contrôle organique</i>	01-juil-20	6-juil-21	7
Commune de Gournay-sur-Marne	15-juil-20	18-juin-21	5
Ville de Paris <i>Gestion des Arrondissements</i>	24-juil-20	11-oct-21	12
Ville de Paris <i>Société anonyme d'exploitation du Palais omnisports de Paris Bercy</i>	24-juil-20	11-oct-21	4
Ville de Paris <i>Parc des expositions de la porte de Versailles</i>	24-juil-20	11-oct-21	1
Ville de Paris <i>Société d'exploitation de la Tour Eiffel (SETE)</i>	24-juil-20	11-oct-21	4
Ville de Paris <i>SPL Parisienne de photographie</i>	24-juil-20	11-oct-21	1
Communauté d'agglomération Paris Saclay	23-sept-20	20-oct-21	5
Association Paris Région Entreprises (Choose Paris Région)	24-sept-20	24-sept-21	2
Département du Val-d'Oise (95) <i>Aide sociale à l'enfance</i>	25-sept-20	24-nov-21	5
Commune de Trappes	28-sept-20	5-nov-21	8
Collectivité territoriale de Saint Pierre et Miquelon	29-sept-20	28-sept-21	7
Commune de Puteaux <i>Situation financière et qualité des comptes</i>	30-sept-20	11-août-21	6
Commune de Mantes la Jolie <i>Contrôle organique</i>	05-oct-20	27-oct-21	16
Commune de Nanterre <i>Contrôle organique</i>	05-oct-20	30-nov-21	9
Grand Paris Sud Est Avenir (EPT 11) <i>Médiathèque</i>	07-oct-20	8-oct-21	8
Département du Val-d'Oise (95) <i>Mineurs non accompagnés</i>	27-nov-20	2-déc-21	2
Commune de Mantes la Jolie <i>Police municipale</i>	30-nov-20	14-déc-21	7
Département du Val-d'Oise (95) <i>Maison départementale de l'enfance</i>	18-déc-20	23-déc-21	4

Source : chambre régionale des comptes, d'après les rapports de suites

2.4 La méthodologie d'analyse des recommandations

2.4.1 Les différents degrés de mise en œuvre

La chambre a suivi un mode précis de classement des recommandations selon six cotations relatives à leur degré de mise en œuvre. Cette grille de cotations est commune à la Cour et aux chambres régionales des comptes.

Tableau n° 9 : Méthodologie de classement des recommandations

Cotation	Analyse
Totalement mise en œuvre	L'organisme contrôlé a mis en œuvre la totalité des actions ou un ensemble complet d'actions permettant de répondre à la recommandation, même si les résultats escomptés n'ont pas encore été constatés.
Mise en œuvre en cours	L'organisme contrôlé a mis en œuvre une partie des actions nécessaires au respect de la recommandation qui se caractérise par un commencement d'exécution. Il démontre par ailleurs l'intention de compléter ces actions à l'avenir.
Mise en œuvre incomplète	L'organisme contrôlé a mis en œuvre une partie des actions nécessaires sans témoigner d'intention de les compléter à l'avenir.
Non mise en œuvre	Cette catégorie recouvre trois cas de figure : - L'organisme contrôlé indique ne pas avoir pris les dispositions nécessaires mais affirme avoir la volonté de le faire. Aucun commencement d'exécution n'est démontré ; - L'organisme contrôlé indique ne pas avoir pris les dispositions nécessaires et ne précise pas avoir le souhait de le faire à l'avenir ; - L'organisme contrôlé ne fait pas référence à la recommandation dans son rapport présentant les suites apportées aux recommandations de la chambre.
Refus de mise en œuvre	L'organisme contrôlé indique avoir pris note de la recommandation mais affirme ne pas avoir l'intention de la mettre en œuvre.
Devenue sans objet	Cette catégorie recouvre plusieurs cas de figure : - Les dispositions législatives ou réglementaires en vigueur au moment de la notification du rapport d'observations définitives ont été modifiées ou supprimées ; - L'organisme contrôlé ne dispose plus de la compétence concernée ; - L'organisme contrôlé a été dissout.

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France

2.4.2 La méthode pour évaluer le degré de mise en œuvre

2.4.2.1 L'analyse sur pièces des suites données aux recommandations

L'analyse des suites au regard des pièces justificatives apportées a permis de mieux apprécier et qualifier les actions entreprises par ces organismes. La grande majorité des rapports de suites reçus étaient accompagnée de pièces justificatives, même si ces dernières n'ont pas toujours appuyé l'ensemble des réponses aux recommandations. Il convient toutefois de relever que certains organismes, notamment la Ville de Paris et la région Île-de-France, n'ont pas accompagné spontanément leurs réponses de pièces justificatives.

Lorsque les pièces justificatives communiquées étaient insuffisantes ou inexistantes, les organismes ont systématiquement été sollicités afin de produire les pièces nécessaires, après une première analyse du rapport transmis.

Tableau n° 10 : Les demandes de pièces justificatives

	2020	2021
Nombre d'organismes auxquels une demande de pièces justificatives a été adressée	19	11
Nombre de rapports de suites concernés par une demande de pièces justificatives	24	17
Nombre de pièces justificatives transmises à la chambre	68	60

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France

Toutefois, afin de ne pas trop alourdir la procédure de suivi, la chambre a rationalisé ses demandes de pièces complémentaires. Par exemple, pour contrôler la mise en œuvre des recommandations liées au respect des obligations légales et réglementaires en matière de recrutement d'agents contractuels, elle s'est limitée à demander la production d'un échantillon des cinq contrats et pièces afférentes⁶ signés sur la période la plus récente et correspondant aux situations des agents les mieux rémunérés. De même, lorsqu'il s'est agi de contrôler la mise en place de certaines procédures (partenariats avec le comptable, réorganisations de services, etc.), la chambre a accepté comme pièce tout élément qui atteste l'effectivité de la mise en œuvre, à l'instar d'échanges de courriels au sein de l'organisme ou entre l'organisme et des tiers, de comptes rendus non signés de réunion ou de projets de notes de service.

Lorsque les pièces demandées n'ont pas été transmises, la recommandation a été considérée comme non mise en œuvre, l'examen de ces pièces étant nécessaire pour évaluer la portée des déclarations faites par les collectivités contrôlées.

La chambre a par ailleurs souhaité reporter en 2022 l'analyse du suivi des recommandations formulées dans deux rapports relatifs au département du Val-d'Oise (contrôle organique et politique d'insertion). En effet, si ce département a délibéré dans les délais impartis, il a transmis ses rapports de suites le 7 janvier 2022. En l'absence de pièces justificatives fournies, la chambre aurait pu considérer que les recommandations n'étaient pas mises en œuvre mais a préféré procéder à une demande de pièces. Une telle demande n'étant pas compatible avec les délais de dépôt de la présente synthèse. Le suivi des recommandations de ces deux rapports sera présenté dans la prochaine synthèse.

2.4.2.2 Très peu de recommandations ont vu leur mise en œuvre retardée par la crise sanitaire

Tableau n° 11 : Recommandations 2019 pour lesquelles la crise sanitaire a empêché ou retardé la mise en œuvre

Rapports	Recommandations	Références
Commune de Créteil	- Mettre en place une organisation ainsi que des outils de pilotage et de suivi de la politique de restauration collective - Conclure des conventions avec les organismes dont les agents bénéficient de l'accès aux restaurants administratifs communaux - Définir des objectifs pour chaque catégorie d'usagers de la restauration collective - Mettre en place une évaluation régulière de la satisfaction des différentes catégories d'usagers de la restauration collective - Mettre en place un plan contre le gaspillage alimentaire - Approfondir les critères de progressivité de la politique de tarification des usagers de la restauration collective - Asseoir les revalorisations tarifaires sur l'évolution du coût du service et sur un objectif de taux de prise en charge par les usagers - Etablir les coûts de revient moyen par usager du service de restauration collective et s'assurer que le prix du repas facturé est inférieur à ce coût	<i>Commune de Créteil, restauration collective, recommandations n°s 1 à 8</i>
Ville de Paris	Réalisation d'un tableau de bord de suivi des évaluations des actions subventionnées pour l'année 2019	<i>Ville de Paris, coopération décentralisée, recommandation n° 3</i>
Commune de Montigny-le-Bretonneux	Présentation en conseil municipal des rapports d'activité des sociétés délégataires d'un service public	<i>Commune de Montigny-le-Bretonneux, rappel au droit n° 1</i>
Commune de Fresnes	- Suivi de l'activité de la restauration scolaire - Intégration dans le plan pluriannuel de formation de la commune des formations spécifiques à la restauration scolaire	<i>Commune de Fresnes, restauration collective, recommandations n°s 2 et 6</i>
Région Île-de-France	Mise en place de la comptabilité analytique commune aux îles de loisirs	<i>Région Île-de-France, Devenir des îles de loisirs, recommandation n° 11</i>

Source : rapports de suites transmis entre le 1^{er} octobre 2019 et le 31 décembre 2020

⁶ En particulier, les déclarations de vacance de poste auprès du centre interdépartemental de gestion.

Tableau n° 12 : Recommandations 2020 pour lesquelles la crise sanitaire a empêché ou retardé la mise en œuvre

Rapports	Recommandations	Références
Commune de Nanterre	Unifier le fichier des débiteurs entre les différents logiciels et accorder au comptable une autorisation générale des poursuites afin d'améliorer le recouvrement des recettes tarifaires	<i>Commune de Nanterre, restauration collective, recommandation n° 3</i>
Commune de Puteaux	Réaliser des enquêtes de satisfaction qui soient annuelles, formalisées, approfondies et représentatives	<i>Commune de Puteaux, restauration collective, recommandation n° 3</i>
Ville de Paris	Engager avec la Ville de Paris une démarche visant à trouver un accord sur les modalités de calcul de la compensation à apporter à la SAEPOP ⁷ pour l'utilisation de la patinoire par les adhérents du club des Français Volants	<i>Société anonyme d'exploitation du Palais omnisports de Paris Bercy, recommandation n° 2</i>
Ville de Paris	Engager une réflexion avec les représentants du personnel sur un rattachement à une convention collective en lien avec l'activité principale de la SETE ⁸	<i>Société d'exploitation de la Tour Eiffel, recommandation n° 1</i>
Commune de Mantes-la-Jolie	Prendre une délibération fixant les cas de recours aux astreintes, les services et emplois concernés ainsi que leur modalité d'organisation et les modalités de recours aux indemnités horaires pour travail de nuit	<i>Commune de Mantes-la-Jolie, police municipale, rappel au droit n° 2</i>

Source : rapports de suites transmis entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2021

3 LES RÉSULTATS DU SUIVI DES RECOMMANDATIONS DE LA PÉRIODE 1^{ER} OCTOBRE 2018 - 31 DÉCEMBRE 2019

La présente analyse porte sur 263 recommandations contenues dans des rapports de la chambre examinés en assemblée délibérante entre le 1^{er} octobre 2018 et le 31 décembre 2019. Elle a été réalisée à partir des 30 rapports de suites adressés par les collectivités à la chambre entre le 1^{er} octobre 2019 et le 31 décembre 2020.

3.1 L'analyse statistique des suites données aux recommandations et observations de la chambre

3.1.1 Le classement régularité / performance

Les recommandations ont été classées selon qu'elles concernaient la régularité de la gestion (application par la collectivité contrôlée des normes comptables, financières et juridiques) ou la performance de la gestion (hors application d'une norme).

Au cours de la période sous revue, les recommandations se sont partagées en deux parts presque égales : 52 % sur la régularité de la gestion et 48 % sur la performance de la gestion.

Tableau n° 13 : Classement des recommandations par nature

Nature	Nombre de recommandations	Part dans le total (en %)
Performance	127	48
Régularité	136	52
Total général	263	100

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France

⁷ Société anonyme d'exploitation du palais omnisports de Paris-Bercy.

⁸ Société d'exploitation de la Tour Eiffel.

3.1.2 Le classement par grands domaines de gestion

Les recommandations ont également été classées selon sept grands domaines de la gestion publique locale. Les recommandations concernant les ressources humaines constituent 34 % du total. Cette forte représentation avait également été constatée dans le précédent rapport pour les recommandations de 2018, dont près de 40 % concernaient les ressources humaines.

Tableau n° 14 : Classement des recommandations par domaine

Domaines	Nombre de recommandations	Part dans le total (en %)
Achat	27	10
Comptabilité	39	15
Gestion des ressources humaines	90	34
Gouvernance et organisation interne	41	16
Relations avec les tiers	28	11
Situation financière	24	9
Situation patrimoniale	14	5
Total général	263	100

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France

3.1.3 Le degré de mise en œuvre des recommandations

Le taux de mise en œuvre des recommandations soumises aux assemblées délibérantes entre le 1^{er} octobre 2018 et le 31 décembre 2019 s'élève à 55 %. Il est identique à celui des recommandations de 2018 mais inférieur à celui des recommandations de 2017 (63 %).

Tableau n° 15 : Degré de mise en œuvre, tableau général

	Nombre de recommandations	Part dans le total (en %)
Mises en œuvre ou en cours de mise en œuvre	144	55
Non mises en œuvre ou incomplètement mises en œuvre	116	45
Total	260	100
<i>Pour information : Devenues sans objet</i>	3	
<i>Total nb de recos</i>	263	

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France

En ce qui concerne la mise en œuvre des recommandations, trois cotations sont plus particulièrement attribuées : « non mise en œuvre », « mise en œuvre en cours » et « totalement mise en œuvre ».

Tableau n° 16 : Degré de mise en œuvre, tableau détaillé

Degré de mise en œuvre	Nombre de recommandations	Part dans le total (en %)
Devenue sans objet	3	1
Mise en œuvre en cours	79	30
Mise en œuvre incomplète	31	12
Non mise en œuvre	71	27
Refus de mise en œuvre	14	5
Totalement mise en œuvre	65	25
Total général	263	100

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France

3.1.3.1 Le degré de mise en œuvre par nature

Les recommandations de régularité ont été mises en œuvre à 60 % et celles portant sur la performance à 51 %.

Tableau n° 17 : Degré de mise en œuvre des recommandations selon leur nature

	Part de mises en œuvre ou en cours de mise en œuvre	Part de non mises en œuvre ou incomplètement mises en œuvre	Total	Pour information : devenue sans objet
Régularité	79 (60 %)	54 (40 %)	133 (100 %)	3
Performance	65 (51 %)	62 (49 %)	127 (100 %)	0

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France

3.1.3.2 Le degré de mise en œuvre par domaine

Dans trois domaines, le taux de mise en œuvre est élevé, supérieur à 60 % : situation financière ; comptabilité ; gouvernance et organisation interne.

Dans deux domaines, il est légèrement supérieur à 50 % : achat ; ressources humaines.

Dans deux domaines, il est faible, à peine supérieur à 40 % : situation patrimoniale ; relations avec les tiers.

Tableau n° 18 : Degré de mise en œuvre des recommandations par domaine

Domaine	Part des mises en œuvre ou en cours de mise en œuvre	Part des non mises en œuvre ou incomplètement mises en œuvre	Total	Pour information : devenue sans objet	Total général
Achat	14 (52 %)	13 (48 %)	27 (100 %)		27
Comptabilité	25 (66 %)	13 (34 %)	38 (100 %)	1	39
Gestion des ressources humaines	45 (51 %)	43 (49 %)	88 (100 %)	2	90
Gouvernance et organisation interne	25 (61 %)	16 (39 %)	41(100 %)		41
Relations avec les tiers	12 (43 %)	16 (57 %)	28 (100 %)		28
Situation financière	17 (71 %)	7 (29 %)	24 (100 %)		24
Situation patrimoniale	6 (43 %)	8 (57 %)	14 (100 %)		14
Total général	144	116	260	3	263

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France

3.2 Les réponses non imposées par la loi NOTRe

3.2.1 Les réponses d'organismes « hors périmètre »

Trois organismes ont adressé spontanément un rapport de suivi à la chambre alors qu'ils n'appartiennent pas au périmètre défini par la loi Notre : il s'agit du service départemental d'incendie et de secours de Seine-et-Marne (SDIS 77), du groupement d'intérêt public Yvelines Coopération Internationale et Développement (YCID) et du syndicat intercommunal à vocation unique Colombes Clichy collectivité restauration (SIVU CO.CLI.CO – Hauts-de-Seine). Le taux de mise en œuvre des recommandations est de 68 %.

Tableau n° 19 : Degré de mise en œuvre concernant les organismes hors loi NOTRé

	Part de mises en œuvre ou en cours de mise en œuvre	Part de non mises en œuvre ou incomplètement mises en œuvre	Nbre recos	Pour info : devenue sans objet	Total
YCID	3 (50 %)	3 (50 %)	6 (100 %)	1	7
SDIS 77	1 (33 %)	2 (67 %)	3 (100 %)	1	4
SIVU CO.CLI.CO	9 (90 %)	1 (10 %)	10 (100 %)	1	11
Total hors périmètre	13 (68 %)	6 (32 %)	19 (100 %)	3	22

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France

Les recommandations portent pour 40 % d'entre elles sur la régularité et pour 60 % sur la performance.

Tableau n° 20 : Classement régularité / performance concernant les organismes hors loi NOTRé

	YCID	SDIS 77	CO.CLI.CO	Total
Régularité	2 (29 %)	1 (25 %)	6 (54 %)	9 (41 %)
Performance	5 (71 %)	3 (75 %)	5 (46 %)	13 (59 %)
Total	7 (100 %)	4 (100 %)	11 (100 %)	22 (100 %)

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France

Les recommandations ayant trait à la gestion des ressources humaines sont les plus nombreuses (36 %) ; suivent celles traitant de la gouvernance et de l'organisation interne (23 %) puis celles sur les relations avec les tiers (18 %).

Tableau n° 21 : Classement par domaines concernant les organismes hors loi NOTRé

	YCID	SDIS 77	CO.CLI.CO	Total
Gouvernance et organisation interne	2	1	2	5 (23 %)
Gestion des ressources humaines	0	3	5	8 (36 %)
Achats	0	0	1	1 (4,5 %)
Comptabilité	0	0	1	1 (4,5 %)
Relations avec les tiers	3	0	1	4 (18 %)
Situation financière	2	0	1	3 (14 %)
Situation patrimoniale	0	0	0	0 (0 %)
Total	7	4	11	22 (100 %)

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France

3.2.2 Les réponses aux observations non formalisées par une recommandation

Outre les suites données aux recommandations, deux communes⁹ ont fourni spontanément des éléments sur les suites données aux observations formulées dans les rapports de la chambre. Ainsi, 32 observations ont fait l'objet de développements sur les actions entreprises à la suite du contrôle de la chambre. Ceux-ci ont parfois été appuyées de pièces justificatives. Près du tiers ont porté sur les ressources humaines.

Tableau n° 22 : Réponses des organismes à des observations

	Comptabilité Situation financière	Relations avec les tiers	Ressources Humaines	Achat	Gouvernance Organisation interne	Total
Cne de Stains	1	6	7	0	5	19
Cne de Massy	4	1	4	4	0	13
Total	5	7	11	4	5	32

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France

⁹ Les communes de Stains (Seine-Saint-Denis) et de Massy (Essonne).

3.3 L'analyse par domaines du suivi des recommandations

3.3.1 Le domaine de la gouvernance et de l'organisation interne

Près de 16 % des recommandations – soit 41 recommandations – ont porté sur la gouvernance et l'organisation interne des organismes contrôlés. Elles ont été mises en œuvre à 61 %. Deux catégories de recommandations peuvent être identifiées :

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

Tableau n° 23 : Suivi des recommandations sur la gouvernance et l'organisation interne

Catégorie	Part de mises en œuvre ou en cours de mise en œuvre	Part de non mises en œuvre ou incomplètement mises en œuvre	Total
Gouvernance	20 (62,5 %)	12 (37,5 %)	32 (100 %)
Organisation interne	5 (56 %)	4 (44 %)	9 (100 %)
Total	25 (61 %)	16 (39 %)	41 (100 %)

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France

3.3.1.1 Les bonnes pratiques relevées en matière de gouvernance et d'organisation interne

La chambre avait recommandé à la région Île-de-France d'établir un guide de la lutte contre le gaspillage alimentaire dans les lycées publics conformément à une délibération passée en Conseil régional en 2014 (*Région Île-de-France, La politique de restauration scolaire, rappel au droit n° 1*). La région a indiqué dans son rapport de suites avoir engagé en 2018 des investissements d'un montant de 1,22 M€ pour des équipements permettant de limiter le gaspillage. Elle a précisé que le guide a été mis en place et que, pour les lycées, des fiches thématiques ont été rédigées.

L'une des recommandations adressées au département de l'Essonne portait sur les outils statistiques permettant d'approfondir la connaissance de la population des allocataires du revenu de solidarité active (RSA) en vue de renforcer l'efficacité de la politique départementale d'insertion (*Département de l'Essonne, Dépenses sociales, recommandation n° 2*). Le département a indiqué avoir eu recours aux services d'un prestataire extérieur. L'examen de la commande relative à ce marché montre la volonté du département de développer les outils permettant d'approfondir la connaissance de ce public, incluant un diagnostic socio-économique, un bilan des besoins et un bilan quantitatif. Même si le résultat de cette étude n'est pas encore finalisé, la démarche est entamée et cette recommandation est donc considérée comme totalement mise en œuvre.

3.3.1.2 Les points à améliorer en matière de gouvernance et d'organisation interne

La chambre a recommandé à la Ville de Paris que, sur le site paris.fr, soit inclus dans le coût de l'action internationale l'ensemble des dépenses liées à cette politique et non plus les seules dépenses concernant l'aide publique au développement (*Ville de Paris, La coopération décentralisée, recommandation n° 1*). La Ville de Paris a opposé un refus de mise en œuvre estimant que les données sont accessibles via les délibérations votées en Conseil de Paris et notamment celle sur le budget alloué à la délégation générale aux relations internationales. Elle a aussi répondu que l'ensemble des dépenses sont publiées par le ministère en charge des affaires étrangères dans son rapport sur l'aide publique au développement.

Par ailleurs, la chambre avait suggéré à la région Île-de-France, concernant le devenir des îles de loisirs, d'adopter une clef de financement des syndicats basée sur une dotation unique de l'ensemble de ses membres permettant de couvrir leurs besoins en fonctionnement et en investissement (*Région Île-de-France, Devenir des îles de loisirs, recommandation n° 6*). La région a répondu que cette nouvelle clef de financement nécessite un accord préalable de l'ensemble des collectivités membres des syndicats, qui n'est pas encore acquis, sans préciser les démarches engagées dans ce but. La recommandation est considérée comme non mise en œuvre, même si la région a précisé escompter le retour à un modèle économique plus équilibré grâce à la création de la société d'économie mixte Île-de-France Loisirs.

3.3.2 Le domaine des ressources humaines

Les 90 recommandations portant sur les ressources humaines ont représenté 34 % du nombre total de recommandations. Elles se divisent en 4 catégories : gestion du service ressources humaines (RH), indemnités, statut des agents et temps de travail. Ces recommandations ont globalement été mises en œuvre à 51 %, la catégorie concernant les indemnités ayant le degré de mise en œuvre le plus faible (33 %).

Tableau n° 24 : Suivi des recommandations en matière de ressources humaines

Catégorie	Part de mises en œuvre ou en cours de mise en œuvre	Part de non mises en œuvre ou incomplètement mises en œuvre	Total	Pour information : devenue sans objet	Total
Gestion RH (GPEEC ¹⁰ , prévention de l'absentéisme, assurance chômage, etc.)	10 (53 %)	9 (47 %)	19 (100 %)		19
Indemnités (heures supplémentaires, astreintes, avantages en nature, primes irrégulières, etc.)	11 (33 %)	22 (67 %)	33 (100 %)	2	35
Statut des agents (contractuels, emplois fonctionnels, recrutements, etc.)	13 (68 %)	6 (32 %)	19 (100%)		19
Temps de travail (respect de la durée légale, cumul activités, etc.)	11 (65 %)	6 (35 %)	17		17
Total général	45 (51 %)	43 (49 %)	88 (100 %)	2	90

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France

3.3.2.1 Les bonnes pratiques relevées en matière de ressources humaines

En ce qui concerne l'obligation d'installer un système automatisé de contrôle du temps de travail, la commune de Bobigny (Seine-Saint-Denis) a répondu de manière complète à la recommandation de la chambre (*Commune de Bobigny, rappel au droit n°10*). Elle a entamé un déploiement progressif avec dix badgeuses réparties sur huit sites, a équipé chaque agent d'une carte professionnelle et s'est dotée d'un nouveau logiciel de gestion du temps de travail.

Plusieurs recommandations portaient sur le respect de la durée légale du temps de travail de 1 607 heures par an. A la suite de la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019, le respect de cette obligation s'impose à toutes les collectivités depuis le 1^{er} janvier 2022. Plusieurs collectivités ont préparé activement cette échéance. Ainsi, les communes de Viry-Châtillon (Essonne), Sèvres (Hauts-de-Seine) et Stains (Seine-Saint-Denis) ont transmis à la chambre les comptes rendus de comités techniques et de groupes de travail au cours desquels ont été soumises aux organisations syndicales plusieurs options envisageables pour aboutir au respect des 1 607 heures. De plus, la commune de Bagnolet (Seine-Saint-Denis) n'a pas encore établi de feuille de route sur ce dossier mais elle a conclu une convention avec le centre interdépartemental de gestion pour être accompagnée (*Commune de Viry-Châtillon recommandation n° 2, Commune de Stains, rappel au droit n° 8, Commune de Bagnolet, rappel au droit n° 9, Commune de Sèvres, rappel au droit n° 5*).

¹⁰ Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences.

Ces mesures engendreront d'importantes économies de gestion. Les rapports d'observations définitives évaluaient le surcoût global pour ces 4 communes à 83 équivalents temps plein (ETP), ce qui correspond à plus de 5 M€ par an.

Tableau n° 25 : Surcoût qui pourra être réduit grâce aux mesures d'ajustement du temps de travail mises en œuvre

Commune	Nombre d'heures travaillées en 2018	Surcoût en équivalent temps plein
Viry-Châtillon	1 512	22,5
Sèvres	1 584	5
Bagnolet	1 512	55,5
Stains	1 526	45

Source : rapports d'observations définitives adressés à ces trois communes

Enfin, afin de garantir l'égal accès aux emplois publics, il est nécessaire de laisser un délai suffisant entre la déclaration de vacance de poste et le recrutement. La commune de Bagnolet (Seine-Saint-Denis), suite à une recommandation de la chambre sur ce point, a publié systématiquement l'avis de vacance de poste deux mois avant le recrutement (*Commune de Bagnolet, rappel au droit n° 7*).

3.3.2.2 Les points à améliorer en matière de ressources humaines

La chambre a recommandé à la commune de Draveil (Essonne) de mettre en place un système automatisé de contrôle du temps de travail. Cette recommandation a donné lieu à un refus de mise en œuvre, la commune estimant trop élevé le coût d'installation de ce système (*Commune de Draveil, rappel au droit n° 7*).

De plus, plusieurs communes ne respectant pas la durée légale du travail n'ont pas de démarché préparatoire pour corriger ce manquement. Les communes de Corbeil-Essonnes (Essonne) et d'Aulnay-sous-Bois (Seine-Saint-Denis) ont indiqué attendre le renouvellement issu des élections municipales. Ainsi sur la période couverte par l'exercice de suivi des recommandations, aucune avancée n'a été constatée. (*Commune de Corbeil-Essonnes, rappel au droit n° 1, Commune d'Aulnay-sous-Bois, recommandation n° 4*). Le surcoût lié au non-respect de la durée légale du travail a été évalué par la chambre à 50 ETP pour Corbeil-Essonnes et à 83 ETP pour Aulnay-sous-Bois.

La commune de Grigny (Essonne) a mis en œuvre de manière incomplète la recommandation de la chambre concernant la durée légale du travail : elle a adopté des mesures permettant de passer de 1 537 à 1 578 heures annuelles (*Commune de Grigny, rappel au droit n° 2*). Le surcoût lié au temps de travail fixé à 1 537 heures était de 29 ETP. Ainsi, avec la mise en œuvre incomplète de la recommandation, il n'est plus que de 12 ETP, soit une économie de 0,7 M€ par an.

La chambre avait recommandé à la commune de Chatenay-Malabry (Hauts-de-Seine) d'adopter un règlement intérieur fixant les horaires de travail et l'organisation des services. La commune a refusé de mettre en œuvre cette mesure, estimant qu'un règlement intérieur est un document trop contraignant et rappelant qu'il n'est pas obligatoire (*Commune de Chatenay-Malabry, Situation financière, recommandation n° 3*).

La question de l'arrêt du versement des primes irrégulières a été problématique. Ainsi la commune de Corbeil-Essonnes (Essonnes) a refusé de mettre fin au versement de l'indemnité dite du 13^{ème} mois (*Commune de Corbeil-Essonnes, recommandation n° 4*). La commune de Montigny-le-Bretonneux (Yvelines) a indiqué qu'elle était prête à envisager la régularisation d'une prime dans le cadre du régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (Rifseep) mais seulement lorsque le Rifseep pourra être versé aux policiers municipaux et agents de la filière artistique (*Commune de Montigny-le-Bretonneux, rappel au droit n° 5*). Le département de l'Essonnes a corrigé de manière incomplète sa situation vis-à-vis des primes irrégulières : il a régularisé les primes concernées dans le cadre du Rifseep mais, pour les agents qui étaient déjà au plafond de leur régime indemnitaire, la perte liée à cette mesure a été compensée par une indemnité compensatrice (*Département de l'Essonnes, Situation financière, rappel au droit n° 2*). De même, la commune de Stains (Seine-Saint-Denis) a intégré les primes irrégulières dans le Rifseep, mais à cette fin elle a institué un complément indemnitaire annuel (CIA) fixe, alors que celui-ci doit selon les textes être variable (*Commune de Stains, rappel au droit n° 9*).

Dans son rapport sur le devenir des îles de loisirs, la chambre avait recommandé à la région Île-de-France d'organiser le remboursement sur une base volontaire des indemnités irrégulièrement versées aux élus (*Région Île-de-France, Devenir des îles de loisirs, recommandation n° 10*). Aucun remboursement n'ayant été effectué, il peut être considéré qu'il y a eu refus de mettre en place la mesure recommandée, même si un courrier proposant le remboursement volontaire a été adressé aux élus concernés par la région.

Enfin, la Ville de Paris a refusé de mettre en œuvre deux recommandations (*Ville de Paris, Compétences scolaires et périscolaires, recommandations n°s 1 et 2*). Il s'agissait tout d'abord de mettre fin à la mise à disposition de professeurs de la ville pour l'enseignement du sport, de la musique et des arts. La Ville de Paris reconnaît le coût de ce dispositif (40,5 M€) mais estime qu'il s'agit d'un atout important pour les jeunes parisiens et ne souhaite pas y renoncer. L'autre recommandation visait à supprimer le régime dérogatoire des décharges de service accordées aux directeurs d'écoles. Les seuils sont plus favorables que ceux définis par le ministère de l'éducation nationale, ce qui donne lieu à un remboursement par la Ville, via une convention, afin que le ministère finance les personnels remplaçants rendus nécessaires par ce système de décharge plus avantageux. Ce dispositif de remboursement représente un coût annuel de 18,7 M€. Le coût global lié au refus de mise en œuvre par la Ville de Paris de ces deux recommandations s'élève à près de 60 M€ par an.

3.3.3 Le domaine des achats

27 recommandations, soit 10 % des recommandations, ont concerné les achats publics. Ces recommandations relèvent de deux catégories :

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

Le degré de mise en œuvre des recommandations, à hauteur de 52 %, est relativement faible. Plus précisément, les deux tiers des recommandations de régularité ont été mise en œuvre, mais moins de la moitié des recommandations de performance. Ce faible taux de mise en œuvre des recommandations est d'autant plus problématique qu'il concerne pour certaines des dispositifs indispensables, comme l'utilisation d'une nomenclature des achats ou d'un règlement intérieur des marchés. Certaines collectivités, toutefois, envisagent de mettre en œuvre la recommandation de la chambre dans un horizon supérieur à un an.

Tableau n° 26 : Suivi des recommandations en matière d'achats

Catégorie	Part de mises en œuvre ou en cours de mise en œuvre	Part de non mises en œuvre ou incomplètement mises en œuvre	Total
Nomenclature des achats	5 (62,5 %)	3 (37,5 %)	8 (100 %)
Respect des principes de la commande publique	9 (47 %)	10 (53 %)	19 (100 %)
Total	14 (52 %)	13 (48 %)	27 (100 %)

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France

3.3.3.1 Les bonnes pratiques relevées en matière d'achats

Pour répondre aux trois recommandations ayant trait à la commande publique, la commune de Stains (Seine-Saint-Denis) a proposé une palette de méthodes et outils (*Commune de Stains, rappels au droit n°s 6 et 7, recommandation n° 2*). Il lui était recommandé de réaliser des mises en concurrence selon les seuils réglementaires, de sécuriser juridiquement les procédures mises en œuvre en améliorant la définition des besoins et d'instaurer une analyse périodique et rétrospective des achats afin d'identifier les familles d'achats homogènes.

En réponse, la commune de Stains a mis en place un guide pratique de la commande publique et des formations à destination des agents. Elle a actualisé ses fiches d'autorisation de passation de marchés et organisé la planification et la programmation des achats. Un bilan de la nomenclature des achats a également été réalisé. Enfin, la commune a confié l'analyse des offres au service juridique et non plus aux services opérationnels qui définissent les besoins. Ces mesures constituant un ensemble complet, la chambre a estimé que les trois recommandations étaient totalement mises en œuvre.

3.3.3.2 Les points à améliorer en matière d'achats

La chambre avait recommandé à la commune de Draveil (Essonne) d'automatiser dans le logiciel financier le contrôle des engagements passés en dehors d'une procédure de marché. La commune n'a pas mis en œuvre cette recommandation, considérant que la mise en œuvre d'un tel contrôle engendrerait des coûts trop importants de mise à jour du logiciel, de paramétrage et de formation des agents (*Commune de Draveil, Recommandation n° 3*).

La commune de Sèvres (Hauts-de-Seine) avait à élaborer une nomenclature des achats. En réponse, elle a indiqué envisager de constituer une base de données d'achats à partir du traitement d'extractions financières sur plusieurs années qui lui permettra de cartographier ses masses d'achats de fournitures et de services par typologie et par service gestionnaire. Malgré cette volonté affichée, la chambre n'a pu que constater l'absence d'un commencement de mise en œuvre (*Commune de Sèvres, Situation financière, recommandation n° 4*).

Enfin, la chambre avait demandé à la commune de Massy (Essonne) de se conformer au code de la commande publique qui définit limitativement les cas dans lesquels les contrats de concession peuvent être modifiés. En effet, pour certaines conventions de concession en matière de zones d'aménagement concerté (Zac), le cumul des modifications avait conduit à modifier substantiellement les opérations projetées et l'équilibre des contrats. Cela aurait dû conduire la commune à une nouvelle procédure de publicité et de mise en concurrence. En réponse, la commune a présenté les mêmes arguments que lors du contrôle, justifiant le nombre élevé d'avenants par la durée des concessions des Zac et rappelant sa volonté de concéder ces Zac à une société d'économie mixte. La chambre a estimé que cette réponse s'apparentait à un refus de mise en œuvre (*Commune de Massy, rappel au droit n° 5*).

3.3.4 Le domaine de la comptabilité

Les 39 recommandations dans le domaine de la comptabilité ont porté sur trois sujets : la gestion des enjeux financiers ; la gestion comptable ; l'organisation et la planification. Une recommandation est devenue sans objet. Sur les 38 recommandations restantes, 66 % ont été mises en œuvre. Ce taux s'élève à 86 % pour les recommandations portant sur les règles de gestion comptable.

Tableau n° 27 : Suivi des recommandations en matière de comptabilité

Catégorie	Part de mises en œuvre ou en cours de mise en œuvre	Part de non mises en œuvre ou incomplètement mises en œuvre	Total	Pour information : devenue sans objet	Total général
Enjeux financiers (amortissements, tarifs, etc.)	9 (53 %)	8 (47 %)	17 (100 %)	1	18
Gestion comptable (tenue des annexes, RAR ¹¹ , etc.)	12 (86 %)	2 (14 %)	14 (100 %)		14
Organisation et planification (comptabilité analytique, PPI ¹² , etc.)	4 (57 %)	3 (43 %)	7 (100 %)		7
Total général	25 (66 %)	13 (34 %)	38 (100 %)		39

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France

3.3.4.1 Les bonnes pratiques relevées en matière de comptabilité

Plusieurs recommandations appelaient à actualiser les délibérations sur les amortissements, conformément aux dispositions du code général des collectivités territoriales (CGCT) applicables depuis 2016. Des amortissements précis sont nécessaires pour garantir la fiabilité des comptes et assurer la bonne gestion du patrimoine. Les communes de Chatenay-Malabry (Hauts-de-Seine), Corbeil-Essonnes (Essonnes) et Sèvres (Hauts-de-Seine) ont adopté une nouvelle délibération complétant la liste des biens amortissables, actualisant les durées d'amortissement et, pour Sèvres, précisant les durées d'amortissement des subventions d'équipement (*Commune de Chatenay-Malabry, Contrôle organique, recommandation n° 1, Commune de Corbeil-Essonnes, Situation financière, recommandation n° 2, Commune de Sèvres, Situation financière, recommandation n° 2*).

La commune de Sevrans (Seine-Saint-Denis) a mandaté 50 000 € pour régler des intérêts moratoires. Cette démarche avait été recommandée afin de se mettre en conformité avec le décret du 29 mars 2013 relatif à la lutte contre les retards de paiement dans les contrats de la commande publique (*Commune de Sevrans, Situation financière, rappel au droit n° 2*).

3.3.4.2 Les points à améliorer en matière de comptabilité

La comptabilité analytique permet de présenter les coûts et recettes par politique publique et ainsi de mieux piloter l'action publique locale. La chambre a recommandé à plusieurs reprises de mettre en place cet outil. Elle en a fait la recommandation à la région Île-de-France et à la commune de Yerres à l'occasion de l'enquête sur la restauration scolaire. Ces deux recommandations ont été mises en œuvre de manière incomplète : les documents transmis sont trop partiels pour permettre d'isoler le coût de cette politique de restauration (*Région Île-de-France, Restauration scolaire, recommandation n° 3, Commune de Yerres, Restauration collective, recommandation n° 2*).

¹¹ Restes à réaliser.

¹² Programme pluriannuel d'investissement.

Au sujet de la constitution de provisions, la commune de Bagnolet (Seine-Saint-Denis) a satisfait de manière incomplète aux préconisations de la chambre : elle a bien constitué des provisions pour les admissions en non-valeur et pour les créances éteintes, mais aucune pour les risques liés aux contentieux (*Commune de Bagnolet, recommandation n° 2*).

Enfin, la chambre avait recommandé à la commune d'Aulnay-sous-Bois (Seine-Saint-Denis) de régler les intérêts moratoires auxquels elle était soumise : la commune a bien déclaré avoir réalisé une inscription budgétaire sur ce sujet mais, suite aux demandes de la chambre, il est apparu qu'aucun mandatement n'avait été réalisé (*Commune d'Aulnay-sous-Bois, Situation financière, rappel au droit n° 1*).

3.3.5 Le domaine des relations avec les tiers

11 % des recommandations formulées ont trait aux relations avec des tiers. Celles-ci comprennent les recommandations relatives :

- aux relations des collectivités territoriales avec les associations et/ou des prestataires (subventions, bilans d'activités, aides en nature, mises à disposition) ;
- à la prévention des conflits d'intérêts et au respect des règles de démocratie locale.

Tableau n° 28 : Suivi des recommandations sur les relations avec les tiers

Catégorie	Part de mises en œuvre ou en cours de mise en œuvre	Part de non mises en œuvre ou incomplètement mises en œuvre	Nombre de recommandations
Subventions, bilan d'activités, aides en nature et mises à disposition	11 (44 %)	14 (56 %)	25 (100 %)
Conflits d'intérêts	1 (33 %)	2 (67 %)	3 (100 %)
Total	12 (43 %)	16 (57 %)	28 (100 %)

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France

3.3.5.1 Les bonnes pratiques en matière de relations avec les tiers

La chambre avait invité le département des Yvelines à demander aux collectivités et associations bénéficiaires de subventions via le dispositif « Yvelines partenaires du développement » de produire des rapports narratifs et financiers exhaustifs retraçant leurs actions. Le département a alors alerté ses partenaires sur le niveau de coopération attendue. Les six rapports produits par les collectivités étrangères concernées sont relativement complets. Cette recommandation, totalement mise en œuvre, permet de rendre plus lisible la contrepartie des aides au développement versées (*Département des Yvelines, Développement économique et coopération décentralisée, recommandation n° 3*).

La chambre avait demandé à la commune de Bagnolet (Seine-Saint-Denis) de comptabiliser les moyens en nature accordés aux associations et, à ce titre, de renseigner les annexes des comptes administratifs, ce à quoi la commune s'est employée. Cette recommandation totalement mise en œuvre permet d'améliorer le niveau d'information des citoyens (*Commune de Bagnolet, rappel au droit n° 12*).

Enfin, la chambre avait préconisé à la Ville de Paris de mettre en place un dispositif de consultation par les usagers des devis types produits par les entreprises de pompes funèbres habilitées. En réponse, la Ville a précisé que les devis types avaient été publiés sur le site paris.fr depuis ce rappel au droit. De fait, à la page internet concernée, la chambre a constaté que près de la moitié des 180 entreprises habilitées ont transmis leur devis type. Estimant cette proportion significative, cette recommandation est considérée comme en cours de mise en œuvre. (*Ville de Paris, Les cimetières parisiens, rappel au droit n° 1*).

3.3.5.2 Les points à améliorer en matière de relations avec les tiers

La commune de Sevran (Seine-Saint-Denis) était invitée à signer des conventions de mise à disposition d'agents avec deux associations et à prévoir le remboursement de ces mises à disposition. La chambre a pu constater qu'une partie seulement de la recommandation avait été mise en œuvre. Les conventions ont été signées mais sans versement de remboursement (*Commune de Sevran, Situation financière, rappel au droit n° 8*).

La chambre avait recommandé à la commune de Vitry-sur-Seine (Val-de-Marne), à défaut de missions d'intérêt local suffisant, de mettre un terme au financement différencié des structures locales des organisations syndicales représentatives. La commune a refusé de mettre en œuvre cette recommandation, estimant que l'intérêt local de ces organisations était avéré. Elle a maintenu la différenciation des subventions versées selon le nombre d'adhérents (*Commune de Vitry-sur-Seine, Situation financière, rappel au droit n° 1*).

Enfin, la chambre avait recommandé à la commune de Bobigny (Seine-Saint-Denis) que les élus exerçant des mandats dans des associations s'abstiennent aux débats et délibérations concernant ces associations, que des délégations de signature soient différenciées au regard de ces mandats et que la loi de 2013 relative à la transparence de la vie publique en matière de déclaration d'intérêts soit mise en œuvre. En réponse, la commune a indiqué avoir réalisé un guide de la non-participation d'élus aux délibérations ainsi qu'un vade-mecum des relations élus-agents. En revanche, elle n'a rien mentionné à propos de la mise en œuvre de la loi de 2013 en matière de déclarations d'intérêts et d'adoption des arrêtés municipaux pris en conséquence, le cas échéant. La recommandation est donc considérée comme incomplètement mise en œuvre (*Commune de Bobigny, recommandation n° 10*).

3.3.6 La situation financière

L'analyse de la situation financière des collectivités contrôlées a donné lieu à 24 recommandations réparties en 3 catégories : élaboration des documents financiers, gestion des ressources et gestion des dépenses. Le taux de mise en œuvre de ces recommandations s'élève à 71 % au niveau global, ce taux étant un peu moins élevé au niveau des recommandations portant sur la gestion des dépenses.

Tableau n° 29 : Suivi des recommandations en matière de situation financière

Catégorie	Part de mises en œuvre ou en cours de mise en œuvre	Part de non mises en œuvre ou incomplètement mises en œuvre	Total
Documents financiers (budget annexe, ROB ¹³ , etc.)	7 (78 %)	2 (22 %)	9 (100 %)
Gestion des ressources (créances, tarification, trésorerie, fiscalité, etc.)	5 (71 %)	2 (29 %)	7 (100 %)
Gestion des dépenses (provisions, redevances, relations avec les tiers, etc.)	5 (62,5 %)	3 (37,5 %)	8 (100 %)
Total général	17 (71 %)	7 (29 %)	24 (100 %)

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France

Plusieurs bonnes pratiques ont pu être observées. Par exemple, en matière de publication des documents budgétaires, la chambre a recommandé à la commune de La Celle-Saint-Cloud (Yvelines) de publier sur son site internet l'ensemble des documents budgétaires, conformément aux dispositions du CGCT, ce qui a été fait (*Commune de La Celle-Saint-Cloud, rappel au droit n° 1*).

¹³ Rapport d'orientation budgétaire.

Des points d'amélioration demeurent. Par exemple, la chambre a recommandé à la commune de Créteil (Val-de-Marne) de conclure des conventions avec les organismes dont les agents bénéficient de l'accès aux restaurants administratifs communaux afin d'établir leur contribution financière au fonctionnement. La commune n'a mis en place aucune mesure portant sur ce point (*Commune de Créteil, Restauration collective, recommandation n° 2*).

3.3.7 La situation patrimoniale

Dans ce domaine, 14 recommandations ont été formulées, soit 5 % du nombre total de recommandations. Elles ont concerné l'inventaire et la gestion du patrimoine (et notamment la gestion des baux à long terme par la Ville de Paris), l'inventaire physique et comptable et la qualité de l'information budgétaire.

Tableau n° 30 : Suivi des recommandations en matière de situation patrimoniale

Domaine	Part de mises en œuvre ou en cours de mise en œuvre	Part de non mises en œuvre ou incomplètement mises en œuvre	Total général
Gestion du patrimoine	0	5 (100 %)	5 (100%)
Inventaire physique et comptable	5 (71 %)	2 (29 %)	7 (100 %)
Qualité de l'information budgétaire	1 (50 %)	1 (50 %)	2 (100 %)
Total général	6 (43 %)	8 (57 %)	14 (100 %)

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France

3.3.7.1 Les bonnes pratiques en matière de situation patrimoniale

La moitié des recommandations concernant le patrimoine portait sur la nécessité d'en tenir un inventaire fiable. Ces recommandations sont très fréquemment en cours de mise en œuvre. Dans la mesure où la mise en place d'un inventaire fiable est un travail de long terme, ce type de recommandations ne peut être totalement mis en œuvre sur une période de 12 mois.

Certaines communes, à la suite de la recommandation de la chambre, se sont montrées particulièrement volontaristes et efficaces. Ainsi, la commune de Villeparisis (Seine-Saint-Denis) a conclu une convention avec une société pour la gestion de son inventaire. Elle a mis aux enchères du matériel réformé et apuré certains actifs qui correspondaient à des immobilisations financières irrécouvrables (*Commune de Villeparisis, recommandation n° 3*).

De même, la commune de Bagnolet (Seine-Saint-Denis) a entamé un travail d'apurement du compte relatif aux immobilisations en cours afin d'intégrer le patrimoine dans le compte concernant les immobilisations corporelles. Des copies d'écran du logiciel financier ont été transmises par la commune et ont permis de montrer l'avancée de ce travail (*Commune de Bagnolet, rappel au droit n° 4*).

3.3.7.2 Les points à améliorer en matière de situation patrimoniale

Les recommandations concernant la gestion du patrimoine n'ont pas été mises en œuvre ou de manière incomplète. Elles étaient pour la plupart adressées à la Ville de Paris dans le cadre de l'opération d'aménagement des Halles. Trois d'entre elles portaient sur les baux à long terme et appelaient à préciser la stratégie de la Ville concernant ce type de contrat ou à prévoir une clause de sortie (*Ville de Paris, Opération d'aménagement des Halles, recommandations n°s 1, 2 et 3*).

L'une de ces recommandations est concernée par un refus de mise en œuvre (*Ville de Paris, Opération d'aménagement des Halles, recommandation n° 1*). La chambre recommandait de soumettre à des mesures de publicité et de mise en concurrence les cessions de biens immobiliers de la Ville ou la mise à disposition de son domaine à des sociétés commerciales. En réponse à cette recommandation, la Ville de Paris a repris ce qu'elle répondait aux observations provisoires de la chambre : « *les cessions amiables sans mise en concurrence ont concerné, conformément [aux] avis [du Conseil du patrimoine], soit des biens dont les caractéristiques sont peu favorables à ce que plusieurs acquéreurs potentiels se déclarent intéressés, soit des biens ne pouvant être cédés qu'à un acquéreur identifié comme seul à même de conclure, dans les conditions les plus favorables pour la collectivité, en termes de prix ou de projet développé* ».

4 LES RÉSULTATS DU SUIVI DES RECOMMANDATIONS DE L'ANNÉE 2020

La présente analyse porte sur 149 recommandations contenues dans des rapports de la chambre examinés en assemblée délibérante entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2020. Elle a été réalisée à partir des 24 rapports de suites adressés par les collectivités à la chambre entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2021.

4.1 L'analyse statistique

4.1.1 Le classement régularité / performance

La majorité des recommandations (55 %) ont porté sur la performance de la gestion et 45 % sur la régularité de la gestion des organismes contrôlés. Pour les recommandations de l'exercice précédent, le ratio était de 48 % pour la performance et 52 % pour la régularité.

Tableau n° 31 : Classement des recommandations par nature

Nature	Nombre de recommandations	Part dans le total (en %)
Performance	82	55
Régularité	67	45
Total général	149	100

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France

4.1.2 Le classement par grands domaines de gestion

Les recommandations concernant les ressources humaines sont les plus nombreuses avec près d'un tiers du total.

Tableau n° 32 : Classement des recommandations par domaine

Domaines	Nombre de recommandations	Part dans le total (en %)
Achat	4	3
Comptabilité	22	15
Gestion des ressources humaines	48	32
Gouvernance et organisation interne	33	22
Relations avec les tiers	6	4
Situation financière	31	21
Situation patrimoniale	5	3
Total général	149	100

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France

4.1.3 Le degré de mise en œuvre des recommandations

Les recommandations adressées en 2020 ont été mises en œuvre à hauteur de 54 %.

Tableau n° 33 : Degré de mise en œuvre, tableau général

	Nombre de recommandations	Part dans le total (en %)
Mises en œuvre ou en cours de mise en œuvre	80	54
Non mises en œuvre ou incomplètement mises en œuvre	69	46
Total	149	100

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France

Deux cotations sont plus particulièrement attribuées : « non mise en œuvre » et « totalement mise en œuvre ».

Tableau n° 34 : Degré de mise en œuvre, tableau détaillé

Degré de mise en œuvre	Nombre de recommandations	Part dans le total (en %)
Mise en œuvre en cours	29	19
Mise en œuvre incomplète	4	3
Non mise en œuvre	56	38
Refus de mise en œuvre	9	6
Totalement mise en œuvre	51	34
Total général	149	100

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France

4.1.3.1 Le degré de mise en œuvre par nature

Les recommandations de régularité ont été mises en œuvre à 66 %, et celles sur la performance à 44 %.

Tableau n° 35 : Degré de mise en œuvre des recommandations selon leur nature

	Part de mises en œuvre ou en cours de mise en œuvre	Part de non mises en œuvre ou incomplètement mises en œuvre	Total
Régularité	44 (66 %)	23 (34 %)	67 (45 %)
Performance	36 (44 %)	46 (56 %)	82 (55 %)

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France

Si les recommandations de performance de 2019 ont été mises en œuvre à hauteur de 51 %, ce taux a chuté à 44 % pour les recommandations de 2020. Il est particulièrement bas pour les recommandations concernant la situation financière (33 %). La mise en place d'outils de gestion avait notamment été demandée à plusieurs reprises par la chambre, demande que certaines collectivités ont indiqué ne pouvoir honorer que dans un délai supérieur à un an.

4.1.3.2 Le degré de mise en œuvre par domaine

Dans quatre domaines, le taux de mise en œuvre est moyen, supérieur ou égal à 50 % : comptabilité, gestion des ressources humaines, gouvernance et organisation interne, relation avec les tiers.

Dans trois domaines, il est bas, en-dessous de 50 % : achats, situation financière et situation patrimoniale.

Tableau n° 36 : Degré de mise en œuvre des recommandations par domaine

Domaine	Part de mises en œuvre ou en cours de mise en œuvre	Part de non mises en œuvre ou incomplètement mises en œuvre	Total
Achat	1 (25 %)	3 (75 %)	4 (3 %)
Comptabilité	13 (59 %)	9 (41 %)	22 (15 %)
Gestion des ressources humaines	27 (56 %)	21 (44 %)	48 (32 %)
Gouvernance et organisation interne	20 (61 %)	13 (39 %)	33 (22 %)
Relations avec les tiers	3 (50 %)	3 (50 %)	6 (4 %)
Situation financière	14 (45 %)	17 (55 %)	31 (21%)
Situation patrimoniale	2 (40 %)	3 (60 %)	5 (3 %)
Total général	80 (54 %)	69 (46 %)	149 (100 %)

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France

4.2 Les réponses non imposées par la loi Notre : les réponses aux observations non formalisées par une recommandation

Outre les réponses aux recommandations, 4 organismes ont apporté spontanément des éléments sur les suites données aux observations de la chambre : 19 observations ont ainsi fait l'objet de développements dans les rapports présentant les actions entreprises à la suite du contrôle de la chambre. Ceux-ci ont parfois été appuyés de pièces justificatives. Près de 60 % ont porté sur les ressources humaines.

Tableau n° 37 : Réponses des organismes à des observations

	Comptabilité Situation financière	Ressources Humaines	Gouvernance Organisation interne	Total
Communauté Paris Saclay (CPS)	2	1		3
Gournay-sur-Marne		4		4
Mantes-la-Jolie (cahier organique)	4	5		9
Choose Paris Région	1	1	1	3
Total	7	11	1	19

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France

4.3 L'analyse par domaine du suivi des recommandations

4.3.1 Le domaine de la gouvernance et de l'organisation interne

22 % des recommandations – soit 33 recommandations – ont porté sur la gouvernance et l'organisation interne des organismes contrôlés. Elles ont été mises en œuvre à 61 %.

Tableau n° 38 : Suivi des recommandations sur la gouvernance et l'organisation interne

Catégorie	Part de mises en œuvre ou en cours de mise en œuvre	Part de non mises en œuvre ou incomplètement mises en œuvre	Total
Gouvernance	8 (80 %)	2 (20 %)	10 (30 %)
Organisation interne	12 (52 %)	11 (48 %)	23 (70 %)
Total	20 (61 %)	13 (39 %)	33 (100%)

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France

4.3.1.1 Les bonnes pratiques relevées en matière de gouvernance et d'organisation interne

La chambre avait recommandé au département du Val-d'Oise de mettre en œuvre sans délai la mise à l'abri de tous les jeunes reconnus mineurs non accompagnés conformément au code de l'action sociale et des familles (CASF) (*Département du Val-d'Oise, Mineurs non accompagnés, rappel au droit n° 1*). Face à cette urgence, le département s'est montré particulièrement réactif : il a restructuré ses capacités de mise à l'abri en concluant dès la notification du rapport de la chambre un marché public d'hébergement hôtelier.

Les recommandations de la chambre ont également permis aux collectivités d'améliorer la qualité de service rendu aux usagers des services publics locaux. Par exemple, l'établissement public territorial Grand Paris Sud Est Avenir a créé un formulaire d'inscription unique valide pour plusieurs des médiathèques gérées sur son territoire (*Grand Paris Sud Est Avenir, Médiathèques, recommandation n° 2*). De même, la chambre avait recommandé à la communauté d'agglomération Paris Saclay d'harmoniser les tarifs appliqués aux usagers des conservatoires intercommunaux (*Communauté d'agglomération Paris Saclay, recommandation n° 3*). En réponse, la communauté d'agglomération a lancé une étude puis mis en place un groupe de travail pour déterminer les conditions de cette harmonisation.

Une recommandation adressée à la commune de Puteaux (Hauts-de-Seine) a permis une meilleure adaptation à la crise sanitaire (*Commune de Puteaux, Restauration collective, recommandation n° 1*). En effet, il lui avait été préconisé de formaliser un plan de fonctionnement en mode dégradé pour chaque type de risque opérationnel pouvant peser sur le service de restauration. La commune a mis en place ce plan de continuité de l'activité. Il détermine les procédures à suivre en fonction des divers risques opérationnels identifiés. Il s'appuie sur la maîtrise de la chaîne logistique, la réactivité et l'agilité permises par la gestion en régie. Selon la commune, ce plan a permis au service de restauration d'adapter son organisation aux évolutions successives des protocoles sanitaires instaurés dans le cadre de la lutte contre la propagation de l'épidémie de la Covid-19.

Enfin, faire vivre de manière utile les diverses instances de pilotage de politiques locales est une nécessité pour assurer une bonne coordination des acteurs impliqués. C'est pourquoi la chambre a recommandé à la commune de Mantes-la-Jolie (Yvelines) de faire du conseil local de sécurité et de prévention de la délinquance (CLSPD) le cadre d'une concertation effective (*Commune de Mantes-la-Jolie, Police municipale, recommandation n° 2*). A la suite de cette recommandation, la commune a indiqué que des CLSPD thématiques se sont tenus (par exemple un conseil consacré aux personnes sans domicile fixe) et qu'un groupement de partenariat opérationnel issu du CLSPD se réunit régulièrement.

4.3.1.2 Les points à améliorer en matière de gouvernance et d'organisation interne

Dans son rapport consacré à la communauté d'agglomération Paris Saclay, la chambre a constaté que les équipements définis d'intérêt communautaire (équipements culturels, sportifs, zones d'activité) étaient déterminés par l'ancienne frontière géographique qui séparait les deux précédentes communautés d'agglomération ayant fusionné pour former Paris Saclay. Il était donc recommandé d'adopter des critères objectifs pour déterminer quels équipements ont vocation à être communautaires (*Communauté d'agglomération Paris Saclay, recommandation n° 1*). Si la communauté d'agglomération a signalé qu'une actualisation du projet de territoire pourrait permettre d'approfondir la réflexion sur les politiques intercommunales, aucune redéfinition de l'intérêt communautaire fondée sur des critères objectifs n'a été adoptée.

Plusieurs rapports ont appelé les organismes contrôlés à adopter de nouveaux outils de suivi de leurs politiques. Toutefois, dans la période d'un an après la notification de ces recommandations, elles ne sont pas mises en œuvre, même si elles sont jugées pertinentes. Ainsi, la chambre a recommandé à la commune de Mantes-La-Jolie (Yvelines) de se doter d'un outil statistique fiable permettant de recueillir des données homogènes sur l'activité de la police municipale (*Commune de Mantes-la-Jolie, Police municipale, recommandation n° 5*). En réponse, la commune a affirmé envisager de lancer un nouveau marché afin de se doter d'un tel outil, mais elle n'a pas apporté de pièce attestant d'un début de mise en œuvre.

Enfin, la chambre a appelé certaines collectivités à adopter des documents de planification permettant de définir le rôle de chaque acteur dans le déploiement des politiques locales dont elles ont la responsabilité. Ainsi, elle a recommandé au département du Val-d'Oise de construire un schéma départemental d'organisation sociale et médico-sociale conformément à l'article L. 312-4 du CASF (*Département du Val-d'Oise, Aide sociale à l'enfance, rappel au droit n° 3*). La chambre relevait que la Cour des comptes, dès 2009, signalait un recours insuffisant à ces schémas pourtant nécessaires pour orienter au niveau local les projets d'établissements. Dans sa réponse, le département a souligné sa volonté d'avoir une réponse réactive et souple, ce qui le conduit à ne pas formaliser ce schéma départemental, et donc à ne pas mettre en œuvre cette recommandation.

4.3.2 Le domaine des ressources humaines

Les 48 recommandations portant sur les ressources humaines ont représenté près du tiers du nombre total de recommandations. 56 % ont été mises en œuvre.

Tableau n° 39 : Suivi des recommandations en matière de ressources humaines

Catégorie	Part de mises en œuvre ou en cours de mise en œuvre	Part de non mises en œuvre ou incomplètement mises en œuvre	Total
Gestion RH (GPEEC, prévention de l'absentéisme, assurance chômage, etc.)	5 (71 %)	2 (29 %)	7 (15 %)
Indemnités (heures supplémentaires, astreintes, avantages en nature, primes irrégulières, etc.)	9 (53 %)	8 (47 %)	17 (35 %)
Statut des agents (contractuels, emplois fonctionnels, recrutements, etc.)	4 (44 %)	5 (56 %)	9 (19 %)
Temps de travail (respect de la durée légale, cumul activités, etc.)	9 (60 %)	6 (40 %)	15 (31 %)
Total général	27 (56 %)	21 (44 %)	48 (100%)

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France

4.3.2.1 Les bonnes pratiques en matière de ressources humaines

La loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique prévoit la mise en œuvre d'une durée annuelle du travail de 1 607 heures à compter du 1^{er} janvier 2022. La chambre a ainsi recommandé aux communes de Gournay-sur-Marne (Seine-Saint-Denis), Yerres (Essonne), Mantes-la-Jolie (Yvelines) et Nanterre (Hauts-de-Seine) de respecter cette obligation (*Commune de Gournay-sur-Marne, rappel au droit n° 3 ; Commune de Yerres, rappel au droit n° 2 ; Commune de Mantes-la-Jolie, contrôle organique, rappel au droit n° 5 ; Commune de Nanterre, contrôle organique, rappel au droit n° 4*), ce à quoi elles se sont conformées. Pour ce faire, les communes de Gournay-sur-Marne et de Yerres se sont fait accompagner pour dresser un état des lieux du temps de travail (par le centre interdépartemental de gestion pour la première, par un cabinet de conseil pour la seconde).

En matière de gestion des ressources humaines, la chambre a recommandé à l'établissement public territorial Grand Paris Sud Est Avenir de gérer globalement les agents des médiathèques et non équipement par équipement (*Etablissement public territorial Grand Paris Sud Est Avenir, recommandation n° 3*). L'établissement y répond positivement par deux mesures constructives. Le document stratégique « Construisons l'après » affirme le principe selon lequel un agent est d'abord au service de la collectivité et non de tel ou tel service. De plus, Grand Paris Sud Est Avenir offre la possibilité d'une mobilité au sein du réseau à tous les nouveaux postes ouverts au recrutement.

En outre, l'application des dispositions de la loi du 26 janvier 1984 régissant le recrutement des agents contractuels a été source de plusieurs recommandations de la chambre (*Communauté d'agglomération Paris Saclay, rappel au droit n° 2 ; Commune de Mantes-la-Jolie, contrôle organique, rappel au droit n° 3*). La communauté d'agglomération Paris Saclay a mis en place un tableau de bord avec une alerte sur les dates de fin de contrat pour publier les avis de vacance. La commune de Mantes-la-Jolie (Yvelines) a pris une délibération pour autoriser le recrutement d'un contractuel sur un poste de directeur général des services (DGS), un tel recrutement étant désormais autorisé pour les communes de plus de 40 000 habitants par l'article 47 de la loi du 26 janvier 1984 issu de la loi du 6 août 2019, avant de recruter en octobre 2021 un agent titulaire sur emploi fonctionnel de DGS.

Enfin, plusieurs recommandations portaient sur les avantages en nature. A la suite de la demande de la chambre, les communes de Puteaux (Hauts-de-Seine) et Trappes (Yvelines) ont régularisé leurs attributions de logements de fonction, respectivement en modifiant les arrêtés d'attribution de logements, pour y mentionner les surfaces et le régime des charges et des fluides, et en précisant par une délibération la liste des emplois pour lesquels un logement de fonction est attribué (*Commune de Puteaux, contrôle organique, recommandation n° 1 ; Commune de Trappes, rappel au droit n° 5*). La chambre a par ailleurs recommandé à la commune de Mantes-la-Jolie (Yvelines) d'adapter son dispositif de cartes d'achat pour le rendre plus transparent (*Commune de Mantes-la-Jolie, contrôle organique, recommandation n° 6*). La commune a ainsi plafonné le montant annuel de dépenses de chaque porteur, le plafond étant paramétré par carte et ne pouvant être dépassé, et mis en place un contrôle *a posteriori* des dépenses permettant de s'assurer du respect des plafonds et de la nature des dépenses. Les achats par carte, qui sont recensés dans un fichier de suivi, ne peuvent de surcroît qu'être réalisés auprès de fournisseurs référencés.

4.3.2.2 Les points à améliorer en matière de ressources humaines

La mise en œuvre du régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (Rifseep) prévue par le décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 au 1^{er} janvier 2017 a été l'objet de plusieurs recommandations de la chambre, qui ont reçu des réponses contrastées.

Les communes de Puteaux (Hauts-de-Seine) et de Mantes-la-Jolie (Yvelines) l'ont respectivement appliqué au 1^{er} janvier 2021 et 1^{er} janvier 2022. La collectivité territoriale de Saint-Pierre-et-Miquelon a adopté le complément indemnitaire annuel (CIA) en 2020 (*Commune de Puteaux, contrôle organique, rappel au droit n° 5 ; Commune de Mantes-la-Jolie, contrôle organique, rappel au droit n° 4 ; Collectivité territoriale de Saint-Pierre-et-Miquelon, rappel au droit n° 3*). En revanche, la région Ile-de-France et la commune de Yerres ont refusé de mettre en œuvre le CIA (*Région Île-de-France, contrôle organique, rappel au droit n° 4 ; Commune de Yerres, recommandation n° 2*). La région ne verse le CIA qu'à certains agents, dévoyant ainsi cette indemnité de sa finalité liée à la performance individuelle. Elle souhaite continuer à verser une prime dite « régionale » en dehors du Rifseep, considérant qu'elle constitue un « avantage acquis ». La commune de Yerres (Essonne) refuse également de revenir sur le versement d'une prime de 13^{ème} mois et considère par ailleurs que le CIA ne peut être utilisé pour moduler une prime en fonction de l'absentéisme.

Le temps de travail a fait l'objet de plusieurs recommandations. La région Île-de-France ne met pas en œuvre la généralisation du contrôle automatisé de décompte du temps de travail comme l'a préconisé la chambre (*Région Île-de-France, contrôle organique, rappel au droit n° 3*), en expliquant qu'un dispositif déclaratif peut être utilisé pour les personnels qui exercent leurs activités en dehors de leurs locaux de rattachement. Plus spécifiquement, la chambre a recommandé à la commune de Yerres (Essonne) de conditionner le versement des indemnités horaires pour travaux supplémentaires (IHTS) à la réalisation effective d'heures supplémentaires (*Commune de Yerres, rappel au droit n° 3*). Mais la commune n'a apporté aucune justification de la mise en œuvre de cette recommandation, affirmant que les indemnités versées correspondent à des heures réellement effectuées et indiquant qu'elle préfère laisser le choix de faire des heures supplémentaires plutôt que de créer des postes. Enfin, si la commune de Puteaux (Hauts-de-Seine) a indiqué étudier la suppression des jours d'ancienneté octroyés irrégulièrement, comme demandé par la chambre (*Commune de Puteaux, contrôle organique, rappel au droit n° 3*), l'absence de pièce justificative a conduit la chambre à considérer cette recommandation comme non mise en œuvre.

Enfin, des recommandations en matière de gestion des ressources humaines n'ont pas été suivies. Ainsi, le département du Val-d'Oise s'est engagé à recruter un directeur pour la maison départementale de l'enfance dans le cadre d'une recherche élargie, non exclusive, au corps des directeurs d'établissement sanitaire, social et médico-social. Il a confié pour ce faire une mission de recrutement à un cabinet. Toutefois, il n'a pas donné suite à la recommandation de la chambre de publier la vacance de l'emploi de directeur auprès du centre national de gestion (*Département du Val-d'Oise, Maison départementale de l'enfance, rappel au droit n° 1*).

4.3.3 Le domaine des achats

Quatre recommandations, soit 3 % des recommandations, ont concerné les achats publics. Ces recommandations ont été mises en œuvre à 25 %.

Tableau n° 40 : Suivi des recommandations en matière d'achats

Catégorie	Part de mises en œuvre ou en cours de mise en œuvre	Part de non mises en œuvre ou incomplètement mises en œuvre	Total
Nomenclature des achats	1 (100%)	0	1 (25%)
Respect des principes de la commande publique	0	3 (100%)	3 (75%)
Total	1 (25 %)	3 (75%)	4 (100 %)

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France

La collectivité territoriale de Saint-Pierre-et-Miquelon a adopté un règlement de la commande publique comportant une nomenclature des achats, que la chambre lui avait recommandé d'élaborer afin de réduire le volume des achats passés sans mise en concurrence (*Saint-Pierre-et-Miquelon, recommandation n° 3*). Au contraire, la commune de Yerres (Essonne) a refusé de mettre en œuvre la recommandation de veiller au respect des seuils de procédure, considérant hâtivement que l'absence de recours contentieux à la suite du contrôle de légalité est un indicateur de conformité de ses procédures avec la réglementation en matière de commande publique (*Commune de Yerres, rappel au droit n° 4*).

4.3.4 Le domaine de la comptabilité

Les 22 recommandations formulées dans le domaine de la comptabilité ont été mises en œuvre à hauteur de 59 %.

Tableau n° 41 : Suivi des recommandations en matière de comptabilité

Catégorie	Part de mises en œuvre ou en cours de mise en œuvre	Part de non mises en œuvre ou incomplètement mises en œuvre	Total
Enjeux financiers (amortissements, tarifs, etc.)	7 (78 %)	2 (22 %)	9 (41 %)
Gestion comptable (tenue des annexes, RAR ¹⁴ , etc.)	3 (30 %)	7 (70 %)	10 (45 %)
Organisation interne (comptabilité analytique, PPI ¹⁵ , etc.)	3 (100%)	0	3 (14 %)
Total général	13 (59 %)	9 (41 %)	22 (100 %)

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France

4.3.4.1 Les bonnes pratiques en matière de comptabilité

La chambre a formulé à deux reprises des recommandations relatives à la comptabilité analytique. Elle a recommandé à la commune de Yerres (Essonne) de compléter l'outil de suivi analytique des dépenses et des recettes afférentes à la propriété Caillebotte en vue d'améliorer l'efficacité de la gestion (*Commune de Yerres, recommandation n° 3*). En réponse, la commune a indiqué procéder dorénavant à un contrôle périodique du coût prévisionnel d'exploitation de la Maison Caillebotte. De même, la chambre a demandé à la commune de Nanterre (Hauts-de-Seine) de renforcer le contrôle de gestion afin de disposer d'une comptabilité analytique et de généraliser les démarches de parangonnage (*Commune de Nanterre, contrôle organique, recommandation n° 5*). La commune s'est pleinement inscrite dans cette démarche en créant un poste de contrôleur de gestion rattaché à la direction des finances.

Les collectivités disposent d'un délai global de 30 jours pour payer leurs fournisseurs, sous peine de devoir verser à ces derniers des intérêts moratoires lorsque ce délai est dépassé. La chambre a constaté à plusieurs reprises que ce délai n'était pas respecté, ce qui a conduit les organismes concernés à adopter des mesures correctrices appropriées. Ainsi, la région Île-de-France a abaissé son délai global de paiement de 31,4 à 28,6 jours entre 2018 et 2020 (*Région Île-de-France, contrôle organique, rappel au droit n° 2*). De même, la commune de Nanterre (Hauts-de-Seine) est parvenue, grâce à la dématérialisation de la chaîne comptable, à réduire le délai global de paiement de 34,6 jours en 2019 à 17,9 jours en 2020 (*Commune de Nanterre, contrôle organique, rappel au droit n° 2*). C'est aussi la dématérialisation de la chaîne de paiement ainsi que la mise en place de contrôles intermédiaires qui ont permis à la commune de Puteaux (Hauts-de-Seine) de passer d'un délai supérieur à 30 jours en 2019 à un délai de 19 jours en 2021 (*Commune de Puteaux, contrôle organique, rappel au droit n° 1*).

Enfin, les instructions comptables en vigueur demandent aux collectivités de constituer des provisions pour tenir compte des différents risques d'irrecouvrabilité, de dépréciation ou liés à d'éventuels litiges. Lorsque ces provisions n'étaient pas constituées ou insuffisantes, la chambre a formulé des rappels au droit qui ont entraîné des mesures de correction par les organismes contrôlés. Ainsi la région Île-de-France a constitué des provisions de 8,9 M€ pour risque à son budget de 2020 et des provisions pour litiges de 22,4 M€ (*Région Île-de-France, contrôle organique, rappel au droit n° 1*). De même, la commune de Mantes-la-Jolie (Yvelines) (*Commune de Mantes-la-Jolie, contrôle organique, rappel au droit n° 2*), la collectivité territoriale de Saint-Pierre-et-Miquelon (*Collectivité territoriale Saint-Pierre-et-Miquelon, rappel au droit n° 2*) et la commune de Trappes (Yvelines) (*Commune de Trappes, rappel au droit n° 1*) ont constitué de telles provisions pour se mettre en conformité avec le CGCT.

¹⁴ Restes à réaliser.

¹⁵ Programme pluriannuel d'investissement.

4.3.4.2 Les points à améliorer en matière de comptabilité

La chambre a adressé à la Ville de Paris des observations concernant la fiabilité des états spéciaux d'arrondissement. Trois recommandations ont été formulées sur ce sujet (*Ville de Paris, Gestion des arrondissements, recommandations n^{os} 5, 6 et 7*). Elles demandaient de préciser les critères de détermination de la dotation d'investissement, d'améliorer la fiabilité de la prévision budgétaire et d'assurer la traçabilité des modalités de transferts des crédits des états spéciaux d'arrondissement vers les investissements d'intérêt local. Aucune de ces trois recommandations n'a été mise en œuvre, la Ville de Paris estimant que les dispositifs comptables en place sont suffisants pour atteindre les objectifs énoncés par la chambre.

4.3.5 Le domaine des relations avec les tiers

Six recommandations formulées ont trait aux relations avec des tiers. La moitié a été mise en œuvre.

Tableau n° 42 : Typologie des recommandations en matière de relations avec les tiers

Catégorie	Part de mises en œuvre ou en cours de mise en œuvre	Part de non mises en œuvre ou incomplètement mises en œuvre	Nombre de recommandations
Subventions, bilan d'activités, aides en nature et mises à disposition	3 (50%)	3 (50%)	6 (100%)
Total	3 (50%)	3 (50%)	6 (100 %)

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France

4.3.5.1 Les bonnes pratiques en matière de relations avec les tiers

La chambre a recommandé à la commune de Puteaux (Hauts-de-Seine) de réaliser des enquêtes de satisfaction auprès de tous les usagers de la restauration collective (*Commune de Puteaux, Restauration collective, recommandation n° 3*). La commune s'est conformée à cette recommandation en diligentant des enquêtes en 2019 auprès des convives du restaurant municipal et des restaurants scolaires et en 2021 auprès des résidents d'une maison de famille, même si la fréquence souhaitée des enquêtes a été freinée par la crise sanitaire. De même, afin de répondre à la recommandation de la chambre de développer la connaissance du public des médiathèques, de ses usages et de ses besoins (*Grand Paris Sud Est Avenir, Médiathèques, recommandation n° 6*), l'établissement public territorial Grand Paris Sud Est Avenir a pris plusieurs mesures, notamment le lancement d'une enquête « culture : les bibliothèques et médiathèques de Grand Paris Sud Est Avenir » pour mieux connaître le public de ces équipements et l'élaboration du document « construisons l'après » qui contient plusieurs mesures visant à mieux connaître et impliquer les usagers.

4.3.5.2 Les points à améliorer en matière de relations avec les tiers

La chambre a incité la commune de Nanterre (Hauts-de-Seine) à transférer une part prépondérante du capital de sa société publique locale à l'établissement public territorial Paris Ouest La Défense parce que celui-ci, pourtant seul compétent en matière d'aménagement, n'en détient que 1 % (*Commune de Nanterre, contrôle organique, recommandation n° 1*). La commune refuse de mettre en œuvre cette recommandation, préférant attendre une clarification sur l'avenir des établissements publics territoriaux.

4.3.6 La situation financière

L'analyse de la situation financière des collectivités contrôlées a donné lieu à 31 recommandations. Le taux de mise en œuvre de ces recommandations s'élève à 45 %.

Tableau n° 43 : Typologie des recommandations en matière de situation financière

Catégorie	Part de mises en œuvre ou en cours de mise en œuvre	Part de non mises en œuvre ou incomplètement mises en œuvre	Total
Documents financiers (budget annexe, ROB, etc.)	9 (60 %)	6 (40 %)	15 (48 %)
Gestion des ressources (créances, tarification, trésorerie, fiscalité, etc.)	1 (14 %)	6 (86 %)	7 (23 %)
Gestion des dépenses (provisions, redevances, relations avec les tiers, etc.)	4 (44%)	5 (56 %)	9 (29 %)
Total général	14 (45 %)	17 (55 %)	31 (100 %)

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France

4.3.6.1 Les bonnes pratiques en matière de situation financière

Dans plusieurs de ses contrôles, la chambre a analysé la qualité des rapports d'orientation budgétaire (ROB). Elle a vérifié s'ils contenaient l'ensemble des données définies par le CGCT afin d'assurer une information complète des citoyens. A la suite d'une observation de la chambre à ce sujet (*Commune de Mantes-la-Jolie, contrôle organique, rappel au droit n° 1*), la commune de Mantes-la-Jolie (Yvelines) a enrichi considérablement ses ROB en y ajoutant des développements sur la fiscalité, des explications sur la variation des dépenses, notamment des charges à caractère général, et des précisions sur la structure des effectifs. Elle devra encore dans le ROB suivant ajouter des éléments sur la programmation des investissements.

Des recommandations du même ordre ont conduit la région Île-de-France à compléter ses ROB, en ajoutant des informations sur son programme d'investissement et la structure du personnel (*Région Île-de-France, contrôle organique, recommandation n° 3*), la commune de Yerres (Essonne) à ajouter des éléments notamment sur la fiscalité locale (*Commune de Yerres, recommandation n° 1*), et la collectivité territoriale de Saint-Pierre-et-Miquelon des éléments relatifs à la gestion de la dette (*Collectivité de Saint-Pierre-et-Miquelon, recommandation n° 1*).

La chambre vérifie aussi que les notes de synthèse budgétaire sont publiées sur le site internet des collectivités conformément aux dispositions du CGCT. A la suite d'une observation sur ce sujet, la commune de Mantes-la-Jolie (Yvelines) a entamé la refonte de son site internet et y a publié les principales informations financières ainsi que les maquettes budgétaires (*Commune de Mantes-la-Jolie, contrôle organique, rappel au droit n° 2*).

La chambre a également incité plusieurs collectivités à améliorer le suivi pluriannuel de leurs investissements. Ainsi, Grand Paris Sud Est Avenir a adopté pour la gestion de ses médiathèques un plan pluriannuel d'investissements d'un montant global de 30 M€ sur la période 2021-2026 (*Grand Paris Sud Est Avenir, Médiathèques, recommandation n° 1*). De même, la collectivité territoriale de Saint-Pierre-et-Miquelon a mis en place les outils de prospective financière indispensables à l'élaboration de la programmation pluriannuelle en matière d'investissements, notamment en se dotant d'un nouveau logiciel (*Collectivité de Saint-Pierre-et-Miquelon, recommandation n° 2*). Dans un but de fiabilité des perspectives budgétaires, la chambre a recommandé à la région Île-de-France de clarifier les règles d'annulation et d'ajustement des autorisations de programme et d'engagement (AP/AE) dans le règlement budgétaire et financier, et d'assurer une information appropriée et régulière de l'assemblée délibérante sur les stocks d'AP/AE demeurant sans emploi (*Région Île-de-France, contrôle organique, recommandation n° 4*). En réponse, la région a indiqué avoir procédé à un apurement important : 1 509 M€ en investissement et 332 M€ en fonctionnement.

4.3.6.2 Les points à améliorer en matière de situation financière

Le principal point d'amélioration attendu relève de la situation spécifique de la Ville de Paris. En effet, parmi les 17 recommandations non mises en œuvre en matière de situation financière, 11 ont été adressées à la ville de Paris au sein de 5 rapports (*Gestion des arrondissements, Société anonyme d'exploitation du palais omnisports de Paris Bercy, Parc des expositions de la porte de Versailles, Société d'exploitation de la tour Eiffel et Politique de chauffage urbain*). Ce nombre élevé s'explique par plusieurs raisons : dans certains cas la Ville de Paris considère la recommandation de la chambre intéressante mais s'engage seulement à envisager une étude de faisabilité ; dans d'autres cas, elle est en désaccord avec la chambre et considère qu'elle n'a pas à appliquer la recommandation, allant parfois jusqu'à manifester un refus explicite ; ou encore elle affirme avoir respecté la recommandation mais n'apporte aucune pièce justificative demandée.

Au-delà de la situation spécifique de la Ville de Paris, il convient de signaler un autre point d'amélioration en termes de situation financière. Il concerne la communauté d'agglomération Paris Saclay à laquelle la chambre a recommandé de revoir le calcul des attributions de compensation versées aux communes de façon à ce qu'elles prennent en compte le coût net des charges afférentes aux compétences transférées (*Communauté d'agglomération Paris Saclay, recommandation n° 2*). Le rapport de la chambre avait permis d'établir que le montant de l'attribution de compensation était en partie déconnecté du coût des compétences transférées. En réponse, la communauté d'agglomération a fait savoir qu'elle refusait de mettre en œuvre cette recommandation, ne jugeant pas opportun de revenir sur ces montants.

4.3.7 La situation patrimoniale

Dans ce domaine, cinq recommandations ont été formulées. Elles ont été mises en œuvre à hauteur de 40 %.

Tableau n° 44 : Suivi des recommandations en matière de situation patrimoniale

Domaine	Part de mises en œuvre ou en cours de mise en œuvre	Part de non mises en œuvre ou incomplètement mises en œuvre,	Total général
Inventaire physique et comptable	2 (50%)	2 (50%)	4 (80%)
Qualité de l'information budgétaire	0 (0%)	1 (100%)	1 (20%)
Total général	2 (40%)	3 (60%)	5 (100%)

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France

La nomenclature comptable M14 impose notamment d'apurer les immobilisations en cours et d'établir un état d'actif conforme à l'inventaire. Pour répondre à ces obligations rappelées par la chambre (*Commune de Gournay-sur-Marne, rappel au droit n° 2*), la commune de Gournay-sur-Marne (Seine-Saint-Denis) a pris plusieurs mesures qui ont conduit à considérer la recommandation comme étant en cours de mise en œuvre : adoption d'une délibération pour transférer les immobilisations en cours aux comptes définitifs avec une régularisation prévue en 2022, reprise de l'état de l'actif avec un complément des fiches inventaires ainsi qu'un pointage de la concordance des amortissements des biens et la vérification de l'inventaire physique entre septembre et décembre 2021.

A l'inverse, la région Île-de-France ne fait qu'envisager la signature d'une nouvelle convention de services comptables et financiers, alors que la chambre recommandait son actualisation notamment pour formaliser les opérations permettant de garantir la concordance entre l'inventaire comptable et l'état de l'actif (*Région Île-de-France, contrôle organique, recommandation n° 1*).

ANNEXES

Annexe n° 1. Rappel des données de la précédente synthèse (recommandations soumises aux assemblées délibérantes entre le 1 ^{er} octobre 2018 et le 1 ^{er} septembre 2019)	39
Annexe n° 2. Glossaire	40

Annexe n° 1. Rappel des données de la précédente synthèse (recommandations soumises aux assemblées délibérantes entre le 1^{er} octobre 2018 et le 1^{er} septembre 2019)

Le rapport de synthèse de 2019 portait sur 276 recommandations comprises dans 37 rapports d'observations définitives.

Tableau n° 1 : Classement par degré de mise en œuvre

Degré de mise en œuvre	Nombre de recommandations	Part dans le total des recommandations (en %)
Totalement mise en œuvre	83	30
Mise en œuvre en cours	68	25
Non mise en œuvre	56	20
Mise en œuvre incomplète	30	11
Refus de mise en œuvre	24	9
Devenue sans objet	15	5
Total	276	100

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France

Tableau n° 2 : Classement par domaine (en %)

Domaine	Recommandations mises en œuvre totalement ou en cours de mise en œuvre	Recommandations non mises en œuvre ou refus de mise en œuvre ou recommandations mises en œuvre de manière incomplète
Achat	73	18
Comptabilité	74	26
Gestion des ressources humaines	46,5	53,5
Gouvernance et organisation interne	42	54
Relation avec les tiers	59	35
Situation financière	52	48
Situation patrimoniale	50	0 ¹⁶
Total	56	42

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France

Tableau n° 3 : Classement par nature

Classement	Nombre de recommandations	Pourcentage
Régularité	144	52
Performance	132	48
Total	276	100

¹⁶ Les 50 % restants sont devenues sans objet.

Annexe n° 2. Glossaire

CAF	Capacité d'autofinancement
CASF	Code de l'action sociale et des familles
CGCT	Code général des collectivités territoriales
CIA	Complément indemnitaire annuel
EPCI	Établissements publics de coopération intercommunale
ETP	Équivalent temps plein
GPEEC	Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences
NOTRé	Loi du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République
RH	Ressources humaines
RIFSEEP	Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel
ROB	Rapport d'orientation budgétaire
ROD	Rapport d'observations définitives
SDIS	Service départemental d'incendie et de secours
SIVU	Syndicat intercommunal à vocation unique
YCID	Yvelines Coopération Internationale et Développement



« La société a le droit de demander compte
à tout agent public de son administration »
Article 15 de la Déclaration des Droits de l'Homme
et du Citoyen

L'intégralité de cet avis
est disponible sur le site internet
de la chambre régionale des comptes Île-de-France :
www.ccomptes.fr/fr/crc-ile-de-france