

La démarche d'audit dans les services mu

► Dans *Clamart Infos* du mois de mars, un article consacré au Débat d'Orientation Budgétaire présentait la façon dont la municipalité souhaitait engager les discussions budgétaires de notre commune sur des bases claires, objectives et établies par des cabinets extérieurs spécialisés. Une démarche qui commence aujourd'hui à porter des premiers résultats.

La mission du cabinet d'audit

La mission des auditeurs consiste à collecter, à vérifier, à constater, à évaluer des données, des procédures, des documents, le respect de normes, etc., dans

différents domaines d'une entreprise ou d'une structure publique. L'auditeur est un expert dans son domaine, il peut se prévaloir de certifications, il obéit à des règles de déontologie et de fonctionnement lui permettant d'être

reconnu comme un « tiers de confiance ».

Dans le cas de notre commune, il a ainsi été décidé de solliciter par voie d'appel d'offres des cabinets spécialisés pour faire le point sur trois domaines

OCTOBRE 2014

lancement de la consultation (1^{er} appel d'offres) sur l'audit financier après une période de plusieurs mois consacrée aux études sur la définition et la planification des audits en collaboration avec les services municipaux et la direction de la commande publique

DÉCEMBRE 2014

lancement de la consultation sur l'audit organisationnel

JANVIER 2015

début des travaux de l'audit financier dès la finalisation de la procédure d'analyse des offres et d'audition des candidats

DÉBUT MARS 2015

début des travaux de l'audit retenu à l'issue de ce second appel d'offres, et ce dès la finalisation de la procédure d'analyse des offres et d'audition des candidats



+NET Retrouvez toutes les infos sur www.clamart.fr

en cours municipaux

prioritaires pour l'avenir de notre Ville : ses finances, l'organisation de ses services et l'état de ses bâtiments.

Prioritaires, car, pour que nous puissions nous projeter collectivement, en toute connaissance de cause mais aussi en toute sérénité, il est indispensable de connaître nos marges de manœuvre financières, d'évaluer la capacité de nos services municipaux à assurer leurs missions auprès des Clamartaises et Clamartois avec un maximum de qualité et, enfin, de maintenir en état et de sécuriser l'ensemble de

nos bâtiments municipaux. Ces trois audits sont complémentaires. En effet, à titre d'exemple, disposer d'une vision fidèle de nos bâtiments, de notre patrimoine en termes de besoins de rénovation, de sécurisation des accès, de respect des normes, etc., permet d'évaluer le montant des investissements à prévoir, de programmer les dépenses nécessaires dans le temps... et ce en tenant compte des marges de manœuvre financières résultant de l'audit financier ! De même, comment assurer dans le temps

(suite p. 12)

**MARS
2015**

remise des conclusions de l'auditeur

JUIN 2015

date prévisionnelle de la remise des premières conclusions de l'audit

JUIN 2015

lancement prévu de la consultation sur l'audit des bâtiments (3^e appel d'offres)



•LE POINT DE VUE•

JEAN-DIDIER BERGER,

Maire de Clamart
et Vice-président du Conseil
départemental des Hauts-de-Seine

Quelles conclusions pouvons-nous tirer de cet audit financier ?

La baisse des dotations de l'Etat conjuguée à la gestion de la précédente municipalité nous place dans une situation que nous savions difficile, mais qui s'avère insoutenable, même à court terme. La première préconisation du Cabinet d'audit était d'augmenter les impôts d'au moins 42 %, et encore, à condition de réduire de moitié nos investissements. Je ne peux pas l'accepter et vais donc utiliser les autres leviers qui sont à notre disposition.

Quelle est la stratégie de l'équipe municipale ?

Nous avons plusieurs outils à notre disposition. Faire baisser les dépenses municipales et notamment les dépenses de personnel, augmenter certains tarifs municipaux pour rendre équitable la participation de l'usager par rapport à celle payée par le contribuable, mais aussi vendre certains terrains que la mairie possède et dont elle n'a pas l'utilité.

Pouvez-vous nous donner quelques exemples ?

La Ville dispose jusqu'à présent d'un Chalet dans les Alpes qui permet à des Clamartois de bénéficier des bienfaits de la Montagne. Mais chaque participants représente une dépense moyenne de 82€ et une recette de seulement 18€. Au total on constate un déficit de 600 000€ par an. Nous ne pouvons plus nous permettre un tel déficit. De même, chaque repas consommé par nos enfants dans les cantines scolaires coûte plus de 10€ alors que les familles les plus riches ne payent que 5,5€ et les plus modestes 19 centimes. La Ville possède des terrains avenue Marguerite Renaudin ; ils devaient servir à construire une école qui n'a jamais vu le jour. Nous allons revendre ces terrains trop petits pour faire un équipement public mais susceptible d'accueillir le pavillon de quelques particuliers. Ce sera une recette pour la Ville. Les terrains de l'ancienne place de la Gare constitueront également une recette importante pour la commune ; quelques millions d'€ qui viendront alléger une dette qui a augmenté de 101 % entre 2011 et 2014.

Quel est le calendrier des étapes suivantes ?

L'audit organisationnel qui vient de démarrer à la suite de l'audit financier va nous permettre d'approfondir les pistes d'économies que nous avons d'ores et déjà imaginées et nous en révéler probablement encore bien d'autres. Nous pourrions ainsi prendre toutes les mesures nécessaires pour trouver les 12,5 M€ qui nous manquent pour sauver les finances communales. L'audit des bâtiments nous permettra ensuite de déterminer avec précision les priorités en matière d'entretien du patrimoine communal, notamment au regard des règles de sécurité, d'hygiène, de rénovation thermique et d'accessibilité. A chaque étape, nous continuerons à informer les Clamartaises et les Clamartois en toute transparence.

(suite de la p. 11)

le bon fonctionnement d'un service municipal tel qu'une crèche ou un service administratif sans s'intéresser aux agents, à leurs besoins en formation, à leur disponibilité ou mobilité ?

À un moment où, de surcroît, une nouvelle donne s'impose à notre commune en raison principalement de fortes contraintes budgétaires et de réformes territoriales multiples, il apparaissait donc comme plus que nécessaire de s'appuyer sur un « socle » fiable, présentant l'ensemble des données disponibles pour partager ensemble une situation, étudier chaque proposition de solution et prendre des décisions responsables.

Un travail de collaboration

Pour produire ces audits, les cabinets spécialisés retenus travaillent en étroite collaboration avec les services municipaux.

Concrètement, pour mener leurs travaux, les auditeurs ont besoin d'accéder aux documents officiels de la Ville, tels que les comptes administratifs ou les conventions signées par la Ville. Ils font donc nécessairement appel aux différentes directions pour collecter les documents nécessaires, opérer les rapprochements et les contrôles indispensables. Un premier travail leur permet alors d'établir une photographie fidèle de la situation, par exemple financière, avant d'opérer des projections et de proposer des scénarii d'amélioration. Pour étayer leur travail et éclairer la prise de décision, ils proposent par ailleurs des comparaisons avec des communes présentant les mêmes caractéristiques que Clamart (population, région, etc.). En aucun cas, en revanche, ils ne portent un jugement sur le bien-fondé ou non de telle ou telle décision ; leur point de vue reste purement technique.

Si, pour l'audit des bâtiments, l'approche peut s'apparenter à celle suivie pour l'audit financier (analyse de documents, examen technique sur site, etc.), l'approche pour l'audit organisationnel est différente. En effet, elle repose pour beaucoup sur des

Les cabinets spécialisés retenus travaillent en étroite collaboration avec les services municipaux.

entretiens avec les directions, les personnels et leurs représentants. La dimension humaine constitue donc un volet important pour comprendre les organisations, les façons de travailler, les procédures en place, les attentes des agents, etc. Si naturellement des aspects plus techniques sont également examinés, c'est surtout grâce à l'engagement des agents et à la dynamique collective que

peut évoluer favorablement l'organisation municipale.

Un calendrier rigoureux

Comme nous venons de le présenter, les cabinets d'audit sont retenus par voie d'appel d'offres et il existe un temps pour préparer les cahiers des charges nécessaires et des délais réglementaires pour piloter les consultations, les auditions et le lancement des opérations. Les services municipaux sont là encore très sollicités et au cœur de la démarche.

Ainsi, les audits financiers et organisationnels ont pu être lancés dès le début de l'année et les premières conclusions de l'audit financier ont été présentées lors du Conseil municipal du 9 avril 2015.

Concernant l'audit organisationnel, le rapport de diagnostic est attendu avant l'été.

Quant à l'audit des bâtiments, le cahier des charges étant particulièrement complexe à monter en raison du périmètre concerné et des engagements financiers importants associés, la procédure doit être lancée dans les toutes prochaines semaines. //



CONSEIL MUNICIPAL, LES PRINCIPALES DÉLIBÉRATIONS DU 9 AVRIL 2015

Présentation de l'audit financier de la Ville

Depuis plusieurs semaines, le cabinet Partenaires Finances Locales a étudié la situation financière de la Ville, passée et à venir. Le résultat de ce travail a été présenté à l'ensemble des élus afin qu'ils disposent tous de la même information. Le cabinet a chiffré l'effort à mener à 12,5 millions d'euros par an à partir de 2016 pour équilibrer le budget et investir raisonnablement. Cela correspondrait à une hausse de 42 % de la fiscalité communale. Conformément à son engagement de campagne, le Maire a indiqué qu'il n'augmenterait pas les impôts. L'effort sera donc réalisé en faisant des efforts sur les autres leviers disponibles : les charges à caractère général, la tarification des services municipaux, la cession de terrains et les dépenses de personnel.

Budget 2015

Jean-Patrick Guimard et Sylvie Donger, adjoints au maire, ont présenté le budget de la Ville pour 2015. Après le budget rectificatif 2014 qui avait permis à la nouvelle municipalité d'infléchir les dépenses et de commencer à appliquer son programme, le budget 2015 est le premier budget complet de la nouvelle équipe. Il est marqué par un ralentissement très net des dépenses réelles de fonctionnement qui ne croissent que de 1 %, soit un rythme inférieur aux recettes, ce qui est sain mais n'était plus le cas depuis 2011. Les investissements sont maintenus au niveau de 55 millions d'euros notamment pour faire face aux dépenses du campus. Mais ce financement devient plus facile à supporter car la part de la dette passe de 71 à 61 %.

Stabilité des taux d'imposition 2015

Conformément à ses engagements pendant la campagne des municipales de 2014, le Maire a proposé au Conseil municipal de ne pas augmenter les taux de la taxe foncière et de la taxe d'habitation. Le Conseil municipal l'a approuvé à l'unanimité.

Subvention de fonctionnement aux associations

La Ville de Clamart contrairement à beaucoup de communes, parvient pour le moment à maintenir son soutien financier aux associations de la Ville, à leurs activités et à leur développement. L'affectation des sommes aux différentes associations a été faite sur la base de leurs dossiers de demande, de l'intérêt local, du nombre de leurs adhérents respectif et des actions menées par les bénévoles.

Vie associative	152 762,00€
Association des Territoriaux de Clamart	29 000,00€
Culture	23 900,00€
Petite enfance	188 560,00€
Jeunesse / Prévention	4 000,00€
Commerce	49 858,85€
Sports	820 870,00€
TOTAL	1 268 950,85€

Attributions de crédits pédagogiques aux écoles publiques maternelles et élémentaires

Dans un contexte de désengagement de l'État, les montants que la Ville attribue chaque année à l'ensemble des 23 écoles maternelles et élémentaires publiques pour l'achat de fournitures

scolaires, matériel pédagogique et manuels scolaires a également été préservé en 2015.

Deux changements ont été approuvés afin de permettre davantage de souplesse dans l'utilisation des ressources :

- Une enveloppe globale de 3 000€ et non plus une dotation par intervenant RASED (Réseau d'aides spécialisées aux élèves en difficulté).
- La dotation attribuée par classe du réseau ECLAIR (qui redeviendra REP : Réseau d'éducation prioritaire, à la rentrée 2015) est remplacée par une dotation globale de 3 000€ pour les 67 classes des 7 écoles concernées (écoles maternelles Anne Frank, Plaine, Bourcillière et Garenne Trivaux ; écoles élémentaires Garenne, Trivaux et Léopold Sédar Senghor).

Les dotations pour les élèves allophones et élèves en situation de handicap restent inchangées.

L'arrivée d'« AmonÉcole » dans les écoles clamartaises

Pour que les élèves naviguent sur Internet en toute sécurité pour eux-mêmes comme pour le matériel informatique, « AmonÉcole » offre une solution de sécurisation dans les établissements scolaires, conformément aux recommandations de l'Éducation nationale. Le déploiement sera effectué dans toutes les salles informatiques des écoles de Clamart. L'académie fournira le logiciel de filtrage, la hotline pour les écoles et le support logiciel à titre gratuit. La Ville assure quant à elle la connexion à Internet et le déploiement du parc informatique.