

**RAPPORT DE LA CHAMBRE REGIONALE DES COMPTES
LANGUEDOC-ROUSSILLON MIDI-PYRENEES
SUR LA GESTION DE LA COMMUNE DE NARBONNE
POUR LES EXERCICES 2009 à 2014**

**REPONSES DE MONSIEUR JACQUES BASCOU
AU RAPPORT D'OBSERVATIONS DEFINITIVES**

Le rapport d'observation définitif de la Chambre Régionale des Comptes sur la gestion de la commune de Narbonne pour les années 2009 à 2014, fait suite à un contrôle qui portait sur les exercices 2003 et suivants.

Je relève que la Chambre fait état en ouverture du rapport, d'une application à la lettre des recommandations issues du précédent rapport d'observations sur la gestion de la commune, qui portait des manquements problématiques :

- **Amélioration du suivi de la dette et sécurisation du panier d'emprunt** : il est relevé que ma gestion a doté la municipalité d'outils de suivi de la dette (en l'espèce, le logiciel Finance Active) et a sécurisé la structure des emprunts (passée de 69 % d'emprunts à taux variable fin 2007 avec seulement 14 % d'emprunts à taux fixe – structure génératrice de charge d'intérêt élevées et de risques – à 75 % d'emprunts à taux fixe fin 2014).
- **Résolution du contentieux ENVAC** (constituant un « *manquement aux principes de la commande publique* » selon le rapport) : là encore, la sortie de contentieux conclue par mon équipe en 2011 a fait économiser à la ville près de 4,2 M€.
- **Organisation et structuration d'une fonction « commande publique »** : pour éviter la répétition des « *manquements* » constatés avant 2008 (pas de service commande publique ni même de service marchés, pas de nomenclature ni de cartographie des achats, pas de procédure d'achats, pas de prise en compte des marchés à procédure adaptée dans le logiciel de gestion budgétaire...), j'ai mis en place un dispositif complet couvrant l'ensemble des aspects de sécurisation de la commande publique (service de 4 personnes, seuils de publicité plus restrictifs que ce qu'impose la loi, nomenclature achats, cellule de conseil aux entreprises au sein des chambres consulaires avec des permanences régulières...). J'ajoute que ce dispositif fait aujourd'hui largement référence et que l'équipe commande publique dont j'ai doté la commune est régulièrement sollicitée au niveau départemental et même régional pour présenter le dispositif existant à la ville.
- **Fin du système opaque dans l'attribution de subventions** (« *conseillers intéressés prenant part aux délibérations* », « *insuffisance du contrôle de la collectivité sur les associations* », « *manque d'analyse financière préalable de la structure bénéficiaire* »...) : un dispositif « *largement complet* » a été mis en place sous ma mandature (dossier de demande détaillé, commission d'analyse des subventions...) permettant un suivi financier et qualitatif des associations et des satellites qui faisaient défaut jusqu'en 2008, conduisant le cabinet Finance Consult, auteur d'un rapport d'audit financier et juridique en septembre 2008 à parler « *d'une forme de mauvaise maîtrise des deniers publics par la ville* ». C'est une réelle avancée dans la bonne gestion de l'argent public.

- **Dysfonctionnements concernant l'attribution de logements à des cadres dirigeants** (cumul prime-logements, pas de prise en compte de l'avantage en nature sur le bulletin de paye...) : tous ces points ont fait l'objet d'un règlement sous mon impulsion.

L'ensemble de ces dispositifs, qui n'ont pas d'ailleurs fait l'objet de remise en cause par la nouvelle municipalité depuis 2014, ne constituent pas des remises à plat mineures, sur des sujets de seconde importance, mais constituent pour l'essentiel des réformes structurelles, qui ont nécessité la mobilisation des élus et des services.

Je partage l'analyse de la Chambre sur les nouvelles contraintes s'exerçant sur les communes, qui vont conduire dans toutes les collectivités, à des mesures d'économie, de sobriété et à une recherche de nouveaux financements. Pour la ville de Narbonne, je me dois de nuancer le discours sur la baisse des dotations de l'Etat, puisque par exemple en 2015 les dotations de l'Etat ont baissé de 2 % soit 235 708 €, mais ont été compensés par le versement par l'Agglomération de 270 000 € au titre du reversement du FPIC aux communes, que l'Etat augmente chaque année pour notre territoire.

Je note enfin que la synthèse du rapport fait apparaître des ratios qui permettent de comparer avantageusement la gestion de la ville de Narbonne aux autres collectivités de la même strate de population.

On peut ainsi être rassuré sur l'endettement de la commune (nettement inférieur à la moyenne des communes de la strate) ou sur le montant de la masse salariale par habitant (qui, malgré une évolution significative assumée, point que je vais expliciter dans cette réponse, reste inférieur à la moyenne nationale, avec 586/Habitant contre 805 €/habitant).

On pourrait conclure que la commune a sous-investi au début de la période considérée, était sous dotée en personnel lui-même sous payé, et que le niveau des services offerts à la population était insuffisant.

C'est la raison pour laquelle l'action que j'ai conduite avec mon équipe pendant mon mandat a été de dégager des marges de manœuvre pour investir dans des projets structurants, en maximisant l'injection d'argent public dans l'économie privée et productive, pour soutenir l'emploi en période de récession forte (200 M€ injectés dans l'économie).

Nous avons fait le choix d'investir dans le patrimoine dégradé de la commune. Les écoles, les gymnases, les crèches, les voiries communales, le centre-ville, le front de mer de Narbonne-Plage, étaient en 2008 dans un état de sous-entretien alarmant, voire de dégradation avancée. De nouveaux équipements (livraison de deux crèches, création de la Mairie annexe et de services dans les quartiers prioritaires, de nouvelles serres municipales etc...), ont été réalisés.

Parallèlement, nous avons stoppé la précarisation du personnel municipal, ce qui explique, avec l'évolution de carrière des agents déjà en place, l'augmentation de la masse salariale. Certes des recrutements ont été opérés pour renforcer les secteurs de clés de l'action municipale (commande publique, ressources humaines) et ceux répondant quotidiennement aux administrés (police, médiation, crèches et écoles, espaces verts et propreté), ou pour mettre en place la réforme des rythmes scolaires dans les meilleures conditions.

Cette politique a été menée dans un contexte de crise, grâce à une politique de cession d'actifs non stratégiques et de négociation avec les partenaires de la commune, sans augmentation des taux de fiscalité, ni des tarifs publics avec un endettement modéré, se situant au niveau de ce qu'il était 10 ans auparavant.

I – Sur le volet gestion comptable et financière sur la période 2009-2014

Avant de répondre aux observations de la Chambre, je souhaite recontextualiser la gestion comptable et financière qui a été conduite sous mon mandat.

La période 2009-2014 a constitué une période difficile au plan économique et social pour la France, et pour le territoire narbonnais en particulier, avec le paroxysme qu'a constitué la crise financière de 2010-2011, qui est devenue très concrètement une crise économique.

Dans ce contexte, l'une des missions des collectivités locales et plus généralement des donneurs d'ordre publics est de soutenir l'activité et l'emploi, par une politique d'investissements dynamique.

- **La commune a investi à hauteur de 115 M€ de dépenses d'équipements réelles en 6 ans** : soit près de 20 M€/an en moyenne, avec une pointe à 30 M€ au moment où les effets de la crise sur l'emploi local se faisaient sentir de la façon la plus aigüe, en 2013. Ces 115 M€ ne représentent pas la totalité des moyens publics injectés dans le territoire, puisqu'une bonne part des dépenses de fonctionnement bénéficie également directement au tissu économique : ce sont en tout plus de 200 M€ (50M€ sur la seule année 2013) en incluant les achats de biens et de services, qui ont été injectés dans le tissu économique, majoritairement local, ce qui représente environ le maintien ou la création de 4 300 emplois sur la période (sur la base des ratios applicables en la matière). Les investissements ont pu être financés sans hausse d'impôts et à hauteur de 65 % par des recettes d'investissement propres (autofinancement, cessions d'éléments patrimoniaux non stratégiques pour la commune, subventions d'investissements) et à 35 % seulement par de l'endettement.

- **Sur le niveau d'endettement et la politique de gestion des emprunts**

Il est important de constater que les niveaux d'emprunts les plus élevés se sont situés aux années 2009, 2012 et 2013 soit les années correspondant aux pics d'investissements de la commune (avec un record de 30 M€ inscrits et 23 M€ réalisés en 2013). La surévaluation du montant d'emprunt concerne les années 2010 à 2014. Sur les autres exercices, le montant de l'emprunt est plafonné au besoin de financement. Les choix de contractualisation de prêts ont été guidés par des contextes de taux favorables, notamment à la suite des propositions d'enveloppes de prêts de la Caisse des Dépôts et Consignations, précisément pour permettre aux collectivités de soutenir l'effort d'investissement suite à la crise des liquidités des années 2010-2011. (C'est dans ce contexte que s'inscrit le dépassement de 2,7 M€ pointé sur l'année 2010 par la Chambre).

Je note que la capacité de la ville à lever des emprunts à taux préférentiel en plein cœur de la crise financière et de liquidités est une reconnaissance de la « qualité de signature » qui était celle de la ville sous ma mandature.

La situation de trésorerie très favorable en fin de mandat, qui est pointée du doigt par la Chambre, a permis à la ville de faire face à ses échéances et relativise le niveau de l'endettement.

Enfin, la structure de la dette a été assainie et sécurisée par un repositionnement massif sur des taux fixes (94 %) en comparaison à la période antérieure à 2008 (14 %).

- **En ce qui concerne les produits de cession exceptionnels et les recettes d'investissement**

La Chambre note que le financement des investissements repose sur les recettes exceptionnelles issues du produit de cession (15 M€) et sur des recettes de subvention d'investissement (20 M€). Valait-il mieux financer ces 35 M€ par de nouveaux emprunts ? Diminuer de 35 M€ les investissements dans le patrimoine de la ville ? Dégager 35 M€ de CAF, sachant que le CAF n'a jamais dépassé 6 M€.

J'assume le fait d'avoir obtenu 20 M€ de financements externes à la commune (Région, Département, Fonds directs, financement européens), ainsi que d'avoir mené une politique de cession d'actifs non stratégiques, l'exemple le plus marquant est la caserne de Montmorency dont j'ai obtenu de l'Etat la cession gratuite, en application d'une convention datant de 1905. Bien valorisé par la vente de 102 logements (pour 7 M€), qui ont été remis sur le marché locatif. Ces 7 M€ permettaient de concevoir un projet d'urbanisme et d'aménagement d'intérêt général, avec création d'une cantine, une maison des associations, une structure d'hébergement pour sportifs. Aujourd'hui les 7 M€ ont été encaissés, mais il semble que la notion de projet d'ensemble et d'équipements associés ait été abandonné.

J'ai également négocié avec SITA la vente du site d'une ancienne déchetterie pour 2 M€ plus une redevance d'occupation du domaine public d'un montant de 1,3 M€ au bénéfice de la ville.

- **En ce qui concerne les subventions aux associations** : leur montant a été augmenté, en étant inférieur aux ratios des villes de la strate et a permis d'aider, sous mon mandat plusieurs associations qui ont participé au maintien du lien social sur la ville. Je relève qu'en 2015, 77 associations précédemment aidées ont vu leur subvention supprimée, alors que le montant global de ce poste budgétaire restait identique.
- **Sur le taux de réalisation** : Avec une moyenne de 69 % sur la durée du mandat, et des pointes à plus de 70 % en 2012 et 2013, la capacité d'exécution de la commune a connu de réels progrès comparé au mandat précédent. Entre 2002 et 2007, la moyenne des taux d'exécution se situait à 52 % avec un pic en 2007, où ce taux atteint 57 % (correspondant à 16,9 M€ effectivement investis).

La trajectoire est donc plus que positive. D'autre part, il convient de considérer les montants bruts. Avec 73 % en 2013, ce sont plus de 23 M€ qui ont été effectivement réalisés en investissement, montant historiquement élevé pour la commune de Narbonne.

- **Sur la politique de dotations aux amortissements** : Les obligations comptables relatives aux dotations aux amortissements, n'apparaissent pas stabilisées. Cette politique de dotations systématiques, si elle permet de prévoir et d'anticiper par de l'épargne contrainte les dépenses de renouvellement des équipements, peut également engendrer un impact sur la fiscalité ou la tarification d'un service pour constituer une recette réelle visant à l'équilibrer. D'autre part, les investissements des collectivités portent sur des bâtiments pour une large part et les communes n'amortissent pas les bâtiments. L'observation sur l'absence de dotations est donc à nuancer en fonction des équipements considérés. De la même façon, la Loi de Finances rectificative pour 2016 a corrigé l'obligation faite précédemment aux collectivités d'amortir les subventions d'investissement, en leur permettant de les neutraliser. Si je retiens donc l'observation de la Chambre sur ce point, je constate également que la conséquence de ces « manquements » pour les citoyens narbonnais est somme toute limitée.
- **Sur les risques non provisionnés** : Les risques tiennent en trois contentieux datant de trois années différentes, pour un total de 866 000 €. Si l'on considère la faible probabilité de réalisation financière des contentieux sur un même exercice, qui plus est rapporté au montant du budget de la commune, il convient de relativiser l'appréciation portée de « risques non négligeables ».
- **Sur la politique fiscale de la commune** : j'ai déjà eu l'occasion de préciser que compte-tenu de la faible capacité contributive des foyers narbonnais, ajoutée au contexte de crise économique et sociale qui a marqué mon mandat, j'assumais le choix effectué d'une stabilité totale des taux pendant cette période, stabilité également pratiquée à la Communauté d'Agglomération. Conjuguée à un quasi gel des dotations de l'Etat, cette stabilité met mieux en évidence l'effort exceptionnel d'investissement qui a cependant été réalisé pendant mon mandat, et redonne de mon point de vue toute sa légitimité à la mobilisation des 35 M€ de produits de cession et de subventions d'équipements.

Au global, la commune a soutenu l'activité économique et l'emploi sur le territoire, a rénové son patrimoine, amélioré les services à la population, sans faire porter la charge aux contribuables par des hausses d'impôts, dans une période de stagnation des dotations de l'état en laissant un encours de la dette inférieur au ratio moyen des villes de la strate de Narbonne.

II – Sur le volet gestion de la fonction publique territoriale entre 2010 et 2014

Je voudrais rappeler le contexte qui était celui de la commune en matière de ressources humaines lors de ma prise de fonctions comme Maire en mars 2008, qui permet d'éclairer les choix politiques et de gestion que j'ai été conduit à opérer dans ce domaine stratégique pour la bonne marche de la commune et la qualité du service public délivré aux Narbonnais.

Mesurer le chemin parcouru de 2008 à 2014 en matière de politique de ressources humaines permettra sans doute de mieux apprécier – au-delà de la seule appréciation des moyens bruts consacrés aux questions de personnel au sens large du terme – l'efficacité des moyens consacrés par ma municipalité ce domaine essentiel.

Plusieurs points très positifs portant sur les dimensions majeures de la gestion des ressources humaines, sont en effet à relever :

- **Une masse salariale/habitant très inférieure aux moyennes de la strate au terme du mandat :** (Narbonne positionnée au 6^{ème} rang sur 88 villes de 50 000 à 100 000 habitants, sur ce critère).

C'est dire combien les Municipalités précédentes avaient fortement négligé le personnel, ses conditions de travail, sa reconnaissance, ou son droit légitime à régime indemnitaire. C'est aussi à l'aune de ces éléments et de ceux détaillés ci-après qu'il convient d'apprécier la « *bonne* » situation financière de la commune en 2008 qui s'expliquerait largement par « *un faible poids des dépenses de personnel* », « *une politique affichée de flexibilité de la masse salariale* », corrélées à un « *fort recours aux achats et aux dépenses externes* » (extrait du rapport d'audit financier et juridique de la commune, réalisé par le cabinet Finance Consult, diligenté à ma demande, et remis le 15 septembre 2008).

En d'autres termes, des marges de manœuvre en fonctionnement fondées sur une précarisation maximale du personnel qui « *maintient artificiellement sous pression les dépenses du personnel dans des conditions non durables* » et qui « *fait peser un important risque social sur la collectivité* » (rapport Finance Consult, septembre 2008).

La gestion qui a été la mienne à partir de 2008 a consisté, quitte à réduire les marges de manœuvre de la commune en autofinancement, à corriger de nombreuses anomalies, notamment :

→ En titularisant des agents employés en CDD à répétition, en infraction avec la loi (145 situations régularisées entre 2009 et 2010, dont 122 nominations stagiaires et 23 CDI),

→ En dotant l'ensemble du personnel d'un régime indemnitaire : en 2008 seulement 25% des agents de la commune de Narbonne bénéficiaient d'un régime indemnitaire. Ainsi, en janvier 2010, un socle de régime indemnitaire était mis en place pour l'ensemble des agents sur la base de l'IAT 3. De la même façon, le supplément familial de traitement n'était pas attribué de façon réglementaire à tous les agents pouvant en bénéficier et le travail du dimanche n'était pas valorisé.

→ En déprécarisant les contrats d'aide à domicile du CCAS et en les harmonisant avec les conditions statutaires et de rémunération du personnel de la ville,

→ En mettant en place un plan pluriannuel de formation et un règlement de formation, outils inexistant avant 2008 (budget formation de 45 000 € en 2009, porté à 150 000 € en 2012 et en 2013) ;

→ En créant une politique hygiène-santé-sécurité, inexistante avant 2008 : création d'un pôle hygiène-sécurité au sein de la DRH ; adoption d'un plan de formation hygiène-sécurité doté de 25 000 € au budget 2014, d'un règlement intérieur du CHSCT, désignation d'ACMO, réactualisation des documents uniques pour les services les plus exposés, sensibilisation des cadres aux RPS, mise en place de consultations de psychologues du travail, d'une cellule d'écoute 24/24 H 7/7 j).

→ En instaurant, bien en anticipation sur les obligations réglementaires, une participation de la collectivité à la protection sociale des agents, ce qui n'existait pas avant 2008 (0 bénéficiaire en mars 2008, 468 bénéficiaires au 1^{er} décembre 2013),

→ En mettant fin à de l'emploi public local qui était dissimulé et débudgétisé au travers de structures d'insertion (comme c'était le cas pour les agents des musées de la ville, gardiens de camping, agents d'animation en direction de la jeunesse, etc... en tout un périmètre de 115 personnes employées par plusieurs associations de nature « paramunicipale »). Le rapport Finance Consult de septembre 2008 évoquait à ce propos « *l'écart entre la masse salariale apparente et la masse salariale réelle (qui) constitue le risque inflationniste des dépenses de personnel auquel la nouvelle équipe est exposée pour les années à venir* ». A la fin de mon mandat, toutes les missions communales étaient assurées par des agents de la ville régulièrement employés et rémunérés.

De façon plus générale, la ville a mis en place sous mon mandat de très nombreuses mesures d'amélioration des conditions d'exercice et de travail pour les agents (dans le champ de la carrière, de la formation et de l'emploi, de l'hygiène-santé-sécurité, de la rémunération, des projets managériaux et transversaux, de la communication interne, des prestations sociales...). En reconnaissance de l'efficacité et de l'ampleur de cette démarche, l'ensemble du dispositif managérial global et cohérent, mis en place par la ville sous l'appellation « Narbonne ma collectivité » a été reconnu au plan national et récompensé d'une « Marianne d'Or » de la Démocratie locale, attribuée à la ville en juin 2013.

- **Des augmentations d'effectifs qui n'ont pesé que pour peu sur l'évolution de la masse salariale :** le rapport reconnaissant que la « *hausse de la masse salariale est presque totalement déterminée par l'évolution naturelle des carrières des agents présents* » ; « *les variations d'effectifs et le rajeunissement des emplois n'ont eu que très peu d'impact sur la dynamique haussière des dépenses de rémunération* » ; affirmation qui relativise la solution préconisée dans la synthèse du rapport d'une « *réduction significative des effectifs* » ; le rapport souligne d'ailleurs que « *les marges d'action sur la masse salariale sont donc très réduites* ». En d'autres termes, ma gestion n'a pas produit « plus d'emploi », mais « mieux d'emploi », ce que dit et démontre le corps du rapport, c'est-à-dire des agents exerçant leur travail dans de meilleures conditions, comme l'atteste d'ailleurs la baisse spectaculaire de toutes les catégories d'absentéisme.
- **Mon action pendant 6 ans a doté la ville d'une politique de recrutement, de gestion prévisionnelle et de rationalisation des effectifs,** assortie d'outils adaptés comme cela est reconnu dans le rapport.
- **Mise en place d'une politique d'organisation et de gestion du temps de travail, auparavant inexistante** (nouveau protocole en septembre 2010) qui a limité le recours aux heures supplémentaires, a amélioré la qualité du service public, avec une meilleure amplitude d'ouverture des services aux publics, et a amélioré les conditions de travail des agents avec des régimes horaires spécifiques adaptés aux différents services.

Reste à valider juridiquement un protocole pour l'exécutif en s'appuyant sur les règlements relatifs au temps de travail. L'essentiel est cependant que ces règlements ont clarifié les missions et le positionnement du personnel au sein de la collectivité en fonction des métiers et des secteurs d'activités, ce qui a permis de faire chuter le taux d'absentéisme.

Au-delà de ces éléments, un certain nombre d'autres observations sur la gestion du personnel appellent de ma part les éléments d'explication et de précision suivants :

- **En ce qui concerne la création de 142 postes d'agents sur la période** (+ de 16% en 2014 par rapport à 2010), j'apporte la confirmation que la ville a eu besoin sur la durée du mandat 2008-2014 (qui est la durée du mandat que j'ai exercé et sur laquelle se fondent les chiffres ci-après – période 2008-2013 pour être précis – expliquant sans doute la légère différence avec ceux contenus dans le rapport) d'emplois nouveaux pour mieux exercer ces missions existantes et exercer des missions nouvelles, comme la réforme des rythmes scolaires.

Il est ici utile de préciser que les chiffres de 2008 ont dû être reconstitués par ma municipalité car il n'existait à la commune de Narbonne aucun tableau des effectifs avant 2008, en infraction aux obligations légales.

A la date de ma prise de fonctions, 917 postes existaient à la commune, CCAS et Office du Tourisme inclus (respectivement 649 + 216 + 7). En 2013, l'effectif total rémunéré (et non

en ETP) ressortait à 1119 postes (887 à la ville, 225 au CCA et 7 à l'OT), soit + 167 postes à la ville et + 9 postes au CCAS par rapport à 2008.

167 emplois ont été créés dont le détail est le suivant :

- Etudes surveillées : + 54 (il s'agit d'étudiants rémunérés à temps partiel et non d'agents au sens propre du terme, mais ils disposent d'une fiche de paye et apparaissent donc dans l'effectif rémunéré)
- Enfance (développement du périscolaire, hors réforme des rythmes scolaires) : + 23.
- Service Petite Enfance : + 30
- Police Municipale : + 12 (doublement des effectifs).
- Médiation vie des quartiers : + 3
- Espaces Verts : + 4
- Propreté : + 3
- Divers services techniques : + 5
- Affaires juridiques / marchés publics : + 3
- Ressources humaines : + 7

Sur ces 167 postes, seuls 93 correspondent à de nouveaux agents municipaux, soit à peine plus de 10 % d'agents en plus par rapport à 2008. En effet, outre les 54 postes d'étudiants assurant l'aide aux devoirs, 20 postes sur 30 de la petite enfance correspondent à des remplacements dans les structures d'accueil afin de respecter le taux légal d'encadrement, ce qui n'était pas le cas avant 2008.

Il est exact que la réforme des rythmes scolaires, que j'ai mise en œuvre dès la rentrée 2013, (conformément à la loi, la mise en œuvre à la rentrée 2014 ne relevant que d'une dérogation à cette loi), a nécessité le recrutement de plusieurs agents ALAE, afin d'assurer un service de qualité dans les écoles auprès des 4000 élèves bénéficiant de ces TAP (temps d'activités périscolaires) et de respecter les seuils légaux d'encadrement. Ce sont ainsi 30 000 heures d'activités qui ont pu être dispensées par la ville, les associations locales, le PNR et les équipements culturels du Grand Narbonne, autour de trois thématiques : sport, culture et environnement. Le coût de la réforme des rythmes scolaires chiffrée à 1,845 M€ en année pleine (chiffre que je n'ai pu vérifier faute d'avoir « bouclé » comme Maire une année scolaire pleine de la réforme), a bénéficié de 342 000 € d'aides de l'Etat.

En tout ce sont près de 270 agents, tous métiers confondus, qui ont été mobilisés sur le terrain pour assurer la réussite de l'encadrement des enfants dans le cadre des activités périscolaires.

Je revendique ce choix délibéré vers la qualité, et non pas vers le choix d'un système de « garderie » au rabais qui aurait pu être fait et que nombre de villes ont choisi faute de moyens ou d'intérêt pour la réforme, ainsi que les coûts et les recrutements qu'il a pu engendrer. Je revendique également le choix de la gratuité pour les familles, choix porté par mon équipe municipale afin de rendre accessible à tous les enfants y compris des familles les plus modestes, cette offre de qualité.

Au final, les recrutements opérés globalement pendant mon mandat, même si ceux dont je dispose sur une période plus large sont légèrement divergents de ceux évoqués par le rapport, l'ont été utilement, par choix, un choix maîtrisé, et guidé par le souhait de renforcer des secteurs-clés de l'action municipale et du service public.

- **Concernant spécifiquement l'impact de la réforme sur la qualité de la gestion des ressources humaines**, il est reproché que les agents recrutés assurant la réforme des rythmes scolaires auraient été embauchés sans information suffisante de l'organe délibérant. Une délibération de 2002 a permis de procéder directement à ces embauches, et le Conseil Municipal a été informé de la mise en place de ce dispositif. Le recrutement s'est fait par contrats sur la base du vivier de candidatures détenu par la Mairie, pour répondre aux besoins d'urgence, de souplesse et de réactivité inhérents à la première année de mise en place d'une réforme d'une telle ampleur. La plupart de ces agents avaient déjà travaillé dans le secteur de l'animation et de la petite enfance et étaient titulaires d'un diplôme d'animation, et ont suivi une formation complémentaire organisée par le CNFPT. Compte-tenu du temps et des moyens dont la Municipalité a disposé pour organiser cette réforme, les choses ont été organisées avec le plus grand soin.

Au sein de chaque école, une commission locale sur les rythmes scolaires regroupant le directeur d'école, la direction des ALAE et le personnel des écoles a été mis en place pour suivre ce dispositif, notamment dans sa dimension ressources humaines. Par ailleurs, 22 directeurs d'ALAE ont été nommés pour la coordination, permettant ainsi de promouvoir des animateurs méritants dans le cadre d'un véritable parcours professionnel et d'octroyer des volumes d'heures plus importants aux agents, permettant plus de professionnalisation par la formation, pour aller à terme vers une intégration dans l'effectif permanent de la Mairie.

Si la commune avait recruté d'emblée, dès la rentrée 2013, 50 emplois de titulaires à temps plein pour assurer les compléments d'activités liés aux TAP, sans analyse stabilisée des besoins et des grilles horaires, et sans regard rétrospectif sur le déroulement de la première année de mise en œuvre, il lui aurait été reproché, sans aucun doute, « le dynamisme des dépenses de personnel ».

- **Concernant les emplois de cabinet, le rapport pointe le respect par la commune du seuil des emplois de cabinet.** Il fait état de plusieurs services (direction de la citoyenneté, communication, notamment) représentant à eux seuls 21 agents de la

trentaine évoquée, soit près d'une trentaine d'agents qui seraient rattachés directement au Maire, « *soustrayant de nombreux personnel à l'autorité du DGS. Or, seul le DGS est chargé de diriger l'ensemble des services et d'en coordonner l'organisation* ». Cette analyse appelle de ma part les commentaires suivants :

D'une part, je note que le chiffre de 9 collaborateurs affectés au cabinet du Maire est analysé au 1^{er} janvier 2015, soit sous la Municipalité actuelle.

D'autre part, sous ma gouvernance, un emploi était mis à disposition du Maire et du cabinet compte-tenu des synergies évidentes de missions et d'activités, comme c'est le cas dans toutes les collectivités. Pour autant, je confirme que les décisions en matière de ressources humaines, l'implication au sein du dispositif managérial général mis en place par mon directeur général des services, faisaient de la communication un service à part entière de la commune, placé sans ambiguïté sous son autorité.

De la même façon, la réorganisation des services municipaux entrée en vigueur au 1^{er} septembre 2012 sous l'impulsion de mon nouveau directeur général des services a clairement créé une direction de la prévention, de la citoyenneté, et de la tranquillité publique regroupant la police municipale et le service médiation, et l'a intégrée dans l'organigramme administratif au sein de la Direction Générale Adjointe « services à la population et attractivité du territoire ». Je peux donc confirmer sans ambiguïté qu'aucune structure de ce type n'était rattachée directement au Maire, contrairement à ce qui est le cas actuellement.

- **Sur le formalisme afférent aux décisions de régime indemnitaire affectant les agents,** le rapport indique que de nombreuses mesures concernant le personnel n'ont pas fait l'objet de délibérations mais seulement de rapports de CTP, lequel est un organe consultatif et non délibératif. Ce point est en effet, un point d'amélioration mais qui ne doit pas faire oublier la qualité du dialogue social qui a prévalu pendant le mandat 2008-2014, marqué par la diversité et l'efficacité des mesures prises, reconnues comme positives par le rapport.

Au final, le rapport de la Chambre Régionale des Comptes met l'accent sur la nécessité d'améliorer un certain nombre de procédures : présentation des documents comptables et budgétaires ; mise en place d'une programmation pluriannuelle des investissements ; recours aux opérations de travaux en régie comme source de marge de manœuvre financière et de sincérité budgétaire ; information sur la gestion pluriannuelle en AP/CP ; amélioration de la qualité de l'information présentée lors du débat d'orientations budgétaires.

Ces procédures ne sont certes pas toutes abouties, mais je relève qu'elles n'existaient pas avant 2008 et qu'elles n'ont pas connu, en l'état des informations dont je dispose, de nouvelles avancées depuis 2014.

Suivant les recommandations de la Chambre, il est effectivement nécessaire de mettre en place des mesures correctrices visant à améliorer la lisibilité et la sincérité des orientations budgétaires annuelles.

Fait à Narbonne, le 9 juin 2016.