www.lagazette.fr

Cahier détaché n° 2 - 42/2838 • Semaine du 26 octobre au 1er novembre 2026

la gazette
des communes • des départements • des régions

GUIDE POUR LA BONNE GESTION des collectivités territoriales

par Vincent Potier,
expert en gouvernance et compétences publiques



Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

CLUB FINANCES

GAGNEZ DU TEMPS ET SÉCURISEZ VOS DÉCISIONS EN FINANCES PUBLIQUES LOCALES

Les contenus exclusifs du club sur lagazettedescommunes.com

Analyses et décryptages de l'actualité du secteur, suivi des débats et arbitrages du PLF... ;

Veille juridique quotidienne : textes officiels, les dernières jurisprudences...

Des indicateurs et datas pour piloter votre territoire et vous comparer

Eclairer vos choix budgétaires

Anticiper les conséquences financières des mutations de vos territoires

Le Club Finances vous accompagne au quotidien avec une **offre complète** et **opérationnelle**

Des fiches pratiques opérationnelles

Des fiches pratiques financières par rédigées par des praticiens

Formats PDF consultables, téléchargeables et imprimables

5 ouvrages de référence en version 100% digitale

La prospective financière des collectivités territoriales

Pilotage et contrôle financier de la délégation de service public

La M57 en pratique

Responsabilité des élus et des agents publics devant les juridictions financières

Guide pratique de l'élaboration du budget

Des newsletters ciblées

Newsletter Club Finances hebdomadaire

Alertes sur l'actualité financière

Testez les, l'inscription aux newsletters est gratuite

Découvrez le Club Finances

Scannez le QR code pour profiter d'un essai gratuit de 48 heures

www.lagazettedescommunes.com/rubriques/club-finances

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

Gouverner, c'est aussi prévenir



CNFPT

VINCENT POTIER, expert en gouvernance et compétences publiques

«Gouverner, c'est prévoir», écrivait Émile de Girardin en 1852. «Gouverner, c'est choisir», affirmait Pierre Mendès France en 1953. À ces deux exigences s'en ajoute une troisième, au cœur de ce guide: «Gouverner, c'est prévenir». C'est-à-dire, prévenir les risques susceptibles de compromettre la qualité de l'action publique.

Les collectivités territoriales et leurs groupements agissent dans un environnement où s'entrecroisent l'imbrication des compétences, l'abondance et l'instabilité des normes, de fortes contraintes financières, l'accélération de la transition numérique, l'urgence écologique et la multiplication des crises. Dans ce contexte, bien gérer ne consiste plus seulement à respecter les règles, à équilibrer les comptes et à atteindre les objectifs fixés. Il faut également anticiper tout ce qui peut compromettre la légalité et la soutenabilité des politiques publiques, la continuité des services, la protection des personnes et des données, ainsi que la confiance des citoyens.

La prévention des risques de gestion ne vise ni à supprimer toute incertitude ni à entraver l'initiative. Une collectivité bien administrée connaît ses vulnérabilités, les hiérarchise, leur apporte des réponses proportionnées et rend compte de ses choix. Le risque ne se confond pas avec la faute: il correspond à la possibilité qu'un événement, une pratique ou une faiblesse d'organisation empêche d'atteindre les objectifs fixés ou porte atteinte à la bonne gestion. Son identification favorise une vigilance collective sans emporter, par elle-même, de mise en cause individuelle.

Dans cette perspective, les recommandations formulées par les chambres régionales et territoriales des comptes (CRTC) constituent une précieuse source de retour d'expérience. Issues de l'examen de situations concrètes, elles font apparaître des difficultés récurrentes et indiquent des voies de régularisation ou d'amélioration. Elles ne sauraient cependant, à elles seules, tenir lieu de politique complète de prévention: le contrôle intervient généralement après les faits et porte sur un champ déterminé. Une telle politique doit également s'appuyer sur les obligations juridiques et déontologiques, les objectifs et les processus de la collectivité, les audits, les incidents et les alertes, les données de gestion, les retours des acteurs ainsi que les évolutions de l'environnement.

Pour la septième année consécutive, l'édition 2026 du «Guide pour la bonne gestion des collectivités territoriales» transforme les enseignements issus des contrôles en ressources pour la prévention. Elle rassemble 257 recommandations, dont 115 principalement liées à la régularité et 142 à la performance, réparties entre deux séries parallèles de douze domaines.

Par rapport aux éditions précédentes, le corpus a été volontairement resserré par le regroupement d'observations proches, formulées à propos de collectivités ou de situations différentes. L'objet et la portée de certaines recommandations ont parallèlement été élargis afin d'intégrer, sous une formulation plus générique, la diversité des constats, des fondements juridiques et des conseils méthodologiques recueillis. Ce travail de consolidation limite les répétitions tout en préservant, en ordonnant et en enrichissant la substance du corpus.

La distinction entre régularité et performance demeure utile, sans être étanche. Le respect des règles constitue le socle

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

LES FORMATIONS

la gazette
des communes • des départements • des régions

NOUVELLE FORMATION

CARTOGRAPHIE DES RISQUES DANS LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

Identifiez et pilotez les risques dans votre collectivité

- Appréhender les fondements de la cartographie des risques
- Identifier les différents risques et leurs impacts sur sa collectivité
- S'approprier la méthodologie pour élaborer une cartographie des risques adaptée à sa collectivité
- Mettre en place un plan d'action opérationnel pour maîtriser les risques identifiés

1 jour I À partir de 695 € HT
Session à Paris ou en classe virtuelle
Réf. GTE23

Inscrivez-vous
dès aujourd'hui et prenez une longueur d'avance sur vos concurrents



Dates, programme détaillé et inscription sur
formations.lagazettedescommunes.com

Une question ?

01 79 06 78 53
formations@lagazettedescommunes.com

★★★★½

*avis des répondants au questionnaire de satisfaction sur l'année 2025.

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

de l'action publique, tandis qu'une organisation solide, un pilotage rigoureux et une évaluation régulière contribuent également à prévenir les irrégularités.

Chaque recommandation est accompagnée de deux commentaires complémentaires. Le premier, intitulé « Pourquoi cette recommandation ? », présente les constats formulés par les CRTC, ainsi que leurs causes et leurs conséquences. Le second, « Comment la mettre en œuvre ? », propose des conseils pratiques, des méthodes et des points de vigilance. Le guide n'impose pas un modèle uniforme : il appartient à chaque collectivité d'apprécier ses risques au regard de ses compétences, de ses moyens, de son organisation et de son contexte.

La maîtrise des risques suppose l'engagement de l'exécutif et de la direction générale, une gouvernance clairement identifiée, des responsabilités précisément attribuées et une information adaptée de l'assemblée délibérante. Elle prend appui sur les processus réels de l'organisation - notamment les ressources humaines, le budget, les achats, le patrimoine, les systèmes d'information et les services à la population - afin d'en décrire les étapes, les acteurs, les interfaces et les contrôles.

Pour chaque processus, l'analyse distingue les causes du risque, l'événement redouté et ses conséquences. L'identification des risques associe l'exécutif territorial, les directions, les services, les fonctions expertes et, selon les sujets, les partenaires ou les usagers. Une fois identifiés, les risques sont hiérarchisés au regard de la gravité de leurs effets, de leur probabilité de survenance et de leur degré de maîtrise.

Leurs incidences peuvent être humaines, juridiques, déontologiques, financières, opérationnelles, environnementales ou réputationnelles. Pour chaque risque prioritaire, la collectivité arrête des mesures proportionnées : clarification des responsabilités, séparation des tâches, formalisation des procédures, mise en place de contrôles, amélioration de la traçabilité, prévention des conflits d'intérêts, renforcement des compétences ou organisation de la continuité d'activité.

Le plan d'action qui en découle précise, pour chaque mesure, le responsable, le résultat attendu, l'échéance, les moyens mobilisés et les indicateurs de suivi. Le contrôle interne articule les contrôles opérationnels, la supervision et l'évaluation indépendante, sans diluer les responsabilités.

Cette démarche ne produit pleinement ses effets que si elle demeure vivante, transparente et apprenante. La cartographie des risques et le plan d'action sont actualisés à l'occasion des changements importants, des incidents, des contrôles ou des crises. L'efficacité des mesures mises en œuvre fait, quant à elle, l'objet d'une évaluation régulière.

Le guide peut ainsi servir à l'autodiagnostic, à la cartographie des risques, au contrôle interne, à l'audit, à la préparation d'un projet ou à l'évaluation d'une politique publique. Utilisé comme une grille de questionnement, plutôt que comme une simple liste de conformité, il aide les collectivités à agir avant que leurs vulnérabilités ne produisent leurs effets. Il contribue ainsi à renforcer la qualité des services, la résilience des organisations, la probité de l'action publique et la confiance démocratique.●

Vincent Potier a exercé pendant vingt ans les fonctions de directeur général de grandes collectivités territoriales, puis, pendant neuf ans, celles de directeur général du Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT).
Il a également travaillé au sein du cabinet d'un président de l'Assemblée nationale française et de celui d'un ministre de l'Intérieur du Sénégal.
Depuis 2019, il conduit des missions d'expertise, notamment pour l'Union européenne, l'Agence française de développement (AFD) et la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), dans le cadre de programmes de coopération internationale.

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

REPRENDRE POUR ENTREPRENDRE, POURQUOI PAS



VOUS ?

franchise expo PARIS

Fédération Française Franchise

DU 13 AU 15 MARS 2027

PARIS - PORTE DE VERSAILLES - PAVILLONS 6 & 4

Le salon international pour **CRÉER** ou **REPRENDRE** une entreprise en franchise et commerce organisé

Demandez votre badge gratuit ICI

Ou sur www.franchiseparis.com
avec le code PAR7RA

Un événement Fédération Française Franchise

Organisé par infoprodigital

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

SOMMAIRE

PRÉAMBULE 3

■ Première partie

Les recommandations liées à la régularité

1. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

RECOMMANDATION | 1 18
Élaborer, soumettre au dialogue social et publier les lignes directrices de gestion

RECOMMANDATION | 2 18
Produire le rapport social unique et le bilan annuel de mise en œuvre des lignes directrices de gestion

RECOMMANDATION | 3 18
Élaborer le plan de formation annuel ou pluriannuel et l'articuler à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

RECOMMANDATION | 4 19
Rappeler dans les lignes directrices de gestion d'un centre de gestion les conditions statutaires relatives à la promotion interne pour chaque cadre d'emplois

RECOMMANDATION | 5 19
Mettre en conformité la gestion des temps avec le cadre réglementaire national et avec les délibérations de la collectivité

RECOMMANDATION | 6 19
Respecter les dispositions légales sur la durée annuelle du temps de travail dans les SDIS

RECOMMANDATION | 7 20
Mettre en place un système de contrôle automatisé et fiable du respect effectif du temps de travail des agents et de gestion des heures supplémentaires

RECOMMANDATION | 8 20
Élaborer les fiches de poste des agents et mettre en place l'entretien d'évaluation professionnelle

RECOMMANDATION | 9 20
Encadrer les absences des agents territoriaux exerçant un mandat électif

RECOMMANDATION | 10 21
Veiller à la régularité du régime indemnitaire

RECOMMANDATION | 11 21
Mettre en conformité les avantages en nature liés au logement de fonction ou aux autres domaines

RECOMMANDATION | 12 21
Préciser par délibération les emplois habilités à percevoir des indemnités d'astreintes

RECOMMANDATION | 13 22
Formaliser des procédures de recrutement régulières, transparentes et traçables

RECOMMANDATION | 14 22
Délibérer et tenir un tableau des emplois et des effectifs recensant les emplois budgétaires à temps complet, non complet, pourvus et non pourvus, en distinguant les grades et la durée hebdomadaire de travail

RECOMMANDATION | 15 22
Mettre fin aux mises à disposition irrégulières de personnels

RECOMMANDATION | 16 23
Élaborer et tenir à jour le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP)

RECOMMANDATION | 17 23
Mettre fin au maintien en fonction des agents au-delà de la limite d'âge légale

2. ACHAT PUBLIC ET PRESTATIONS EXTERNALISÉES

RECOMMANDATION | 1 23
Adopter un guide interne de la commande publique et une nomenclature des achats, puis recenser et agréger les besoins pour assurer l'exacte computation des seuils

RECOMMANDATION | 2 24
Formaliser et appliquer des procédures de publicité, de mise en concurrence et de sélection adaptées à chaque achat

RECOMMANDATION | 3 24
Adopter et publier un schéma de promotion des achats publics socialement responsables

RECOMMANDATION | 4 24
Rédiger dans les pièces des marchés des clauses conformes au RGPD

RECOMMANDATION | 5 25
Mentionner les quantités ou l'étendue globale dans les appels d'offres des marchés à bons de commande

RECOMMANDATION | 6 25
Ne pas définir des critères d'attribution fondés sur des avantages particuliers

RECOMMANDATION | 7 25
Distinguer les subventions des contrats de la commande publique et appliquer la procédure correspondant à la nature réelle de l'opération

RECOMMANDATION | 8 25
Agréger le montant estimé des prestations intellectuelles et déclarer les honoraires versés aux prestataires

RECOMMANDATION | 9 26
Formaliser par convention les relations entre une régie de transport et sa centrale d'achat

RECOMMANDATION | 10 26
Appliquer pleinement les dispositions contractuelles pour défendre les droits de la collectivité en cas de défaillance du consultant

RECOMMANDATION | 11 26
Soumettre les prestations de communication et les achats d'espaces publicitaires aux règles de la commande publique

3. GESTION BUDGÉTAIRE ET SITUATION FINANCIÈRE

RECOMMANDATION | 1 26
Adopter un règlement budgétaire et financier

RECOMMANDATION | 2 27
Garantir une information budgétaire et financière complète, fiable et structurée

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

SOMMAIRE

RECOMMANDATION | 3 27
Mettre à disposition et publier en ligne les documents budgétaires et financiers obligatoires dans les délais applicables

RECOMMANDATION | 4 27
Isoler en budget annexe la gestion des activités industrielles et commerciales

RECOMMANDATION | 5 27
Garantir l'équilibre financier de chaque budget annexe de service public industriel et commercial

RECOMMANDATION | 6 28
Verser les avances remboursables sur la base d'un besoin en trésorerie justifié

RECOMMANDATION | 7 29
Respecter les prescriptions encadrant la gestion de la dette

RECOMMANDATION | 8 29
Respecter les règles fixées par le règlement départemental d'aide aux collectivités

4. COMPTABILITÉ ET FIABILITÉ DES COMPTES

RECOMMANDATION | 1 29
Tenir une comptabilité d'engagement exhaustive et inscrire des restes à réaliser exacts et justifiés

RECOMMANDATION | 2 29
Fiabiliser la comptabilité d'engagement et le rattachement à l'exercice des charges correspondant aux services faits et des produits correspondant aux droits acquis

RECOMMANDATION | 3 30
Fiabiliser la comptabilité d'engagement en parachevant la dématérialisation de la chaîne comptable et en mettant fin à la pratique des bons de commande « papier »

RECOMMANDATION | 4 30
Fiabiliser l'annexe relative à la présentation fonctionnelle des comptes de la collectivité, conformément aux principes de sincérité et d'image fidèle

RECOMMANDATION | 5 31
Respecter les règles de rattachement, de provisionnement et d'apurement des comptes d'attente

RECOMMANDATION | 6 31
Constituer et ajuster les provisions pour risques et charges prévues par les textes

RECOMMANDATION | 7 31
Établir, actualiser et rapprocher l'inventaire des immobilisations et l'état de l'actif sur l'ensemble du cycle de vie des biens

RECOMMANDATION | 8 32
Définir une méthode commune d'identification des biens et des collections des musées de collectivités et assurer la concordance des différents inventaires

RECOMMANDATION | 9 32
Assurer un suivi distinct de la trésorerie de chaque service public industriel et commercial selon son régime financier

RECOMMANDATION | 10 32
Fiabiliser et piloter la chaîne de liquidation et de mandatement des factures afin de respecter le délai global de paiement

RECOMMANDATION | 11 33
Respecter l'imputation comptable des frais de déplacement et de relations publiques des élus et des agents

RECOMMANDATION | 12 33
Mettre en concordance les données de la dette tenues par l'ordonnateur avec celle du comptable public

RECOMMANDATION | 13 33
Fiabiliser le calcul des dépenses de personnel prises en compte au titre des travaux effectués en régie

RECOMMANDATION | 14 34
Fiabiliser les imputations comptables des prestations de conseil en fonctionnement

RECOMMANDATION | 15 34
Mettre en place un suivi comptable conforme aux règles applicables aux valeurs inactives, en collaboration avec le comptable public

5. GOUVERNANCE, ÉLUS ET PROBITÉ

RECOMMANDATION | 1 35
Encadrer le recrutement, les effectifs, les fonctions et la rémunération des collaborateurs de cabinet

RECOMMANDATION | 2 35
Garantir la séparation entre le cabinet de l'exécutif et les services administratifs

RECOMMANDATION | 3 35
Encadrer les frais, les véhicules et les autres avantages accordés aux élus et aux agents autorisés

RECOMMANDATION | 4 36
Prévenir, détecter et traiter les conflits d'intérêts afin de sécuriser les décisions publiques

RECOMMANDATION | 5 36
Instruire et financer la protection fonctionnelle des élus dans son strict périmètre légal

RECOMMANDATION | 6 36
Sécuriser les délégations de compétences, de fonctions et de signature

RECOMMANDATION | 7 37
Exercer pleinement les compétences intercommunales et rendre compte aux communes membres

RECOMMANDATION | 8 37
Vérifier les obligations de déclaration d'intérêts et de situation patrimoniale pour les emplois de direction et les collaborateurs de cabinet

RECOMMANDATION | 9 37
Établir chaque année l'état récapitulatif des indemnités perçues par les élus

RECOMMANDATION | 10 38
Mettre en place les dispositifs internes d'alerte et de signalement et identifier les référents compétents

RECOMMANDATION | 11 38
Encadrer la distribution de places à des événements sportifs et publier un bilan annuel d'attribution

RECOMMANDATION | 12 38
Sécuriser l'attribution et le suivi des fonds de concours

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

6. ORGANISATION INTERNE, CONTRÔLE INTERNE ET MAÎTRISE DES RISQUES

RECOMMANDATION | 1 39
Justifier la prise en charge et le remboursement des frais de repas

RECOMMANDATION | 2 39
Programmer et réaliser périodiquement des contrôles, notamment inopinés, des régies d'avances et de recettes

RECOMMANDATION | 3 40
Encadrer la mise à disposition et l'usage des véhicules de service et de fonction

RECOMMANDATION | 4 40
Limiter, attribuer et contrôler l'usage des cartes de carburant

7. SITUATION PATRIMONIALE, DOMAINE ET INVESTISSEMENTS

RECOMMANDATION | 1 41
Fiabiliser l'inventaire physique des propriétés communales

RECOMMANDATION | 2 41
Délibérer sur la programmation pluriannuelle d'investissement pour les collèges et les lycées

RECOMMANDATION | 3 41
Présenter un bilan annuel des acquisitions et cessions devant l'assemblée délibérante

RECOMMANDATION | 4 42
Produire chaque année le rapport prévu pour les concessions de plage

RECOMMANDATION | 5 42
Garantir une attribution transparente et formalisée des postes d'amarrage et des places de port

RECOMMANDATION | 6 42
Sécuriser les acquisitions, les cessions et les mises à disposition immobilières et garantir l'information complète du conseil municipal

RECOMMANDATION | 7 43
Finaliser la mise en accessibilité des collèges publics du département

8. RELATIONS AVEC LES TIERS ET ORGANISMES ASSOCIÉS

RECOMMANDATION | 1 43
Formaliser l'instruction, l'attribution et le contrôle des subventions aux associations

RECOMMANDATION | 2 43
Clarifier et valoriser l'ensemble des concours accordés aux associations

RECOMMANDATION | 3 44
Réserver les subventions à un laboratoire vétérinaire départemental aux seules activités relevant du service public

RECOMMANDATION | 4 44
Exiger d'un délégataire des rapports annuels complets retraçant notamment la totalité des opérations afférentes à l'exécution du contrat de concession

RECOMMANDATION | 5 44
Formaliser l'exercice et le suivi des mandats de la collectivité dans les sociétés d'économie mixte locales

RECOMMANDATION | 6 45
Veiller à la conformité des SPL

RECOMMANDATION | 7 45
Appliquer à un délégataire de service public les règles de redevance pour occupation du domaine public

RECOMMANDATION | 8 45
Transmettre au comité régional de l'habitat et de l'hébergement le bilan annuel de mise en œuvre du programme pluriannuel d'intervention (PPI) de l'établissement public foncier

RECOMMANDATION | 9 45
Adopter un règlement d'intervention consolidant les règles de portage foncier de l'établissement public foncier

RECOMMANDATION | 10 46
Conclure un contrat d'objectifs et de moyens entre un OPH et sa collectivité de rattachement

RECOMMANDATION | 11 46
Mettre en place une convention d'utilité sociale et en assurer le suivi

RECOMMANDATION | 12 46
Élaborer un plan stratégique du patrimoine

RECOMMANDATION | 13 46
Donner au conseil d'administration d'une SEM la capacité d'exercer son pouvoir de contrôle

RECOMMANDATION | 14 46
Demander au commissaire aux comptes de formuler une appréciation sur les résultats des concessions d'aménagement

RECOMMANDATION | 15 47
Assurer la conformité statutaire, la cohérence actionnariale et la gouvernance d'une SEM locale

RECOMMANDATION | 16 47
Veiller à la transparence financière d'un syndicat mixte

RECOMMANDATION | 17 47
Encadrer strictement la renégociation des contrats de délégation de service public

RECOMMANDATION | 18 47
Respecter l'indivisibilité du socle de missions proposé aux collectivités et établissements non affiliés

RECOMMANDATION | 19 48
Mettre un terme aux missions facultatives exercées en dehors de tout fondement légal ou réglementaire

RECOMMANDATION | 20 48
Informer sans délai les collectivités affiliées du caractère facultatif de la cotisation additionnelle et du coût réel des missions concernées

RECOMMANDATION | 21 48
Maintenir le caractère volontaire de l'adhésion des communes à une agence technique départementale

RECOMMANDATION | 22 48
Soumettre un établissement public industriel et commercial à des contrôles de conformité rigoureux

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

SOMMAIRE

9. SYSTÈMES D'INFORMATION, DONNÉES ET CYBERSÉCURITÉ

RECOMMANDATION | 1 49
Désigner un responsable de la sécurité des systèmes d'information (RSSI)

RECOMMANDATION | 2 49
Mettre en conformité les traitements de données personnelles et contrôler le respect des obligations de protection et de sécurité

RECOMMANDATION | 3 49
Formaliser un plan de continuité et de reprise d'activité informatique ainsi qu'une politique de sécurité du système d'information

10. COMMUNICATION PUBLIQUE

RECOMMANDATION | 1 50
Rattacher la direction de la communication à la hiérarchie administrative de la collectivité

RECOMMANDATION | 2 50
Mettre fin à l'achat de sondages à connotation électorale

11. ORGANISATION DES SERVICES PUBLICS

RECOMMANDATION | 1 50
Délibérer sur le ressort géographique de chaque école publique

RECOMMANDATION | 2 50
Respecter l'objet statutaire des régies de transport et élaborer un plan local de mobilité en cohérence avec les compétences de l'autorité organisatrice

RECOMMANDATION | 3 51
Sécuriser juridiquement la gestion des établissements et dispositifs départementaux de protection de l'enfance

RECOMMANDATION | 4 51
Mettre fin, en dehors des situations d'urgence, à l'hébergement d'urgence des familles dans des hôtels

12. DOMAINES OPÉRATIONNELS ET POLITIQUES PUBLIQUES SECTORIELLES

RECOMMANDATION | 1 51
Actualiser le montant de la participation forfaitaire versée aux établissements privés sous contrat avec l'État

RECOMMANDATION | 2 52
Pour les opérations d'aménagement, appliquer rigoureusement les règles de mise en concurrence et renforcer le suivi financier et opérationnel

RECOMMANDATION | 3 52
Ajuster la programmation des manifestations et festivités avec la politique d'exonération tarifaire

RECOMMANDATION | 4 53
Réaliser une nouvelle analyse des besoins sociaux du territoire

RECOMMANDATION | 5 53
Adopter un programme départemental d'insertion et un pacte territorial d'insertion conformément au code de l'action sociale et des familles

RECOMMANDATION | 6 53
Respecter la répartition des compétences entre collectivités en matière de politiques économiques

RECOMMANDATION | 7 53
Attribuer au moins 25 % des logements sociaux situés hors des quartiers prioritaires aux demandeurs les plus modestes

RECOMMANDATION | 8 53
Actualiser le règlement intérieur de la commission d'attribution des logements et d'examen de l'occupation des logements conformément aux articles L441-1 et R441-9 du code de la construction et de l'habitation

RECOMMANDATION | 9 54
Transmettre avant le 28 février de chaque année à l'ensemble des réservataires le bilan annuel des logements proposés et attribués prévu à l'article R441-5-1 du code de la construction et de l'habitation

RECOMMANDATION | 10 54
Réviser sans délai le SDACR et les documents de pilotage associés

Deuxième partie

La performance

1. GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

RECOMMANDATION | 1 56
Définir de manière réaliste la nature des recrutements à opérer

RECOMMANDATION | 2 56
Formaliser un plan d'action en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) d'un OPH

RECOMMANDATION | 3 56
Piloter la masse salariale des heures supplémentaires

RECOMMANDATION | 4 56
Refondre le régime indemnitaire de la collectivité dans un document unique

RECOMMANDATION | 5 56
Fiabiliser l'ensemble des données intégrées dans le logiciel de gestion des ressources humaines

RECOMMANDATION | 6 57
Prévoir un bilan rétrospectif des recrutements, un plan de mobilité des agents et un plan prévisionnel de départs à la retraite

RECOMMANDATION | 7 57
Mettre en œuvre une gestion électronique des dossiers individuels

RECOMMANDATION | 8 57
Piloter la masse salariale en articulant la qualité des recrutements et la fiabilité des outils de suivi

RECOMMANDATION | 9 57
Adapter l'organisation des services à la trajectoire prévisionnelle des départs à la retraite

RECOMMANDATION | 10 58
Adopter un plan d'action assorti d'objectifs chiffrés pour prévenir et réduire l'absentéisme

RECOMMANDATION | 11 58
Formaliser un plan de lutte contre l'absentéisme dans un OPH

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

2. PERFORMANCE DE L'ACHAT PUBLIC ET MAÎTRISE DES PRESTATIONS EXTERNALISÉES

RECOMMANDATION | 1 58
Structurer une stratégie d'achat mutualisée, pilotée et outillée, fondée sur la performance et la sécurité juridique

RECOMMANDATION | 2 58
Améliorer le suivi de l'exécution des marchés par le service chargé des achats

RECOMMANDATION | 3 59
Mentionner dans les rapports d'analyse des offres les objectifs du schéma de promotion des achats responsables

RECOMMANDATION | 4 59
Objectiver et soumettre à l'instance délibérante le choix entre achat et location d'un bien

RECOMMANDATION | 5 59
Définir une doctrine partagée et une procédure d'objectivation du recours aux cabinets de conseil

RECOMMANDATION | 6 59
Formaliser le besoin de conseil et mobiliser en priorité les compétences internes disponibles

RECOMMANDATION | 7 60
Organiser le transfert, la conservation et la réutilisation des connaissances produites par les prestations intellectuelles

RECOMMANDATION | 8 60
Évaluer chaque prestation intellectuelle et présenter un bilan annuel consolidé du recours au conseil

3. STRATÉGIE BUDGÉTAIRE, PROSPECTIVE ET SOUTENABILITÉ FINANCIÈRE

RECOMMANDATION | 1 61
Adopter une approche analytique et prospective du budget de la collectivité

RECOMMANDATION | 2 61
Bâtir des plans prévisionnels de fonctionnement et d'investissement, avec un regard rétrospectif et prospectif

RECOMMANDATION | 3 62
Mettre en cohérence la programmation financière pluriannuelle avec le plan pluriannuel d'investissement et les orientations de la loi de programmation des finances publiques

RECOMMANDATION | 4 62
Dégager des économies de fonctionnement

RECOMMANDATION | 5 62
Mettre en œuvre un suivi fiable et partagé des autorisations de programme et des crédits de paiement

RECOMMANDATION | 6 62
Renoncer à tout nouveau programme d'investissement en cas de fort endettement, sauf exception impérative

RECOMMANDATION | 7 62
Suivre les engagements dans les organismes tiers et les créances à recouvrer

RECOMMANDATION | 8 63
Organiser un dispositif de suivi des contrats complexes (PPP, BEA, DSP)

RECOMMANDATION | 9 63
Rechercher de nouvelles marges de manœuvre financières

RECOMMANDATION | 10 63
Mettre à profit les marges de manœuvre existantes dans les communes dites défavorisées

RECOMMANDATION | 11 63
Savoir négocier certains paramètres de recettes publiques

4. COMPTABILITÉ ANALYTIQUE ET CONNAISSANCE DES COÛTS

RECOMMANDATION | 1 63
Mettre en place une comptabilité analytique fiable et adaptée aux activités exercées

RECOMMANDATION | 2 64
Formaliser un contrôle interne et une comptabilité analytique pour sécuriser la gestion

RECOMMANDATION | 3 64
Mettre en place une comptabilité analytique annuelle pour connaître les coûts et fonder la tarification des missions d'un centre de gestion

La newsletter **Culture & Documentation**

Cette nouvelle newsletter dédiée aux métiers de la Culture et de la Documentation vous offre un jeudi sur deux l'**actualité du secteur**, déchiffrée par notre journaliste spécialisée.

la gazette.fr

En tant qu'abonné, vous bénéficiez de l'intégralité de ces contenus.

Pour vous inscrire gratuitement à cette nouvelle newsletter, rendez-vous sur **lagazette.fr**



Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

SOMMAIRE

RECOMMANDATION | 4 64
Mettre en place un outil de suivi analytique du coût du PLUi et le présenter aux élus

RECOMMANDATION | 5 65
Suivre analytiquement le coût du processus d'instruction

RECOMMANDATION | 6 65
Clarifier les modalités de partage des coûts de fonctionnement d'un cabinet mutualisé

RECOMMANDATION | 7 65
Se doter d'outils permettant de tracer les financements perçus au titre du programme « Action Cœur de Ville » (ACV) et être en mesure de rendre compte précisément de leur emploi

RECOMMANDATION | 8 65
Suivre, consolider et analyser les dépenses et les recettes liées à l'adaptation au changement climatique

RECOMMANDATION | 9 66
Établir un bilan analytique des politiques régionales d'adaptation des stations de montagne

5. GOUVERNANCE, PILOTAGE ET ÉVALUATION

RECOMMANDATION | 1 66
Éviter une gouvernance trop centralisée et opaque

RECOMMANDATION | 2 66
Structurer le pilotage stratégique, budgétaire et financier et l'évaluation des politiques publiques

RECOMMANDATION | 3 67
Formaliser et piloter un projet de territoire partagé avec les communes membres

RECOMMANDATION | 4 67
Clarifier l'organisation, les missions et le rôle des responsables

RECOMMANDATION | 5 67
Renforcer les conventions annuelles d'objectifs et de moyens

RECOMMANDATION | 6 67
Elaborer et adopter en conseil métropolitain un pacte financier et fiscal

RECOMMANDATION | 7 68
Définir, appliquer et évaluer des modalités transparentes d'attribution des fonds de concours

RECOMMANDATION | 8 68
Élaborer, piloter et évaluer une stratégie territoriale de mutualisation des services

6. CONTRÔLE INTERNE, GESTION DES RISQUES ET CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

RECOMMANDATION | 1 68
Établir, hiérarchiser et réviser annuellement une cartographie générale des risques assortie de plans d'action

RECOMMANDATION | 2 69
Déployer une politique structurée, pilotée et formalisée de contrôle et d'audit internes

RECOMMANDATION | 3 69
Intégrer les processus opérationnels et le suivi des objectifs dans le dispositif de contrôle interne

RECOMMANDATION | 4 69
Formaliser une stratégie de prévention des atteintes à la probité et en piloter la mise en œuvre

RECOMMANDATION | 5 70
Documenter et renforcer les procédures internes de contrôle des demandes de remboursement de frais de mission des élus

RECOMMANDATION | 6 70
Élaborer, maintenir et tester un plan de continuité d'activité pour les missions essentielles

7. STRATÉGIE PATRIMONIALE ET MAÎTRISE D'OUVRAGE PUBLIQUE

RECOMMANDATION | 1 71
Définir et soumettre à l'organe délibérant une stratégie foncière et immobilière fondée sur un diagnostic patrimonial fiable

RECOMMANDATION | 2 71
Programmer, piloter et financer les investissements dans un cadre pluriannuel soutenable

RECOMMANDATION | 3 71
Définir et mettre en œuvre une politique de location d'immeubles

RECOMMANDATION | 4 72
Prendre des mesures pour éviter les comportements spéculatifs sur les baux emphytéotiques

RECOMMANDATION | 5 72
Actualiser les diagnostics de performance énergétique de l'ensemble du parc d'un OPH

RECOMMANDATION | 6 72
Définir une stratégie régionale intégrée de gestion aéroportuaire et renforcer le pilotage des concessions

RECOMMANDATION | 7 73
Établir un plan pluriannuel d'investissement (PPI) favorisant la résilience du service public d'eau potable et d'assainissement au changement climatique, notamment au regard du risque de sécheresse

RECOMMANDATION | 8 73
Définir une stratégie territoriale de construction, rénovation et gestion des piscines publiques

RECOMMANDATION | 9 73
Mettre en place un plan d'actions stratégique pour renforcer l'entretien du parc locatif

8. PILOTAGE DES ORGANISMES ASSOCIÉS ET DES DÉLÉGATAIRES

RECOMMANDATION | 1 74
Piloter le soutien aux associations par des objectifs, des indicateurs et un contrôle effectif de l'emploi des fonds

RECOMMANDATION | 2 74
Éviter le recours à la forme associative pour l'exercice de missions publiques d'appui économique aux collectivités

RECOMMANDATION | 3 74
Veiller à la cohérence d'ensemble des outils de développement urbain, économique et de l'habitat d'un territoire

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

RECOMMANDATION | 4 74
Formaliser et exercer un contrôle analogue effectif sur une société publique locale

RECOMMANDATION | 5 75
Accompagner une externalisation des opérations d'aménagement par un renforcement de l'information financière

RECOMMANDATION | 6 75
Renforcer les outils de pilotage et de transparence des établissements publics fonciers, en lien avec les collectivités membres

RECOMMANDATION | 7 76
Renforcer l'ingénierie sociale et la gouvernance partenariale dans le cadre d'un établissement public d'aménagement

RECOMMANDATION | 8 76
Formaliser une stratégie foncière et élaborer un plan d'action (réglementation, intervention, négociation) en collaboration avec l'établissement public foncier

RECOMMANDATION | 9 76
Dresser le bilan de la nouvelle organisation de proximité d'un OPH

RECOMMANDATION | 10 76
Mettre en place un dispositif maîtrisé de gestion au sein d'un OPH

RECOMMANDATION | 11 77
Établir un bilan de la mise en œuvre du plan stratégique de patrimoine avant le vote de chaque avenant

RECOMMANDATION | 12 77
Piloter une SEM sur la base d'un projet stratégique clair et de règles partenariales solides

RECOMMANDATION | 13 77
Limiter l'action d'une SEM d'équipement aux opérations autorisées

RECOMMANDATION | 14 78
Veiller à la qualité du système de pilotage d'un syndicat mixte

RECOMMANDATION | 15 78
Définir une stratégie pour faire face aux impératifs de continuité et d'adaptation du service public

RECOMMANDATION | 16 78
Contrôler pleinement la gestion des délégataires de service public

RECOMMANDATION | 17 79
Doter un centre de gestion (CDG) d'objectifs et de moyens pluriannuels formalisés dans un projet d'établissement

RECOMMANDATION | 18 79
Définir une stratégie du centre de gestion pour l'exercice de ses missions facultatives

RECOMMANDATION | 19 79
Distinguer et justifier le financement des différentes catégories de missions du centre de gestion

RECOMMANDATION | 20 79
Conduire une réflexion sur l'étendue et le niveau de service à consacrer à chacune des missions à caractère facultatif

RECOMMANDATION | 21 80
Exercer un contrôle structuré sur un établissement public départemental de l'enfance et de la famille

RECOMMANDATION | 22 80
Renforcer le pilotage, le contrôle et la stratégie d'un centre communal d'action sociale (CCAS)

RECOMMANDATION | 23 81
Formaliser, piloter et inscrire les missions du CCAS dans une vision stratégique

9. TRANSFORMATION NUMÉRIQUE ET GOUVERNANCE DES DONNÉES

RECOMMANDATION | 1 81
Maîtriser le pilotage d'une politique d'aménagement numérique dans un contexte complexe

RECOMMANDATION | 2 81
Adopter un logiciel d'instruction des demandes de permis adapté aux besoins

RECOMMANDATION | 3 82
Se doter d'un système d'information intégré permettant de fiabiliser le suivi quantitatif et qualitatif des jeunes accompagnés par les services de la protection de l'enfance

RECOMMANDATION | 4 82
Améliorer la production et l'utilisation des données nécessaires au pilotage de la politique du logement

RECOMMANDATION | 5 82
Adopter un schéma directeur unifié des systèmes d'information et organiser une gouvernance stratégique associant les services utilisateurs

RECOMMANDATION | 6 82
Sécuriser physiquement les salles de serveurs

RECOMMANDATION | 7 82
Faire de la fonction informatique un levier stratégique au service des missions de la collectivité

RECOMMANDATION | 8 83
Renforcer la sécurité des systèmes d'information et tester régulièrement les dispositifs de sauvegarde et de reprise

RECOMMANDATION | 9 83
Renforcer l'information du public et la sensibilisation interne à la protection des données personnelles

RECOMMANDATION | 10 83
Former les agents des services numériques aux évolutions technologiques et aux risques cyber

RECOMMANDATION | 11 83
Élaborer une cartographie applicative complète des systèmes d'information

RECOMMANDATION | 12 84
Explorer les pistes de mutualisation externe des systèmes d'information

10. STRATÉGIE ET EFFICIENCE DE LA COMMUNICATION PUBLIQUE

RECOMMANDATION | 1 84
Formaliser la stratégie de communication, la soumettre à l'assemblée délibérante et en rendre compte annuellement

RECOMMANDATION | 2 84
Clarifier les rôles et responsabilités des acteurs de la communication externe à travers un guide de référence

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

SOMMAIRE

RECOMMANDATION 3 84
Fiabiliser le périmètre budgétaire et l'imputation fonctionnelle des dépenses de communication

RECOMMANDATION 4 85
Consolider et présenter le coût complet de la fonction communication au moyen d'un suivi analytique

11. ORGANISATION, QUALITÉ ET EFFICIENCE DES SERVICES PUBLICS

RECOMMANDATION 1 85
Formaliser, piloter et contrôler les processus d'instruction et d'exécution des décisions d'urbanisme

RECOMMANDATION 2 86
Organiser l'enregistrement et le contrôle des meublés de tourisme et de la taxe de séjour

RECOMMANDATION 3 86
Formaliser des procédures d'attribution des logements pour garantir la transparence et l'égalité d'accès

RECOMMANDATION 4 87
Renforcer le contrôle d'une régie municipale gestionnaire d'équipements et d'événements

RECOMMANDATION 5 87
Améliorer l'efficience des transports urbains et renforcer la coordination des compétences

RECOMMANDATION 6 87
Organiser et suivre les parcours d'accompagnement des jeunes majeurs et l'exécution des prestations confiées aux partenaires

RECOMMANDATION 7 87
Structurer et améliorer la gestion directe des services d'eau et d'assainissement dans un cadre soutenable

RECOMMANDATION 8 88
Améliorer le financement, le tri à la source et la performance des services publics de gestion des déchets

RECOMMANDATION 9 88
Mutualiser les moyens et évaluer l'activité et l'efficacité des polices municipales

RECOMMANDATION 10 89
Conclure avec le SAMU une convention relative à la facturation des interventions en substitution ou en complément d'un véhicule SMUR

12. PERFORMANCE DES POLITIQUES PUBLIQUES SECTORIELLES

RECOMMANDATION 1 89
Mettre en place une stratégie éducative formalisée avec un suivi effectif du prestataire périscolaire

RECOMMANDATION 2 89
Présenter à l'assemblée délibérante les options d'adaptation de la carte des collèges

RECOMMANDATION 3 90
Établir un contrat d'objectifs et de performances avec une agence d'urbanisme

RECOMMANDATION 4 90
En matière d'aménagement urbain, mutualiser, limiter et prévenir les risques et contraintes

RECOMMANDATION 5 90
Mieux justifier les consommations envisagées d'espaces naturels agricoles et forestiers dans le plan local d'urbanisme intercommunal (PLUi)

RECOMMANDATION 6 90
Réaliser un inventaire des friches industrielles du territoire

RECOMMANDATION 7 90
Formaliser les fiches actions et les indicateurs de suivi du programme Action Cœur de Ville

RECOMMANDATION 8 91
Adapter l'offre culturelle aux attentes du public et améliorer la contractualisation avec les opérateurs

RECOMMANDATION 9 91
Mesurer les impacts et retombées économiques des festivals

RECOMMANDATION 10 92
Mener une réflexion stratégique globale sur les liaisons maritimes vers les îles et améliorer la connaissance des données d'exploitation

RECOMMANDATION 11 92
Créer une dynamique d'investissement humain pour l'insertion des bénéficiaires du RSA

RECOMMANDATION 12 92
Renforcer le pilotage de la politique départementale de protection de l'enfance

RECOMMANDATION 13 92
Rationaliser les outils départementaux de programmation, de pilotage et d'évaluation des politiques sociales

RECOMMANDATION 14 93
Se doter des outils d'évaluation des motifs de fin de dispositif d'accompagnement des jeunes majeurs pour apprécier l'efficacité de la politique départementale

RECOMMANDATION 15 93
Préciser les priorités de la politique de la ville et adapter l'accompagnement vers l'emploi aux besoins des quartiers prioritaires

RECOMMANDATION 16 93
Formaliser une stratégie intercommunale de promotion du tourisme

RECOMMANDATION 17 93
Structurer et clarifier l'organisation de la politique de l'eau autour des sous-bassins versants

RECOMMANDATION 18 94
Impliquer davantage les régions dans la politique de prévention et de gestion des déchets ménagers

RECOMMANDATION 19 94
Actualiser le diagnostic de vulnérabilité climatique du territoire en intégrant l'évolution des sols

RECOMMANDATION 20 95
Piloter, évaluer et suivre financièrement la stratégie d'adaptation au changement climatique

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

RECOMMANDATION | 21 95
Conditionner les aides régionales à la soutenabilité financière et à la prise en compte des risques climatiques

RECOMMANDATION | 22 95
Fusionner les plans montagne et tourisme pour renforcer la cohérence de l'action régionale

RECOMMANDATION | 23 95
Adapter la politique forestière régionale aux impacts du changement climatique

RECOMMANDATION | 24 96
Définir une stratégie locale de gestion du trait de côte fondée sur un diagnostic partagé

RECOMMANDATION | 25 96
Conditionner les aides régionales au respect de la stratégie littorale et renforcer son opposabilité

RECOMMANDATION | 26 96
Renforcer la prise en compte de l'adaptation au changement climatique dans le PCAET et assurer sa compatibilité avec le schéma régional

RECOMMANDATION | 27 96
Assortir le programme local de prévention des déchets d'objectifs chiffrés et mesurables

RECOMMANDATION | 28 96
Adapter le SDACR aux effets du changement climatique et aux nouveaux risques

RECOMMANDATION | 29 97
Mieux encadrer et coordonner l'action des collectivités territoriales en matière de soins de premier recours

RECOMMANDATION | 30 97
Suivre les interventions régionales en matière de soins de premier recours et développer une analyse territoriale partagée

RECOMMANDATION | 31 97
Définir des modalités municipales et départementales soutenables d'amélioration de l'accès aux soins

Ce cahier ne peut être vendu séparément • **Principal actionnaire :** Info Services Holding • **Société éditrice :** Groupe Moniteur SAS au capital de 333 900 euros • **RCS :** Créteil 403 080 823 • **Siège social :** 20 rue des Aqueducs, 94250 Gentilly • **Numéro de commission paritaire :** 1028 T 83807 • **ISSN :** 0769-3508 (imprimé) - 2649-9622 (en ligne) • **Directrice de la publication :** Isabelle André • **Coordination :** Romain Mazon • **Réalisation :** Marilyn Gobert • **Impression :** Imprimerie IPS - Route de Paris - 27120 Pacy-sur-Eure • **Dépôt légal à parution.**

Origine du papier : Angleterre
Papier 100 % recyclé
Certification : PEFC
Impact sur l'eau (P tot) : 0,00883kg/t

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

Découvrez notre catalogue de formations 2027



Plus de 300 programmes de formation
dédiés au secteur public

Plus de 100 formateurs-experts
issus du terrain

Des solutions inter et intra-entreprise
avec des formations adaptées à vos besoins

9/10 apprenants
recommandent nos stages

Téléchargez le catalogue

formations.lagazettedescommunes.com • 01 79 06 78 53 • formations@lagazettedescommunes.com

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

LA RÉGULARITÉ

Gestion des ressources humaines **p. 18**

Achat public et prestations externalisées **p. 23**

Gestion budgétaire et situation financière **p. 26**

Comptabilité et fiabilité des comptes **p. 29**

Gouvernance, élus et probité **p. 35**

Organisation interne, contrôle interne et maîtrise des risques **p. 39**

Situation patrimoniale, domaine et investissements **p. 41**

Relations avec les tiers et organismes associés **p. 43**

Systèmes d'information, données et cybersécurité **p. 49**

Communication publique **p. 50**

Organisation des services publics **p. 50**

Domaines opérationnels et politiques publiques sectorielles **p. 51**



Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

Les recommandations liées à la régularité

1. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

RECOMMANDATION | 1

Élaborer, soumettre au dialogue social et publier les lignes directrices de gestion

● Pourquoi cette recommandation ?

L'absence de lignes directrices de gestion fragilise les décisions individuelles de mobilité, d'avancement et de promotion lorsque les orientations générales et les critères applicables ne sont ni formalisés ni rendus accessibles.

L'absence de lignes directrices de gestion prive l'employeur d'un cadre pluriannuel pour piloter les effectifs, les compétences, les parcours professionnels et la promotion. Elle fragilise la prévisibilité et l'égalité de traitement des décisions de ressources humaines, en méconnaissance des articles L413-1 et L413-3 du code général de la fonction publique (CGFP).

● Comment la mettre en œuvre ?

Après avis du comité social territorial, l'autorité territoriale arrête les lignes directrices de gestion dans les conditions prévues aux articles L413-1 et R413-27 à R413-36 du CGFP. Elles définissent la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines et les orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours, puis sont rendues accessibles aux agents.

Cette stratégie doit comporter de grandes orientations en matière de ressources humaines, critères de promotion, modalités de mobilité et valorisation des parcours.

Les lignes directrices de gestion traduisent les besoins prévisionnels en effectifs et compétences, l'organisation des recrutements et mobilités, les parcours professionnels et les critères généraux de promotion. Elles sont assorties d'objectifs, d'indicateurs et d'un calendrier d'actualisation.

Ces lignes directrices de gestion contribuent à la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC).

RECOMMANDATION | 2

Produire le rapport social unique et le bilan annuel de mise en œuvre des lignes directrices de gestion

● Pourquoi cette recommandation ?

Des CRTC ont constaté l'absence de rapport social unique et de bilan annuel de mise en œuvre des lignes directrices de gestion dans des collectivités ou établissements publics territoriaux, en méconnaissance des articles L231-1 et suivants et L253-5 du CGFP.

Au-delà du non-respect des obligations légales, ces lacunes privent les employeurs et leurs assemblées d'outils structurants pour regrouper, analyser et exploiter les données relatives à la gestion des ressources humaines. Elles limitent la capacité à mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, indispensable dans un contexte de contraintes budgétaires et de renouvellement des effectifs.

● Comment la mettre en œuvre ?

Le rapport social unique (RSU) et le bilan de la mise en œuvre des lignes directrices de gestion (LDG) constituent deux obligations distinctes, mais complémentaires.

En application de l'article L231-1 du CGFP, chaque collectivité territoriale ou établissement public élabore annuellement un rapport social unique. Celui-ci rassemble les données relatives à la situation des agents et à la politique de ressources humaines, notamment en matière d'effectifs, d'emplois, de recrutements, de rémunérations, de formation, de promotion, de santé et de sécurité au travail, d'égalité professionnelle et de conditions de travail. Ces données servent notamment à définir la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines et à établir les lignes directrices de gestion. Le RSU est présenté au comité social territorial, où il sert de support à un débat sur l'évolution de la politique de ressources humaines. Après avis de ce comité, il est présenté à l'assemblée délibérante, puis rendu public, conformément aux articles L231-3 et L231-4 du même code.

Le bilan de la mise en œuvre des lignes directrices de gestion répond à une obligation différente. L'article L253-5 du CGFP prévoit que le comité social territorial connaît des lignes directrices de gestion relatives à la promotion et à la valorisation des parcours professionnels et que leur mise en œuvre fait l'objet, devant lui, d'un bilan établi à partir des décisions individuelles. L'article R413-36 précise que ce bilan est établi annuellement, en tenant compte des données issues du RSU, puis présenté au comité social territorial compétent.

Ainsi, le RSU constitue un document général d'information et d'analyse de la situation sociale et de la politique de ressources humaines, tandis que le bilan des LDG évalue plus spécifiquement l'application effective des orientations retenues en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels. Leur articulation n'autorise donc pas à les confondre : chacun doit être identifiable et satisfaire aux règles de contenu et de présentation qui lui sont propres.

RECOMMANDATION | 3

Élaborer le plan de formation annuel ou pluriannuel et l'articuler à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

● Pourquoi cette recommandation ?

Une CRTC a relevé qu'une commune ne disposait d'aucun plan de formation, alors que celui-ci constitue une obligation légale et un outil essentiel de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

L'article L423-3 du CGFP impose à chaque collectivité territoriale ou établissement public local d'établir un plan de formation annuel ou pluriannuel.

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

Au-delà de l'aspect réglementaire, ce document est un levier central de la politique de formation: il permet d'assurer l'adéquation entre les besoins des agents et les objectifs de la collectivité, de structurer l'offre de formation et de renforcer les compétences en lien avec les évolutions des missions et des métiers. L'absence d'un tel plan traduit une faiblesse du pilotage des ressources humaines et freine la professionnalisation des agents.

● Comment la mettre en œuvre ?

La commune doit élaborer un plan de formation structuré et actualisé, qu'il soit annuel ou pluriannuel, conformément à l'article L423-3 du CGFP. Ce plan doit définir un programme d'actions de formation couvrant notamment:

- les formations obligatoires liées à l'intégration, à la titularisation ou à l'accès à certains cadres d'emplois;
- les actions de professionnalisation et de perfectionnement, en lien avec les orientations stratégiques de la collectivité;
- les préparations aux concours et examens professionnels;
- les actions de lutte contre l'illettrisme ou d'apprentissage de la langue française;
- les formations personnelles poursuivies à l'initiative de l'agent, notamment dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle.

Le plan de formation doit être présenté à l'assemblée délibérante et transmis au CNFPT, via la délégation compétente. Il constitue un outil de dialogue social, de valorisation des parcours professionnels et de modernisation de la fonction publique territoriale.

RECOMMANDATION | 4

Rappeler dans les lignes directrices de gestion d'un centre de gestion les conditions statutaires relatives à la promotion interne pour chaque cadre d'emplois

● Pourquoi cette recommandation ?

Une CRTC a constaté qu'un centre de gestion n'a pas intégré dans ses lignes directrices de gestion les dispositions réglementaires applicables à la promotion interne. Cette lacune porte atteinte à l'exigence de transparence dans les parcours professionnels et peut entraîner une rupture d'égalité entre agents, notamment dans les modalités de sélection ou de classement.

● Comment la mettre en œuvre ?

Le centre de gestion doit compléter ses lignes directrices de gestion en y insérant les conditions précises prévues par les statuts particuliers de chaque cadre d'emplois, en matière de promotion interne: durée d'expérience, modalités de sélection, taux de promotion, épreuves éventuelles. Ce document doit être soumis à l'avis du comité social territorial, rendu public et appliqué avec rigueur par les instances de sélection. Cette démarche garantit l'équité des parcours professionnels au sein de la fonction publique territoriale.

RECOMMANDATION | 5

Mettre en conformité la gestion des temps avec le cadre réglementaire national et avec les délibérations de la collectivité

● Pourquoi cette recommandation ?

Le règlement du temps de travail d'un département comporte de nombreuses irrégularités: régimes horaires non validés, confusion entre heures complémentaires et supplémentaires, dépassement incontrôlé des plafonds d'heures supplémentaires, attribution irrégulière de repos compensateurs.

Ces pratiques enfreignent le décret n°2001-623 du 12 juillet 2001 et les règles du CGFP, exposant la collectivité à des litiges.

● Comment la mettre en œuvre ?

Se mettre en conformité avec la réglementation en matière de durée annuelle du temps de travail. En particulier, appliquer le temps de travail de 1607 heures, conformément à l'article L611-1 du CGFP.

Il convient d'aligner le règlement sur les décrets du 14 janvier 2002 et du 15 mai 2020, et sur les délibérations encore en vigueur, après avis du comité social territorial. Ce document doit être formellement approuvé par l'organe délibérant.

Des actions de formation ciblées et un contrôle interne renforcé permettront de garantir la conformité des cycles de travail et le respect des contingents réglementaires.

RECOMMANDATION | 6

Respecter les dispositions légales sur la durée annuelle du temps de travail dans les SDIS

● Pourquoi cette recommandation ?

Une CRTC a constaté que des services départementaux d'incendie et de secours (SDIS) ne respectaient pas la durée annuelle légale de travail de 1607 heures, notamment en raison de jours d'ancienneté irréguliers. Cette situation méconnaît l'article L611-1 du CGFP et le décret n°2001-623 du 12 juillet 2001, sous réserve des sujétions particulières légalement prévues. Elle expose l'établissement à un risque financier et contentieux.

Un suivi lacunaire de l'activité et de la disponibilité des sapeurs-pompiers volontaires empêche de vérifier la compatibilité de leur engagement avec leur situation professionnelle et médicale et avec les exigences de sécurité du service. Le contrôle doit être fondé sur les dispositions législatives et réglementaires en vigueur du code de la sécurité intérieure, notamment ses articles L723-3 et suivants et R723-1 et suivants, et non sur le décret n°99-1039 du 10 décembre 1999, abrogé.

● Comment la mettre en œuvre ?

Le SDIS doit aligner son règlement intérieur sur le droit applicable en supprimant tout avantage en temps non prévu par les textes. Il doit engager un audit des pratiques de gestion du temps de travail, en consultant les représentants du personnel dans le cadre du comité social territorial. Une traçabilité rigoureuse des heures réellement accomplies doit être instaurée.

Le SDIS doit instaurer un système de suivi individuel des temps d'intervention, croisé avec les déclarations d'activité professionnelle des volontaires. Un encadrant doit être désigné pour vérifier périodiquement les données. Des alertes doivent signaler tout dépassement des seuils légaux ou des anomalies.

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

RECOMMANDATION | 7

Mettre en place un système de contrôle automatisé et fiable du respect effectif du temps de travail des agents et de gestion des heures supplémentaires

● Pourquoi cette recommandation ?

Plusieurs CRTC ont constaté des irrégularités dans le décompte des heures supplémentaires : certaines collectivités rémunèrent des heures non effectuées ; d'autres rémunèrent des heures au-delà du temps annuel de travail sans respecter les cycles réglementaires. Aucun contrôle automatisé ne permet de vérifier les heures effectivement accomplies ou les dépassements autorisés.

Des agents de collectivités peuvent percevoir plus de 25 heures supplémentaires mensuelles sans justification exceptionnelle ni délibération préalable. Par ailleurs, des systèmes de forfaitisation des heures supplémentaires peuvent être pratiqués, en infraction avec les textes.

Il peut être demandé de ne pas rémunérer systématiquement le dimanche en heures supplémentaires : s'agissant d'un besoin permanent, intégrer ce jour au cycle de travail normal des agents.

● Comment la mettre en œuvre ?

Réactiver ou déployer un dispositif automatisé et fiable de contrôle automatisé du temps de tra-vail afin de pouvoir mettre en conformité le recours aux heures supplémentaires.

Conserver des relevés individuels fiables et formaliser la validation des exceptions conformes au décret n°2002-60 du 14 janvier 2002 relatif aux indemnités horaires pour travaux supplémentaires.

Le contrôle automatisé du temps de travail doit devenir la norme, sauf dans les cas dérogatoires (agents isolés ou travaillant hors site), où un relevé déclaratif contrôlable est admis. Pour cela, la collectivité doit :

- adopter un règlement interne définissant les cycles de travail selon les missions et les services. En actualiser les modalités si nécessaire ;
- adopter une délibération fixant la liste des emplois, par cadres d'emplois et fonctions, dont les missions exercées impliquent la réalisation effective d'heures supplémentaires et, par conséquent, ouvrent droit à des heures supplémentaires (après avis du comité social) et les conditions de dépassement éventuel des forfaits. Toute dérogation aux plafonds mensuels doit être formalisée et justifiée par le service fait ;
- supprimer les forfaits en vigueur sous des formes illégales et les régulariser, le cas échéant, dans le cadre et les limites du régime indemnitaire ;
- conditionner le paiement des heures supplémentaires à leur validation préalable et à leur justification a posteriori ;
- installer un système informatisé de gestion des horaires, garantissant la traçabilité des dépassements, mettre en place un suivi informatisé du temps de travail, instituer un mécanisme d'autorisation préalable conduisant à un rapprochement fiable avec la paie, puis appliquer correctement les règles de récupération ou d'indemnisation ;
- former les encadrants à l'utilisation de ces outils et au respect du cadre réglementaire ;
- mettre en œuvre le complément indemnitaire annuel conformément au décret n°2014-513 du 20 mai 2014, à partir d'un processus réel d'évaluation professionnelle de l'ensemble du personnel ;

Ces mesures permettent de fiabiliser la gestion du temps de travail et de sécuriser les rémunérations versées.

RECOMMANDATION | 8

Élaborer les fiches de poste des agents et mettre en place l'entretien d'évaluation professionnelle

● Pourquoi cette recommandation ?

L'absence de fiches de poste et de campagne d'évaluation dans une collectivité prive l'employeur d'une base fiable pour l'attribution du complément indemnitaire annuel et les décisions de carrière.

● Comment la mettre en œuvre ?

Élaborer les fiches de poste, organiser chaque année l'entretien par le supérieur hiérarchique direct et conserver les comptes rendus pour la gestion des carrières et de la rémunération prévus à l'article L521-1 du CGFP et dans le décret n°2014-1526 du 16 décembre 2014.

Mettre effectivement en œuvre le complément indemnitaire annuel (CIA) conformément au décret n°2014-513 du 20 mai 2014 et garantir qu'il résulte d'une évaluation professionnelle annuelle de l'ensemble du personnel, tenant compte de l'engagement professionnel et de la manière de servir.

RECOMMANDATION | 9

Encadrer les absences des agents territoriaux exerçant un mandat électif

● Pourquoi cette recommandation ?

Les agents territoriaux titulaires d'un mandat local bénéficient, comme les autres élus salariés, d'autorisations d'absence pour les séances et réunions prévues par le code général des collectivités territoriales (CGCT) et d'un crédit d'heures forfaitaire trimestriel pour administrer la collectivité ou préparer les réunions (articles L2123-1 et L2123-2, L3123-1 et L3123-2, L4135-1 et L4135-2, ainsi que les renvois applicables aux élus intercommunaux).

Ces droits doivent être conciliés avec la continuité du service et l'exactitude de la paie.

Une confusion entre les deux régimes, un dépassement des droits ou le maintien irrégulier de la rémunération des crédits d'heures expose la collectivité à des risques juridiques et financiers. L'élu n'a toutefois pas à justifier le contenu de l'activité accomplie pendant un crédit d'heures.

● Comment la mettre en œuvre ?

Adopter une procédure commune aux ressources humaines et aux services, distinguant les deux régimes.

L'agent informe par écrit son employeur dès qu'il connaît la date et la durée d'une réunion ouvrant droit à autorisation d'absence. Pour mobiliser un crédit d'heures, il l'informe au moins trois jours avant, en indiquant la date, la durée et son solde trimestriel.

Les ressources humaines tiennent un compteur individuel par mandat et vérifient le barème applicable, la réduction liée au temps partiel, l'absence de report d'un trimestre à l'autre, les éventuelles majorations légales et le plafond annuel global des absences. Une convocation peut justifier une autorisation d'absence ; aucun compte rendu, courriel ou autre preuve du contenu de l'activité élective ne doit être exigé pour un crédit d'heures.

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

La paie distingue les régimes: les autorisations d'absence peuvent être rémunérées selon les textes ou dispositions plus favorables applicables, tandis que les crédits d'heures ne peuvent être payés comme temps de travail.

Diffuser une fiche pratique et organiser un entretien annuel avec l'agent permettent d'anticiper les absences et d'assurer la continuité du service.

RECOMMANDATION | 10

Veiller à la régularité du régime indemnitaire

● Pourquoi cette recommandation ?

Des CRTC ont relevé des indemnités attribuées sans critères objectifs, des écarts injustifiés, notamment au bénéfice de certains agents de cabinet, ainsi que des primes de présentéisme, de fin d'année ou de compensation dépourvues de base légale. Certains critères de modulation reprennent d'anciennes primes sans équivalent dans la fonction publique de l'État. Leur multiplication, les divergences entre la charte indemnitaire et les lignes directrices de gestion, ainsi que des arrêtés individuels incomplets — groupe de fonctions, indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise (IFSE), complément indemnitaire annuel (CIA) ou motif de modulation — nuisent à la lisibilité et à la traçabilité du régime.

Des indemnités pour « cumuls d'activités» ont également rémunéré des fonctions permanentes sans réelle distinction fonctionnelle et temporelle, tandis que des nouvelles bonifications indiciaires (NBI) ont été versées à des agents non éligibles. Ces pratiques exposent la collectivité à l'annulation des décisions, à la récupération d'indus et à des ruptures d'égalité.

● Comment la mettre en œuvre ?

Mettre les délibérations et les actes individuels en conformité avec le décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 et les articles L714-4 et L714-5 du CGFP. Après avis du comité social territorial, la délibération doit définir les groupes de fonctions, les critères objectifs et les plafonds, dans le respect du principe de parité avec la fonction publique de l'État. Les arrêtés individuels doivent identifier le groupe de fonctions, les montants attribués et, en cas de modulation, son motif. L'IFSE doit être liée aux fonctions, aux sujétions et à l'expertise; le CIA, à l'engagement professionnel et à la manière de servir appréciés lors de l'entretien annuel. Versé en une ou deux fractions, le CIA ne doit pas être reconduit automatiquement.

Supprimer les primes et compléments dépourvus de fondement légal. Toute activité accessoire doit rester distincte d'un emploi permanent, limitée dans le temps et réellement exercée en dehors des fonctions principales. Enfin, auditer les NBI, les réserver aux seuls emplois éligibles au regard des décrets du 27 décembre 2001 et du 3 juillet 2006, motiver chaque attribution, corriger les décisions irrégulières et recouvrer les indus.

RECOMMANDATION | 11

Mettre en conformité les avantages en nature liés au logement de fonction ou aux autres domaines

● Pourquoi cette recommandation ?

Des logements de fonction ou d'autres avantages en nature attribués sans délibération, sans justification liée aux fonctions ou hors des catégories d'emplois éligibles peuvent constituer des avantages irréguliers. Pour les emplois fonctionnels et collaborateurs de cabinet concernés, le cadre résulte notamment des articles L721-1 à L721-3 du CGFP et du décret n° 2022-250 du 25 février 2022.

Dans un cas examiné par une CRTC, la nécessité absolue de service invoquée pour loger un directeur de syndicat n'était pas établie. La situation a dû être requalifiée et régularisée par un titre d'occupation adapté, assorti d'une redevance. La qualification retenue doit résulter des contraintes réelles de l'emploi et non du seul intitulé du poste.

D'autres irrégularités concernent des décisions anciennes ou incomplètes, des fonctions non mentionnées dans les fiches de poste, des charges non récupérées ou des titres d'occupation non actualisés. Elles imposent de rapprocher chaque attribution de la délibération, de l'emploi effectivement occupé, du décret n° 2022-250 du 25 février 2022 et des règles domaniales et fiscales applicables.

L'attribution non délibérée ou irrégulière de logements de fonction constitue un avantage en nature indu, générateur de risques URSSAF et de contentieux.

Des CRTC ont également demandé qu'il soit mis fin à l'attribution gratuite et sans fondement de divers avantages aux agents, tels que des forfaits de ski, des abonnements de stationnement ou la gratuité de services publics tarifés par la commune.

● Comment la mettre en œuvre ?

Les collectivités doivent distinguer clairement les logements pour nécessité absolue de service et les conventions d'occupation précaire. Chaque attribution doit être formalisée, justifiée, et accompagnée de la récupération des charges ou d'une redevance.

La collectivité doit annuellement lister et actualiser, par délibération, toutes les concessions et tous logements de fonction et, notamment, les montants de charges à récupérer. Les conventions non conformes doivent être résiliées. La récupération des sommes indues non prescrites doit être enclenchée conformément aux règles de prescription civile.

Un audit des conventions d'occupation précaire existantes est à prévoir.

Délibérer sur les emplois éligibles et la nature des avantages susceptibles d'être attribués aux agents, notamment le logement, le véhicule ou les frais de représentation, dans le respect des articles L721-1 à L721-3 du CGFP et du décret n° 2022-250 du 25 février 2022. Chaque avantage doit être justifié, tracé, valorisé et déclaré selon les règles sociales et fiscales applicables.

RECOMMANDATION | 12

Préciser par délibération les emplois habilités à percevoir des indemnités d'astreintes

● Pourquoi cette recommandation ?

Constatant que certaines collectivités recouraient aux indemnités d'astreintes de manière abusive, une CRTC a rappelé que ces dernières devaient être effectives.

Une autre CRTC a fait observé que des astreintes effectuées simultanément à des absences autorisées du service ne pouvaient être indemnisées.

● Comment la mettre en œuvre ?

Préciser par délibération les emplois concernés par les astreintes, conformément à l'article 5 du décret n° 2001-623 du 12 juillet 2001.

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

Mettre fin à l'indemnisation des astreintes effectuées simultanément à des absences autorisées du service et procéder à la répétition de l'indu conformément aux dispositions de l'article L711-6 du CGFP.

RECOMMANDATION | 13

Formaliser des procédures de recrutement régulières, transparentes et traçables

● Pourquoi cette recommandation ?

Des CRTC ont constaté des recrutements dépourvus de publicité suffisante, de preuve de recherche d'un fonctionnaire ou de traçabilité de la sélection. Des besoins permanents ont été couverts par des contrats sur emplois non permanents ; des contractuels ont été recrutés ou renouvelés pendant plusieurs années sans autorisation adaptée de l'assemblée délibérante, déclaration de vacance, procédure formalisée ni procès-verbal. Des emplois permanents ont aussi été ouverts aux contractuels sans que la délibération de création le prévoie, contrairement à l'article L313-1 du CGFP.

Ces pratiques portent atteinte au principe d'égal accès aux emplois publics garanti par l'article 6 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen et fragilisent les contrats. Une date de prise d'effet antérieure au caractère exécutoire de l'acte de recrutement compromet en outre la sécurité juridique de la nomination et de la paie.

● Comment la mettre en œuvre ?

Adopter une procédure unique couvrant la création et la vacance de l'emploi, la publicité, la recherche prioritaire d'un fonctionnaire lorsqu'elle est requise, la sélection selon des critères documentés, la décision, son caractère exécutoire et la prise de fonctions. Chaque délibération doit préciser la possibilité de recourir à un contractuel, son fondement légal, les fonctions, les motifs et le niveau de recrutement ; les délibérations irrégulières doivent être rectifiées.

En application de l'article L452-36 du CGFP, communiquer toute création ou vacance d'emploi au centre de gestion. Publier l'avis sur l'espace numérique commun dans les conditions des articles D311-1 et D311-2, pendant au moins un mois sauf urgence, avec les mentions prévues à l'article D311-8 : poste, missions, qualifications, profil, conditions d'exercice et, le cas échéant, fondement du recrutement contractuel.

Avant tout recrutement ou renouvellement fondé sur l'article L332-8, établir l'absence de candidature appropriée d'un fonctionnaire. Conserver dans le dossier les avis, candidatures, grilles d'analyse, procès-verbaux, justificatifs du choix, de la rémunération et des renouvellements ; composer et réunir les jurys conformément à la procédure applicable. Veiller à la cohérence entre profil, grade et classement indiciaire. Enfin, instaurer un contrôle bloquant avant la prise de fonctions et la mise en paie : signature de l'acte, transmission ou publication requise et acquisition de son caractère exécutoire. Une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences doit permettre d'anticiper les besoins récurrents.

RECOMMANDATION | 14

Délibérer et tenir un tableau des emplois et des effectifs recensant les emplois budgétaires à temps complet, non complet, pourvus et non pourvus, en distinguant les grades et la durée hebdomadaire de travail

● Pourquoi cette recommandation ?

Des discordances entre les emplois créés par l'assemblée délibérante, le tableau des emplois et les états du personnel annexés aux documents budgétaires altèrent la transparence de l'information financière et ne permettent pas d'apprécier la réalité des besoins. En application de l'article L313-1 du CGFP, les emplois sont créés par l'organe délibérant, qui précise les grades correspondants et, le cas échéant, les conditions dans lesquelles l'emploi peut être pourvu par un agent contractuel.

● Comment la mettre en œuvre ?

Délibérer et tenir un tableau des emplois et des effectifs communautaires, conformément à l'article L313-1 du CGFP, recensant les emplois budgétaires à temps complet, non complet, pourvus et non pourvus, en distinguant les grades et la durée hebdomadaire de travail

Créer par délibération un nombre d'emplois non permanents correspondant au besoin réel de la collectivité et à la définition légale (liés à un accroissement temporaire d'activité, pour une durée maximale de douze mois ou à un accroissement saisonnier) et préciser la durée prévisionnelle des contrats ainsi que les évènements ou services concernés.

Assurer la concordance entre la délibération-cadre relative aux effectifs et les plafonds d'emplois des documents budgétaires. Pour cela, la collectivité doit rapprocher régulièrement les délibérations de création d'emploi, le tableau des emplois, les données de la paie et les états du personnel annexés aux documents budgétaires. Ces états doivent notamment préciser le statut des agents, leur grade ou emploi, le fondement juridique des recrutements contractuels, la quotité de travail et le caractère occupé ou vacant des emplois. Les écarts doivent être corrigés avant l'adoption du budget et du compte financier unique.

RECOMMANDATION | 15

Mettre fin aux mises à disposition irrégulières de personnels

● Pourquoi cette recommandation ?

La mise à disposition permet à un agent, titulaire ou contractuel en CDI, d'exercer ses fonctions auprès d'un autre organisme, tout en conservant son lien avec sa collectivité d'origine. Une CRTC a relevé qu'une commune recourt régulièrement à ce dispositif au bénéfice d'associations, en contrepartie d'un remboursement partiel via des subventions majorées.

Une mise à disposition de personnel non conventionnée ou incomplètement remboursée constitue un avantage en nature insuffisamment retracé et peut transférer indûment une charge à la collectivité d'origine. Elle nuit également à la connaissance du coût réel des organismes bénéficiaires.

Or, plusieurs irrégularités ont été constatées : absence de mission de service public justifiée, défaut de convention formelle (notamment avec le CCAS), non-remboursement intégral des charges de l'agent mis à disposition, en infraction aux dispositions des articles L512-6 et suivants du CGFP.

● Comment la mettre en œuvre ?

Une collectivité doit recenser toutes les mises à disposition, conclure ou actualiser les conventions, déterminer le coût complet des agents concernés et émettre réguliè-

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

rement les titres de remboursement. Un rapprochement annuel entre les temps déclarés, la paie et les sommes facturées doit être présenté aux organes compétents.

Pour se conformer au cadre juridique, la collectivité doit s'assurer que toute mise à disposition:

- repose sur une mission de service public, mentionnée dans une convention formelle;
- donne lieu à un remboursement intégral des charges de rémunération, sauf dérogation prévue à l'article L512-15 du CGFP et dans le décret n°2008-580 (par exemple: une mise à disposition au profit d'un établissement public administratif rattaché à la collectivité).

La convention portant mutualisation de la direction des ressources humaines doit être établie dans le respect de l'autonomie juridique du bénéficiaire, notamment du CCAS.

Le respect de ces conditions est indispensable pour sécuriser juridiquement la gestion des ressources humaines.

RECOMMANDATION | 16

Élaborer et tenir à jour le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP)

● Pourquoi cette recommandation?

Une CRTC a relevé qu'un établissement public de coopération intercommunale ne disposait pas de document unique d'évaluation des risques professionnels. Cette carence méconnaît l'obligation faite à l'autorité territoriale de veiller à la sécurité et à la protection de la santé de ses agents, prévue par les articles 2-1 et 3 du décret n°85-603 du 10 juin 1985 et par l'article L811-1 du CGFP.

En application des articles L4121-2, L4121-3 et R4121-1 du code du travail, le document unique doit transcrire les résultats de l'évaluation des risques auxquels les agents sont exposés dans chaque unité de travail. Son absence empêche de hiérarchiser objectivement les risques, de programmer les mesures de prévention et d'assurer la traçabilité des expositions professionnelles.

● Comment la mettre en œuvre?

Le document unique doit être élaboré dès l'emploi du premier agent. L'évaluation doit associer l'encadrement, les agents, les assistants ou conseillers de prévention, le service de médecine préventive ainsi que la formation spécialisée en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail ou, à défaut, le comité social territorial. Elle doit identifier et hiérarchiser les risques propres à chaque unité de travail, puis déboucher sur un plan d'action précisant les mesures à prendre, leur calendrier et les responsables de leur mise en œuvre.

Conformément à l'article R4121-2 du code du travail, le document unique est actualisé:

- au moins une fois par an lorsque la collectivité ou l'établissement emploie au moins onze agents;
- lors de toute décision d'aménagement important modifiant les conditions de santé, de sécurité ou de travail, quel que soit l'effectif;
- lorsqu'une information nouvelle intéressant l'évaluation d'un risque est portée à la connaissance de l'employeur.

Un accident ou un incident doit donc être analysé et conduire à une actualisation lorsqu'il révèle un risque nouveau ou une appréciation insuffisante d'un risque déjà recensé. Même en deçà de onze agents, une révision périodique demeure recommandée.

Chaque version doit être datée, conservée pendant quarante ans et rendue accessible aux agents et aux acteurs de la prévention, conformément à l'article R4121-4 du code du travail.

RECOMMANDATION | 17

Mettre fin au maintien en fonction des agents au-delà de la limite d'âge légale

● Pourquoi cette recommandation?

Le maintien en fonctions d'un agent au-delà de la limite d'âge, en l'absence de dérogation régulièrement établie, expose la collectivité à une irrégularité statutaire et financière. L'anticipation des fins de carrière est donc un élément de sécurisation de la gestion des ressources humaines.

● Comment la mettre en œuvre?

L'article L556-1 du CGFP interdit en principe le maintien d'un fonctionnaire au-delà de la limite d'âge applicable à son emploi, sous réserve des dérogations prévues par les textes. Pour les emplois ne relevant pas de la catégorie active, certaines prolongations peuvent permettre un maintien jusqu'à soixante-dix ans lorsque leurs conditions sont réunies.

Le DRH doit établir un tableau d'alerte des limites d'âge, vérifier suffisamment tôt l'existence d'une éventuelle dérogation, préparer les actes de cessation de fonctions et coordonner la situation avec les organismes de retraite. Toute prolongation doit être justifiée, tracée et réexaminée avant son échéance.

2. ACHAT PUBLIC ET PRESTATIONS EXTERNALISÉES

RECOMMANDATION | 1

Adopter un guide interne de la commande publique et une nomenclature des achats, puis recenser et agréger les besoins pour assurer l'exacte computation des seuils

● Pourquoi cette recommandation?

Une définition tardive ou fragmentée des besoins, une fonction achat décentralisée sans supervision et l'absence de nomenclature ou d'outil d'agrégation empêchent de connaître la valeur totale des achats homogènes. Elles favorisent le fractionnement des commandes, le dépassement des seuils ou des montants maximaux et le choix d'une procédure inadaptée, notamment pour les prestations intellectuelles.

Ces carences méconnaissent la définition préalable du besoin imposée par l'article L2111-1 du CCP, les règles de computation de l'article R2121-4 et les principes de liberté d'accès, d'égalité de traitement et de transparence énoncés à l'article L3. La liberté reconnue pour les marchés à procédure adaptée par l'article L2123-1 n'impose pas une délibération générale, mais suppose des règles internes proportionnées, formalisées et contrôlables. Le «saucissonnage» expose la collectivité à l'irrégularité des contrats, au contentieux et à une perte d'efficience.

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

Comment la mettre en œuvre ?
Élaborer une nomenclature des achats par familles homogènes, régulièrement actualisée, et organiser un recensement annuel des besoins de chaque direction en travaux, fournitures, services et prestations intellectuelles. Le service chargé de la commande publique consolide ces données dans une programmation partagée, intégrant les objectifs de développement durable, et suit les cumuls au moyen de tableaux de bord, d'alertes ou d'un logiciel adapté, conformément aux articles R2121-1 à R2121-7 du CCP.

Faire approuver par l'autorité compétente et diffuser un guide interne précisant les responsabilités, les modalités de définition du besoin, les règles de computation, les procédures de publicité et de mise en concurrence, les critères de choix, les contrôles et les alertes de seuil. Les achats récurrents et les prestations intellectuelles doivent faire l'objet d'une validation centralisée et, lorsque le risque le justifie, d'une revue juridique avant consultation. La collectivité doit contrôler l'application du guide, former les prescripteurs et intégrer au contrôle interne un indicateur de risque de fractionnement.

RECOMMANDATION | 2

Formaliser et appliquer des procédures de publicité, de mise en concurrence et de sélection adaptées à chaque achat

Pourquoi cette recommandation ?
Des pratiques hétérogènes, le recours habituel aux mêmes fournisseurs ou l'absence de traçabilité des choix méconnaissent les principes de liberté d'accès, d'égalité de traitement et de transparence énoncés à l'article L3 du CCP. Ils exposent la collectivité à des achats irréguliers, à des surcoûts et à des risques contentieux ou pénaux.

Les CRTC constatent notamment des achats importants réalisés sans formalisation suffisante, des procédures inadaptées, une motivation lacunaire des notes et des choix, une organisation défaillante des commissions ou encore une concentration excessive des commandes sur quelques prestataires. L'existence d'un guide interne ne suffit pas si ses prescriptions ne sont ni appliquées ni contrôlées.

Même lorsqu'un marché peut être conclu sans publicité ni mise en concurrence préalables, l'acheteur doit choisir une offre pertinente, faire une bonne utilisation des deniers publics et ne pas contracter systématiquement avec le même opérateur lorsqu'il existe plusieurs offres susceptibles de répondre au besoin, conformément à l'article R2122-8. Enfin, le défaut de publication des données essentielles prévue aux articles L2196-2 et R2196-1 nuit à la transparence des achats.

Comment la mettre en œuvre ?
Le guide interne doit préciser, selon la nature, le montant et les risques de l'achat, les modalités de consultation, les circuits de validation, les compétences des commissions, les critères de sélection, les règles de négociation et les pièces à conserver. Pour les procédures adaptées, ces modalités sont déterminées conformément aux articles L2123-1 et R2123-4.

Chaque consultation doit laisser une trace proportionnée : entreprises sollicitées, offres reçues, analyse, notation, négociation éventuelle et justification du choix. Les notes doivent être motivées au regard des critères annoncés. Les décisions de la commission d'appel d'offres et de l'assemblée délibérante interviennent dans les seuls cas prévus par les textes et les délégations en vigueur.

Les données essentielles sont publiées sur le portail national dans les conditions et délais de l'article R2196-1. La collectivité forme les agents prescripteurs, centralise les documents, organise des contrôles périodiques et suit notamment les achats hors marché, les fournisseurs récurrents et les dérogations.

RECOMMANDATION | 3

Adopter et publier un schéma de promotion des achats publics socialement responsables

Pourquoi cette recommandation ?
Le CCP encourage l'intégration d'objectifs sociaux et environnementaux. En leur absence, les collectivités manquent l'occasion d'inscrire leurs achats dans une stratégie de développement durable et inclusive.

Comment la mettre en œuvre ?
Il convient de recenser les achats par familles homogènes, d'évaluer précisément et formellement les besoins annuels et, lorsque le seuil réglementaire est atteint, de se doter d'un schéma de promotion des achats publics socialement et écologiquement responsables. Ces obligations résultent respectivement des articles L2111-1 et L2111-3 du CCP.

Le schéma de promotion des achats publics socialement et écologiquement responsables (SPASER) est obligatoire lorsque le montant total annuel des achats atteint le seuil de 50 millions d'euros hors taxes fixé à l'article D2111-3 du CCP. Adopté et publié dans les conditions légales, il comporte des objectifs, indicateurs et modalités de suivi ; sa mise en œuvre doit être relayée auprès des prescripteurs.

Le suivi du SPASER peut utilement intégrer les données relatives aux achats issus du réemploi, de la réutilisation ou comportant des matières recyclées, prévues par l'article 58 de la loi n° 2020-105 du 10 février 2020 et ses textes d'application en vigueur.

Des marchés ou des lots peuvent être réservés aux structures d'insertion par l'activité économique mentionnées à l'article L5132-4 du code du travail et aux structures équivalentes lorsqu'elles emploient la proportion minimale de travailleurs défavorisés prévue aux articles L2113-13 et R2113-7 du CCP.

Une publication effective sur le site internet de la collectivité devra également être assurée pour satisfaire aux obligations de transparence.

RECOMMANDATION | 4

Rédiger dans les pièces des marchés des clauses conformes au RGPD

Pourquoi cette recommandation ?
Les marchés impliquant des traitements de données personnelles doivent intégrer des clauses de conformité au RGPD. Leur absence expose la collectivité à des sanctions de la CNIL et à des risques de recours.

Comment la mettre en œuvre cette recommandation ?
Il convient d'insérer des clauses types dans les pièces contractuelles (CCTP, CCAP) lorsque le marché implique un traitement de données personnelles, et de prévoir des contrôles de conformité contractuelle avec l'appui du délégué à la protection des données.

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

RECOMMANDATION | 5

Mentionner les quantités ou l'étendue globale dans les appels d'offres des marchés à bons de commande

● Pourquoi cette recommandation ?

L'omission des quantités ou des montants estimatifs dans l'avis d'appel à concurrence empêche les candidats de calibrer leur offre de manière éclairée. Cette carence méconnaît les exigences de transparence posées par le CCP et peut entraîner l'annulation du marché.

● Comment la mettre en œuvre ?

Tout accord-cadre doit comporter un maximum en valeur ou en quantité, conformément à l'article R2162-4 du CCP. Les documents de la consultation doivent en outre donner aux opérateurs une information suffisamment précise sur l'étendue et le volume prévisible du besoin, au moyen d'une estimation ou des données disponibles. Un contrôle formel de cohérence entre l'avis, le règlement de la consultation et les pièces contractuelles est réalisé avant publication.

RECOMMANDATION | 6

Ne pas définir des critères d'attribution fondés sur des avantages particuliers

● Pourquoi cette recommandation ?

L'utilisation de critères non prévus dans les documents de consultation pour valoriser certains candidats méconnaît les principes d'égalité de traitement et de transparence. Cela fragilise la régularité juridique de la procédure et peut entraîner son annulation.

● Comment la mettre en œuvre ?

Tous les critères d'attribution doivent être définis clairement dans le règlement de la consultation, ainsi que leur pondération. Leur interprétation et leur mise en œuvre doivent être strictement conformes à ces documents. Il est déconseillé d'introduire a posteriori des éléments non annoncés dans l'analyse des offres.

RECOMMANDATION | 7

Distinguer les subventions des contrats de la commande publique et appliquer la procédure correspondant à la nature réelle de l'opération

● Pourquoi cette recommandation ?

Une contribution qualifiée de subvention alors qu'elle rémunère une prestation définie par la collectivité peut dissimuler un contrat de la commande publique et priver les opérateurs d'une mise en concurrence régulière.

Une collectivité ne peut verser une subvention à une association lorsque celle-ci exécute des prestations individualisées répondant à ses besoins propres. Cela constitue une requalification en marché public et expose la collectivité à des sanctions pour absence de mise en concurrence.

Une CRTC a constaté que certaines associations recevaient des subventions pour des prestations relevant en réalité de la commande publique. L'article 9-1 de la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 définit la subvention par l'initiative du bénéficiaire et l'absence de contrepartie directe pour l'autorité qui l'accorde. À l'inverse, un contrat conclu à titre onéreux pour répondre à un besoin déterminé de la collectivité relève, si les autres conditions sont réunies, du marché public défini à l'article L1111-1 du CCP et doit respecter les règles de passation applicables.

● Comment la mettre en œuvre ?

Avant toute décision de financement, qualifier l'initiative du projet, son objet, les obligations imposées au bénéficiaire et l'existence éventuelle d'une contrepartie directe. Soumettre l'analyse au service juridique ou à la fonction achat, motiver la qualification retenue et, lorsqu'un besoin propre de la collectivité est satisfait contre rémunération, engager la procédure de commande publique appropriée.

Les relations avec les associations doivent être sécurisées par une convention d'objectifs lorsque les subventions dépassent 23000 €. Lorsque les actions attendues sont précisément définies et individualisées, elles doivent faire l'objet d'un marché public. Une grille d'analyse doit aider les services à déterminer le régime juridique applicable.

Il convient d'identifier les prestations individualisées commandées à des associations (activités périscolaires, garderies, etc.) et, si elles relèvent d'un besoin exprimé par la collectivité, de procéder à une mise en concurrence conformément au CCP. Toute subvention susceptible d'être requalifiée en contrat onéreux doit être supprimée ou transformée en marché public, avec cahier des charges, publicité et procédure régulière.

RECOMMANDATION | 8

Agréger le montant estimé des prestations intellectuelles et déclarer les honoraires versés aux prestataires

● Pourquoi cette recommandation ?

Le pilotage des prestations intellectuelles suppose à la fois une computation exacte des besoins homogènes et une déclaration complète des honoraires versés. L'absence de l'un ou l'autre contrôle expose la collectivité à des procédures d'achat irrégulières et à des manquements déclaratifs.

Le recours isolé à plusieurs cabinets de conseil pour des prestations similaires empêche de franchir les seuils de procédure et contrevient à l'obligation de computation des seuils prévue par le CCP. Cette pratique entraîne un risque de requalification en fractionnement abusif.

Les honoraires, commissions et autres rémunérations visés à l'article 240 du code général des impôts doivent être déclarés dans les conditions fiscales en vigueur. Selon la situation du déclarant, la transmission intervient par la déclaration des honoraires dite DAS2 ou au moyen du vecteur déclaratif admis, notamment la déclaration sociale nominative lorsqu'elle est applicable. Une omission ou une déclaration inexacte expose la collectivité aux sanctions prévues par le code général des impôts.

● Comment la mettre en œuvre ?

Centraliser le recensement des prestations intellectuelles, contrôler les seuils avant toute consultation et intégrer les honoraires versés dans le circuit déclaratif applicable, avec des contrôles partagés entre la fonction achat et les services financiers.

La commune doit mettre en place un outil de recensement et d'agrégation des

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

besoins en prestations intellectuelles. Une validation centralisée des consultations, avec un référent achats désigné par pôle ou direction générale, permettra de vérifier les seuils et d'organiser les consultations dans un cadre régulier. Un guide interne doit également inclure une grille d'analyse des prestations pouvant être mutualisées.

La collectivité doit identifier dans son système comptable les paiements entrant dans le champ de l'article 240 du code général des impôts, déterminer le vecteur déclaratif applicable et rapprocher chaque année les montants déclarés des comptes de tiers et de charges. Les services financiers et de paie sont formés à cette obligation et conservent la preuve de la transmission.

RECOMMANDATION | 9

Formaliser par convention les relations entre une régie de transport et sa centrale d'achat

● Pourquoi cette recommandation ?
Les relations entre une régie de transport et une centrale d'achat peuvent engager des responsabilités juridiques, financières et opérationnelles importantes. En l'absence de convention, le périmètre des prestations, les conditions tarifaires et les obligations de chacune des parties demeurent insuffisamment formalisés.

● Comment la mettre en œuvre ?
Une convention doit préciser l'objet, la durée, le périmètre des achats, les modalités de commande, la tarification, la répartition des responsabilités, la circulation des données et les droits de contrôle. Elle doit être approuvée par les instances compétentes et faire l'objet d'un bilan annuel.

RECOMMANDATION | 10

Appliquer pleinement les dispositions contractuelles pour défendre les droits de la collectivité en cas de défaillance du consultant

● Pourquoi cette recommandation ?
Une CRTC a constaté que certains départements n'appliquent pas les sanctions, pénalités ou clauses de résiliation prévues lorsque le prestataire est défaillant. Cette carence compromet la défense des intérêts juridiques et financiers de la collectivité. L'acheteur doit constater le service fait, documenter les manquements et mettre en œuvre, dans le respect du contrat, des cahiers des clauses administratives générales applicables et du contradictoire, les mesures proportionnées prévues par les pièces du marché.

● Comment la mettre en œuvre ?
Le département doit instruire et activer systématiquement les procédures prévues contractuellement dès qu'un manquement est avéré : pénalités, résiliation, remboursement. Les services gestionnaires doivent être formés à la gestion des litiges contractuels et disposer de modèles types de lettres de mise en demeure. Cette pratique doit être intégrée dans les guides internes de la commande publique.

RECOMMANDATION | 11

Soumettre les prestations de communication et les achats d'espaces publicitaires aux règles de la commande publique

● Pourquoi cette recommandation ?
Les prestations de communication — affichage, édition, audiovisuel ou web — et les achats d'espaces publicitaires sont des marchés de services. Leur commande par bons isolés ou auprès de prestataires habituels, sans publicité ni mise en concurrence adaptées, crée des risques de fractionnement, de favoritisme, de surcoût et d'opacité.

Des CRTC ont relevé des marchés prolongés sans nouvelle procédure, des achats supérieurs aux seuils, des modifications substantielles irrégulières et des bons signés sans délégation. Toute modification doit relever d'un cas prévu à l'article L2194-1 et aux articles R2194-1 et suivants du CCP. Les achats d'espaces destinés à satisfaire un besoin de communication relèvent en principe des articles L1111-1 et L3 ; une dérogation à la concurrence, notamment pour exclusivité au titre de l'article R2122-3, doit être strictement établie et tracée.

● Comment la mettre en œuvre ?
Inscrire ces prestations dans la nomenclature et la programmation annuelles des achats, agréger les montants par catégories homogènes et associer la direction de la communication au service de la commande publique dès la définition du besoin. Selon les seuils, passer un marché adapté ou formalisé, éventuellement alloti, ou un accord-cadre exécuté par bons de commande, le cas échéant multi-attributaire. Les critères — audience, couverture territoriale, tarifs, formats ou délais — doivent être objectifs et annoncés.

Actualiser le guide interne, abroger les procédures obsolètes et former les prescripteurs. Pour chaque achat, conserver l'évaluation du besoin, les mesures de publicité, l'analyse des offres, les délégations de signature, les éventuelles justifications d'exclusivité et le suivi des modifications contractuelles. Un tableau de bord propre aux dépenses de communication et un responsable de segment peuvent renforcer le contrôle de cette catégorie sensible.

3. GESTION BUDGÉTAIRE ET SITUATION FINANCIÈRE

RECOMMANDATION | 1

Adopter un règlement budgétaire et financier

● Pourquoi cette recommandation ?
L'absence de cadre formel pour la gestion budgétaire nuit à la cohérence et à la fiabilité de la programmation pluriannuelle. Cela engendre des dysfonctionnements dans la gestion des autorisations de programme et des crédits de paiement (AP/CP), comme l'absence de clôture des opérations, des retraits non effectués ou des périmètres flous.

● Comment la mettre en œuvre ?
Adopter, dans les collectivités et groupements concernés, le règlement budgétaire et financier prévu à l'article L1612-30 du CGCT avant le vote du premier budget suivant le renouvellement de l'assemblée. Ce règlement précise notamment les modalités de gestion des autorisations de programme, des autorisations d'engagement et des crédits de paiement et s'impose aux services dans son champ d'application.

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

Préciser dans ce règlement budgétaire et financier la procédure d'engagement des dépenses.

RECOMMANDATION | 2

Garantir une information budgétaire et financière complète, fiable et structurée

● Pourquoi cette recommandation ?

Des CRTC constatent des perspectives pluriannuelles insuffisamment détaillées ou mal articulées avec les investissements, ainsi que des annexes manquantes, lacunaires ou discordantes au budget primitif et au compte financier unique, notamment sur la dette, les engagements, les concours aux tiers et les effectifs.

Ces carences empêchent de relier les orientations, les autorisations votées et leur exécution. Elles nuisent à l'information de l'assemblée délibérante et peuvent affecter la régularité des délibérations budgétaires.

● Comment la mettre en œuvre ?

Avant leur transmission à l'assemblée, soumettre le rapport sur les orientations budgétaires, le budget primitif, le compte financier unique et leurs annexes à une revue d'exhaustivité et de cohérence couvrant le budget principal et les budgets annexes.

Pour les collectivités et groupements assujettis, présenter le rapport sur les orientations budgétaires dans les dix semaines précédant l'examen du budget. Il expose les hypothèses et évolutions des recettes et dépenses, les engagements pluriannuels, les investissements et leur financement, et les perspectives d'épargne, d'endettement et de gestion de la dette. Selon les seuils applicables, il retrace les effectifs et les données requises sur le personnel. Y intégrer les budgets annexes (CGCT, art. L1612-26, R1612-49, L2312-1, D2312-3 et L5211-36).

Présenter pour le budget principal et chaque budget annexe l'objectif d'évolution des dépenses réelles de fonctionnement. Jusqu'en 2027, le rapprocher de la trajectoire nationale et expliquer les écarts significatifs (loi n° 2023-1195 du 18 décembre 2023, art. 17).

Présenté selon les modèles réglementaires, le budget primitif autorise en équilibre les recettes et dépenses. Il retrace, le cas échéant, les autorisations de programme ou d'engagement et les crédits de paiement. Ses annexes renseignent la dette, les provisions, le personnel, la fiscalité, les garanties d'emprunt et les autres engagements (CGCT, art. L1612-22, L1612-27, L1612-29, L1612-35 et R1612-56 à R1612-58).

Le compte financier unique rapproche prévisions, crédits, recettes arrêtées et dépenses mandatées. Il présente la situation comptable au 31 décembre, les états financiers, les concours aux tiers, les résultats agrégés des budgets et, pour les entités concernées de plus de 3500 habitants, l'état « Impact du budget pour la transition écologique » (CGCT, art. L1612-31, L1612-35, R1612-58 et R1612-73).

Joindre au budget primitif et au compte financier unique une présentation synthétique. Lorsqu'un site internet existe, la publier avec le rapport sur les orientations budgétaires et les notes de synthèse, gratuitement et dans le mois suivant l'adoption, sous un format intégral, téléchargeable et non modifiable (CGCT, art. L1612-35, IV, et R1612-59).

RECOMMANDATION | 3

Mettre à disposition et publier en ligne les documents budgétaires et financiers obligatoires dans les délais applicables

● Pourquoi cette recommandation ?

Des insuffisances dans les rapports d'orientation budgétaire ou les annexes du budget empêchent une information complète des élus et du public. L'absence de cadrage prospectif et de données consolidées sur les investissements compromet le débat démocratique.

Certaines collectivités ne publient pas les documents budgétaires et financiers (budget, compte financier unique, rapport d'orientation budgétaire) dans les délais, en méconnaissance des dispositions du CGCT.

Cela nuit à la transparence et à l'accès à l'information des citoyens.

● Comment la mettre en œuvre ?

La collectivité doit se conformer aux articles L1612-35, IV, et R1612-59 du CGCT en mettant en ligne les informations budgétaires et financières concernées. Une rubrique dédiée et un circuit de publication garantissent leur mise à disposition gratuite, complète et dans un format non modifiable permettant la lecture et le téléchargement.

Les budgets et comptes doivent être mis matériellement à la disposition du public dans les quinze jours suivant leur adoption, dans les conditions prévues à l'article L1612-34 du CGCT.

Les documents énumérés au IV de l'article L1612-35 du CGCT sont mis en ligne dans le mois suivant l'adoption de la délibération à laquelle ils se rapportent, conformément à l'article R1612-59 du même code.

RECOMMANDATION | 4

Isoler en budget annexe la gestion des activités industrielles et commerciales

● Pourquoi cette recommandation ?

Ne pas distinguer les activités à caractère industriel ou commercial dans un budget annexe empêche une analyse financière fiable, contrevient aux règles de la comptabilité publique et peut entraîner des déséquilibres non identifiés.

● Comment la mettre en œuvre ?

Toute activité relevant d'un SPIC doit faire l'objet d'une individualisation budgétaire et comptable adaptée à son mode de gestion. Cette individualisation n'implique pas systématiquement l'ouverture d'un compte au Trésor distinct : un budget annexe dépourvu d'autonomie financière utilise le compte de liaison 451 avec le budget principal, tandis qu'une régie dotée de l'autonomie financière dispose de son propre compte au Trésor.

Définir précisément la nature et le périmètre de chaque budget annexe et clarifier la nature industrielle et commerciale de certains d'entre eux.

RECOMMANDATION | 5

Garantir l'équilibre financier de chaque budget annexe de service public industriel et commercial

● Pourquoi cette recommandation ?

Une CRTC a constaté que les budgets annexes de plusieurs services publics industriels et commerciaux (SPIC) municipaux, notamment ceux des parkings et du port, méconnaissaient le principe

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

d'équilibre posé par l'article L2224-1 du CGCT. Le budget principal remboursait des dépenses de personnel imputées à ces budgets et alimentait régulièrement leur trésorerie. Faute de justification au regard des exceptions légales, ces concours s'apparentaient à une prise en charge irrégulière. Ils révélaient également une anticipation insuffisante des besoins de financement, caractérisée notamment par des emprunts tardifs et des subventions d'équipement surévaluées. En principe, chaque SPIC doit couvrir ses charges par ses recettes propres, sans que le budget principal compense durablement son déficit.

● Comment la mettre en œuvre ?

La collectivité établit, pour chaque SPIC, des prévisions sincères, recense l'ensemble des charges directes et indirectes, y compris les dépenses de personnel, programme les investissements et mobilise les financements en temps utile. Elle ajuste périodiquement les tarifs et les autres recettes propres afin de couvrir les charges du service.

Une participation du budget principal n'est possible que dans les cas autorisés par l'article L2224-2 du CGCT ou par un régime sectoriel particulier. Elle peut être justifiée par des contraintes particulières de fonctionnement imposées par les exigences du service public, par des investissements dont l'importance entraînerait une hausse excessive des tarifs ou, après une période de réglementation des prix, par le risque d'une telle hausse. À peine de nullité, la délibération doit être motivée, reposer sur une évaluation chiffrée et préciser les règles de calcul, les modalités de versement et les exercices concernés, sans se borner à compenser un déficit de fonctionnement.

Enfin, un suivi budgétaire resserré, des rapprochements réguliers des comptes de liaison, une programmation pluriannuelle des investissements et une révision périodique des tarifs permettent de détecter les avances de trésorerie persistantes et de prévenir de nouveaux déséquilibres.

RECOMMANDATION | 6

Verser les avances remboursables sur la base d'un besoin en trésorerie justifié

● Pourquoi cette recommandation ?

Des avances versées au concessionnaire sans justificatif peuvent engendrer des surfinancements ou des pertes financières si elles ne sont pas remboursées. Cela contrevient au principe de bonne gestion des fonds publics.

● Comment la mettre en œuvre ?

Avant tout versement, le concessionnaire doit produire un plan de trésorerie prévisionnel validé par les services financiers. Les conventions de concession doivent préciser les modalités de calcul, de contrôle et de remboursement des avances, assorties d'un calendrier.



Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

RECOMMANDATION | 7

Respecter les prescriptions encadrant la gestion de la dette

● Pourquoi cette recommandation ?
Une CRTC a relevé qu'une commune avait adopté une délibération trop vague pour déléguer au maire la possibilité de recourir à l'emprunt. Cette délibération ne fixait ni plafond, ni critères précis, se contentant de renvoyer aux montants nécessaires à l'équilibre du budget primitif, sans exprimer de réelle stratégie d'endettement. En parallèle, les documents transmis au conseil municipal dans le cadre du débat d'orientations budgétaires (DOB) étaient jugés peu lisibles, sans information claire sur les motifs ou les impacts des renégociations d'emprunts. Cette imprécision nuit à la transparence financière et à la maîtrise des risques liés à la dette.

● Comment la mettre en œuvre ?
Toute délégation de l'assemblée à l'exécutif en matière d'emprunt doit respecter les limites fixées par la délibération prise sur le fondement de l'article L2122-22 du CGCT ou des dispositions correspondantes. Elle précise les montants, catégories de produits, finalités et limites de risque. L'exécutif rend compte des décisions prises dans les conditions de l'article L2122-23. Le rapport sur les orientations budgétaires présente la structure et la gestion de la dette ainsi que les perspectives d'endettement conformément aux articles L1612-26 et R1612-49.

Une stratégie d'endettement claire et maîtrisée, formalisée dans les documents budgétaires, est indispensable pour sécuriser les engagements financiers de la commune et garantir la soutenabilité de sa dette.

RECOMMANDATION | 8

Respecter les règles fixées par le règlement départemental d'aide aux collectivités

● Pourquoi cette recommandation ?
Une CRTC a constaté que de nombreuses subventions départementales n'avaient pas été régularisées dans les délais du règlement d'aides. Certaines opérations anciennes demeuraient ouvertes malgré les clauses de caducité et de prorogation. D'autres projets avaient été financés à 100% par le département, alors que l'article L1111-10 du CGCT impose en principe au maître d'ouvrage une participation minimale de 20% du montant total des financements publics, sous réserve des dérogations prévues par la loi.

● Comment la mettre en œuvre ?
Le règlement d'aides doit être appliqué et chaque prorogation ou dérogation motivée dans le respect de la délibération et des textes. Un suivi de la file active permet d'identifier les échéances, d'annuler les concours caducs et de contrôler les justificatifs. Le plan de financement est vérifié au regard de la participation minimale prévue à l'article L1111-10 du CGCT; seules les exceptions expressément prévues par la loi peuvent permettre d'y déroger, selon la procédure propre à chacune.

4. COMPTABILITÉ ET FIABILITÉ DES COMPTES

RECOMMANDATION | 1

Tenir une comptabilité d'engagement exhaustive et inscrire des restes à réaliser exacts et justifiés

● Pourquoi cette recommandation ?
Une comptabilité d'engagement incomplète ou insuffisamment apurée maintient des opérations sans objet, surestime les dépenses à mandater ou reporte des recettes incertaines. Elle fausse le résultat de l'exercice et, en investissement, le besoin ou l'excédent de financement, au détriment de la sincérité budgétaire et de la fiabilité des comptes.

Les restes à réaliser ne se confondent pas avec les crédits ouverts, qui ne sont que des autorisations budgétaires. Selon l'article R1612-52 du CGCT, ils correspondent, en investissement, aux dépenses engagées non mandatées et aux recettes certaines non titrées; en fonctionnement, aux dépenses engagées non mandatées et non rattachées ainsi qu'aux recettes certaines non titrées et non rattachées. Les projets non contractualisés, engagements sans pièce probante, subventions seulement sollicitées et produits encore conditionnels doivent en être exclus.

● Comment la mettre en œuvre ?
Tenir et actualiser la comptabilité d'engagement tout au long de l'exercice, conformément à l'article L1612-38 du CGCT, à l'arrêté du 26avril 1996 et à l'instruction budgétaire et comptable applicable. L'engagement comptable doit précéder ou accompagner l'engagement juridique afin de contrôler la disponibilité des crédits.

Formaliser une procédure de clôture précisant calendrier, responsabilités et justificatifs. Au 31 décembre, chaque service examine ses opérations, annule celles devenues sans objet et transmet les pièces établissant leur réalité, leur montant et leur caractère définitif. En dépenses, ne retenir que le solde d'engagements juridiques conclus avec un tiers et restant à mandater: marché notifié, contrat ou convention signé, bon de commande régulièrement émis, décision attributive de subvention ou acte équivalent. En recettes, exiger un droit et un montant certains, établis notamment par un arrêté attributif, une convention, un contrat signé ou une décision exécutoire.

La direction des finances rapproche ces propositions de la comptabilité d'engagement, écarte les montants non justifiés et distingue les rattachements des restes à réaliser. L'ordonnateur arrête l'état détaillé, en lien avec le comptable public, puis assure son suivi et son apurement sans reconduction automatique. Les titres doivent être émis dès la constatation des droits.

RECOMMANDATION | 2

Fiabiliser la comptabilité d'engagement et le rattachement à l'exercice des charges correspondant aux services faits et des produits correspondant aux droits acquis

● Pourquoi cette recommandation ?
Le rattachement permet d'enregistrer dans le résultat d'un exercice les charges correspondant à des services faits et les produits correspondant à des droits acquis avant le 31 décembre, même si le mandat ou le titre n'a pas encore été émis. Son absence ou

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

son caractère incomplet reporte indûment des charges ou des produits sur l'exercice suivant, fausse le résultat et l'épargne, et altère la comparabilité et la sincérité des comptes.

La fiabilité du rattachement dépend directement de la qualité de la comptabilité d'engagement. Celle-ci doit permettre d'identifier les obligations de la collectivité, d'en suivre le montant et de distinguer les charges à rattacher, pour lesquelles le service est fait, des engagements sans service fait ou devenus sans objet. Sa tenue est prévue par l'article L1612-38 du CGCT et précisée par l'arrêté du 26 avril 1996. Le traitement des charges et des produits à rattacher doit également respecter l'instruction budgétaire et comptable M57.

● Comment la mettre en œuvre ?

La collectivité formalise une procédure de clôture et diffuse chaque année une note précisant le calendrier, les responsabilités, les seuils de rattachement éventuellement fixés par délibération, les contrôles et les pièces attendues. Les services gestionnaires enregistrent les engagements dès leur naissance, les actualisent lors de la liquidation et annulent ceux devenus sans objet.

Avant la clôture, ils recensent les services faits non mandatés et les droits acquis non titrés. Ils produisent les justificatifs permettant d'établir le fait générateur, son rattachement à l'exercice et une évaluation fiable du montant : contrat ou convention, bon de commande, procès-verbal de réception, attestation de service fait, état liquidatif ou méthode de calcul documentée.

Le service financier rapproche ces informations de la comptabilité des dépenses engagées et du suivi des recettes à émettre. Il vérifie l'imputation, l'absence de doublon, la réalité du service fait ou du droit acquis et la cohérence des estimations. Les engagements sans service fait et ceux devenus sans objet sont exclus du rattachement. Des contrôles par sondage sont complétés par un examen systématique des montants significatifs et des variations inhabituelles.

Les écritures de rattachement sont enregistrées à la clôture puis font l'objet d'une contrepassation à l'ouverture de l'exercice suivant, conformément à la M57. Leur dénouement est suivi lors de l'émission des mandats et des titres définitifs ; les écarts entre montants estimés et réalisés sont analysés afin d'améliorer la procédure et les méthodes d'évaluation.

Pour les communes de moins de 3500 habitants relevant de la M57 simplifiée, le rattachement des charges et des produits demeure facultatif.

RECOMMANDATION | 3

Fiabiliser la comptabilité d'engagement en parachevant la dématérialisation de la chaîne comptable et en mettant fin à la pratique des bons de commande « papier »

● Pourquoi cette recommandation ?

Une CRTC constate que des bons de commande sont encore établis et transmis sur support papier, en dehors du logiciel financier, alors que le reste de la chaîne comptable est dématérialisé. La coexistence de deux circuits ne permet pas de garantir l'enregistrement exhaustif et en temps réel des engagements ni la continuité de leur piste d'audit. Certains engagements peuvent ainsi n'être comptabilisés qu'après la commande, voire à la réception de la facture, sans vérification préalable de la disponibilité des crédits.

Cette pratique expose la commune à des engagements non recensés, à des dépassements de crédits, à la perte ou au double traitement de documents et à des commandes insuffisamment sécurisées au regard des délégations de signature. Elle altère également la détermination des crédits disponibles, des rattachements et des restes à réaliser et peut retarder le paiement des fournisseurs.

L'article L1612-38 du CGCT impose à l'exécutif de tenir la comptabilité de l'engagement des dépenses. Le tome II de l'instruction M57 précise que l'engagement comptable réserve les crédits et que le montant prévisionnel de la dépense doit être enregistré dès que la décision de dépenser est prise ou formalisée par un bon de commande.

● Comment la mettre en œuvre ?

Faire du logiciel financier le point d'entrée unique de toute commande. Chaque bon doit y être créé avant sa transmission au fournisseur, recevoir un numéro unique et mentionner le service demandeur, le fournisseur, l'objet, le montant, les imputations budgétaire et fonctionnelle, le marché éventuel et le signataire compétent. Le circuit doit intégrer le contrôle des crédits, la validation et la signature électroniques, la constatation du service fait, le rapprochement avec la facture, la liquidation et l'archivage.

La commune doit inventorier les bons papier encore ouverts, les enregistrer ou les apurer, supprimer les formulaires parallèles et fixer une date de bascule. Une procédure de continuité strictement encadrée peut être prévue en cas d'indisponibilité du système, avec régularisation dès son rétablissement.

Les habilitations et délégations doivent être régulièrement revues. Des contrôles périodiques doivent repérer les factures sans engagement préalable, les commandes créées a posteriori, les écarts entre commande et facture et les engagements anciens non soldés. La procédure doit enfin être formalisée, diffusée et accompagnée d'une formation des services.

RECOMMANDATION | 4

Fiabiliser l'annexe relative à la présentation fonctionnelle des comptes de la collectivité, conformément aux principes de sincérité et d'image fidèle

● Pourquoi cette recommandation ?

Une CRTC relève que l'annexe présentant les comptes par fonction d'une collectivité comporte des imputations erronées, incomplètes ou insuffisamment homogènes. Certaines dépenses ou recettes ne sont pas rattachées à la politique publique correspondant à leur destination réelle ou sont regroupées, par défaut, dans des fonctions trop générales.

La présentation fonctionnelle répartit les masses financières entre les grands secteurs d'activité de la commune. Des imputations inexactes donnent donc une représentation déformée de l'effort consacré aux différentes politiques publiques. Elles réduisent la qualité de l'information délivrée aux élus et aux citoyens, faussent les comparaisons entre exercices ou collectivités et fragilisent les données statistiques. Elles contreviennent ainsi aux objectifs de régularité, de sincérité et d'image fidèle rappelés par le tome I de l'instruction M57 applicable en 2026.

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

Comment la mettre en œuvre ?
Réaliser un diagnostic des imputations fonctionnelles et corriger les erreurs récurrentes. Une table de correspondance entre les activités, les services, les lignes budgétaires et les fonctions de la nomenclature M57 doit être formalisée et tenue à jour. Selon le tome II de l'instruction, le classement repose sur la finalité de l'action et non sur le service qui exécute la dépense, sa nature comptable ou sa source de financement. Les règles propres aux opérations intéressant plusieurs fonctions ou non ventilables doivent être appliquées sans recours systématique à une fonction par défaut.

L'imputation fonctionnelle doit être renseignée dès la préparation budgétaire puis lors de l'engagement de chaque opération. Le logiciel financier doit rendre ce champ obligatoire, en contrôler la validité et limiter l'emploi des codes génériques. Les services gestionnaires proposent l'imputation ; la direction des finances la contrôle et arbitre les situations complexes.

Avant l'édition de l'annexe, ses montants doivent être rapprochés des données comptables par section et par nature. Des contrôles doivent détecter les codes absents ou incohérents, les variations inhabituelles entre exercices et les concentrations anormales dans les fonctions générales. Les corrections doivent être effectuées dans les écritures sources afin d'assurer la concordance de l'ensemble des documents budgétaires et de clôture.

RECOMMANDATION | 5

Respecter les règles de rattachement, de provisionnement et d'apurement des comptes d'attente

Pourquoi cette recommandation ?
Des charges ou produits mal rattachés, des provisions non constituées ou des comptes d'attente non apurés affectent la qualité comptable de l'exercice, en méconnaissance de l'instruction budgétaire M57.

Comment la mettre en œuvre ?
Il convient de mettre en place une revue annuelle des écritures comptables sensibles : provisions, rattachements, soldes des comptes d'attente. Un calendrier de clôture partagée et un guide des bonnes pratiques comptables faciliteront cette opération.

RECOMMANDATION | 6

Constituer et ajuster les provisions pour risques et charges prévues par les textes

Pourquoi cette recommandation ?
L'absence ou l'insuffisance de provisions empêche de retracer les charges probables résultant de risques déjà identifiés, notamment les contentieux indemnitaires, les créances dont le recouvrement est compromis ou les droits accumulés sur les comptes épargne-temps (CET). Elle reporte leur financement sur les exercices futurs, altère l'appréciation de la situation financière et prive l'assemblée délibérante d'une information complète.

Les articles L2321-2, 29°, et R2321-2 du CGCT imposent notamment une provision dès l'ouverture d'un contentieux en première instance, lors de l'ouverture d'une procédure collective concernant certains organismes liés à la commune et lorsque le recouvrement de créances est compromis. Le référentiel M57 prévoit également une provision pour les jours restant sur les CET à la clôture.

Comment la mettre en œuvre ?
Sous la coordination de la direction des finances, la collectivité organise au moins annuellement un recensement documenté des risques avec les services juridiques, les ressources humaines, les services opérationnels et le comptable public.

Pour chaque contentieux, le service juridique transmet l'acte introductif d'instance et évalue la charge probable en fonction des demandes, de l'avancement de la procédure, des frais prévisibles et, le cas échéant, de l'avis du conseil de la collectivité. La provision est ajustée à chaque clôture, puis reprise lorsque la charge se réalise ou que le risque disparaît.

Le recensement couvre également les procédures collectives, les créances compromises et tout autre risque avéré. La direction des ressources humaines dénombre chaque année les jours détenus sur les CET et évalue l'engagement selon une méthode individuelle ou par catégories homogènes. La provision inscrite au compte 154 est actualisée à chaque clôture.

Une procédure interne fixe les faits générateurs, les responsables, la méthode d'évaluation, le calendrier de réexamen et les pièces à conserver. Le montant, les mouvements et l'emploi des provisions sont retracés dans les annexes budgétaires et celles du compte financier unique.

RECOMMANDATION | 7

Établir, actualiser et rapprocher l'inventaire des immobilisations et l'état de l'actif sur l'ensemble du cycle de vie des biens.

Pourquoi cette recommandation ?
L'absence d'inventaire physique exhaustif, de fiches individuelles ou de concordance avec l'état de l'actif empêche de connaître la consistance et la valeur du patrimoine. Les CRTC relèvent des biens dépourvus de numéro d'inventaire, des doubles inscriptions, des immobilisations sorties physiquement mais maintenues en comptabilité, ainsi que des écarts importants entre l'inventaire de l'ordonnateur et l'état de l'actif du comptable public.

Ces anomalies révèlent un suivi insuffisant des acquisitions, mises en service, affectations, transferts, cessions, destructions et mises au rebut. Elles fragilisent les amortissements, les dépréciations, la comptabilisation des cessions et la sincérité du bilan, tout en nuisant à la programmation de l'entretien et du renouvellement des équipements.

Le référentiel M57 prévoit en outre d'examiner la comptabilisation séparée des composants significatifs d'une immobilisation lorsque leur durée d'utilisation diffère sensiblement de celle de sa structure principale.

Comment la mettre en œuvre ?
L'ordonnateur tient à jour un inventaire physique et un inventaire comptable. Chaque immobilisation reçoit, dès son entrée, un identifiant unique et une fiche retraçant sa désignation, sa localisation, son affectation, ses dates et valeurs d'acquisition et de mise en service, son financement, ses amortissements, ses dépréciations et sa sortie.

Une procédure répartit les responsabilités entre services gestionnaires, services techniques, direction financière et comp-

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

table public. Les immobilisations achevées sont transférées des comptes 23 aux comptes 21 dès leur mise en service. Les informations relatives aux transferts, cessions, destructions ou réformes sont transmises au fil de l'eau.

Au moins une fois par an, les inventaires physique et comptable sont rapprochés de l'état de l'actif. Chaque écart est documenté et régularisé avec le comptable public. Un logiciel patrimonial et un plan commun de numérotation peuvent sécuriser ce suivi.

Pour les biens significatifs, notamment les bâtiments et installations complexes, la collectivité examine l'existence de composants dont la valeur et la durée d'utilisation justifient un suivi distinct. Les choix retenus, les durées d'amortissement et, le cas échéant, le maintien d'un bien non décomposé sont formalisés et tracés.

RECOMMANDATION | 8

Définir une méthode commune d'identification des biens et des collections des musées de collectivités et assurer la concordance des différents inventaires

● Pourquoi cette recommandation ?

Une CRTC constate que les biens et collections des musées municipaux sont identifiés différemment dans les inventaires réglementaire ou scientifique, physique et comptable, ainsi que dans l'état de l'actif. Faute d'un identifiant commun ou d'une table de correspondance, la commune ne peut garantir l'exhaustivité du recensement, la localisation et le statut juridique des biens, ni leur correcte comptabilisation.

Ces discordances créent des risques d'omission, de doublon, de confusion entre biens propres et biens reçus en dépôt, ainsi que de perte de traçabilité des mouvements. Elles compliquent le récolement, la conservation, la restauration et l'assurance des collections. Elles nuisent également à la fiabilité de l'inventaire des immobilisations et à sa concordance avec l'état de l'actif, conformément à l'instruction budgétaire et comptable M57.

Pour les établissements bénéficiant de l'appellation «musée de France», les articles L451-2 et D451-16 à D451-18 du code du patrimoine imposent notamment la tenue régulière d'un inventaire des collections et l'attribution d'un numéro à chaque bien.

● Comment la mettre en œuvre ?

Recenser les inventaires, bases de données et fichiers existants, préciser leur objet et comparer leurs identifiants. Sur cette base, formaliser avec les responsables des musées et les services chargés du patrimoine, des finances et des systèmes d'information, en lien avec le comptable public pour le volet comptable, un protocole commun d'identification et de mise à jour.

Chaque bien doit être rattaché à un identifiant stable ou à une table de correspondance entre ses références muséales, physiques et comptables, sans modifier les numéros réglementaires existants. Les données communes doivent notamment préciser sa désignation, son propriétaire, son mode et sa date d'entrée, son statut - propriété ou dépôt -, sa localisation, ses numéros d'inventaire, sa valeur comptable lorsqu'elle existe et ses mouvements.

La commune doit ensuite résorber les doublons et omissions, documenter les corrections, rapprocher l'inventaire comptable de l'état de l'actif et enregistrer chaque entrée, déplacement, dépôt, transfert ou sortie. Des rapprochements périodiques doivent être programmés et articulés, pour les musées de France, avec le récolement décennal. Le protocole précise enfin les responsabilités, les contrôles, la traçabilité des modifications et les conditions de conservation sécurisée des données.

RECOMMANDATION | 9

Assurer un suivi distinct de la trésorerie de chaque service public industriel et commercial selon son régime financier

● Pourquoi cette recommandation ?

Le budget de chaque service public industriel et commercial (SPIC) doit être équilibré en recettes et en dépenses (CGCT, art. L2224-1). Cet équilibre ne peut être apprécié avec fiabilité que si les recettes, les dépenses et les mouvements de trésorerie du service sont identifiés séparément. Un dispositif comptable inadapté à son statut altère la lisibilité des flux, complique les rapprochements entre le budget principal et le budget annexe et peut nuire à la fiabilité des comptes. Il convient donc de distinguer les budgets annexes dépourvus d'autonomie financière des régies qui en sont dotées.

● Comment la mettre en œuvre ?

Avec le comptable public, la collectivité recense chaque SPIC, vérifie son mode de gestion, son statut et son régime financier, puis applique le dispositif prévu par l'instruction budgétaire et comptable M4.

Lorsqu'un SPIC est retracé dans un budget annexe dépourvu d'autonomie financière, celui-ci ne dispose pas de son propre compte de disponibilités : une subdivision distincte du compte de rattachement 451 assure, pour ce budget, la liaison avec le budget principal et le dénouement de ses encaissements et décaissements. Lorsqu'il est géré par une régie dotée de l'autonomie financière, ses disponibilités sont individualisées dans un compte au Trésor retracé au compte 515 (instruction M4, titre 2, comptes 451 et 515).

La collectivité formalise les circuits d'encaissement, de décaissement et de liaison, les responsabilités et les contrôles associés. Elle rapproche périodiquement les écritures et les soldes du budget principal et de chaque budget annexe, analyse les écarts et les régularise sans délai. Ce suivi doit permettre d'identifier les flux propres à chaque service, de justifier ses disponibilités et de vérifier durablement son équilibre.

RECOMMANDATION | 10

Fiabiliser et piloter la chaîne de liquidation et de mandatement des factures afin de respecter le délai global de paiement

● Pourquoi cette recommandation ?

La liquidation, effectuée après certification du service fait, vérifie la réalité et le montant de la dette. Des contrôles insuffisants peuvent entraîner des paiements indus, des erreurs de TVA ou d'imputation, l'omission de pénalités, des rejets et des retards. Lorsque les données de l'ordonnateur et du comptable reposent sur des périmètres différents, la collectivité ne peut ni mesurer précisément le délai global de paiement ni en garantir le respect.

Pour les contrats de la commande publique, ce délai est en principe de trente jours. Il court à compter de la réception

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

de la demande de paiement ou, si elle est postérieure, de l'exécution des prestations. Tout retard ouvre de plein droit au créancier le bénéfice d'intérêts moratoires et d'une indemnité forfaitaire de 40 euros, sans préjudice d'une indemnisation complémentaire. Il fragilise aussi la trésorerie des fournisseurs et la relation contractuelle.

● Comment la mettre en œuvre ?

La collectivité formalise le circuit complet, de la réception au paiement, avec les responsabilités, contrôles, délais internes et suppléances. Les factures sont centralisées et horodatées dans Chorus Pro, puis rapidement orientées. L'interface avec le logiciel financier est fiabilisée.

Une fiche de liquidation vérifie la date de réception et l'échéance, le service fait, les pièces, le montant et la TVA, la révision des prix, les avances, retenues, réfactions et pénalités, ainsi que les crédits et l'imputation. Le service opérationnel certifie le service fait, le service financier liquide et un agent habilité valide le mandat ; à défaut de séparation complète, un contrôle de second niveau est organisé.

Une demande incomplète ne peut interrompre le délai qu'une seule fois, avant l'ordonnancement, par une notification avec date certaine exposant les motifs et les éléments attendus. Le circuit doit permettre la transmission d'un mandat complet dans les vingt jours restant en principe à l'ordonnateur, le comptable disposant normalement de dix jours, sous réserve d'un délai conventionnel.

Un tableau de bord partagé retrace les dates de réception, service fait, mandatement, transmission et paiement, ainsi que les interruptions, rejets et anomalies. Des alertes signalent les échéances proches. Les retards sont analysés, les mesures correctives suivies et les intérêts moratoires ainsi que l'indemnité forfaitaire liquidés lorsqu'ils sont dus.

RECOMMANDATION | 11

Respecter l'imputation comptable des frais de déplacement et de relations publiques des élus et des agents

● Pourquoi cette recommandation ?

L'enregistrement de dépenses dans des comptes génériques ou sans rapport avec leur objet économique fausse leur ventilation par nature. Il peut notamment confondre les missions des élus, les déplacements des agents, les réceptions de la collectivité et les frais de représentation du maire.

Ces erreurs compliquent l'identification et la comparaison des dépenses, imposent des retraitements et réduisent la transparence de l'information financière. Elles rendent également plus difficile le contrôle de l'objet public de la dépense, de son fondement juridique et de ses justificatifs.

● Comment la mettre en œuvre ?

La collectivité formalise et actualise chaque année un guide adapté à la nomenclature de chaque budget. En M57, il distingue notamment :

- les missions et déplacements des élus : compte 65312 ;
- les voyages, déplacements et missions des agents : compte 6251 dans le plan développé ou 625 dans le plan abrégé ;
- les fêtes et cérémonies, réceptions et autres relations publiques : subdivisions 6232, 6234 ou 6238 selon leur objet ;
- les frais de représentation du maire : compte 65316, lorsqu'ils répondent aux conditions propres à cette catégorie.

L'imputation dépend de l'objet réel et du fondement de la dépense, non de son auteur, du fournisseur ou du moyen de paiement. Ainsi, le repas d'un agent en mission relève des frais de déplacement, tandis qu'un repas offert à des partenaires relève des frais de réception. Une facture mixte est ventilée entre les comptes appropriés.

Avant mandatement, le service liquidateur vérifie la nature, le bénéficiaire, l'objet public, le compte retenu et les pièces prévues par l'article D1617-19 du CGCT et son annexe I : ordre de mission, état de frais, décisions nécessaires ou, pour une réception, objet et qualité des participants.

Le logiciel financier est paramétré pour limiter les comptes inadaptés. Des contrôles par sondage portent sur les états de frais, factures de restauration, cartes d'achat et réceptions ; les erreurs sont corrigées avec le comptable public avant la clôture.

RECOMMANDATION | 12

Mettre en concordance les données de la dette tenues par l'ordonnateur avec celle du comptable public

● Pourquoi cette recommandation ?

Des écarts entre les annexes relatives à la dette et les données du comptable public altèrent la fiabilité de l'information financière présentée à l'assemblée délibérante. Ils peuvent également compliquer l'analyse de l'endettement et de la soutenabilité de la trajectoire financière.

● Comment la mettre en œuvre ?

Avant chaque étape budgétaire, les services financiers doivent rapprocher, emprunt par emprunt, le capital restant dû, les échéances, les intérêts, les garanties et les nouveaux emprunts avec les états du comptable public. Les écarts doivent être, de manière périodique, documentés, corrigés et validés dans une fiche de rapprochement conservée avec les annexes.

RECOMMANDATION | 13

Fiabiliser le calcul des dépenses de personnel prises en compte au titre des travaux effectués en régie

● Pourquoi cette recommandation ?

L'application d'un tarif horaire moyen à un volume global d'heures, sans identification des agents ni relevé individuel, ne permet pas de rapprocher la main-d'œuvre immobilisée de son coût réel. Elle peut surévaluer ou sous-évaluer les immobilisations produites par la collectivité.

Les travaux en régie sont réalisés par les services pour le compte de la collectivité. Ils doivent être distingués de l'entretien courant et enregistrés, conformément à la M57, à leur coût de production, comprenant les dépenses directement attribuables et nécessaires. Une valorisation imprécise fausse la valeur du patrimoine, la répartition entre fonctionnement et investissement et les amortissements futurs. Elle empêche aussi de comparer utilement la régie avec le recours à un prestataire.

● Comment la mettre en œuvre ?

Une procédure commune aux services techniques, aux ressources humaines et aux

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

finances attribue à chaque opération potentiellement immobilisable un code analytique. Le service financier vérifie qu'elle crée une immobilisation ou augmente sa valeur, sa capacité, sa durée d'utilisation ou son potentiel de service.

Pendant les travaux, un relevé validé par le responsable hiérarchique indique, pour chaque agent, son identité ou sa catégorie, les dates, les tâches, l'opération et les heures réellement effectuées. Les ressources humaines calculent chaque année un coût horaire par agent ou catégorie homogène à partir des rémunérations et charges patronales réelles, rapportées à une durée de travail effectif selon une méthode stable et documentée.

Pour chaque opération, les heures réelles sont multipliées par le coût correspondant. Le service financier rapproche les données de la paie et exclut les absences, doublons, activités sans lien direct et travaux d'entretien courant.

À la clôture, un état certifié détaille les travaux, les agents ou catégories, les heures, les taux, les matériaux et l'utilisation des matériels. Les travaux en cours sont comptabilisés au débit du compte 231 et au crédit du compte 722; à leur achèvement, leur coût est transféré du compte 231 au compte d'immobilisation définitif. Des sondages vérifient la concordance des relevés, de la paie et des montants immobilisés.

RECOMMANDATION | 14

Fiabiliser les imputations comptables des prestations de conseil en fonctionnement

● Pourquoi cette recommandation?

Une CRTC relève que des prestations intellectuelles sont fréquemment imputées sur des comptes inappropriés, comme le compte 611 («prestations de services»), au lieu des comptes prévus pour les études ou les honoraires (617, 6226, 6228). Cette pratique nuit à la qualité comptable et rend difficile l'analyse des dépenses de conseil par nature et par destination.

● Comment la mettre en œuvre?

La collectivité doit appliquer le référentiel budgétaire et comptable correspondant au statut de l'entité ou du service: M57, dans sa version développée ou abrégée, pour les collectivités, leurs groupements et leurs établissements publics administratifs; M4 pour les services publics industriels et commerciaux et les établissements publics industriels et commerciaux.

Dans le plan de comptes M57 développé applicable en 2026, les études et recherches relèvent du compte 617, tandis que les autres honoraires et prestations de conseil relèvent notamment du compte 62268. Le compte 611 doit être réservé aux véritables contrats de prestations de services et le compte 6228, de caractère résiduel, ne doit pas être utilisé comme compte générique pour les prestations de conseil. L'imputation doit être déterminée en fonction de la nature réelle de la prestation et du plan de comptes applicable.

RECOMMANDATION | 15

Mettre en place un suivi comptable conforme aux règles applicables aux valeurs inactives, en collaboration avec le comptable public

● Pourquoi cette recommandation?

Les tickets de cantine, billets d'entrée, cartes, vignettes, timbres et formules ne prennent leur valeur nominale que lors de leur mise en circulation en contrepartie d'une prestation. Ils constituent des valeurs inactives, distinctes de l'encaisse et des valeurs mobilières de la collectivité.

L'absence d'inventaire, de comptabilité des stocks ou de rapprochement entre les valeurs reçues, remises, vendues, annulées ou détruites empêche de justifier les quantités détenues et les recettes correspondantes. Elle expose la collectivité aux pertes, vols, utilisations indues, détournements de recettes et écarts entre stocks théoriques et physiques. Elle fragilise aussi le contrôle des régies et la fiabilité des comptes.

Le comptable public est seul chargé de la comptabilisation des valeurs inactives en application de l'article 18 du décret n°2012-1246 du 7 novembre 2012. La M57 prévoit leur suivi hors bilan au compte 86: valeurs en portefeuille (861), valeurs remises aux correspondants ou régisseurs (862) et compte de prise en charge (863). Le régisseur assure la garde des fonds et valeurs et tient la comptabilité de ses opérations (CGCT, art. R1617-4). Il est soumis aux contrôles de l'ordonnateur et du comptable public (art. R1617-17).

● Comment la mettre en œuvre?

La collectivité recense, avec le comptable public, toutes les valeurs détenues par ses services, régies et mandataires. L'inventaire précise leur nature, leur valeur faciale, leur numérotation, les quantités, le lieu de conservation, le dépositaire et la régie concernée. Les stocks anciens ou sans objet sont apurés contradictoirement.

Une procédure formalise chaque étape: commande ou fabrication, réception, prise en charge, remise au régisseur ou au mandataire, vente ou délivrance, retour, annulation et destruction. Tout mouvement est enregistré sans délai et appuyé d'un bordereau numéroté et signé. Les valeurs sont conservées dans un local ou un coffre sécurisé, accessible aux seuls agents habilités.

Le régisseur tient, par catégorie, un registre retraçant le stock initial, les entrées, les sorties et le solde. Les valeurs délivrées sont rapprochées des recettes encaissées, des justificatifs transmis et des comptes 861 à 863. Les titres dématérialisés font l'objet d'une traçabilité équivalente de leur création, activation, utilisation et annulation.

Des rapprochements périodiques et un inventaire physique au moins annuel vérifient la concordance entre les stocks réels, les états du régisseur et la comptabilité du comptable. Un inventaire contradictoire est aussi établi lors de toute remise de service ou changement de régisseur. Les écarts sont analysés et régularisés sans délai. L'ordonnateur et le comptable organisent des contrôles sur pièces et sur place et formalisent les mesures correctrices.

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

5. GOUVERNANCE, ÉLUS ET PROBITÉ

RECOMMANDATION | 1

Encadrer le recrutement, les effectifs, les fonctions et la rémunération des collaborateurs de cabinet

● Pourquoi cette recommandation ?

Des arrêtés imprécis, des revalorisations non justifiées, des dépassements de plafonds ou le recours à des emplois administratifs pour exercer, en réalité, des missions politiques rendent l'organisation du cabinet opaque et peuvent contourner les limites d'effectifs.

La qualité de collaborateur de cabinet est incompatible avec l'affectation à un emploi permanent; les fonctions sont liées à la relation de confiance avec l'autorité territoriale et prennent fin au plus tard avec son mandat.

Le cadre applicable résulte notamment des articles L333-1 et suivants et R333-1 à R333-10 du CGFP, ainsi que des articles 7 à 9 du décret n° 87-1004 du 16 décembre 1987 pour la rémunération.

● Comment la mettre en œuvre ?

Avant tout recrutement, l'organe délibérant doit ouvrir les crédits nécessaires et les services doivent vérifier le plafond d'effectifs correspondant à la catégorie et à la taille de la collectivité ou de l'établissement.

La décision individuelle précise les fonctions, la rémunération et ses éléments de calcul. Le traitement indiciaire et les indemnités sont contrôlés séparément au regard des plafonds de l'article 7 du décret précité; toute revalorisation est motivée par une évolution objectivable des responsabilités.

Les fonctions réellement exercées, et non le seul intitulé du poste, doivent permettre de distinguer l'assistance politique des missions administratives.

Il convient de supprimer les postes de cabinet dissimulés dans les services, d'actualiser les arrêtés, contrats, fiches de poste et organigrammes, puis d'instaurer un contrôle annuel conjoint des ressources humaines et du service juridique, ainsi qu'un réexamen à chaque changement de mandat.

RECOMMANDATION | 2

Garantir la séparation entre le cabinet de l'exécutif et les services administratifs

● Pourquoi cette recommandation ?

Le rattachement au cabinet de directions ou de services administratifs - communication, protocole, logistique ou « questure» -, l'existence de postes hybrides et les instructions directes données aux agents brouillent les responsabilités. Ils peuvent porter atteinte à la neutralité des agents, fragiliser les actes et permettre un contournement des règles propres aux emplois de cabinet.

Un collaborateur de cabinet assiste l'autorité territoriale dans une relation de confiance; ce statut ne lui confère pas, par lui-même, le pouvoir de diriger un service composé d'agents de droit commun.

● Comment la mettre en œuvre ?

Tous les services permanents, y compris la communication, doivent être placés dans la chaîne administrative, sous l'autorité de la direction générale des services ou d'une direction sectorielle.

Le cabinet doit être cantonné au conseil, à la coordination et à l'anticipation politiques, sans autorité hiérarchique ou fonctionnelle sur les agents.

Les demandes adressées aux services transitent par la direction générale selon un circuit formalisé.

La collectivité doit revoir l'organigramme, les fiches de poste, les délégations et les actes de nomination, mettre fin aux doubles fonctions de collaborateur de cabinet et de responsable administratif, et adopter une charte précisant les rôles respectifs de l'exécutif, du cabinet et de la direction générale.

Un contrôle périodique doit porter sur l'organisation formelle comme sur les pratiques effectives.

RECOMMANDATION | 3

Encadrer les frais, les véhicules et les autres avantages accordés aux élus et aux agents autorisés

● Pourquoi cette recommandation ?

L'absence de délibération, de plafond, d'ordre de mission, de carnet de bord ou de justificatif peut transformer une dépense professionnelle en avantage indu ou en rémunération déguisée.

Le risque concerne les frais de représentation, de déplacement ou de restauration, les cartes de paiement, les véhicules, logements et équipements.

Les articles L2123-18-1-1, L3123-19-3, L4135-19-3 et L5211-13-1 du CGCT imposent une délibération annuelle pour les véhicules et une délibération nominative pour tout autre avantage en nature.

L'article L721-3 du CGFP encadre les avantages pouvant être accordés à certains emplois fonctionnels et collaborateurs de cabinet.

● Comment la mettre en œuvre ?

La collectivité doit inventorier les bénéficiaires et supprimer tout avantage sans base légale.

La délibération annuelle relative aux véhicules précise les nécessités du mandat ou du service, les bénéficiaires, les usages admis, le remisage, l'éventuel usage privé et sa valorisation.

Les autres avantages font l'objet d'une délibération nominative indiquant leur nature et leurs conditions d'utilisation.

Les frais de représentation sont encadrés par une délibération fixant leur nature et leur plafond ou leur montant forfaitaire; les pièces prévues par la nomenclature comptable sont conservées.

Les déplacements, mandats spéciaux, voyages d'études, repas et cartes de paiement sont soumis à une autorisation et à des contrôles adaptés: ordre de mission, état de frais, objet, participants, factures, carnet de bord et rapprochement périodique.

Aucune dépense relative à un autre mandat ou à un usage personnel ne doit être supportée par la collectivité.

Les avantages concernant les élus sont articulés avec l'état annuel prévu par la recommandation relative à la transparence des indemnités.

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

RECOMMANDATION | 4

Prévenir, détecter et traiter les conflits d'intérêts afin de sécuriser les décisions publiques

● Pourquoi cette recommandation ?

L'absence de procédure de détection et de déport expose les élus, les agents et les organismes associés à des situations susceptibles d'altérer l'impartialité des décisions, d'entacher la légalité des délibérations et de porter atteinte à la confiance dans l'action publique. Les domaines les plus sensibles sont notamment la commande publique, les subventions, l'urbanisme, les opérations immobilières, les aides économiques et les décisions de personnel.

La participation d'une personne intéressée à l'instruction, au débat ou au vote peut entraîner l'illégalité de la décision en application des articles L2131-11, L3132-5 et L4142-5 du CGCT et, selon les circonstances, caractériser une prise illégale d'intérêts au sens de l'article 432-12 du code pénal. Les articles L1111-6 et L1111-13 du CGCT précisent toutefois le traitement de certaines représentations ou situations résultant de plusieurs mandats publics.

Les CRTC relèvent des cumuls de fonctions entre établissements publics, sociétés d'économie mixte, bailleurs sociaux ou autres organismes partenaires, ainsi que l'absence de dispositifs structurés dans certains centres de gestion. Même en l'absence de conflit avéré, ces situations doivent être identifiées et analysées.

● Comment la mettre en œuvre ?

Cartographier les fonctions et opérations sensibles, recenser les mandats et intérêts pertinents et organiser leur actualisation. Avant chaque séance ou décision importante, un contrôle doit permettre d'identifier les personnes susceptibles d'être intéressées et de saisir, en cas de doute, le référent déontologue.

Lorsqu'un conflit est constaté, la personne concernée ne participe ni à l'instruction, ni au débat, ni au vote et ne donne aucune instruction. Le déport est mentionné au procès-verbal et pris en compte pour le calcul du quorum. Pour les personnes relevant du décret n°2014-90 du 31 janvier 2014, l'exécutif prend un arrêté désignant son suppléant et l'élu délégataire informe par écrit le délégant.

La collectivité formalise ces règles dans son règlement intérieur ou une procédure dédiée, organise un signalement confidentiel et forme les élus et les agents. Elle tient également le registre des dons, avantages et invitations d'une valeur estimée supérieure à 150 euros prévu à l'article L1111-1-2 du CGCT.

RECOMMANDATION | 5

Instruire et financer la protection fonctionnelle des élus dans son strict périmètre légal

● Pourquoi cette recommandation ?

La protection fonctionnelle peut donner lieu à des dépenses importantes et irrégulières lorsqu'elle couvre des faits liés à un autre mandat, une faute personnelle détachable des fonctions ou des honoraires insuffisamment contrôlés.

Il faut distinguer la protection de l'élu mis en cause pénalement de celle accordée à l'élu victime de violences, de menaces ou d'outrages, dont la procédure a été modifiée par la loi n°2025-1249 du 22 décembre 2025.

Le cadre résulte des articles L2123-34 et L2123-35, L3123-28 et L3123-29, L4135-28 et L4135-29 du CGCT, ainsi que des dispositions de renvoi applicables aux élus intercommunaux.

● Comment la mettre en œuvre ?

Chaque demande doit identifier le mandat, les fonctions et les faits concernés.

La collectivité exclut les dépenses relevant d'un mandat extérieur et vérifie, en cas de mise en cause pénale, l'absence de faute personnelle détachable.

Pour un élu victime de violences, menaces ou outrages, elle accuse réception de la demande, informe l'assemblée et transmet au représentant de l'État, dans les dix jours, la demande et la preuve de cette information ; la protection prend effet à la réception de ces pièces. L'assemblée peut la retirer ou l'abroger par une décision motivée dans le délai légal de quatre mois.

Lorsque l'exécutif est personnellement concerné, l'instruction, la signature des actes et toute éventuelle délibération sont confiées à une autorité non intéressée.

Une convention d'honoraires, un plafond ou une appréciation du caractère raisonnable des frais, le contrôle des factures et le réexamen de la prise en charge à chaque évolution de la procédure doivent être prévus.

La collectivité souscrit enfin la garantie d'assurance imposée par le CGCT et exerce, le cas échéant, ses recours ou demandes de remboursement.

La procédure doit enfin distinguer clairement la protection de l'élu mis en cause pénalement, prévue à l'article L2123-34 du CGCT, de celle de l'élu victime de violences, menaces ou outrages, régie par l'article L2123-35 et par les dispositions correspondantes applicables aux autres catégories de collectivités.

RECOMMANDATION | 6

Sécuriser les délégations de compétences, de fonctions et de signature

● Pourquoi cette recommandation ?

Des délégations générales portant sur l'ensemble des attributions de l'exécutif, l'absence de catégories d'actes, la coexistence de plusieurs délégataires sans règle d'articulation ou une subdélégation non autorisée fragilisent la compétence du signataire et la légalité des actes.

Il importe aussi de distinguer la délégation consentie par l'assemblée à l'exécutif, la délégation de fonctions à un élu et la délégation de signature à un agent.
Les règles varient selon la collectivité ou l'établissement, notamment aux articles L2122-18, L2122-19, L2122-22 et L2122-23, L3221-3, L4231-3, L5211-9 et L5211-10 du CGCT.

● Comment la mettre en œuvre ?

La collectivité doit dresser un inventaire des délégations et vérifier, pour chacune, l'autorité délégante, la qualité du bénéficiaire et le fondement applicable.

Chaque acte indique précisément les matières ou catégories d'actes déléguées, les limites éventuelles, les conditions d'exercice, la date d'effet et, en cas de pluralité de bénéficiaires, leur ordre d'intervention ou la règle de coexistence. Il ne doit ni transférer la totalité des attributions de l'exécutif, ni organiser une subdélégation sans texte, ni déléguer une fonction exercée de plein droit.

Les actes sont publiés ou transmis selon les règles applicables et rapprochés d'un référentiel de signatures. Les délégations

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

de l'assemblée à l'exécutif font l'objet des comptes rendus prescrits.

Un contrôle juridique est réalisé à chaque changement d'exécutif, de délégataire ou d'organisation, puis au moins une fois par an, avec vérification par sondage des actes effectivement signés.

RECOMMANDATION | 7

Exercer pleinement les compétences intercommunales et rendre compte aux communes membres

● Pourquoi cette recommandation ?

L'exercice incomplet ou imprécis des compétences transférées, l'absence de définition de l'intérêt communautaire ou une information insuffisante des communes membres fragilisent la sécurité juridique de l'action intercommunale et la lisibilité des responsabilités.

L'exercice partiel de compétences transférées, leur maintien de fait au niveau communal, une définition imprécise de l'intérêt communautaire ou l'absence de transfert des moyens affaiblissent les principes de spécialité et d'exclusivité.

Un projet de territoire ancien, non actualisé ou dépourvu d'objectifs et d'indicateurs favorise des décisions opportunistes et prive l'intercommunalité d'une stratégie partagée.

L'absence de restitution aux conseils municipaux réduit en outre l'information des élus et la lisibilité démocratique de l'action intercommunale.

● Comment la mettre en œuvre ?

Mettre à jour les statuts et la cartographie des compétences, définir l'intérêt communautaire lorsqu'il est requis, vérifier la concordance entre actes, moyens et interventions effectives, puis présenter périodiquement aux communes membres un rapport retraçant l'exercice des compétences, les moyens mobilisés et les résultats obtenus.

L'EPCI doit rapprocher ses statuts du droit applicable et établir, compétence par compétence, une cartographie des actes, services, personnels, biens, contrats, ressources et dépenses.

Il met fin aux exercices communaux irréguliers ou formalise les délégations et conventions expressément permises par la loi. Lorsque l'intérêt communautaire est requis, il est défini dans le délai et selon la majorité prévus pour la catégorie d'EPCI concernée.

Le projet commun mentionné notamment aux articles L5214-1, L5215-1 et L5216-1 du CGCT est élaboré avec les communes membres, actualisé après toute évolution significative du périmètre ou des compétences, puis décliné en priorités, actions, responsables, financements, calendrier et indicateurs évalués chaque année.

En application de l'article L5211-39, le président adresse avant le 30 septembre à chaque maire le rapport annuel d'activité accompagné du compte financier unique ; le maire le communique en séance publique au conseil municipal.

Les représentants de la commune rendent en outre compte de l'activité de l'EPCI au moins deux fois par an.

RECOMMANDATION | 8

Vérifier les obligations de déclaration d'intérêts et de situation patrimoniale pour les emplois de direction et les collaborateurs de cabinet

● Pourquoi cette recommandation ?

Les obligations déclaratives préviennent les conflits d'intérêts et garantissent la transparence des fonctions les plus exposées. Elles ne concernent cependant pas indistinctement tous les emplois de direction.

Les articles L122-2 à L122-18 du CGFP, complétés notamment par les articles R122-6 et R122-24, fixent des listes et des seuils distincts. Pour les emplois concernés, la déclaration d'intérêts est préalable à la nomination et transmise à l'autorité de nomination ou à l'autorité hiérarchique ; la déclaration de situation patrimoniale est adressée directement à la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP) dans les deux mois suivant la nomination.

Certains collaborateurs de cabinet transmettent directement à la HATVP les deux déclarations, en application de l'article L333-8 du même code et de l'article 11 de la loi du 11 octobre 2013.

● Comment la mettre en œuvre ?

Avant chaque recrutement ou nomination, les ressources humaines confrontent l'emploi, la strate démographique, la nature de l'établissement et les fonctions exercées aux listes réglementaires en vigueur. Elles remettent à l'intéressé une information personnalisée précisant la déclaration requise, son destinataire, son échéance et les obligations d'actualisation ou de fin de fonctions.

Pour un emploi soumis à déclaration d'intérêts, la nomination ne doit intervenir qu'après sa transmission préalable. Pour une déclaration patrimoniale, un rappel est programmé avant l'expiration du délai de deux mois.

Le suivi administratif consigne l'accomplissement de la formalité sans centraliser le contenu des déclarations : la collectivité ne conserve aucune copie de la déclaration patrimoniale adressée à la Haute Autorité et protège strictement l'accès aux déclarations d'intérêts qu'elle reçoit.

Une revue annuelle de la cartographie des emplois et des échéances permet d'intégrer les changements de seuil, de fonctions ou de réglementation.

Une sensibilisation déontologique est organisée lors de la prise de fonctions.

RECOMMANDATION | 9

Établir chaque année l'état récapitulatif des indemnités perçues par les élus

● Pourquoi cette recommandation ?

Les communes, départements, régions, collectivités territoriales de Guyane et de Martinique ainsi que les EPCI à fiscalité propre doivent établir chaque année un état, libellé en euros, des indemnités de toute nature dont bénéficient les élus siégeant dans leurs organes et, en Martinique, les membres du conseil exécutif.

Selon les articles L2123-24-1-1, L3123-19-2-1, L4135-19-2-1, L5211-12-1, L7125-24-1 et L7227-25-1 du CGCT, cet état couvre les mandats et fonctions exercés au sein de la collectivité ou de l'établissement, des syndicats, des sociétés locales et de leurs filiales, ainsi que les mandats exercés dans une autre collectivité territoriale.

Il doit être communiqué aux membres de l'assemblée avant l'examen du budget. Son exhaustivité conditionne la transparence des indemnités et la qualité de l'information budgétaire.

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

Comment la mettre en œuvre ?
Inscrire l'état au calendrier budgétaire, désigner un service coordonnateur et s'appuyer sur la fiche pratique de la direction générale des collectivités locales.

Pour le budget de l'année N, recenser les sommes effectivement perçues en N-1 à partir de la paie et d'attestations demandées aux syndicats, sociétés locales, filiales et autres collectivités concernés. Présenter les montants bruts, en euros, par élu, organisme payeur, mandat ou fonction, sans agréger les différentes sources. Distinguer les indemnités de fonction, les remboursements de frais et les autres formes de rémunération ; inclure les avantages en nature versés en numéraire et, par prudence et dans un souci de transparence complète, valoriser également les autres avantages en nature dans une colonne dédiée.

Faire valider les données par chaque élu, rapprocher les montants des pièces disponibles et mentionner les situations sans versement. Communiquer l'état complet à tous les membres de l'assemblée suffisamment avant l'examen du budget et conserver la preuve de cette transmission.

Aucun vote ni débat spécifique n'est exigé ; une présentation en séance publique et une mention au procès-verbal sont recommandées.

RECOMMANDATION | 10

Mettre en place les dispositifs internes d'alerte et de signalement et identifier les référents compétents

Pourquoi cette recommandation ?
L'absence de canal connu, accessible, confidentiel et impartial peut empêcher la révélation rapide d'irrégularités, exposer les auteurs de signalement et priver l'organisme d'une capacité de traitement et de prévention adaptée.

L'article 8 de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 impose, après consultation des instances de dialogue social, une procédure interne aux personnes morales de droit public employant au moins cinquante agents. En sont notamment exclues les communes de moins de 10000 habitants, leurs établissements publics et les établissements publics de coopération intercommunale dont aucune commune membre ne dépasse ce seuil. Le décret n° 2022-1284 du 3 octobre 2022, modifié notamment par le décret n° 2026-311 du 2 avril 2026, en encadre le fonctionnement.

Ce dispositif ne doit pas être confondu avec celui de signalement des violences, discriminations, harcèlements et agissements sexistes, imposé aux employeurs publics par l'article L135-6 et les articles R135-1 à R135-10 du CGFP. La seule désignation d'un référent ne satisfait pas à ces obligations distinctes.

Comment la mettre en œuvre ?
Vérifier l'assujettissement de l'organisme à chacun des deux régimes et adopter, après les consultations requises, des procédures séparées précisant les personnes habilitées, les canaux de saisine, l'analyse et l'orientation des faits, les délais, la confidentialité et la conservation des données. Le référent, le service ou le tiers désigné doit disposer de la compétence, de l'autorité, des moyens et des garanties d'impartialité nécessaires. Les communes et établissements affiliés peuvent recourir au centre de gestion dans les conditions réglementaires.

Pour les alertes relevant de la loi du 9 décembre 2016, prévoir un canal écrit ou oral, un accusé de réception sous sept jours ouvrés, un retour écrit dans un délai maximal de trois mois et les modalités de clôture. Garantir l'intégrité et la stricte confidentialité des informations, limiter les accès, rappeler l'interdiction des représailles et les voies externes de signalement. Les règles propres au dispositif de l'article L135-6 du CGFP doivent être traitées séparément.

Informer les élus, agents et collaborateurs, former les personnes chargées du traitement, tester périodiquement les canaux et tenir un suivi anonymisé des saisines et des suites données, dans le respect du contradictoire. Les centres de gestion peuvent mutualiser les moyens nécessaires. Le fonctionnement des dispositifs doit être régulièrement évalué et intégré à la politique de déontologie et de prévention des atteintes à la probité.

RECOMMANDATION | 11

Encadrer la distribution de places à des événements sportifs et publier un bilan annuel d'attribution

Pourquoi cette recommandation ?
Dans le cadre d'un partenariat, une métropole a reçu gratuitement 1315 places de match entre 2020 et 2022 sans mettre en place de règles d'attribution. Aucun critère n'est formalisé, aucun enregistrement nominatif n'est prévu, et aucune ventilation par type de bénéficiaire n'est réalisée. Or ces invitations, même si elles ne sont pas monétaires, constituent un avantage matériel relevant du principe de transparence de la dépense publique. L'absence de traçabilité expose la collectivité à des risques de favoritisme et nuit à la légitimité de son action.

Comment la mettre en œuvre ?
La collectivité doit établir une procédure formalisée fixant les critères de répartition (élus, jeunes, partenaires, publics fragiles, etc.), limiter les places réservées aux élus, et tenir un registre nominatif de suivi. Un bilan annuel devra être présenté à l'assemblée, et les conventions de partenariat avec les clubs devront intégrer des clauses précises sur la gestion des invitations. Une charte d'éthique locale peut également encadrer les avantages en nature accordés dans ce cadre.

RECOMMANDATION | 12

Sécuriser l'attribution et le suivi des fonds de concours

Pourquoi cette recommandation ?
Par dérogation aux principes de spécialité et d'exclusivité, un fonds de concours peut être versé entre un EPCI à fiscalité propre et une commune membre pour financer la réalisation ou le fonctionnement d'un équipement. Ce mécanisme n'exige pas, par lui-même, que l'équipement relève d'une compétence transférée.

Les articles L5214-16, L5215-26, L5216-5 et L5217-7 du CGCT imposent toutefois des accords concordants, adoptés à la majorité simple, et plafonnent le total des fonds de concours à la part de financement assurée par le bénéficiaire, hors subventions.

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

Une aide portant sur une dépense générale, dépourvue de plan de financement fiable ou dépassant ce plafond peut être requalifiée et engager la responsabilité financière de ses auteurs.

● Comment la mettre en œuvre ?
Pour chaque attribution, identifier le fondement juridique applicable, le bénéficiaire et l'équipement précisément financé.

Vérifier que la dépense concerne la réalisation ou le fonctionnement de cet équipement, et non le financement général d'un service ou d'une politique.

Établir un plan de financement exhaustif : après déduction des autres subventions, la participation propre du bénéficiaire doit être au moins égale au total des fonds de concours.

Faire adopter des délibérations concordantes de l'organe communautaire et du conseil municipal concerné, précisant le sens du versement, l'objet, le montant maximal, la nature des dépenses et le plan de financement.

Une convention, bien que non imposée de manière générale par ces textes, est recommandée pour fixer l'échéancier, les justificatifs, le contrôle, l'ajustement au coût définitif et la restitution d'un trop-versé.

Conditionner le solde aux pièces attestant les dépenses et les financements définitifs, puis réexaminer le plafond avant clôture.

Tenir un registre annuel des fonds versés et reçus et, si un dispositif récurrent est institué, adopter des critères objectifs respectant l'égalité entre les communes membres.

Lorsqu'un syndicat est concerné, appliquer uniquement le régime spécial qui l'autorise : l'article L5212-26 prévoit ainsi, pour certains syndicats d'énergie, des objets limités et un plafond propre de trois quarts du coût hors taxes de l'opération.

6. ORGANISATION INTERNE, CONTRÔLE INTERNE ET MAÎTRISE DES RISQUES

RECOMMANDATION | 1
Justifier la prise en charge et le remboursement des frais de repas

● Pourquoi cette recommandation ?
La prise en charge d'un repas doit répondre à l'intérêt du service et être justifiée selon la nature de la dépense : frais de mission d'un agent ou d'un élu, mandat spécial, frais de représentation, repas de travail ou réception.

L'absence d'éléments permettant d'identifier le motif professionnel de la dépense peut empêcher d'établir la réalité du service fait et faire apparaître une dépense personnelle ou un avantage injustifié.

Toutefois, la liste des participants ne constitue pas une pièce justificative réglementaire exigible dans toutes les situations.

● Comment la mettre en œuvre ?
La collectivité doit d'abord qualifier la dépense et appliquer les pièces prévues par la nomenclature réglementaire : état de frais, délibération, facture ou autres justificatifs selon le cas. Pour les repas collectifs, de travail, de représentation ou de réception, une fiche interne précisera la date, le lieu, le motif, le service organisateur et l'identité ou, si cela est plus approprié, la qualité des participants. Elle sera validée par le responsable compétent et rapprochée de la facture.

Pour les repas individuels pris en mission, l'état de frais et les justificatifs propres à ce régime seront utilisés, sans exiger une liste de participants.

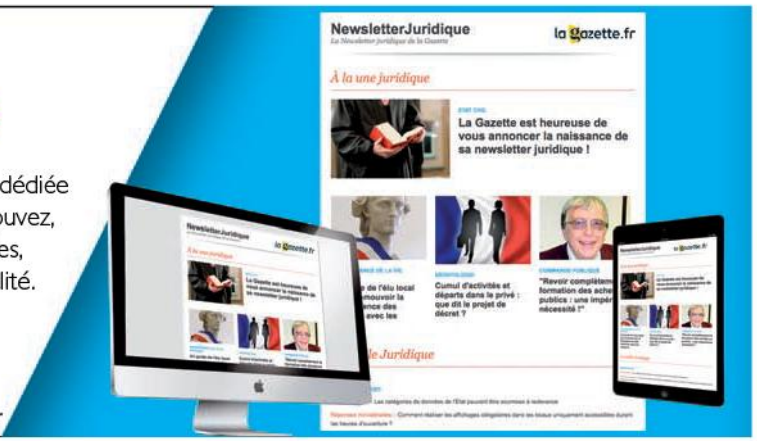
La fiche constitue un élément du contrôle interne et de la piste d'audit ; elle ne doit pas être présentée comme une pièce réglementaire universelle du mandatement.

RECOMMANDATION | 2
Programmer et réaliser périodiquement des contrôles, notamment inopinés, des régies d'avances et de recettes

● Pourquoi cette recommandation ?
Les régies présentent des risques particuliers liés au maniement des fonds, à la conservation des valeurs, aux moyens de paiement et au respect des actes constitutifs.

L'article R1617-17 du CGCT soumet les régisseurs, leurs intérimaires et leurs mandataires aux contrôles du comptable public assignataire et de l'ordonnateur ou de leurs délégués.

Les contrôles exercés par l'ordonnateur sont indispensables pour prévenir et détecter les anomalies.

La newsletter
Juridique
«La Gazette des communes» s'enrichit d'une newsletter dédiée à l'**actualité juridique des territoriaux.** Vous y retrouvez, tous les jeudis, les textes publiés, les réponses ministérielles, les jurisprudences essentielles et des décryptages d'actualité.
la gazette.fr
En tant qu'abonné, vous bénéficiez de l'intégralité de ces contenus.
Pour vous inscrire gratuitement à cette nouvelle newsletter, rendez-vous sur **lagazette.fr**


Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

Comment la mettre en œuvre ?
Sans préjudice des vérifications du comptable public, la collectivité tiendra une cartographie actualisée de ses régies et adoptera un programme de contrôle fondé sur les risques : montants encaissés ou payés, détention d'espèces, moyens de paiement utilisés, incidents antérieurs et changements de régisseur.

Les contrôles, sur pièces et sur place, porteront notamment sur les actes de création et de nomination, les habilitations, la caisse et les valeurs, la tenue des registres, les rapprochements, la périodicité des versements, la sécurité des accès et la séparation des tâches.

Des comptages inopinés seront réalisés lorsque les risques le justifient.

Chaque contrôle donnera lieu à un rapport ou procès-verbal, à des mesures correctrices assorties d'un responsable et d'une échéance, puis à un suivi de leur exécution.

RECOMMANDATION | 3
Encadrer la mise à disposition et l'usage des véhicules de service et de fonction

Pourquoi cette recommandation ?
Le CGCT prévoit qu'une délibération annuelle fixe les conditions dans lesquelles un véhicule peut être mis à la disposition des élus ou des agents lorsque leur mandat ou leurs fonctions le justifient.

Cette obligation concerne les communes, les départements, les régions et les EPCI.

L'absence de règles formalisées rend difficile la distinction entre usage professionnel, remisage à domicile et usage privé, ainsi que le contrôle des kilomètres et des dépenses de carburant.

Lorsqu'un usage privé est autorisé ou constaté, ses conséquences fiscales et sociales doivent être traitées selon le statut du bénéficiaire.

Comment la mettre en œuvre ?
L'organe délibérant adoptera chaque année une délibération précisant les catégories de fonctions concernées et les conditions de mise à disposition.

Elle distinguera les véhicules mutualisés, les véhicules de service avec ou sans remisage à domicile et les véhicules de fonction.

Un règlement, approuvé ou annexé dans les conditions retenues par la collectivité, précisera les usages autorisés, les modalités de remisage, la tenue d'un carnet de bord, l'utilisation des cartes de carburant, la conduite par des tiers, la gestion des contraventions et des accidents ainsi que la restitution du véhicule.

Le remisage à domicile devra être justifié par les nécessités du service et autorisé par écrit ; il n'impose pas, à lui seul, une redevance.

Tout usage privé devra être identifié, évalué et déclaré conformément aux règles fiscales et sociales applicables.

Des contrôles périodiques porteront sur les affectations, le kilométrage, les coûts et le respect du règlement.

RECOMMANDATION | 4
Limiter, attribuer et contrôler l'usage des cartes de carburant

Pourquoi cette recommandation ?
Un nombre excessif de cartes, des plafonds inadaptés ou l'absence de rapprochement avec les véhicules et les missions créent un risque d'usage personnel, de dépenses injustifiées et de détection tardive des anomalies.

La mise à disposition de cartes génériques dépourvues de plafonds et de traçabilité accroît le risque d'achats non autorisés, d'utilisation pour un véhicule personnel ou de consommation sans rapport avec l'activité du service.

L'absence de rapprochement entre les achats, les véhicules, les kilométrages et les périodes d'utilisation limite la capacité de la collectivité à détecter rapidement les anomalies.

Une CRTC constate que, dans certaines communes, les cartes de carburant sont distribuées sans encadrement suffisant : véhicules sans carnet de bord, cartes laissées à disposition, trajets domicile-travail non justifiés ou usages pour des véhicules personnels. Ces pratiques créent un risque de fraude, de dépense sans intérêt public et de défaut de déclaration d'un avantage en nature. L'article L2123-18-1-1 du CGCT ne concerne que les avantages attribués aux élus ; pour les agents, le contrôle repose sur les règles de service, de rémunération, de comptabilité et de fiscalité applicables.

Comment la mettre en œuvre ?
Tenir un registre nominatif des cartes, limiter leur nombre, fixer les véhicules, carburants, plafonds et périodes autorisés, recueillir les justificatifs et rapprocher chaque transaction du kilométrage et de la mission. Paramétrer des alertes, suspendre les cartes inactives ou anormales et réaliser des contrôles périodiques documentés.

Chaque carte sera rattachée à un véhicule, à un équipement ou, lorsque cela est justifié, à un détenteur identifié. Les produits autorisés, les plafonds, les horaires et les zones d'utilisation seront paramétrés en fonction des besoins. Le kilométrage ou la référence de l'équipement sera relevé lors de chaque achat.

Lorsque le système le permet, des alertes automatiques détecteront les volumes incompatibles avec la capacité du réservoir, les achats rapprochés, les utilisations pendant une absence ou les consommations anormales. À défaut, ces contrôles seront effectués par rapprochement périodique des factures, carnets de bord et données d'activité.

Les anomalies seront documentées, examinées par un service distinct de l'utilisateur et, le cas échéant, donneront lieu au blocage de la carte, au remboursement des sommes ou à une procédure disciplinaire ou contentieuse.

La collectivité doit établir un registre nominatif des cartes de carburant, en limiter strictement le nombre et documenter leurs conditions d'utilisation. Chaque véhicule doit être équipé d'un carnet de bord. L'attribution d'un véhicule à un élu ou agent, ainsi que la mise à disposition de cartes, doivent faire l'objet d'une délibération formelle précisant les modalités d'usage. Un contrôle périodique (par la direction financière ou les services techniques) doit être institué, avec des alertes en cas de consommation anormale.

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

7. SITUATION PATRIMONIALE, DOMAINE ET INVESTISSEMENTS

RECOMMANDATION | 1

Fiabiliser l'inventaire physique des propriétés communales

● Pourquoi cette recommandation ?

Une CRTC relève que plusieurs cessions immobilières n'ont pas été suivies de la sortie des biens de l'actif. Des propriétés qui ne sont plus communales peuvent ainsi rester inscrites à l'inventaire et au bilan ; inversement, des biens détenus par la commune peuvent être absents ou mal identifiés.

Ces discordances faussent la consistance et la valeur du patrimoine. Elles peuvent entraîner une surévaluation ou une sous-évaluation de l'actif, l'absence de constatation de la valeur nette comptable et de la plus-value ou moins-value lors d'une cession, ainsi que des amortissements inexacts. Elles nuisent aussi à l'entretien, à l'assurance, au suivi de l'occupation et des loyers, à la protection du domaine et à la programmation des cessions.

L'ordonnateur recense et identifie les biens dans l'inventaire physique et les suit dans l'inventaire comptable ; le comptable public tient l'état de l'actif. La concordance de ces documents conditionne la fiabilité du bilan.

● Comment la mettre en œuvre ?

La commune organise un recensement exhaustif associant les services financiers, fonciers, juridiques et techniques. Chaque propriété reçoit un numéro unique et une fiche indiquant sa désignation, ses références cadastrales, son titre et sa date d'entrée, son appartenance au domaine public ou privé, sa superficie, son affectation et son occupation, les droits et servitudes, son état et ses références comptables.

Ce recensement s'appuie sur les actes notariés, les délibérations, la publicité foncière, le cadastre, les dossiers d'acquisition et de cession, les baux et conventions, ainsi que sur des vérifications sur place. Le cadastre facilite l'identification des parcelles mais ne remplace pas les titres de propriété.

L'inventaire physique est rapproché de l'inventaire comptable et de l'état de l'actif. Un tableau distingue les biens concordants, ceux qui sont absents ou mal enregistrés en comptabilité, ceux qui restent comptabilisés bien qu'ils aient été vendus, démolis ou transférés, et les écarts à justifier.

Les cessions signalées par le certificat administratif de décembre 2024 sont régularisées en priorité. Pour chacune, la commune relie l'acte et le numéro d'inventaire au produit enregistré au compte 775, à la valeur nette comptable, à la sortie de l'actif au compte 675 et à la plus-value ou moins-value. Les corrections sont arrêtées avec le comptable public selon la M57. La valorisation repose d'abord sur le coût historique justifié ; à défaut, la méthode prévue par la M57 est appliquée, sans réévaluation générale à la valeur de marché.

Enfin, une procédure impose de signaler sans délai toute acquisition, cession, démolition, transfert ou changement d'affectation. Un rapprochement annuel, des contrôles physiques par sondage et un plan d'apurement des écarts garantissent la mise à jour durable de l'inventaire.

RECOMMANDATION | 2

Délibérer sur la programmation pluriannuelle d'investissement pour les collèges et les lycées

● Pourquoi cette recommandation ?

Une CRTC a constaté qu'un département ne disposait pas de stratégie immobilière pour ses collèges, alors que cette compétence est au croisement de plusieurs politiques publiques (éducation, aménagement, patrimoine). En l'absence de vision d'ensemble, les investissements sont réalisés sans cadre structuré, ce qui nuit à la cohérence de l'action départementale.

● Comment la mettre en œuvre ?

Pour les collèges, la programmation patrimoniale relève du département en application de l'article L213-1 du code de l'éducation ; pour les lycées, elle relève de la région dans le cadre de l'article L214-5. Le programme pluriannuel d'investissement doit s'appuyer sur une stratégie patrimoniale préalable, adaptée à la catégorie d'établissements concernée. Celle-ci suppose :

- un inventaire physique et comptable du patrimoine, avec numérotation des bâtiments ;
- le suivi de la vétusté et l'identification des besoins de rénovation ou d'adaptation ;
- l'utilisation d'un outil d'aide à la décision partagé entre les services.

Cette démarche doit intégrer l'évolution de la carte scolaire, compétence du département, et prendre en compte les critères démographiques, sociaux et économiques. Elle permet de planifier les travaux, de garantir leur soutenabilité financière et d'adosser les investissements à une analyse rigoureuse des besoins. Une telle stratégie, adoptée en assemblée, fonde une politique éducative efficace et durable. Les mêmes exigences s'appliquent aux régions pour les lycées.

RECOMMANDATION | 3

Présenter un bilan annuel des acquisitions et cessions devant l'assemblée délibérante

● Pourquoi cette recommandation ?

Une CRTC a relevé qu'une commune, bien que respectant les règles de délibération pour chaque opération patrimoniale (vente ou achat d'immeuble), ne présentait pas de bilan annuel global de ces opérations à son conseil municipal. Pourtant, l'article L2241-1 du CGCT, dans son deuxième alinéa, impose que ce bilan soit présenté chaque année et annexé au compte financier unique. Cette absence prive l'assemblée d'une vision d'ensemble sur la stratégie foncière et la gestion du patrimoine communal.

● Comment la mettre en œuvre ?

Il appartient à l'exécutif municipal d'établir, au moins une fois par an, un bilan des acquisitions et cessions opérées par la commune. Ce document, transmis au conseil municipal en même temps que le compte financier unique, doit retracer de manière synthétique l'ensemble des opérations réalisées, en précisant leur nature, leur montant, et les objectifs poursuivis. Ce bilan contribue à assurer la transparence de la gestion patrimoniale, à informer les élus sur l'évolution du domaine communal, et à inscrire les choix fonciers dans une logique stratégique partagée. Sa présentation constitue une obligation légale et un bon outil de pilotage.

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

RECOMMANDATION | 4

Produire chaque année le rapport prévu pour les concessions de plage

● Pourquoi cette recommandation ?

Selon l'article R2124-29 du code général de la propriété des personnes publiques (CG3P), toute commune titulaire d'une concession de plage transmet annuellement à l'État un rapport comprenant les comptes d'exploitation en fonctionnement et en investissement, les opérations afférentes à la concession et une analyse de son fonctionnement, notamment en matière d'accueil du public et de préservation du domaine. Une commune balnéaire n'avait pas respecté cette obligation pendant six ans, se limitant à l'envoi ponctuel de délibérations et de rapports de délégataires. Cette pratique ne se substitue pas au rapport réglementaire et prive l'État et la commune d'une vision complète sur cet espace stratégique.

● Comment la mettre en œuvre ?

La commune doit établir chaque année le rapport sur la concession de plage comportant les éléments financiers et qualitatifs définis à l'article R2124-29 du CG3P et le transmettre aux services de l'État. Ce document contribue à la transparence et au pilotage de la gestion du littoral.

RECOMMANDATION | 5

Garantir une attribution transparente et formalisée des postes d'amarrage et des places de port

● Pourquoi cette recommandation ?

Lorsqu'elle emporte occupation privative du domaine public, l'attribution d'un poste d'amarrage nécessite un titre temporaire, précaire et révocable et donne, en principe, lieu au paiement d'une redevance.

L'absence de règles objectives, de liste d'attente fiable ou de traçabilité des décisions crée des risques d'inégalité de traitement, de conflit d'intérêts et de perte de recettes.

Lorsque la place est destinée à une exploitation économique, l'article L2122-1-1 du CG3P impose, sous réserve des exceptions prévues par la loi, une publicité et une sélection préalables.

● Comment la mettre en œuvre ?

L'autorité portuaire ou le gestionnaire compétent adoptera et publiera une procédure précisant les catégories de places, les conditions techniques d'éligibilité, les modalités d'inscription sur la liste d'attente, les critères de priorité, les règles de renouvellement et les conditions de retrait. Les demandes et les décisions seront enregistrées dans un registre horodaté. Pour les occupations permettant une exploitation économique, la procédure de publicité et de sélection sera appliquée et toute exception sera juridiquement justifiée.

Chaque attribution donnera lieu à un titre écrit, unilatéral ou contractuel, précisant le bénéficiaire, l'emplacement, la durée, la redevance et les obligations d'usage.

Les places attribuées, les facturations et les encaissements seront périodiquement rapprochés, dans la comptabilité de la personne publique ou du gestionnaire selon le mode de gestion du port.

RECOMMANDATION | 6

Sécuriser les acquisitions, les cessions et les mises à disposition immobilières et garantir l'information complète du conseil municipal

● Pourquoi cette recommandation ?

Plusieurs CRTC ont constaté que des conseils municipaux ne disposaient pas d'une information complète sur la politique foncière de la commune. Des acquisitions ont été approuvées sans consultation préalable du pôle d'évaluation domaniale, notamment lorsque plusieurs parcelles, considérées isolément comme inférieures au seuil réglementaire, relevaient d'une même opération d'ensemble. Des cessions ont également été décidées au vu d'un avis ancien ou sans présentation suffisante de leurs conditions financières.

Par ailleurs, la mise à disposition gratuite de locaux, de personnel ou de prestations au profit d'associations n'est pas toujours autorisée par une délibération, formalisée par une convention et valorisée dans les documents budgétaires. Ces lacunes réduisent la transparence, peuvent conduire à une mauvaise appréciation de la valeur des biens et font naître un risque de libéralité ou de subvention en nature insuffisamment retracée.

L'article L2241-1 du CGCT confie au conseil municipal la gestion des biens et les opérations immobilières de la commune. Dans les communes de plus de 2000 habitants, le bilan des acquisitions et cessions donne lieu chaque année à une délibération. Toute cession immobilière doit également faire l'objet d'une délibération motivée, portant sur les conditions de la vente et ses caractéristiques essentielles, prise au vu de l'avis de l'autorité compétente de l'État.

● Comment la mettre en œuvre ?

Une procédure unique de contrôle préalable doit être instaurée. Chaque projet présenté au conseil municipal précisera la désignation cadastrale et l'usage du bien, l'objectif poursuivi, le prix envisagé, les coûts annexes, le mode de financement, l'évaluation domaniale et les motifs de tout écart avec celle-ci. Un bilan annuel consolidé des acquisitions et cessions sera soumis au conseil municipal.

Le pôle d'évaluation domaniale doit être saisi avant toute entente amiable et avant la délibération, conformément aux articles L1311-9 à L1311-12 du CGCT. La consultation est notamment obligatoire pour les acquisitions d'au moins 180000 euros, pour les tranches inférieures appartenant à une opération d'ensemble atteignant ce seuil et pour les acquisitions par expropriation. Pour les cessions concernées par l'article L2241-1, un avis en cours de validité et correspondant aux caractéristiques actualisées du bien doit être joint à la délibération.

Toute occupation gratuite doit être autorisée et encadrée par une convention précisant les locaux, la durée, l'intérêt général poursuivi, les responsabilités, les assurances, les charges et la résiliation. Les avantages consentis, notamment la valeur locative, les fluides, l'entretien et les personnels mobilisés, sont valorisés dans l'acte d'attribution conformément à l'article 9-1 de la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000, puis retracés dans l'annexe au compte financier unique prévue à l'article L1612-35, II, du CGCT.

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

RECOMMANDATION | 7

Finaliser la mise en accessibilité des collèges publics du département

● Pourquoi cette recommandation ?

Une CRTC a relevé qu'un département s'était doté dès 2015 d'un agenda d'accessibilité programmée prévoyant la mise en accessibilité de ses collèges. Si 90% des établissements avaient été rendus accessibles, les engagements initiaux n'avaient pas été intégralement tenus. L'obligation d'accessibilité des établissements recevant du public résulte de la loi n°2005-102 du 11 février 2005 et des articles L164-1 à L164-3 du code de la construction et de l'habitation.

● Comment la mettre en œuvre ?

Le département doit s'assurer de la finalisation effective de l'agenda d'accessibilité, en:

- identifiant les derniers établissements non conformes et les travaux restants à réaliser;
- prévoyant les financements nécessaires dans un plan d'investissement actualisé;
- mettant à jour l'Ad'AP et en assurant le suivi administratif et technique, en lien avec les services de l'État.

Au-delà du respect des obligations légales, cette mise en conformité est une condition essentielle de l'égalité d'accès à l'éducation pour tous les élèves.

8. RELATIONS AVEC LES TIERS ET ORGANISMES ASSOCIÉS

RECOMMANDATION | 1

Formaliser l'instruction, l'attribution et le contrôle des subventions aux associations

● Pourquoi cette recommandation ?

Une instruction non homogène et un contrôle insuffisamment documenté ne permettent pas d'apprécier l'objet, le besoin financier, les autres concours publics ni l'emploi effectif des fonds attribués.

Une CRTC a observé qu'une commune ne consolidait pas les crédits inscrits aux différents comptes budgétaires liés au soutien associatif (comptes 6574, 6745 et 6748), et ne disposait d'aucun service dédié à la relation avec les associations. L'instruction des demandes de subvention repose uniquement sur le service des finances, sans examen critique des pièces fournies ni contrôle de l'usage des fonds. Cela se traduit par des reconductions systématiques, des irrégularités comptables et l'absence de critères objectifs d'attribution.

Une CRTC a constaté que certains formulaires ne permettaient pas une évaluation complète des projets associatifs. La collectivité doit utiliser le formulaire unique de demande de subvention défini dans le cadre de l'ordonnance n°2015-904 du 23 juillet 2015 et de ses textes d'application lorsqu'il est applicable, puis le compléter, sans exiger de pièces déjà détenues ou étrangères à l'instruction, par une grille interne couvrant les objectifs, bénéficiaires, moyens, budget, calendrier et modalités d'évaluation.

● Comment la mettre en œuvre ?

Adopter un règlement et un formulaire communs exigeant les informations juridiques, financières et opérationnelles utiles. Définir des critères d'éligibilité et de sélection, tracer l'instruction et la décision, conclure les conventions requises, proportionner les contrôles aux montants et aux risques, puis documenter les suites données aux anomalies.

La commune doit formaliser l'instruction, l'attribution et le contrôle des subventions, désigner un service référent et adapter l'intensité des vérifications aux montants et aux risques. Des conventions pluriannuelles assorties d'indicateurs peuvent être utilisées lorsque la durée du projet le justifie; elles constituent une bonne pratique et non une obligation générale découlant de l'article L1611-4 du CGCT. Les conventions légalement obligatoires doivent être conclues aux seuils et dans les cas prévus par les textes.

La collectivité doit adopter un formulaire conforme au décret du 28 décembre 2016, exigeant la description de chaque projet, ses moyens, son coût, sa durée et les modalités d'évaluation prévues. Ce formulaire doit distinguer les demandes de financement global et celles liées à des actions spécifiques. Il doit être accompagné, en cas de dépassement du seuil de 23000 €, d'une convention pluriannuelle d'objectifs, conformément à l'article 10 de la loi n°2000-321 du 12 avril 2000.

RECOMMANDATION | 2

Clarifier et valoriser l'ensemble des concours accordés aux associations

● Pourquoi cette recommandation ?

L'absence de vision consolidée des subventions, mises à disposition, personnels, équipements et autres avantages empêche d'apprécier le soutien public total et peut créer des différences de traitement insuffisamment justifiées.

Une CRTC a pointé un montage contractuel confus entre une ville et une association sportive, mêlant mise à disposition gratuite d'un stade, subventions pour missions d'intérêt général, actions de communication et achat de produits dérivés. Ces flux multiples manquent de lisibilité et peuvent engendrer des irrégularités au regard du code du sport.

Certaines collectivités mettent à disposition des associations des locaux ou du personnel sans en estimer la valeur réelle, ce qui fausse l'évaluation globale du soutien public. Une CRTC rappelle que ces aides en nature constituent des subventions, au sens de l'article 9-1 de la loi n°2000-321 du 12 avril 2000, et doivent être valorisées pour respecter les règles de transparence et de contrôle, notamment au regard du seuil de 23000 € imposant une convention.

● Comment la mettre en œuvre ?

Recenser et valoriser chaque concours financier ou en nature, préciser les conditions d'utilisation dans les décisions et conventions, rapprocher les avantages des objectifs poursuivis et présenter périodiquement une information consolidée aux instances délibérantes. Appliquer des méthodes de valorisation homogènes et actualisées.

La collectivité doit encadrer chaque type de relation par un document distinct:

- une convention d'occupation des équipements sportifs fixant les responsabilités, les charges et la redevance ou, lorsque les conditions légales sont réunies, motivant

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

la gratuité au regard des articles L2125-1 et L2125-1-2 du CG3P ;
• une convention de subventionnement respectant l'article L113-2 du code du sport pour les missions d'intérêt général ;
• un contrat de prestations conforme à l'article L113-3 du même code pour les actions de communication.

Chaque flux doit faire l'objet d'un titre de recette ou d'un mandat distinct.

La commune doit estimer chaque année la valeur des mises à disposition de locaux, matériels ou personnels et les retracer dans l'annexe au compte financier unique prévue à l'article L1612-35, II, du CGCT. Toute subvention dépassant le seuil réglementaire doit faire l'objet de la convention prévue à l'article 10 de la loi n°2000-321 du 12 avril 2000 ; l'obligation s'apprécie selon la qualification juridique du concours et son montant.

RECOMMANDATION 3

Réserver les subventions à un laboratoire vétérinaire départemental aux seules activités relevant du service public

● Pourquoi cette recommandation ?

Le financement public d'un laboratoire vétérinaire doit être strictement rattaché aux activités relevant du service public. Une absence de séparation entre ces missions et les activités concurrentielles crée un risque de subventionnement croisé et réduit la transparence sur l'emploi des fonds publics.

● Comment la mettre en œuvre ?

La collectivité doit identifier précisément les missions de service public, isoler leurs coûts et leurs produits dans une comptabilité analytique, puis encadrer la subvention par une convention. Celle-ci doit prévoir les dépenses éligibles, les indicateurs, les contrôles et, le cas échéant, les modalités de reversement.

RECOMMANDATION 4

Exiger d'un délégataire des rapports annuels complets retraçant notamment la totalité des opérations afférentes à l'exécution du contrat de concession

● Pourquoi cette recommandation ?

Une CRTC a relevé que les rapports annuels d'un délégataire ne retraçaient pas intégralement l'économie du contrat. Les comptes sociaux de l'entreprise ou un bilan synthétique ne suffisent pas : le rapport doit isoler les opérations de la concession et présenter ses recettes, charges, investissements, flux financiers et opérations patrimoniales.

L'article L3131-5 du CCP impose des comptes retraçant la totalité des opérations afférentes au contrat ainsi qu'une analyse de la qualité des ouvrages ou services. Les articles R3131-2 à R3131-4 précisent notamment les données comptables, méthodes d'imputation des charges, dépenses de renouvellement, investissements, état des biens, engagements financiers, tarifs et indicateurs de qualité attendus. Ces prescriptions se cumulent avec les articles 42 à 46 du contrat.

Un rapport incomplet empêche de contrôler l'équilibre économique, les charges imputées, les investissements, le renouvellement des biens, les tarifs et la qualité du service. Il prive aussi l'assemblée délibérante de l'information nécessaire à l'examen prévu par l'article L1411-3 du CGCT.

● Comment la mettre en œuvre ?

Établir une trame obligatoire et une grille de conformité reprenant les exigences légales, réglementaires et contractuelles. Fixer un calendrier garantissant la remise du rapport avant le 1er juin ou à la date antérieure prévue au contrat. Exiger un compte de résultat propre à la concession, comparable à celui de l'exercice précédent, assorti des clés d'imputation des charges indirectes, de l'état des investissements et du renouvellement, de l'inventaire des biens, des engagements financiers, des tarifs, des recettes d'exploitation et des indicateurs de qualité.

Rapprocher ces données de la comptabilité générale du délégataire et obtenir les justificatifs nécessaires. Faire examiner le rapport par les services financiers, techniques et juridiques et consigner les écarts dans une note de contrôle. En cas d'insuffisance, demander formellement sa régularisation puis appliquer, si nécessaire, les pénalités ou mesures prévues au contrat. Présenter à l'assemblée le rapport définitif, l'analyse des services et le suivi des observations antérieures.

RECOMMANDATION 5

Formaliser l'exercice et le suivi des mandats de la collectivité dans les sociétés d'économie mixte locales

● Pourquoi cette recommandation ?

Une CRTC a constaté l'absence, la transmission tardive ou l'incomplétude du rapport annuel des représentants d'une collectivité actionnaire, parfois confondu avec le rapport de gestion de la société. Distinct du rapport dû, le cas échéant, par la société concessionnaire, ce document rend compte du mandat et informe l'organe délibérant sur l'activité, la situation financière, la gouvernance et les risques de la société.

Des irrégularités peuvent également affecter la désignation ou l'assiduité des représentants, leurs rémunérations, les déports et les prises de participation. Elles exposent à l'irrégularité d'un avantage, à un conflit d'intérêts ou à la nullité d'une participation. En outre, l'article L1524-5 du CGCT impute à la collectivité la responsabilité civile résultant de ces mandats. Il s'applique aux sociétés publiques locales par l'effet de l'article L1531-1 du CGCT.

● Comment la mettre en œuvre ?

La collectivité doit tenir un tableau actualisé de ses participations, représentants et mandats. Elle vérifie leur représentation dans les statuts, directement ou par l'assemblée spéciale, la régularité de leur désignation, les limites d'âge et leur assiduité. Une charte fixe leurs obligations d'information, d'alerte, de déport et de restitution. Après le renouvellement de l'assemblée, leurs pouvoirs sont limités aux affaires courantes jusqu'à leur remplacement.

Un calendrier organise la remise du rapport, son inscription à l'ordre du jour et le débat annuel à l'issue duquel l'organe délibérant se prononce. Conforme à l'article

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

D1524-7 du CGCT, le rapport présente la société, ses activités et sa gouvernance; ses relations avec la collectivité; les évolutions des statuts, de l'actionnariat et des participations; ses risques, dispositifs de probité et contrôles; l'assiduité et les rémunérations des représentants; sa situation financière et la répartition de son activité. Présenté à l'assemblée spéciale, il est immédiatement communiqué à chacun de ses membres.

Toute rémunération ou tout avantage doit être autorisé par une délibération expresse fixant son plafond et les fonctions qui le justifient. Une procédure de déport couvre notamment l'attribution à la société d'un contrat de la commande publique, d'une aide ou d'une garantie d'emprunt.

Enfin, conformément à l'article L1524-5 du CGCT, l'accord exprès préalable des actionnaires publics concernés est recueilli, à peine de nullité, pour toute prise de participation directe d'une société d'économie mixte locale, pour la constitution des groupements d'intérêt économique visés par cet article et pour les participations indirectes atteignant 10% du capital ou des droits de vote. Les autres participations indirectes sont signalées à la prochaine assemblée délibérante. Les sociétés mentionnées à l'article L1522-6 ne peuvent participer au capital d'une société commerciale.

RECOMMANDATION | 6

Veiller à la conformité des SPL

● Pourquoi cette recommandation ?

Une CRTC a relevé d'importants dysfonctionnements dans la gestion d'une société publique locale (SPL) : gouvernance incertaine, rémunérations inadaptées, prévision financière peu lisible, traitement comptable et achats peu conformes, absence de justification des coûts supportés, modalités opaques de rémunération au titre des concessions. La société avait même modifié ses traités de concession pour intégrer des missions qu'elle n'était pas habilitée à assurer, en contradiction avec le droit de la commande publique.

● Comment la mettre en œuvre ?

La collectivité actionnaire doit mettre en place un contrôle renforcé sur la SPL en s'assurant que :

- la composition du capital est conforme à l'article L1531-1 du CGCT;
- les conventions d'objectifs et les statuts sont en cohérence avec l'objet social et les compétences transférées;
- la rémunération de la SPL est justifiée par des modalités claires, adaptées à l'activité réelle, et conformes aux principes de la commande publique;
- les achats respectent le CCP, en particulier en matière de seuils, durée des marchés et avenants.

RECOMMANDATION | 7

Appliquer à un délégataire de service public les règles de redevance pour occupation du domaine public

● Pourquoi cette recommandation ?

Des CRTC ont observé que des collectivités n'exigeaient pas de leurs délégataires de service public le versement d'une redevance d'occupation du domaine public, pourtant prévue par le CG3P. Cette omission constitue un manque à gagner pour la collectivité et une rupture d'égalité entre les opérateurs.

● Comment la mettre en œuvre ?

Lorsqu'une délégation de service public emporte occupation du domaine public, la convention ou le titre domanial fixe la redevance due dans les conditions des articles L2125-1 et suivants du CG3P. Son montant est justifié par les avantages procurés au titulaire, comptabilisé et recouvré. Le suivi figure dans le contrôle annuel du contrat et, le cas échéant, dans l'analyse présentée avec le rapport prévu à l'article L1411-3 du CGCT.

RECOMMANDATION | 8

Transmettre au comité régional de l'habitat et de l'hébergement le bilan annuel de mise en œuvre du programme pluriannuel d'intervention (PPI) de l'établissement public foncier

● Pourquoi cette recommandation ?

Conformément à l'article L321-6 du code de l'urbanisme, tout établissement public foncier est tenu de transmettre, avant le 1er juillet de chaque année, un bilan de mise en œuvre de son programme pluriannuel d'intervention (PPI) au comité régional de l'habitat et de l'hébergement (CRHH). Une CRTC a observé que certains établissements s'en dispensaient ou remplaçaient ce rapport par des tableaux de bord internes ou des réponses à des questionnaires parlementaires.

L'absence de ce bilan annuel empêche la tutelle de suivre l'avancement des engagements, la consommation des crédits et l'efficacité des interventions.

● Comment la mettre en œuvre ?

L'établissement public foncier doit structurer un rapport annuel conforme aux prescriptions de l'article L321-6 du code de l'urbanisme, retraçant les opérations engagées, les résultats obtenus, les indicateurs suivis (logement, étalement urbain, centres-bourgs, stock foncier, etc.), ainsi que les moyens mis en œuvre. Ce document doit être transmis au comité régional de l'habitat et de l'hébergement et présenté à son conseil d'administration. Il peut être préparé à partir des outils de suivi déjà utilisés (tableaux de bord internes) à condition d'y intégrer les éléments qualitatifs nécessaires.

RECOMMANDATION | 9

Adopter un règlement d'intervention consolidant les règles de portage foncier de l'établissement public foncier

● Pourquoi cette recommandation ?

L'intervention d'un établissement public foncier doit reposer sur des priorités, des critères d'éligibilité et des règles de portage clairement définis. À défaut, les décisions peuvent manquer de lisibilité, de cohérence et de traçabilité entre les opérations soutenues.

● Comment la mettre en œuvre ?

Le conseil d'administration doit adopter un règlement d'intervention définissant les priorités, les bénéficiaires, les durées de portage, les modalités de sortie, la tarification, le partage des risques et le traitement des dérogations. Un tableau de suivi doit retracer chaque opération et son respect des critères.

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

RECOMMANDATION | 10

Conclure un contrat d'objectifs et de moyens entre un OPH et sa collectivité de rattachement

● Pourquoi cette recommandation ?
Une CRTC a relevé qu'un office public de l'habitat (OPH) n'avait pas conclu de convention d'utilité sociale (CUS) avec l'État, comme le prévoit la loi du 25 mars 2009. Cette convention fixe les orientations en matière de politique sociale, de qualité de service et de gestion patrimoniale. L'office dispose certes d'un plan stratégique de patrimoine (PSP), document obligatoire au titre de l'article L411-9 du code de la construction et de l'habitation (CCH), mais celui-ci reste interne. Aucun document ne formalise ses engagements à moyen terme vis-à-vis de son autorité de rattachement, en l'occurrence le département. Cette carence nuit à la lisibilité des priorités, à la coordination des politiques de l'habitat, et au suivi de la performance de l'OPH.

● Comment la mettre en œuvre ?
En complément des obligations légales, il est fortement recommandé que l'OPH conclue avec son département un contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM). Ce document cadre les engagements réciproques : il décline les objectifs de production, de réhabilitation et de gestion locative, ainsi que les indicateurs de suivi, les moyens mobilisés et les modalités d'évaluation. Il assure la cohérence entre la stratégie du bailleur et les orientations du programme local de l'habitat (PLH), dans une logique de transparence, de pilotage partenarial et d'optimisation de l'action publique en faveur du logement social.

RECOMMANDATION | 11

Mettre en place une convention d'utilité sociale et en assurer le suivi

● Pourquoi cette recommandation ?
Une CRTC relève qu'une convention d'utilité sociale entre l'OPH et l'État n'a pas été signée, malgré plusieurs années de négociations. En l'absence de ce document, l'établissement ne peut pas rendre compte de ses engagements ni faire l'objet d'une évaluation de sa performance sociale.

● Comment la mettre en œuvre ?
Conformément à l'article L445-1 du code de la construction et de l'habitation, l'organisme conclut avec l'État une convention d'utilité sociale d'une durée de six ans. Elle fixe notamment des engagements en matière de gestion sociale, de politique patrimoniale et de qualité de service. L'article R445-2-8 prévoit une évaluation trois ans après la signature et une évaluation à l'issue de la convention. Un suivi interne annuel demeure recommandé pour anticiper les écarts, mais il ne doit pas être présenté comme un rapport annuel légalement dû au préfet.

RECOMMANDATION | 12

Élaborer un plan stratégique du patrimoine

● Pourquoi cette recommandation ?
Un OPH gérant plus de 30000 logements ne disposait pas d'un plan stratégique du patrimoine formalisé. L'absence d'un tel document prive les administrateurs d'une vision consolidée de l'état du parc, des orientations d'investissement et des besoins de réhabilitation, en méconnaissance de l'article L411-9 du CCH.

● Comment la mettre en œuvre ?
L'office doit élaborer un plan stratégique du patrimoine présentant une analyse du parc selon sa qualité, son attractivité, et sa localisation, ainsi que les perspectives d'évolution à moyen et long terme. Ce document doit inclure les choix d'investissement, les opérations de démolition, réhabilitation ou restructuration, et les priorités de développement. Il doit être approuvé par le conseil d'administration et mis à jour régulièrement.

RECOMMANDATION | 13

Donner au conseil d'administration d'une SEM la capacité d'exercer son pouvoir de contrôle

● Pourquoi cette recommandation ?
Une CRTC a constaté que, dans une société d'économie mixte dédiée à la distribution d'électricité, le pouvoir exécutif bénéficiait de prérogatives étendues, sans contrôle effectif du conseil d'administration. Celui-ci ne disposait pas d'une feuille de route stratégique, n'exerçait pas de veille sur les décisions structurantes, et ne recevait pas les informations financières nécessaires. Les administrateurs, peu impliqués, n'ont pas assumé pleinement leurs responsabilités. De plus, l'article L1524-5 du CGCT impose que les représentants des collectivités rendent compte annuellement de leur mandat au sein de la société, ce qui n'a pas été respecté.

● Comment la mettre en œuvre ?
Il convient de doter le conseil d'administration d'un mandat clair, traduit dans une feuille de route stratégique fixée en début de mandat. Les administrateurs doivent recevoir une information complète, régulière, sincère et prospective sur les orientations, la gouvernance et les projets. Le président et le directeur général doivent être tenus de présenter annuellement un rapport stratégique. Le rapport d'activité des administrateurs publics, prévu à l'article L1524-5 du CGCT, doit être adressé à leur collectivité d'origine.

RECOMMANDATION | 14

Demander au commissaire aux comptes de formuler une appréciation sur les résultats des concessions d'aménagement

● Pourquoi cette recommandation ?
Une société d'économie mixte d'aménagement (SEM), concessionnaire pour plusieurs collectivités, ne bénéficie pas toujours d'un contrôle externe approfondi sur la sincérité des résultats de ses opérations. La CRTC rappelle que les normes professionnelles applicables aux commissaires aux comptes (notamment les normes NEP 250, 315 et 540) permettent à ces derniers d'émettre une appréciation sur les estimations comptables et les risques liés à la conduite d'opérations complexes.

● Comment la mettre en œuvre ?
L'assemblée générale de la SEM peut demander formellement au commissaire aux comptes d'établir, dans son rapport, une appréciation particulière sur les éléments suivants :
- fiabilité du bilan prévisionnel d'opération ;
- justification du montant des participations à recevoir ;
- évaluation des cessions foncières futures ;

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

• suivi des réclamations des entreprises;
• cohérence entre les évolutions du programme et les résultats financiers prévus.

Cette mission d'éclairage renforcé doit figurer dans la lettre de mission du commissaire aux comptes, dans le respect du code de commerce.

RECOMMANDATION | 15

Assurer la conformité statutaire, la cohérence actionnariale et la gouvernance d'une SEM locale

● Pourquoi cette recommandation ?

Une CRTC a relevé que les statuts d'une SEM active dans l'énergie affichaient un objet social excessivement large, incluant des activités sans lien apparent ni complémentarité (production d'énergie, traitement des déchets, télésurveillance). Cette formulation méconnaît l'article L1521-1 du CGCT, qui impose la complémentarité des activités d'une SEM. Par ailleurs, une commune, pourtant délestée de la compétence chauffage urbain transférée à l'intercommunalité, a conservé 32% du capital sans lien avec ses compétences résiduelles, exposant ainsi la collectivité à des risques juridiques et financiers. Enfin, la composition du conseil d'administration ne reflète plus l'actionnariat réel, ce qui affaiblit la gouvernance.

● Comment la mettre en œuvre ?

Les statuts de la SEM doivent être mis en conformité avec le CGCT en recentrant son objet social sur des activités véritablement complémentaires. Toute collectivité actionnaire doit pouvoir justifier de sa participation au regard de ses compétences. En cas de transfert de compétence, une révision de la répartition capitalistique est à envisager. La composition du conseil d'administration doit refléter la structure de l'actionnariat pour garantir une gouvernance équilibrée, représentative et conforme au droit des sociétés.

RECOMMANDATION | 16

Veiller à la transparence financière d'un syndicat mixte

● Pourquoi cette recommandation ?

Une CRTC a examiné un syndicat mixte ouvert de dimension régionale, regroupant 59 inter-communalités et couvrant plus de 1200 communes. Chargé du déploiement du très haut débit sur près de 90% du territoire régional, ce syndicat n'assurait pas une communication financière satisfaisante. Les obligations de mise à disposition et de publication des documents budgétaires doivent être appréciées au regard des articles L1612-34, L1612-35 et R1612-59 du CGCT, selon le régime applicable à l'établissement.

De plus, le rapport d'activité n'est pas hébergé sur un site sécurisé, ce qui compromet sa conservation et son accessibilité. Le rapport ne permet pas d'évaluer les résultats du projet et n'intègre pas les données financières nécessaires à une lecture éclairée. Les procès-verbaux des comités syndicaux, bien que publiés, ne sont pas triés thématiquement, ce qui en complique la consultation.

● Comment la mettre en œuvre ?

Le syndicat mixte doit mettre à disposition les documents budgétaires et d'activité dans un format clair, structuré et pérenne et, lorsqu'un site internet existe et que les conditions légales sont réunies, les publier conformément aux articles L1612-35 et R1612-59 du CGCT.

La publication des rapports d'activité et l'indexation des procès-verbaux sont considérées comme de bonnes pratiques. Il est recommandé qu'elles incluent un rappel des objectifs stratégiques du syndicat, une présentation synthétique des moyens budgétaires alloués et un bilan des résultats obtenus. Les procès-verbaux méritent d'être indexés ou accompagnés d'un sommaire pour faciliter la recherche d'informations. Cette démarche renforce la redevabilité du syndicat vis-à-vis des collectivités adhérentes et de la population.

RECOMMANDATION | 17

Encadrer strictement la renégociation des contrats de délégation de service public

● Pourquoi cette recommandation ?

Une CRTC a constaté qu'un syndicat mixte avait renégocié un contrat d'affermage conclu avec Orange pour l'exploitation d'un réseau de « très haut débit » (THD), en prolongeant de trois ans une délégation initialement fixée à 17 ans. Cette renégociation, motivée par des retards et la perspective d'augmenter les redevances, a profondément modifié l'économie générale du contrat. Or, la CRTC souligne que ce contrat présentait déjà un déséquilibre initial au profit du délégataire, avec une prise de risque quasi inexistante. La modification, intervenue sans réelle mise en concurrence ni réévaluation globale, est jugée irrégulière, d'autant qu'elle résulte d'un défaut de suivi contractuel de la part de l'autorité délégante.

● Comment la mettre en œuvre ?

Toute renégociation d'un contrat de délégation de service public doit s'inscrire dans le respect du cadre contractuel initial et ne pas remettre en cause son équilibre fondamental. Elle ne saurait compenser les manquements du délégataire. L'autorité délégante doit exercer un suivi rigoureux du contrat, s'appuyant notamment sur un compte de résultat strictement conforme au plan d'affaires initial. Toute évolution significative du contrat doit être justifiée, formalisée, encadrée juridiquement, et ne peut avoir pour effet de priver les usagers ou les finances publiques des garanties prévues initialement.

RECOMMANDATION | 18

Respecter l'indivisibilité du socle de missions proposé aux collectivités et établissements non affiliés

● Pourquoi cette recommandation ?

L'article L452-39 du CGFP permet aux collectivités et établissements non affiliés à un centre de gestion de demander à bénéficier d'un appui technique indivisible à la gestion des ressources humaines. Permettre une souscription isolée à certaines composantes de ce socle méconnaît son caractère indivisible et fragilise les conventions conclues. Cette règle ne concerne pas les collectivités affiliées, qui relèvent du régime propre à leur affiliation.

● Comment la mettre en œuvre ?

Le centre de gestion doit interdire toute adhésion partielle au socle indivisible proposé aux collectivités et établissements non affiliés et régulariser les conventions en cours. Une information claire rappelle le périmètre de l'article L452-39 du CGFP,

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

le tarif applicable et la distinction avec les missions relevant de l'affiliation ou d'autres conventions facultatives.

RECOMMANDATION | 19

Mettre un terme aux missions facultatives exercées en dehors de tout fondement légal ou réglementaire

● Pourquoi cette recommandation ?

Une CRTC a constaté que des centres de gestion exercent des missions facultatives sans base légale explicite, notamment dans les domaines de l'intérim, des archives ou du conseil généraliste.

Ces pratiques contreviennent au principe de spécialité applicable aux établissements publics, selon lequel ceux-ci ne peuvent agir que dans les limites fixées par la loi.

● Comment la mettre en œuvre ?

Le centre de gestion doit procéder à un audit juridique de l'ensemble de ses missions et rattacher chacune à une base légale, à son objet statutaire et à un mode de financement approprié. L'article L452-40 du CGFP autorise notamment, à la demande des collectivités et établissements, toute tâche administrative complémentaire ainsi que plusieurs missions énumérées; les articles L452-41 à L452-48 complètent ce cadre. Une activité ne doit être arrêtée qu'après analyse de ces fondements, et non au seul motif qu'elle ne figure pas littéralement dans une liste fermée.

RECOMMANDATION | 20

Informer sans délai les collectivités affiliées du caractère facultatif de la cotisation additionnelle et du coût réel des missions concernées

● Pourquoi cette recommandation ?

Certaines CRTC ont souligné le manque de transparence autour de la cotisation additionnelle destinée à financer les missions facultatives. Les collectivités affiliées ignorent souvent que cette cotisation est facultative, ainsi que la nature exacte des services qu'elle couvre. Ce défaut d'information porte atteinte à la qualité du consentement à la dépense publique.

● Comment la mettre en œuvre ?

Le centre de gestion doit adresser chaque année à ses collectivités affiliées un document d'information détaillant:

- le caractère facultatif de la cotisation additionnelle;
- la liste précise des missions financées;
- et le coût réel de chacune.

Cette information doit être renouvelée annuellement à l'occasion de l'appel à cotisation, accompagnée si besoin d'une délibération explicite du conseil d'administration.

RECOMMANDATION | 21

Maintenir le caractère volontaire de l'adhésion des communes à une agence technique départementale

● Pourquoi cette recommandation ?

Créée sur le fondement de l'article L5511-1 du CGCT, une agence technique départementale (ATD) est un établissement public administratif mis en place par un département pour fournir une assistance technique, juridique et financière aux collectivités du territoire. Une CRTC a constaté qu'une ATD, créée en 2012, avait progressivement élargi ses missions sans mettre à jour son objet statutaire. Par ailleurs, son conseil d'administration ne joue pas pleinement son rôle d'orientation. En matière de gestion, des observations concernent la régularité des délégations de signature, l'usage excessif des certificats administratifs, les règles d'imputation comptable et de présentation des devis et factures. La situation fiscale de l'agence au regard de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) appelle aussi une clarification avec l'administration fiscale. Enfin, bien que son activité soit en croissance, la chambre relève une dynamique budgétaire dégradée: les charges progressent plus vite que les produits, réduisant l'épargne de gestion.

● Comment la mettre en œuvre ?

Le département doit veiller à ce que l'adhésion des communes à l'ATD conserve un caractère pleinement volontaire. L'agence doit actualiser ses statuts pour refléter avec clarté l'ensemble de ses missions. Il convient également de réactiver pleinement les fonctions stratégiques du conseil d'administration. Un renforcement du contrôle interne est indispensable, notamment sur les délégations, la facturation, la régularité comptable et la traçabilité des engagements. Le statut fiscal de l'ATD doit faire l'objet d'un échange formel avec les services des impôts. Enfin, une révision du modèle économique s'impose: les ressources issues des cotisations et des prestations doivent être sécurisées et prévues statutairement, dans une trajectoire budgétaire soutenable.

RECOMMANDATION | 22

Soumettre un établissement public industriel et commercial à des contrôles de conformité rigoureux

● Pourquoi cette recommandation ?

Une CRTC a examiné un établissement public industriel et commercial (EPIC) municipal, créé en 2013 pour gérer une salle polyvalente accueillant des spectacles et manifestations sportives. L'analyse a révélé de graves lacunes:

- un contrôle interne qualifié de « défaillant »;
- des modalités d'administration peu rigoureuses;
- une définition imprécise des missions, incompatible avec le principe de spécialité applicable aux établissements publics, tel que rappelé par la jurisprudence et l'article L2221-3 du CGCT;
- une prise en charge injustifiée de certaines dépenses par la commune, en contradiction avec le principe d'équilibre budgétaire;
- des faiblesses majeures dans la fiabilité des comptes;
- une information insuffisante des administrateurs et des usagers;
- de multiples irrégularités en matière de commande publique.

La situation financière de l'établissement est par ailleurs jugée très critique.

● Comment la mettre en œuvre ?

Un contrôle de conformité rigoureux de l'EPIC doit porter sur les points suivants:

- l'approbation par le conseil municipal du règlement intérieur de l'établissement (article L2221-3 du CGCT);
- la formalisation d'une stratégie de prévention de la corruption et des conflits d'intérêts comprenant une cartographie des risques et un plan d'action, en cohérence avec les recommandations de l'Agence française anticorruption et, lorsque l'organisme

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

entre dans son champ, avec les obligations de la loi n°2016-1691 du 9 décembre 2016;
• la tenue régulière d'une comptabilité d'engagement conforme aux articles L2342-2 et L2221-5 du CGCT;
• l'établissement d'un inventaire physique des biens cohérent avec les comptes patrimoniaux;
• le respect des règles comptables de rattachement des charges et produits, selon le plan M4;
• la transmission aux administrateurs, avant chaque conseil d'administration, d'une information complète, actualisée et sincère;
• la tenue d'un compte rendu des délégations de commande publique, en application de l'article R2221-23 du CGCT;
• le respect de l'ensemble des règles relatives à la commande publique;
• la présentation régulière, en conseil d'administration, de tableaux de bord retraçant l'activité, les résultats financiers, et l'utilisation des locaux.

9. SYSTÈMES D'INFORMATION, DONNÉES ET CYBERSÉCURITÉ

RECOMMANDATION | 1

Désigner un responsable de la sécurité des systèmes d'information (RSSI)

● Pourquoi cette recommandation ?

L'absence de responsable clairement identifié pour la sécurité des systèmes d'information expose les SDIS à des risques importants de cyberattaque, de perte de données ou de dysfonctionnements opérationnels. Cette carence est contraire aux recommandations de l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI).

● Comment la mettre en œuvre ?

Le SDIS doit désigner un responsable de la sécurité des systèmes d'information, rattaché à la direction générale. Celui-ci sera chargé de piloter la politique de sécurité informatique, d'assurer la conformité réglementaire et d'organiser les audits de vulnérabilité. Cette désignation peut être mutualisée avec d'autres entités publiques.

RECOMMANDATION | 2

Mettre en conformité les traitements de données personnelles et contrôler le respect des obligations de protection et de sécurité

● Pourquoi cette recommandation ?

Une gouvernance incomplète des données personnelles, l'absence d'inventaire des traitements ou des mesures de sécurité insuffisantes exposent les personnes, la collectivité et ses établissements à des violations de données, à des atteintes aux droits et à un risque contentieux ou de sanction.

Certaines chambres ont observé que les SDIS ne disposent pas de registre des traitements à jour, de procédure d'exercice des droits, ni de politique formalisée de gestion des données. Cela contrevient au règlement (UE) 2016/679 et à la loi Informatique et Libertés.

Bien que les contrats de prestations prévoient des clauses relatives au RGPD, une commune n'effectue aucun contrôle effectif du respect de ces obligations par les titulaires des marchés.

Cette carence expose la collectivité à des risques juridiques et financiers importants en cas de violation des données personnelles.

Certaines collectivités ont engagé des campagnes de communication (newsletters, formulaires d'inscription, fichiers presse) sans assurer le respect des obligations du règlement (UE) 2016/679 du 27 avril 2016 (RGPD). Cela expose la collectivité à des sanctions de la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) et à une perte de confiance des usagers.

● Comment la mettre en œuvre ?

Désigner et associer le délégué à la protection des données, tenir le registre des traitements, documenter les bases légales, durées, habilitations, sous-traitants et analyses d'impact, puis adopter un plan de mise en conformité. Organiser des contrôles techniques et organisationnels, traiter les demandes d'exercice des droits, notifier les violations lorsqu'il y a lieu et sensibiliser régulièrement les agents.

Le SDIS doit nommer un délégué à la protection des données, établir un registre complet des traitements, rédiger une politique de protection des données et organiser des campagnes de sensibilisation pour les agents. Les supports métiers doivent intégrer les clauses types exigées par la CNIL.

La commune doit planifier et réaliser des audits réguliers des prestataires sur le respect du RGPD, notamment en matière de sécurité des données personnelles. Ce contrôle peut être intégré dans le plan d'audit interne, en application des articles 32 à 36 du règlement (UE) 2016/679.

La collectivité doit recenser tous les traitements de données à caractère personnel réalisés dans le cadre des actions de communication, mettre à jour le registre des traitements, intégrer des mentions d'information claires sur tous les supports, et désigner un référent RGPD dans la direction de la communication. Une procédure interne doit encadrer la collecte, l'utilisation, la conservation et la suppression des données.

RECOMMANDATION | 3

Formaliser un plan de continuité et de reprise d'activité informatique ainsi qu'une politique de sécurité du système d'information

● Pourquoi cette recommandation ?

L'absence de document stratégique en matière de continuité d'activité (PCA/PRA) et de sécurité informatique compromet la résilience du SDIS en cas de cyberattaque, sinistre ou panne. Cette lacune est contraire aux préconisations de l'ANSSI.

● Comment la mettre en œuvre ?

Le SDIS doit formaliser un plan de continuité et de reprise d'activité, validé par la direction générale, incluant un calendrier de tests réguliers. Une politique de sécurité des systèmes d'information (PSSI) doit également être adoptée, précisant les rôles, procédures, moyens de protection, et niveaux d'alerte.

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

10. COMMUNICATION PUBLIQUE

RECOMMANDATION | 1

Rattacher la direction de la communication à la hiérarchie administrative de la collectivité

● Pourquoi cette recommandation ?

Une CRTC a constaté que la direction de la communication était placée sous l'autorité directe du cabinet du maire. Une telle organisation ne constitue pas, par elle-même, une illégalité expressément énoncée par l'article L121-2 du CGFP, mais elle brouille la séparation entre pilotage politique et autorité administrative sur des agents publics. Elle accroît les risques d'instructions partisanes, de confusion des responsabilités et d'atteinte aux obligations de neutralité et d'impartialité prévues aux articles L121-1 et L121-2.

● Comment la mettre en œuvre ?

La collectivité doit placer la direction de la communication sous l'autorité hiérarchique de la direction générale des services ou d'un directeur sectoriel. Ce repositionnement doit être formalisé dans l'organigramme, validé en comité social territorial, et précisé dans les fiches de poste. Le règlement intérieur doit rappeler la séparation stricte entre fonctions politiques et administratives.

RECOMMANDATION | 2

Mettre fin à l'achat de sondages à connotation électorale

● Pourquoi cette recommandation ?

La chambre relève que certains sondages commandés par des collectivités ont une finalité de communication institutionnelle ambiguë, avec des formulations, des cibles ou des périodes de diffusion laissant craindre un usage électoral. Ces situations sont susceptibles de méconnaître l'article L52-1 du code électoral, interdisant toute campagne de promotion publicitaire des réalisations ou de la gestion d'une collectivité dans les six mois précédant une élection.

● Comment la mettre en œuvre ?

Tout recours à un sondage doit être justifié par un besoin administratif précis, avec une finalité d'évaluation des politiques publiques ou d'amélioration du service rendu. Les contrats doivent préciser les modalités de publication et de restitution. Les sondages doivent faire l'objet d'une validation par la direction juridique et, le cas échéant, être différés ou annulés en période préélectorale.

11. ORGANISATION DES SERVICES PUBLICS

RECOMMANDATION | 1

Délibérer sur le ressort géographique de chaque école publique

● Pourquoi cette recommandation ?

Une CRTC constate qu'une commune n'a pas adopté de délibération fixant le ressort géographique de ses écoles, contrairement aux dispositions de l'article L212-7 du code de l'éducation. Elle observe néanmoins qu'une sectorisation informelle est appliquée. Cette organisation non formalisée engendre plusieurs risques :

- des dérogations sont accordées pour des motifs divers (contraintes professionnelles des parents, rapprochement de fratrie, etc.), mais sans cadre clair et stabilisé ;
- les refus de dérogation ne reposent sur aucun critère objectif, ce qui peut générer des inégalités de traitement entre familles ;
- cette absence de formalisme est de nature à fragiliser la sécurité juridique des décisions d'affectation scolaire et l'équité d'accès au service public de l'éducation.

En conséquence, la CRTC alerte sur les risques d'atteinte au principe d'égalité devant le service public scolaire, en raison d'une sectorisation implicite mais non délibérée par l'organe compétent.

● Comment la mettre en œuvre ?

L'article L212-7 du code de l'éducation impose que, dans les communes disposant de plusieurs écoles publiques, le ressort de chacune d'elles soit fixé par une délibération du conseil municipal ou, en cas de transfert de compétence, par l'organe délibérant de l'établissement public de coopération intercommunale compétent.

Cette sectorisation scolaire doit permettre :

- une répartition équilibrée des effectifs selon la capacité d'accueil des établissements ;
- une prise en compte de la proximité géographique et des impératifs d'aménagement du territoire communal ;
- une garantie de mixité sociale dans la composition des classes.

Pour ce faire, la commune doit :

- établir une carte scolaire fixant le périmètre d'affectation de chaque école ;
- formaliser, dans une délibération, les critères d'affectation et de dérogation, notamment pour assurer l'objectivité et l'équité des décisions ;
- organiser l'instruction des inscriptions en appliquant la sectorisation arrêtée par l'organe compétent sur le fondement de l'article L212-7 du code de l'éducation et en motivant les dérogations selon des critères objectifs et publiés ;
- délivrer un certificat d'inscription signé par le maire mentionnant l'école de rattachement.

RECOMMANDATION | 2

Respecter l'objet statutaire des régies de transport et élaborer un plan local de mobilité en cohérence avec les compétences de l'autorité organisatrice

● Pourquoi cette recommandation ?

Une CRTC a relevé qu'une régie régionale de transport avait été chargée de mettre en œuvre un système billettique incluant des véhicules extérieurs à son réseau, sans comptabilité analytique permettant d'isoler les charges directes, indirectes et de personnel. L'opération, largement pilotée par la région, portait atteinte à l'autonomie de la régie et excédait son objet statutaire. Selon l'article L1221-7 du code des transports, une régie ne peut acheter du matériel pour des tiers ni exercer des missions étrangères à l'exploitation ou à l'organisation de services de transport ou d'activités connexes.

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

Une intercommunalité avait par ailleurs annoncé sans l'engager un document local de mobilité. Hors Île-de-France, l'autorité organisatrice peut élaborer le plan de mobilité simplifié prévu à l'article L1214-36-1 du code des transports; en Île-de-France, le plan local de mobilité relève des articles L1214-30 et L1214-31. L'absence de planification prive le territoire d'une stratégie proportionnée à ses besoins.

● Comment la mettre en œuvre ?

Respecter les statuts et l'autonomie décisionnelle de la régie: la collectivité de rattachement coordonne ou finance son action sans se substituer à ses organes. Doter la régie d'une comptabilité analytique permettant de rapprocher les subventions des coûts réellement supportés. Ne pas lui confier la gestion de matériels ou de services destinés à d'autres opérateurs; toute mutualisation doit être portée par une structure adaptée ou contractualisée dans le respect de la commande publique.

Déterminer ensuite le régime de planification applicable au territoire, puis respecter la procédure de consultation et d'adoption correspondante, sans ajouter d'approbation préfectorale ou d'enquête publique non prévue par les textes. Articuler le plan avec les autres documents pertinents — plan climat, plans de mobilité employeur, schéma cyclable — afin d'assurer la cohérence des politiques de mobilité, de transition écologique et de cohésion territoriale.

RECOMMANDATION | 3

Sécuriser juridiquement la gestion des établissements et dispositifs départementaux de protection de l'enfance

● Pourquoi cette recommandation ?

Une CRTC a relevé de nombreux manquements dans la gestion d'établissements départementaux de l'enfance et de la famille (EPDEF) et dans la mise en œuvre de la politique de protection de l'enfance par plusieurs départements. Dans les établissements dotés de la personnalité morale, des irrégularités concernent le fonctionnement des conseils d'administration, la passation de prestations (ex. restauration), la tenue de la comptabilité (instruction M22), la gestion des régies, le temps de travail, ou encore l'information des usagers (livrets d'accueil, charte des droits).

Dans les services sans personnalité morale, d'autres carences sont relevées: absence d'arrêté de nomination des membres de la commission de surveillance ou non-renouvellement du projet d'établissement.

Par ailleurs, dans le cadre d'un rapport national thématique, des rappels au droit ont été adressés à plusieurs départements concernant:

- l'actualisation du règlement départemental d'aide sociale (article L121-3 du CASF);
- la mise en place de la commission pluridisciplinaire (article L223-1);
- l'activation effective de l'observatoire départemental de la protection de l'enfance (article L226-3-1);
- la formation obligatoire des cadres décisionnaires (articles L226-12-1 et D226-1-1 à -2);
- l'établissement de protocoles avec les partenaires institutionnels (articles L112-5 et L222-5-2), notamment pour l'accès à l'autonomie des jeunes.

Ces défaillances traduisent un défaut de sécurisation juridique et de pilotage des dispositifs, susceptible d'altérer la qualité du service rendu et d'engager la responsabilité du département.

● Comment la mettre en œuvre ?

Les départements doivent s'assurer que leurs établissements et services sont pleinement conformes au droit en vigueur. Cela implique:

- de mettre à jour les actes obligatoires (règlement d'aide sociale, projets d'établissement, arrêtés de nomination);
- de garantir la régularité des pratiques internes (comptabilité, temps de travail, gestion des régies, livret d'accueil);
- d'installer et faire fonctionner les instances prévues par le CASF (commission pluridisciplinaire, observatoire départemental);
- de s'assurer que les cadres compétents ont suivi la formation obligatoire;
- d'élaborer les protocoles de coopération avec les acteurs concernés, pour la prévention comme pour l'accompagnement à l'autonomie;
- de mutualiser les outils de prévention des risques entre les services du département et leurs établissements satellites.

Cette approche intégrée permet d'harmoniser les pratiques, de sécuriser la gouvernance sociale départementale et de renforcer la qualité des prises en charge.

RECOMMANDATION | 4

Mettre fin, en dehors des situations d'urgence, à l'hébergement d'urgence des familles dans des hôtels

● Pourquoi cette recommandation ?

Des CRTC ont observé que certains départements maintiennent durablement des familles dans des hébergements hôteliers, en dehors des situations de mise à l'abri temporaire. Cette pratique méconnaît les dispositions des articles D221-10-1 et suivants du CASF, qui limitent le recours à l'hôtel à des situations exceptionnelles.

● Comment la mettre en œuvre ?

Le département doit recourir prioritairement aux dispositifs d'accueil agréés (foyers, appartements relais, accueils de jour), contractualiser avec les opérateurs sociaux, et mettre en œuvre une gestion de parcours vers un hébergement stable. Le schéma départemental de l'habitat et de l'hébergement doit être actualisé pour intégrer cette priorité.

12. DOMAINES OPÉRATIONNELS ET POLITIQUES PUBLIQUES SECTORIELLES

RECOMMANDATION | 1

Actualiser le montant de la participation forfaitaire versée aux établissements privés sous contrat avec l'État

● Pourquoi cette recommandation ?

Une CRTC a relevé qu'une commune continue d'appliquer un montant de participation forfaitaire de 92 € par élève, fixé par une délibération datant de 1991, pour les enfants scolarisés dans des écoles privées sous contrat situées dans d'autres com-

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

munes. Ce montant, jamais réévalué depuis plus de trente ans, est devenu manifestement insuffisant au regard des coûts réels de scolarisation.

Or, selon la circulaire du ministère de l'Éducation nationale n°2012-025 du 15 février 2012, le principe de parité de traitement entre les écoles publiques et privées impose que la participation de la commune de résidence corresponde aux dépenses de fonctionnement qu'elle aurait engagées si l'élève avait été accueilli dans une école publique.

Dans la situation examinée, la commune ne disposait pas de la capacité d'accueil nécessaire pour ces élèves: la dépense constitue donc une obligation légale. La CRTC estime ainsi que le niveau de contribution effectivement versé, dix fois inférieur au coût réel d'un élève de l'enseignement élémentaire public (913 € en 2016), ne respecte ni les textes en vigueur ni le principe d'équité dans le financement de la scolarité.

● Comment la mettre en œuvre?

Conformément à l'article L442-5-1 du code de l'éducation, une commune est tenue de verser une contribution obligatoire pour les élèves résidant sur son territoire et scolarisés dans des établissements privés du premier degré sous contrat d'association situés dans d'autres communes, dès lors qu'ils y auraient également eu droit dans une école publique.

Afin d'éviter tout manquement à cette obligation, la commune doit:

- réactualiser régulièrement le montant de la participation forfaitaire, par délibération du conseil municipal, sur la base des dépenses réelles de fonctionnement d'un élève scolarisé dans une école élémentaire publique (hors investissement);
- se référer aux données budgétaires les plus récentes, en tenant compte des charges communales comparables supportées pour les écoles publiques;
- appliquer les principes rappelés par la circulaire n°2012-025 du 15 février 2012, notamment en matière de calcul et de justification de la dépense;
- prévoir une procédure de révision périodique, au moins tous les cinq ans, pour ajuster le montant aux évolutions des coûts de scolarisation;
- documenter les motifs de contribution, en s'assurant que les cas relèvent bien des exceptions ouvrant droit à prise en charge obligatoire (absence de capacité d'accueil, rapprochement familial, contraintes professionnelles, raisons médicales).

RECOMMANDATION | 2

Pour les opérations d'aménagement, appliquer rigoureusement les règles de mise en concurrence et renforcer le suivi financier et opérationnel

● Pourquoi cette recommandation?

Une CRTC a relevé des procédures de publicité et de mise en concurrence non conformes ou inadaptées aux exigences de l'article L300-4 du code de l'urbanisme (CU). Une offre retenue ne répondait pas à l'objet initial de la consultation et laissait au promoteur une latitude excessive dans la définition du projet et de ses conditions financières.

Des modifications du plan local d'urbanisme ont également accru la valeur de parcelles cédées à des opérateurs privés sans que les objectifs initiaux d'équipements publics ou de logements sociaux soient respectés. Le suivi insuffisant des concessionnaires a favorisé des dérives programmatiques — réduction du nombre de logements sociaux ou extension de surfaces commerciales — et une captation de la valeur créée au bénéfice de l'opérateur privé. Ces pratiques fragilisent la sécurité juridique et la préservation de l'intérêt général.

● Comment la mettre en œuvre?

Respecter les règles de mise en concurrence prévues à l'article L300-4 du CU, vérifier la conformité des offres à l'objet de la consultation et appliquer rigoureusement les critères annoncés. Établir des cahiers des charges précis fixant les objectifs sociaux et d'équipement, les conditions de cession foncière, les modalités de sous-traitance et les engagements du promoteur.

Toute évolution du plan local d'urbanisme contribuant à une valorisation privée doit répondre à un intérêt général clairement démontré et comporter une contrepartie proportionnée pour la col-lectivité. Suivre chaque opération, notamment chaque concession d'aménagement, au moyen d'indicateurs financiers — coûts, produits, marges — et programmatiques — logements, surfaces et équipements réalisés. Prévoir dans les actes de cession et contrats des obligations vérifiables, des pénalités et, lorsque cela est pertinent, une clause de retour à meilleure fortune. Rendre compte régulièrement de l'avancement et des écarts à l'assemblée délibérante.

RECOMMANDATION | 3

Ajuster la programmation des manifestations et festivités avec la politique d'exonération tarifaire

● Pourquoi cette recommandation?

Une CRTC a relevé que les manifestations culturelles et festivités organisées par une commune représentaient un coût moyen de 2 millions d'euros par an entre 2011 et 2014, soit 13% de ses dépenses à caractère général hors masse salariale. Si certaines de ces manifestations génèrent des recettes, la majorité d'entre elles affichent un taux de couverture insuffisant, qualifié de «faible» par la juridiction financière.

Ce déséquilibre s'explique en partie par la politique tarifaire pratiquée par la commune, fondée sur des exonérations dites «sociales» et une large distribution de billets gratuits. Cette politique n'est cependant pas encadrée par une délibération-cadre: les exonérations sont décidées au cas par cas pour chaque évènement. La distribution des invitations gratuites se fait de manière informelle entre associations, centres sociaux, personnels municipaux, élus, partenaires, presse et prestataires, sans ligne directrice ni évaluation globale.

L'absence de formalisation de cette politique nuit à la transparence de la dépense publique et à la soutenabilité budgétaire de l'activité événementielle, dont les retombées financières sont limitées.

● Comment la mettre en œuvre?

Pour assurer une meilleure maîtrise financière du secteur évènementiel tout en maintenant l'accessibilité des manifestations, la commune doit:

- réaliser une analyse coûts/bénéfices pour chaque manifestation, en intégrant l'ensemble des dépenses (y compris les charges de personnel) et des recettes effectives;
- fixer des objectifs de taux de couverture minimaux adaptés à la nature et à l'impact des différents évènements (par exemple,

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

différencier les animations à vocation sociale ou éducative des évènements à vocation commerciale ou touristique);
• formaliser par délibération une politique tarifaire et d'exonération claire, fondée sur des critères objectifs (publics visés, partenariats, intérêt général, retombées locales), afin de garantir l'équité de traitement et la lisibilité des choix opérés;
• adapter la programmation des manifestations à ces objectifs économiques, en modulant l'ampleur, la fréquence ou le format des évènements selon leur rentabilité ou leur pertinence sociale et territoriale;
• suivre annuellement l'équilibre économique du secteur, à l'aide d'un tableau de bord analytique incluant les recettes par manifestation, les coûts directs et indirects, et les montants d'exonérations consenties.

Une telle démarche permettrait à la commune d'articuler plus efficacement ses objectifs sociaux, culturels et budgétaires, en inscrivant son action évènementielle dans une stratégie soutenable et transparente.

RECOMMANDATION 4

Réaliser une nouvelle analyse des besoins sociaux du territoire

● Pourquoi cette recommandation ?
L'analyse des besoins sociaux prévue à l'article R123-1 du code de l'action sociale et des familles est un outil de pilotage des centres communaux et intercommunaux d'action sociale. Elle fait l'objet d'un rapport présenté au conseil d'administration dans l'année civile suivant chaque renouvellement général des conseils municipaux; des analyses complémentaires peuvent être réalisées les années suivantes. Cette obligation ne s'applique pas, sur ce fondement, aux conseils départementaux.

● Comment la mettre en œuvre ?
La collectivité doit engager une démarche participative, associant les partenaires sociaux, les associations et les usagers, pour dresser un diagnostic actualisé des besoins en matière de solidarité, d'insertion, de santé et de logement. Cette analyse doit être synthétisée, géolocalisée, et exploitée dans le cadre de la programmation des politiques sociales (plan d'action, contrats territoriaux, etc.).

RECOMMANDATION 5

Adopter un programme départemental d'insertion et un pacte territorial d'insertion conformément au code de l'action sociale et des familles

● Pourquoi cette recommandation ?
L'article L263-1 du code de l'action sociale et des familles impose au département d'adopter un programme départemental d'insertion. L'article L263-2 prévoit la conclusion d'un pacte territorial pour l'insertion associant les partenaires concernés. L'absence ou l'obsolescence de ces documents nuit à la coordination des actions destinées notamment aux bénéficiaires du revenu de solidarité active.

● Comment la mettre en œuvre ?
Le département doit adopter un PDI définissant les priorités, les publics cibles, les dispositifs et les moyens mobilisés. Ce programme doit être décliné territorialement à travers des PTI négociés avec les partenaires de l'emploi, de la formation, de la santé et du logement. Le PDI et les PTI doivent intégrer des indicateurs de suivi et faire l'objet d'un bilan annuel présenté à l'assemblée départementale.

RECOMMANDATION 6

Respecter la répartition des compétences entre collectivités en matière de politiques économiques

● Pourquoi cette recommandation ?
Une répartition insuffisamment maîtrisée des compétences économiques peut entraîner des interventions redondantes, une dispersion des financements et une moindre lisibilité pour les bénéficiaires. La sécurisation du rôle de chaque niveau de collectivité est donc nécessaire.

● Comment la mettre en œuvre ?
Il convient de cartographier les compétences, les schémas applicables, les aides et les opérateurs, puis de soumettre les interventions à une revue juridique et financière. Les conventions doivent préciser les responsabilités et les financements; les doublons doivent être supprimés ou organisés dans une gouvernance partagée.

RECOMMANDATION 7

Attribuer au moins 25 % des logements sociaux situés hors des quartiers prioritaires aux demandeurs les plus modestes

● Pourquoi cette recommandation ?
Une CRTC a constaté qu'un office public de l'habitat ne respectait pas les objectifs d'attribution aux publics les plus défavorisés en dehors des quartiers prioritaires. L'article L441-1 du CCH, issu de la loi du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté, impose que:
• au moins 25% des attributions hors quartiers prioritaires de la politique de la ville soient réservées au quart des demandeurs les plus modestes;
• et qu'au moins 50% des attributions en quartier prioritaire bénéficient à des ménages situés hors de ce quart le plus pauvre.

● Comment la mettre en œuvre ?
L'office doit adapter ses règles d'attribution, suivre les profils des demandeurs, et produire des bilans annuels de répartition. Il doit se coordonner avec les établissements publics de coopération intercommunale compétents en matière d'habitat et aligner sa politique d'attribution sur les objectifs du PLH. Des outils de suivi statistique doivent permettre de vérifier le respect des seuils légaux.

RECOMMANDATION 8

Actualiser le règlement intérieur de la commission d'attribution des logements et d'examen de l'occupation des logements conformément aux articles L441-1 et R441-9 du code de la construction et de l'habitation

● Pourquoi cette recommandation ?
Une CRTC a constaté que le règlement intérieur d'une commission d'attribution des logements et d'examen de l'occupation des logements (CALEOL), bien que récemment modifié, demeurait incomplet ou imprécis. Il ne mentionnait pas toutes les catégories de personnes auxquelles les logements sociaux doivent être attribués prioritairement, ne fixait pas un quorum suffisamment précis et ne prévoyait

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

ni la présentation à la commission d'un bilan annuel des attributions ni la prise en compte du système local de cotation des demandes. Sa composition omettait également un membre à voix consultative, tandis qu'il autorisait la participation de personnes non prévues par les textes. Le règlement comportait enfin une procédure dématérialisée d'urgence insuffisamment encadrée.

Ces lacunes fragilisent la régularité et la collégialité des décisions et peuvent nuire à l'égalité de traitement des demandeurs. L'article L441-1 du code de la construction et de l'habitation définit les critères de priorité applicables et impose leur prise en compte dans la désignation des candidats et l'attribution des logements. L'article R441-9 encadre la composition et le fonctionnement de la commission, la fixation du quorum, la présentation d'un bilan annuel et la publicité du règlement.

● Comment la mettre en œuvre ?

Le conseil d'administration ou de surveillance doit adopter une nouvelle version du règlement après avoir vérifié, dans une grille de conformité, l'ensemble des dispositions législatives, réglementaires et conventionnelles applicables. Le règlement précisera notamment :

- la composition de la commission, les membres disposant d'une voix délibérative ou consultative et les conditions de leur représentation ;
- le quorum, les modalités de vote, la traçabilité des délibérations et la périodicité des réunions ;
- les critères de priorité actualisés de l'article L441-1, les orientations intercommunales et le système de cotation applicable ;
- les conditions strictes d'un éventuel examen dématérialisé des dossiers ;
- la présentation à la commission d'un bilan annuel des attributions et le compte rendu annuel de son activité au conseil d'administration ou de surveillance ;
- les modalités de publication du règlement, incluant sa mise en ligne.

Une veille juridique formalisée doit conduire à réexaminer le règlement après toute modification du code, du plan partenarial de gestion de la demande, de la convention intercommunale d'attribution ou du système de cotation. Les membres et les agents préparant les dossiers doivent être informés de chaque actualisation.

RECOMMANDATION | 9

Transmettre avant le 28 février de chaque année à l'ensemble des réservataires le bilan annuel des logements proposés et attribués prévu à l'article R441-5-1 du code de la construction et de l'habitation

● Pourquoi cette recommandation ?

Une CRTC a constaté qu'un organisme bailleur n'était pas en mesure de produire, à partir de ses bases de données, un bilan annuel complet par réservataire. Les documents disponibles ne permettaient ni de mesurer l'évolution de la part des différents réservataires dans les attributions ni de connaître les caractéristiques des logements proposés et attribués au titre de chaque contingent. Des bilans partiels ou semestriels ne satisfont pas à l'obligation réglementaire.

Cette carence nuit au pilotage de la gestion en flux des réservations. Elle empêche les partenaires de vérifier la réalisation de leurs objectifs, d'identifier les écarts et, si nécessaire, d'ajuster les conventions de réservation. L'article R441-5-1 du code de la construction et de l'habitation impose au bailleur de transmettre, avant le 28 février, un bilan portant sur l'année précédente et ventilé par réservataire, typologie de logement, type de financement, localisation en ou hors quartier prioritaire de la politique de la ville, commune et période de construction.

● Comment la mettre en œuvre ?

L'organisme doit définir un référentiel unique des données nécessaires au bilan et rendre obligatoire leur renseignement dans le système d'information dès la proposition du logement et jusqu'à son attribution définitive. Les données du système national d'enregistrement, du logiciel de gestion locative, des conventions de réservation et des procès-verbaux des CALEOL doivent être rapprochées à la clôture de l'exercice.

Une procédure annuelle précisera les responsabilités, le calendrier et les contrôles à effectuer. Elle prévoira une extraction automatisée par réservataire, la vérification de l'exhaustivité des champs, le rapprochement du nombre de logements proposés et attribués, le traitement des doublons et le contrôle des ventilations réglementaires. Le bilan doit être validé suffisamment tôt pour être adressé à tous les réservataires avant le 28 février, avec conservation de la preuve de transmission.

Sur les territoires visés par l'article R441-5-1, le bilan doit également être transmis à l'autorité intercommunale ou métropolitaine compétente, puis soumis à la conférence intercommunale du logement ou à la conférence du logement de Paris avant le 31 mars.

RECOMMANDATION | 10

Réviser sans délai le SDACR et les documents de pilotage associés

● Pourquoi cette recommandation ?

Dans un département du Centre de la France, le schéma départemental d'analyse et de couverture des risques, non révisé depuis 2014, ne reflétait plus les réalités démographiques, territoriales, technologiques et climatiques. Cette absence d'actualisation, également constatée pour d'autres documents de pilotage, méconnaît les articles L1424-6-1 et L1424-7 du CGCT et affaiblit la gouvernance opérationnelle du service départemental d'incendie et de secours.

● Comment la mettre en œuvre ?

Une procédure de révision complète du SDACR doit être engagée sur la base d'une analyse actualisée des risques et selon les principes de la circulaire du 29 juillet 2011. Une concertation étroite avec les acteurs locaux (préfet, collectivités) est indispensable. L'ensemble des documents de pilotage doit être mis en cohérence avec le nouveau schéma, et le conseil d'administration doit être informé de l'avancement pour en garantir l'appropriation collective.

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

LA PERFORMANCE

Gestion stratégique des ressources humaines **p. 56**

Performance de l'achat public et maîtrise des prestations externalisées **p. 58**

Stratégie budgétaire, prospective et soutenabilité financière **p. 61**

Comptabilité analytique et connaissance des coûts **p. 63**

Gouvernance, pilotage et évaluation **p. 66**

Contrôle interne, gestion des risques et continuité d'activité **p. 68**

Stratégie patrimoniale et maîtrise d'ouvrage publique **p. 71**

Pilotage des organismes associés et des délégataires **p. 74**

Transformation numérique et gouvernance des données **p. 81**

Stratégie et efficience de la communication publique **p. 84**

Organisation, qualité et efficience des services publics **p. 85**

Performance des politiques publiques sectorielles **p. 89**



Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

Les recommandations liées à la performance

1. GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

RECOMMANDATION | 1
Définir de manière réaliste la nature des recrutements à opérer

● Pourquoi cette recommandation ?
Une CRTC observe que le recours à des agents non titulaires pour des fonctions permanentes reste important, malgré les possibilités de régularisation. Dans certaines collectivités, cette situation découle d'un défaut d'anticipation des besoins réels ou d'un usage non maîtrisé des contrats courts, contribuant à la précarité de l'emploi public et à une gestion peu efficiente des effectifs.

● Comment la mettre en œuvre ?
Il est recommandé de procéder à une analyse préalable et rigoureuse des besoins des services avant tout recrutement. Cette démarche implique de mieux encadrer les recours aux agents contractuels, en s'assurant du respect des fondements légaux et des durées autorisées. Une régularisation progressive peut être engagée pour les emplois pérennes occupés par des non-titulaires depuis plusieurs années.

RECOMMANDATION | 2
Formaliser un plan d'action en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) d'un OPH

● Pourquoi cette recommandation ?
Une CRTC souligne que les enjeux de GPEC sont particulièrement importants pour un OPH de plus de 30 000 logements. D'ici 2028, 82 salariés atteindront l'âge de la retraite, dans un contexte de métiers en tension. En l'absence d'un plan d'action structuré, l'anticipation des départs, la transmission des compétences et la politique de recrutement restent insuffisamment organisées. Cela fragilise la continuité du service public et l'adaptation aux nouveaux défis (transition énergétique, outils numériques, proximité avec les locataires).

● Comment la mettre en œuvre ?
L'OPH doit élaborer un plan GPEC articulé avec ses objectifs stratégiques. Ce plan devra :
- identifier les métiers sensibles et en transformation ;
- anticiper les départs et les besoins de remplacement ;
- définir les actions de formation, de mobilité interne et de recrutement ;
- renforcer l'attractivité de l'établissement.

Ce plan d'action, régulièrement actualisé, doit être validé par le conseil d'administration et suivi par des indicateurs partagés avec les directions opérationnelles et les représentants du personnel.

RECOMMANDATION | 3
Piloter la masse salariale des heures supplémentaires

● Pourquoi cette recommandation ?
Des dépassements récurrents des plafonds d'heures supplémentaires sont constatés, parfois sans justification formelle, ni compensation préférentielle en temps. Une priorité donnée à la rémunération plutôt qu'à la récupération alourdit les charges de personnel et traduit une organisation du travail insuffisamment optimisée.

● Comment la mettre en œuvre ?
Le pilotage des heures supplémentaires suppose :
- une limitation des volumes indemnisés, sauf nécessité avérée ;
- un équilibre en faveur des récupérations ;
- une mise en conformité des effectifs budgétaires avec les besoins réels.

L'instauration d'un suivi mensuel par les encadrants, adossé à un contrôle interne, permettra de prévenir les dérives et d'ajuster les effectifs en fonction des charges réelles de travail.

RECOMMANDATION | 4
Refondre le régime indemnitaire de la collectivité dans un document unique

● Pourquoi cette recommandation ?
Dans plusieurs collectivités, les régimes indemnitaires sont dispersés entre divers actes ou usages, parfois non formalisés, et leur modulation manque de transparence. Cela compromet l'équité entre agents et nuit à la lisibilité de la politique de rémunération, en infraction possible avec les règles du RIFSEEP (article L714-4 du CGFP).

● Comment la mettre en œuvre ?
Il est recommandé d'adopter un acte unique regroupant l'ensemble des composantes du régime indemnitaire (IFSE, CIA), en précisant les plafonds, les critères de modulation, les fonctions éligibles, et les modalités d'évolution. Cet acte doit faire l'objet d'une délibération après avis du comité social territorial, conformément aux exigences du cadre statutaire.

RECOMMANDATION | 5
Fiabiliser l'ensemble des données intégrées dans le logiciel de gestion des ressources humaines

● Pourquoi cette recommandation ?
Des écarts significatifs entre les effectifs figurant dans les documents budgétaires et ceux extraits des systèmes d'information en matière de ressources humaines ont été relevés. Des agents contractuels sortis

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

des effectifs demeurent enregistrés, faute de mise à jour, ce qui affecte la fiabilité des tableaux de bord, la sincérité budgétaire et la capacité d'anticipation.

● Comment la mettre en œuvre ?
La collectivité doit renforcer la qualité des données saisies dans son système d'information des ressources humaines. Il est nécessaire de mettre en place des procédures de vérification régulière, de former les agents en charge de la saisie, et de croiser les données relatives aux ressources humaines avec celles issues de la paie et du budget. Ce travail constitue un préalable indispensable à toute stratégie de gestion prévisionnelle ou de transparence externe.

RECOMMANDATION | 6

Prévoir un bilan rétrospectif des recrutements, un plan de mobilité des agents et un plan prévisionnel de départs à la retraite

● Pourquoi cette recommandation ?
Une chambre relève qu'une grande ville, bien qu'ayant entrepris une démarche de gestion prévisionnelle (GPEEC), s'est limitée à un état des lieux des métiers et à des outils partiels. L'absence de plans opérationnels (mobilité, promotion, départs) empêche d'anticiper les besoins en matière de ressources humaines à moyen terme, limitant les marges d'ajustement.

● Comment la mettre en œuvre ?
Il est recommandé de structurer l'approche de la GPEEC autour de plusieurs outils complémentaires :

- un répertoire actualisé des emplois et des fiches de poste ;
- une commission d'analyse du devenir des postes vacants ;
- des tableaux de prévision des départs à la retraite ;
- un plan de recrutement, de mobilité et de promotion interne.

L'ensemble doit couvrir des horizons de deux à trois ans, et être piloté par la direction des ressources humaines en lien avec les services opérationnels.

RECOMMANDATION | 7

Mettre en œuvre une gestion électronique des dossiers individuels

● Pourquoi cette recommandation ?
Certaines collectivités ne disposent pas d'un dossier unique complet pour chaque agent. Les documents sont souvent dispersés, partiellement numérisés, ou absents des dossiers papier, ce qui pose des difficultés juridiques en cas de contentieux et nuit à la traçabilité de la carrière.

● Comment la mettre en œuvre ?
La collectivité doit mettre en place un dossier individuel numérique pour chaque agent, incluant les actes de recrutement, les évaluations, la fiche de poste, les formations, et les éléments relatifs à la rémunération. Ce système doit être sécurisé, centralisé et audité régulièrement. Il convient également de formaliser des procédures internes de classement et d'actualisation.

RECOMMANDATION | 8

Piloter la masse salariale en articulant la qualité des recrutements et la fiabilité des outils de suivi

● Pourquoi cette recommandation ?
Le pilotage de la masse salariale ne peut se réduire à un suivi budgétaire global. Il suppose de rapprocher la qualité des recrutements, l'évolution des effectifs, les données de paie et les besoins réels des services afin d'éclairer les arbitrages de gestion.

● Comment la mettre en œuvre ?
La collectivité doit élaborer une trajectoire d'effectifs et de masse salariale articulée avec les besoins de compétences. Un tableau de bord doit rapprocher postes budgétaires, emplois pourvus, recrutements, paie, vacances, rotations et dépenses ; les écarts doivent être analysés avec les directions opérationnelles.

RECOMMANDATION | 9

Adapter l'organisation des services à la trajectoire prévisionnelle des départs à la retraite

● Pourquoi cette recommandation ?
Une vague de départs à la retraite peut provoquer des pertes de compétences, des vacances de postes et des déséquilibres organisationnels si elle n'est pas anticipée. Une trajectoire prévisionnelle permet de préparer les recrutements, la transmission des savoirs et les redéploiements.



Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

● Comment la mettre en œuvre ?
Une cartographie pluriannuelle des départs prévisibles et des compétences critiques doit être établie. Elle doit déboucher sur un plan de succession, de transmission des savoirs, de formation, de mobilité et de recrutement, actualisé chaque année avec les responsables de service.

RECOMMANDATION | 10
Adopter un plan d'action assorti d'objectifs chiffrés pour prévenir et réduire l'absentéisme

● Pourquoi cette recommandation ?
Un absentéisme élevé ou mal documenté pèse sur la continuité du service, les conditions de travail et la masse salariale. Un plan d'action fondé sur des données fiables permet de distinguer les causes et d'adapter les mesures de prévention.

● Comment la mettre en œuvre ?
La collectivité doit fiabiliser les indicateurs par cause, durée et service, puis définir des objectifs, des actions de prévention, des modalités de retour à l'emploi et un accompagnement des encadrants. Les résultats doivent être examinés trimestriellement et le plan révisé selon les effets constatés.

RECOMMANDATION | 11
Formaliser un plan de lutte contre l'absentéisme dans un OPH

● Pourquoi cette recommandation ?
Une CRTC constate un taux d'absentéisme élevé dans un OPH de plus de 30000 logements : 8,2% en 2021, porté à 9,3% en 2022, soit bien au-dessus de la moyenne nationale (7%). Ce phénomène touche particulièrement les métiers de proximité (employés, responsables d'immeuble), confrontés à une pénibilité accrue et à un vieillissement important de la population active. Aucune étude approfondie ni plan structuré n'ont été mis en place pour comprendre ou traiter ce phénomène.

● Comment la mettre en œuvre ?
Un état des lieux détaillé de l'absentéisme doit être établi, incluant :
• les taux, durées moyennes, motifs d'absences (maladie, AT, maternité…) ;
• les facteurs explicatifs (organisation du travail, pénibilité, âge, conditions de travail) ;
• une analyse qualitative des risques professionnels.

Sur cette base, un plan d'action doit être construit, associant prévention, accompagnement du retour à l'emploi, aménagement des postes, actions sur les conditions de travail et dialogue social. Ce plan doit être piloté au plus haut niveau et intégré au projet d'établissement.

2. PERFORMANCE DE L'ACHAT PUBLIC ET MAÎTRISE DES PRESTATIONS EXTERNALISÉES

RECOMMANDATION | 1
Structurer une stratégie d'achat mutualisée, pilotée et outillée, fondée sur la performance et la sécurité juridique

● Pourquoi cette recommandation ?
Dans de nombreuses collectivités, la commande publique souffre d'un manque de structuration globale. Les achats sont réalisés de manière éclatée par les services, sans coordination centrale, ni stratégie commune. L'absence de mutualisation avec d'autres acheteurs publics (intercommunalité, département, syndicats mixtes…) engendre des surcoûts, des redondances et un risque d'irrégularité. Par ailleurs, certaines collectivités disposent bien d'un document-cadre ou d'un guide des achats, mais celui-ci est peu diffusé ou inapplicable faute de système d'information adapté et d'indicateurs de suivi. Le recours fréquent aux achats hors procédure, la méconnaissance des seuils réglementaires et l'absence de pilotage opérationnel affaiblissent la fonction achat, compromettant la soutenabilité de la dépense et la conformité juridique des marchés publics.

● Comment la mettre en œuvre ?
La collectivité doit élaborer une stratégie d'achat à l'échelle de l'ensemble de ses services, selon les principes posés à l'article L2111-1 du CCP. Cette stratégie doit comporter :
• une cartographie des achats par nature et par direction ;
• un plan pluriannuel des marchés permettant d'anticiper les consultations ;
• un système d'information centralisé assurant la traçabilité des procédures, la gestion des seuils et la centralisation des données contractuelles ;
• des indicateurs de suivi (taux de mise en concurrence, proportion de marchés durables, part d'achats mutualisés…) permettant de mesurer les résultats obtenus ;
• la désignation d'un responsable de la politique d'achat, assurant la coordination entre services et partenaires externes ;
• la participation active à des groupements de commandes ou à des conventions de mutualisation avec d'autres acheteurs publics.

Un guide interne, partagé avec les services, doit formaliser cette organisation et les bonnes pratiques à suivre. Sa diffusion doit être accompagnée de formations régulières à destination des agents concernés. Cette stratégie permet de renforcer la sécurité juridique des procédures, la maîtrise des coûts et la performance de l'achat public dans une logique de pilotage et de mutualisation.

RECOMMANDATION | 2
Améliorer le suivi de l'exécution des marchés par le service chargé des achats

● Pourquoi cette recommandation ?
Des chambres ont relevé que des marchés sont prolongés au-delà de leur terme contractuel, sans reconduction formalisée, ou bien exécutés sans contrôle effectif. Le service achats intervient souvent uniquement en phase de passation, alors que le suivi de l'exécution est laissé aux services opérationnels, sans outil commun, ni coordination. Cette défaillance nuit à la régularité budgétaire, à la bonne fin des prestations et à la prévention des litiges.

● Comment la mettre en œuvre ?
La collectivité doit instaurer un dispositif de suivi structuré, incluant :
• l'alerte sur les échéances contractuelles (fin de marché, reconduction, avenant) ;
• un suivi partagé entre le service achats et les services techniques ;

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

• un bilan d'exécution pour chaque marché, analysé a posteriori.

Ce suivi peut s'appuyer sur un tableau de bord accessible aux services et s'inscrire dans une démarche de contrôle interne de la commande publique.

RECOMMANDATION | 3

Mentionner dans les rapports d'analyse des offres les objectifs du schéma de promotion des achats responsables

● Pourquoi cette recommandation ?

L'article L2111-1 du CCP impose de prendre en compte les objectifs de développement durable dans leurs dimensions économique, sociale et environnementale lors de la définition du besoin. L'article L2111-3 organise, pour les acheteurs concernés, le schéma de promotion des achats publics socialement et écologiquement responsables. Des rapports d'analyse muets sur ces objectifs ne permettent pas d'apprécier leur traduction concrète ni de suivre le schéma lorsque celui-ci est obligatoire.

● Comment la mettre en œuvre ?

Chaque rapport d'analyse des offres doit indiquer si le marché intègre une clause sociale ou environnementale, et dans quelle mesure les offres y répondent. Il est recommandé de formaliser cette obligation dans le guide de la commande publique et de suivre son application par des tableaux de bord annuels. Cette démarche permet de consolider les effets du SPASER et d'en garantir la mise en œuvre effective.

RECOMMANDATION | 4

Objectiver et soumettre à l'instance délibérante le choix entre achat et location d'un bien

● Pourquoi cette recommandation ?

Le choix entre l'achat et la location de biens (ex. : véhicules, matériels) a un impact financier important. Sans analyse comparative documentée, ce choix peut s'avérer sous-optimal et contraire à l'intérêt financier de la collectivité.

● Comment la mettre en œuvre ?

Une étude financière préalable doit être réalisée avant tout engagement, comparant les coûts d'investissement, de maintenance, d'assurance, et de valeur résiduelle. Ce comparatif doit être présenté à l'assemblée délibérante pour validation. Les caractéristiques techniques doivent être mentionnées dans le cahier des charges.

RECOMMANDATION | 5

Définir une doctrine partagée et une procédure d'objectivation du recours aux cabinets de conseil

● Pourquoi cette recommandation ?

Un recours décidé au fil de l'eau, sans doctrine ni comparaison avec les ressources internes, favorise la dispersion des commandes, la dépendance aux prestataires et une maîtrise insuffisante des coûts.

Certaines collectivités recourent à des cabinets de conseil pour des prestations génériques, parfois redondantes, sans évaluation préalable de leur utilité ni contrôle de leur exécution. L'absence de procédure d'objectivation expose à des dépenses injustifiées, contraires au bon emploi des deniers publics et à l'optimisation des compétences internes.

Une CRTC constate qu'un département ne dispose pas d'une doctrine formalisée encadrant le recours aux prestations intellectuelles. Ce vide stratégique favorise un usage opportuniste, des surcoûts récurrents, une dépendance aux prestataires et une dilution des compétences internes. Il ne constitue pas, à lui seul, une violation autonome de l'article L2111-1 du CCP, mais il fragilise la définition préalable et complète du besoin exigée par cet article.

Une CRTC relève qu'en l'absence de procédure spécifique, les directions générales adjointes prennent seules l'initiative de recourir à des cabinets de conseil, sans analyse préalable ni justification écrite. Ce fonctionnement expose la collectivité à des dérives et à une mauvaise utilisation des deniers publics.

● Comment la mettre en œuvre ?

Fixer les situations justifiant un appui externe, les niveaux d'autorisation, les critères d'arbitrage et les cas nécessitant une revue de direction. Documenter pour chaque projet le besoin, les solutions internes examinées, la valeur ajoutée attendue, le coût complet, les risques de dépendance et les conditions de sortie.

Toute demande de prestation intellectuelle extérieure doit être précédée d'une fiche de cadrage argumentée, validée hiérarchiquement, précisant le besoin, l'objectif et le champ de la mission. Un bilan de chaque prestation devra être établi et archivé. Le recours au conseil doit être intégré à la stratégie d'achat et inscrit dans le plan de commande annuelle, pour éviter les engagements spontanés non encadrés.

La collectivité doit adopter une doctrine écrite précisant les cas de recours autorisés, l'analyse préalable des besoins, l'identification des compétences internes, et les conditions de validation. Elle doit inclure un suivi budgétaire annuel et un bilan a posteriori des missions.

Cette doctrine, intégrée au guide de la commande publique, renforcera la maîtrise stratégique, budgétaire et organisationnelle du recours au conseil externe.

Une procédure interne doit être définie, intégrant une évaluation systématique des besoins internes, une analyse comparée des coûts, une justification écrite préalable et une validation hiérarchique.

Cette démarche s'inscrit dans les principes du contrôle interne et de maîtrise des risques, et doit être intégrée dans le règlement des achats ou le guide de l'externalisation.

RECOMMANDATION | 6

Formaliser le besoin de conseil et mobiliser en priorité les compétences internes disponibles

● Pourquoi cette recommandation ?

Un besoin imprécis et une connaissance insuffisante des compétences internes conduisent à externaliser des missions qui pourraient être réalisées ou pilotées par les services et rendent l'évaluation des offres plus difficile.

Une CRTC observe que de nombreuses prestations intellectuelles ont été engagées sans qu'aucune note de besoin n'ait été formalisée en amont, contrairement aux procédures internes.

Cette carence fragilise la justification du recours à l'externalisation, nuit à la pertinence des achats et affaiblit la traçabilité des décisions.

Une région justifie régulièrement le recours à des cabinets de conseil par un

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

manque de compétences internes, sans qu'aucun diagnostic formalisé de ses ressources humaines ne soit disponible. Cette méconnaissance contribue à une externalisation par défaut, parfois évitable.

● Comment la mettre en œuvre ?
Cartographier les expertises disponibles, consulter les directions concernées et rédiger une note de cadrage précisant objectifs, périmètre, livrables, calendrier, données accessibles, gouvernance et compétences à associer. Désigner un chef de projet interne et justifier les composantes qui nécessitent effectivement une expertise externe.

La collectivité doit imposer une note de besoin argumentée pour chaque prestation intellectuelle envisagée. Cette formalisation interne n'est pas prescrite comme telle par l'article R2111-1 du CCP, qui concerne les études et échanges préalables avec les opérateurs ; elle constitue un moyen de satisfaire à la définition préalable du besoin exigée par l'article L2111-1 et de documenter l'arbitrage entre ressources internes et achat externe.

La collectivité doit établir une cartographie actualisée des compétences de ses agents, en particulier des cadres A et des experts métiers.

Cet outil, actualisé périodiquement, permet d'identifier les savoir-faire mobilisables, d'éviter les prestations redondantes et d'optimiser l'allocation des ressources humaines. Il relève d'une bonne pratique de gestion et de contrôle interne plutôt que d'une obligation tirée de l'article L1111-1 du CGCT.

RECOMMANDATION | 7

Organiser le transfert, la conservation et la réutilisation des connaissances produites par les prestations intellectuelles

● Pourquoi cette recommandation ?
Sans transfert de compétences ni conservation structurée des livrables, la collectivité perd la mémoire des travaux financés, répète des études et demeure dépendante des prestataires.

Une chambre constate que les marchés de prestations intellectuelles n'intègrent pas, en général, d'exigence de transfert de compétences vers les agents. Cette lacune entretient une dépendance durable aux cabinets de conseil et freine la montée en compétences des équipes internes.

Une chambre souligne que les livrables fournis par les cabinets de conseil ne sont pas centralisés, ce qui entraîne une perte d'information, une absence de capitalisation et un risque de redondance des études.

● Comment la mettre en œuvre ?
Prévoir dans les marchés des livrables réutilisables, des formats ouverts, des séances de transfert et la remise des méthodes, modèles et données. Centraliser les documents dans une base indexée, préciser les droits d'utilisation, désigner les responsables de leur actualisation et vérifier, à la réception, que les équipes internes sont en mesure d'exploiter les résultats.

Dès la rédaction du cahier des charges techniques (CCTP), la collectivité doit prévoir un volet de transfert des savoirs, qui peut prendre la forme de formations, de livrables pédagogiques, de coaching ou de guides méthodologiques.

Cette exigence contribue à l'autonomisation progressive des services.

La collectivité doit créer une base documentaire structurée recensant les livrables (études, diagnostics, rapports…), classés par thème, année, service, et type de prestation. Cette base devra être accessible aux agents autorisés, sécurisée pour les données sensibles, et mise à jour de manière systématique. Elle s'intégrera dans l'environnement documentaire de la collectivité (GED ou intranet), avec un référent désigné pour son administration.

RECOMMANDATION | 8

Évaluer chaque prestation intellectuelle et présenter un bilan annuel consolidé du recours au conseil

● Pourquoi cette recommandation ?
L'absence d'évaluation et de vision consolidée empêche de mesurer la qualité, l'utilité, l'efficience et les effets des prestations de conseil, ainsi que leur concentration par direction ou prestataire.

L'absence d'évaluation formalisée des prestations de conseil ne permet pas d'apprécier leur valeur ajoutée ni d'en tirer des enseignements pour les achats futurs. Cela engendre un risque de reconduction automatique, sans regard critique sur la qualité ou la plus-value des prestations livrées.

Une CRTC constate que les prestations intellectuelles ne font pas l'objet d'évaluations a posteriori systématiques. En l'absence d'un tel dispositif, la collectivité ne peut mesurer ni la qualité du livrable ni son impact sur les politiques publiques, ce qui entrave toute logique d'amélioration continue.

L'absence de bilan consolidé prive les décideurs d'une vision d'ensemble sur les montants engagés, les prestations commandées et leur utilité réelle. Cette lacune nuit à la qualité des arbitrages budgétaires et à la gouvernance des achats publics.

● Comment la mettre en œuvre ?
Évaluer à la clôture de chaque marché l'atteinte des objectifs, la qualité des livrables, le respect des coûts et délais, l'appropriation interne et les résultats obtenus. Consolider annuellement les montants, objets, attributaires, modes de passation, évaluations et suites données, puis présenter ce bilan à la direction générale et à l'assemblée selon des modalités adaptées.

Il convient d'instituer un processus systématique d'évaluation à la clôture de chaque marché de conseil: un rapport de fin de mission, rédigé par le service bénéficiaire, doit rendre compte de l'atteinte des objectifs, de la qualité méthodologique, de l'utilité réelle et des pistes d'amélioration. Ce rapport sera versé au référentiel de la commande publique, partagé entre acheteurs et prescripteurs.

Une procédure formalisée d'évaluation a posteriori doit être instaurée. Elle portera sur la qualité, la pertinence, le respect des délais, et le rapport qualité/prix. Un questionnaire type devra être utilisé par les services bénéficiaires. Les résultats seront capitalisés dans un référentiel partagé, pour guider les futurs choix de prestataires et éviter les reconductions infondées.

La collectivité doit produire chaque année un bilan récapitulant l'ensemble des prestations intellectuelles engagées ou achevées. Ce document mentionnera les montants, les services bénéficiaires, les livrables et une appréciation qualitative. Il devra être intégré au rapport de performance annuel et présenté aux instances de pilotage budgétaire.

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

3. STRATÉGIE BUDGÉTAIRE, PROSPECTIVE ET SOUTENABILITÉ FINANCIÈRE

RECOMMANDATION | 1

Adopter une approche analytique et prospective du budget de la collectivité

● Pourquoi cette recommandation ?

Plusieurs CRTC constatent que l'absence d'analyse consolidée par politique publique nuit à la lisibilité et à la maîtrise du budget. Par exemple, certaines communes imputent leurs dépenses éducatives de manière éclatée entre différentes fonctions (enseignement, centres de loisirs, services généraux), ce qui empêche d'identifier précisément le coût de leur politique scolaire. D'autres collectivités, bien qu'ayant maîtrisé l'évolution de certaines charges (notamment salariales), ont vu leurs charges de gestion croître plus vite que leurs produits. Faute d'anticipation, ces déséquilibres ont été couverts par un endettement croissant et par la réduction du fonds de roulement.

Ce constat souligne l'insuffisance d'une vision d'ensemble et prospective des finances locales.

● Comment la mettre en œuvre ?

La collectivité doit engager une démarche d'analyse budgétaire par politique publique, en adaptant les imputations comptables aux compétences réellement exercées, conformément à l'instruction budgétaire et comptable M57. Elle doit, en parallèle, produire chaque année un exercice de prospective financière pluriannuelle intégrant différents scénarios d'évolution des dépenses, des recettes et de l'endettement. Ce travail suppose une coopération étroite entre les services financiers et les services opérationnels, et peut s'appuyer sur des outils partagés avec le comptable public.

Cette approche analytique et prospective permet d'éclairer les choix d'investissement, d'évaluer la soutenabilité des projets et d'objectiver les ajustements nécessaires sur le pilotage des dépenses de fonctionnement.

RECOMMANDATION | 2

Bâtir des plans prévisionnels de fonctionnement et d'investissement, avec un regard rétrospectif et prospectif

● Pourquoi cette recommandation ?

Des collectivités importantes – notamment des intercommunalités – n'ont ni plan pluriannuel d'investissement (PPI) ni plan prévisionnel de fonctionnement (PPF) formalisés, et ne présentent aucune projection à leur assemblée délibérante. Les orientations budgétaires sont limitées à des tableaux synthétiques, sans mention précise des opérations envisagées ni analyse de leur impact sur la section de fonctionnement.



Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

Ce manque de visibilité nuit à l'évaluation de la soutenabilité financière des projets et à l'appréciation de leur efficacité. L'absence de bilan annuel des investissements empêche en outre le conseil communautaire de disposer d'une vision complète de l'action publique locale.

● Comment la mettre en œuvre ?
La collectivité doit élaborer un PPI et un PPF articulés, présentés et débattus annuellement devant l'assemblée. Ces documents doivent préciser :
• les opérations envisagées (contenu, phasage, financement) ;
• les modalités de financement (fonds propres, fiscalité, endettement) ;
• l'impact prévisionnel sur la section de fonctionnement (charges nouvelles, recettes attendues).

Il est également recommandé d'établir un bilan annuel territorialisé des investissements réalisés. Cette démarche suppose une coopération entre services opérationnels, direction financière et comptable public, afin de produire des analyses pluriannuelles éclairant les choix stratégiques. L'objectif est de garantir la soutenabilité des engagements et de renforcer la transparence de la gestion locale.

RECOMMANDATION | 3

Mettre en cohérence la programmation financière pluriannuelle avec le plan pluriannuel d'investissement et les orientations de la loi de programmation des finances publiques

● Pourquoi cette recommandation ?
Une chambre relève que, dans certaines collectivités, la programmation financière pluriannuelle présentée lors du débat d'orientations budgétaires n'est pas cohérente avec le PPI ni avec les trajectoires de dépenses et d'endettement fixées par la loi de programmation des finances publiques (LPFP). Cette insuffisante articulation ne permet pas de satisfaire pleinement aux exigences de présentation des engagements pluriannuels prévues aux articles L1612-26 et R1612-49. du CGCT.

● Comment la mettre en œuvre ?
Il convient d'actualiser chaque année le PPI afin qu'il soit cohérent avec la programmation financière pluriannuelle et les objectifs de la LPFP. Une présentation consolidée de ces documents doit être intégrée au rapport d'orientation budgétaire. L'identification des projets prioritaires et la construction d'une trajectoire soutenable d'endettement doivent guider les arbitrages politiques et techniques.

RECOMMANDATION | 4

Dégager des économies de fonctionnement

● Pourquoi cette recommandation ?
Dans un contexte de tension budgétaire et de pression sur les ressources locales, certaines collectivités éprouvent des difficultés à dégager de l'épargne brute pour autofinancer leurs investissements. La progression des dépenses de personnel et des charges de gestion constitue un frein majeur à la constitution de marges de manœuvre financières.

● Comment la mettre en œuvre ?
Il est nécessaire de fixer des objectifs d'économies annuels et mesurables. Des leviers doivent être mobilisés : optimisation de l'organisation des services, contrôle des remplacements, mutualisation des fonctions support, réexamen des subventions et prestations facultatives.

Un pilotage rigoureux des charges de fonctionnement conditionne la soutenabilité de l'action publique et la maîtrise de l'endettement.

RECOMMANDATION | 5

Mettre en œuvre un suivi fiable et partagé des autorisations de programme et des crédits de paiement

● Pourquoi cette recommandation ?
L'absence d'un dispositif fiable de suivi des autorisations de programme (AP) et des crédits de paiement (CP) compromet la lisibilité de l'engagement financier, la transparence de l'information et le pilotage pluriannuel des investissements. Des opérations sont engagées sans inscription de CP, d'autres restent ouvertes sans clôture formalisée.

● Comment la mettre en œuvre ?
Le règlement budgétaire et financier doit définir les règles de gestion des autorisations de programme, des autorisations d'engagement et des crédits de paiement dans les conditions prévues aux articles L1612-29, L1612-30 et R1612-51 du CGCT.

Un cadre d'échange entre les services techniques et financiers est nécessaire pour fiabiliser la prévision et l'exécution budgétaire.

RECOMMANDATION | 6

Renoncer à tout nouveau programme d'investissement en cas de fort endettement, sauf exception impérative

● Pourquoi cette recommandation ?
Une CRTC rappelle que, dans une situation de surendettement, toute nouvelle opération d'investissement non impérative peut aggraver le déséquilibre financier. Certaines collectivités ont maintenu une politique d'investissement ambitieuse au prix d'un accroissement non maîtrisé de l'endettement, mettant en péril leur capacité de désendettement à moyen terme.

● Comment la mettre en œuvre ?
Il convient de geler tout nouveau projet d'investissement sauf obligation réglementaire ou situation d'urgence. La collectivité doit établir un moratoire sur les projets non engagés, hiérarchiser les priorités et concentrer les ressources sur la résorption des engagements en cours.

Cette règle de prudence s'inscrit dans une logique de redressement durable.

RECOMMANDATION | 7

Suivre les engagements dans les organismes tiers et les créances à recouvrer

● Pourquoi cette recommandation ?
Certaines collectivités ne disposent pas d'une vision consolidée de leurs engagements vis-à-vis des tiers (organismes associés, partenariats, garanties d'emprunt). Par ailleurs, les restes à recouvrer augmentent, sans dotation aux provisions pour dépréciation, alors que de nombreuses créances sont anciennes et irrécouvrables.

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

● Comment la mettre en œuvre ?
Un état annuel consolidé des engagements hors bilan et des créances à recouvrer doit être présenté à l'assemblée. Il faut constituer les provisions nécessaires conformément à l'article R2321-2 du CGCT. Le suivi peut être intégré dans un tableau de bord partagé avec le comptable public. Une gestion active de ces éléments renforce la fiabilité des comptes et le pilotage financier.

RECOMMANDATION | 8

Organiser un dispositif de suivi des contrats complexes (PPP, BEA, DSP)

● Pourquoi cette recommandation ?
Des collectivités engagées dans des contrats à long terme – partenariats public-privé, baux emphytéotiques administratifs, délégations de service public – n'en assurent pas toujours le suivi juridique et financier régulier. Cela entraîne un déficit d'anticipation sur les risques et les engagements futurs.

● Comment la mettre en œuvre ?
Un inventaire de ces contrats doit être dressé, complété par une fiche de suivi précisant: échéances, indexations, risques juridiques, flux financiers. Des comités de suivi périodiques doivent être institués. Ce suivi contractuel renforce la capacité d'anticipation et de contrôle de la collectivité.

RECOMMANDATION | 9

Rechercher de nouvelles marges de manœuvre financières

● Pourquoi cette recommandation ?
Face aux contraintes pesant sur les ressources, certaines villes doivent concilier désendettement, stabilité fiscale et augmentation des charges subies (énergie, alimentation, masse salariale). Faute de marges nouvelles, elles risquent de devoir réduire leur niveau d'investissement.

● Comment la mettre en œuvre ?
La collectivité doit analyser ses charges de centralité, évaluer les services bénéficiant aux communes voisines et envisager une répartition plus équitable. Elle peut également ajuster sa tarification, rationaliser ses services, et optimiser la gestion de son patrimoine.

L'identification des marges disponibles en fonctionnement constitue un levier essentiel d'adaptation budgétaire.

RECOMMANDATION | 10

Mettre à profit les marges de manœuvre existantes dans les communes dites défavorisées

● Pourquoi cette recommandation ?
Dans certaines communes classées en zone défavorisée, une constate que des marges de manœuvre disponibles (mobilisation du foncier, encadrement des charges, amélioration du recouvrement, activation des dispositifs contractuels de soutien...) sont insuffisamment exploitées. Ce déficit de stratégie conduit à une sous-utilisation des ressources propres, à un recours excessif aux dotations ou à l'endettement, et à une faible visibilité des politiques publiques menées.

● Comment la mettre en œuvre ?
Il convient de procéder à un audit stratégique des leviers disponibles dans la commune: évaluation du foncier mobilisable, analyse de la fiscalité locale, étude des charges de structure, identification des aides mobilisables (dotations, appels à projets, contractualisation). Une planification pluriannuelle des priorités d'action, fondée sur ces marges, doit être élaborée en lien avec les partenaires de l'État et les institutions financières.

Ce cadrage doit favoriser une gouvernance plus autonome et plus dynamique, au service de la résorption des inégalités territoriales.

RECOMMANDATION | 11

Savoir négocier certains paramètres de recettes publiques

● Pourquoi cette recommandation ?
Certaines collectivités, notamment les régions, peuvent exercer une influence significative sur la répartition de certaines ressources (redevances, affectations de fiscalité, part des contributions des usagers...). L'absence de stratégie dans ces négociations entraîne une perte d'opportunité financière et limite la marge de manœuvre budgétaire.

● Comment la mettre en œuvre ?
Il est recommandé de structurer une fonction de veille et d'analyse sur les recettes fiscales et domaniales. Les collectivités doivent se doter de capacités de simulation, suivre les projets législatifs ou conventionnels susceptibles d'affecter leurs ressources, et se préparer aux négociations (avec l'État, les partenaires, ou les opérateurs).

Cela suppose un pilotage budgétaire actif et une capacité d'anticipation sur les ressources disponibles.

4. COMPTABILITÉ ANALYTIQUE ET CONNAISSANCE DES COÛTS

RECOMMANDATION | 1

Mettre en place une comptabilité analytique fiable et adaptée aux activités exercées

● Pourquoi cette recommandation ?
Plusieurs CRTC constatent que la comptabilité budgétaire ne permet pas toujours d'isoler les dépenses, les recettes et les moyens afférents à chaque service, mission, politique ou opération. Sans affectation des charges indirectes et mutualisées, les coûts complets ne peuvent être déterminés de manière fiable.

Cette insuffisance empêche d'apprécier l'équilibre des activités, de comparer leur performance, de justifier les tarifs, cotisations ou remboursements et de détecter des financements croisés. Elle dégrade aussi l'information des élus et des usagers et fragilise les choix de gestion.

Les finalités varient selon les organismes. Pour les déchets, l'article L2224-17-1 du CGCT impose un suivi des coûts par flux et par étape technique. Pour un centre de gestion, la comptabilité analytique distingue les missions obligatoires et facultatives et permet d'adapter les produits perçus à leurs coûts, notamment au regard de l'article L452-26 du CGFP. D'autres CRTC

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

la préconisent pour calculer le coût de revient de l'eau, dresser le bilan annuel d'un festival, suivre un plan vélo ou les flux d'une opération d'intérêt national. Dans le secteur culturel, le format UNIDO sépare les charges de structure de celles liées à l'activité artistique.

● Comment la mettre en œuvre ?
La collectivité ou l'établissement définit, par délibération ou note-cadre, les objectifs, le périmètre et la périodicité du dispositif. Le plan analytique est organisé par centres de responsabilité, activités, prestations, politiques ou opérations, avec un détail proportionné aux décisions à éclairer.

Les charges et produits directs sont affectés à l'activité concernée. Les dépenses de personnel, fonctions support, locaux, véhicules, systèmes d'information, amortissements et autres charges mutualisées sont répartis selon des clés documentées : temps de travail, effectifs, surfaces, kilomètres, volumes, tonnages ou utilisation des équipements. Les recettes sont ventilées sur le même périmètre pour calculer le coût brut, le coût net et le taux de couverture.

Une procédure désigne les responsables de la saisie, de la validation et du contrôle, organise la transmission des données par les services, budgets annexes, syndicats, prestataires ou délégataires et prévient omissions et doubles comptes. Les données sont rapprochées annuellement de la comptabilité générale et le logiciel financier est paramétré pour limiter les retraitements manuels.

Des tableaux de bord présentent les coûts totaux et unitaires, leur financement, leur évolution et les écarts aux prévisions. Présentés à l'assemblée délibérante, ils servent à préparer le budget, fixer les tarifs, évaluer les activités et décider des corrections nécessaires. Les référentiels sectoriels, tels que la matrice des coûts de l'ADEME ou le format UNIDO, sont appliqués lorsqu'ils sont requis ou pertinents.

RECOMMANDATION | 2

Formaliser un contrôle interne et une comptabilité analytique pour sécuriser la gestion

● Pourquoi cette recommandation ?
L'absence de dispositif de contrôle interne et de comptabilité analytique au sein d'un SDIS nuit à la maîtrise des risques financiers et à l'optimisation des ressources. Elle contrevient aux exigences de l'instruction budgétaire et comptable M57 et aux recommandations de l'inspection générale de l'administration. L'établissement se prive ainsi d'une vision consolidée des coûts par activité, nécessaire à un pilotage efficient.

● Comment la mettre en œuvre ?
Le SDIS doit établir une cartographie des risques, définir des procédures de contrôle formalisées et programmer des audits internes. En parallèle, la mise en place d'une comptabilité analytique permettra de ventiler les charges par centre de coût et par type d'intervention. Ces dispositifs devront s'intégrer dans la gouvernance managériale et faire l'objet d'un compte-rendu annuel devant le conseil d'administration.

RECOMMANDATION | 3

Mettre en place une comptabilité analytique annuelle pour connaître les coûts et fonder la tarification des missions d'un centre de gestion

● Pourquoi cette recommandation ?
Sans connaissance fiable des coûts complets par mission, un centre de gestion ne peut apprécier l'équilibre de ses activités, justifier ses financements ni établir une tarification transparente de ses missions facultatives. Les CRTC relèvent des charges mal ventilées, des cotisations reconduites sans analyse, des missions bénéficiant à peu de collectivités et des prestations facturées selon des forfaits sans rapport démontré avec leur coût.

Même lorsqu'un outil analytique existe, son absence d'exploitation peut conduire à maintenir des missions déficitaires ou excédentaires sans justification, à faire supporter certains coûts par d'autres activités et à traiter inégalement les collectivités bénéficiaires.

Pour les missions mentionnées à l'article L452-39 du CGFP et réalisées à la demande d'une collectivité non affiliée, la contribution est limitée par l'article L452-26 au coût réel des missions. Les autres missions facultatives sont financées dans les conditions prévues à l'article L452-30.

● Comment la mettre en œuvre ?
Définir des centres de coûts correspondant aux missions obligatoires et facultatives et établir des règles stables d'affectation des produits, charges directes et charges indirectes. Les inducteurs retenus, tels que le temps consacré, les effectifs, le nombre de dossiers ou les surfaces, doivent être objectivement justifiés.

Les données d'activité et de temps sont fiabilisées, puis rapprochées chaque année de la comptabilité générale. Les comptes analytiques présentent, pour chaque mission, son coût complet, ses recettes, son volume d'activité et son résultat.

Ces résultats sont soumis au conseil d'administration, communiqués aux collectivités affiliées et utilisés pour revoir les cotisations, les tarifs conventionnels, le périmètre des missions et leur niveau de service. Toute tarification forfaitaire doit pouvoir être rapprochée du coût réel et réexaminée régulièrement.

RECOMMANDATION | 4

Mettre en place un outil de suivi analytique du coût du PLUi et le présenter aux élus

● Pourquoi cette recommandation ?
L'absence d'outil de comptabilité analytique empêche une métropole d'évaluer le coût global de son plan local d'urbanisme intercommunal (PLUi). Une CRTC a dû reconstituer elle-même ces données (Etp mobilisés, prestations externes, etc.), constatant également que peu d'indicateurs sont transmis aux instances délibérantes, sauf aux élus siégeant dans les instances techniques. Ce défaut nuit à la transparence et au pilotage stratégique.

● Comment la mettre en œuvre ?
La mise en place d'un outil synthétique de suivi financier du PLUi, incluant les ressources mobilisées (internes et externes), est indispensable. Il doit permettre à l'assemblée délibérante d'apprécier le coût, les délais et les résultats du programme d'urbanisme.

Cette transparence renforcera la légitimité des choix d'aménagement et facilitera le contrôle démocratique.

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

RECOMMANDATION 5

Suivre analytiquement le coût du processus d'instruction

● Pourquoi cette recommandation ?

Une collectivité ne peut estimer ni le coût ni le temps passé par dossier instruit, faute d'outil de comptabilité analytique ou de suivi informatique adapté. Cela nuit à l'objectivation des charges et à l'optimisation des ressources.

● Comment la mettre en œuvre ?

La collectivité doit se doter d'un dispositif de comptabilité analytique croisé avec un outil informatique de suivi budgétaire.

Cela permettra de mesurer précisément le coût du service, de mieux dimensionner les équipes et d'ajuster les moyens alloués.

RECOMMANDATION 6

Clarifier les modalités de partage des coûts de fonctionnement d'un cabinet mutualisé

● Pourquoi cette recommandation ?

Une CRTC relève qu'un cabinet est mutualisé entre une métropole et sa commune-centre sans que les modalités de répartition des charges soient suffisamment explicites. Cette absence de cadre fait courir le risque qu'une collectivité finance des dépenses relevant exclusivement de l'autre.

Elle rend également difficile l'identification du temps consacré à chaque entité, le contrôle des imputations et la vérification de la sincérité des dépenses. La mutualisation ne peut donc reposer sur des répartitions forfaitaires dépourvues de justification ou sur de simples pratiques administratives.

● Comment la mettre en œuvre ?

Vérifier préalablement la base juridique de la mutualisation et délimiter les fonctions effectivement partagées. Une convention approuvée par les organes compétents doit préciser les personnels et charges concernés, les missions réalisées pour chaque collectivité, les critères de répartition, les modalités de remboursement et la périodicité des régularisations. Selon l'organisation retenue, elle peut s'inscrire dans le cadre des services communs prévu à l'article L5211-4-2 du CGCT.

Les clés de répartition doivent être objectives et vérifiables : temps de travail, effectifs mobilisés, surfaces occupées, consommations ou volumes d'activité. Elles sont réexaminées périodiquement à partir des coûts réellement constatés.

Une comptabilité analytique retrace les rémunérations, fournitures, prestations et autres dépenses imputables à chaque collectivité. Les directions financières ou le contrôle de gestion vérifient annuellement la concordance entre les activités, les imputations et les remboursements. Un bilan est présenté aux deux collectivités.

RECOMMANDATION 7

Se doter d'outils permettant de tracer les financements perçus au titre du programme « Action Cœur de Ville » (ACV) et être en mesure de rendre compte précisément de leur emploi

● Pourquoi cette recommandation ?

La chambre relève qu'une commune ne dispose pas d'outils de suivi financier consolidé des actions financées dans le cadre du programme ACV. Les tableaux produits sont incomplets, contradictoires, et ne permettent pas d'identifier précisément les financements reçus, leur affectation réelle ou leur consommation effective.

Cette insuffisance de traçabilité empêche de vérifier l'imputation des charges, les remboursements et le respect de la spécialité de chaque collectivité. Les exigences doivent être déduites de la convention de mutualisation, des délibérations qui l'approuvent et des règles budgétaires et comptables applicables, et non du décret n°2017-279 du 2 mars 2017, qui ne fonde pas à lui seul un régime général de partage des coûts.

● Comment la mettre en œuvre ?

La commune doit mettre en place un outil de suivi budgétaire spécifique au programme ACV, permettant de tracer de manière fiable, projet par projet, l'ensemble des financements perçus (État, Banque des Territoires, Anah, Action Logement, région, etc.) et leur emploi détaillé. Cet outil devra être partagé avec les services financiers mutualisés ville-intercommunalité et intégré aux états financiers annuels.

Un bilan régulier devra être produit pour les partenaires et présenté en comité de projet pour garantir la transparence et la conformité de l'utilisation des fonds.

RECOMMANDATION 8

Suivre, consolider et analyser les dépenses et les recettes liées à l'adaptation au changement climatique

● Pourquoi cette recommandation ?

Des dépenses dispersées entre politiques, budgets et dispositifs de financement ne permettent pas de connaître l'effort réel d'adaptation, d'en apprécier la trajectoire ni de relier les moyens aux résultats.

Une ville a mis en œuvre un « budget vert » à partir de 2021, utilisant une méthode d'évaluation de l'impact de ses dépenses sur la transition climatique. Toutefois, cette démarche ne concerne que le budget municipal, alors que les politiques les plus structurantes relèvent du budget métropolitain. De plus, les dépenses de personnel et de subventions ne sont pas analysées, et aucun état financier consolidé ne permet d'appréhender de manière transversale les investissements consacrés à l'adaptation.

Une CRTC observe qu'une communauté d'agglomération d'environ 100000 habitants et sa ville-centre ne disposent pas d'un budget vert permettant de retracer les crédits mobilisés pour l'adaptation au changement climatique. Les deux collectivités, bien qu'ayant engagé une réflexion sur le sujet, invoquent un cadre normatif encore peu stabilisé pour justifier leur prudence. La présentation actuelle de leur action climatique se limite aux efforts d'efficacité énergétique et de sobriété des consommations. Elle ne permet ni de qualifier l'intérêt environnemental des dépenses, ni de consolider l'information financière utile à la planification des politiques de transition écologique.

● Comment la mettre en œuvre ?

Définir un périmètre et une nomenclature communs, identifier les dépenses, recettes et cofinancements dans les systèmes financiers, documenter les règles de rattachement et produire un bilan annuel consolidé. Relier cette information aux objectifs, indicateurs et risques

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

climatiques afin d'éclairer les arbitrages budgétaires.

La métropole et la commune doivent se doter d'un outil partagé permettant de suivre l'ensemble des dépenses et recettes liées à l'adaptation au changement climatique. Cette consolidation doit porter sur toutes les politiques concernées (urbanisme, mobilité, gestion de l'eau, etc.), inclure une programmation pluriannuelle, et être intégrée aux documents budgétaires stratégiques.

Cela permettra une meilleure orientation des ressources et une gouvernance renforcée de la transition écologique.

Les collectivités doivent adapter leur système d'information financière afin de construire un outil permettant de suivre de manière transversale et consolidée l'ensemble des recettes et des dépenses dédiées à l'adaptation au changement climatique. Cette budgétisation environnementale, en lien avec les objectifs du PCAET, permettra d'éclairer les arbitrages, de rendre compte des efforts engagés, et de mesurer la soutenabilité des projets dans le temps.

Elle contribuera aussi à nourrir le débat démocratique lors des étapes budgétaires.

RECOMMANDATION | 9

Établir un bilan analytique des politiques régionales d'adaptation des stations de montagne

● Pourquoi cette recommandation ?

Une CRTC constate que la région ne produit aucun bilan approfondi de son action dans les stations de montagne. Les documents se contentent d'agréger les montants engagés et les projets soutenus, sans croisement entre les plans montagne et tourisme ni analyse qualitative. Cette carence empêche toute évaluation des effets des aides sur la résilience des territoires.

● Comment la mettre en œuvre ?

La région doit établir un bilan analytique consolidé des aides apportées. Ce bilan doit porter notamment sur:

- le soutien à la production de neige;
- la complémentarité entre les aides des deux plans en matière de diversification touristique;
- la cartographie des équipements implantés à l'échelle des massifs. Il servira de base pour ajuster les priorités de la future génération de plans et rationaliser les engagements financiers selon les perspectives d'enneigement et de fréquentation.

5. GOUVERNANCE, PILOTAGE ET ÉVALUATION

RECOMMANDATION | 1

Éviter une gouvernance trop centralisée et opaque

● Pourquoi cette recommandation ?

Une CRTC observe, dans une commune de plus de 65000 habitants, un système municipal très intégré, concentrant l'essentiel du pouvoir décisionnel entre les mains d'un cercle restreint d'élus et de dirigeants. Cette gouvernance centralisée se double d'une interdépendance financière marquée entre la commune et ses satellites (associations, SEM, autres organismes), sans traçabilité suffisante des flux (avances, subventions, garanties d'emprunt...). L'absence d'information budgétaire exhaustive nuit à la transparence, au contrôle de l'assemblée délibérante et à la compréhension par les citoyens. Ces pratiques génèrent des risques juridiques, financiers et déontologiques, notamment en matière de conflits d'intérêts, de gestion des ressources humaines ou de commande publique.

● Comment la mettre en œuvre ?

La collectivité doit réorganiser sa gouvernance autour de principes de transparence, de traçabilité et de séparation des responsabilités. Elle doit instaurer des dispositifs formalisés de contrôle des satellites (compte-rendu financier, conventions d'objectifs, bilans consolidés) et veiller à une meilleure information de l'assemblée sur les engagements hors budget. Une cartographie des flux financiers croisés avec les entités liées doit être dressée et régulièrement mise à jour. Enfin, il est recommandé de renforcer les dispositifs de prévention des conflits d'intérêts et de garantir la lisibilité des circuits décisionnels.

RECOMMANDATION | 2

Structurer le pilotage stratégique, budgétaire et financier et l'évaluation des politiques publiques

● Pourquoi cette recommandation ?

Une stratégie peu formalisée, des responsabilités diffuses et des outils incomplets rendent les arbitrages moins transparents et empêchent de relier les objectifs, les moyens, les réalisations et les résultats.

Les CRTC constatent que certaines politiques sont reconduites sans évaluation de leur efficacité ou de leur efficience. Les investissements peuvent résulter de la simple addition des demandes des services ou des communes membres, sans hiérarchisation politique ni analyse consolidée de leur soutenabilité.

L'absence de programmation pluriannuelle, de prospective financière, d'indicateurs partagés ou de données consolidées limite la capacité à anticiper les besoins et à mesurer les effets des décisions. Les fonctions de contrôle de gestion, d'audit ou d'évaluation sont parfois sous-dotées, isolées ou dépourvues d'autorité fonctionnelle et d'accès suffisant aux données.

● Comment la mettre en œuvre ?

Définir un cadre de pilotage proportionné à la taille et aux risques de la collectivité, comprenant des objectifs pluriannuels, des responsables, des indicateurs, une trajectoire financière et un calendrier de revues.

Établir un programme pluriannuel d'investissement consolidé intégrant le coût complet des projets, leur financement et leurs charges futures. Des tableaux de bord financiers, humains et opérationnels sont présentés régulièrement à l'exécutif et à la direction générale. Les écarts donnent lieu à des décisions correctrices tracées.

Les politiques prioritaires font l'objet d'évaluations programmées portant sur leurs résultats, leurs effets et leur efficience. Les conclusions sont communiquées aux élus et utilisées dans les arbitrages budgétaires.

La collectivité dote les fonctions de contrôle de gestion, d'audit et d'évaluation de moyens adaptés et organise un dialogue

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

régulier entre direction générale, finances, ressources humaines, commande publique et services opérationnels. Ces fonctions peuvent être mutualisées lorsque la taille de la collectivité le justifie.

RECOMMANDATION | 3

Formaliser et piloter un projet de territoire partagé avec les communes membres

● Pourquoi cette recommandation ?

Un projet de territoire insuffisamment formalisé prive l'intercommunalité d'un cadre commun pour hiérarchiser les priorités, coordonner les politiques publiques et apprécier la cohérence entre compétences, ressources et investissements.

L'exercice partiel de compétences transférées, leur maintien de fait au niveau communal, une définition imprécise de l'intérêt communautaire ou l'absence de transfert des moyens affaiblissent les principes de spécialité et d'exclusivité.

Un projet de territoire ancien, non actualisé ou dépourvu d'objectifs et d'indicateurs favorise des décisions opportunistes et prive l'intercommunalité d'une stratégie partagée.

L'absence de restitution aux conseils municipaux réduit en outre l'information des élus et la lisibilité démocratique de l'action intercommunale.

● Comment la mettre en œuvre ?

Élaborer avec les communes membres un diagnostic partagé, des orientations pluriannuelles, un programme d'actions chiffré et des indicateurs de résultat. Identifier les responsables, les moyens et le calendrier, organiser un suivi annuel devant les instances communautaires et communales, puis actualiser le projet en fonction des résultats et des évolutions du territoire.

L'EPCI doit rapprocher ses statuts du droit applicable et établir, compétence par compétence, une cartographie des actes, services, personnels, biens, contrats, ressources et dépenses.

Il met fin aux exercices communaux irréguliers ou formalise les délégations et conventions expressément permises par la loi. Lorsque l'intérêt communautaire est requis, il est défini dans le délai et selon la majorité prévus pour la catégorie d'EPCI concernée.

Le projet commun mentionné notamment aux articles L5214-1, L5215-1 et L5216-1 du CGCT est élaboré avec les communes membres, actualisé après toute évolution significative du périmètre ou des compétences, puis décliné en priorités, actions, responsables, financements, calendrier et indicateurs évalués chaque année.

En application de l'article L5211-39, le président adresse avant le 30 septembre à chaque maire le rapport annuel d'activité accompagné du compte financier unique; le maire le communique en séance publique au conseil municipal.

Les représentants de la commune rendent en outre compte de l'activité de l'EPCI au moins deux fois par an.

RECOMMANDATION | 4

Clarifier l'organisation, les missions et le rôle des responsables

● Pourquoi cette recommandation ?

Une CRTC constate que, dans certaines collectivités, l'organisation administrative reste trop cloisonnée ou opaque: chevauchements de missions, organigrammes peu lisibles, absence de fiches de postes actualisées. La gouvernance managériale s'en trouve fragilisée, avec des incertitudes sur les responsabilités de chacun, notamment en matière de contrôle, de gestion des risques ou de décision opérationnelle.

● Comment la mettre en œuvre ?

La collectivité doit actualiser et formaliser son organigramme en identifiant clairement:

- les niveaux de responsabilité hiérarchique et fonctionnelle;
- les périmètres de décision déléguée;
- les articulations entre pôles, directions, services et missions transversales.

La clarification des missions passe aussi par l'élaboration de fiches de poste précises, la diffusion d'un annuaire interne des fonctions et la désignation de référents par domaine clé (RH, finances, commande publique, juridique...).

Cette structuration garantit la lisibilité et l'efficience de l'action publique.

RECOMMANDATION | 5

Renforcer les conventions annuelles d'objectifs et de moyens

● Pourquoi cette recommandation ?

Le contrôle externe exercé par certaines collectivités sur leurs organismes associés se limite à la transmission des comptes et à des ratios financiers. Ce suivi minimal ne permet pas d'apprécier le rapport entre les moyens engagés et le service rendu. L'absence de dialogue de gestion structuré empêche toute évaluation consolidée de l'action publique portée par ces entités.

● Comment la mettre en œuvre ?

La collectivité doit renforcer la qualité de ses conventions d'objectifs et de moyens avec les organismes tiers, en instaurant des indicateurs de performance adaptés à chaque structure, un calendrier de dialogue (trimestriel ou semestriel selon l'enjeu), et une comptabilité analytique distinguant les activités.

Ce dialogue doit nourrir les arbitrages budgétaires et contribuer à la maîtrise de la dépense publique.

RECOMMANDATION | 6

Elaborer et adopter en conseil métropolitain un pacte financier et fiscal

● Pourquoi cette recommandation ?

Une CRTC souligne l'opacité et l'absence de logique stratégique dans l'attribution des fonds de concours entre une métropole et ses communes membres. Ces fonds ont servi à financer des équipements de portée strictement communale, sans articulation avec un projet de territoire métropolitain. Réciproquement, des communes ont abondé des projets métropolitains sans justification d'un intérêt communal.

Cette confusion remet en cause les principes de spécialité et d'exclusivité des compétences.

● Comment la mettre en œuvre ?

La métropole doit adopter un pacte fiscal et financier formalisé en conseil, précisant les grands équilibres financiers, les principes de solidarité entre territoires et les modalités de répartition des ressources. Ce pacte doit s'appuyer sur le projet de territoire

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

et encadrer strictement l'attribution des fonds de concours par des règles claires d'éligibilité, d'objectifs et de contrôle.

Une grille d'analyse partagée doit garantir la cohérence avec les compétences respectives.

RECOMMANDATION | 7

Définir, appliquer et évaluer des modalités transparentes d'attribution des fonds de concours

● Pourquoi cette recommandation ?

L'absence de critères stables, de programmation et d'évaluation peut rendre les décisions peu lisibles, créer des inégalités entre communes et limiter l'appréciation de l'effet des financements accordés.

L'absence d'un cadre formalisé pour l'attribution des fonds de concours intercommunaux favorise des décisions peu lisibles ou inéquitables. Ces fonds dérogent à la répartition habituelle des compétences et doivent respecter le texte propre à la catégorie d'établissement public de coopération intercommunale, notamment les articles L5214-16, L5215-26, L5216-5 ou, pour les métropoles, L5217-7 du CGCT.

Des fonds de concours ont parfois été versés pour financer des dépenses ne relevant pas de l'intérêt communal ou communautaire clairement établi. Dans plusieurs cas, les conventions étaient inexistantes ou non conformes, entraînant une confusion des rôles et des responsabilités financières entre niveaux de collectivités.

● Comment la mettre en œuvre ?

Adopter un cadre fixant les objectifs, bénéficiaires, dépenses éligibles, critères de sélection, taux, plafonds, pièces et modalités de contrôle. Programmer les enveloppes, tracer l'instruction et les décisions, suivre l'exécution des opérations et présenter périodiquement un bilan territorial, financier et qualitatif.

L'intercommunalité doit adopter une délibération fixant les critères objectifs d'attribution des fonds de concours (périmètre de projets, intérêt communautaire, clés de répartition, contreparties attendues).

Ce cadre doit garantir une transparence totale dans les décisions et faire l'objet d'un suivi annuel présenté à l'organe délibérant.

Chaque fonds de concours doit financer la réalisation ou le fonctionnement d'un équipement, être autorisé par des accords concordants de l'organe communautaire et du conseil municipal concernés et respecter la règle selon laquelle son montant total ne peut excéder la part financée, hors subventions, par le bénéficiaire. Une convention ou une fiche d'attribution précisant l'objet, le montant, le calendrier, les justificatifs et le contrôle est recommandée pour sécuriser l'exécution, sans être présentée comme une condition légale générale lorsqu'aucun texte ne l'impose.

RECOMMANDATION | 8

Élaborer, piloter et évaluer une stratégie territoriale de mutualisation des services

● Pourquoi cette recommandation ?

Des services communs développés sans stratégie d'ensemble, gouvernance claire ni évaluation consolidée peuvent déplacer les charges sans améliorer la qualité, la continuité ou l'efficience du service. Les CRTC relèvent des schémas limités à quelques fonctions, parfois pilotés principalement par la ville-centre, ainsi que des responsabilités confuses entre l'établissement public de coopération intercommunale, les communes et leurs établissements.

Des conventions imprécises peuvent créer des chevauchements, des lacunes de responsabilité ou des répartitions de coûts contestables. Faute de bilan, les gains attendus demeurent théoriques et les coûts de coordination, les effets sur les personnels ou la qualité du service ne sont pas mesurés.

● Comment la mettre en œuvre ?

Établir avec l'ensemble des communes un diagnostic des fonctions mutualisables, des besoins, des coûts actuels et des niveaux de service. La stratégie précise le périmètre, la gouvernance, les moyens, le calendrier, les effets attendus et les clés de répartition des charges.

L'article L5211-39-1 du CGCT permet au président d'un établissement public de coopération intercommunale à fiscalité propre d'élaborer un rapport comportant un projet de schéma de mutualisation. Lorsque cette faculté est utilisée, le schéma est soumis aux communes et son avancement fait l'objet d'une communication annuelle lors du débat d'orientation budgétaire ou du vote du budget.

Chaque service mutualisé fait l'objet d'une convention adaptée au montage juridique retenu, notamment aux articles L5211-4-1 et L5211-4-2. Elle précise l'autorité hiérarchique et fonctionnelle, les moyens, les niveaux de service, les modalités de financement et les responsabilités.

L'évaluation porte sur les effectifs, les dépenses, les délais, la qualité, la continuité du service et les charges de coordination. Ses résultats sont présentés au conseil communautaire et servent à ajuster ou étendre les mutualisations.

6. CONTRÔLE INTERNE, GESTION DES RISQUES ET CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

RECOMMANDATION | 1

Établir, hiérarchiser et réviser annuellement une cartographie générale des risques assortie de plans d'action

● Pourquoi cette recommandation ?

Sans identification structurée des événements susceptibles d'affecter les objectifs, les contrôles restent dispersés et les organismes ne peuvent concentrer leurs ressources sur les risques les plus significatifs.

Les CRTC relèvent des cartographies inexistantes, partielles ou non actualisées, ne couvrant pas l'ensemble des risques juridiques, financiers, budgétaires, opérationnels, numériques, environnementaux ou réputationnels. Certains organismes disposent d'une cartographie, mais sans plan d'action, responsables ni échéances, ce qui réduit l'exercice à un document formel.

L'absence de hiérarchisation fragilise la prévention des irrégularités, la fiabilité des comptes, la sincérité budgétaire et la continuité des activités. Elle conduit également à des plans de contrôle dispersés ou principalement déterminés par l'urgence.

● Comment la mettre en œuvre ?

Recenser les objectifs, processus et risques avec les responsables opérationnels. Pour chaque risque, apprécier sa probabilité,

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

son impact, les contrôles existants et le niveau de risque résiduel. Les critères de notation doivent être communs, explicites et documentés.

Désigner un propriétaire pour chaque risque significatif et formaliser un plan d'action précisant les mesures de prévention ou de réduction, les responsables, les échéances, les moyens et les indicateurs. La cartographie doit orienter le programme annuel de contrôle et d'audit ainsi que l'allocation des ressources.

Un comité placé auprès de la direction générale suit l'avancement des actions et arbitre les retards. La cartographie est revue au moins une fois par an et lors de toute évolution majeure : nouvelle compétence, réorganisation, contrat complexe, incident, transformation numérique ou changement réglementaire. Une synthèse est présentée aux instances dirigeantes.

RECOMMANDATION | 2

Déployer une politique structurée, pilotée et formalisée de contrôle et d'audit internes

● Pourquoi cette recommandation ?

Un contrôle interne reposant sur des initiatives isolées ne garantit ni la couverture des risques majeurs ni la cohérence des contrôles. Les CRTC constatent l'absence de dispositifs organisés, permanents et documentés, y compris dans des domaines sensibles tels que la commande publique, les régies, les satellites ou la chaîne financière.

L'absence de cartographie des risques, de plans annuels de contrôle et de suivi des recommandations a pu favoriser des erreurs répétées, voire des fraudes. L'articulation entre contrôle hiérarchique, contrôle de gestion, fonctions de conformité et audit interne reste souvent imprécise.

L'audit interne ne peut par ailleurs remplir son rôle si son indépendance fonctionnelle, son accès aux informations ou le suivi de ses recommandations ne sont pas garantis.

● Comment la mettre en œuvre ?

Adopter une politique définissant les objectifs, le périmètre, la gouvernance, les responsabilités et les moyens du contrôle et de l'audit internes. Elle distingue les contrôles opérationnels exercés par les services, la supervision hiérarchique et les évaluations indépendantes conduites par l'audit.

Élaborer, à partir de la cartographie des risques, des plans annuels de contrôle et d'audit. Chaque processus prioritaire dispose d'une procédure, de points de contrôle, de preuves attendues et d'indicateurs. Les anomalies et recommandations sont suivies dans un outil partagé jusqu'à leur clôture.

Les fonctions de conformité doivent être clairement identifiées, notamment le référent déontologue prévu à l'article L124-2 du CGFP, le délégué à la protection des données prévu à l'article 37 du règlement général sur la protection des données et, lorsque les conditions légales sont réunies, le dispositif de recueil des alertes.

Un comité de pilotage examine les résultats, les incidents et les retards. Les plans, rapports et taux de mise en œuvre sont présentés périodiquement aux instances compétentes. Le recours à un prestataire extérieur reste possible, sous réserve de conserver la maîtrise du dispositif.

RECOMMANDATION | 3

Intégrer les processus opérationnels et le suivi des objectifs dans le dispositif de contrôle interne

● Pourquoi cette recommandation ?

Des objectifs non traduits en contrôles et des processus insuffisamment documentés rendent difficiles la détection des écarts, l'attribution des responsabilités et les actions correctrices. Sans suivi régulier des résultats, l'exécutif ne peut ajuster les politiques et l'assemblée délibérante apprécier pleinement l'action conduite.

Les CRTC relèvent des outils de télégestion des dépenses sociales qui ne permettent pas, faute de croisement des données, d'identifier et de recouvrer efficacement les indus. En matière de commande publique, des obligations de transparence restent parfois inexécutées, notamment la publication des données essentielles prévue aux articles L2196-2 et R2196-1 du CCP.

Le suivi des délais de paiement est incomplet lorsque les données de l'ordonnateur ne sont pas rapprochées de celles du comptable public. L'absence de tableau commun et de distinction fiable entre dépenses sur facture et hors facture ne permet pas de vérifier le délai de trente jours fixé par les articles L2192-10 et R2192-10. Ces carences révèlent une intégration insuffisante des processus opérationnels au contrôle interne.

● Comment la mettre en œuvre ?

Préciser, pour chaque service ou politique, les objectifs, responsables, indicateurs, périodicités de remontée et modalités de compte rendu. Rapprocher les résultats des objectifs et les présenter à l'exécutif puis à l'assemblée délibérante. Articuler ce suivi avec les documents budgétaires, conventions d'objectifs et évaluations internes.

Pour chaque processus critique, notamment l'exécution de la dépense, le recouvrement, la commande publique et les délais de paiement, établir une cartographie décrivant les étapes, acteurs, risques, contrôles, preuves attendues et indicateurs. Les procédures doivent être accessibles, actualisées et assorties d'un suivi des anomalies.

Pour les processus partagés, l'ordonnateur et le comptable public définissent des nomenclatures, périmètres statistiques et indicateurs communs. Le tableau de bord des paiements distingue les factures des dépenses sans facture, retrace les délais imputables à chaque acteur, les suspensions et les rejets et permet d'engager les corrections nécessaires.

Intégrer le recouvrement des indus sociaux au plan annuel de contrôle, dans le respect des compétences de l'ordonnateur et du comptable. Soumettre la commande publique à une veille et à des contrôles périodiques portant sur la publicité, la mise en concurrence, la traçabilité des choix et la publication des données essentielles. Suivre les intérêts moratoires et analyser les causes des retards.

Centraliser les anomalies et plans d'action dans un outil partagé. Réexaminer périodiquement la pertinence et l'efficacité des contrôles, puis adapter leur fréquence et leur étendue aux risques constatés.

RECOMMANDATION | 4

Formaliser une stratégie de prévention des atteintes à la probité et en piloter la mise en œuvre

● Pourquoi cette recommandation ?

Des mesures dispersées de déontologie et d'anticorruption ne permettent pas de couvrir de manière cohérente les risques

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

de favoritisme, corruption, prise illégale d'intérêts, détournement de fonds, concussion ou trafic d'influence.

Les CRTC constatent l'absence de cartographie des risques, de charte de déontologie, de procédures de signalement ou de formation dans certaines collectivités et certains centres de gestion. Ces lacunes fragilisent particulièrement la commande publique, les subventions, les recrutements, l'urbanisme et les relations avec les organismes associés.

L'article 3 de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 confie à l'Agence française anticorruption l'élaboration de recommandations destinées aux personnes morales de droit public et privé. Celles-ci font de la cartographie des risques la base du dispositif de prévention et de détection.

● Comment la mettre en œuvre ?

Élaborer une cartographie propre aux activités de l'organisme, identifiant les processus sensibles, les scénarios d'atteinte à la probité, leur probabilité, leur gravité et les contrôles existants. Elle débouche sur un plan d'action assorti de responsables, d'échéances et d'indicateurs.

Adopter une charte ou un code de conduite précisant les règles relatives aux cadeaux, invitations, conflits d'intérêts, relations avec les fournisseurs, utilisation des moyens publics et signalements. Ces règles sont diffusées aux élus, administrateurs et agents.

Le dispositif comprend un canal d'alerte conforme aux textes applicables, des contrôles adaptés aux risques, des formations ciblées et, dans les marchés sensibles, des mesures d'intégrité appropriées. Le référent déontologue est clairement identifié.

L'instance dirigeante examine périodiquement l'avancement du plan, les alertes, les incidents et les résultats des contrôles. La cartographie et les procédures sont actualisées à partir de ces retours d'expérience et des recommandations de l'Agence française anticorruption.

RECOMMANDATION | 5

Documenter et renforcer les procédures internes de contrôle des demandes de remboursement de frais de mission des élus

● Pourquoi cette recommandation ?

Une CRTC relève que les remboursements de frais de mission sont parfois engagés sans justificatif probant, ou font l'objet de mandats spéciaux a posteriori, notamment pour des déplacements du président d'un conseil départemental. L'absence de procédure claire, combinée à l'utilisation non encadrée de véhicules de fonction, constitue un facteur de risque élevé pour la collectivité. Des pratiques irrégulières peuvent en résulter, tant sur le plan budgétaire que déontologique.

● Comment la mettre en œuvre ?

La collectivité doit formaliser une procédure précise encadrant les frais de mission des élus : nature des frais éligibles, pièces justificatives requises, circuit de validation. Un contrôle renforcé doit être assuré par les services financiers ou la direction des ressources humaines. L'usage des véhicules de fonction par les élus doit être défini par une délibération, accompagné d'un dispositif de suivi (carnet de bord, déclaration des trajets). La rigueur du dispositif est garante de la régularité des dépenses et de la crédibilité de la gouvernance locale.

RECOMMANDATION | 6

Élaborer, maintenir et tester un plan de continuité d'activité pour les missions essentielles

● Pourquoi cette recommandation ?

L'absence de priorisation des activités, de solutions de repli et de responsabilités définies accroît l'impact d'une crise sur les services essentiels et ralentit le retour à un fonctionnement maîtrisé.

L'absence de plan de continuité d'activité (PCA) dans un SDIS fragilise sa capacité à assurer ses missions en cas de crise majeure (cyber-attaque, pandémie, catastrophe naturelle). Cette carence est contraire aux prescriptions de l'instruction interministérielle n° 901/SGDSN/PSE/PSN du 7 janvier 2014 et aux recommandations de la direction générale de la sécurité civile, alors même que les SDIS sont des acteurs stratégiques de la gestion de crise.

Une CRTC constate qu'un CDG ne dispose d'aucune stratégie documentée en cas de crise informatique, de cyber-attaque ou de défaillance structurelle. Cette carence contrevient aux bonnes pratiques de l'ANSSI et fragilise la résilience de l'établissement, en particulier pour les missions critiques (concours, expertise statutaire, gestion de carrière).

CARRIÈRES Mobilité

Mettez en avant vos agents.

Vous venez d'accueillir un nouveau collaborateur.

Envoyez-nous son parcours professionnel. Nous publierons sa mobilité en page Carrières.

Contactez-nous par mail à rubrique-rh@lagazettedescommunes.com



Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

● Comment la mettre en œuvre ?
Réaliser une analyse d'impact, identifier les activités critiques, délais admissibles, ressources minimales et dépendances, puis formaliser l'organisation de crise, les procédures dégradées, sites et moyens de repli et le plan de communication. Former les acteurs, tester le dispositif selon plusieurs scénarios et actualiser le plan après chaque exercice ou incident.

Le SDIS doit établir un PCA structuré à partir d'une analyse des risques. Celui-ci doit identifier les missions prioritaires, les moyens critiques (humains, logistiques, numériques) et les procédures de fonctionnement en mode dégradé. Il doit prévoir des modalités de test régulières, être validé par la direction et présenté au conseil d'administration. L'appui sur les guides spécialisés, notamment de l'ANSSI, facilitera sa mise en œuvre et son articulation avec les autres dispositifs de résilience.

Le CDG doit établir deux plans:
• un plan de continuité d'activité (PCA) assurant le maintien des fonctions vitales;
• un plan de reprise d'activité (PRA) pour restaurer les systèmes affectés.

Ces documents doivent être régulièrement testés, mis à jour et diffusés aux agents concernés. Une gouvernance spécifique doit en assurer la maintenance et le pilotage.

7. STRATÉGIE PATRIMONIALE ET MAÎTRISE D'OUVRAGE PUBLIQUE

RECOMMANDATION | 1

Définir et soumettre à l'organe délibérant une stratégie foncière et immobilière fondée sur un diagnostic patrimonial fiable

● Pourquoi cette recommandation ?
Une connaissance incomplète des biens, de leur état, de leur usage et de leur coût empêche de hiérarchiser les besoins, d'arbitrer entre conservation, rénovation, location et cession et de maîtriser les risques patrimoniaux.

Les CRTC relèvent l'absence de base patrimoniale complète, de schéma directeur immobilier et de vision consolidée des investissements. L'information peut reposer sur la mémoire des agents, tandis que les projets sont décidés en fonction des urgences, des contraintes budgétaires immédiates ou des subventions disponibles.

Cette gestion morcelée ne permet pas d'anticiper les obligations réglementaires, les besoins d'entretien, la performance énergétique, l'adaptation au changement climatique ou l'optimisation des surfaces. Elle fragilise la soutenabilité de la politique d'investissement.

● Comment la mettre en œuvre ?
Constituer une base exhaustive et actualisée recensant, pour chaque bien, sa situation physique et juridique, son état technique, son usage, son occupation, ses consommations énergétiques, ses coûts, sa valeur et les travaux nécessaires. Un système d'information patrimoniale permet de croiser ces données.

Établir un diagnostic faisant ressortir les risques, les besoins d'entretien, les possibilités d'optimisation et plusieurs scénarios. Sur cette base, élaborer un schéma directeur foncier et immobilier fixant les objectifs, opérations prioritaires, calendriers, coûts, financements et indicateurs.

La stratégie est articulée avec le programme pluriannuel d'investissement, les autorisations de programme et les crédits de paiement, ainsi qu'avec les objectifs environnementaux. Elle est présentée à l'organe délibérant en début de mandat, puis actualisée et évaluée périodiquement.

RECOMMANDATION | 2

Programmer, piloter et financer les investissements dans un cadre pluriannuel soutenable

● Pourquoi cette recommandation ?
Des projets engagés sans programmation consolidée, gouvernance partagée ni trajectoire financière fiable exposent la collectivité aux retards, surcoûts, reports de crédits et tensions sur la soutenabilité de l'investissement.

Les CRTC relèvent des outils fragmentés, des données insuffisamment partagées et l'absence de programme pluriannuel adopté. Une coordination insuffisante entre services opérationnels, techniques, financiers et juridiques empêche de disposer d'une vision consolidée des coûts, calendriers, financements et risques.

Sans cadre pluriannuel, la collectivité ne peut apprécier les effets cumulés des projets sur l'endettement, l'autofinancement et les charges futures de fonctionnement.

● Comment la mettre en œuvre ?
Établir un programme pluriannuel hiérarchisé et compatible avec les capacités financières de la collectivité. Chaque opération significative fait l'objet d'une fiche précisant son responsable, ses objectifs, son coût complet, son financement, son calendrier, ses charges futures, les procédures nécessaires et ses risques.

Le portefeuille consolidé permet de suivre les engagements, paiements, délais, financements et modifications de programme. Des revues périodiques réunissent les services concernés et soumettent les écarts à arbitrage. La programmation est actualisée au moins annuellement et pré-sentée à l'assemblée délibérante, en cohérence avec les engagements exposés dans le rapport sur les orientations budgétaires.

Pour les opérations pluriannuelles significatives, la collectivité recourt aux autorisations de programme et crédits de paiement dans les conditions de l'article L1612-29 du CGCT. Leur gestion est encadrée par le règlement budgétaire et financier prévu à l'article L1612-30. Le compte financier unique retrace annuellement leur situation et le bilan de la gestion pluriannuelle.

RECOMMANDATION | 3

Définir et mettre en œuvre une politique de location d'immeubles

● Pourquoi cette recommandation ?
Des collectivités recourent massivement à la location de bâtiments (bureaux, locaux scolaires ou techniques) sans stratégie globale, ni évaluation du coût complet par rapport à l'acquisition ou à la construction. Cette absence d'arbitrage stratégique engendre des dépenses récurrentes élevées et peu maîtrisées.

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

● Comment la mettre en œuvre ?
La collectivité doit établir une doctrine de recours à la location, précisant dans quels cas elle est justifiée (urgence, flexibilité, portage temporaire…). Chaque contrat doit être évalué en coût complet et comparé à d'autres options immobilières. Le plan de gestion patrimoniale doit inclure un volet spécifique sur les baux passés, leur durée, leur charge financière et les perspectives de sortie ou de renégociation.

RECOMMANDATION | 4

Prendre des mesures pour éviter les comportements spéculatifs sur les baux emphytéotiques

● Pourquoi cette recommandation ?
Une CRTC a examiné une situation particulière dans une commune littorale disposant de plus de 600 baux emphytéotiques, hérités d'une politique d'occupation des terrains communaux engagée au sortir de la Seconde Guerre mondiale. Ces baux très longs, assortis de loyers symboliques, concernent aujourd'hui des parcelles en bord de mer, devenues très attractives. Les locataires d'origine ont souvent été remplacés par des acquéreurs extérieurs non résidents.

La commune, confrontée à la sensibilité croissante du sujet, a progressivement ouvert la possibilité de racheter les terrains ou de prolonger les baux. Cependant, selon la CRTC, le dispositif adopté, très favorable aux preneurs, expose la collectivité à des phénomènes de spéculation : l'emphytéote peut revendre son bail prolongé à un prix revalorisé, sans que la commune ne bénéficie de la plus-value générée.

● Comment la mettre en œuvre ?
Le bail emphytéotique confère au preneur un droit réel cessible, conformément à l'article L451-1 du code rural et de la pêche maritime. Avant toute prolongation, modification ou cession, la commune doit donc faire réaliser une analyse juridique et une évaluation économique du terrain, du loyer, de la durée résiduelle et de l'avantage accordé. Les clauses envisagées doivent préserver les caractéristiques essentielles du bail et, s'il s'agit d'un bail emphytéotique administratif, respecter les articles L1311-2 à L1311-4 du CGCT :

- adopter par délibération des critères objectifs et transparents pour les prolongations, cessions ou acquisitions, après estimation de la valeur et examen de l'intérêt public ;
- réviser le loyer ou les conditions financières sur une base justifiée et proportionnée, sans instaurer un prélèvement sur une plus-value dépourvu de fondement légal ou contractuel ;
- soumettre toute clause anti-spéculative à une expertise juridique préalable afin qu'elle reste compatible avec le droit réel et la cessibilité attachés au bail emphytéotique ;
- suivre les mutations, échéances, valeurs et contreparties dans un outil patrimonial et motiver les décisions au regard de l'intérêt général, de l'égalité entre occupants et de la protection du patrimoine communal.

Une telle démarche protège les intérêts patrimoniaux de la commune et prévient les effets indus d'enrichissement privé liés à une ressource publique.

RECOMMANDATION | 5

Actualiser les diagnostics de performance énergétique de l'ensemble du parc d'un OPH

● Pourquoi cette recommandation ?
Une connaissance partielle des diagnostics de performance énergétique empêche de hiérarchiser les travaux et d'anticiper les échéances de décence énergétique. En France métropolitaine, l'article 6 de la loi n° 89-462 du 6 juillet 1989 exclut des logements décents la classe G depuis 2025, puis la classe F à compter de 2028 et la classe E à compter de 2034. Des échéances distinctes s'appliquent en Guadeloupe, en Martinique, en Guyane, à La Réunion et à Mayotte. Il s'agit de seuils de décence locative, non d'une obligation générale d'« éradication » formulée comme telle.

● Comment la mettre en œuvre ?
L'office doit organiser une campagne systématique de renouvellement des DPE, couvrant l'ensemble du parc immobilier, indépendamment des mouvements de locataires. Cette base de données consolidée permettra de planifier les travaux de réhabilitation énergétique, de suivre la conformité réglementaire et de prioriser les interventions nécessaires.

RECOMMANDATION | 6

Définir une stratégie régionale intégrée de gestion aéroportuaire et renforcer le pilotage des concessions

● Pourquoi cette recommandation ?
Une CRTC a relevé les lacunes dans la gouvernance des quatre aéroports de Corse (Ajaccio, Bastia, Figari, Calvi), propriété de la collectivité territoriale et concédés à la chambre de commerce et d'industrie (CCI) de Corse. En 2022, ces plateformes ont accueilli 4,4 millions de passagers, confirmant leur rôle stratégique en matière de desserte, de tourisme et de continuité territoriale.

Malgré cet enjeu majeur, la collectivité ne dispose pas d'une stratégie régionale structurée en matière aéroportuaire. Plusieurs manquements ont été identifiés :
- aucune réunion des instances de gouvernance contractuelles depuis 2017 ;
- délégation entière de la politique commerciale à la CCI, sans encadrement ni contrepartie ;
- défaut de contrôle sur l'exécution des obligations du concessionnaire, notamment en matière d'information et de transmission de données ;
- absence de fiabilité dans le suivi du patrimoine concédé ;
- impréparation au terme des concessions en 2026 : les 150 M€ d'investissements prévus risquent de ne pas être réalisés dans les délais.

Ces carences traduisent une défaillance du pilotage public et une sous-maîtrise d'infrastructures stratégiques, à un moment où les choix d'aménagement, d'investissement et de transition écologique devraient être guidés par une vision territoriale cohérente.

● Comment la mettre en œuvre ?
La collectivité territoriale doit se doter sans délai d'une stratégie régionale intégrée de gestion aéroportuaire, articulée autour de trois axes complémentaires :
- réactiver les instances de gouvernance prévues dans les contrats de concession et veiller à leur fonctionnement effectif et régulier, en associant la CCI à un dialogue structuré et formalisé ;
- redéfinir les priorités d'investissement sur la base d'un diagnostic actualisé des

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

besoins, en tenant compte des mutations du transport aérien post-crise sanitaire, des enjeux d'accessibilité et de développement durable;
• renforcer le contrôle des concessions, en assurant un suivi rigoureux des obligations contractuelles, en encadrant la politique commerciale du concessionnaire, et en prévoyant, le cas échéant, des mesures correctrices ou sanctions.

Cette stratégie doit être pensée dans une perspective de performance, de soutenabilité et de maîtrise publique, en intégrant les enjeux de desserte, d'attractivité économique, de sécurité, d'environnement et de service au public. Elle est d'autant plus urgente à l'approche du renouvellement des contrats de concession.

RECOMMANDATION | 7

Établir un plan pluriannuel d'investissement (PPI) favorisant la résilience du service public d'eau potable et d'assainissement au changement climatique, notamment au regard du risque de sécheresse

● Pourquoi cette recommandation ?
Lors d'un contrôle, une CRTC constate qu'une communauté d'agglomération de 100 000 habitants n'a pas intégré sa politique de l'eau dans sa stratégie d'adaptation au changement climatique. Le renouvellement des réseaux, l'impact de la sécheresse ou du retrait-gonflement des argiles, et l'usure des infrastructures sont autant de facteurs de vulnérabilité pour le service public d'eau potable et d'assainissement.

L'absence de vision d'ensemble empêche une programmation budgétaire cohérente et retarde les décisions nécessaires à la résilience du service.

● Comment la mettre en œuvre ?
La collectivité doit élaborer un PPI structurant et actualisé chaque année, qui:
• identifie les opérations de renouvellement ou de modernisation prioritaires;
• évalue leur impact en termes de continuité, de qualité et de coûts du service;
• intègre l'analyse des risques climatiques (sécheresse, fragilisation des canalisations, baisse de la ressource);
• alimente le DOB par une vision pluriannuelle et argumentée.

Ce PPI doit favoriser l'adaptation à long terme du service, tout en maintenant l'équilibre économique du budget eau-assainissement.

RECOMMANDATION | 8

Définir une stratégie territoriale de construction, rénovation et gestion des piscines publiques

● Pourquoi cette recommandation ?
Une CRTC constate que l'augmentation des attentes du public conjuguée à la vétusté du parc de piscines soulève la question de la pertinence des investissements nécessaires et du rôle des collectivités territoriales dans ce domaine. Ces équipements, souvent structurellement déficitaires, peuvent peser lourdement sur les finances communales. La CRTC estime que la commune n'est pas toujours le niveau de gestion le plus adapté. Le transfert de la compétence à l'intercommunalité permettrait une programmation à l'échelle des bassins de vie, une gestion mutualisée et une meilleure adéquation avec les besoins de la population. Elle souligne aussi les faiblesses de la programmation actuelle et invite à reconsidérer l'intervention de l'État, jugée peu cohérente du fait de dispositifs multiples.

● Comment la mettre en œuvre ?
Il revient aux collectivités, communes comme intercommunalités, d'élaborer une stratégie globale en matière de piscines publiques, intégrant:
• une hiérarchisation des usages (scolaires, sportifs, grand public);
• une politique tarifaire adaptée aux objectifs d'accessibilité et d'équilibre financier;
• une organisation optimisée des ressources humaines;
• une gouvernance claire du service (régie directe, délégation, groupement, etc.).

Ce schéma stratégique doit être validé par l'assemblée de la collectivité ou de l'établissement compétent, après vérification des statuts et, le cas échéant, de l'intérêt communautaire. Toute création ou rénovation doit être précédée d'une étude présentant les coûts d'investissement, le financement et les charges futures. Un suivi analytique objective le coût du service. Une gestion intercommunale peut être étudiée lorsque l'échelle du bassin de vie, les compétences transférées et les gains attendus le justifient, mais elle ne doit pas être présentée comme une solution juridiquement préférable dans tous les cas.

RECOMMANDATION | 9

Mettre en place un plan d'actions stratégique pour renforcer l'entretien du parc locatif

● Pourquoi cette recommandation ?
Une CRTC relève qu'un office public de l'habitat consacre des moyens nettement insuffisants à l'entretien et à l'amélioration de son parc. En 2022, ses dépenses de renouvellement et d'amélioration étaient très inférieures à la médiane d'organismes comparables. Cette faiblesse compromet la pérennité d'un patrimoine ancien et fragilise la performance énergétique, la qualité d'usage et, à terme, la décence des logements au regard de l'article 6 de la loi n° 89-462 du 6 juillet 1989. L'article L411-2 du code de la construction et de l'habitation définit les organismes d'habitations à loyer modéré, mais n'énonce pas une obligation autonome d'«amélioration continue» du parc.

● Comment la mettre en œuvre ?
L'office doit élaborer un plan stratégique d'actions pluriannuelles, articulé autour de la remise à niveau de l'entretien du parc existant. Ce plan devra actualiser le plan stratégique du patrimoine (PSP), en hiérarchisant les priorités: amélioration énergétique, sécurité des bâtiments, confort d'usage. Il doit concilier ambition technique et soutenabilité financière, avec pour objectif de rapprocher progressivement les niveaux d'investissement des références sectorielles. La validation de ce plan par le conseil d'administration est essentielle, de même que la mise en place d'indicateurs de suivi permettant d'évaluer son exécution, son impact et son adaptation éventuelle au fil du temps.

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

8. PILOTAGE DES ORGANISMES ASSOCIÉS ET DES DÉLÉGATAIRES

RECOMMANDATION 1

Piloter le soutien aux associations par des objectifs, des indicateurs et un contrôle effectif de l'emploi des fonds

● Pourquoi cette recommandation ?

Un soutien reconduit sans objectifs mesurables ni analyse des résultats limite la capacité de la collectivité à apprécier l'utilité, l'efficacité et l'efficience des concours versés.

Les CRTC relèvent une absence de consolidation des subventions, des avantages en nature et des mises à disposition, ainsi que des dossiers incomplets ou insuffisamment contrôlés. Les montants peuvent être reconduits sans critères objectifs, analyse des comptes, bilan d'activité ou vérification des disponibilités financières de l'association.

Des conventions imprécises, l'absence de comptes rendus financiers et la rareté des contrôles sur place fragilisent l'égalité de traitement, la transparence et le bon emploi des fonds. L'article L1611-4 du CGCT permet à la collectivité de contrôler l'utilisation des subventions et impose au bénéficiaire de fournir ses budgets et comptes.

● Comment la mettre en œuvre ?

Désigner un service référent, établir une procédure d'instruction et créer une base unique recensant les subventions et avantages en nature. Chaque demande comporte les comptes, le rapport d'activité, le budget prévisionnel, le projet financé et les informations nécessaires à l'analyse des risques.

Adopter une grille de critères transparents et proportionner les contrôles au montant, à la situation financière, à la nature de l'activité et aux antécédents de l'association. Des contrôles sur place sont programmés pour les concours les plus significatifs ou risqués.

Au-delà de 23 000 euros annuels, une convention est conclue conformément à l'article 10 de la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 et au décret n° 2001-495 du 6 juin 2001. Elle précise l'objet, le montant, les conditions d'utilisation, les objectifs, les indicateurs et les modalités de contrôle. Lorsque la subvention finance une dépense déterminée, l'association produit le compte rendu financier requis.

Les résultats sont examinés annuellement et conditionnent l'ajustement ou le renouvellement du soutien.

RECOMMANDATION 2

Éviter le recours à la forme associative pour l'exercice de missions publiques d'appui économique aux collectivités

● Pourquoi cette recommandation ?

Le recours à une association pour exercer durablement des missions publiques d'appui économique peut brouiller la responsabilité de la collectivité, le régime des financements et les obligations de contrôle. Le mode d'organisation doit être adapté à la nature réelle de la mission.

● Comment la mettre en œuvre ?

La collectivité doit conduire une revue juridique et organisationnelle de la mission, comparer les modes de gestion possibles et régulariser les responsabilités, contrats et financements. Si une transformation est nécessaire, un plan de transition doit préserver la continuité du service et les droits des personnels.

RECOMMANDATION 3

Veiller à la cohérence d'ensemble des outils de développement urbain, économique et de l'habitat d'un territoire

● Pourquoi cette recommandation ?

Une SPLA, créée en 2014 dans un territoire intercommunal pour reprendre certaines missions d'une ancienne société d'économie mixte, a été dissoute en 2020. Selon une CRTC, son « insuffisante consistance » stratégique et financière a conduit à cette disparition. Faute d'un nombre suffisant d'opérations et du fait de retards dans l'exécution de ses missions, la société n'a pas pu assurer sa croissance. Elle est restée « captive des décisions évolutives » des collectivités actionnaires. Les coûts d'intervention n'ont pas été suffisamment maîtrisés, et la faiblesse ou le décalage des rémunérations des opérations ont généré un déficit chronique. Les capitaux propres ont été durablement affectés, atteignant un seuil critique en 2019. Faute de volonté de recapitalisation des actionnaires, la dissolution a été décidée, en même temps que la fusion d'une SEM et d'un OPH, dans un souci de simplification du paysage institutionnel.

● Comment la mettre en œuvre ?

Les décisions relatives à la structuration des outils de développement (SEM, SPL, OPH) doivent s'inscrire dans une stratégie territoriale globale, à l'échelle intercommunale, départementale ou régionale. Il convient d'éviter la multiplication des structures concurrentes. Le périmètre des collectivités actionnaires doit être cohérent avec l'objet social de l'entité. Un plan stratégique doit être établi, incluant un plan d'affaires prospectif, mis à jour régulièrement. Ce cadre stratégique permet de garantir la crédibilité du modèle économique de la société et de planifier des perspectives de moyen terme, sécurisant ainsi la viabilité des outils publics mobilisés pour l'action locale.

RECOMMANDATION 4

Formaliser et exercer un contrôle analogue effectif sur une société publique locale

● Pourquoi cette recommandation ?

L'attribution directe de missions à une société publique locale (SPL) n'est possible que si la collectivité exerce sur elle un contrôle comparable à celui exercé sur ses propres services. Un contrôle seulement formel limite la maîtrise de la stratégie, des risques et des résultats et fragilise le recours à la quasi-régie.

Les conditions prévues aux articles L2511-1 à L2511-5 du CCP doivent être cumulativement réunies : contrôle analogue, réalisation de plus de 80 % de l'activité dans le cadre des missions confiées par les pouvoirs adjudicateurs qui contrôlent la société et absence de participation directe de capitaux privés, sous réserve des exceptions légales. Pour une concession de transport, s'ajoutent l'article L3211-1 du CCP et, le cas échéant, le règlement (CE) n° 1370/2007.

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

Une CRTC a constaté un contrôle insuffisant hors du conseil d'administration, des relations opérationnelles peu formalisées et un pacte d'actionnaires ne garantissant pas d'influence effective sur les orientations ou décisions importantes. Par ailleurs, un mandat de maîtrise d'ouvrage, régi par les articles L2422-5 à L2422-11 du CCP, ne dispense pas à lui seul de publicité et de mise en concurrence.

● Comment la mettre en œuvre ?

Vérifier et documenter périodiquement toutes les conditions de la quasi-régie. Adapter les statuts, le pacte d'actionnaires et, de préférence, une charte du contrôle analogue afin d'organiser l'influence déterminante des collectivités sur les objectifs stratégiques, le budget, les investissements, l'organisation, les contrats, les risques, les résultats et les décisions sensibles de gestion.

La charte doit identifier les représentants responsables, les informations et indicateurs attendus, les décisions soumises à approbation ou examen préalable, les réunions techniques, le calendrier des instances, les procédures d'alerte et la traçabilité des échanges. Le contrat de mandat doit être écrit et préciser le contrôle technique, financier et comptable exercé à chaque phase, conformément à l'article L2422-7. Un bilan périodique du contrôle et du respect des conditions de la quasi-régie doit être présenté à l'assemblée délibérante.

RECOMMANDATION | 5

Accompagner une externalisation des opérations d'aménagement par un renforcement de l'information financière

● Pourquoi cette recommandation ?

Pour sa politique d'aménagement, une métropole a mis en place plusieurs sociétés publiques locales d'aménagement, un groupement d'employeurs, qui salarie les équipes opérationnelles de ses SPLA et un GIE chargé des fonctions support mutualisées des sociétés.

Cet ensemble constitue une «architecture et une gouvernance dont la complexité appelle un effort accru de transparence, notamment dans la gestion des opérations». En effet, relève une CRTC, les collectivités concédantes apportent des garanties et participations conséquentes aux SPLA ; surtout, elles supportent l'intégralité des risques financiers inhérents aux opérations confiées à ces dernières.

● Comment la mettre en œuvre ?

Il importe d'accompagner une externalisation des opérations d'aménagement dans une SPL ou une SPLA par le renforcement de l'information financière des collectivités actionnaires.

Si le recours à la SPLA apporte une réelle souplesse de gestion aux collectivités - elle leur permet d'étaler leurs contributions dans la durée, de mutualiser la gestion de trésorerie entre opérations ainsi que la rémunération de l'aménageur entre opérations plus anciennes et plus récentes - cette modalité de gestion déléguée appelle, en contrepartie, une information suffisante à destination des collectivités actionnaires. Cette information doit leur permettre de suivre de manière rétrospective et prospective les différentes phases d'exécution des concessions au regard du versement de leurs participations.

De même, la répartition des dépenses entre les collectivités concédantes et la SPL doit être justifiée. A cet égard, les comptes-rendus annuels (CRACL) doivent offrir une bonne visibilité sur le déroulement des opérations.

RECOMMANDATION | 6

Renforcer les outils de pilotage et de transparence des établissements publics fonciers, en lien avec les collectivités membres

● Pourquoi cette recommandation ?

À la suite du contrôle d'un établissement public foncier (EPF), une CRTC a identifié plusieurs faiblesses dans son fonctionnement et dans ses relations avec les collectivités membres. Ces établissements, régis par les articles L324-1 et suivants du code de l'urbanisme, exercent deux missions essentielles: le portage foncier (acquisition et conservation temporaire de biens immobiliers en vue de projets publics) et l'assistance technique aux collectivités, notamment par l'élaboration de plans d'action foncière.

Ces plans, qui déclinent la stratégie foncière d'un territoire, sont pourtant absents des statuts de l'établissement contrôlé, ce qui fragilise leur légitimité opérationnelle. D'autres carences ont été relevées: prévisions budgétaires insuffisamment robustes, absence de suivi hors bilan des sommes dues par les collectivités, absence de réflexion sur le placement des excédents de trésorerie, faiblesse des provisions liées aux minorations foncières, et frais de portage potentiellement élevés.

Ces constats concernent autant l'établissement lui-même que les collectivités membres, qui doivent veiller à la soutenabilité et à la conformité de l'outil qu'elles copilotent.

● Comment la mettre en œuvre ?

Plusieurs actions structurantes peuvent être engagées pour améliorer la transparence, l'efficience et la maîtrise financière des établissements publics fonciers:

- mettre à jour les statuts de l'EPF afin d'y inclure explicitement l'élaboration des plans d'action foncière, outils essentiels d'anticipation et de coordination des politiques foncières locales;
- renforcer la qualité des prévisions budgétaires, notamment pour les dépenses de fonctionnement, afin de mieux maîtriser les équilibres financiers de l'établissement;
- assurer un suivi extra-comptable des créances sur les collectivités membres au titre des conventions de portage, pour fiabiliser les engagements réciproques et prévenir les tensions de trésorerie;
- engager une réflexion sur la gestion des excédents de trésorerie, en étudiant les possibilités de placements sûrs et utiles à la structure;
- négocier, lorsque cela est justifié, les frais de portage foncier, en particulier lorsque l'EPF dispose d'une situation financière excédentaire, ou élargir les conditions d'accès aux minorations accordées;
- constituer des provisions adéquates, notamment pour couvrir les engagements résultant des minorations consenties dans les conventions de portage.

Enfin, les collectivités membres doivent intégrer ces points de vigilance dans leur dialogue contractuel avec l'EPF, afin de garantir l'efficacité de l'outil au service de leurs projets et la rigueur de sa gestion dans la durée.

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

RECOMMANDATION 7

Renforcer l'ingénierie sociale et la gouvernance partenariale dans le cadre d'un établissement public d'aménagement

● Pourquoi cette recommandation ?

Un établissement public d'aménagement, outil de l'État dans le cadre d'une opération d'intérêt national, conduit des projets de renouvellement urbain à fort impact social dans une grande ville française. La Cour des comptes observe que la redéfinition du projet urbain, dans un contexte de transformation du périmètre d'intervention, appelle une ingénierie sociale renforcée pour accompagner les habitants, les activités économiques précaires et garantir la qualité des équipements. Elle souligne aussi la nécessité d'une gouvernance partagée, dans un contexte marqué par des divergences institutionnelles et une tension sur les budgets locaux.

● Comment la mettre en œuvre ?

Les collectivités territoriales parties prenantes doivent :

- mettre en place des outils de suivi du protocole d'intervention, incluant une déclinaison précise des objectifs de production de logements (par type et niveau de conventionnement) ;
- se doter d'un référentiel de suivi de la création d'emplois et d'activités économiques liées aux opérations ;
- garantir la reprise effective des équipements publics construits, en concertation avec les partenaires compétents ;
- publier chaque année un rapport d'activité clair et accessible ;
- valoriser les engagements de l'établissement en matière de responsabilité sociale et environnementale.

RECOMMANDATION 8

Formaliser une stratégie foncière et élaborer un plan d'action (réglementation, intervention, négociation) en collaboration avec l'établissement public foncier

● Pourquoi cette recommandation ?

Une CRTC constate qu'une commune, bien que confrontée à un marché immobilier tendu, à une forte pression touristique et à une dépendance à des opérations foncières ponctuelles, ne dispose d'aucune stratégie foncière formalisée. Elle collabore avec l'EPF de Vendée, mais cette coopération reste strictement opérationnelle. Aucun plan d'actions pluriannuel n'a été défini, aucun objectif priorisé, ce qui empêche toute vision cohérente et anticipée des interventions foncières, que ce soit pour le logement, l'activité économique ou la protection des espaces naturels.

● Comment la mettre en œuvre ?

La commune doit :

- élaborer une stratégie foncière pluriannuelle intégrée à son projet de territoire, identifiant les zones à fort enjeu (habitat, économie, environnement) et les outils mobilisables (préemption, ZAD, fiscalité, maîtrise publique) ;
- formaliser un plan d'action foncier partagé avec l'EPF, décliné en fiches-projets précisant objectifs, montants, échéances et moyens de mise en œuvre ;
- inscrire cette stratégie dans un document-cadre validé par le conseil municipal, et la suivre chaque année via un rapport d'étape ;
- mettre en place des indicateurs de pilotage (hectares maîtrisés, logements produits, évolution des prix du foncier, part de l'offre accessible, etc.).

Ce cadre permet d'asseoir une gouvernance territoriale active du foncier, au service de l'intérêt général et de la sobriété foncière.

RECOMMANDATION 9

Dresser le bilan de la nouvelle organisation de proximité d'un OPH

● Pourquoi cette recommandation ?

À la suite d'une réorganisation territoriale significative opérée par un office public de l'habitat (OPH), une CRTC a constaté une réduction des effectifs affectés à la gestion de proximité ainsi qu'une baisse corrélative des charges de fonctionnement. Si ces effets budgétaires sont avérés, la juridiction financière souligne toutefois l'absence d'évaluation qualitative de la réforme, notamment quant à son impact sur l'efficacité des services techniques et sur la satisfaction des locataires.

La gestion de proximité constitue un enjeu central dans la relation entre l'OPH et ses usagers. Son organisation a des effets directs sur la réactivité des services, la qualité de l'entretien courant et la perception du service rendu. Une réforme de cette ampleur ne peut donc se limiter à une analyse strictement financière.

● Comment la mettre en œuvre ?

Il est essentiel que tout changement de l'organisation de proximité fasse l'objet d'un bilan structuré, intégrant à la fois des indicateurs économiques (évolution des charges, gains d'efficience) et des indicateurs qualitatifs (délai de traitement des réclamations, retour des locataires, fréquence des interventions).

Ce bilan doit :

- être présenté au conseil d'administration de l'office afin de garantir un pilotage éclairé ;
- associer les équipes opérationnelles et les représentants des locataires à l'analyse des effets de la réforme ;
- déboucher, si nécessaire, sur des mesures correctrices (renforcement localisé des moyens, ajustement des circuits d'intervention, recours à des prestataires externes, etc.).

La démarche d'évaluation doit s'inscrire dans un processus d'amélioration continue du service public de l'habitat.

RECOMMANDATION 10

Mettre en place un dispositif maîtrisé de gestion au sein d'un OPH

● Pourquoi cette recommandation ?

Une CRTC a mis en lumière plusieurs faiblesses dans le fonctionnement d'un OPH propriétaire de plus de 4500 logements. Parmi les constats : une stratégie insuffisamment définie, un patrimoine mal connu, un contrôle interne peu structuré, l'absence de comptabilité analytique fiable et une situation financière dégradée appelant à réviser les ambitions d'investissement.

L'absence d'outils de gestion performants empêche l'office de disposer d'une vision d'ensemble, de comparer les coûts internes et externes, et d'adapter son programme à sa capacité réelle d'autofinancement.

● Comment la mettre en œuvre ?

La gestion maîtrisée de l'OPH suppose :

- des statuts conformes au code de la construction et de l'habitation (CCH), incluant un contrôle renforcé par le conseil d'administration ;

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

• un dispositif d'évaluation du directeur général, fondé sur des objectifs chiffrés et un suivi régulier ;
• un contrôle interne structuré, adossé à des procédures adaptées aux zones de risques ;
• une charte de déontologie et un règlement intérieur précisant les règles applicables aux personnels, aux véhicules de service et aux remboursements de frais ;
• un outil numérique de gestion technique pour suivre les interventions de maintenance et de réhabilitation ;
• un plan pluriannuel d'entretien et de réhabilitation présenté en conseil d'administration, pour piloter l'investissement à long terme.

Ce cadre global renforce la transparence, la rigueur et l'efficience de la gestion de l'office.

RECOMMANDATION | 11

Établir un bilan de la mise en œuvre du plan stratégique de patrimoine avant le vote de chaque avenant

● Pourquoi cette recommandation ?

Un OPH actualise son plan stratégique de patrimoine (PSP) par avenants successifs, sans présenter au conseil d'administration un bilan formel de l'exécution des objectifs précédents. Cette absence d'évaluation empêche les administrateurs d'apprécier l'efficacité du plan, notamment lorsque les opérations programmées (réhabilitations, démolitions, mises en chantier) sont partiellement ou faiblement réalisées.

● Comment la mettre en œuvre ?

L'OPH doit, avant toute adoption d'un nouvel avenant ou d'un PSP révisé, présenter un bilan précis de la mise en œuvre du plan en vigueur, en détaillant l'état d'avancement des objectifs opérationnels. Ce bilan doit être soumis au conseil d'administration, conformément à l'article L421-14 du CCH, afin de garantir une information complète et éclairer la prise de décision.

RECOMMANDATION | 12

Piloter une SEM sur la base d'un projet stratégique clair et de règles partenariales solides

● Pourquoi cette recommandation ?

Une CRTC a examiné la gestion d'une SEM d'aménagement, contrôlée majoritairement par une métropole et chargée de conduire des projets majeurs sur une zone d'aménagement concerté (ZAC). Le contrôle a mis en évidence plusieurs fragilités. La succession rapide de quatre directeurs généraux en sept ans a freiné la définition d'un projet stratégique cohérent et nuit à la stabilité managériale. Par ailleurs, un partenariat initialement ambitieux, associant la commune, un EPIC national, le conseil départemental, un syndicat de transports et la métropole, n'a pas été suffisamment structuré juridiquement ni opérationnellement. Les prévisions de construction initiales ont été fortement révisées à la baisse : diminution de la constructibilité, hausse de la part de logements sociaux, réduction des investissements d'un partenaire clé.

En l'absence de pilotage stratégique clair et de règles de partage des risques bien définies, la SEM est exposée à un déséquilibre de son bilan prévisionnel, avec un risque financier accru.

● Comment la mettre en œuvre ?

Le bon pilotage d'une SEM d'aménagement repose sur plusieurs leviers :
• adopter un projet stratégique formalisé, adossé à une trajectoire pluriannuelle et à une structuration cohérente du groupe des entreprises publiques locales du territoire ;
• faire vivre le partenariat initial, en instaurant une gouvernance active de la ZAC, avec un dialogue permanent entre acteurs publics et opérateurs ;
• sécuriser les responsabilités de chacun par un contrat de concession clair, en particulier quant à la prise en charge des éventuels déficits en fin d'opération.

Un pilotage renforcé, adossé à un partenariat stabilisé et à une stratégie réaliste, est indispensable pour préserver l'équilibre économique et la soutenabilité des opérations d'aménagement portées par une SEM.

RECOMMANDATION | 13

Limiter l'action d'une SEM d'équipement aux opérations autorisées

● Pourquoi cette recommandation ?

Une société d'économie mixte d'équipement, majoritairement détenue par une commune, a été chargée de la gestion du stationnement payant par deux conventions de délégation de service public. Par ailleurs, elle réalise des opérations d'aménagement pour d'autres collectivités, ainsi que des opérations pour son propre compte, dans une logique de rentabilité. Au 31 décembre 2016, ces opérations « en propre » représentaient plus de 14 millions d'euros de stocks. Une CRTC relève que ces activités dépassent



Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

les missions autorisées et contreviennent aux principes de la commande publique:
• la SEM agit comme concessionnaire «de fait» pour le compte de collectivités qui, profitant de sa trésorerie, lui font porter des opérations non contractualisées, sans assumer les risques associés;
• la SEM finance des études ou du portage foncier pour des tiers sans que ses intérêts patrimoniaux soient garantis. Ces pratiques sont jugées «irrégulières ou abusives» par la juridiction financière.

● Comment la mettre en œuvre?
Les collectivités doivent rappeler que les opérations dites «en propre» doivent respecter les principes de liberté d'accès et d'égalité devant la commande publique. Elles ne peuvent être engagées qu'à l'initiative de la SEM, dans un cadre juridique clair, et sous sa maîtrise complète, avec un risque assumé. Il revient aux actionnaires publics de:
• clarifier, par pacte d'actionnaires ou délibération, les missions confiées à la SEM;
• exiger la formalisation de toute mission dans une convention conforme au CCP;
• vérifier que les opérations dites en propre ne sont pas, en réalité, des mandats déguisés pour des tiers publics.

Le respect de ces règles protège la SEM, sécurise la collectivité actionnaire et prévient toute remise en cause des relations contractuelles.

RECOMMANDATION | 14
Veiller à la qualité du système de pilotage d'un syndicat mixte

● Pourquoi cette recommandation?
Une CRTC a relevé, dans le cadre du contrôle d'un syndicat mixte en charge du déploiement du «très haut débit» (THD), l'absence d'outils de pilotage adaptés. Ce déficit limite la capacité de l'organisme à anticiper les écarts, à suivre l'avancement réel des missions confiées, et à assurer une remontée fiable des informations stratégiques aux membres du syndicat. L'absence de tableaux de bord ne permet ni une vision consolidée de la trajectoire financière, ni un suivi rigoureux du calendrier, ni une évaluation de l'exécution des engagements contractuels ou partenariaux.

Or, les projets portés par les syndicats mixtes, en particulier dans le domaine du numérique, mobilisent des financements publics importants, impliquent des calendriers pluriannuels et supposent une coordination fine entre opérateurs, collectivités membres et prestataires. Le manque d'outillage constitue un risque sérieux de dérive ou de mauvaise allocation des ressources.

● Comment la mettre en œuvre?
Le syndicat mixte doit se doter d'un système de pilotage structuré, intégrant:
• des tableaux de bord opérationnels, permettant le suivi en temps réel des indicateurs financiers (engagements, paiements, restes à réaliser), calendaires (phases, jalons, retards) et techniques (taux de couverture, qualité des prestations, incidents);
• une remontée d'information régulière vers les instances décisionnelles du syndicat et les collectivités membres;
• des revues de projet périodiques, permettant d'analyser les écarts, d'ajuster les moyens et de réviser les priorités si nécessaire.

Un tel dispositif favorise la maîtrise du projet, sécurise la dépense publique et renforce la transparence vis-à-vis des partenaires institutionnels.

RECOMMANDATION | 15
Définir une stratégie pour faire face aux impératifs de continuité et d'adaptation du service public

● Pourquoi cette recommandation?
Les collectivités territoriales confient fréquemment à des opérateurs tiers, via des délégations de service public (DSP), la gestion d'équipements structurants ou de services à fort enjeu (transports urbains, déchets, énergie, équipements culturels). La crise sanitaire a révélé la vulnérabilité de certains montages contractuels et l'absence de préparation de nombreuses autorités délégantes face aux ruptures de service, aux aléas économiques ou à l'évolution des besoins des usagers. La part de risque transférée au délégataire est parfois nominale, et des mesures de soutien ont pu être accordées sans évaluation précise. La Cour des comptes souligne également le manque de consolidation des engagements contractuels dans les comptes publics.

● Comment la mettre en œuvre?
Il est essentiel d'élaborer une stratégie locale encadrant la gestion des DSP, articulée autour de trois priorités:
• garantir la continuité du service public, y compris en situation de crise;
• adapter le contrat à l'évolution des usages, des normes ou de la soutenabilité économique;
• anticiper les négociations ou révisions du contrat, en documentant les impacts pour la collectivité.

Cette stratégie doit intégrer une cartographie des risques par contrat, un tableau de suivi des engagements des parties et une capacité de pilotage renforcée par les services.

RECOMMANDATION | 16
Contrôler pleinement la gestion des délégataires de service public

● Pourquoi cette recommandation?
Une CRTC relève que de nombreuses collectivités se contentent de recevoir les rapports annuels des délégataires sans les analyser, ni en tirer de conséquences. Ces rapports sont souvent lacunaires, voire identiques d'une année sur l'autre, et ne comportent pas d'analyse sur la qualité du service, la satisfaction des usagers ou la performance économique. Cette situation prive la collectivité d'une vision claire de l'exécution du contrat et limite sa capacité à exercer ses responsabilités d'autorité délégante.

● Comment la mettre en œuvre?
La collectivité doit structurer un dispositif de contrôle des DSP, fondé sur:
• l'analyse critique des rapports annuels d'activité (conformité à l'article L1411-3 du CGCT);
• la vérification de la qualité de service, de la fréquentation, des indicateurs techniques et financiers;
• la mise en place d'un dialogue de gestion régulier avec le délégataire, appuyé sur des tableaux de bord;
• l'organisation d'un suivi politique et administratif (comité de suivi, information de l'assemblée, contrôle interne).

L'autorité délégante doit exiger la complétude des rapports, sanctionner les manquements contractuels, et documenter les suites données. Ce contrôle renforce la

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

transparence, la performance et la légitimité du recours à la délégation.

RECOMMANDATION | 17

Doter un centre de gestion (CDG) d'objectifs et de moyens pluriannuels formalisés dans un projet d'établissement

● Pourquoi cette recommandation ?

Une CRTC observe qu'un CDG a accumulé, sur plusieurs exercices, un excédent de trésorerie important, en l'absence de projet de développement identifié. Le fonds de roulement est jugé excessif au regard des besoins réels, et les documents budgétaires manquent de sincérité. Ce défaut de programmation stratégique nuit à la lisibilité des choix budgétaires et interroge la légitimité du niveau de cotisation demandé aux collectivités affiliées. L'absence de vision pluriannuelle rend aussi difficile l'ajustement entre les ressources disponibles et les projets à financer.

● Comment la mettre en œuvre ?

Le CDG doit se doter d'un projet d'établissement fixant des objectifs clairs et des priorités pluriannuelles. Ce document doit être débattu en conseil d'administration et partagé avec les collectivités affiliées. Il doit également servir de cadre à la mobilisation des excédents disponibles, orientés vers des investissements utiles ou des services innovants. Le projet d'établissement doit intégrer des indicateurs de suivi et être mis à jour régulièrement pour accompagner l'évolution des besoins et garantir la sincérité de la gestion budgétaire.

RECOMMANDATION | 18

Définir une stratégie du centre de gestion pour l'exercice de ses missions facultatives

● Pourquoi cette recommandation ?

Certains centres de gestion ont créé des sociétés publiques locales afin d'exercer des missions facultatives entrant dans le champ concurrentiel. Cependant, cette structuration alternative ne résout pas toujours les problèmes juridiques liés au contrôle analogue, et certaines missions continuent à être exercées par le centre sans cadre clair. La jurisprudence européenne et nationale exige pourtant une séparation nette des missions de service public et des prestations concurrentielles.

● Comment la mettre en œuvre ?

Le centre de gestion doit élaborer une stratégie d'ensemble sur ses missions facultatives : recensement des prestations proposées, analyse de leur légalité au regard des articles L452-40 à L452-48 du CGFP, évaluation des besoins des collectivités affiliées, et choix de l'outil juridique le plus adapté. Cette stratégie doit être formalisée, validée par le conseil d'administration, et traduite dans l'organisation des services.

RECOMMANDATION | 19

Distinguer et justifier le financement des différentes catégories de missions du centre de gestion

● Pourquoi cette recommandation ?

Une CRTC relève qu'un CDG finance ses missions supplémentaires à caractère facultatif en utilisant les excédents issus des cotisations obligatoires (articles 23-I à III) et des contributions versées pour le socle commun de compétences (article 23-IV). Or, ces missions facultatives ne sont pas facturées à leur coût de revient. Le déficit structurel généré est supporté collectivement par les affiliés, y compris ceux qui ne bénéficient pas de ces services, ce qui nuit à l'équité financière et à la transparence de la gestion.

● Comment la mettre en œuvre ?

Le financement des missions du centre de gestion doit être distingué selon leur régime juridique :

- les missions obligatoires exercées au profit des collectivités affiliées sont financées par la cotisation obligatoire prévue à l'article L452-25 du CGFP, dont le taux est fixé par le conseil d'administration dans la limite de 0,80% ;
- l'ensemble indivisible de missions dont peuvent bénéficier les collectivités non affiliées est financé par la contribution prévue à l'article L452-26, dans la limite de 0,20% et du coût réel des missions ;
- les missions complémentaires à caractère facultatif sont financées, conformément à l'article L452-30, soit dans les conditions fixées par convention, soit, pour les seules collectivités affiliées, par une cotisation additionnelle.

Le conseil d'administration doit délibérer séparément sur ces différents financements et s'appuyer sur une comptabilité analytique permettant de prévenir tout financement croisé injustifié.

RECOMMANDATION | 20

Conduire une réflexion sur l'étendue et le niveau de service à consacrer à chacune des missions à caractère facultatif

● Pourquoi cette recommandation ?

Un CDG a développé plusieurs services dans le champ facultatif (conseil en organisation, accompagnement à la mobilité, expertise juridique, aide au recrutement, psychologie du travail...), en réponse à des demandes croissantes des collectivités. Toutefois, la CRTC relève que cette offre, bien que diversifiée, reste peu structurée : il n'existe ni priorisation claire des prestations, ni analyse de leur coût, ni stratégie de déploiement. L'absence d'évaluation empêche d'identifier les missions réellement utiles, soutenables financièrement et pertinentes au regard de l'intérêt collectif.

● Comment la mettre en œuvre ?

Le CDG doit engager une évaluation de son offre facultative, intégrant :

- une analyse des besoins exprimés par les collectivités ;
- une estimation des coûts de revient de chaque mission à l'aide de la comptabilité analytique ;
- une priorisation des services selon leur utilité, leur soutenabilité et leur cohérence avec les missions du CDG.

Cette réflexion doit déboucher sur une clarification du périmètre de l'offre, un ajustement du niveau de service proposé, et, le cas échéant, une révision de l'organisation interne. Elle permet de garantir une gestion plus stratégique, équitable et efficiente des ressources du CDG.

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

RECOMMANDATION | 21

Exercer un contrôle structuré sur un établissement public départemental de l'enfance et de la famille

● Pourquoi cette recommandation ?

Une CRTC a contrôlé un établissement départemental de l'enfance et de la famille (EPDEF) de 142 agents, intervenant principalement au titre de l'accueil d'urgence relevant de l'aide sociale à l'enfance. Le contrôle a mis en évidence plusieurs faiblesses dans le fonctionnement, la gestion et le pilotage de l'établissement : cadre d'autorisation juridique non stabilisé, absence de planification pluriannuelle des investissements, défaut de formalisation des procédures d'achats, irrégularités dans le suivi des évaluations obligatoires, fiabilité insuffisante des prévisions budgétaires et de l'accompagnement des enfants confiés.

Ces constats traduisent un défaut de coordination entre l'établissement et les services départementaux, pourtant garants de la régularité, de la qualité de prise en charge et de l'efficience des moyens mobilisés.

● Comment la mettre en œuvre ?

Un département doit exercer un contrôle effectif sur l'EPDEF, en intégrant dans son dialogue de gestion les points suivants :

- vérification du cadre légal d'autorisation des établissements et régularisation le cas échéant ;
- suivi des évaluations internes et externes, avec déclinaison pour chaque structure et pilotage du plan d'actions associé ;
- mise en place d'un guide de la commande publique et d'une nomenclature des achats ;
- élaboration d'un plan pluriannuel d'investissement, aligné sur les besoins des services ;
- fiabilisation des prévisions d'occupation et des données tarifaires ;
- formalisation des parcours des enfants confiés et de leur accompagnement ;
- déploiement d'un dossier électronique usager et d'outils de suivi RH adaptés (bilan social par filière).

Ces actions renforcent la conformité, la lisibilité et la performance de l'établissement sous tutelle départementale.

RECOMMANDATION | 22

Renforcer le pilotage, le contrôle et la stratégie d'un centre communal d'action sociale (CCAS)

● Pourquoi cette recommandation ?

Une CRTC attire l'attention sur plusieurs fragilités observées dans le fonctionnement d'un CCAS rattaché à une commune moyenne. L'établissement est structuré autour de deux directions opérationnelles : l'insertion et l'aide sociale d'une part, les services aux personnes âgées d'autre part (mobilisant 80 % des effectifs). La gouvernance est jugée ouverte sur le tissu associatif local, mais sans dispositifs suffisants de prévention des conflits d'intérêts. Ainsi, une subvention annuelle de 25 000 € a été versée à une association dont le CCAS est lui-même membre. Par



Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

ailleurs, la convention financière conclue avec la commune date de 1995, n'a été que marginalement modifiée par avenants, et reste inadaptée aux évolutions institutionnelles, notamment la mutualisation intervenue avec la métropole. Certaines clauses essentielles, comme le contrôle de gestion, sont absentes. En outre, les relations budgétaires entre le budget principal et les budgets annexes (notamment ceux des EHPAD) manquent de transparence et de rigueur. Le pilotage des refacturations, en particulier, repose sur des ajustements selon la situation financière des annexes, empêchant de mesurer précisément les coûts réels.

● Comment la mettre en œuvre ?

Le CCAS doit:

- mettre en place une procédure formalisée de prévention des conflits d'intérêts applicable à ses administrateurs, à l'image de ce qui est attendu des élus municipaux;
- renégocier et actualiser la convention le liant à la commune, en y intégrant les dispositifs de mutualisation en vigueur, un cadre budgétaire actualisé et des clauses de suivi et de contrôle;
- fiabiliser la gestion budgétaire en établissant une méthode transparente et objectivée de refacturation entre les différentes entités du CCAS;
- renforcer l'information du conseil d'administration sur la situation financière consolidée de l'établissement et de ses satellites.

Ces mesures visent à sécuriser le fonctionnement du CCAS, renforcer sa gouvernance et améliorer la soutenabilité de son action sociale.

RECOMMANDATION | 23

Formaliser, piloter et inscrire les missions du CCAS dans une vision stratégique

● Pourquoi cette recommandation ?

Dans une commune de près de 17000 habitants, le CCAS exerce les missions obligatoires (domiciliation, instruction des aides sociales, registre des personnes vulnérables) et mène en parallèle diverses missions facultatives (aides financières, subventions, actions à destination des personnes âgées). La chambre constate que ces interventions sont dispersées, insuffisamment formalisées, et ne s'inscrivent dans aucune vision d'ensemble. Cette situation prive le conseil d'administration d'un pilotage stratégique et nuit à la transparence vis-à-vis des citoyens.

● Comment la mettre en œuvre ?

Le CCAS doit:

- élaborer un règlement général d'attribution des aides et subventions précisant les critères, procédures et modalités de décision;
- renforcer le contrôle interne des régies, en rationalisant leur nombre et en sécurisant les circuits financiers;
- mettre en place une procédure formalisée de demande et de versement des subventions;
- présenter chaque année au conseil d'administration un rapport d'activité qualitatif et quantitatif, évaluant les résultats des actions conduites;
- intégrer ces dispositifs dans une stratégie pluriannuelle, débattue en conseil, permettant de mieux structurer et prioriser les interventions du CCAS.

Cette démarche favorisera une action sociale plus cohérente, mieux pilotée et mieux comprise des usagers et des élus.

9. TRANSFORMATION NUMÉRIQUE ET GOUVERNANCE DES DONNÉES

RECOMMANDATION | 1

Maîtriser le pilotage d'une politique d'aménagement numérique dans un contexte complexe

● Pourquoi cette recommandation ?

Une CRTC a relevé l'échec coûteux (17,5 millions €) d'un projet départemental de réseau d'initiative publique (RIP) pour le « très haut débit ». La politique, pourtant ambitieuse, a souffert de défaillances majeures de pilotage: durée excessive, risques juridiques mal maîtrisés, contentieux avec l'opérateur, résiliation anticipée du contrat de délégation de service public. Le département, longtemps en retard dans la couverture numérique de son territoire, a dû abandonner le RIP au profit d'un dispositif privé via appel à manifestation d'engagement. Ce modèle ne garantit plus la propriété publique des infrastructures ni la maîtrise du déploiement.

● Comment la mettre en œuvre ?

Un projet d'aménagement numérique requiert:

- une ingénierie juridique et technique solide, en raison de la complexité du cadre réglementaire;
- une gouvernance experte, mobilisant à la fois des compétences internes et une assistance à maîtrise d'ouvrage indépendante;
- un pilotage rigoureux du calendrier, des clauses contractuelles et des engagements des opérateurs;
- une vigilance particulière sur les conditions de propriété des réseaux, afin de préserver la continuité du service public et la souveraineté des données.

Anticiper les risques, sécuriser les choix contractuels et préserver l'intérêt général doivent structurer toute politique publique dans le champ du numérique.

RECOMMANDATION | 2

Adopter un logiciel d'instruction des demandes de permis adapté aux besoins

● Pourquoi cette recommandation ?

Depuis le 1er janvier 2022, la dématérialisation de l'instruction est obligatoire. Or, le logiciel utilisé par une métropole, conçu sans étude préalable des besoins des usagers, présente des faiblesses ergonomiques. Il ne garantit ni l'exhaustivité des informations, ni un appui satisfaisant à la qualité de l'instruction.

● Comment la mettre en œuvre ?

Un logiciel plus ergonomique et sécurisé doit être choisi pour répondre aux exigences techniques et aux attentes des usagers. Dans les territoires ruraux, il est recommandé d'organiser des permanences en maison France services pour accompagner les pétitionnaires dans la téléprocédure.

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

RECOMMANDATION | 3

Se doter d'un système d'information intégré permettant de fiabiliser le suivi quantitatif et qualitatif des jeunes accompagnés par les services de la protection de l'enfance

● Pourquoi cette recommandation ?
Une CRTC constate qu'un département utilise plusieurs logiciels non intégrés (Nadège, Variation, Excel), entraînant des incohérences et des lacunes dans le suivi des jeunes accompagnés. Cette situation nuit à la fiabilité statistique, complique l'évaluation de la politique publique et contrevient aux exigences de traçabilité et de pilotage posées par le code de l'action sociale et des familles (CASF) et par la doctrine de gestion publique locale (instruction budgétaire M57).

L'absence de système intégré compromet également la capacité à répondre aux obligations nationales de compte-rendu (DREES).

● Comment la mettre en œuvre ?
Le département doit se doter d'un système d'information métier unique et intégré, permettant de centraliser les données quantitatives et qualitatives sur les parcours des jeunes, leur situation administrative, leur insertion, et leur sortie du dispositif.

Ce projet devra associer les utilisateurs dès sa conception, sécuriser les données personnelles conformément au RGPD, et prévoir des fonctionnalités de suivi longitudinal pour améliorer le pilotage stratégique de la politique de protection de l'enfance.

RECOMMANDATION | 4

Améliorer la production et l'utilisation des données nécessaires au pilotage de la politique du logement

● Pourquoi cette recommandation ?
Des données de logement dispersées, hétérogènes ou insuffisamment actualisées limitent la capacité à diagnostiquer les besoins, programmer l'offre et suivre les résultats. Une gouvernance structurée de la donnée renforce la qualité des décisions.

● Comment la mettre en œuvre ?
Une gouvernance de la donnée doit définir les indicateurs, les producteurs, les responsabilités, les calendriers d'actualisation et les contrôles de qualité. Les conventions d'échange doivent être sécurisées et un tableau de bord partagé doit relier les données aux décisions de programmation et d'attribution.

RECOMMANDATION | 5

Adopter un schéma directeur unifié des systèmes d'information et organiser une gouvernance stratégique associant les services utilisateurs

● Pourquoi cette recommandation ?
Des stratégies numériques dispersées et une gouvernance insuffisamment partagée rendent les priorités peu lisibles, limitent l'alignement avec les métiers et compliquent la maîtrise des coûts, de la sécurité et de la transformation numérique.

Les CRTC relèvent l'absence de schéma directeur, de politique de sécurité ou de plans de continuité et de reprise, ainsi que la coexistence de documents sectoriels sans calendrier ni pilotage commun. Ces carences favorisent les projets isolés, les doublons, le sous-investissement et l'inadéquation entre les besoins des services et les solutions techniques.

Dans certains organismes ou sociétés publiques locales, un retard technique important fragilise la performance, la continuité du service, la conformité réglementaire et la cybersécurité. L'absence de comité stratégique empêche la direction générale et les utilisateurs d'arbitrer les priorités et de suivre les engagements des prestataires.

● Comment la mettre en œuvre ?
Établir un diagnostic couvrant les applications, infrastructures, données, équipements, contrats, compétences, coûts, risques et besoins métiers. Sur cette base, faire approuver un schéma directeur pluriannuel unifié présentant les orientations, scénarios, projets, coûts, financements, responsables, calendriers et indicateurs.

Le schéma intègre l'urbanisation du système d'information, la gestion des données, l'interopérabilité, la cybersécurité, une politique de sécurité des systèmes d'information, un plan de continuité et un plan de reprise d'activité. Il prend en compte le référentiel général de sécurité pour les échanges électroniques concernés et les recommandations de l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information.

Un comité stratégique réunit régulièrement direction générale, direction des systèmes d'information, services utilisateurs, sécurité et fonctions financières. Il priorise les projets, suit les risques, arbitre les écarts et contrôle l'exécution des engagements internes et contractuels. Le schéma est actualisé périodiquement à partir de ses résultats.

RECOMMANDATION | 6

Sécuriser physiquement les salles de serveurs

● Pourquoi cette recommandation ?
Des déficiences majeures dans la protection des salles serveurs (accès libre, absence de dispositif anti-incendie, défaut de climatisation) exposent un SDIS à des risques majeurs : perte de données, interruption de service, ou cyberattaques.

● Comment la mettre en œuvre ?
Les salles hébergeant les serveurs doivent faire l'objet d'une sécurisation physique stricte : contrôle d'accès restreint (badges, biométrie), détection incendie adaptée, climatisation redondante et fiable. Ces éléments doivent être intégrés dans la politique de sécurité informatique du SDIS et faire l'objet d'audits réguliers.

RECOMMANDATION | 7

Faire de la fonction informatique un levier stratégique au service des missions de la collectivité

● Pourquoi cette recommandation ?
Dans une région, la CRTC observe une organisation fragmentée de la gouvernance informatique, avec trois pôles décisionnels distincts. Cette structuration nuit à la cohérence globale et à la lisibilité de la stratégie numérique. La direction des systèmes d'information semble cantonnée à un rôle d'exécution, tandis que les autres directions interviennent sans pilotage unifié. Il en résulte un émiettement des décisions, un manque de vision consolidée, et une capa-

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

cité affaiblie à suivre le schéma directeur des systèmes d'information.

● Comment la mettre en œuvre ?
La collectivité doit inscrire la fonction informatique dans une logique de pilotage stratégique, alignée sur les objectifs opérationnels. Cela implique un engagement fort de la direction générale, l'élaboration d'un schéma directeur, la mise en place de comités de pilotage, une carte des applications et une politique de sécurité des systèmes d'information (PSSI). Le système d'information doit devenir un outil intégré, sécurisé, fiable, interopérable et performant, garantissant efficacité, maîtrise des risques et pérennité des actions publiques.

RECOMMANDATION | 8

Renforcer la sécurité des systèmes d'information et tester régulièrement les dispositifs de sauvegarde et de reprise

● Pourquoi cette recommandation ?
Des sauvegardes non isolées ou non testées, des scénarios de reprise incomplets et des mesures de sécurité insuffisantes peuvent rendre indisponibles les services numériques et entraîner une perte durable de données lors d'un sinistre ou d'une cyberattaque.

Les CRTC relèvent des sites principal et de secours interconnectés sans scénario ni test de bascule, des restaurations trop peu testées au regard des risques ou un plan de reprise ne couvrant pas tous les serveurs. Une réplication asynchrone peut entraîner la perte de données non répliquées. Un plan de continuité limité au site central ne garantit pas les autres activités critiques.

S'y ajoutent l'absence de revue des droits, le maintien de comptes résiduels ou une gestion insuffisante des comptes administrateurs. L'externalisation auprès d'un prestataire, même certifié, ne dispense pas l'organisme de contrôler la couverture et l'efficacité des dispositifs.

● Comment la mettre en œuvre ?
Inventorier les applications, infrastructures, données, dépendances et activités critiques. Pour chacune, fixer la durée maximale d'interruption, la perte maximale de données acceptable et l'ordre de reprise. Définir les modes dégradés et les responsabilités internes et contractuelles.

Mettre en œuvre des sauvegardes redondantes et géographiquement séparées, dont au moins une copie isolée, hors ligne ou protégée contre l'altération. Chiffrer les données sensibles, surveiller l'exécution des sauvegardes et maîtriser leurs accès. La réplication entre sites complète les sauvegardes mais ne les remplace pas.

Formaliser un plan de continuité et un plan de reprise couvrant tous les systèmes et sites nécessaires aux missions prioritaires. Documenter les procédures de bascule, de restauration, de retour à la normale, de communication et de fonctionnement sans les moyens habituels. Conserver une copie accessible en cas d'indisponibilité du système d'information.

Établir un programme de tests dont la fréquence et la profondeur sont adaptées à la criticité et aux évolutions techniques. Tester la restauration, la bascule vers le site de secours et la reprise à partir de scénarios réalistes : rançongiciel, panne majeure, perte d'un site ou indisponibilité d'un prestataire. Vérifier les délais, l'intégrité des données et le fonctionnement en mode dégradé.

Formaliser le cycle de vie des comptes, supprimer rapidement les accès inutiles et revoir périodiquement les droits, notamment ceux des administrateurs. Sécuriser les salles techniques, les accès distants et les équipements critiques.

Documenter les tests et incidents, analyser les écarts et les traduire en plans d'action assortis de responsables et d'échéances. Suivre leur avancement dans le cadre de la gouvernance de sécurité et du schéma directeur des systèmes d'information.

RECOMMANDATION | 9

Renforcer l'information du public et la sensibilisation interne à la protection des données personnelles

● Pourquoi cette recommandation ?
Une CRTC relève qu'un département n'informe pas suffisamment les citoyens sur leurs droits au titre du RGPD. Le site internet se limite à des mentions générales. Par ailleurs, seule une faible part des traitements de données est enregistrée dans le registre dédié. Cette situation expose la collectivité à des risques juridiques, en méconnaissance du règlement européen.

● Comment la mettre en œuvre ?
La collectivité doit finaliser le registre des traitements, structurer sa politique de protection des données, et créer une page web dédiée à l'information des usagers. Elle doit également nommer un délégué à la protection des données (DPD) identifié, et organiser des formations régulières à destination de ses agents, en particulier ceux manipulant des données sensibles.

RECOMMANDATION | 10

Former les agents des services numériques aux évolutions technologiques et aux risques cyber

● Pourquoi cette recommandation ?
Face aux mutations rapides des technologies, une CRTC souligne l'importance de maintenir le niveau de compétence des équipes informatiques. L'absence de formations spécifiques expose les collectivités à des fragilités techniques, à un défaut de réactivité face aux incidents, et à une sécurité affaiblie.

● Comment la mettre en œuvre ?
La collectivité doit adopter un plan pluriannuel de formation, conformément à l'article L423-3 du CGFP. Il doit comporter des modules pour les agents de la direction numérique (veille technologique, cybersécurité, développement sécurisé), ainsi que des sessions de sensibilisation obligatoires pour tous les agents sur la sécurité des systèmes d'information.

RECOMMANDATION | 11

Élaborer une cartographie applicative complète des systèmes d'information

● Pourquoi cette recommandation ?
Une CRTC constate qu'un département ne dispose pas d'une cartographie des interfaces, flux, et interactions entre applications. Cela empêche d'optimiser les redondances, de fiabiliser les traitements de données et de prévenir les erreurs liées à la double saisie.

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

● Comment la mettre en œuvre ?
La collectivité doit établir une cartographie multi-niveaux (métier, fonctionnel, applicatif, infrastructure) de ses systèmes d'information. Cette représentation visuelle permettra d'inventorier les ressources, d'analyser les flux de données, de détecter les dysfonctionnements, et de planifier les évolutions techniques de manière structurée.

RECOMMANDATION I 12

Explorer les pistes de mutualisation externe des systèmes d'information

● Pourquoi cette recommandation ?
Une CRTC relève qu'un département pourrait élargir la mutualisation existante à d'autres acteurs, notamment le SDIS ou la MDPH, malgré les spécificités métiers. Elle souligne également l'intérêt d'un réseau interdépartements pour renforcer l'harmonisation, les échanges de pratiques et le partage d'outils.

● Comment la mettre en œuvre ?
Le département doit approfondir la coopération avec les autres acteurs publics locaux, notamment pour les infrastructures, les expertises (RSSI, DPD), et les achats. Il doit également formaliser un dialogue avec les départements voisins et la région pour identifier les projets communs susceptibles d'être mutualisés, tant sur le plan technique qu'humain.

10. STRATÉGIE ET EFFICIENCE DE LA COMMUNICATION PUBLIQUE

RECOMMANDATION I 1

Formaliser la stratégie de communication, la soumettre à l'assemblée délibérante et en rendre compte annuellement

● Pourquoi cette recommandation ?
Une communication conduite sans orientations explicites, plan d'action ni bilan consolidé ne permet pas de relier les moyens aux objectifs, de coordonner les acteurs ni d'apprécier les résultats.

Les CRTC relèvent l'absence de document définissant les priorités, publics, messages, canaux, responsabilités et indicateurs. Les actions reposent alors sur des plans sectoriels ponctuels, sans coordination entre cabinet, direction générale et services. Une progression des dépenses non accompagnée d'objectifs mesurables rend difficile l'appréciation de leur efficacité.

Les mutualisations de services de communication peuvent également être créées puis supprimées sans bilan partagé. L'absence de présentation à l'assemblée délibérante réduit la transparence des orientations et des moyens mobilisés. Pour les départements, le rapport annuel prévu à l'article L3121-21 du CGCT constitue un support possible de cette information.

● Comment la mettre en œuvre ?
Formaliser une stratégie pluriannuelle précisant les finalités de la communication publique, les publics visés, les messages, les canaux, le calendrier, les responsabilités, les moyens et les indicateurs. Elle est déclinée dans un plan d'action annuel chiffré.

Un comité associant communication, cabinet, direction générale et directions opérationnelles coordonne les campagnes, arbitre les priorités et suit les résultats. Les rôles respectifs du cabinet et des services sont explicités afin de distinguer communication institutionnelle et communication politique.
Les orientations sont présentées à l'assemblée délibérante, sans préjudice des compétences de l'exécutif. Un bilan annuel retrace les actions réalisées, les dépenses, les publics atteints, les résultats des indicateurs et les écarts avec les objectifs. Il est communiqué aux élus et peut être rendu accessible au public.

RECOMMANDATION I 2

Clarifier les rôles et responsabilités des acteurs de la communication externe à travers un guide de référence

● Pourquoi cette recommandation ?
Une chambre constate une organisation éclatée et peu lisible de la fonction communication dans un département, malgré la création en 2021 d'une direction dédiée. Cette direction regroupe 18 agents, mais près de 19 autres exercent également des missions de communication dans différents pôles métiers ou au sein du cabinet, sans coordination formelle. Ces agents ne relèvent pas hiérarchiquement du directeur de la communication et leurs interactions fonctionnelles ne sont pas cadrées. Par ailleurs, le cabinet conserve une influence non formalisée sur certaines productions éditoriales. L'absence d'un cadre de régulation et de coordination engendre des redondances, des imprécisions dans les responsabilités, et nuit à la cohérence des messages diffusés.

● Comment la mettre en œuvre ?
Le département doit structurer la gouvernance de la communication en élaborant un guide interne « qui fait quoi », clarifiant les missions, les responsabilités hiérarchiques et les circuits de validation. Un comité de pilotage rassemblant les référents communication des pôles, la direction de la communication et le cabinet doit être instauré. L'organigramme fonctionnel, les fiches de poste et les lettres de mission devront être mis à jour en conséquence. Enfin, un répertoire des compétences internes permettra de mutualiser les ressources et de renforcer l'efficacité collective.

RECOMMANDATION I 3

Fiabiliser le périmètre budgétaire et l'imputation fonctionnelle des dépenses de communication

● Pourquoi cette recommandation ?
Des dépenses de communication ventilées entre plusieurs fonctions ou imputées de manière hétérogène empêchent d'en connaître le montant et rendent l'information présentée à l'assemblée difficilement comparable.

Une CRTC relève des insuffisances dans la présentation budgétaire de la communication, qui en limitent la sincérité et la lisibilité. Le budget officiel (environ 4 M€) sous-estime les dépenses réelles : les charges de personnel des agents affectés à la communication dans d'autres services ne sont pas prises en compte, les investissements sont absents, et certaines subventions ont été imputées à tort à cette fonction. En outre, 42 % des dépenses

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

sont prescrites par d'autres services que la direction de la communication, sans transparence sur leur imputation, ce qui empêche les élus de disposer d'une vision consolidée et fiable.

Une CRTC constate que, dans une métropole et sa ville-centre, les dépenses de communication sont dispersées entre différentes fonctions budgétaires, sans logique d'imputation cohérente. Les charges de personnel ne sont pas toujours affectées à la fonction communication (022 ou 023), et les dépenses de prestations sont parfois rattachées à des fonctions sectorielles (jeunesse, culture...), rendant difficile toute analyse de la politique globale de communication. Ce manque de fiabilité nuit à la transparence financière et à l'évaluation de l'action publique.

● Comment la mettre en œuvre ?
Définir le périmètre de la fonction communication et une doctrine d'imputation partagée, paramétrer les comptes et codes fonctionnels, former les services prescripteurs et organiser un contrôle avant mandatement. Rapprocher périodiquement les données budgétaires, comptables et contractuelles et corriger les anomalies.

La collectivité doit recenser toutes les dépenses liées à la communication (personnel, fonctionnement, investissement) et les rattacher à la fonction budgétaire adéquate (fonction 022 ou 023). Les outils comptables et SIRH doivent être paramétrés pour affecter automatiquement les charges au bon périmètre. Les documents budgétaires doivent intégrer une annexe synthétique sur les dépenses de communication, et un tableau de bord annuel devra permettre le suivi consolidé et le dialogue entre les directions concernées.

Un recensement complet des dépenses de communication doit être effectué, quel que soit le service prescripteur. Toutes les charges correspondantes doivent être imputées à la fonction communication, sauf justification explicite. Les outils de gestion doivent être paramétrés pour garantir cette ventilation automatique. Un comité regroupant la communication, les finances et les ressources humaines doit veiller à la cohérence de l'imputation chaque année, et les documents budgétaires doivent inclure une annexe spécifique sur cette fonction.

RECOMMANDATION | 4

Consolider et présenter le coût complet de la fonction communication au moyen d'un suivi analytique

● Pourquoi cette recommandation ?
La seule lecture des crédits d'une direction ne retrace pas les dépenses portées par d'autres services, les charges de personnel, les prestations mutualisées ni les moyens en nature et ne permet donc pas d'apprécier le coût complet de la fonction.

Une région ne dispose pas d'une vision d'ensemble de ses dépenses de communication, réparties entre plusieurs directions. Le budget alloué à la direction de la communication ne représente qu'un cinquième des dépenses totales estimées, qui atteignent 36 M€ en 2023 (+62% depuis 2018). Cette absence de consolidation limite la transparence de l'information transmise au conseil régional et entrave le contrôle de l'assemblée sur cette politique publique.

Les dépenses de personnel affectées à la communication sont souvent réparties entre le cabinet et plusieurs directions, ce qui empêche une vision consolidée des coûts et affaiblit l'information budgétaire et le pilotage. Cette insuffisance ne constitue pas, à elle seule, une méconnaissance de l'ancien article L2311-1 du CGCT ; elle justifie en revanche une ventilation analytique et une présentation cohérente des moyens mobilisés.

● Comment la mettre en œuvre ?
Construire un suivi analytique recensant charges directes et indirectes, dépenses externalisées, masse salariale, achats d'espaces et contributions des autres services. Documenter les clés de répartition, rapprocher les résultats de la comptabilité et présenter chaque année une estimation consolidée, comparable dans le temps et reliée aux objectifs de communication.

La région doit intégrer, dans ses documents budgétaires (budget primitif, compte financier unique, rapport d'orientations budgétaires), une estimation complète des dépenses de communication, en incluant celles engagées par toutes les directions. Cette consolidation renforcera la transparence et facilitera l'évaluation de l'efficacité de la politique de communication au regard des moyens mobilisés.

La collectivité doit recenser les agents exerçant des missions de communication et déterminer, selon une méthode documentée, la part de leur temps de travail consacrée à ces missions. Elle doit créer un axe analytique commun à son système d'information des ressources humaines et à son progiciel financier afin de consolider les dépenses de personnel, les achats de prestations, les publications, les campagnes et les autres dépenses de communication.

Un état annuel consolidé doit être rapproché des données budgétaires et présenté à l'assemblée délibérante.

11. ORGANISATION, QUALITÉ ET EFFICIENCE DES SERVICES PUBLICS

RECOMMANDATION | 1

Formaliser, piloter et contrôler les processus d'instruction et d'exécution des décisions d'urbanisme

● Pourquoi cette recommandation ?
Des processus peu documentés, un pilotage incomplet de l'activité et des contrôles insuffisants après décision nuisent aux délais, à l'égalité de traitement et à l'effectivité de la réglementation d'urbanisme.

Une CRTC constate l'absence d'indicateurs de suivi (délais moyens, actes facturés, temps passé par dossier) dans plusieurs métropoles, en raison de logiciels non paramétrés et de procédures non formalisées. Cette carence limite la capacité à piloter et améliorer le service rendu.

Le contrôle de la conformité des travaux est peu exercé. Une CRTC note l'absence de guide de procédure, le nombre limité de contrôles et la rareté des procès-verbaux. Or, l'article L480-1 du code de l'urbanisme impose la constatation des infractions.

La chambre souligne de nombreuses faiblesses dans la gouvernance de l'urbanisme par une commune : absence de délégation explicite du droit de préemption, fonctionne-

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

ment irrégulier de la commission urbanisme, défaut de contrôle des travaux achevés (récolement), et absence de procédure formalisée pour instruire et suivre les autorisations. Ces lacunes augmentent les risques d'atteintes à la probité et compromettent la maîtrise du développement urbain.

● Comment la mettre en œuvre ?

Cartographier le processus et les responsabilités, formaliser les procédures et contrôles, puis suivre volumes, délais, stocks, anomalies et suites données dans un tableau de bord. Programmer des contrôles d'exécution fondés sur les risques, tracer les constats et mesures correctrices et réviser périodiquement l'organisation avec les communes et services concernés.

Un guide de procédure et un tableau de bord comprenant des indicateurs-clés (temps moyen d'instruction, nombre de dossiers traités, taux de réponse) doivent être établis. Ils permettront d'assurer un pilotage efficace et une amélioration continue du service d'urbanisme.

La collectivité doit rendre effectif l'exercice de la police de l'urbanisme, notamment par un guide interne, une programmation des contrôles de conformité et une articulation claire entre intercommunalité et communes. Le suivi des procès-verbaux et la relation avec le procureur doivent être renforcés:

• mettre à jour les délégations de pouvoir et de signature, notamment pour le droit de préemption;
• formaliser les procédures d'instruction, de récolement et de relance des DAACT dans un manuel interne d'urbanisme;
• revoir le fonctionnement de la commission urbanisme pour assurer une représentativité minimale et une traçabilité des débats (quorum, compte rendu, transparence);
• envisager la création d'un service commun à l'échelle intercommunale pour garantir la séparation entre instructeurs et signataires.

RECOMMANDATION | 2

Organiser l'enregistrement et le contrôle des meublés de tourisme et de la taxe de séjour

● Pourquoi cette recommandation ?

L'absence d'identification fiable des locations limite le contrôle des obligations déclaratives, de l'usage des locaux et du recouvrement de la taxe de séjour.

Une commune ne dispose pas d'un recensement complet et actualisé des meublés de tourisme, alors qu'ils représentent une source majeure de fréquentation et de recettes via la taxe de séjour. En l'absence de contrôle, certains hébergements sont non déclarés ou sous-déclarés, ce qui nuit à l'équité fiscale et prive la commune de recettes.

Depuis le 20 mai 2026, l'article L324-1-1, III, du code du tourisme prévoit l'enregistrement de toute déclaration de meublé de tourisme au moyen du téléservice national et la délivrance d'un numéro unique. Cette obligation n'est pas subordonnée à un seuil de 200 000 nuitées. Le régime de changement d'usage prévu par le code de la construction et de l'habitation demeure distinct et doit être appliqué lorsque ses conditions territoriales sont réunies.

Ce numéro, exigé par les plateformes, permet de mieux contrôler les annonces en ligne et de lutter contre les locations illégales ou abusives.

● Comment la mettre en œuvre ?

Organiser l'accès des services au téléservice national d'enregistrement, rapprocher les numéros et déclarations des données transmises par les plateformes et de la taxe de séjour, définir un programme de contrôle, informer les propriétaires et intermédiaires et suivre les régularisations et sanctions dans un tableau de bord partagé:

• croiser les déclarations avec les plateformes en ligne (Airbnb, Abritel, etc.), grâce à l'article L2333-34 du CGCT qui impose la transmission des données par ces opérateurs;
• mettre en place des contrôles ponctuels (appels anonymes, campagnes de terrain, remontées des offices de tourisme);
• désigner un référent «taxe de séjour» au sein des services, chargé du suivi des meublés;
• automatiser le suivi avec un logiciel interfacé (Open System, Gîtes de France, outil fiscal), en lien avec la Trésorerie;
• désigner les agents habilités à exploiter les données du téléservice national et formaliser le circuit de contrôle, sans instituer par délibération locale un numéro désormais délivré dans le cadre national;
• tenir un référentiel interne sécurisé des hébergements, numéros et suites de contrôle, dans le respect des règles de protection des données, plutôt qu'un registre public non prévu par les textes;
• vérifier que les annonces comportent un numéro d'enregistrement valide et mettre en œuvre les demandes de régularisation et sanctions prévues par le code du tourisme à l'encontre des opérateurs ou intermédiaires concernés;
• croiser les données autorisées avec la taxe de séjour et, lorsque le régime est applicable, avec les procédures de changement d'usage, puis cibler les contrôles sur les anomalies.

RECOMMANDATION | 3

Formaliser des procédures d'attribution des logements pour garantir la transparence et l'égalité d'accès

● Pourquoi cette recommandation ?

Une CRTC a relevé qu'un OPH instruit et attribue les logements via plusieurs agences de proximité et un service central, mais sans disposer de procédure interne formalisée. Cette situation fragilise l'égalité de traitement entre les demandeurs et nuit à la transparence de la gestion locative.

L'OPH indique s'appuyer sur la réglementation et les préconisations de l'Union sociale pour l'habitat. Toutefois, en l'absence de référentiel interne, les pratiques peuvent diverger entre les sites, et la traçabilité des décisions s'en trouve altérée.

● Comment la mettre en œuvre ?

L'OPH doit adopter un corpus de procédures internes précisant les modalités d'instruction des demandes et les critères d'attribution: taux d'effort, composition familiale, reste à vivre, priorité légale, ancienneté de la demande, mutations, situations sociales, etc.

Ces procédures doivent:

• être connues et appliquées par les agents instructeurs et les membres de la commission d'attribution des logements;
• prévoir que trois candidatures soient soumises à la commission pour chaque logement à attribuer;
• organiser un réexamen triennal des situations d'occupation dans les zones tendues, conformément aux bonnes pratiques du secteur.

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

Une formalisation rigoureuse sécurise les décisions et renforce la légitimité du processus d'attribution.

RECOMMANDATION | 4

Renforcer le contrôle d'une régie municipale gestionnaire d'équipements et d'événements

● Pourquoi cette recommandation ?

La gestion d'équipements et d'événements par une régie municipale nécessite des objectifs explicites, une information financière fiable et un suivi régulier de la qualité du service. Un contrôle insuffisant peut masquer des écarts de coût, d'activité ou de performance.

● Comment la mettre en œuvre ?

La collectivité doit formaliser les objectifs de la régie, les niveaux de service attendus, les règles budgétaires, la gestion du patrimoine et les indicateurs d'activité. Un rapport périodique doit être soumis à l'instance de gouvernance et intégrer les coûts, les recettes, la qualité et la satisfaction des usagers.

RECOMMANDATION | 5

Améliorer l'efficience des transports urbains et renforcer la coordination des compétences

● Pourquoi cette recommandation ?

La Cour des comptes observe que l'équilibre financier des réseaux de transports urbains dépend d'actions coordonnées visant à rendre les transports en commun plus attractifs, à maîtriser les charges d'exploitation et à mieux articuler transports, voirie et stationnement. Or, des déficits d'efficience persistent, accentués par une gouvernance parfois morcelée et des outils de pilotage peu développés.

La transition vers une mobilité durable impose une amélioration simultanée de l'offre, des pratiques de gestion et de la gouvernance.

● Comment la mettre en œuvre ?

Les autorités organisatrices de transport urbain et les opérateurs doivent:

- analyser la performance commerciale des réseaux pour cibler les actions d'amélioration;
- ajuster les investissements aux besoins réels du territoire desservi;
- mieux adapter le temps de travail à l'activité, en concertation avec les représentants des salariés;
- mutualiser les coûts d'investissement et de maintenance, notamment en matière de billettique et d'innovation;
- intégrer les compétences voirie, stationnement et police dans le champ de l'autorité organisatrice pour une gestion cohérente;
- inscrire dans les conventions des objectifs chiffrés de lutte contre la fraude et de recettes tarifaires.

Cette gouvernance renforcée permet d'optimiser les ressources et d'améliorer la performance du service rendu aux usagers.

RECOMMANDATION | 6

Organiser et suivre les parcours d'accompagnement des jeunes majeurs et l'exécution des prestations confiées aux partenaires

● Pourquoi cette recommandation ?

Des parcours insuffisamment formalisés et un suivi limité des conventions ou marchés ne permettent pas de garantir la continuité de l'accompagnement ni d'apprécier la qualité et les résultats des prestations.

Le cadre juridique des prestations fournies aux jeunes majeurs par des associations doit être qualifié au cas par cas. Une autorisation est requise lorsque l'activité constitue un établissement ou service social ou médico-social relevant des articles L312-1 et L313-1 du code de l'action sociale et des familles. Si le département achète à titre onéreux une prestation répondant à un besoin qu'il a défini, le CCP s'applique. Une subvention n'est possible que pour une action initiée par l'association, sans contrepartie directe au profit du département.

Ce flou juridique fragilise la sécurité des partenariats, expose à des risques contentieux et nuit à l'égalité d'accès aux financements publics.

La chambre constate que le suivi des conventions de partenariat (Tremplin, Réalise, Adali, Aurélie Finance) reste trop informel, sans compte rendu systématique ni indicateurs consolidés.

L'absence de suivi empêche de vérifier la bonne exécution et l'emploi des fonds. Pour une subvention, le contrôle repose notamment sur l'article L1611-4 du CGCT et sur la convention appli-cable; pour un marché ou une autorisation sociale, il relève des clauses contractuelles et des contrôles prévus par le code correspondant. L'article L1611-5 ne doit pas être invoqué comme fondement général de toute convention.

● Comment la mettre en œuvre ?

Définir les critères d'entrée, objectifs individualisés, responsabilités, étapes de réexamen et conditions de sortie. Choisir le cadre juridique adapté pour les prestations externalisées, fixer des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, organiser des revues périodiques avec les partenaires et tracer les actions correctrices.

Le département doit qualifier chaque relation au regard de l'initiative du projet, de l'existence d'une contrepartie directe et de la nature de l'activité. Il retient ensuite le cadre approprié: gestion directe, marché public, subvention, convention partenariale ou autorisation d'un établissement ou service social ou médico-social. L'autorisation n'est pas systématiquement précédée d'un appel à projets; la procédure dépend du régime légal applicable.

Dans tous les cas, il doit formaliser ses relations contractuelles en respectant strictement le cadre légal applicable, et s'assurer d'une égalité de traitement entre partenaires.

Le département doit mettre en place un dispositif de suivi formalisé incluant des réunions régulières avec procès-verbal, des indicateurs de suivi quantitatifs (nombre de jeunes suivis, types de prestations) et qualitatifs (taux d'insertion, retour à l'emploi, stabilité du logement).

Un rapport annuel d'exécution devra être exigé de chaque partenaire et examiné par les services de l'enfance, afin d'ajuster les interventions si nécessaire

RECOMMANDATION | 7

Structurer et améliorer la gestion directe des services d'eau et d'assainissement dans un cadre soutenable

● Pourquoi cette recommandation ?

Une reprise en régie ou une gestion directe insuffisamment préparée peut dégrader la continuité, la qualité, la connaissance

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

patrimoniale et l'équilibre économique des services.

Les CRTC relèvent des services exploités directement sans organisation conforme, des crédits de maintenance insuffisants, des schémas directeurs obsolètes et une prospective financière lacunaire. L'article L1412-1 du CGCT impose, pour l'exploitation directe d'un service public industriel et commercial, la constitution d'une régie soumise aux dispositions des articles L2221-1 et suivants.

La reprise d'un service précédemment délégué exige de sécuriser la ressource, les actifs, les données, les contrats, les personnels, les compétences techniques et les systèmes d'information. Une connaissance patrimoniale incomplète, des investissements insuffisants ou des tarifs déconnectés du coût du service fragilisent sa continuité et son équilibre.

● Comment la mettre en œuvre ?

Avant toute reprise, réaliser un audit juridique, technique, patrimonial, financier, tarifaire, social et numérique. Il précise l'état des réseaux et équipements, les engagements contractuels, les personnels, les données à transférer, les besoins d'investissement et les risques de continuité.

Définir la forme, la gouvernance et les moyens de la régie. Ses produits et charges sont retracés dans un budget distinct dans les conditions notamment prévues à l'article L2221-11, sous réserve de l'exception applicable à certaines communes de moins de 500 habitants.

Actualiser les schémas directeurs, établir un programme pluriannuel de maintenance et de renouvellement et construire une prospective déterminant le tarif d'équilibre, l'autofinancement et les besoins d'emprunt. Les tarifs doivent reposer sur le coût complet et intégrer les investissements nécessaires.

Suivre les rendements, pertes, qualité de l'eau, incidents, coûts, impayés, investissements et réclamations. Un comité associant élus, services et représentants des usagers examine périodiquement les résultats. La programmation, les tarifs et les moyens sont ajustés à partir de ces évaluations.

RECOMMANDATION | 8

Améliorer le financement, le tri à la source et la performance des services publics de gestion des déchets

● Pourquoi cette recommandation ?

Des coûts mal connus, des recettes inadaptées et une organisation insuffisante du tri à la source peuvent limiter la prévention et la valorisation, accroître les refus et fragiliser l'équilibre du service.

La Cour des comptes souligne que la région Île-de-France ne respecte pas les objectifs fixés par les plans national et régional en matière de prévention, tri et valorisation des déchets. Le modèle actuel reste dominé par des pratiques de collecte peu performantes et des filières de traitement à moderniser. L'économie circulaire peine à se déployer.

Une CRTC a analysé la gestion d'une usine de tri mécano-biologique et de méthanisation exploitée en DSP par une métropole. Malgré les difficultés constatées lors du premier contrat, l'équipement a été maintenu sans réexamen approfondi de sa pertinence. L'efficacité de ce mode de traitement reste contestée, notamment en l'absence de tri sélectif des biodéchets.

● Comment la mettre en œuvre ?

Suivre les coûts complets par flux et territoire, définir une trajectoire financière, renforcer la prévention et la collecte séparée, encadrer les performances des installations et fixer des objectifs mesurables de réduction, qualité et valorisation. Présenter périodiquement les résultats et adapter l'organisation, les contrats et le financement.

Les collectivités doivent :

- optimiser le financement du service public par une hausse des contributions des producteurs et la tarification incitative ;
- faire évoluer les schémas de collecte, notamment hors zones denses, vers le tri à la source et l'apport volontaire ;
- adapter les filières de traitement, en modernisant les centres de tri et en renforçant leur compétitivité ;
- la région doit piloter une programmation coordonnée, adaptée aux spécificités territoriales, et renforcer la coopération des acteurs.

Une métropole doit :

- renforcer le tri à la source, notamment pour les biodéchets ;
- exiger des rapports d'activité détaillés de son délégataire selon un canevas prédéfini ;
- évaluer le coût global du traitement, y compris les coûts indirects et les risques liés à la commercialisation des composts ;
- avec l'État, garantir un contrôle rigoureux de l'équilibre économique des DSP ;
- avec la région, veiller à la disponibilité des exutoires compte tenu du taux de refus élevé de la méthanisation des OMR.

RECOMMANDATION | 9

Mutualiser les moyens et évaluer l'activité et l'efficacité des polices municipales

● Pourquoi cette recommandation ?

La dispersion des moyens et l'insuffisance de l'évaluation limitent la coordination, la continuité de présence et la capacité des exécutifs à apprécier l'adéquation des ressources aux objectifs de sécurité. La Cour des comptes souligne la faible diffusion des dispositifs intercommunaux, alors que le partage d'agents, d'équipements ou de vidéoprotection peut améliorer l'efficacité, notamment dans les petites communes. La mutualisation doit toutefois respecter le maintien du pouvoir de police générale du maire ; seuls certains pouvoirs de police spéciale peuvent être transférés au président de l'établissement public de coopération intercommunale dans les conditions de l'article L5211-9-2 du CGCT.

La Cour relève également des agréments non réexaminés lors de mutations, des contrôles déontologiques et de moralité insuffisants et des carences des commissions de contrôle de la vidéoprotection. Ces faiblesses affectent l'efficacité du service et la confiance du public.

● Comment la mettre en œuvre ?

Évaluer les besoins et les scénarios de coopération intercommunale. Le code de la sécurité intérieure (CSI) permet notamment : la mise en commun d'agents entre communes limitrophes ou appartenant à une même agglomération (article L512-1, sans l'ancien plafond de 80000 habitants) ; leur recrutement par un établissement public de coopération intercommunale à fiscalité propre en vue de leur mise à dis-

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

position (article L512-2); leur intervention conjointe temporaire lors d'une manifestation ou d'un afflux de population (article L512-3); leur affectation dans les transports en commun intercommunaux (article L512-1-1). Formaliser le dispositif retenu par des conventions précisant objectifs, compétences, responsabilités, commandement, financement et moyens; des commandes groupées et plateformes partagées peuvent le compléter.

Appliquer le code de déontologie et sécuriser la chaîne de contrôle: double agrément du représentant de l'État et du procureur de la République après enquête administrative, prévu à l'article L511-2 du CSI, assermentation, autorisation et formation par le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) pour le port d'arme, intervention du Service national des enquêtes administratives de sécurité, contrôle hiérarchique et, à la demande des autorités compétentes, vérification par l'inspection générale de l'administration.

Enfin, suivre dans un tableau de bord l'activité, les délais, la couverture territoriale, les partenariats, les incidents et les résultats. Présenter un bilan annuel aux assemblées et au conseil local de sécurité et de prévention de la délinquance, recueillir l'appréciation des usagers et ajuster l'organisation aux résultats.

RECOMMANDATION | 10

Conclure avec le SAMU une convention relative à la facturation des interventions en substitution ou en complément d'un véhicule SMUR

● Pourquoi cette recommandation ?

Les SDIS sont de plus en plus mobilisés pour des « carences ambulancières », c'est-à-dire des transports sanitaires non urgents ou non vitaux qu'ils assurent en l'absence d'ambulances privées. Dans un département contrôlé, cela représente 2415 interventions en 2022, pour un coût moyen annuel de 680000 €, avec un remboursement moyen de seulement 300000 €. Ce surcroît d'activité, non compensé, pèse sur l'activité opérationnelle du SDIS et nuit à l'attractivité du volontariat. Il détourne également les moyens d'intervention de leur mission première de secours d'urgence.

● Comment la mettre en œuvre ?

Le SDIS doit formaliser une convention avec le SAMU précisant:

- les modalités de prise en charge des interventions de substitution ou de renfort au SMUR;
- les conditions de remboursement effectif des coûts supportés par le SDIS;
- les engagements mutuels sur l'organisation de la réponse aux carences ambulancières;
- la possibilité d'expérimenter, en lien avec l'ARS, un dispositif de garde ambulancière 24h/24h pour réduire le recours aux SDIS.

Cette convention, soumise au conseil d'administration, permettra de sécuriser les conditions d'intervention du SDIS et de préserver ses capacités opérationnelles.

12. PERFORMANCE DES POLITIQUES PUBLIQUES SECTORIELLES

RECOMMANDATION | 1

Mettre en place une stratégie éducative formalisée avec un suivi effectif du prestataire périscolaire

● Pourquoi cette recommandation ?

Une CRTC a constaté que, dans le cadre de la réforme des rythmes scolaires issue du décret n°2013-77 du 24 janvier 2013, une commune a externalisé une partie de ses activités périscolaires sans piloter réellement la politique éducative associée. Le projet éducatif territorial (PEDT) a été élaboré sans comité de pilotage ni concertation formalisée. Aucune évaluation des objectifs n'a été réalisée. La commune ne disposait pas d'éléments fiables sur la participation effective des enfants, ni sur la qualité des prestations assurées par le prestataire. Les services municipaux ne se sont pas appropriés les données contenues dans les rapports d'activité.

Alors même que le PEDT fixe des objectifs ambitieux (continuité éducative, accès à la culture, sensibilisation à l'environnement, soutien à la parentalité), aucun indicateur, ni modalité de suivi, ni outil d'évaluation n'a été mis en place. Le pilotage de la politique périscolaire est ainsi resté largement défaillant.

● Comment la mettre en œuvre ?

Toute réforme éducative locale appelle une stratégie claire, formalisée et opérationnelle. La collectivité doit:

- mettre en place un comité de pilotage du PEDT associant élus, services, représentants des écoles et parents;
- définir des objectifs concrets et évaluables, assortis d'indicateurs de suivi (taux de participation, satisfaction, diversité des activités...);
- suivre l'action du prestataire par des échanges réguliers, des bilans partagés et une appropriation des données par les services;
- procéder à des ajustements réguliers en fonction des retours de terrain et des évaluations réalisées.

Une telle démarche permet de garantir la qualité du service périscolaire et la cohérence de l'action éducative locale.

RECOMMANDATION | 2

Présenter à l'assemblée délibérante les options d'adaptation de la carte des collèges

● Pourquoi cette recommandation ?

Une CRTC a constaté qu'un département rural connaît une baisse continue des effectifs de collégiens depuis les années 1980. Le nombre d'élèves est passé de 18200 à 12600 en 2020, et les projections à l'horizon 2030 indiquent une poursuite de cette décroissance. La carte des collèges, inchangée depuis le transfert de compétence, reste fondée sur l'ancien découpage cantonal. Le taux d'occupation de plusieurs établissements est faible, générant des surcoûts pour la collectivité et fragilisant l'équilibre pédagogique des plus petits collèges.

La CRTC recommande d'engager une réflexion approfondie, notamment dans les secteurs les plus concernés, pour adapter la carte des établissements aux besoins éducatifs réels et aux capacités futures.

● Comment la mettre en œuvre ?

Un département doit établir un diagnostic prospectif croisant les données démo-

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

graphiques, scolaires, de transport et de patrimoine. Ce travail doit permettre de:
• présenter à l'assemblée délibérante plusieurs scénarios d'évolution du maillage scolaire, avec leurs impacts techniques, budgétaires et pédagogiques;
• intégrer les partenaires éducatifs et les communautés éducatives dans la concertation, en lien avec l'Éducation nationale;
• viser un équilibre entre proximité géographique, efficacité pédagogique et soutenabilité financière.

Une telle démarche renforce la lisibilité de l'action publique et prépare des décisions adaptées aux réalités démographiques.

RECOMMANDATION 3

Établir un contrat d'objectifs et de performances avec une agence d'urbanisme

● Pourquoi cette recommandation ?
En Corse, les obligations légales liées au plan d'aménagement et de développement durable de Corse (PADDUC) ne sont pas respectées. Une CRTC observe des manquements dans le suivi de ce plan: seuls deux rapports ont été produits au lieu d'un par an, et l'analyse globale prévue six ans après l'adoption n'a pas été présentée. En l'absence d'initiative d'aménagement urbain intégré, y compris dans les secteurs à enjeux régionaux, la chambre relève que l'activité de l'agence d'urbanisme reste dépendante du volontarisme des collectivités. Faute de contractualisation claire, les prestations attendues en matière d'assistance à maîtrise d'ouvrage ne sont ni définies ni évaluées.

● Comment la mettre en œuvre ?
Un contrat d'objectifs et de performances doit formaliser la relation entre la collectivité de Corse et l'agence d'urbanisme. Il précisera les actions d'assistance à maîtrise d'ouvrage attendues, un programme annuel d'activités, les financements associés et des indicateurs de suivi mesurant l'exécution des prestations. Ce cadre permettra de clarifier les responsabilités et de renforcer l'efficacité de la stratégie d'aménagement régional.

RECOMMANDATION 4

En matière d'aménagement urbain, mutualiser, limiter et prévenir les risques et contraintes

● Pourquoi cette recommandation ?
La Cour des comptes constate qu'en Île-de-France, le nombre d'opérations d'aménagement est en constante diminution, malgré « l'implication des collectivités territoriales et l'efficacité de leurs multiples opérateurs». Les raisons de ce fort ralentissement sont nombreuses et leurs effets sur le blocage de la construction parfaitement évidents.

● Comment la mettre en œuvre ?
Pour la Cour, il importe que les risques et contraintes de toutes natures soient mutualisés, limités et mieux prévenus:
• pour mutualiser la prise en charge des risques et permettre aux opérateurs d'atteindre la taille critique afin de traiter avec les investisseurs à l'échelle de la région, de lisser leur niveau d'activité et de consolider le professionnalisme de leurs équipes, il est conseillé par la Cour de:
- poursuivre le processus de concentration des entreprises publiques locales en petite et en grande couronne pour leur donner la taille critique suffisante;
- renforcer les démarches de mutualisation entre entreprises publiques locales;
• pour mieux évaluer et limiter les risques et, notamment, remédier aux problèmes liés aux coûts du foncier:
- donner à l'observatoire régional du foncier une mission de suivi des prix du foncier en Île-de-France;
- généraliser les pratiques de pré-commercialisation, de partage des résultats et de création de filiales de portage foncier;
• pour mieux prévenir les risques financiers et juridiques dans les entreprises publiques locales, renforcer la connaissance des opérations et l'analyse des risques:
- par la création de comités d'engagement chargés de suivre l'évolution du portefeuille des opérations;
- par la présentation au conseil d'administration, avant toute décision sur les opérations financées sur compte propre, d'une analyse approfondie des risques;
- par la présentation des comptes sociaux des entreprises publiques locales permettant une lecture des comptes par activité (aménagement, assistance à maîtrise d'ouvrage, etc.).

RECOMMANDATION 5

Mieux justifier les consommations envisagées d'espaces naturels agricoles et forestiers dans le plan local d'urbanisme intercommunal (PLUi)

● Pourquoi cette recommandation ?
Le PLUi d'une communauté urbaine manque de justification quant aux consommations envisagées d'espaces naturels, agricoles et forestiers, ce qui est contraire aux exigences de modération de la consommation d'espace.

● Comment la mettre en œuvre ?
La collectivité doit mieux justifier ces consommations en s'appuyant sur des données précises et des analyses approfondies, afin de garantir une planification urbaine respectueuse de l'environnement et conforme aux objectifs de sobriété foncière.

RECOMMANDATION 6

Réaliser un inventaire des friches industrielles du territoire

● Pourquoi cette recommandation ?
Une intercommunalité n'a pas réalisé d'inventaire des friches industrielles de son territoire, limitant ainsi sa capacité à planifier efficacement le développement urbain et à lutter contre l'artificialisation des sols.

● Comment la mettre en œuvre ?
Il est impératif de procéder à un inventaire exhaustif des friches industrielles, en utilisant des outils appropriés, pour identifier les opportunités de reconversion et intégrer ces sites dans les stratégies d'aménagement du territoire.

RECOMMANDATION 7

Formaliser les fiches actions et les indicateurs de suivi du programme Action Cœur de Ville

● Pourquoi cette recommandation ?
Des actions insuffisamment décrites et des indicateurs peu documentés ne permettent pas de vérifier les engagements des parte-

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

naires, l'avancement du programme ni ses effets sur le centre-ville.

Une CRTC constate que, contrairement aux engagements pris dans la convention-cadre du programme Action Cœur de Ville (ACV), une commune n'a pas rédigé de fiches actions formalisées pour les projets en cours. Les seules présentations existantes sont des supports PowerPoint sommaires, sans indicateurs précis, ni calendrier, ni plan de financement.

Cette carence nuit à la lisibilité, au pilotage, au suivi et à l'évaluation des actions menées, et ne permet pas d'assurer une information fiable aux partenaires financeurs comme l'État, l'Anah, Action Logement ou la Banque des Territoires, en méconnaissance de l'article 5 de la convention ACV.

La chambre constate qu'une commune a engagé un début de travail pour définir des indicateurs de suivi du programme ACV, mais que ce travail reste inabouti. Les indicateurs existants sont imprécis, incomplets et non systématiquement reliés aux objectifs fixés par le programme.

L'absence d'indicateurs solides empêche une véritable évaluation de l'efficacité des actions menées, en contradiction avec les exigences formulées par l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) et l'article 8 de la convention-cadre ACV.

● Comment la mettre en œuvre ?

Pour chaque action, préciser objectifs, responsables, partenaires, calendrier, coûts, financements, livrables et risques. Définir des indicateurs de réalisation et de résultat avec source, méthode, valeur initiale et cible, puis actualiser un tableau de bord partagé et organiser des revues périodiques avec les partenaires.

La commune doit rédiger sans délai des fiches-actions normalisées pour toutes les opérations en cours et à venir. Chaque fiche devra comporter au minimum : l'objectif de l'action, les indicateurs d'avancement et de résultats, le calendrier d'exécution, les maîtres d'ouvrage et partenaires financiers, et le coût total avec ventilation par financeur. Ces fiches doivent être validées conjointement avec les partenaires concernés et mises à jour régulièrement.

Cette formalisation renforcera la crédibilité du pilotage local et la transparence vis-à-vis de l'État.

La commune doit formaliser un ensemble d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs, associés à chaque action du programme, couvrant les cinq axes d'Action Cœur de Ville (habitat, commerce, mobilité, patrimoine, services publics). Ces indicateurs devront être renseignés périodiquement et permettre une évaluation de l'avancement, des résultats et des impacts.

L'élaboration devra être concertée avec les partenaires et articulée avec les obligations de bilan imposées par l'État. La désignation d'un référent évaluation pourrait renforcer l'effectivité de ce suivi.

RECOMMANDATION 8

Adapter l'offre culturelle aux attentes du public et améliorer la contractualisation avec les opérateurs

● Pourquoi cette recommandation ?

Une CRTC a relevé une baisse significative de la fréquentation dans un opéra soutenu par plusieurs collectivités territoriales : entre trois exercices, le nombre total de spectateurs a chuté de 17 %, en particulier dans le segment « variétés ». Cette tendance s'explique en partie par une programmation peu renouvelée et par l'absence de stratégie adaptée pour toucher de nouveaux publics.

Dans un contexte de forte pression budgétaire, les collectivités cherchent à rationaliser leur offre culturelle et à renforcer la lisibilité de leurs politiques : mutualisation d'équipements, diversification des financements, tenue d'états généraux de la culture. La CRTC souligne que ces efforts doivent s'accompagner d'une gestion plus efficiente, notamment sur les dépenses de personnel et les achats, et d'un pilotage plus rigoureux des projets culturels soutenus.

● Comment la mettre en œuvre ?

Les collectivités et les opérateurs culturels doivent :

- analyser les données de fréquentation pour adapter la programmation aux attentes des publics ;
- évaluer l'impact de la politique tarifaire, notamment pour favoriser l'accès à la culture des publics éloignés ;
- définir des objectifs clairs et mesurables, formalisés dans les conventions d'objectifs et de moyens ;
- mettre en place des indicateurs de suivi partagés, pour apprécier les résultats et ajuster l'action publique ;
- formaliser les procédures de commande publique et mieux encadrer le recours aux intermittents.

Une offre culturelle ajustée, adossée à une contractualisation rigoureuse et transparente, permet de valoriser les financements publics, d'élargir les publics et de garantir la pérennité des équipements culturels.

RECOMMANDATION 9

Mesurer les impacts et retombées économiques des festivals

● Pourquoi cette recommandation ?

Une CRTC relève que le nombre de festivals en France a fortement augmenté en quarante ans (plus de 7000 en 2021), bien au-delà de ce qui est observé dans les pays voisins. Ce développement s'explique par l'implication conjointe de l'État et des collectivités territoriales, dans un cadre de compétence partagée. Si l'État soutient de longue date la création et le maintien des festivals, ce sont les collectivités qui en assurent la plus grande part du financement, tant en subventions qu'en apports en nature (mise à disposition de lieux, soutien logistique, etc.).

Malgré cet engagement important, les effets économiques, sociaux et culturels des festivals sont encore trop rarement évalués. Cette carence limite la capacité à apprécier leur contribution au développement local, à l'attractivité territoriale ou à la démocratisation culturelle.

● Comment la mettre en œuvre ?

Le ministère de la culture et les collectivités doivent structurer leur action selon quatre priorités :

- mieux connaître l'effort financier total, y compris les apports en nature, pour objectiver l'investissement public ;
- formaliser les objectifs assignés à chaque festival soutenu, dans le cadre de conventions pluriannuelles assorties d'indicateurs mesurables ;
- évaluer les effets en matière de fréquentation et de diversité des publics, notamment au regard des ambitions de démocratisation culturelle ;
- conditionner les aides publiques à des exigences précises de création artistique, de diffusion numérique et de retombées territoriales.

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

Cette approche permettrait de renforcer la gouvernance des festivals, d'optimiser l'usage des financements publics et de mieux valoriser l'impact réel de ces manifestations sur les territoires.

RECOMMANDATION 10

Mener une réflexion stratégique globale sur les liaisons maritimes vers les îles et améliorer la connaissance des données d'exploitation

● Pourquoi cette recommandation ?

Une CRTC a examiné l'organisation des transports maritimes vers les îles du Finistère et du Morbihan. Si le service public est globalement assuré de manière satisfaisante, plusieurs fragilités ont été relevées. D'une part, la connaissance des données financières et d'exploitation reste insuffisante. D'autre part, l'équilibre économique des exploitants repose sur une tarification à revoir, sans que l'aide publique soit précisément justifiée ou individualisée, notamment pour le fret.

Dans un contexte d'enjeux forts liés à l'insularité, à la transition énergétique et à la soutenabilité financière des dessertes, la région – compétente depuis 2017 – doit mieux piloter ces services avec les départements, en s'appuyant sur des données consolidées.

● Comment la mettre en œuvre ?

La région doit :

- mener une réflexion stratégique associant les départements, afin d'adapter les flottes et équipements portuaires aux besoins des passagers, véhicules et marchandises ;
- améliorer la remontée et l'exploitation des données des délégataires (fréquentation, ponctualité, coût du service, qualité de service) ;
- créer un compte spécial retraçant les coûts globaux des dessertes maritimes ;
- adapter les tarifs dans le respect du principe d'égalité entre usagers, tout en objectivant l'aide publique versée ;
- clarifier les règles de participation financière de l'autorité organisatrice, en lien avec la composition des flottes et les missions confiées aux opérateurs.

Une telle démarche permet de mieux sécuriser l'équilibre économique et social de ce service essentiel.

RECOMMANDATION 11

Créer une dynamique d'investissement humain pour l'insertion des bénéficiaires du RSA

● Pourquoi cette recommandation ?

Une CRTC, s'appuyant sur les constats du rapport thématique de la Cour des comptes de 2011, souligne que plusieurs départements peinent encore à activer efficacement leur politique d'insertion. Une logique d'« investissement humain » devrait prévaloir : l'accompagnement renforcé des allocataires permet, à moyen terme, une réduction des dépenses de RSA. Or, des manquements sont constatés : faiblesse de la contractualisation, absence de suivi individualisé, inadéquation des offres d'insertion, manque d'outils statistiques et budgétaires adaptés.

● Comment la mettre en œuvre ?

Les départements doivent :

- respecter l'obligation de contractualisation entre référent et bénéficiaire, avec des parcours souples et adaptés ;
- professionnaliser et structurer l'offre de référents, en leur assurant un portefeuille maîtrisé et des outils d'intervention efficaces ;
- mettre en œuvre une évaluation départementale homogène, généralisant les études de cohortes et leur suivi national ;
- faire coïncider l'offre d'insertion avec les besoins identifiés, en recourant davantage à l'appel à projets ;
- systématiser l'évaluation des actions financées, en lien avec les plans départementaux et territoriaux d'insertion (PDI/PTI) ;
- disposer d'outils de suivi budgétaire précis, action par action ;
- clarifier les rôles des partenaires dans un référentiel partagé ;
- renforcer le recouvrement des indus, en lien avec les CAF et la paierie.

Une telle stratégie favorise l'insertion durable et la soutenabilité financière du RSA.

RECOMMANDATION 12

Renforcer le pilotage de la politique départementale de protection de l'enfance

● Pourquoi cette recommandation ?

Dans le cadre d'un rapport national de 2020, plusieurs CRTC ont mis en lumière les insuffisances de certains départements en matière de protection de l'enfance : absence de stratégie claire, faiblesse des indicateurs de suivi, défaillance de l'observation statistique, manque de pilotage budgétaire. Ces carences entravent la qualité des prises en charge, la prévention des risques et l'efficience des dispositifs.

● Comment la mettre en œuvre ?

Les départements doivent :

- adopter un schéma départemental de la famille et de l'enfance, intégré aux autres schémas sociaux et actualisé périodiquement ;
- fixer des objectifs chiffrés et des indicateurs de suivi, traduisant les priorités départementales ;
- mettre en place un observatoire départemental actif, s'appuyant sur des systèmes d'information fiables ;
- objectiver les coûts directs et indirects de la politique de l'enfance pour en optimiser le pilotage ;
- suivre les préévaluations des mineurs étrangers isolés, en retraçant leur parcours dès l'arrivée.

Ces mesures renforcent la qualité, la transparence et l'efficience de la politique départementale de protection de l'enfance.

RECOMMANDATION 13

Rationaliser les outils départementaux de programmation, de pilotage et d'évaluation des politiques sociales

● Pourquoi cette recommandation ?

La multiplication des schémas, dispositifs et financements sans vision consolidée réduit la lisibilité de l'action départementale, complique l'allocation des ressources et limite l'évaluation des résultats pour les bénéficiaires.

La Cour des comptes constate une complexité croissante des politiques sociales départementales, due à un empilement de dispositifs mal coordonnés, une hétérogénéité territoriale, une articulation incertaine avec les normes nationales et des difficultés de financement persistantes. Cela nuit à l'égalité d'accès aux droits, à l'efficacité de l'action publique et à la soutenabilité budgétaire des départements.

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

● Comment la mettre en œuvre ?
Établir une cartographie des dispositifs, publics, opérateurs, financements et indicateurs, rapprocher les programmations sectorielles dans un cadre pluriannuel cohérent et clarifier la gouvernance. Suivre les coûts, délais, parcours et résultats, partager les données avec les partenaires et réorienter les moyens à partir d'évaluations régulières.

La Cour recommande :
• de réformer le financement des allocations individuelles de solidarité, via une dotation d'action sociale modulée selon les dépenses constatées, des objectifs partagés et une cible de reste à charge ;
• de rationaliser les outils de programmation, en les regroupant autour de quatre schémas prescriptifs adoptés conjointement par les départements et l'État (protection de l'enfance, autonomie, inclusion, handicap) ;
• de créer des référentiels nationaux de données, opposables aux éditeurs, pour assurer l'interopérabilité des systèmes d'information.

Cette réforme globale vise à restaurer l'équité, la lisibilité et l'efficience des politiques sociales locales.

RECOMMANDATION | 14
Se doter des outils d'évaluation des motifs de fin de dispositif d'accompagnement des jeunes majeurs pour apprécier l'efficacité de la politique départementale

● Pourquoi cette recommandation ?
Une CRTC note qu'un département ne suit pas les motifs de sortie du dispositif d'accompagnement des jeunes. Cette lacune empêche d'évaluer l'efficacité de la politique et d'identifier les ruptures de parcours. Elle constitue une insuffisance de pilotage et de redevabilité, mais ne peut être qualifiée de violation des articles L312-1 du code de l'action sociale et des familles ou L114-1 du code des juridictions financières, qui n'édictent pas une obligation générale de suivi de ces motifs.

Cette carence limite la capacité à ajuster les dispositifs pour mieux prévenir les sorties sans solution.

● Comment la mettre en œuvre ?
Le département doit instaurer un outil de recueil systématique des motifs de fin de parcours (accès à l'autonomie, rupture de parcours, expulsion administrative, etc.). Ces données devront être consolidées dans un tableau de bord annuel d'évaluation, partagé avec les partenaires associatifs et intégré dans les bilans du schéma départemental enfance-familles.

Cette démarche permettra d'objectiver les réussites et d'identifier les axes d'amélioration des accompagnements proposés.

RECOMMANDATION | 15
Préciser les priorités de la politique de la ville et adapter l'accompagnement vers l'emploi aux besoins des quartiers prioritaires

● Pourquoi cette recommandation ?
Depuis la loi du 21 février 2014, la politique de la ville repose sur une géographie prioritaire fondée sur le revenu. La Cour des comptes constate néanmoins que les priorités des contrats de ville restent trop générales, que les crédits de droit commun mobilisés sont difficilement identifiables et que les dispositifs d'emploi, de renouvellement urbain et d'éducation sont insuffisamment articulés et évalués.

Malgré les moyens consacrés à l'emploi, les écarts avec le reste du territoire persistent, particulièrement pour les jeunes. Des dispositifs conçus à une échelle trop générale répondent imparfaitement aux obstacles rencontrés par les habitants des quartiers prioritaires. L'absence d'objectifs territorialisés et de suivi des bénéficiaires, des dépenses et des parcours empêche d'apprécier les résultats et de réorienter les actions.

● Comment la mettre en œuvre ?
Fonder le contrat de ville sur un diagnostic partagé identifiant, par quartier, les publics, les freins à l'emploi et à la formation, les besoins des entreprises et les enjeux de mixité sociale et d'éducation. Retenir un nombre limité de priorités assorties d'objectifs chiffrés, notamment pour l'apprentissage, l'insertion, l'accès à l'emploi, la mixité dans les opérations de renouvellement urbain et le renforcement de l'éducation prioritaire dès le premier degré.

Identifier les crédits de droit commun et spécifiques, leurs bénéficiaires et les dépenses associées. Simplifier et articuler les dispositifs d'emploi, harmoniser lorsque cela est possible leurs conditions d'accès et adapter les moyens aux réalités des quartiers. Coordonner les services de l'État, les collectivités, les opérateurs de l'emploi, les entreprises et les acteurs locaux ; rationaliser les structures qui se recouvrent — service public de l'emploi, service public de l'insertion et de l'emploi, cités de l'emploi — et associer régulièrement habitants et professionnels de terrain.

Suivre, pour chaque quartier et chaque action, les entrées en accompagnement ou en formation, les mises en emploi, la durée des parcours et la stabilité des sorties. Présenter périodiquement les résultats et réallouer les moyens en fonction de leur efficacité.

RECOMMANDATION | 16
Formaliser une stratégie intercommunale de promotion du tourisme

● Pourquoi cette recommandation ?
Une promotion touristique conduite de manière fragmentée limite la visibilité de la destination et l'effet de levier des moyens mobilisés. Une stratégie intercommunale permet d'articuler le positionnement, l'offre, les partenariats et les actions de communication.

● Comment la mettre en œuvre ?
La stratégie doit définir le positionnement de la destination, les clientèles cibles, l'offre prioritaire, la gouvernance, le calendrier d'actions, les moyens numériques et le budget. Des indicateurs de fréquentation, de conversion et de retombées économiques doivent être suivis et partagés.

RECOMMANDATION | 17
Structurer et clarifier l'organisation de la politique de l'eau autour des sous-bassins versants

● Pourquoi cette recommandation ?
La Cour des comptes, appuyée par treize chambres régionales, a conduit une enquête nationale sur la gestion de l'eau, montrant que l'action publique reste marquée par une approche centrée sur le « petit cycle » (eau potable et assainissement), sans prise en

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

compte suffisante du «grand cycle» (ressource, milieux aquatiques, recharge des nappes).

Face à une raréfaction de la ressource sur de longues périodes, à la multiplication des conflits d'usage, à la réduction de la capacité de dilution des polluants et à la difficulté croissante d'atteindre les objectifs de qualité, la gestion quantitative et qualitative de l'eau est devenue un enjeu stratégique.

La gouvernance actuelle, à la fois déconcentrée et décentralisée, souffre d'un excès de morcellement territorial, d'un chevauchement des responsabilités entre l'État et les collectivités, et d'un pilotage souvent conduit à des échelles inadaptées.

Cette organisation nuit à la lisibilité, à la cohérence et à l'efficacité de l'action publique.

● Comment la mettre en œuvre ?

La politique de l'eau doit être recentrée autour de territoires hydrologiques pertinents. Pour ce faire, la Cour recommande :

- l'élaboration systématique de schémas d'aménagement et de gestion des eaux (SAGE) dans chaque sous-bassin versant ;
- la promotion des établissements publics territoriaux de bassin (EPTB) et des établissements publics d'aménagement et de gestion de l'eau (EPAGE) comme acteurs pivots d'une gestion intégrée, à l'échelle de bassins cohérents ;
- le renforcement des commissions locales de l'eau, adossées aux EPTB ou EPAGE, dotées de moyens suffisants et d'une réelle autonomie d'action.

Cette structuration permettrait une meilleure cohérence des politiques locales de l'eau, tout en assurant leur articulation avec les enjeux nationaux de sobriété, de qualité et de résilience.

RECOMMANDATION | 18

Impliquer davantage les régions dans la politique de prévention et de gestion des déchets ménagers

● Pourquoi cette recommandation ?

Les déchets ménagers et assimilés représentent une faible part du volume total de déchets produits en France (12%), mais concentrent plus de 60% des dépenses publiques de collecte et de traitement. Leur gestion soulève des enjeux environnementaux, économiques et sociaux majeurs, inscrits dans l'Agenda 2030 des Nations unies. La réduction de la production de déchets, leur tri, leur valorisation et leur traitement nécessitent une mobilisation coordonnée de l'ensemble des acteurs.

Si les intercommunalités assurent la gestion opérationnelle du service, la Cour des comptes observe que les régions, compétentes pour la planification, restent insuffisamment impliquées dans la mise en œuvre concrète des politiques de prévention, de tri à la source et de valorisation. Pourtant, les coûts croissants du traitement, la complexification des filières et les exigences européennes appellent une gouvernance stratégique à l'échelle régionale, en appui aux syndicats de traitement, avec le soutien de l'ADEME.

● Comment la mettre en œuvre ?

La Cour recommande de renforcer le rôle des régions selon trois leviers complémentaires :

- confier aux observatoires régionaux des déchets le suivi de la mise en œuvre des objectifs nationaux par les intercommunalités, dès 2023 ;
- généraliser les contrats entre les éco-organismes et les régions, afin d'adapter les objectifs nationaux des filières REP au contexte régional ;
- intégrer, dans chaque contrat de plan État-région, la délégation des crédits de l'ADEME consacrés à l'économie circulaire et à la transition énergétique.

Cette coordination accrue permettrait d'optimiser les ressources, d'adapter les outils aux spécificités territoriales et d'accélérer la transition vers un modèle de gestion des déchets fondé sur la prévention, le tri et la valorisation

RECOMMANDATION | 19

Actualiser le diagnostic de vulnérabilité climatique du territoire en intégrant l'évolution des sols

● Pourquoi cette recommandation ?

Un diagnostic ancien ou incomplet ne permet pas de hiérarchiser les risques ni de cibler les politiques d'adaptation. L'évolution de l'occupation, de l'imperméabilisation et des fonctions des sols influe directement sur l'exposition et la vulnérabilité.

Deux plans été élaborés à l'échelle d'une métropole en vue de l'adaptation au changement climatique.

Le premier est le plan climat-énergie territorial (PCET) entré en vigueur en 2011. Le second est le plan climat-air-énergie territorial (PCAET) adopté en 2018. Suite à des études menées en 2010-2011, la CRTC relève que le diagnostic de vulnérabilité climatique territoriale a peu progressé lors de l'élaboration du PCAET.

Dans le cadre du PCAET d'une métropole adopté en 2018, la CRTC relève que l'état et l'évolution des sols sont rarement analysés, alors même qu'ils constituent une ressource non renouvelable à l'échelle humaine. Les sols jouent un rôle fondamental dans le fonctionnement des écosystèmes et leur artificialisation, par l'urbanisation ou l'imperméabilisation, altère gravement leurs fonctions. Cette vulnérabilité, exacerbée par le changement climatique, demeure pourtant peu prise en compte dans les diagnostics territoriaux.

● Comment la mettre en œuvre ?

Mettre à jour les données climatiques, sociales, économiques, écologiques et foncières, cartographier les aléas, expositions et vulnérabilités, puis intégrer les usages et évolutions des sols. Associer les acteurs du territoire, documenter les hypothèses et traduire le diagnostic en priorités, indicateurs et secteurs d'intervention.

La juridiction financière recommande d'actualiser les éléments de diagnostics au vu des évolutions les plus récentes et des avancées des projets urbains.

Il est essentiel de réaliser un diagnostic précis et partagé sur l'état des sols. Ce diagnostic doit intégrer les pressions subies (érosion, tassement, pollution) et alimenter une stratégie territoriale d'aménagement intégrant l'objectif de zéro artificialisation nette. La loi du 22 août 2021 impose désormais un objectif de maîtrise de l'artificialisation, auquel les collectivités doivent se conformer. Le diagnostic constitue la première étape pour déployer des politiques de désimperméabilisation et de renaturation.

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

RECOMMANDATION | 20

Piloter, évaluer et suivre financièrement la stratégie d'adaptation au changement climatique

● Pourquoi cette recommandation ?

Une stratégie dépourvue de gouvernance, d'indicateurs et de suivi financier ne permet pas d'apprécier l'exécution des actions, les moyens engagés ni la réduction des vulnérabilités. Une CRTC a ainsi constaté l'absence du bilan à mi-parcours d'un plan climat-air-énergie territorial (PCAET), de tableau de bord et de mise à jour des fiches actions. Dans une métropole, l'imbrication des compétences, la multiplicité des acteurs et l'accumulation de démarches ou de labels nuisent à la cohérence de l'action.

Dans un autre cas, l'adoption du PCAET n'avait été suivie ni de l'achèvement des documents de planification associés, ni d'un budget vert ou d'un outil global retraçant les financements. Faute de suivi par la ville et la métropole, les actions relevant réellement de l'adaptation et leurs effets ne pouvaient être identifiés.

● Comment la mettre en œuvre ?

Instituer une gouvernance commune clairement identifiée entre les collectivités concernées, préciser les responsabilités, articuler les documents de planification et hiérarchiser les actions selon les vulnérabilités. Pour chacune, fixer une valeur initiale, une cible, une échéance, un responsable et des indicateurs de réalisation et de résultat.

Prévoir le suivi et l'évaluation du PCAET conformément aux articles L229-26 et R229-51 du code de l'environnement. Trois ans après son adoption, établir et mettre à la disposition du public le rapport requis. Le suivi financier, l'analyse des écarts et l'actualisation du tableau de bord, bien que ne constituant pas le contenu minimal expressément imposé par ces articles, sont indispensables au pilotage : rattacher à chaque action ses dépenses, recettes, cofinancements et résultats ; produire un bilan annuel ; réviser la stratégie et les moyens en conséquence.

La ville doit formaliser l'évaluation de ses actions au moyen d'indicateurs et d'un dispositif budgétaire associé. La métropole peut compléter ce suivi par un budget vert ou un outil financier global et par une organisation dédiée au PCAET, afin d'assurer une gestion cohérente et transparente de l'adaptation.

RECOMMANDATION | 21

Conditionner les aides régionales à la soutenabilité financière et à la prise en compte des risques climatiques

● Pourquoi cette recommandation ?

Depuis 2016, une région soutient les projets de stations de montagne via des plans successifs. Toutefois, une CRTC souligne que ni la situation financière des bénéficiaires ni la cohérence des projets avec les perspectives climatiques ne sont vérifiées. Certaines collectivités bénéficiaires pourraient se retrouver confrontées à des déficits liés à l'exploitation de domaines skiables, alors même qu'aucune étude de vulnérabilité n'est exigée. Cette logique de guichet, sans éco-conditionnalité, affaiblit la pertinence de l'intervention régionale.

● Comment la mettre en œuvre ?

La région doit systématiser l'évaluation de la soutenabilité financière des porteurs de projet. Elle doit également subordonner l'octroi d'aides à la compatibilité des projets avec les effets attendus du changement climatique. Des études d'impact environnemental, de vulnérabilité des ressources (notamment en eau), et des critères d'éco-conditionnalité doivent être intégrés au règlement d'intervention.

RECOMMANDATION | 22

Fusionner les plans montagne et tourisme pour renforcer la cohérence de l'action régionale

● Pourquoi cette recommandation ?

Une CRTC relève que l'action régionale en faveur des stations de montagne souffre d'un éclatement entre plusieurs dispositifs, en particulier les plans montagne et tourisme. Cette situation peut entraîner des doublons de financement ou des inégalités territoriales, certaines stations pouvant cumuler les aides issues des deux plans. En l'absence de stratégie transversale, l'adaptation des acteurs touristiques au changement climatique manque de lisibilité.

● Comment la mettre en œuvre ?

La région doit regrouper les différents volets de ses politiques en un plan unique ou un cadre de coordination commun. Cela suppose d'harmoniser les critères d'éligibilité, les calendriers de programmation et les objectifs stratégiques.

Ce regroupement renforcera la cohérence des interventions régionales et facilitera leur évaluation.

RECOMMANDATION | 23

Adapter la politique forestière régionale aux impacts du changement climatique

● Pourquoi cette recommandation ?

Une CRTC rappelle que la politique forestière vise à assurer une gestion durable et multi-fonctionnelle des forêts. L'article L121-1 du code forestier fixe parmi ses objectifs l'adaptation des essences au climat, la préservation de la biodiversité, l'optimisation du stockage du carbone et l'anticipation des crises. Dans une région examinée, l'impact du changement climatique est déjà fortement visible : sécheresses à répétition, crise des scolytes, affaiblissement des résineux, risques accrus d'incendies. Ces phénomènes fragilisent la production forestière, l'accueil du public, et la biodiversité. La région, en tant que copilote du contrat régional forêt-bois et gestionnaire de fonds européens, a un rôle structurant à jouer.

● Comment la mettre en œuvre ?

Une région doit poursuivre et renforcer ses actions d'adaptation forestière en partenariat avec l'État et les acteurs de la filière. Elle est invitée à relancer un processus de concertation pour définir des mesures ciblées sur les territoires les plus vulnérables, en intégrant les données d'observation des dépérissements et les perspectives climatiques. L'objectif est d'ajuster la planification forestière et les dispositifs de soutien à l'évolution rapide des risques.

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

RECOMMANDATION | 24

Définir une stratégie locale de gestion du trait de côte fondée sur un diagnostic partagé

● Pourquoi cette recommandation ?
Dans plusieurs intercommunalités littorales, une CRTC relève des incertitudes sur la répartition des compétences relatives au trait de côte, notamment dans leur articulation avec la gestion des milieux aquatiques et la prévention des inondations et avec l'urbanisme. Ce morcellement nuit à une stratégie cohérente. L'obligation d'établir des cartes locales d'exposition au recul du trait de côte ne concerne toutefois que les communes inscrites sur la liste prévue à l'article L321-15 du code de l'environnement; les articles L121-22-1 et L121-22-2 du code de l'urbanisme encadrent alors les horizons de trente ans et de trente à cent ans.

● Comment la mettre en œuvre ?
Les collectivités concernées doivent clarifier les compétences exercées, établir un diagnostic partagé du recul du trait de côte, et formaliser une stratégie intégrée dans le cadre du schéma de cohérence territoriale. Celle-ci devra être ensuite traduite dans les plans locaux d'urbanisme intercommunaux (PLUi-H), accompagnée de cartographies réglementaires. Cette démarche constitue le socle d'une gestion territoriale résiliente face à l'érosion.

RECOMMANDATION | 25

Conditionner les aides régionales au respect de la stratégie littorale et renforcer son opposabilité

● Pourquoi cette recommandation ?
Une région s'appuie sur deux documents stratégiques pour orienter l'action publique en matière de littoral: la stratégie régionale de gestion de la bande côtière (SRGBC) et le schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (SRADDET). Si la SRGBC reste juridiquement inopposable, elle structure les interventions régionales. Or, son opposabilité pourrait être renforcée si les aides régionales en faveur du littoral étaient conditionnées à son respect, et si ses orientations étaient reprises dans le SRADDET.

La CRTC note que cette conditionnalité reste aujourd'hui partielle, alors même que la région est un cofinanceur majeur des projets de gestion du trait de côte (notamment via le FEDER).

● Comment la mettre en œuvre ?
La région doit inscrire dans son règlement d'intervention une conditionnalité systématique des financements à la cohérence avec la SRGBC. Elle doit également enrichir la prochaine révision du SRADDET en y intégrant les orientations de la stratégie littorale. Cette double démarche permettra de sécuriser les financements publics, d'éviter les effets de saupoudrage et d'assurer une meilleure anticipation de l'évolution du littoral.

RECOMMANDATION | 26

Renforcer la prise en compte de l'adaptation au changement climatique dans le PCAET et assurer sa compatibilité avec le schéma régional

● Pourquoi cette recommandation ?
Une CRTC estime que le PCAET d'une métropole respecte globalement la réglementation, mais reste trop centré sur la transition énergétique. Les enjeux liés à l'adaptation au changement climatique y sont encore peu développés. En outre, la métropole ne respecte pas son engagement de suivi annuel du plan, et l'articulation du PCAET avec les autres documents de planification (SCoT, PLU, etc.) demeure complexe et peu lisible. Une CRTC souligne enfin que, malgré une bonne connaissance locale des risques et des solutions d'adaptation, les actions mises en œuvre restent limitées.

● Comment la mettre en œuvre ?
Lors de l'actualisation du PCAET, la métropole devra intégrer pleinement les enjeux d'adaptation au changement climatique. Elle pourra s'appuyer pour cela sur un observatoire local des risques climatiques. Ce travail devra être mené en cohérence avec le schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (SRADDET) et les documents d'urbanisme intercommunaux, afin de garantir la cohérence et la lisibilité de l'action publique.

RECOMMANDATION | 27

Assortir le programme local de prévention des déchets d'objectifs chiffrés et mesurables

● Pourquoi cette recommandation ?
Un programme local de prévention des déchets dépourvu d'objectifs chiffrés ne permet pas de vérifier l'efficacité des actions ni d'arbitrer entre les mesures. Des cibles mesurables donnent un cadre au pilotage et à l'évaluation annuelle.

● Comment la mettre en œuvre ?
Le programme doit partir d'un état initial et fixer des cibles chiffrées de réduction, de réemploi ou de valorisation. Chaque action doit préciser un responsable, un calendrier, des moyens et un indicateur; les résultats doivent être examinés et rendus publics chaque année.

RECOMMANDATION | 28

Adapter le SDACR aux effets du changement climatique et aux nouveaux risques

● Pourquoi cette recommandation ?
Dans un département fortement boisé du Grand Est, la CRTC constate que le schéma départemental d'analyse et de couverture des risques (SDACR), datant de 2016, ne prend pas en compte les évolutions liées au changement climatique (sécheresse accrue, feux d'espaces naturels) ni le risque pandémique. L'augmentation des interventions pour feux de forêt, les difficultés d'accès et la baisse des réserves en eau nécessitent une adaptation stratégique. Bien que le SDIS dispose de moyens matériels conséquents, ses capacités sont parfois atteintes, notamment en été, du fait de sa participation aux colonnes mobiles de secours (CMS).

● Comment la mettre en œuvre ?
L'actualisation du SDACR doit intégrer les risques climatiques et sanitaires dans l'ensemble des documents stratégiques du SDIS: SDACR, règlement opérationnel, guide opérationnel de doctrine, mais aussi CoTRRiM, RDDECI et dossier départemental des risques majeurs. Le remboursement des CMS par les bénéficiaires doit inclure les coûts d'investissement et permettre

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

de financer des équipements adaptés aux feux de forêt et des actions de formation renforcée. L'actualisation du SDACR devra s'appuyer sur une analyse prospective et coordonnée avec les autres acteurs de la gestion des risques.

RECOMMANDATION | 29

Mieux encadrer et coordonner l'action des collectivités territoriales en matière de soins de premier recours

● Pourquoi cette recommandation ?

L'accès aux soins de proximité se heurte à de multiples difficultés : délais de rendez-vous allongés, difficulté à trouver un médecin traitant, absence de permanence de soins, etc. Ces tensions sont principalement liées à un déficit d'organisation des soins de premier recours et à une pénurie de professionnels de santé. Selon l'article L1411-11 du CSP, les soins de premier recours recouvrent une palette étendue de prestations : médecine générale, spécialités en accès direct (pédiatrie, gynécologie, ophtalmologie), soins infirmiers, pharmaceutiques, kinésithérapiques, dentaires, orthophoniques ou psychologiques.

Les collectivités territoriales – régions, départements, communes et EPCI – n'ont qu'une compétence marginale en la matière, même si elles interviennent dans des champs connexes (formation des paramédicaux pour les régions, PMI et action médico-sociale pour les départements, centres de santé et salubrité publique pour les communes). Le législateur a reconnu en 2005 la légitimité de leur implication dans les soins de proximité, et de nombreuses initiatives locales ont vu le jour. Toutefois, ces interventions demeurent éparses et de faible portée financière au regard des moyens déployés par l'État ou l'Assurance Maladie : les aides locales sont évaluées à 150 M€, soit six fois moins que le Fonds d'intervention régional (FIR) mobilisé par les ARS (1 Md€), et à peine 0,5% des 30 Md€ de soins de premier recours pris en charge par l'assurance maladie.

Malgré leur poids budgétaire limité, les interventions des collectivités peuvent cibler efficacement certains besoins locaux mal couverts. Encore faut-il qu'elles s'inscrivent dans un cadre cohérent, coordonné et sécurisé.

● Comment la mettre en œuvre ?

La Cour des comptes recommande de recentrer, clarifier et encadrer l'intervention des collectivités territoriales en matière de soins de premier recours autour de quatre leviers :

- limiter leur action aux investissements mobiliers et immobiliers, évitant la dispersion sur des dispositifs de fonctionnement pérenne ;
- organiser la programmation des infrastructures à l'échelle départementale, en lien avec les commissions d'exercice coordonné et les EPCI, pour garantir l'adéquation des locaux aux besoins des pratiques partagées ;
- conditionner l'intervention financière des communes et EPCI à un contrat local de santé, établi à un niveau supra-communal, fondé sur des indicateurs objectivés d'accessibilité aux soins ;
- clarifier le cadre juridique applicable aux centres de santé, notamment la possibilité de proposer une rémunération partiellement variable aux médecins salariés dans les structures gérées ou déléguées par les collectivités à un opérateur à but non lucratif.

Ces mesures visent à faire de l'intervention locale un levier d'ajustement territorial pertinent, complémentaire de l'action des pouvoirs publics, tout en assurant une gouvernance plus cohérente et juridiquement sécurisée.

RECOMMANDATION | 30

Suivre les interventions régionales en matière de soins de premier recours et développer une analyse territoriale partagée

● Pourquoi cette recommandation ?

L'absence de vision consolidée des aides et de leurs effets ne permet pas d'identifier les dispositifs les plus utiles pour l'installation et le maintien des professionnels dans les zones en tension.

Une CRTC constate que, si la région consacre environ 184 M€ par an à sa politique de santé – soit 4% de son budget –, l'essentiel de cet effort (137 M€, soit 74%) est orienté vers l'accès aux soins et l'attractivité des professions de santé. Toutefois, 96% de ces crédits sont affectés à la formation, et aucun dispositif de suivi n'est en place pour évaluer l'impact réel sur l'installation et le maintien des professionnels dans les zones sous-dotées. Ce déficit de pilotage empêche d'ajuster les actions aux besoins constatés.

La région a engagé l'élaboration d'un outil d'analyse territoriale des dynamiques de santé pour appuyer son schéma directeur. Cet outil permettra d'agréger des données multiples (démographie, aménagement, offre de soins) et de produire des diagnostics territoriaux interactifs. Toutefois, les modalités de maîtrise d'œuvre ne sont pas arrêtées, les coûts sont mal identifiés, et les bases de données publiques sont hétérogènes. Sans concertation avec l'ARS, l'assurance maladie et les collectivités, le risque est de produire un outil partiel et sous-utilisé.

● Comment la mettre en œuvre ?

Recenser les interventions, bénéficiaires, montants et territoires, construire avec les acteurs locaux un outil d'analyse des dynamiques d'offre et de besoins, puis suivre les installations, maintiens, départs, délais et accès aux soins. Présenter régulièrement les résultats et adapter les aides aux écarts territoriaux observés.

La région doit mettre en place un système de suivi transversal de ses dispositifs d'intervention, structuré autour d'indicateurs fiables (nombre d'installations, durée de maintien, vacance des postes, zonage des besoins). Ce suivi permettra de mesurer les effets réels des politiques sur le terrain, d'orienter les aides de manière plus ciblée et d'en rendre compte à l'assemblée délibérante et aux partenaires territoriaux.

Le développement de cet outil doit s'opérer en collaboration étroite avec les acteurs territoriaux concernés par les soins de premier recours (collectivités, EPCI, ARS, caisses d'assurance maladie). Il convient de partager le cahier des charges, idéalement au sein de la conférence territoriale de l'action publique. L'objectif est d'aboutir à un outil commun, partagé, fiable et mobilisable pour la planification locale de santé.

RECOMMANDATION | 31

Définir des modalités municipales et départementales soutenables d'amélioration de l'accès aux soins

● Pourquoi cette recommandation ?

Les initiatives locales de santé peuvent répondre aux difficultés d'accès aux soins, mais elles risquent d'être dispersées ou

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

financièrement fragiles si leur modèle, leur articulation territoriale et leurs résultats ne sont pas établis.

Dans une commune de 23000 habitants, une CRTC constate que le centre municipal de santé récemment ouvert répond bien à une demande locale forte, dans un quartier sous-doté. Cependant, il reste limité à des consultations de médecine générale et pédiatrique. Il peine à recruter, fonctionne avec des médecins à temps partiel (souvent en cumul emploi-retraite), et affiche des horaires réduits et une offre de soins non programmés insuffisante. Son modèle économique est encore instable, reposant largement sur des subventions publiques, dont la pérennité est incertaine.

Bien que la compétence en matière de santé relève prioritairement de l'État, les départements sont de plus en plus sollicités pour intervenir face à la désertification médicale, en raison de leur proximité avec les publics vulnérables. Certains départements (notamment franciliens) gèrent déjà des centres de santé, ouverts à tous sans condition de ressources ni de couverture sociale. Cette évolution est portée par leur légitimité sociale (PMI, prévention, protection de l'enfance) et leur capacité d'innovation (ambassadeurs de santé, formation de futurs médecins, maisons de solidarité).

● Comment la mettre en œuvre ?

Réaliser un diagnostic partagé des besoins et de l'offre, comparer les modèles d'intervention et préciser la compétence, la gouvernance, les partenariats, les ressources humaines et le financement. Expérimenter lorsque cela est pertinent, suivre l'activité, les coûts, la couverture des publics et les effets sur l'accès aux soins, puis ajuster le dispositif.

Une commune doit élaborer un projet de santé conforme à l'article L6323-1-10 du CSP, structurant les missions du centre (accessibilité, continuité des soins, coordination). Elle doit envisager une diversification des services (prévention, paramédical, coordination avec la médecine de ville), évaluer ses besoins médicaux réels, et construire un modèle économique soutenable à moyen terme, en sécurisant les partenariats et les financements pluriannuels.

Les départements doivent articuler leurs interventions sanitaires avec leurs compétences sociales, dans le cadre des articles L1434-9 du CSP et L1511-8 du CGCT. Ils peuvent créer et gérer des centres de santé (loi du 21 février 2022), accorder des aides à l'installation en zones sous-dotées, s'impliquer dans les conférences régionales de santé, et initier des démarches partenariales avec les communes et les ARS. Une stratégie départementale d'accès aux soins, cohérente avec le projet social et médico-social, doit être élaborée et mise en œuvre de façon structurée.

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

CLUB PRÉVENTION SÉCURITÉ

SÉCURISEZ VOS DÉCISIONS LOCALES GRÂCE À UNE INFORMATION EXPERTE EN PRÉVENTION ET SÉCURITÉ

Les contenus exclusifs du club sur lagazettedescommunes.com

Analyse et décryptage de l'actualité sur la sécurité et la prévention de la délinquance

Analyses juridiques et retours d'expérience pour sécuriser vos pratiques

Des indicateurs et datas pour piloter votre territoire

Des indicateurs pour analyser votre territoire, et vous comparer aux autres

Le Club Prévention Sécurité

vous accompagne au quotidien avec des **contenus fiables, opérationnels** et des **outils d'aide à la décision** pour **piloter vos politiques territoriales**

Des fiches pratiques opérationnelles

5 fiches pratiques de la police territoriale par mois, consultables, téléchargeables et imprimables

Fiches rédigées par des praticiens

5 ouvrages de référence en version 100% digitale

Cyberattaque : assurer la continuité des services publics locaux

La prévention situationnelle : fondements et aspects pratiques

Résilience opérationnelle : de la maîtrise des risques à la gestion de crise

Atteintes au patrimoine naturel des collectivités

Réaliser l'autodiagnostic de son service de police municipale

Des newsletters ciblées

Newsletter Club Prévention Sécurité

Alertes sur les temps forts de l'actualité

Testez les, l'inscription aux newsletters est gratuite

Découvrez le Club Prévention Sécurité

Scannez le QR code pour profiter d'un essai gratuit de 48 heures

www.lagazettedescommunes.com/rubriques/club-prevention-securite

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM

la gazette
des communes · des départements · des régions

Et si vous saviez déjà comment font les autres ?

Les bonnes pratiques de milliers de collectivités, à portée de main.

Gazette+, l'assistant IA qui interroge toute l'expertise de La Gazette des communes sur les politiques publiques.

Délivré à 9999999 le 10/28/2026, 2:42:20 PM