

Nos réf. : PC/CE/mr – 1911765  
Vos réf. : KSP GD190618 CRC  
2018-0084

CHAMBRE REGIONALE DES COMPTES  
NOUVELLE AQUITAINE  
Monsieur Jean-François MONTEIL  
Président  
3, place des Grands Hommes  
CS 30059  
33064 BORDEAUX CEDEX

Ussel, le 9 novembre 2019

**Objet** : réponses sur les observations du contrôle n°2018-0084

Monsieur le Président,

Nous souhaitons vous transmettre par la présente, la note de réponses au rapport définitif préparé par votre juridiction dans le cadre du contrôle de gestion budgétaire dont Haute Corrèze Communauté a été l'objet courant 2018.

Vous en souhaitant bonne réception,

Nous vous prions de croire, Monsieur le Président, en l'expression de notre sincère considération,

Pierre Chevalier  
Président



Pièces jointes :  
- Note

Envoyé en préfecture le 05/10/2020

Reçu en préfecture le 05/10/2020

Affiché le



ID : 019-200066744-20201001-20200521-DE



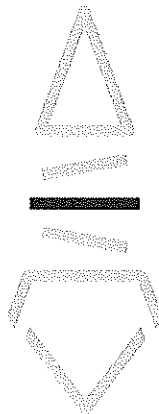
HAUTE  
-CORRÈZE  
COMMUNAUTÉ

2019

*2ème  
réponse*

# Rapport définitif de la Chambre Régionale des Comptes

NOTE DE REPONSE DE  
HAUTE-CORREZE COMMUNAUTE



# ELEMENTS DE REPONSE

---

Note de réponse au rapport définitif préparé par votre juridiction dans le cadre du contrôle de gestion budgétaire dont Haute Corrèze Communauté a été l'objet courant 2018.

## Contexte

Sur 1266 groupements d'EPCI, en fiscalité propre, **seulement 11%** ont fait l'objet d'une fusion considérée comme complexe et seuls 19 ont regroupé au moins 6 anciens EPCI

Haute-Corrèze Communauté résulte de la fusion de 5 communautés de communes et de 10 communes d'un sixième EPCI ainsi que de deux syndicats de collecte d'ordures ménagères.

Il n'est pas fait (ou peu) mention de cette complexité, tant technique que politique, dans votre rapport. Avec pour conséquence des constats déconnectés de la réalité du terrain

Un contrôle intervenant si rapidement sur Haute-Corrèze Communauté résultant d'une fusion complexe apparaît comme partial et précipité. Preuve en est la modification de notre capacité de désendettement passant de 21,9 années dans votre rapport provisoire à 11,9 et 13 années dans votre rapport définitif. Ou encore de l'oubli d'une recette d'investissement correspondant au FCTVA 2019 dans les 2 scénarios financiers.

## Au moment du contrôle

HCC n'avait pas encore 18 mois d'expériences au moment du contrôle et était encore en phase de construction, de recherche, d'harmonisation, tout en assurant les obligations de services publics.

Dans un premier temps, nous voulions assurer la continuité de notre mission de service public sur la base du socle des compétences obligatoires et en sélectionnant celles qui, optionnelles ou facultatives, conservaient le plus de sens sur le territoire.

Dans un second temps, nous souhaitions doper l'intégration communautaire en mobilisant rapidement les forces vives du territoire dans une démarche participative destinée à faire émerger un projet de territoire partagé. Mais l'encadrement disponible et les élus étaient beaucoup mobilisés sur la continuité de la mission de service public. De fait, le recours à des cabinets extérieurs s'est quasi imposé engendrant

probablement des difficultés de compréhension et d'appropriation sur le fait communautaire, avec ses avantages et ses inconvénients.

En nous lançant dans cette aventure, nous savions qu'elle serait de longue haleine et que la formule d'équilibre ne serait probablement pas atteinte sur cette mandature.

Notre ambition est de définir un projet de territoire réaliste qui constitue une plus-value pour cet espace à dominante rurale et de calibrer et sécuriser les moyens de l'animer sur la durée. Cela suppose une vision pragmatique pas toujours compatible avec des indicateurs de gestion artificiels et pas toujours cohérents.

Nous étions en plein réglage de cette démarche pragmatique lorsque la mission de la CRC a débuté et il est possible que, vu de l'extérieur, cela ait été traduit comme une incapacité à dépasser les échelles d'analyse des anciens EPCI, mais ce n'est pas la bonne interprétation.

Pour autant, nous reconnaissons qu'il n'y a pas eu suffisamment de décision politique dans le choix des compétences transférées et que nous n'avons pas bénéficié de suffisamment d'appui des services de l'Etat pour que ces transferts s'effectuent dans de bonnes conditions, avec des délibérations parfois flottantes que nous rattrapons au fur et à mesure que nous gagnions en maturité.

## Depuis le contrôle

### **Une stratégie d'action en construction**

Haute-Corrèze Communauté a fait le choix de se lancer à la fois dans :

- Un projet de territoire,
- Un projet d'administration.

L'objectif d'une telle démarche :

- Fédérer les acteurs autour d'un cap politique commun,
- Donner du sens au travail des agents.

### **Projet de territoire de Haute-Corrèze Communauté**

En 2018, il a directement débuté par une phase opérationnelle, le diagnostic territorial et la stratégie ayant été établis et partagés dans le cadre du SCOT.

55 nouvelles idées de projet ont émergé. Autour d'elles, 4 ambitions politiques ont été définies :

- Faire société autour d'un projet moteur et d'une identité affirmée,
- Offrir un cadre de vie propice à l'épanouissement,
- Mettre l'innovation au cœur du développement territorial,
- Développer les facteurs de compétitivité.

De plus et afin d'améliorer l'efficacité du processus décisionnel, les élus ont acté un schéma de gouvernance.

## **Le projet d'administration de Haute-Corrèze Communauté**

Il a fait l'objet d'un diagnostic d'organisation réalisé en interne faisant état des faiblesses, atouts et opportunités.

L'ensemble des activités réalisées par les services ont été répertoriées dans une cartographie. Véritable outil de pilotage, elle permet d'identifier pour chaque projet l'élu, le directeur, le chef de service et/ou le chef de projet référent, le plan de financement, le taux d'avancement du projet, l'instance dans laquelle il doit être traité, etc.

Ayant été créée ex-nihilo lors de la fusion, l'organisation administrative de Haute-Corrèze Communauté nécessitait d'être réadaptée eu égard aux résultats de l'état des lieux et des ambitions du projet de territoire.

### **Evaluation / priorisation**

Projet de territoire et projet d'administration ont été construits dans la perspective d'être évalués.

Chaque projet et action, décidé par les élus et mis en œuvre par les services, sera évalué eu égard aux 4 ambitions politiques définies.

Pour ce faire, élus du bureau et managers ont été formés en 2018 à l'évaluation des politiques publiques.

2019 fut l'année de la priorisation des projets avec :

- L'écriture du projet de territoire et du projet d'administration,
- La construction du protocole d'évaluation.

Les élus ont, en effet, procédé à la priorisation des projets en attribuant à chacun des livrables, une date de livraison. Travail à l'issue duquel des feuilles de route ont été réalisées pour chacun des vice-Présidents.

Les travaux liés à l'évaluation se poursuivent. Ainsi, la direction qualité, prospective et évaluation accompagne les services dans la définition des indicateurs quantitatifs et qualitatifs mais aussi dans leur suivi. Les buts sont multiples :

- À court terme : réajuster les projets, les actions et les moyens RH pour gagner en réactivité de pilotage et optimiser les ressources,
- À moyen terme : produire un rapport d'évaluation annuel,
- À long terme : évaluer l'impact des politiques sur le territoire.

Pour preuve également le lancement cet été du projet dédié à l'aménagement du temps de travail. La première étape, à savoir l'outil permettant le suivi du temps de travail sera opérationnel au 1<sup>er</sup> janvier 2020.

La seconde étape correspondant au suivi des temps d'activité sera lancée dans la continuité. Et nous répondons ainsi à la recommandation n°4 de votre rapport.

## En conclusion

Au travers de votre contrôle n°2018-0084, nous avons certes bénéficié d'un relevé de nos faiblesses. Cependant une mise en lumière de nos potentiels avec des recommandations réalistes et adaptées au calendrier imparti nous auraient été utiles.

Haute-Corrèze Communauté aurait pu profiter de conseils et cela n'est pas le cas.

Une fusion d'une telle envergure nécessite beaucoup de travail et de temps.

Le temps, la Chambre Régionale des Comptes ne nous en a pas laissé en annonçant ce contrôle dès le 28 janvier 2018 soit 12 mois après la date de mise en application de la loi NOTRé.

Le travail, Haute-Corrèze Communauté en a effectué, pour preuve toutes les évolutions dont un bon nombre de vos recommandations.

Nos services auraient pu à nouveau argumenter, justifier, contrôler chaque élément que votre rapport met en exergue mais je souhaite, ainsi que l'ensemble des membres du Bureau, que nos agents consacrent maintenant leur temps au service des usagers, à la préparation budgétaire 2020, à celle du DOB et à l'actualisation du PPI.

La non prise en compte d'un très grand nombre de nos premiers éléments complémentaires et le ton employé envers les élus et les agents motivent cette décision.

Envoyé en préfecture le 05/10/2020

Reçu en préfecture le 05/10/2020

Affiché le



ID : 019-200066744-20201001-20200521-DE