



Le président

N° G/16- 0502 B

Dossier suivi par : Nadia DUMOULIN - Greffière
T. 01.64.80.88.02
Mél. nadia.dumoulin@crtc.ccomptes.fr

Réf. : contrôle n° 2015-0120

Objet : notification du rapport d'observations définitives
n° 16-0106 R et de ses réponses

P.J. : 1 rapport

Lettre recommandée avec accusé de réception

à

Monsieur Marc ROBERT
Maire de Rambouillet
Hôtel de Ville
Place de la Libération

78514 RAMBOUILLET CEDEX

Monsieur le Maire,

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-joint le rapport comportant les observations définitives de la chambre sur la gestion de la commune de Rambouillet concernant les exercices 2010 et suivants ainsi que les réponses qui y ont été apportées.

Je vous rappelle que ce document revêt un caractère confidentiel qu'il vous appartient de protéger jusqu'à sa communication à votre assemblée délibérante. Il conviendra de l'inscrire à l'ordre du jour de sa plus proche réunion, au cours de laquelle il donnera lieu à débat. Dans cette perspective, le rapport et les réponses seront joints à la convocation adressée à chacun de ses membres.

Dès la tenue de cette réunion, ce document pourra être publié et communiqué aux tiers en faisant la demande, dans les conditions fixées par le code des relations entre le public et l'administration.

En application de l'article R. 241-18 du code des juridictions financières, je vous demande d'informer le greffe de la date de la plus proche réunion de votre assemblée délibérante et de lui communiquer en temps utile copie de son ordre du jour.

Par ailleurs je vous précise qu'en application des dispositions de l'article R. 241-23 du code précité, le rapport d'observations et les réponses jointes sont transmis au préfet ainsi qu'au directeur départemental des finances publiques des Yvelines.

Enfin, j'appelle votre attention sur le fait que l'article L. 243-7-I du code des juridictions financières dispose que « dans un délai d'un an à compter de la présentation du rapport d'observations définitives à l'assemblée délibérante, l'exécutif de la collectivité territoriale ou le président de l'établissement public de coopération intercommunale à fiscalité propre présente, dans un rapport devant cette même assemblée, les actions qu'il a entreprises à la suite des observations de la chambre régionale des comptes ».

Il retient ensuite que « *ce rapport est communiqué à la chambre régionale des comptes, qui fait une synthèse annuelle des rapports qui lui sont communiqués. Cette synthèse est présentée par le président de la chambre régionale des comptes devant la conférence territoriale de l'action publique. Chaque chambre régionale des comptes transmet cette synthèse à la Cour des comptes en vue de la présentation prescrite à l'article L 143-10-1* ».

Dans ce cadre, vous voudrez bien notamment préciser les suites que vous aurez pu donner aux recommandations qui sont formulées dans le rapport d'observations, en les assortissant des justifications qu'il vous paraîtra utile de joindre, afin de permettre à la chambre d'en mesurer le degré de mise en œuvre.

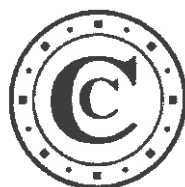
Je vous informe que vos services peuvent se rapprocher de la chambre pour convenir des modalités de mise en œuvre de ces nouvelles dispositions.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Maire, l'expression de ma considération distinguée.

Pour le Président empêché



**Gilles BIZEUL,
Vice-Président**



**RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES
ET SES RÉPONSES**

COMMUNE DE RAMBOUILLET

(78)

Exercices 2010 et suivants

**Observations définitives
délibérées le 1er juillet 2016**

SOMMAIRE

SYNTHÈSE	3
RECOMMANDATIONS.....	5
OBSERVATIONS.....	6
1. RAPPEL DE LA PROCÉDURE	6
2. RAMBOUILLET, COMMUNE CENTRE D'UN TERRITOIRE À VOCATION RURALE	6
2.1. Une commune en expansion maîtrisée	6
2.2. Une forte participation à l'intercommunalité	7
3. DES DONNÉES FINANCIÈRES ET COMPTABLES GLOBALEMENT FIABLES.....	8
3.1. L'information financière et budgétaire.....	8
3.1.1. Les orientations budgétaires 2015, l'engagement dans un « plan d'innovation organisationnelle ».....	9
3.1.2. L'amélioration du taux de réalisation des prévisions budgétaires	9
3.1.3. Des annexes incomplètes ou manquantes	9
3.2. Un contrôle comptable et financier limité au contrôle budgétaire	10
3.3. Le rattachement des charges	10
3.4. L'absence d'admission en non-valeur des créances irrécouvrables	10
3.5. Les écritures d'immobilisations	11
3.6. Budget principal et budgets annexes : des flux financiers non équilibrés	11
3.6.1. Le budget annexe « développement culturel »	11
3.6.2. Le budget annexe « développement économique » : l'opération Relays du Château.....	12
3.6.3. Le budget annexe « eaux »	14
3.6.4. Le budget annexe « assainissement »	14
3.7. Conclusion sur la fiabilité des comptes	14
4. LA CONTRACTION DE LA CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT	15
4.1. Les charges du budget principal plus dynamiques que les produits	15
4.1.1. Les produits en baisse sensible du fait de la réforme des dotations	15
4.1.2. Les charges de gestion	17
4.1.3. La baisse de la capacité d'autofinancement (Caf) brute	18
4.1.4. Le financement des dépenses d'investissement	19
4.2. L'endettement communal.....	20
4.2.1. L'évolution de l'endettement communal	20
4.3. Conclusion sur l'analyse financière	22
5. UNE POLITIQUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES PERFECTIBLE	23
5.1. Une gestion de l'effectif aux objectifs insuffisamment formalisés	23
5.1.1. Une quasi-stagnation de l'effectif	23
5.1.2. L'externalisation de services	25
5.1.3. Les mutualisations au sein de l'intercommunalité	25
5.1.4. La réforme des rythmes scolaires	25
5.1.5. Un audit organisationnel pour définir les perspectives	26

5.2. Le temps de travail, un taux d'absentéisme élevé	26
5.2.1. L'organisation du temps de travail	26
5.2.2. Des congés annuels sans base réglementaire.....	27
5.2.3. Le stock du compte épargne temps (CET)	27
5.2.4. L'absence au travail insuffisamment maîtrisée	27
5.3. La gestion des ressources humaines, l'insuffisance des outils de gestion et de suivi.....	29
5.3.1. Le rapport sur l'état de la collectivité.....	29
5.3.2. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	29
5.3.3. Le déroulement des carrières.....	29
5.4. Le régime indemnitaire et la NBI.....	30
5.4.1. Les primes et indemnités peu impactées par les résultats professionnels.....	30
5.4.2. La nouvelle bonification indiciaire (NBI)	30
5.4.3. La prime de fonction et de résultat	30
5.4.4. Des avantages en nature limités	31
5.5. L'action sociale portée par l'amicale du personnel	31
5.6. La masse salariale et son évolution	32
ANNEXES	33
Annexe n° 1 : Appartenance à des syndicats, au 1 ^{er} janvier 2015	33
Annexe n° 2 : Encours de la dette et emprunts structurés	34
Annexe n° 3 : Gestion des ressources humaines	36
GLOSSAIRE DES SIGLES	41

SYNTHÈSE

La commune de Rambouillet, située au sud-ouest de l'Île-de-France, dans le département des Yvelines, compte 27 000 habitants. Dans un environnement qui dispose d'atouts touristiques indéniables, la commune fait montre de dynamisme économique et dispose notamment d'une forte spécialisation vers les industries cosmétiques.

La communauté de communes des Plaines et Forêts d'Yvelines, qui a vu le jour le 12 décembre 2003 et qui comprenait 25 communes, dont Rambouillet, abritant une population de 56 000 habitants, s'est transformée, le 1^{er} janvier 2015, en communauté d'agglomération dénommée Rambouillet Territoires. Cette communauté est de nouveau appelée à s'élargir, à compter du 1^{er} janvier 2017, à la suite de la fusion annoncée avec les communautés de communes voisines de Contrée d'Ablis et des Étangs.

Les comptes de la commune de Rambouillet, composés d'un budget principal et de quatre budgets annexes, sont globalement fiables. Néanmoins, une attention devra être portée, comme s'y est engagé l'ordonnateur, à la production de toutes les annexes prévues par la réglementation et à leur qualité. Les flux entre budget principal et budgets annexes devront être mieux documentés et les participations de la ville à divers organismes, syndicats et société d'économie mixte, systématiquement renseignés. La commune devra, enfin, veiller à l'admission en non-valeur des créances irrécouvrables. Le renforcement des dispositifs de contrôle, envisagé par l'ordonnateur, devrait aider à ces améliorations.

La situation financière de la commune s'est dégradée depuis 2010. Les charges du budget principal, en effet, ont progressé de manière plus dynamique que les produits, créant ainsi un « effet de ciseau ». Ces derniers budgets sont affectés par la baisse des dotations, ce qui a conduit la commune, dès 2014, à engager une réflexion d'ensemble. Celle-ci pourra notamment s'appuyer sur l'audit financier et organisationnel, en cours de réalisation.

Si les charges de personnel ont été contenues, les subventions de fonctionnement versées aux budgets annexes ont connu pour leur part une progression sensible. La collectivité la justifie par la nécessité de constituer l'autofinancement nécessaire à la réhabilitation des réseaux, d'une part, et à la prochaine mise en service du pôle de spectacles La Lanterne, d'autre part.

Ces évolutions ont quelque peu limité la capacité de la commune à assurer par ses propres ressources le financement des dépenses d'équipement, même si les investissements réalisés au cours de la période examinée ont été largement couverts par le financement propre disponible.

La commune, compte tenu notamment de la diminution par deux du montant de ses investissements, n'a pas recouru à l'emprunt lors des derniers exercices. Quant au fonds de roulement⁽¹⁾ il a fortement augmenté et, en conséquence, sa trésorerie est devenue largement excédentaire, celle-ci représentant ainsi l'équivalent de 116 jours de charges courantes, à la fin de l'exercice 2014.

⁽¹⁾ Le fonds de roulement est constitué par la différence entre les financements disponibles à plus d'un an (les dotations et réserves, les subventions, les emprunts) et les immobilisations (les investissements réalisés et en cours de réalisation). Cette différence correspond, en comptabilité budgétaire, à la somme des excédents définitifs que la collectivité a dégagés au cours du temps.

L'encours de de la dette du budget principal, qui s'élevait à 35,6 M€⁽²⁾, en 2010, était constitué à plus de 70 % d'emprunts structurés. La prise de conscience d'importants risques de taux sur ces emprunts a conduit la commune, dès 2008, à entreprendre une politique de sécurisation de l'endettement. Si l'encours ne comprend plus d'emprunts à risque, au 1^{er} janvier 2016, le coût pour la commune de cet assainissement a été sensible, notamment avec le paiement d'indemnités de réaménagement de contrats dont le montant s'est élevé à 3,5 M€.

Si la gestion administrative du personnel, en ce qui concerne la paie ou le respect du droit du travail, notamment, n'appelle, globalement, pas d'observation, la commune ne fait pas montre d'une gestion dynamique de ses ressources humaines. Ainsi n'a-t-elle pas encore formalisé de politique de recrutement, de stratégie de remplacement des départs à la retraite ou, plus largement, de gestion prévisionnelle des emplois, de l'effectif et des compétences (GPEEC). Elle a cependant précisé qu'une réorganisation de la direction des ressources humaines autour de trois pôles de compétence, dont l'un consacré à la GPEEC, avait été engagée en 2016.

Les outils et tableaux de bords relatifs à cette gestion demeurent insuffisants, les rapports sur l'état de la collectivité sont peu exploités et le système d'information est trop exclusivement consacré à la production de la paie. Une nouvelle application informatique plus performante est toutefois en cours d'implantation.

Par ailleurs, l'absentéisme demeure élevé et la politique mise en œuvre en vue d'en limiter l'importance ne comporte que des mesures de prévention. Ainsi, la collectivité n'a pas mis en œuvre les mesures inscrites dans l'accord portant aménagement et organisation du temps de travail. Elles prévoyaient pourtant un impact de l'absentéisme des agents sur le nombre de jours de réduction du temps de travail (RTT). Il serait dès lors pertinent qu'une politique globale à l'égard de l'absentéisme soit élaborée.

L'audit d'organisation précité devrait permettre à la commune, à l'avenir, de mieux maîtriser ses charges, et notamment ses charges de personnel, même si l'évolution de ces dernières a été relativement contenue au cours de la période 2010-2014, avec une progression annuelle moyenne de 1,4 %.

⁽²⁾ M€ : million d'euros.

RECOMMANDATIONS

Au terme de ses travaux, la chambre adresse les recommandations suivantes :

Recommandation n° 1 :page 11

Finaliser une convention de services avec le comptable public afin d'organiser et d'améliorer les relations de partenariat.

Recommandation n° 1 :page 29

Concevoir un plan de lutte contre l'absentéisme associant des mesures de prévention et de contrôle.

Recommandation n° 1 :page 29

Formaliser une politique de gestion prévisionnelle des ressources humaines et se doter de tableaux de bords opérationnels et partagés.

« 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. RAPPEL DE LA PROCÉDURE

L'examen de gestion de la commune de Rambouillet a été notifié par courrier du 9 juin 2015 à M. Marc Robert, maire de Rambouillet et à M. Gérard Larcher, son prédécesseur.

Cet examen, qui couvre les exercices 2010 et suivants, a porté sur la fiabilité des comptes, la situation financière et la gestion des ressources humaines, ce dernier thème étant plus particulièrement abordé dans le cadre d'une enquête nationale des juridictions financières.

La chambre régionale des comptes d'Île-de-France, délibérant en sa sixième section, a adopté le présent rapport d'observations définitives. Le rapport a été arrêté au vu des observations provisoires communiquées au préalable à M. Marc Robert et à M. Gérard Larcher, ainsi que de leur réponse conjointe, enregistrée au greffe le 23 mai 2016.

Ont participé au délibéré, qui s'est tenu le 1^{er} juillet 2016 et qui a été présidé par M. Geneteaud, président de section, Mme Banderet, première conseillère, MM. Gillet, Mircher, premiers conseillers et M. Payet, premier conseiller-rapporteur.

Ont été entendus :

- en son rapport, M. Payet, premier conseiller, assisté de Mme Winther, vérificatrice ;
- en ses conclusions, sans avoir pris part au délibéré, le procureur financier.

Mme Dumoulin, greffière, assurait la préparation de la séance de délibéré et tenait les registres et dossiers.

2. RAMBOUILLET, COMMUNE CENTRE D'UN TERRITOIRE À VOCATION RURALE

2.1. Une commune en expansion maîtrisée

La commune de Rambouillet, d'une superficie d'environ 3 500 hectares, est située au sud-ouest de la région Île-de-France, dans le département des Yvelines, à environ 45 kilomètres de Paris. Clairière de la forêt domaniale de Rambouillet, elle fait partie du parc naturel régional de la Haute-Vallée-de-Chevreuse, et sa population s'élevait, au 1^{er} janvier 2013⁽³⁾, à 27 000 habitants.

La ville est desservie par la route nationale 10 et plusieurs routes départementales, et elle dispose également d'une gare qui accueille les réseaux Transilien, en liaison avec la gare de Paris-Montparnasse, et le TER Centre, s'agissant de la ligne de Paris à Chartres.

⁽³⁾ Source, direction générale des collectivités locales (DGCL). Une diminution du nombre d'habitants a toutefois été observée, en 2014, puisque la population a été chiffrée à 26 673 habitants.

Comptant de nombreuses maisons traditionnelles en centre-ville, Rambouillet, dont l'urbanisation se trouve bloquée à l'ouest par le château et son domaine, s'est étendue au sud, le long de la nationale 10, où se trouvent installées des zones d'activité, et vers l'est, qui présente un caractère pavillonnaire.

Le taux de logements sociaux de la commune, au 1^{er} janvier 2013, était de 20,9 %⁽⁴⁾. La politique menée en la matière prévoit le respect d'un taux de 25 % de logements sociaux dans les nouveaux programmes immobiliers, auquel vient s'ajouter un taux de 10 % de logements intermédiaires.

Le taux de chômage de la population comprise entre 15 et 64 ans s'élevait à 9,0 %, en 2012⁽⁵⁾. La composition de la population active, qui fait apparaître une répartition quasi-équivalente entre les catégories socioprofessionnelles des employés (3 570), des professions intermédiaires (3 502) et des cadres (3 196), atteste de la prédominance des catégories sociales et professionnelles moyennes et supérieures. Les ouvriers (1 835) sont moins bien représentés, ainsi que les artisans (428).

En ce qui concerne les activités économiques, la commune est notamment intégrée au pôle de compétitivité « science de la beauté et du bien-être (Cosmetic valley) » et dispose de 70 hectares de zones d'activité aménagées qui accueillent un certain nombre de grandes entreprises (Garnier, Siemens VDO, l'Oréal, par exemple).

Rambouillet est une ville en expansion continue, mais modérée : le schéma de cohérence territoriale (SCoT) du Sud-Yvelines prévoit en effet, dans un souci de maîtrise de l'étalement urbain et de rationalisation des usages des équipements publics et de transport, de maintenir le rythme annuel de la croissance démographique à 0,75 %⁽⁶⁾. Enfin, Rambouillet dispose d'atouts touristiques réputés, notamment avec le château et la bergerie nationale.

2.2. Une forte participation à l'intercommunalité

Les premières actions en faveur de l'intercommunalité dans le sud des Yvelines sont nées au début des années 90, à l'initiative de sept communes (Émancé, Gazeran, Hermeray, La Boissière-École, Mittainville, Raizeux et Saint-Hilarion), rejointes en 2002 par Rambouillet.

⁽⁴⁾ Source : DRHL-IF. Aux termes de la loi n° 2000-1208 du 13 décembre 2000 relative à la solidarité et au renouvellement urbains, les communes de plus de 3 500 habitants (1 500 en Île-de-France) situées dans les agglomérations de plus de 50 000 habitants comprenant au moins une commune de plus de 15 000 habitants doivent disposer d'au moins 20 % de logements locatifs sociaux par rapport à leur parc de résidences principales ; à défaut elles sont soumises à un prélèvement sur leurs ressources fiscales (20 % du potentiel fiscal par habitant, par logement manquant) destiné à soutenir les acquisitions foncières et immobilières nécessaires à la production de ces logements.

Le taux de logements sociaux a été porté à 25 % par la loi n° 2013-61 du 18 janvier 2013 relative à la mobilisation du foncier public en faveur du logement et au renforcement des obligations de production de logement social, et ses décrets d'application n° 2013-670 et n° 2013-671 du 24 juillet 2013.

⁽⁵⁾ Insee.fr.

⁽⁶⁾ SCoT du Sud-Yvelines 2013.

La communauté de communes des Plaines et Forêts d'Yvelines a vu le jour le 12 décembre 2003 et a suscité de nouvelles adhésions. Depuis 2012, le schéma départemental de coopération intercommunale des Yvelines a servi de cadre aux modifications qui ont conduit à la constitution d'une communauté de communes de 56 000 habitants, comprenant 25 communes, et dont Rambouillet est la commune centre. Enfin, la communauté de communes s'est transformée, le 1^{er} janvier 2015, en communauté d'agglomération dénommée Rambouillet Territoires. Outre les compétences obligatoires relatives à l'aménagement de l'espace, aux actions de développement économique et de politique de la ville, ce nouvel établissement public de coopération intercommunale (EPCI) a décidé d'exercer les compétences optionnelles suivantes :

- création, aménagement et entretien de la voirie d'intérêt communautaire,
- protection et mise en valeur de l'environnement,
- élimination et valorisation des déchets des ménages et des déchets assimilés,
- assainissement non collectif,
- habitat, logement,
- culture et sport,
- action générationnelle et intergénérationnelle,
- action pour le compte des communes membres, hors intérêt communautaire,
- études,
- électricité et réseaux communautaires.

Cette communauté est de nouveau appelée à s'élargir à compter du 1^{er} janvier 2017, à la suite de la décision de la commission départementale de la coopération intercommunale, prise dans le cadre de la loi « NOTRe⁽⁷⁾ », de la fusionner avec les communautés de communes Contrée d'Ablis et des Étangs⁽⁸⁾.

3. DES DONNÉES FINANCIÈRES ET COMPTABLES GLOBALEMENT FIABLES

3.1. L'information financière et budgétaire

Les comptes sont constitués d'un budget principal équilibré à 66,3 M€, au budget primitif 2015, et de quatre budgets annexes représentant des volumes budgétaires non négligeables :

- celui de l'eau, géré en vertu de l'application budgétaire et comptable M49 : 4,5 M€ en section de fonctionnement et 6,5 M€ en investissement ;
- l'assainissement, également géré en M49 : 6,7 M€ en fonctionnement, et 9,8 M€ en investissement ;
- le développement économique, géré en application de l'instruction budgétaire et comptable M14 : 1,3 M€ pour la section de fonctionnement et 1 M€ en investissement ;
- le développement culturel, géré en M14 : 1,4 M€ pour le fonctionnement et 9,3 M€ pour l'investissement.

⁽⁷⁾ Loi du 7 août 2015 portant Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRe).

⁽⁸⁾ Par ailleurs, la commune est membre de 10 syndicats intercommunaux (cf. annexe n° 1).

La commune a mis en place, dès 2004, la procédure d'autorisation de programme et de crédits de paiement (AP/CP), relative aux opérations d'investissement les plus significatives en volume⁽⁹⁾. Cette méthode, qui donne une meilleure visualisation du coût des opérations, permet par ailleurs de limiter les ouvertures de crédit aux seuls besoins annuels de mandatement.

3.1.1. Les orientations budgétaires 2015, l'engagement dans un « plan d'innovation organisationnelle »

Conformément à la loi, le vote du budget donne lieu à un débat d'orientations budgétaires (DOB). Le document remis à cette occasion présente la situation économique globale, celle des collectivités et enfin les prévisions concernant la commune.

Les orientations en vue du budget 2015 ont été présentées au conseil municipal du 18 décembre 2014. Pour faire face notamment aux baisses sensibles des dotations, à hauteur de 2,3 M€, la commune a décidé de s'engager dans un plan d'innovation organisationnelle comportant les axes d'action suivants :

- réévaluer les investissements annuels, par redéfinition ou report, en fonction des arbitrages budgétaires ;
- ajuster les ressources humaines, en mettant à profit les 70 départs à la retraite prévus d'ici 2020 ;
- réaliser un audit financier et organisationnel, afin de déterminer les gisements de productivité et d'économies, ainsi que les mutualisations à envisager, cet audit devant déboucher sur une nouvelle organisation des services communaux ;
- créer de nouvelles synergies avec l'intercommunalité ;
- s'appuyer sur de nouvelles ressources en actionnant, de façon maîtrisée, les leviers fiscaux à la disposition de la collectivité.

3.1.2. L'amélioration du taux de réalisation des prévisions budgétaires

Le taux de réalisation des autorisations, en section d'investissement, apparaît en moyenne supérieur à 60 %. Quant à celui des dépenses de fonctionnement, il s'approche de 100 % en fin de période. Ces constats vont dans le sens d'une amélioration des prévisions.

3.1.3. Des annexes incomplètes ou manquantes

Les annexes des comptes administratifs relatives aux participations de la ville dans les différents syndicats ne sont pas rigoureusement tenues à jour. Ainsi, en 2014, le compte administratif ne faisait pas état de ces informations.

De même, la maquette présentée dans l'instruction précitée M14, applicable au 1^{er} janvier 2015, prévoit un sommaire, une présentation croisée des crédits par nature et fonction, ainsi qu'une annexe détaillant les éléments hors bilan relatifs aux autorisations de programme et aux crédits de paiement. Pourtant, ces éléments n'ont pas été produits à l'appui du budget primitif principal. De même, les annexes relatives aux ressources humaines demeurent incomplètes (*cf. infra*).

⁽⁹⁾ 4,7 M€ pour la rénovation du quartier Beausoleil et 2.2 M€ pour la médiathèque.

Or, des annexes incomplètes ou absentes nuisent à la qualité de l'information financière des membres de l'assemblée délibérante comme à celle des administrés. La commune, à cet égard, s'est engagée à porter une attention particulière à la présentation de ces documents.

3.2. Un contrôle comptable et financier limité au contrôle budgétaire

Le logiciel Cegid (Civitas), utilisé par la commune pour la gestion financière, permet de prévenir le dépassement des engagements budgétaires. Il n'existe pas, néanmoins, de véritable contrôle interne comptable, constitué de dispositifs formalisés et permanents de nature à maîtriser et à sécuriser la gestion communale. À cet égard, la collectivité a indiqué vouloir optimiser la gestion des services et de leur coût, en faisant l'acquisition d'un nouveau module de son logiciel.

D'une manière générale, la commune entend développer auprès de son personnel une culture de la gestion financière et administrative et elle pourra tirer parti, sur ce point, des constats et préconisations de la mission d'évaluation précitée, qui doit achever ses travaux en 2016.

3.3. Le rattachement des charges

Le taux de rattachement des charges à l'exercice du budget principal, entre 2010 et 2013, était compris entre 5 % et 10 %, pourcentage considéré comme habituel. En 2014, ce taux a augmenté pour atteindre 15 %⁽¹⁰⁾, exercice où la commune s'est efforcée de limiter l'utilisation de la journée complémentaire.

3.4. L'absence d'admission en non-valeur des créances irrécouvrables

Au cours de la période examinée, aucune créance irrécouvrable n'a été admise en non-valeur, ce qui semble pour le moins surprenant pour une collectivité de la taille de Rambouillet.

Interrogé à cet effet, le comptable public a indiqué qu'aucun protocole d'accord n'avait été mis en place, s'agissant de la prise en compte des créances irrécouvrables, et qu'il avait lancé, à la fin de l'année 2015, une vigoureuse campagne de recouvrement contentieux qui devrait permettre d'identifier les créances irrécouvrables à présenter à la commune⁽¹¹⁾. En tout état de cause, il appartient également à la collectivité de veiller à l'admission en non-valeur des créances devenues manifestement irrécouvrables. L'ordonnateur a indiqué qu'une décision d'admission en non-valeur devait être présentée au conseil municipal de mai 2016.

À cet égard, il convient de relever qu'il n'existe pas de charte partenariale entre le poste comptable et la commune, ce qui pourrait contribuer à améliorer la qualité des circuits et procédures comptables et budgétaires. Cette charte serait, selon la commune, en cours de signature.

⁽¹⁰⁾ La tenue de la comptabilité d'engagement est prévue par l'article L. 2342-2 du CGCT. En fin d'année, une période de 2 à 3 semaines est concernée par des dépenses engagées pour lesquelles les factures n'ont pas été reçues, soit un rapport d'environ 1/12^e des dépenses sur factures de l'année. Dès lors, un taux de rattachement (compte 408 / chapitre 011) compris entre 5 et 10% paraît indiquer un taux de rattachement cohérent avec une période d'engagement suffisamment proche de la fin de l'exercice pour expliquer l'absence de réception des factures correspondantes et de leur paiement.

⁽¹¹⁾ L'audit de la trésorerie précité avait relevé qu'il n'existait pas, dans l'application comptable Hélios, de listes de créances irrécouvrables proposées ou présentées en non-valeur aux collectivités faisant partie de l'échantillon.

Recommandation n° 1 :

Finaliser une convention de services avec le comptable public afin d'organiser et d'améliorer les relations de partenariat.

3.5. Les écritures d'immobilisations

Au cours de la période examinée, les produits de cession d'immobilisations ont été particulièrement importants en 2013, où ils ont atteint 6,6 M€, du fait essentiellement de la cession du terrain anciennement occupé par les services techniques. À cet égard, il n'a pas été constaté d'anomalie d'écriture concernant les cessions d'immobilisations, au contraire de ce qui avait été relevé lors du précédent examen de la chambre.

3.6. Budget principal et budgets annexes : des flux financiers non équilibrés

Entre 2010 et 2013, les flux financiers relatifs aux opérations entre le budget principal et les budgets annexes n'étaient pas en équilibre et la situation n'a été rectifiée qu'au titre de l'exercice 2014.

D'autre part, les flux de charges entre budget principal et budgets annexes ne sont pas non plus équilibrés. Ainsi, lors de la période examinée, un total de 131 177 € de charges de personnel a été imputé dans les comptes des budgets annexes, sans que ce montant n'apparaisse en recettes du budget principal.

Par ailleurs, en ce qui concerne les subventions de fonctionnement versées au budget développement économique, en 2014, le montant qui a été effectivement inscrit à ce budget annexe a été supérieur de 9 000 € au montant prévu par les délibérations budgétaires.

Ces anomalies entachent donc la qualité de l'information relative aux flux financiers entre le budget principal et les budgets annexes. Si la commune n'a pas apporté de justification à ces déséquilibres, elle a pris l'engagement de « *parfaire l'information sur les flux entre le budget principal et les budgets annexes* », à compter du budget 2017 et du compte administratif 2016.

3.6.1. Le budget annexe « développement culturel »

Le budget annexe « développement culturel » a pour objet la prise en charge des dépenses du théâtre du Nickel, de la médiathèque, du palais du Roi de Rome, du musée Rambolitain, et d'autres actions d'animation culturelle.

Ce budget assure également et surtout le financement de l'opération de construction du pôle de spectacles et de la médiathèque dénommé « La Lanterne », dont l'inauguration a eu lieu le 25 janvier 2016. Cette opération a conduit l'ordonnateur à mobiliser, dès 2013, un emprunt de 4,5 M€, et la commune a obtenu, par ailleurs, des subventions à hauteur de 3,3 M€⁽¹²⁾, dont les versements devaient s'effectuer au gré de l'avancement des travaux. Quant au coût des travaux, qui s'est élevé à 4,2 M€, il a été pris en charge au titre de l'exercice 2014.

⁽¹²⁾ Le conseil général a voté une subvention de 1 M€. le 8 juillet 2011, acquittable en deux temps : 50 % au démarrage des travaux et 50 % à leur terme. La direction régionale des affaires culturelles (DRAC), en décembre 2011, a attribué une subvention d'1 M€, avec la possibilité de demander des acomptes et avances à hauteur de 80 %. Le conseil régional a attribué une subvention d'1.14 M€, le 12 juillet 2012, avec possibilité d'acomptes et avances à hauteur de 80%. Enfin, le projet a bénéficié à deux reprises de la réserve parlementaire : le 15 avril 2013 et le 5 mai 2015, pour des montants respectifs de 100 000 € et de 60 000 €.

À cet égard, si la collectivité avait usé de la possibilité offerte par les conventions conclues avec la direction régionale des affaires culturelles (DRAC) et le conseil régional de solliciter le versement d'avances, elle aurait pu bénéficier d'un financement gratuit évalué à plus de 1,7 M€, dès le début des travaux, et différer d'autant la mobilisation de l'emprunt précité. Sur ce point, l'ancien maire et le maire ont indiqué avoir effectué ces demandes, mais que les délais de règlement des acomptes de subvention par les partenaires, notamment l'État, avaient tendance à s'allonger significativement sous la contrainte de leurs propres difficultés financières.

3.6.2. Le budget annexe « développement économique » : l'opération Relays du Château

Le budget annexe développement économique concerne uniquement l'opération du « Relays du Château », depuis le transfert de la compétence développement économique à la communauté de communes Plaines et Forêts d'Yvelines, les zones d'activité étant désormais gérées par l'intercommunalité.

Le Relays du Château est un hôtel quatre étoiles, situé en face de l'Hôtel de ville et à proximité du château, géré par une enseigne hôtelière.

C'est à la suite de la défaillance des aménageurs de la zone d'aménagement concertée (Zac) du Quadrilatère, créée en 1988 pour dynamiser le centre-ville, que la commune a décidé d'acquérir en l'état futur d'achèvement (Vefa), le 23 avril 2004, le Relays du Château. Cette opération concernait la réalisation d'une résidence hôtelière de 83 chambres et d'un parc de stationnement souterrain de 19 places.

La commune a ensuite accordé la gestion de cette propriété, par bail, à une société de droit privé, moyennant un loyer se décomposant comme suit⁽¹³⁾ :

- 50 000 € HT la première année (2007),
- 100 000 € HT la seconde (2008),
- 150 000 € HT la troisième (2009),
- 190 000 € HT à partir de la quatrième année⁽¹⁴⁾.

Par ailleurs, le bail, conclu pour une durée de 12 ans, à compter du 1^{er} janvier 2006, prévoyait le versement d'un loyer complémentaire égal à 4 % du résultat brut d'exploitation de l'hôtel, à partir de la 7^{ème} année.

⁽¹³⁾ Le dernier examen de la gestion de la commune critiquait l'aide accordée à l'exploitant sous forme de réduction de loyer dans les trois premières années d'exploitation (pour un total de 270 000 € sur les trois ans), celle-ci étant contraire au droit européen des aides publiques aux entreprises. En outre, cette aide à l'exploitation apportée par la commune n'était susceptible de s'inscrire dans aucun des régimes nationaux applicables en matière de zonage permettant le versement d'aides à la vente et à la location.

⁽¹⁴⁾ Ces montants étaient indexés sur l'indice Insee du coût de la construction.

Afin d'assurer le financement de cette opération⁽¹⁵⁾ la commune, qui a créé à cette fin un budget annexe, s'est endettée et a contracté les emprunts ci-après :

- emprunt de 0,76 M€ auprès du Crédit Agricole, souscrit en 1999 et arrivé à échéance en décembre 2014 ;
- emprunt de 1,6 M€ auprès de la Caisse d'épargne, dont le capital restant dû (CRD) s'élevait à 1,41 M€, à la fin de 2014, et amortissable jusqu'en 2028 ;
- emprunt de 0,18 M€ auprès de Dexia, dont le capital restant dû était de 0,11 M€ à la fin de 2014 ;
- emprunt de 7,42 M€ auprès de Dexia, à échéance en 2036, ayant fait l'objet d'une renégociation en 2013, et d'une durée résiduelle de 21 ans nettement supérieure à celle du bail.

Par ailleurs, l'équilibre de ce budget annexe requiert le versement annuel par la commune d'une importante subvention d'équilibre qui s'est élevée à 1 M€, en 2014.

Initialement, la commune avait estimé le coût moyen annuel de cette opération à 0,18 M€ durant les 10 premières années d'exploitation (jusqu'en 2017-2018). Mais, en 2014, alors que le montant des charges financières atteignait 0,44 M€ et que la collectivité devait verser la subvention d'équilibre de 1 M€, le loyer perçu ne s'élevait qu'à 0,25 M€. Ce budget demeure ainsi structurellement et fortement déficitaire.

Afin de valoriser ce patrimoine, la commune, en 2004, avait fait procéder à son évaluation par le service des Domaines, et sa valeur vénale était alors estimée entre 7,07 et 7,81 M€ HT. La collectivité a indiqué qu'elle allait demander une nouvelle évaluation des Domaines, afin de mieux appréhender l'équilibre global de l'opération, et, qu'en 2016, le montant du loyer devrait légèrement augmenter, au regard des bénéfices d'exploitation de l'établissement.

Ces perspectives économiques, auxquelles viennent s'ajouter des considérations relatives à la qualité de l'occupation des lieux, à proximité immédiate du château, justifient pour la commune le maintien du partenariat actuel pour l'exploitation du Relays du Château.

Tableau n° 1 : L'équilibre de l'opération Relays du Château

En €	CA 2010	CA 2011	CA 2012	CA 2013	CA 2014
Annuité en capital	391 316	397 516	362 655	372 416	396 000
Intérêts	374 259	362 169	370 867	362 923	440 010
Total annuité	765 575	759 685	733 522	735 339	836 010
Loyer perçu	264 897	243 470	253 545	254 122	252 600
Subvention versée par le budget principal	694 244	581 000	625 000	730 000	995 133

Source : comptes de gestion et comptes administratifs

⁽¹⁵⁾ Lors du dernier contrôle de la chambre, il avait été relevé que cette opération s'était heurtée au refus des opérateurs d'assumer le risque immobilier, à savoir le bâti, leur engagement se limitant à l'exploitation, assorti du financement des équipements et agencements hôteliers. La ville, considérant l'importance de l'opération en cœur de ville, portant sur un patrimoine datant du XVIII^{ème} siècle, s'est impliquée directement en recourant à une Vefa, financée par un emprunt de 7,9 M€, souscrit en 2004, et inscrit au budget annexe du développement économique. La chambre observait que le rapprochement entre les loyers annuels attendus de l'exploitant et les annuités d'emprunt supportées par la commune faisait apparaître, les premières années, un écart notable au détriment de la ville. Il était précisé que cet écart ne paraissait pas pouvoir être comblé avant dix ans d'exploitation.

3.6.3. Le budget annexe « eaux »

Service public industriel et commercial, le budget de l'eau, essentiellement financé par le produit de la vente d'eau aux abonnés, affiche des excédents significatifs tout au long de la période examinée (1,24 M€ en 2014). En effet, si la commune est compétente en matière de production et de distribution d'eau potable, elle a confié la gestion de ce service public à un délégataire à l'été 2012 : la Lyonnaise des eaux qui a pour mission de produire, traiter, distribuer l'eau qui, à Rambouillet, provient de forages dans les nappes souterraines. Le total des fonds propres, à la fin de 2014, s'élevait à 10,6 M€, alors que l'actif immobilisé était de 7,66 M€ : l'accumulation de ressources propres, au passif du bilan de ce budget, constitue ainsi une réserve importante et inutilisée.

Dès lors, il pourrait être déduit de ce constat que la tarification appliquée à ce service est trop élevée. À cet égard, la commune a indiqué qu'elle souhaitait dégager un autofinancement suffisant pour faire face, de 2015 à 2020, à la réhabilitation de réseaux de distribution vieillissants, qu'elle a chiffrée à 14,1 M€.

3.6.4. Le budget annexe « assainissement »

De la même manière, le budget annexe assainissement, qui intègre la gestion des eaux pluviales, présente des excédents non négligeables, alors que la commune lui apporte une contribution annuelle de 105 000 €. En matière d'assainissement, la commune anticipe également d'importants besoins de financement pour la réhabilitation des réseaux, qui pourraient atteindre 15,5 M€, entre 2015 et 2020.

3.7. Conclusion sur la fiabilité des comptes

Les données financières et comptables de la commune de Rambouillet sont globalement fiables et les prévisions budgétaires sont devenues plus précises au cours de la période examinée.

Néanmoins, les comptes administratifs ne comportent pas encore toutes les annexes réglementaires, ou parfois de manière incomplète. Les flux entre le budget principal et les budgets annexes devront être mieux suivis et les participations de la ville à divers organismes (syndicats et société d'économie mixte) systématiquement renseignés.

Par ailleurs, les dispositifs de contrôle comptable et financier, qui visent à sécuriser et à améliorer la qualité de la gestion, demeurent perfectibles.

4. LA CONTRACTION DE LA CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT

4.1. Les charges du budget principal plus dynamiques que les produits

4.1.1. Les produits en baisse sensible du fait de la réforme des dotations

Au cours de la période examinée, les produits de gestion ont augmenté de 1,8 M€, à un rythme moyen annuel de 1,2 %, pour atteindre 36,9 M€, en 2014⁽¹⁶⁾.

Cette augmentation s'explique par l'effet combiné de l'augmentation des produits dits « flexibles »⁽¹⁷⁾, constitués des ressources fiscales propres et des ressources d'exploitation, de 2,8 M€ (soit +3,1 % en rythme annuel) et de la diminution des produits dits « rigides », constitués des dotations et participations et de la fiscalité reversée, de 1,1 M€ (soit une baisse moyenne annuelle de - 2 %).

Tableau n° 2 : Produits de gestion

En M€	2010	2011	2012	2013	2014
Ressources fiscales propres (nettes des restitutions)	19,15	20,21	21,76	21,58	21,87
+ Ressources d'exploitation	2,33	2,57	2,59	2,64	2,44
= Produits "flexibles" (a)	21,48	22,78	24,35	24,22	24,31
Ressources institutionnelles (dotations et participations)	7,03	6,38	6,93	6,77	6,44
+ Fiscalité reversée par l'intercommunalité et l'État	6,59	6,56	6,55	6,34	6,11
= Produits "rigides" (b)	13,61	12,94	13,48	13,12	12,55
= Produits de gestion (a+b+c = A)	35,09	35,72	37,83	37,34	36,86

Source : Anafi, outil financier des juridictions financières

Les produits flexibles

Membre d'un groupement à fiscalité propre, la commune ne dispose que de la fiscalité dite ménages, c'est-à-dire la taxe d'habitation (TH), la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) et la taxe foncière sur les propriétés foncières non bâties (TFPNB). Ses ressources fiscales propres, d'un montant de 21,9 M€, en 2014, constituaient près de 60 % des produits de gestion. Après avoir augmenté de 13,6 %, entre 2010 et 2012, elles sont demeurées quasiment stables depuis lors.

Les bases nettes imposables dont dispose la commune, comme le montre le tableau ci-dessous, ont été dynamiques au cours de la période, avec une progression de 10,4 % entre 2010, 95,4 M€, et 2014, 105,3 M€. Rapportées au nombre d'habitants, elles sont nettement plus élevées, avec 3 949 €, en 2014, que la moyenne des communes appartenant à la même strate démographique, c'est-à-dire les communes dont la population est comprise entre 20 000 et 50 000 habitants, 2 712 €, ce qui reflète la richesse fiscale de la collectivité.

⁽¹⁶⁾ L'examen de la situation financière a porté sur le seul budget principal de la commune. Toutefois, en ce qui concerne l'endettement, l'examen a intégré, en tant que de besoin, l'encours des budgets annexes précités, dans la mesure où le recours à l'emprunt, de 2010 à 2014, a concerné à titre principal ces budgets.

⁽¹⁷⁾ Les produits flexibles, ressources fiscales propres, ressources d'exploitation, sont ceux pour lesquels la commune dispose d'une marge de manœuvre plus étendue que pour les produits rigides, dotations et participations, fiscalité reversée par l'intercommunalité et l'État.

Tableau n° 3 : Bases nettes imposables au profit de la commune

En K€ ⁽¹⁸⁾	2010	2011	2012	2013	2014
Taxe d'habitation	53 591	54 587	55 943	58 885	58 562
+ Foncier bâti	41 643	42 860	44 056	45 638	46 548
+ Foncier non bâti	134	129	132	141	217
= Bases nettes totales imposées (K€)	95 368	97 576	100 131	104 664	105 327
Bases nettes totales imposées par habitant (€)	3 538	3 661	3 712	3 876	3 949
Moyenne nationale de la strate par habitant (€)	2 389	2 494	2 563	2 659	2 712

Source : <http://www.collectivites-locales.gouv.fr/>

En conséquence, à produit fiscal identique avec celui de la strate démographique, les taux de la taxe foncière et de la taxe d'habitation sont inférieurs, mais ont eu tendance, de 2010 à 2014, à s'en rapprocher. Le coefficient de mobilisation du potentiel fiscal, qui mesure le niveau de pression fiscale qui pèse sur les contribuables, a augmenté, pour atteindre 93,88 %, en 2014, mais la commune conserve des marges de manœuvre.

Tableau n° 4 : Taux de fiscalité

	2010	2011	2012	2013	2014
Taux de la taxe d'habitation	15,71 %	16,13 %	16,44 %	16,44 %	16,52 %
Moyenne nationale de la strate (TH)	18,03 %	17,95 %	17,98 %	18,00 %	18,15 %
Taux de la taxe sur le foncier bâti	21,03 %	21,60 %	22,01 %	22,01 %	22,12 %
Moyenne nationale de la strate (TFPB)	23,95 %	23,61 %	23,66 %	23,37 %	23,13 %
Coefficient de mobilisation du potentiel fiscal	87,82 %	91,01 %	92,57 %	93,10 %	93,88 %

Source : <http://www.collectivites-locales.gouv.fr/>

Les produits rigides

La baisse sensible des produits rigides qui sont passés de 13,61 M€, en 2010, à 12,55 M€, en 2014, a pour origine la réduction de la dotation globale de fonctionnement (DGF) versée par l'État et la contribution croissante de la commune au fonds de péréquation communal et intercommunal (FPIC).

La DGF perçue par la commune a sensiblement diminué, en 2014, et cette baisse devait s'accroître en 2015. C'est la part forfaitaire⁽¹⁹⁾ de la DGF qui est concernée puisque, comme le montre le tableau ci-après, la commune, compte tenu de ses caractéristiques socio-économiques, n'est pas éligible à la dotation d'aménagement, qui est constituée de dotations de péréquation attribuées par l'État aux communes défavorisées, la dotation de solidarité urbaine et la dotation nationale de péréquation, notamment.

⁽¹⁸⁾ K€ : millier d'euros.

⁽¹⁹⁾ La baisse de la part forfaitaire résulte des dispositions prises en loi de finances initiale. En 2014, la loi de finances a ainsi prévu une baisse de 1,5 Md€ de la DGF, au titre de la participation des collectivités territoriales et de leurs groupements à l'effort de redressement des comptes publics. Quant à la période 2014-2017, le programme de stabilité a prévu une baisse du montant annuel des dotations de l'État de 11 Md€ au terme de la période 2015-2017, soit un abattement annuel de 3,67 Md€ pendant trois ans.

Tableau n° 5 : Dotations et fiscalité reversée

	2011	2012	2013	2014
DGF nette des reversements	4 731 885 €	4 677 688 €	4 565 782 €	4 167 012 €
DGF - Dotation forfaitaire	4 731 885 €	4 677 688 €	4 565 782 €	4 167 012 €
DGF - Dotation d'aménagement	0 €	0 €	0 €	0 €
dont Dotation de solidarité urbaine (DSU)	0 €	0 €	0 €	0 €
dont Dotation nationale de péréquation (DNP)	0 €	0 €	0 €	0 €
Total péréquation verticale	0 €	0 €	0 €	0 €
FPIC produits reçus	0 €	0 €	0 €	0 €
FPIC reversement	0 €	105 652 €	315 085 €	547 473 €
FSRIF produits reçus	0 €	0 €	0 €	0 €
FSRIF reversement	0 €	0 €	0 €	0 €
Total péréquation horizontale	0 €	- 105 652 €	- 315 085 €	- 547 473 €
Total des péréquations net des restitutions	0 €	- 105 652 €	- 315 085 €	- 547 473 €
Ressources fiscales propres nettes des restitutions	20 210 327 €	21 756 590 €	21 580 861 €	21 867 227 €
Versements des péréquations / ressources fiscales	0,00 %	- 0,49 %	- 1,46 %	- 2,50 %
Total des produits de gestion	35 716 065 €	37 825 965 €	37 339 870 €	36 859 392 €
Versements des péréquations / produits de gestion	0,00 %	- 0,28 %	- 0,84 %	- 1,49 %
Caf brute	4 407 433 €	5 936 093 €	4 769 656 €	3 484 185 €
Versements des péréquations / Caf	0,00 %	- 1,78 %	- 6,61 %	- 15,71 %

Source : Anafi, outil financier des juridictions financières

La commune est par ailleurs contributrice au FPIC et cette contribution a été rapidement croissante, depuis 2012, pour atteindre 0,55 M€, en 2014. Le FPIC, mis en place en 2012, constitue le premier mécanisme national de péréquation horizontale pour le secteur intercommunal et communal. Cette solidarité au sein du bloc communal a crû progressivement par le biais de la montée en charge du fonds : 300 M€ en 2013, 570 M€ en 2014, 780 M€ en 2015, pour s'élever, à partir de 2016 et chaque année à 2 % des ressources fiscales communales et intercommunales, soit plus de 1 Md€⁽²⁰⁾.

Par contre, la commune n'est ni éligible, ni contributrice au fonds de solidarité des communes de la région Île-de-France (FSRIF)⁽²¹⁾.

4.1.2. Les charges de gestion

Les charges de gestion, pour leur part, ont augmenté de 2,0 M€, de 2010 à 2014, à un rythme annuel moyen de 1,6 %, plus dynamique que celui des produits, 1,2 %.

⁽²⁰⁾ Md€ : milliard d'euros. 60 % des ensembles intercommunaux classés selon un indice synthétique représentatif des ressources et des charges des collectivités, sont bénéficiaires du FPIC. Cet indice est composé à 60 % du revenu par habitant, à 20 % du potentiel financier agrégé et à 20 % de l'effort fiscal agrégé.

⁽²¹⁾ En ce qui concerne le FSRIF, la loi de finances pour 2012 a procédé à une refonte du dispositif, afin de concentrer les ressources de ce fonds sur les communes franciliennes les plus en difficulté. La loi a fixé un objectif annuel de ressources au fonds : 230 M€ pour 2013, 250 M€ pour 2014, et 270 M€ pour 2015.

Tableau n° 6 : Charges de gestion

En M€	2010	2011	2012	2013	2014
Charges à caractère général	9,04	9,38	9,21	9,65	9,64
Charges de personnel	16,47	16,56	16,89	16,88	17,40
Subventions de fonctionnement	3,06	2,82	2,75	3,18	3,41
Autres charges de gestion	1,71	1,73	1,82	1,80	1,85
Charges de gestion	30,28	30,49	30,66	31,51	32,29

Source : Anafi, outil financier des juridictions financières

Les charges de personnel (cf. *infra*) constituent le poste le plus important, avec près de 54 %, en 2014. Leur évolution a toutefois été modérée au cours de la période, avec une moyenne annuelle de 1,4 %.

4.1.3. La baisse de la capacité d'autofinancement (Caf) brute

Tableau n° 7 : Capacité d'autofinancement brute

En M€	2010	2011	2012	2013	2014
Excédent brut de fonctionnement (A-B)	4,82	5,23	7,17	5,83	4,56
<i>en % des produits de gestion</i>	<i>13,7 %</i>	<i>14,6 %</i>	<i>18,9 %</i>	<i>15,6 %</i>	<i>12,4 %</i>
+/- Résultat financier (réel seulement)	- 0,71	- 1,00	- 1,25	- 1,16	- 1,10
- Subventions exceptionnelles versées aux services publics industriels et commerciaux	-	-	-	-	-
+/- Solde des opérations d'aménagements de terrains (ou +/- values de cession de stocks)	-	-	-	-	-
+/- Autres produits et charges exceptionnelles réels	- 0,00	0,18	0,02	0,10	0,02
= Caf brute	4,10	4,41	5,94	4,77	3,48
<i>en % des produits de gestion</i>	<i>11,7 %</i>	<i>12,3 %</i>	<i>15,7 %</i>	<i>12,8 %</i>	<i>9,5 %</i>
Caf brute par habitant (€)	152	165	220	177	131
Caf brute moyenne par habitant de la strate (€)	171	186	180	172	151

Source : Comptes de gestion et <http://www.collectivites-locales.gouv.fr/>, avec retraitement de la chambre

Depuis 2012, l'excédent brut de fonctionnement, qui constitue l'épargne de gestion dégagée par la section de fonctionnement, a nettement diminué du fait, principalement, de la diminution de la DGF et de la montée en charge du FPIC, et des conséquences précitées en ce qui concerne l'évolution globale des produits de gestion.

Dans ces conditions, la capacité d'autofinancement (Caf) brute⁽²²⁾, qui mesure la capacité de la collectivité à assurer par ses propres ressources le financement des dépenses d'équipement, a également sensiblement diminué depuis 2012, pour ne plus représenter, en 2014, qu'un peu moins de 10 % des produits de gestion. Rapportée au nombre d'habitants, la Caf brute, qui était encore, en 2012, nettement supérieure à la moyenne de la strate, se situait, en 2014, au-dessous de cette moyenne, avec 131 €, contre 151 €.

⁽²²⁾ La Caf brute, ou épargne brute, est l'excédent brut d'exploitation augmenté des produits exceptionnels et financiers et diminué des charges exceptionnelles et financières.

4.1.4. Le financement des dépenses d'investissement

4.1.4.1. Le financement propre disponible

Tableau n° 8 : *Financement propre disponible*

En M€	2010	2011	2012	2013	2014
Caf brute	4,10	4,41	5,94	4,77	3,48
- Annuité en capital de la dette	1,34	1,38	1,38	1,42	1,50
= Caf nette ou disponible (C)	2,77	3,03	4,55	3,34	1,98
Taxes d'aménagement	0,11	0,22	0,58	0,28	0,17
+ Fonds de compensation de la TVA (FCTVA)	-	0,57	1,13	1,31	1,20
+ Subventions d'investissement reçues	0,98	1,10	0,78	5,95	1,64
+ Produits de cession	0,04	0,16	0,09	6,58	0,62
+ Autres recettes	-	-	-	0,01	0,74
= Recettes d'investissement hors emprunt (D)	1,13	2,05	2,59	14,13	4,36
= Financement propre disponible (C+D)	3,90	5,08	7,14	17,47	6,34
<i>Financement propre dispo / Dépenses d'équipement (y c. tx en régie)</i>	<i>50,2 %</i>	<i>59,0 %</i>	<i>88,0 %</i>	<i>400,7 %</i>	<i>158,5 %</i>

Source : Anafi, outil financier des juridictions financières

Le financement propre disponible, constitué de la Caf nette, c'est-à-dire la Caf brute diminuée du remboursement du capital de la dette, et des recettes d'investissement hors emprunt, subventions d'investissement, fonds de compensation de la taxe sur la valeur ajoutée (FCTVA) et produit des cessions, après avoir progressé régulièrement, de 2010 à 2012, a enregistré une très forte augmentation au titre de l'exercice 2013. Cette année-là, son montant s'est élevé à 17,7 M€. Ce montant a notamment résulté de la cession d'un bien immobilier, pour 6,6 M€, et du versement de subventions, à hauteur de 5,95 M€.

Pour l'ensemble de la période 2010-2014, le montant cumulé du financement propre disponible s'est élevé à 39,9 M€.

Ce financement propre disponible, comme le montre le tableau ci-dessous, est devenu nettement supérieur au besoin de financement de la commune, à partir de l'exercice 2013. À compter de cet exercice la commune, en effet, a divisé par deux le montant de ses dépenses d'équipement, passées de 8,1 M€, en 2012, à 4,4 M€, en 2013. Dès lors, la commune a pu ne pas avoir recours à l'emprunt, de 2012 à 2014.

Tableau n° 9 : *Besoin ou capacité de financement du budget principal*

En M€	2010	2011	2012	2013	2014
Caf nette ou disponible (C)	2,77	3,03	4,55	3,34	1,98
= Financement propre disponible (C+D)	3,90	5,08	7,14	17,47	6,34
<i>Financement propre dispo / Dépenses d'équipement (y c. tx en régie)</i>	<i>50,2 %</i>	<i>59,0 %</i>	<i>88,0 %</i>	<i>400,7 %</i>	<i>158,5 %</i>
- Dépenses d'équipement (y compris travaux en régie)	7,75	8,61	8,11	4,36	4,00
- Subventions d'équipement (y compris subventions en nature)	-	0,76	1,10	4,00	-
+/- Dons, subventions et prises de participation en nature, reçus ou donnés	-	-	-0,00	3,95	-
- Participations et inv. financiers nets	-	-	-	-	-
+/- Variation de stocks de terrains, biens et produits	-	-	-	-	-
- Charges à répartir	-	0,45	-	0,50	-
+/- Variation autres dettes et cautionnements	-0,05	-0,03	-0,03	1,28	0,01
Besoin (-) ou capacité (+) de financement	-3,81	-4,71	-2,04	3,38	2,33
Nouveaux emprunts de l'année (non compris pénalités de réaménagement)	4,25	4,00	-	-	-
<i>(pénalités de réaménagement)</i>	<i>-</i>	<i>0,45</i>	<i>0,09</i>	<i>0,50</i>	<i>-</i>
Mobilisation (-) ou reconstitution (+) du fonds de roulement net global	0,44	-0,71	-2,04	3,38	2,33

Source : Anafi, outil financier des juridictions financières

4.1.4.2. Une forte réduction du recours à l'emprunt

Comme indiqué précédemment, la nette décroissance des dépenses d'équipement, à compter de 2012, s'est traduite par le passage d'un besoin de financement du budget principal, jusqu'en 2012, à une capacité de financement, en 2013 (+ 3,4 M€) et en 2014 (2,3 M€).

Au total, de 2011 à 2014, le financement propre disponible, 39,9 M€, a excédé le montant des dépenses d'équipement, 32,8 M€, hors subventions d'équipement. Cependant, il convient de prendre en compte les subventions d'équipement versées aux budgets annexes qui, en l'espèce, concernent quasi-exclusivement la construction précitée du pôle de spectacle La Lanterne. Ces 5,7 M€ de subventions d'équipement portent le total des dépenses d'équipement à 38,7 M€.

Sur cette base, le besoin de financement cumulé au cours de cette période, tenant compte des restes à réaliser à hauteur de 2,9 M€, s'est élevé à 7,8 M€ et peut être mis en relation avec le volume d'emprunt de 8,25 M€ souscrit au titre des exercices 2010 et 2011.

Le fonds de roulement de la commune a augmenté, depuis 2010, pour atteindre 10,7 M€ en 2014, soit l'équivalent de 116 jours de dépenses courantes et, par voie de conséquence, la trésorerie a atteint un niveau élevé, représentant 285 jours de charges courantes.

Tableau n° 10 : Trésorerie, budget principal, au 31 décembre

En M€	2010	2011	2012	2013	2014
Fonds de roulement net global	6,64	6,38	4,44	8,32	10,67
- Besoin en fonds de roulement global	- 5,59	- 6,11	- 8,04	- 14,31	- 15,40
=Trésorerie nette	12,23	12,50	12,48	22,63	26,07
En nombre de jours de charges courantes	144,0	142,8	142,7	249,0	284,9

Source : Anafi, outil financier des juridictions financières

4.2. L'endettement communal

4.2.1. L'évolution de l'endettement communal

Comme indiqué *supra*, l'examen de l'endettement, de 2010 à 2014, a pris en compte l'encours du budget principal et celui des quatre budgets annexes. Comme le montre le tableau ci-après, l'endettement a évolué dans une fourchette comprise entre 41,42 M€, en 2010, et 43,04 M€, en 2014.

Dans ces conditions, le ratio de désendettement (dette/Caf brute), qui indique le nombre d'années nécessaires pour rembourser l'intégralité de la dette en y consacrant l'intégralité de la Caf brute de l'exercice, se situait à 6,67 années, à la fin de 2014. Il était ainsi à un niveau sensiblement inférieur à 10 années, seuil habituellement considéré comme celui à partir duquel la situation d'une collectivité devient préoccupante au regard de son endettement.

Tableau n° 11 : Encours de la dette ; budget principal et budgets annexes

En M€	2010	2011	2012	2013	2014
Encours de la dette consolidée (tous budgets)	41,42	44,85	42,98	45,42	43,04
/ Caf brute consolidée (tous budgets)	6,35	6,94	8,75	7,28	6,45
= Capacité de désendettement, en années	6,52	6,46	4,91	6,24	6,67

Source : Anafi, outil financier des juridictions financières

4.2.1.1. La structure de l'encours

Comme nombre d'autres collectivités, la commune a souscrit, dans les années 2000, des emprunts dits structurés, présentant des risques de taux. En l'espèce, le recours à ce type d'emprunt a été particulièrement important. Au 1^{er} janvier 2010, la collectivité détenait ainsi cinq emprunts structurés⁽²³⁾ représentant plus de 80 % de l'encours de la dette consolidée (35,6 M€), dont deux produits classés F6 sur l'échelle Gissler⁽²⁴⁾, représentant un capital restant dû (CRD) de 20,2 M€ (cf. annexe n° 2).

La commune, dès la séance du conseil municipal du 8 novembre 2008, a pris conscience de la dangerosité de ce type d'emprunt, après avoir constaté que l'un d'eux (emprunt Dexia FixMS), voyait le taux d'intérêt applicable à l'échéance s'élever.

Depuis lors, la commune s'est efforcée de réduire son exposition au risque de taux, notamment en procédant, par étapes, entre 2010 et 2014, au réaménagement de ses emprunts à risque, la renégociation conduisant généralement à substituer à l'emprunt structuré un nouvel emprunt comprenant le capital restant dû, le montant de l'indemnité de réaménagement, une durée d'amortissement étendue et le paiement d'un taux fixe plus élevé que le taux du marché.

La structure de l'encours de la dette, dans ces conditions, a fortement évolué, et l'encours ne comportait plus, à la fin de l'exercice 2014, que 28,1 % d'emprunts structurés, dont 8,5 %, était toutefois toujours classés dans la catégorie F6 (cf. annexe n° 2).

Plus récemment enfin, en juin 2015, la collectivité a décidé de se défaire de ses derniers emprunts structurés, dans le cadre d'un nouveau réaménagement de sa dette avec les organismes bancaires concernés, notamment afin de bénéficier du fonds de soutien créé par la loi de finances pour 2014.

Conformément au décret fixant les modalités d'éligibilité au fonds de soutien⁽²⁵⁾, la commune, afin de pouvoir bénéficier du dispositif, a signé un protocole transactionnel avec la société de financement local (SFIL, ex-Dexia crédit local). Elle a ainsi confirmé son engagement d'abandonner toute procédure judiciaire relative aux emprunts structurés quittés. Dans ce cadre, la commune espérait percevoir une aide à hauteur de 0,45 M€ lui permettant de couvrir une partie des indemnités de réaménagement.

⁽²³⁾ Un emprunt structuré est un produit financier sophistiqué qui intègre dans un même contrat un emprunt de type classique et un ou plusieurs produits dérivés, sous la forme le plus souvent d'une vente d'options par l'emprunteur.

⁽²⁴⁾ La charte de bonne conduite dite « Gissler », conclue en décembre 2009 entre les établissements bancaires et les collectivités locales, impose à ses signataires pour les produits autorisés, à savoir les nouveaux emprunts, ainsi que pour leur renégociation et les opérations d'échange de taux, l'utilisation d'une grille de lecture des risques. La charte classe les produits structurés en fonction de 2 critères : l'indice sous-jacent servant au calcul de la formule pour établir le montant des remboursements, qui varie de 1, risque faible, à 5, risque élevé, et la structure de la formule de calcul, qui varie de A, risque faible, à E, risque élevé. La catégorie F6, relative aux montages présentant les plus grands risques, ne fait pas partie des emprunts couverts par la charte, et a été introduite par la circulaire du ministre de l'intérieur NOR IOCB1015077C du 25 juin 2010 relative aux produits financiers offerts aux collectivités locales.

⁽²⁵⁾ Décret n° 2014-444 du 29 avril 2014 relatif au fonds de soutien aux collectivités territoriales et à certains établissements publics ayant souscrit des contrats de prêt ou des contrats financiers structurés à risque.

Avec ces derniers réaménagements de l'encours, opérés en juin 2015, la dette de la commune, au 1^{er} janvier 2016, était désormais entièrement composée de produits sans risque, classés A1 (contrats à taux fixes ou à taux révisables non conditionnés).

Bien entendu, cette désensibilisation au risque de la dette a présenté un coût pour la commune, ne serait-ce que par le paiement des indemnités de réaménagement des emprunts, comme le montre le tableau ci-après. Le montant de ces indemnités, intégrées dans le capital des nouveaux emprunts, s'est élevé au total à 3,7 M€.

Tableau n° 12 : Montant des indemnités de renégociation (2010-2015)

Contrat renégocié (en M€)	Nouveau contrat	Indemnité	Nouvel emprunt
MPH252192 Dualis	MPH273404	0,45	2,25
	MPH273456	-	0,50
	MPH273461	-	-
	MIN278062	0,50	4,50
MPH985007 FixMS	MON278565	0,65	-
AR200419 Pentifix	8920951	0,09	4,00
MPH262321	MON503997	0,45	1,50
MPH273461 (ex-Dualis)	MON503998	0,74	3,50
MPH248471	MIN504006	0,59	3,80
MPH273456			
TOTAL		3,47	20,05

Source : commune, contrats de prêt

A contrario, la forte implication de la commune, depuis 2009, dans la désensibilisation de sa dette lui a permis d'éviter, généralement, l'activation des taux de ses emprunts à risque. À cet égard, l'audit annuel réalisé par la commune a constitué un outil utile pour la gestion de sa dette. De là à soutenir que la souscription des emprunts à risque aurait été financièrement neutre, au terme des opérations de réaménagement, par rapport à la souscription d'emprunts de même montant à taux fixe, comme s'y emploie la commune dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre, suppose toutefois la prise en compte d'hypothèses difficilement vérifiables. En tout état de cause, et même s'il est évidemment plus aisé de le vérifier *a posteriori*, la souscription d'emprunts à taux variable, non structurés, aurait permis à la collectivité de bénéficier des taux d'intérêt historiquement bas en vigueur depuis plusieurs exercices.

4.3. Conclusion sur l'analyse financière

De 2010 à 2014, la capacité d'autofinancement de la commune a significativement diminué, du fait notamment de la réduction sensible des dotations de l'État et de la croissance de la contribution au FPIC.

Si la situation financière de la commune ne suscite pas de préoccupation particulière, compte tenu, par exemple, de ses marges de manœuvre en matière fiscale, de l'assainissement de la structure de sa dette, ou bien encore des ressources propres d'investissement qui lui ont permis, depuis 2013, de financer ses dépenses d'équipement sans recourir à l'emprunt, la collectivité doit néanmoins avoir pour objectif de conforter son autofinancement en jouant sur les moyens d'action dont elle dispose : levier fiscal, maîtrise des charges, priorisation des dépenses d'équipement, notamment.

En ce qui concerne les dépenses d'équipement, la commune trouverait ainsi avantage à inscrire leur réalisation et leurs modalités de financement dans un programme pluriannuel d'investissement (PPI).

5. UNE POLITIQUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES PERFECTIBLE

En ce qui concerne la gestion des ressources humaines, examinée de manière approfondie dans le cadre d'une enquête nationale des juridictions financières, la commune a parfois rencontré des difficultés pour répondre aux questionnements, à défaut de tableaux de bords permettant un suivi précis, et du fait des fonctionnalités limitées proposées par le progiciel utilisé par ses services (cf. annexe n° 3⁽²⁶⁾).

5.1. Une gestion de l'effectif aux objectifs insuffisamment formalisés

L'instruction budgétaire et comptable M14⁽²⁷⁾ applicable aux communes prévoit que soient mentionnés, dans une annexe spécifique, les grades, emplois et catégories des agents, les emplois permanents à temps complet et à temps non complet, pour les titulaires et les non titulaires, en distinguant les emplois budgétaires et les emplois pourvus.

Les annexes des documents budgétaires, par exemple du compte administratif (CA) 2014, ne font pas mention de toutes ces informations, mais uniquement des emplois pourvus par catégorie et par fonction, sans spécifier la quotité de travail effectuée. L'ordonnateur a indiqué s'être conformé, pour le compte administratif 2016, aux règles de présentation de cette annexe.

Sur ce point, la collectivité a indiqué qu'elle venait d'acquérir un nouveau logiciel de gestion, afin notamment de pallier ces inconvénients. En effet, le précédent logiciel était surtout un outil de production de la paie et ne permettait pas de fournir d'informations fiables sur la gestion des carrières et des emplois.

5.1.1. Une quasi-stagnation de l'effectif

5.1.1.1. L'augmentation des agents non titulaires

De 2010 à 2014, l'effectif physique permanent a très peu progressé, de 7 agents, passant de 439, en 2010, à 446, en 2014. Cette évolution a toutefois été accompagnée d'une baisse de 5,0 % du nombre des équivalents temps plein travaillés (ETPT).

Dans le détail, l'augmentation de l'effectif physique a eu pour conséquence la diminution de 20 agents titulaires, au bénéfice d'agents non titulaires. Ainsi, le taux d'agents titulaires est passé de 83,6 %, en 2010, à 77,8 %, en 2014, changement qui a concerné quasi-exclusivement les agents de catégorie C, à hauteur de 21 agents.

Les chiffres fournis divergent cependant de ceux qui figurent aux comptes administratifs, ce que la commune explique par le suivi encore peu informatisé de la gestion du personnel.

⁽²⁶⁾ Les principaux tableaux représentatifs du personnel de la commune et de sa gestion ont été réunis dans l'annexe n° 3.

⁽²⁷⁾ Arrêté du 16 décembre 2013 relatif à l'instruction budgétaire et comptable M14 applicable aux communes et aux établissements publics communaux et intercommunaux à caractère administratif.

5.1.1.2. L'augmentation du travail à temps partiel

La grande majorité des agents travaille à temps complet. Toutefois le nombre d'agents ayant opté pour un travail à temps partiel⁽²⁸⁾ a augmenté entre 2010, 23,6 ETPT, et 2014, 37,8 ETPT, alors que celui des agents exerçant leur activité à temps non complet⁽²⁹⁾ a diminué de 13,4 ETPT à 5,0 ETPT.

Le nombre d'agents à temps partiel, qui représentait 5,6 % du total des ETPT, en 2010, s'élevait à 9,4 %, en 2014.

La modeste augmentation de l'effectif physique permanent se répartit sur l'ensemble des filières d'emplois. C'est la filière administrative qui a connu la baisse la plus forte, avec quatre agents, alors que la filière animation a enregistré l'augmentation la plus importante, avec huit agents, liée à la mise en œuvre de la réforme des rythmes scolaires.

Enfin, au cours de cette période, les flux⁽³⁰⁾ de personnel ont représenté un total de 7 recrutements et de 10 départs à la retraite.

5.1.1.3. Une politique de recrutement en cours d'élaboration

La commune n'a pas formalisé de politique de recrutement. Néanmoins elle dispose d'une procédure spécifique pour le recrutement d'agents sur emploi permanent, mise au point en 2008 et actualisée en 2015, qui porte l'accent sur l'analyse du besoin et les conditions de remplacement des agents. Cette procédure précise qu'avant toute décision de recrutement, l'éventualité d'un redéploiement en interne ou d'un changement de profil du poste doit être envisagée.

Sans qu'il soit établi de projets de service, des réunions d'arbitrage relatives aux demandes de recrutement ont eu lieu lors de la préparation du budget primitif 2015. Elles n'ont toutefois pas été retracées dans un compte rendu, ce qui rend cette démarche peu transparente.

Hors périodes de recrutement, le personnel municipal peut aussi exprimer des vœux de mobilité en interne, lors de l'entretien annuel d'évaluation des agents. Ces vœux sont recensés par la direction des ressources humaines qui, le cas échéant, reçoit chaque agent pour étudier son souhait de mobilité, sa faisabilité et l'accompagnement nécessaire.

Cependant, l'ensemble de ces démarches ne trouve pas sa place dans des outils de prospective et elles sont mises en œuvre au cas par cas.

5.1.1.4. Une politique de remplacement des départs à la retraite encore à définir

Pour la période 2015-2020, la commune a identifié 70 agents susceptibles de demander leur départ à la retraite. En vue d'une plus grande maîtrise de ses ressources humaines, elle dispose ainsi de moyens d'action relativement importants, par comparaison avec les 10 départs constatés lors de la période 2010-2014.

⁽²⁸⁾ Le temps partiel est un temps de travail choisi par l'agent, sur une période définie.

⁽²⁹⁾ Le temps non complet est régi par le décret n° 91-298 du 20 mars 1991 et se caractérise par une durée hebdomadaire d'emploi inférieure à 35 heures, fixée par l'organe délibérant lors de la création de cet emploi.

⁽³⁰⁾ Les entrées et les sorties prises en compte concernent les fonctionnaires stagiaires et titulaires et les agents non titulaires occupant un emploi permanent, recrutés dans la collectivité au cours de l'année considérée.

À cet égard, lors du débat d'orientation budgétaire 2015, la commune a fixé comme objectif le remplacement d'un agent partant à la retraite sur trois. Pour trouver tout son sens, cet objectif devra toutefois prendre place dans une politique globale de gestion des ressources humaines qui reste à définir.

5.1.2. L'externalisation de services

Au cours de la période, la commune avait délégué la gestion des prestations suivantes : la production et la distribution d'eau, les réseaux d'assainissement, le stationnement en voirie et en parcs, les marchés forains et les fêtes foraines, la restauration collective.

Si elle n'envisage pas, à ce jour, d'autre externalisation, le choix du mode de gestion est rediscuté à chaque renouvellement de contrat et donne lieu à une présentation devant le conseil municipal, après avis de la commission des services publics locaux.

5.1.3. Les mutualisations au sein de l'intercommunalité

De 2010 à 2014, les mises à disposition d'agents relatives aux transferts de compétences à l'intercommunalité ont concerné cinq emplois, en 2013, au titre du transfert de la compétence pour les micro-crèches, ainsi que la mise à disposition partielle du chargé de mission « Agenda 21 », dans le cadre du transfert de cette compétence, en 2012, à la communauté de communes Plaines et forêts d'Yvelines (CCPFY).

Ces transferts sont donc demeurés fort modestes. Toutefois, dans le cadre de la démarche précitée d'un audit organisationnel, effectivement lancé en 2015, la commune a indiqué réfléchir à des objectifs de mutualisation de personnel, sans les avoir identifiés à ce jour.

5.1.4. La réforme des rythmes scolaires

La réorganisation des rythmes scolaires dans les écoles maternelles et élémentaires, organisée par le décret n° 2013-77 du 24 janvier 2013, a prévu des semaines scolaires de 24 heures réparties sur neuf demi-journées, ainsi que la mise en place d'activités pédagogiques complémentaires en groupes restreints. Cette nouvelle organisation doit être arrêtée par le directeur des services de l'éducation nationale (DSEN), après avis du maire, sous la forme d'un plan éducatif du territoire (PEDT).

Pour ce faire, dans le cadre du contrat éducatif local, un groupe de travail *ad hoc* a été mis en place et, après consultation des familles par questionnaire (1 612 réponses pour 2 200 questionnaires adressés), il a proposé plusieurs grilles hebdomadaires.

Le choix s'est porté sur une solution allongeant la matinée d'enseignement d'une demi-heure (8h30 - 11h54) et la pause méridienne d'un quart d'heure, les activités éducatives périscolaires débutant à 16h00. Cette grille scolaire, arrêtée par le DSEN, a fait l'objet d'une délibération du conseil municipal, le 20 mai 2014, et a été inscrite à l'ordre du jour des réunions des conseils des écoles de la fin de l'année 2014.

Pour pouvoir assurer le taux d'encadrement de 2 250 élèves dans les conditions prévues par le décret précité, la commune a créé 14 emplois à temps non complet (80 %) pour des animateurs, dont le coût total a été évalué à 289 600 €, pour 2014, auxquels viennent s'ajouter des frais indirects de 64 600 €.

En contrepartie, la commune attendait un soutien de 18 900 € de la caisse d'allocations familiales, sous forme d'une aide spécifique aux rythmes éducatifs (ASRE), ainsi qu'une participation de 112 500 € du fonds d'amorçage mis en place pour accompagner les communes dans la mise en œuvre de la réforme des rythmes scolaires⁽³¹⁾. Au total, la participation de la commune s'élèverait donc, au titre de l'année scolaire, à 222 800 €.

Après évaluation du dispositif, le conseil municipal du 20 mai 2015 a acté des modifications qui ont été proposées au directeur des services de l'éducation nationale : renoncement à l'allongement du temps scolaire en matinée, au bénéfice de celui de l'après-midi, et mise en place d'une garderie entre 11h30 et 12h30 le mercredi, notamment, ce qui devrait générer, selon la commune, un surcoût de 15 000 €.

5.1.5. Un audit organisationnel pour définir les perspectives

Dans un contexte de baisse des dotations de l'État, la commune a décidé de réaliser, dès 2014, un audit d'organisation afin de dégager des pistes possibles d'économie, notamment en ce qui concerne la gestion des ressources humaines. Un plan d'innovation organisationnelle en a résulté, qui a fixé comme objectifs l'ajustement des ressources humaines, en mettant à profit le départ d'agents à la retraite, l'évolution de l'organisation des services et le développement de synergies avec l'intercommunalité.

Un cabinet conseil a été choisi, en avril 2015, pour conseiller la commune dans cette démarche. Sa mission consiste à proposer des ajustements en matière d'offres de service, au regard des attentes des habitants, et à en tirer les conséquences en termes d'organisation et de moyens humains. Selon la commune, cet audit a déjà donné de premiers résultats avec, par exemple, la création du pôle convivialité et la centralisation des demandes liées aux festivités, qui ont permis de réduire de manière substantielle les heures supplémentaires affectées, et la réflexion se poursuit, par exemple sur l'optimisation des astreintes.

Par ailleurs, afin de contenir la progression des dépenses de gestion, des actions de déconcentration de la décision au profit des chefs de service, qui concernent par exemple les heures supplémentaires ou le remplacement des agents absents, ont été mises en œuvre depuis 2013. Ainsi, selon la commune, le volume des heures supplémentaires a été réduit de 32 %, générant une diminution du coût financier de 20 %.

5.2. Le temps de travail, un taux d'absentéisme élevé

5.2.1. L'organisation du temps de travail

La commune a adopté, le 6 décembre 2001, l'accord relatif à l'aménagement et à la réduction du temps de travail (ARTT). Celui-ci vise l'ensemble du personnel communal stagiaire, titulaire et non titulaire, mais il ne concerne pas les apprentis, les assistantes maternelles et les contrats aidés. Les délibérations du conseil municipal des 17 décembre 2004 et 22 mars 2012 ont ultérieurement intégré la journée de solidarité et harmonisé le temps de travail.

⁽³¹⁾ La création de ce fonds a fait l'objet de l'article 67 de la loi n° 013-595 du 8 juillet 2013 d'orientation et de programmation pour la refondation de l'école de la République et ses modalités de gestion ont été précisées par le décret n° 2013-705 du 2 août 2013 et l'arrêté du même jour fixant les taux des aides.

Le dispositif relatif au temps de travail prévoit, pour un agent à temps complet, une durée hebdomadaire de 37h30, associée à 11 jours de réduction du temps de travail (RTT). Néanmoins, pour certains services, cette durée est adaptée au type de prestation, s'agissant par exemple du service scolaire où les horaires sont très différents en période scolaire et en période de vacances. Enfin, en ce qui concerne le personnel d'encadrement, celui-ci bénéficie d'un jour de RTT par mois.

5.2.2. Des congés annuels sans base réglementaire

La commune accorde 28 jours de congés⁽³²⁾ à l'ensemble de ses agents. Selon elle, les 3 jours supplémentaires aux 25 jours prévus par la réglementation ont été octroyés à l'occasion de la négociation de l'accord ARTT. Cette disposition ne figurait toutefois pas explicitement dans l'accord et ne reposait ainsi sur aucune base juridique. La régularisation a été effectuée par délibération du conseil municipal du 13 avril 2016.

Le calcul des horaires de travail, sur la base d'un cycle hebdomadaire de 37h30, de 11 jours de RTT et de 28 jours de congés, n'appelle cependant pas d'observation au regard de la durée annuelle légale du travail, fixée à 1 607 h.

5.2.3. Le stock du compte épargne temps (CET)

En 2010, le stock de jours épargnés au titre du compte épargne temps (CET) s'élevait à 275 jours. Il a continué de progresser pour atteindre, en 2014, 768,5 jours, sans que la collectivité estime nécessaire de constituer une provision, la réglementation ne l'imposant pas. Si le stock de jours du CET n'est pas encore très élevé, sa progression régulière devra toutefois faire l'objet d'un suivi attentif.

5.2.4. L'absence au travail insuffisamment maîtrisée

5.2.4.1. Un absentéisme élevé

Entre 2010 et 2013, le nombre de journées d'absence pour maladie a baissé de 27,2 %, pour s'élever à 3 650 jours, avant d'augmenter de nouveau en 2014. Au total cependant, la période 2010-2014 a connu une diminution de 13,1 % du nombre de journées d'absence, les accidents de travail (- 790) et la maladie ordinaire (- 553) expliquant près de la moitié de cette baisse.

Rapporté à l'effectif, cette évolution correspond à une baisse de l'absentéisme global, qui est passé de 16,6 %, en 2010, à 13,9 %, en 2014. En ne prenant en compte que les seules absences pour maladie, le taux évolue de 12,5 %, en 2010, à 11,6 %, en 2014.

Malgré cette baisse tendancielle, l'absentéisme demeure encore élevé à Rambouillet⁽³³⁾ et son coût peut être comparé, en 2014, à celui de 46 ETP, soit l'équivalent de 2 M€ environ, au coût moyen d'un ETP.

⁽³²⁾ Des jours de fractionnement peuvent venir s'ajouter à ces congés.

⁽³³⁾ Le taux d'absentéisme dans les collectivités territoriales se situait à 8,8 %, en 2014, tous risques confondus, et à 4,2 %, en ne prenant compte que des absences pour maladie (Source : « *Panorama des absences au travail pour raisons de santé dans les collectivités territoriales en 2014* » - Sofaxis).

Or, la commune n'évalue pas les coûts induits par l'absentéisme. Elle a souscrit une assurance statutaire couvrant les risques accident du travail, décès et maladies professionnelles, dans le cadre d'une démarche collective animée par le centre de gestion de la grande couronne⁽³⁴⁾.

5.2.4.2. Des remplacements moins systématiques

Depuis 2014, la collectivité a adopté une politique de remplacement moins systématique des absences, à l'exception des services de la petite enfance et de l'éducation jeunesse pour lesquels existent des taux d'encadrement règlementaires. Pour ces derniers, des tableaux de suivi des remplacements ont été mis en place et ont donné lieu à l'identification d'une enveloppe en jours, égale à 360 jours en 2015, destinée aux renforts ponctuels. De la même manière, le secteur scolaire a bénéficié, en 2015, d'une enveloppe destinée à assurer les remplacements, égale à 3,45 ETP.

Dans les autres services, les demandes de remplacement font désormais l'objet d'une discussion avec la direction des ressources humaines.

5.2.4.3. La lutte contre l'absentéisme

Afin de lutter contre l'absentéisme, la commune a mis en œuvre des mesures de prévention et de sécurité au travail. Un conseiller de prévention a été recruté, en 2012, et des formations mises en place.

Cependant l'absentéisme des agents n'est pas pris en compte en matière de régime indemnitaire et de jours de RTT.

Or, l'annexe du protocole d'accord précité sur l'aménagement et la réduction du temps de travail prévoyait une déduction des heures de RTT par jour d'absence, en cas de maladie, accident du travail, maternité et événements familiaux. Ces modalités n'ont jamais été appliquées et elles ne devaient l'être, selon la collectivité, que lors de la mise en œuvre du nouveau système d'information, prévue en 2016.

La collectivité a cependant indiqué que l'absentéisme était pris en compte dans l'attribution de la prime annuelle versée aux agents, qu'il pouvait avoir des répercussions en matière d'avancement de grade et que, par ailleurs, des contrôles aléatoires, relatifs aux arrêts de travail, étaient réalisés. La commune a par ailleurs fait état des mesures mises en œuvre au cours de l'année 2016 : application des règles prévues à l'accord RTT, déclenchement systématique de contre-expertises en cas d'accident du travail ou de maladie professionnelle, étude de l'ergonomie des postes de travail, et engagement d'une réflexion pour un diagnostic partagé sur l'absentéisme.

5.2.4.4. Les autres formes d'absence

La délibération du 3 février 2015 a réactualisé la liste des autorisations spéciales d'absence pour raisons non médicales : événements familiaux, préparation de concours, motifs syndicaux, notamment.

Les autorisations spéciales d'absence sont peu nombreuses, avec 191 jours comptabilisés, en 2014, comparativement aux autres types d'absence, 13 131 en 2014.

⁽³⁴⁾ Les remboursements obtenus au cours de la période 2010 à 2014 ont représenté environ 50 % du montant des cotisations versées.

Recommandation n° 2 :

Concevoir un plan de lutte contre l'absentéisme associant des mesures de prévention et de contrôle.

5.3. La gestion des ressources humaines, l'insuffisance des outils de gestion et de suivi

La direction des ressources humaines, dont la responsable actuelle a pris son poste en mars 2013, est composée de huit agents.

Elle utilisait le logiciel Civitas, essentiellement tourné vers la production de la paie, d'où la difficulté précitée à fournir des données précises sur la gestion des ressources humaines. La commune a engagé le changement de son système d'information, au 1^{er} janvier 2016, avec le progiciel proposé par la société Ciril, qui offre un panel de fonctionnalités nettement plus large que l'actuelle application.

À cet égard, le diagnostic posé dans le cadre de l'audit organisationnel susmentionné avait souligné que l'amélioration de la gestion des ressources humaines passait notamment par la formalisation de tableaux de bords partagés.

5.3.1. Le rapport sur l'état de la collectivité

Les rapports sur l'état de la collectivité (Rec) ont été présentés en 2010, 2011 et 2013. La commune a donc respecté l'obligation posée par l'article 33 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale, qui impose l'établissement de ce rapport au minimum tous les deux ans.

Ce rapport fait certes l'objet d'une présentation commentée devant le comité technique, mais son exploitation demeure apparemment encore très limitée.

5.3.2. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Jusqu'à ce jour, la commune n'a pas formalisé de démarche de gestion prévisionnelle des emplois, de l'effectif et des compétences (GPEEC). Elle a cependant précisé qu'elle avait engagé, en 2016, une réorganisation de la direction des ressources humaines autour de trois pôles de compétence, dont l'un se consacrerait à la GPEEC.

Recommandation n° 3 :

Formaliser une politique de gestion prévisionnelle des ressources humaines et se doter de tableaux de bords opérationnels et partagés.

5.3.3. Le déroulement des carrières

5.3.3.1. L'avancement de grade

La commune a fixé, par délibération du conseil municipal du 20 septembre 2007, les quotas d'avancement de grade à 80 % pour le premier grade d'avancement d'un cadre d'emplois et à 50 % pour les suivants.

En la matière, elle est affiliée au Centre interdépartemental de gestion de la grande couronne de la région d'Île-de-France (CIG), qui gère les commissions administratives paritaires (CAP).

5.3.3.2. L'avancement d'échelon

De même, la gestion des avancements a été confiée au CIG. Les avancements d'échelon à la durée minimale, intermédiaire et maximale représentent respectivement 67 %, 5 % et 28 %.

La commune a indiqué qu'elle ne souhaitait pas diminuer la part des avancements d'échelon à la durée minimum, considérant que cet avantage aidait à soutenir son action en vue de de l'ajustement de l'effectif.

5.4. Le régime indemnitaire et la NBI

5.4.1. Les primes et indemnités peu impactées par les résultats professionnels

Le régime indemnitaire a été mis en place par un ensemble de délibérations prises au fil du temps et des évolutions réglementaires. Le montant des versements à ce titre a représenté 3,05 M€, en 2014, soit 17 % de celui des dépenses de personnel.

La loi n° 2010-751 du 5 juillet 2010 relative à la rénovation du dialogue social et comportant diverses dispositions relatives à la fonction publique prévoit que « *les indemnités peuvent tenir compte des fonctions et des résultats professionnels des agents, ainsi que de la performance collective des services* ».

Ces modalités n'ont été que très peu mises en œuvre. En 2014, une enveloppe de 30 000 € a cependant été instituée pour la revalorisation du régime indemnitaire des agents de catégorie C, pour permettre des modulations en fonction de la manière de servir de l'agent, mais de manière assez marginale.

5.4.2. La nouvelle bonification indiciaire (NBI)

La NBI est servie à 20,1 % des agents titulaires, pour un montant total s'élevant à 0,3 % de la masse salariale 2014. L'examen de son attribution n'a pas révélé d'anomalie.

5.4.3. La prime de fonction et de résultat

La prime de fonction et de résultat (PFR), instaurée par le décret n° 2008-1533 du 22 décembre 2008 pour les fonctionnaires de l'État appartenant à la filière administrative ou détachés dans un emploi fonctionnel de cette filière, a été étendue au cadre d'emplois des attachés territoriaux, puis à celui des administrateurs territoriaux⁽³⁵⁾. Cette prime se substitue aux primes existantes : indemnité d'exercice de missions des préfetures (IEMP), indemnité forfaitaire pour travaux supplémentaires (IFTS), indemnité d'administration et de technicité (IAT), notamment.

⁽³⁵⁾ Arrêté du 9 octobre 2009.

La PFR a été mise en place à Rambouillet par délibération du conseil municipal du 28 juin 2013. En 2014, le coefficient de modulation de la part fonction s'étendait de 2 à 6, et celui de la part résultat de 0 à 6, ce qui autorisait une modulation de la PFR dans une fourchette annuelle comprise entre 3 600 € et 20 100 €.

Au total, le versement de cette prime, pour lequel il n'a pas été observé d'anomalie, a atteint 153 918 €, en 2014, soit 0,9 % des dépenses de personnel.

5.4.4. Des avantages en nature limités

La commune accorde des avantages en nature à certains agents. Ainsi quatre gardiens d'un équipement communal bénéficient, par arrêté du maire, d'un logement pour nécessité absolue de service et la directrice générale adjointe d'un logement avec service d'astreinte. Ces décisions ont été réexaminées en novembre 2015, en vue de se conformer aux dispositions du décret n° 2012-752 du 9 mai 2012 portant réforme du régime des concessions de logement.

D'autre part, outre deux véhicules de fonction attribués au maire et au directeur général des services (DGS), la commune dispose d'une flotte de 27 véhicules attribués à des agents avec possibilité de remisage au domicile. Par délibération du 4 avril 2016, la commune a réduit la liste des fonctions bénéficiant du remisage à domicile et limité l'affectation d'un véhicule de fonction au seul DGS.

La commune n'accorde pas d'autres avantages en nature. Les vérifications effectuées sur les éléments de paie relatifs aux avantages en nature n'ont pas révélé d'anomalie.

5.5. L'action sociale portée par l'amicale du personnel

La politique d'action sociale, en cours de redéfinition, devrait s'articuler autour des principes suivants :

- accompagner les agents dans le domaine de la santé avec plusieurs actions envisagées :
 - o favoriser l'accès à une complémentaire santé proposée par la collectivité, avec des garanties modulables et une participation financière de l'employeur ;
 - o permettre le maintien du salaire en cas d'absence pour maladie de très longue durée ;
 - o mettre en place une permanence d'information pour les agents ;
- prendre en compte les difficultés personnelles et professionnelles des agents en proposant les services d'une assistante sociale ;
- soutenir le pouvoir d'achat des agents : étude prévue de l'offre du comité national d'action sociale des collectivités locales (CNAS), en complément de l'action de l'amicale du personnel.

Cette politique, complétée par l'action de l'association de l'amicale du personnel, repose sur un budget de 53 000 €.

5.6. La masse salariale et son évolution

Le total des dépenses de rémunération a progressé de 5,6 % au cours de la période, passant de 16,0 M€, en 2010, à 16,9 M€, en 2014, alors que le nombre d'ETPT diminuait de 10,1 %.

Cette augmentation des dépenses de rémunération de 0,90 M€ est principalement due à l'accroissement du volume des rémunérations du personnel non titulaire, 0,40 M€, et à celui des charges de sécurité sociale et de prévoyance, 0,49 M€, alors que le montant des rémunérations du personnel titulaire est demeuré stable.

La part des rémunérations du personnel non titulaire dans le total des rémunérations est ainsi passée de 24,5 % à 27,0 %.

La commune n'a pas été en mesure de fournir le montant des différentes composantes de l'évolution annuelle de la masse salariale. Néanmoins, les données disponibles ont permis de constater que, de 2010 à 2014, les charges sociales et les impôts et taxes sur les salaires avaient progressé de 0,65 M€, soit un peu plus que les rémunérations du personnel, 0,64 M€, et avaient constitué 61,5 % de l'augmentation totale des charges totales de personnel.

Une part importante de la hausse de la masse salariale ne paraît donc pas relever de décisions de la collectivité.

Tableau n° 13 : Facteurs d'évolution de la masse salariale (en €)

Différence n / (n-1)	2010	2011	2012	2013	2014
Rémunérations du personnel	192 487	- 607	230 581	- 53 306	271 319
+ Charges sociales	143 844	65 950	96 042	64 057	221 541
+ Impôts et taxes sur rémunérations	8 865	7 211	- 2 941	21 320	23 519
+ Autres charges de personnel	- 15 124	1 373	- 6 027	-24 870	894
= Charges de personnel interne	330 073	73 927	317 654	7 201	517 274
+ Charges de personnel externe	- 199 125	17 085	4 573	- 16 206	2 854
= Charges totales de personnel	130 948	91 013	322 227	- 9 005	520 128
Part de l'augmentation des charges sociales et taxes dans celle des charges totales de personnel	116,6 %	80,4 %	28,9 %	-948,1 %	47,1 %

Source : Anafi, outil financier des juridictions financières

ANNEXES

Annexe n° 1 : Appartenance à des syndicats, au 1^{er} janvier 2015

Raison sociale	Mission	Nature juridique	Date de création
Syndicat intercommunal de transport et d'équipement de Rambouillet et de sa région (Siterr)	Transport des élèves et réalisation des équipements liés à cette mission	Sivu	24/08/1962
Syndicat mixte d'aménagement et de gestion des étangs et rigoles (Smager)	Gestion du réseau des étangs et rigoles	Syndicat mixte ouvert	05/01/1982
Syndicat mixte de production d'eau potable de la région de Rambouillet (Symiper)	Gestion de la politique de distribution d'eau, création ou renouvellement des captages, maintenance du réseau de distribution	Syndicat mixte fermé	29/06/2001
Sictom de la région de Rambouillet	Traitement des ordures ménagères	Syndicat mixte intercommunal	04/07/1962
Syndicat mixte d'élaboration du SCoT (Smessy)	Élaboration du SCoT du Sud Yvelines	Syndicat mixte	
Syndicat intercommunal d'adduction d'eau potable de la région d'Ablis (Siaep-Ablis)	Alimentation en eau potable issue de forages dans la nappe phréatique	Sivu	1935
Parc naturel régional de la Haute vallée de Chevreuse	Aménagement et gestion du parc naturel régional de la haute Vallée de Chevreuse	Syndicat Mixte	1985, statuts revus en 2010
Syndicat d'énergie des Yvelines (Sey78)	Contrôle technique et financier de l'acheminement de l'énergie (électricité et gaz)	Syndicat mixte fermé	22/05/2000
Syndicat mixte des Trois Rivières	Aménagement et entretien des rivières et leurs ouvrages. Favoriser la qualité des eaux. Mise en valeur et préservation du patrimoine naturel	Syndicat mixte fermé	02/12/2013
Syndicat mixte de la région de Rambouillet (Sirr)	Maîtrise d'ouvrage de la station d'épuration de la Guéville qui traite la pollution collectée via le réseau d'assainissement de la ville de Rambouillet	Syndicat mixte fermé	27/06/1973

Source : données de la commune

Annexe n° 2 : Encours de la dette et emprunts structurés

Tableau n° 1 : Dette du budget consolidé M14, au 1^{er} janvier 2010

Budget	Année	Référence	Prêteur	CRD au 01/01	Durée résiduelle	Index	Gissler
BP	1997	867190	CDC	16 358	1,40	Taux fixe 5,1 %	A1
Cult	2005	1305721	Caisse d'Épargne	212 186	8,87	Euribor 12 M + 0,07	A1
Eco	1999	45316752 480858	Crédit Agricole	254 082	4,99	Euribor 06 M + 0,16	A1
BP	2001	15459007250020032602	Crédit Mutuel	675 370	6,99	Taux fixe 4,82%	A1
BP	2005	AR200290	Caisse d'Épargne	519 998	7,87	Euribor 12M+0,07	A1
BP	2000	CM-001 486/60 560 020S	Crédit Mutuel	336 529	2,95	Taux fixe 5,7 %	A1
BP	2007	LT-MIR173587EUR - Eonia+0,13	Dexia CLF	3 358 903	13,00	Eonia+0,13	A1
BP	2007	MIN248434EUR	Dexia CLF	7 367	22,00	Tag 01M+0,39	A1
BP	2008	MON220940EUR	Dexia CLF	149 297	14,50	Taux fixe 4,76 %	A1
BP	2006	MON247132	Dexia CLF	92 116	18,58	Taux fixe 5,8 %	A1
BP	2002	MPH193348EUR	Dexia CLF	236 280	2,08	Euribor 12M+0,15	A1
BP	2007	MPH248471EUR	Dexia CLF	1 645 027	17,00	Taux fixe 4,79 % à barrière 6 % sur Euribor 03M (Marge 0,15 %)	B1
Eco	2007	MPH985007EUR	DEXIA CLF	7 620 000	26,17	4,03 % si (CMS ⁽¹⁾ EUR 30 ans - CMS EUR 2ans)≥0,15 % sinon 6,50 % moins 5*(CMS 30 ans - CMS 2 ans)	E3
BP	2009	MPH262321EUR	Dexia CLF	310 800	26,00	4,59 % si (CMS GBP 10 ans - CMS CHF 10ans) ≥+ 0,75 % sinon 4,59 % moins 5x(CMS GBP 10 ans - CMS CHF 10 ans - 0,75 %)	E5
Eco	2007	AR200419	Caisse d'Épargne	841 652	13,87	Taux fixe 2,96% si Spread CMS EUR 10A (Postfixé) - CMS EUR 02A (Postfixé) ≥ 0,05% sinon (7% - 10 x Spread)	F6
Eco	2007	AR200419	Caisse d'Épargne	963 473			F6
BP	2007	AR200419	Caisse d'Épargne	2 732 870			F6
Eco	2008	MPH252192EUR - Dualis	Dexia CLF	202 562	15,00	Taux fixe 2,88 % si EUR/CHF - EUR/USD ≥ 1,00 ; 2,88 % + 25 %* (1-EUR/USD-EUR/CHF)	F6
BP	2008	MPH252192EUR - Dualis	Dexia CLF	15 427 218			F6
TOTAL				35 602 087			

Source : Comptes administratifs

⁽¹⁾ Le Constant maturity swap (CMS) est un type de swap de taux dans lequel sont échangés d'une part un flux d'intérêt calculé sur un taux variable monétaire ou un taux fixe, et d'autre part un taux révisable correspondant au taux fixe applicable à un swap à moyen ou long terme dont les caractéristiques sont prédéterminées, tel que constaté périodiquement auprès de banques de référence.

Tableau n° 2 : Encours des emprunts structurés au 31 décembre 2014

	Année	Référence	Prêteur	CRD au 31/12	Durée résiduelle	Index	Gissler
BP	2007	MPH248471	Sfil Caffil	1 302 986	12	Taux fixe 4,79% à barrière 6% sur Euribor 03M (Marge 0,15%)	B1
BP	2010	MPH273456	Sfil Caffil	6 403 943	18	4,19% si inflation ≥ 0 sinon 4,19% + 5*(0-inflation)	E2
BP	2009	MPH262321	Sfil Caffil	279 388	21	4,59% si (CMS GPB 10ans - CMS CHF 10ans) ≥ +0,75% sinon 4,59% moins 5*(CMS GPB 10ans - CMS CHF 10ans - 0,75%)	E5
BP	2010	MPH273461	Sfil Caffil	3 272 593	16	2,88% si (EUR/CHF - EUR/USD) ≥ 0 sinon 2,88% + 25%*(EUR/USD - EUR/CHF)	F6
Eco	2011	MPH273461	Sfil Caffil	178 608			F6
TOTAL				11 437 518			

Source : Comptes administratifs

Tableau n° 3 : Évolution de la dette, budget consolidé M14

Gissler	1 ^{er} janvier 2 010		31 décembre 2014	
	Montant CRD	en % du total	Montant CRD	En % du total
A1	5 858 485	16,5 %	29 303 334	71,9 %
B1	1 645 027	4,6 %	1 302 986	3,2 %
E2	-	0,0 %	6 403 943	15,7 %
E3	7 620 000	21,4 %	-	0,0 %
E5	310 800	0,9 %	279 388	0,7 %
F6	20 167 775	56,6 %	3 451 200	8,5 %
TOTAL	35 602 087	100,0 %	40 740 851	100,0%

Source : Comptes administratifs

Annexe n° 3 : Gestion des ressources humaines**Tableau n° 1 : Effectif physique permanent, au 31 décembre**

Catégories	2010				2011				2012				2013				2014			
	A	B	C	T	A	B	C	T	A	B	C	T	A	B	C	T	A	B	C	T
Titulaires	24	34	309	367	21	29	312	362	20	39	295	354	22	34	286	342	22	37	288	347
Non titulaires dont :	14	7	51	72	17	14	70	101	15	14	66	95	12	8	74	94	12	8	79	99
Emplois de direction	12	-	-	12	12	-	-	12	12	-	-	12	12	-	-	12	12	-	-	12
Collaborateurs cabinet	1	-	-	1	2	-	-	2	-	-	-	-	2	-	-	2	2	-	-	2
Total Effectif physique	38	41	360	439	38	43	382	463	35	53	361	449	34	42	360	436	34	45	367	446
Total ETPT	422,0				433,6				419,7				407,3				400,8			

Source : données de la commune

Tableau n° 2 : Temps de travail de l'effectif permanent, en ETPT au 31 décembre

	2010	2011	2012	2013	2014
Temps plein	385,0	392,5	376,0	374,0	358,0
Temps partiel	23,6	28,1	31,6	30,0	37,8
Temps non complet	13,4	13,0	12,1	3,3	5,0
Nombre total des agents (ETPT)	422,0	433,6	419,7	407,3	400,8
Vacataires ou emplois saisonniers (ETPT)	38,0	31,8	32,3	20,4	12,7
Total ETPT	460,0	465,4	451,9	427,7	413,5

Source : données de la commune

Tableau n° 3 : Filière d'emplois de l'effectif physique permanent, au 31 décembre

Filières d'emplois	2010	2011	2012	2013	2014
Administrative	96	106	103	96	92
Technique	187	192	180	185	193
Culturelle	18	27	28	18	15
Sportive	4	2	3	3	3
Sanitaire et Sociale	75	77	78	75	75
Police municipale	9	9	9	8	10
Incendie et secours	-	-	-	-	-
Animation	50	50	48	51	58
Total	439	463	449	436	446

Source : données de la commune

Tableau n° 4 : Flux d'entrée et de sortie de l'effectif permanent de la collectivité

	2010	2011	2012	2013	2014
Flux de sortie					
Départ à la retraite	6	-	-	3	1
Mutation	2	1	1	-	1
Disponibilité, congé parental	-	-	-	-	-
Départ en détachement	-	-	-	-	-
Fin de détachement	3	-	-	-	2
Démission	1	6	2	3	1
Fin de contrat	7	12	6	6	22
Décès	1	-	-	1	-
Licenciement	-	-	-	-	-
Autres cas	2	1	-	-	1
Total sorties	22	20	9	13	28
Flux d'entrée					
Concours	-	-	-	-	-
Recrutement direct	-	3	-	-	-
Recrutement de contractuels	15	17	14	19	18
Mutation	6	3	2	3	-
Réintégration	-	-	-	-	-
Détachement	-	2	-	-	-
Autres cas	-	-	-	-	-
Total entrées	21	22	16	22	18
Solde entrées – sorties = évolution de l'effectif au 31 décembre	- 1	2	7	9	- 10

Source : Données de la commune

Tableau n° 5 : Remplacement des départs à la retraite

	2010	2011	2012	2013	2014
Entrées	21	22	16	22	18
Sorties	22	20	9	13	28
<i>dont départs à la retraite</i>	6	-	-	3	1

Source : Données de la commune

Tableau n° 6 : Éléments de coût de la réforme des rythmes scolaires, année 2014

	Nombre de postes	Quotité de travail (h)	Masse salariale (en €)
Coûts directs			
Agents en postes mobilisés			
Recrutement de non titulaires	11,3	18 100	289 600
Contrats d'avenir			
Autres			
Total	11,3	18 100	289 600
Coûts indirects			
Association conventionnée			Montant
Marché de prestation de service transport			-
Matériel Pédagogique			54 600
Coûts d'utilisation de structures communales ou intercommunales			10 000
Total			64 600
	maternels	élémentaires	primaires
Nombre d'élèves à la rentrée scolaire 2014/2015 :	845	1 405	2 250

Nombre d'élèves à la rentrée scolaire 2014/2015 :

Source : Données de la commune

Tableau n° 7 : Absentéisme, titulaires et non-titulaires

		2010	2011	2012	2013	2014
b	Maladie :	13 415 j	12 087 j	11 169 j	9 765 j	11 663 j
	<i>dont Maladie ordinaire</i>	5 887 j	5 589 j	5 240 j	4 481 j	5 334 j
	<i>dont LM, MLD et grave maladie</i>	3 718 j	2 935 j	3 301 j	3 126 j	3 574 j
	<i>dont Maladie professionnelle, maladie imputable au service ou à caractère professionnel</i>	1 185 j	1 307 j	581 j	530 j	920 j
	<i>dont Accidents du travail (service et trajet)</i>	2 625 j	2 256 j	2 047 j	1 628 j	1 835 j
c1	Maternité et adoption	1 746 j	1 501 j	1 417 j	1 118 j	1 307 j
c2	Paternité et adoption	11 j	22 j	22 j	22 j	143 j
d	Exercice du droit syndical – conflits sociaux	12 j	22 j	8 j	1 j	18 j
e	Formation	2 630 j	1 340 j	1 092 j	847 j	900 j
f	Autres formes absences*	-	-	-	-	-
g=b+c1+c2+d+e+f	Total jours d'absence	17 814 j	14 972 j	13 708 j	11 753 j	14 031 j
h	Total effectif équivalents temps plein	422 ETP	434 ETP	420 ETP	407 ETP	401 ETP
i	Nombre de jours ouvrés	254 j	253 j	253 j	251 j	251 j
g/(h*i)	Taux global d'absentéisme	16,6 %	13,6 %	12,9 %	11,5 %	13,9 %
(b+c1+c2)/(h*i)	Taux d'absentéisme Maladie et maternité/paternité	14,2 %	12,4 %	11,9 %	10,7 %	13,0 %
j=b/(h*i)	Taux d'absentéisme Maladie seule	12,5 %	11,0 %	10,5 %	9,6 %	11,6 %
k=i*j	<i>soit en nb moyen de jours d'arrêt par agent</i>	31,8	27,9	26,6	24,0	29,1
h	<i>Coût moyen d'un agent</i>	39 417	38 631	40 734	41 734	43 755
(h*k)/i	<i>Coût moyen des absences pour maladie par agent</i>	4 933	4 255	4 285	3 989	5 070
m=b/i	Absentéisme maladie exprimé en ETP absents toute l'année	53 ETP	48 ETP	44 ETP	39 ETP	46 ETP
m*h	Coût pour la commune	2,08 M€	1,85 M€	1,80 M€	1,62 M€	2,03 M€

Source : données de la commune et calcul CRC – Taux global = (total jours d'absence)/(ETP x jours ouvrés)

Tableau n° 8 : Taux d'avancement sur la période 2010-2014

Catégorie	2010				2011				2012				2013				2014			
	nombre d'agents titulaires notés	nombre d'agents promouvables	nombre d'agents promus	taux d'avancement	nombre d'agents titulaires notés	nombre d'agents promouvables	nombre d'agents promus	taux d'avancement	nombre d'agents titulaires notés	nombre d'agents promouvables	nombre d'agents promus	taux d'avancement	nombre d'agents titulaires notés	nombre d'agents promouvables	nombre d'agents promus	taux d'avancement	nombre d'agents titulaires notés	nombre d'agents promouvables	nombre d'agents promus	taux d'avancement
Total A	18	2	1	50%	18	1	0	0%	17	2	2	100%	17	3	2	67%	18	3	1	33%
Total B	46	11	1	9%	45	12	3	25%	41	11	6	55%	40	6	4	67%	37	8	2	25%
Total C	384	25	7	28%	375	30	15	50%	369	38	23	61%	352	43	19	44%	344	32	15	47%
Total général	448	38	9	24%	438	43	18	42%	427	51	31	61%	409	52	25	48%	399	43	18	42%

Source : données de la commune

Tableau n° 9 : Avancements d'échelon au cours de l'année 2014

Par catégorie	Nombre d'avancements à la durée minimum	Nombre d'avancements à la durée maximum	Nombre d'avancements à une durée intermédiaire	Total	En % du total
A	11	4	-	15	10 %
dont A+	-	-	-	-	-
B	9	-	-	9	6 %
C	78	36	7	121	83 %
Total	98	40	7	145	100 %
en % du total	68 %	28 %	5 %	100 %	

Source : Données de la commune

Tableau n° 10 : Régime indemnitaire (en €)

	2013	2014
	Montant total pour l'année	Montant total pour l'année
IAT	517 644	477 844
Indemnité complémentaire pour élections	15 400	-
IFTS	366 084	352 722
Indemnité régisseur	11 101	11 369
indemnité spéciale agent PM	78 238	76 405
Indemnité spec. conserv. bibliothécaire	26 744	26 744
indemnité surveillance cantine	49 078	46 586
IEMP	99 864	95 444
ISS	203 757	210 694
Indemnité agents itinérants	2 989	2 182
ISS	73 470	72 425
prime annuelle	1 384 594	1 382 292
prime d'ancienneté assistante maternelle	27 810	23 913
prime de responsabilité direction adm.	14 269	14 269
PSR	123 146	121 332
Prime de sujétion aux puer	108 701	98 482
Prime techn. forfait biblio	3 727	4 840
prime forfaitaire mensuelle	8 157	8 697
travaux manutention et insalubres	6 579	6 481
indemnités de coordination	-	10 214
prime d'encadrement	-	6 888
Total	3 121 353	3 049 823

Source : données de la commune

Tableau n° 11 : La NBI

Effectif réel hors vacataires	444
Effectif réel titulaires	329
Nombre d'agents bénéficiaires de la NBI	66
% d'agents bénéficiaires / effectif des titulaires	20,1 %
Nombre de points de NBI attribués pour le mois de décembre 2014	940
Dépense annuelle NBI 2014	52 227
Masse salariale 2014	17 338 406
% dépense annuelle 2014 de la NBI rapportée à la masse salariale	0.3 %

Source : données de la commune

Tableau n° 12 : Les dépenses de personnel (en €)

	2010	2011	2012	2013	2014
Rémunérations du personnel (A+B+C+D-E)=F	11 603 450	11 602 843	11 833 423	11 780 117	12 044 323
6411 - Personnel titulaire (A)	8 780 814	8 686 149	8 728 952	8 567 884	8 784 149
64111 - Rémunération principale	7 436 662	7 438 304	7 341 598	7 306 243	7 506 371
64112 - NBI, supplément familial de traitement et indemnité de résidence	241 569	231 242	233 757	219 199	216 283
64116 - Indemnités de préavis et de licenciement	-	-	-	-	-
64118 - Autres indemnités	1 102 582	1 016 604	1 153 596	1 042 442	1 061 495
6413 - Personnel non titulaire (B)	2 880 639	2 997 994	3 173 883	3 224 052	3 283 544
64131 – Rémunérations	2 652 764	2 748 744	2 924 899	2 986 426	3 020 457
64136 - indemnités de préavis et de licenciement	-	1 518	-	-	-
64138 - Autres indemnités	227 875	247 732	248 984	237 627	263 087
6416 - Emplois d'insertion (C)	25 348	33 249	32 762	55 198	95 457
64161 - Emplois-jeunes	-	-	-	-	-
64162 - Emplois d'avenir	-	-	-	-	-
64168 - Autres emplois d'insertion	25 348	33 249	32 762	55 198	95 457
6417 - Rémunérations des apprentis (D)	69 359	64 329	50 822	40 259	-
6419 - Remboursements sur rémunérations du personnel (E)	152 710	178 879	152 996	107 276	118 827
645 - Charges de sécurité sociale et de prévoyance (G)	4 304 876	4 353 336	4 439 147	4 516 069	4 792 918
dont 6459 - Remboursements sur charges de sécurité sociale et de prévoyance	7 978	6 100	60 857	13 774	-
647 - Autres charges sociales (H)	87 653	105 142	115 373	102 509	88 612
dont 6479 - Remboursements sur autres charges sociales	-	1 348	-	-	-
648 - Autres charges de personnel (I)	34 224	35 596	29 570	4 700	5 594
dont 6488 - Autres charges de personnel	-	1 331	12 462	4 700	5 594
TOTAL (F+G+H+I+J)*	16 030 202	16 096 917	16 417 513	16 403 394	16 931 447

Source : Balance des comptes et Anafi - *Les données Anafi n'intègrent pas les comptes relatifs aux taxes sur salaires (Comptes 633), ni les comptes de personnel extérieur (comptes 621)

GLOSSAIRE DES SIGLES

CA	Compte administratif
Caf	Capacité d'autofinancement
CRD	Capital restant dû
DGF	Dotation globale de fonctionnement
DSEN	Directeur des services de l'éducation nationale
ETP	Équivalent temps plein
ETPT	Équivalent temps plein travaillé
FPIC	Fonds de péréquation des ressources intercommunales et communales
FSRIF	Fonds de solidarité des communes de la région Île-de-France
IAT	Indemnité d'administration et de technicité
IEMP	Indemnité d'exercice de mission des préfetures
IFTS	Indemnité forfaitaire pour travaux supplémentaires
NBI	Nouvelle bonification indiciaire
NOTRe	Nouvelle Organisation Territoriale de la République
RTT	Réduction du temps de travail
SFIL	Société de financement local

REPONSES DU MAIRE

ET DE L'ANCIEN MAIRE

DE RAMBOUILLET (*)

() Ces réponses jointes au rapport engagent la seule responsabilité de leurs auteurs, conformément aux dispositions de l'article L.243-5 du Code des juridictions financières.*



VILLE DE RAMBOUILLET

Le 23 août 2016

Cabinet du Maire**Marc ROBERT**

Maire

Vice-Président de

l'Union des Maires des Yvelines

Tél : 01.75.03.40.20

Fax : 01.75.03.40.21

cabinetdumaire@rambouillet.fr

Chambre Régionale des Comptes
d'Ile-de-France

25. AOU. 2016

Courrier: arrivée n° 61239

N/REF : MR-CL / N° 593

Monsieur le Président,

Par lettre du 12 juillet 2016, vous avez bien voulu me communiquer le rapport d'observations définitives relatives à l'examen de la gestion de la commune de Rambouillet.

Avant tout, je tiens à souligner la qualité de ce document qui pourra constituer un outil d'aide à la gestion de notre ville dans les prochains mois et les prochaines années.

La prise en compte d'un certain nombre de précisions que nous avons apportées à la suite du rapport d'observations provisoires témoigne de la qualité du travail effectué par la Chambre et par les services de la ville de Rambouillet dans un esprit constructif.

Je partage largement l'analyse développée dans ce rapport qui souligne :

- le constat selon lequel les données financières et comptables de la commune sont globalement fiables et les prévisions budgétaires sont devenues plus précises au cours de la période examinée,
- le fait que les budgets de la ville ont été affectés par la baisse des dotations de l'Etat,
- le fait que les financements de la commune ont largement été couverts par le financement propre disponible,
- le fait que la commune n'a pas recouru à l'emprunt lors des derniers exercices,
- la précocité des décisions prises pour entreprendre dès 2008 une politique de sécurisation de l'endettement. Au 1^{er} janvier 2016, l'encours de la dette de la ville ne comprend plus d'emprunts structurés. J'ajouterai que si les renégociations ont eu un coût au travers de pénalités de sortie de ces emprunts, des économies avaient été réalisées en amont grâce à des taux bonifiés dont nous avons bénéficié pendant plusieurs années,
- l'engagement de la commune, dès 2014, à mener une réflexion d'ensemble qui pourra notamment s'appuyer sur l'audit financier et organisationnel en cours de réalisation. Ce dernier se traduira en mesures concrètes dans les prochains mois,
- le fait que l'audit d'organisation devrait permettre à la commune, à l'avenir, de mieux maîtriser ses charges, et notamment ses charges de personnel d'autant plus que l'évolution de ces dernières a été relativement contenue au cours de la période 2010-2014 avec une progression annuelle moyenne de 1,4%,



- le fait que la ville a entrepris une réorganisation de la Direction des Ressources Humaines autour de trois pôles de compétence dont l'un est consacré à la Gestion Prévisionnelle des Emplois, de l'Effectif et des Compétences (GPEEC) ;

J'ajoute que la ville dispose bien d'un programme pluriannuel d'investissement (PPI) depuis 2014. Il est à disposition de l'exécutif et participe à la construction budgétaire.

Le rapport d'observations définitives formule trois recommandations auxquelles je souscris.

Concernant la première recommandation, je tiens à préciser qu'une convention de service sera signée et mise en place avec le comptable public au cours du dernier trimestre 2016. Suivant la demande du comptable public, une délibération sur l'admission en non valeur des créances irrécouvrables a été votée au conseil municipal du 25 mai dernier.

La deuxième et la troisième recommandation ont, comme il en est fait mention dans le rapport, déjà fait l'objet d'un début de mise en œuvre que nous allons poursuivre dans les prochains mois. Un point d'étape sera présenté lors d'un conseil municipal à la fin de l'année 2017.

Ainsi, parallèlement au changement du logiciel de gestion des Ressources Humaines intervenu en janvier 2016, la politique de lutte contre l'absentéisme a été renforcée à travers un ensemble de mesures applicables dès le début de l'année 2016 (recommandation n° 2) :

- la mise en place des abattements sur le régime indemnitaire et le suivi rigoureux de l'application du protocole des absences sur le nombre de jours RTT ;
- le déclenchement systématique d'une contre-expertise en cas d'accident du travail ou de maladie professionnelle ;
- le lancement, le 12 mars 2016, d'un groupe de travail sur l'absentéisme réunissant le DRII, les représentants du personnel, des cadres et agents, en vue d'établir un diagnostic précis et partagé, puis de définir un plan d'actions mobilisant médecin ergonomiste, conseiller de prévention et assistante sociale ;
- le renforcement de la politique de prévention à travers la mobilisation des partenaires sociaux au sein du CHSCT via l'étude de l'ergonomie des postes sensibles et l'analyse des conditions de travail par service ou par équipement. À ce jour, deux services ont déjà fait l'objet d'une telle analyse : le service culturel et le centre de loisirs.

Considérant la nécessité d'une gestion prospective des ressources humaines et de la mise en place de tableaux de bord (recommandation n° 3), la ville de Rambouillet a investi, depuis janvier 2016, un poste sur la GPEEC qui s'appuiera sur le nouveau logiciel de ressources humaines afin :

- d'historiser tous les mouvements de personnel ;
- d'intégrer dans le logiciel toutes les fiches de poste et de réaliser les principales fiches métiers ;
- d'établir des tableaux de bord dynamiques adaptés et porteurs de sens.

Comme vous l'avez souligné, l'environnement de la ville de Rambouillet a évolué du fait de la baisse des dotations de l'Etat, de la progression du Fond de Péréquation des ressources intercommunales et communales et de charges nouvelles comme la mise en œuvre des nouveaux rythmes scolaires.

Les actions que nous entreprenons s'inscrivent dans un double objectif de transparence et de rigueur en matière de gestion pour permettre d'améliorer le service aux rambolitains en limitant l'évolution de la fiscalité.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma considération distinguée.

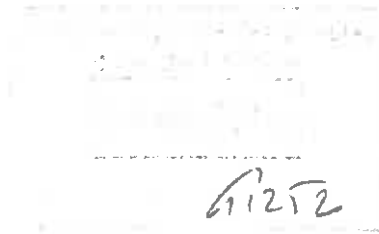


Marc ROBERT

Monsieur Gérard TERRIEN
Président
Chambre régionale des comptes d'Ile-de-France
6, cours des Roches - Noisiel
BP 187
77 315 Marne-la-Vallée Cedex 2



LE PRÉSIDENT



Monsieur Gérard TERRIEN
Président
Chambre régionale des comptes d'Ile-de-France
6, cours des Roches - Noisiel
BP 187
77315 MARNE-LA-VALLÉE Cedex 2

Paris, le 25 AOÛT 2016

Réf. : GL/ob/DP-2016-3528

Monsieur le Président,

Par lettre du 12 juillet 2016, vous m'avez communiqué le rapport d'observations définitives relatif à la gestion de la commune de Rambouillet pour les exercices 2010 et suivants.

Ce rapport appelle de ma part les observations suivantes.

La commune a toujours porté une attention vigilante à la qualité de l'information financière, condition indispensable à la mise en œuvre d'une bonne gestion. Le rapport de la Chambre régionale des comptes relève ainsi que les données financières et comptables de la commune sont « globalement fiables » et que les prévisions budgétaires sont devenues « plus précises ».

La mise en place, dès 2004, d'une procédure d'autorisation de programme et de crédits de paiement pour les opérations d'investissement les plus importantes a effectivement contribué à renforcer le suivi du coût de ces opérations et permis de mieux séquencer les ouvertures annuelles de crédits.

Enfin, je précise que, conformément au souhait exprimé par la Chambre régionale des comptes, la commune élabore depuis 2014 un plan pluriannuel d'investissement (PPI) qui est intégré à la construction budgétaire.

Je partage l'analyse de la Chambre sur la situation financière de la commune. Au cours des dernières années, la ville de Rambouillet a été confrontée à un environnement financier moins favorable que par le passé. Les recettes ont sensiblement ralenti du fait de la baisse des dotations de l'Etat et de la fiscalité reversée alors que, dans le même temps, sa contribution au Fonds national de péréquation des ressources intercommunales et communales (FPIC) progressait fortement.

Malgré ces conditions plus difficiles, la commune s'est efforcée de limiter le recours au levier fiscal et la pression fiscale demeure aujourd'hui inférieure au niveau moyen de la strate.

D'importants efforts ont été réalisés afin de maîtriser les charges de gestion. En particulier, la croissance des dépenses de personnel a été limitée à 1,4 % par an en moyenne sur la période 2010-2014, nonobstant l'alourdissement des charges sociales, impôts et taxes sur les salaires. Le rapport relève à juste titre que les décisions de la collectivité n'ont contribué que pour une faible part à l'augmentation des charges de personnel. Cette évolution doit être comparée à la progression de 3,0 % en moyenne entre 2009 et 2012 de la masse salariale des communes constatée par la Cour des comptes dans son rapport sur les finances publiques locales d'octobre 2013.

Cette gestion rigoureuse a permis à la ville de dégager une capacité d'épargne suffisante pour financer les dépenses d'investissement tout en réduisant fortement le recours à l'emprunt. La ville n'a ainsi contracté aucun emprunt nouveau entre 2012 et 2014. Par ailleurs, des réserves ont été constituées pour autofinancer suffisamment la réhabilitation des réseaux vieillissants de distribution d'eau et d'assainissement.

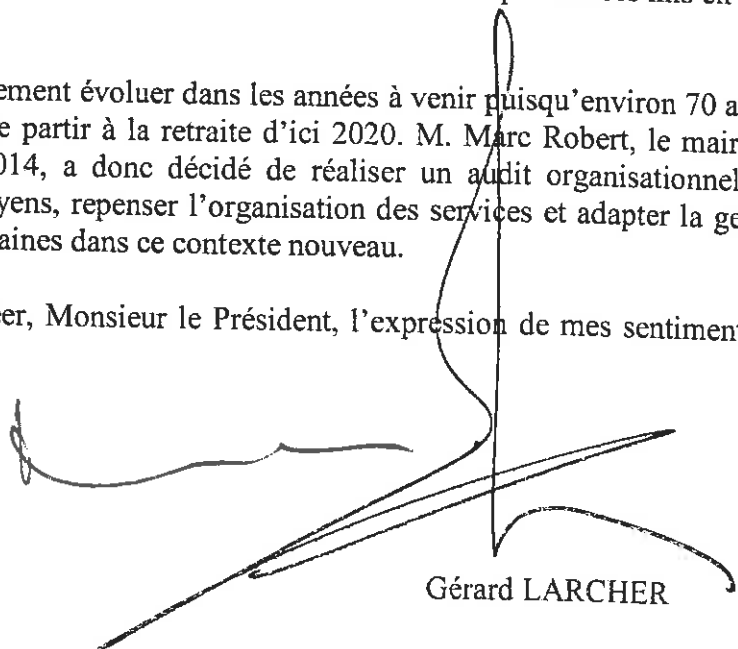
Dans ces conditions, l'évolution de la dette de la commune est parfaitement maîtrisée. La Chambre régionale constate à cet égard que le ratio de désendettement, mesuré par le rapport entre la dette et la capacité d'autofinancement brute, est resté globalement stable de 2010 à 2015. Il se situe toujours à un niveau bien inférieur au seuil de dix années, considéré comme le signe d'une situation d'endettement problématique.

S'agissant de la gestion des ressources humaines, il me semble utile de rappeler que, durant la première moitié de la décennie, l'objectif principal était tourné vers la maîtrise des charges de personnel, notamment à travers celle des effectifs. Ces derniers n'ont progressé que de 7 unités entre 2010 et 2014, y compris les recrutements liés à la mise en œuvre de la réforme des rythmes scolaires pour laquelle la ville a été conduite à créer 14 emplois. Par ailleurs, les avancements d'échelon ont été gérés sans excès au regard des pratiques courantes.

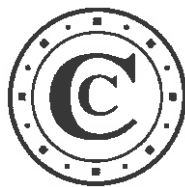
Dans un contexte de faible renouvellement des effectifs, lié à un très petit nombre de départs à la retraite (10 sur la période), les embauches ont été peu nombreuses. Cette situation particulière ne nécessitait pas le développement d'une politique de recrutement intégralement formalisée au-delà des outils et procédures mis en place en 2008.

Le contexte va fortement évoluer dans les années à venir puisqu'environ 70 agents sont susceptibles de partir à la retraite d'ici 2020. M. Marc Robert, le maire qui m'a succédé en 2014, a donc décidé de réaliser un audit organisationnel afin d'optimiser les moyens, repenser l'organisation des services et adapter la gestion des ressources humaines dans ce contexte nouveau.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments les meilleurs.



Gérard LARCHER



« 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 ce rapport d'observations définitives
est disponible sur le site internet
de la chambre régionale des comptes d'Île-de-France :
www.ccomptes.fr/ile-de-france

Chambre régionale des comptes d'Île-de-France

6, Cours des Roches

BP 187 NOISIEL

77315 MARNE-LA-VALLÉE CEDEX 2

Tél. : 01 64 80 88 88

www.ccomptes.fr/ile-de-france

