

**Réponses**  
**au Rapport Provisoire**  
**de la Chambre Régionale des Comptes**  
(reçu le 20.12.2021)

**Sommaire**

<i>Page 2</i>	<b>1/ Remarques Générales</b>
<i>Page 4</i>	<b>2/ Réponses aux 6 points de la Synthèse, ainsi qu'aux 3 Recommandations et aux 5 Obligations de Faire</b>
<i>Page 15</i>	<b>3/ Quelques précisions ou éléments de réponse complémentaires par rapport aux points abordés dans le rapport détaillé provisoire</b>
<i>Page 33</i>	<b>4/ Conclusions</b>

# 1/ Quelques Remarques Générales

## 1.1/ Une situation délicate et très préoccupante lors de notre arrivée début Juin 2020

A notre arrivée au 1<sup>er</sup> juin 2020, nous étions malheureusement bien conscients de la situation délicate et très préoccupante dans laquelle se trouvait la Commune de Houlgate :

- (i) **Absence de vision d'avenir, d'anticipation, et d'investissements depuis de trop nombreuses années, dégradation continue correspondante du patrimoine de Houlgate** (*pour ne citer que quelques exemples parmi de nombreux autres : les voiries, les 100 Marches, ou encore la Digue et la Terrasse du Casino*) **comme des biens propres de notre Commune** (*Bâtiments ou Equipements aussi bien que Matériels*), **et plusieurs sujets stratégiques à traiter très rapidement** (*par exemple Cabinet Médical, Traité de Concession de la Plage et DSP de la Plage, Avenir du Camping, PLU de demain et préparation d'un SPR, Circulation et Mobilités Douces, ...*),
- (ii) **Organisation nécessitant d'être adaptée, coûts internes disproportionnés, et très nombreux aspects du fonctionnement interne à faire évoluer et à améliorer** (*peu de procédures, rigueur insuffisante, ligne directrice politique absente, encadrement totalement insuffisant (ou même, pour certains, à remplacer dès que possible), absence totale de communication interne, ...*),
- (iii) **Relationnel, Image, et Communication à renforcer, voire même à créer, avec la plupart de nos partenaires extérieurs** (*Préfecture, Services de l'Etat, Département, Région, Communauté de Communes Architecte des Bâtiments de France, ...*, et la population),
- (iv) **Fortes attentes des Houlgatais, résidents permanents ou secondaires autant que Estivants ou Touristes, pour refaire briller « la Perle de la Côte Fleurie », et Communication correspondante à établir avec tous.**

## 1.2/ Des premières actions enclenchées, mais une transformation à mener sur plusieurs années

C'est la raison pour laquelle les principaux responsables de notre équipe municipale se sont mobilisés pour les élections de Mars 2020, **avec l'objectif de (re)mettre Houlgate en ordre de marche, de lui donner une vision et un avenir, et de répondre aux attentes fortes – et justifiées – de la population** (*nb : la population houlgataise a d'ailleurs reconnu cela et nous a fait confiance, avec une très large majorité, lors des élections de Mars 2020 (nous avons eu dès le 1<sup>er</sup> tour des élections 16 sièges sur 19 au Conseil Municipal)*). En nous présentant, nous avons une vision claire et un programme, et nous avons aussitôt commencé à avancer dès que nous avons été mis en fonction début juin 2020. Malheureusement, l'ampleur de la tâche est telle, que cela ne pourra pas se faire en quelques mois, ni même de façon complète en une mandature de 6 ans, pour pouvoir tout remettre sur les rails. Cela dit, **nous avons commencé dès notre arrivée, et nous avons déjà bien avancé depuis 20 mois** (*comme le montrent les nombreux exemples qui apparaissent dans les différents points de ce document*)

### **1.3/ Cet Audit de la Chambre Régionale des Comptes représente une aide précieuse pour nous, et surtout un fil conducteur pour la suite**

Cet Audit, qui arrivait mi 2021, était imprévu, mais en fait pour nous tout à fait le bienvenu, car il nous apportait ainsi au bon moment **une analyse externe, professionnelle, objective et neutre**, et nous donnait ainsi la photographie des défauts et manquements qui sont prioritairement à mettre en ordre rapidement. Les éléments de réponse que nous apportons dans les pages qui suivent, montrent bien que, **sur la plupart des points abordés, nous avons déjà enclenché les actions nécessaires à la résolution de nos problèmes et à la mise en ordre de notre Commune par rapport aux points évoqués. Cet Audit nous conforte et nous légitime dans notre action réformatrice et transformatrice du fonctionnement interne de notre Commune.**

### **1.4/ Une Vision très claire de nos Axes prioritaires à développer rapidement**

Nous avons aujourd'hui une vision claire de nos axes prioritaires pour notre Commune :

- (i) **faire à nouveau briller la perle de la Côte Fleurie, mais tout en conservant le charme discret, patrimonial et familial, de notre station balnéaire,**
- (ii) **faire remonter le nombre d'habitants permanents à Houlgate, en attirant surtout une population jeune, active, avec enfants,**
- (iii) **lancer les premières grandes transformations indispensables et attendues par les Houlgatais (comme par exemple le Cabinet Médical, la circulation et les mobilités douces, des logements en PSLA, la plage et les services correspondants, ...),**
- (iv) **accompagner la transformation interne qu'il est indispensable de mener au sein de l'organisation de la Mairie et auprès des personnels,**
- (v) **assurer notre indépendance financière et améliorer nettement nos marges de manœuvre pour l'avenir,**
- (vi) **avoir une vraie politique sociale, et développer les actions de solidarité et l'aide sociale aux plus défavorisés,**
- (vii) **communiquer et échanger de façon ouverte et transparente avec tous les Houlgatais**

## **2/ Réponses aux 6 points abordés dans la Synthèse** *(nous avons numéroté de S1 à S6 chacun des 6 § de cette synthèse), ainsi qu'aux 3 Recommandations* *(notées R1 à R3) et aux 5 Obligations de Faire* *(notées OF4 à OF8)*

### **S1 Procédure de surclassement démographique**

Ce point est détaillé de façon parfaite et très claire dans les points 33 à 41 du Rapport Provisoire détaillé.

**La procédure de classement de notre Commune comme « Station de Tourisme »** a bien été établie et régulièrement renouvelée, tout dernièrement entre autres lors du début de notre mandature actuelle (*Arrêté Préfectoral du 20.5.2021*).

Nous avons malheureusement en effet découvert à l'occasion de cet Audit que, malgré les recherches dans nos archives comme malgré celles menées par la Préfecture, **la procédure complémentaire de surclassement démographique, qui avait été initiée fin 1999** (*Délibération du Conseil Municipal du 29.10.1999*), **semblait bien n'avoir jamais été concrètement menée à son terme**. Ce qui fait que notre situation actuelle est en effet entachée d'irrégularité.

Notre Directrice Générale des Services a pris contact dès début janvier avec les services de la Préfecture pour **établir cette procédure complémentaire de surclassement et obtenir dès que possible l'Arrêté Préfectoral correspondant, afin de régulariser au plus vite notre situation**. Il ne semble pas qu'il y ait une quelconque objection de principe qui nous empêcherait d'obtenir cet Arrêté Préfectoral.

**La procédure correspondante est en cours de lancement. Notre objectif est d'obtenir cet Arrêté dans le courant de cette année 2022, afin de régulariser sans tarder les différents aspects évoqués dans le rapport provisoire. La 1<sup>ère</sup> étape va consister en une Délibération de notre Conseil Municipal, Conseil qui est prévu pour le Mardi 8 Mars 2022.**

A noter, pour être tout à fait complet sur cette question, que nous prévoyons a priori de solliciter un surclassement à un niveau plus élevé que celui indiqué dans la délibération de fin 1999 (*à savoir de 10 à 20 000 habitants, comme indiqué au point 36 du rapport provisoire*), car l'importance fortement croissante des Résidences Secondaires et de la population touristique et estivale à Houlgate, et donc celle de toutes les infrastructures et contraintes correspondantes, implique **un niveau sans aucun doute supérieur à 20 000 habitants**. Nous sommes en cours de discussion avec les Services de la Préfecture sur ce point : les Services de l'Etat sont a priori favorables à une catégorie + de 20 000 habitants.

## S2 Compétences et Charges

**La gestion de l'Eau pour Houlgate est en effet assurée en Régie**, avec un Budget annexe autonome, mais cette activité est déjà mutualisée depuis nombre d'années avec le SMPH (*Syndicat Mixte du Plateau d'Heuland, qui regroupe 14 communes de l'arrière-pays situées juste derrière Houlgate*).

Le service des Eaux, qui comprend 8 Agents (*1 responsable, 5 agents « techniques », 2 agents « administratifs »*), et qui est entièrement dans les effectifs de la Ville de Houlgate, travaille à peu près à 50/50 pour le SMPH et pour la Ville de Houlgate. Cela a représenté en 2021 environ 360 000 Euros de frais de personnel, inscrits au chapitre 012 de notre Budget principal, et refacturés ensuite au Budget Eau.

**Ce service est stratégiquement très important**, car nous sommes également producteurs d'eau, la Ville de Houlgate comme le SMPH étant tous les deux propriétaires d'un certain nombre de sources (*4 sources appartenant à Houlgate (sources Pagné, Lecarpentier, Fontaine de Heuland, et Miocque), et 4 sources également appartenant au SMPH (sources de la Maison Blanche, de la Cour aux Lièvres, de St Ortaire, et de la Fontaine Gautier)*), ainsi que des réservoirs et des réseaux correspondants, et il fonctionne de façon tout à fait performante, délivrant une eau de qualité à tous, et capable de réagir et d'intervenir très rapidement en cas de problème sur le réseau.

A noter que nous avons pour cette activité une astreinte 24h/24 et 7j/7.

Les investissements, travaux, et entretiens préventifs sont poursuivis par nos services de façon très professionnelle. A titre d'exemple deux chantiers sont en cours d'achèvement : les travaux de réhabilitation du réservoir de la Mare aux Poids (*nb : qui étaient une urgence depuis plusieurs années déjà, mais qui avaient été repoussées jusqu'à présent*) qui vont se terminer fin Mars 2022, et le chantier de changement de tous les branchements en plomb à Houlgate qui se poursuit par tranches sur plusieurs années.

La loi NOTRé d'Août 2015 prévoit que, **au 1.1.2026, la compétence « Eau » sera reprise par les Communautés de Communes**, cette compétence venant compléter l'ensemble des compétences liées au Cycle de l'Eau, avec celles déjà regroupées à l'heure actuelle à ce niveau de l'Interco pour l'Assainissement ou plus récemment pour la Gemapi.

Compte tenu de l'importance stratégique de ces sujets au niveau de toutes nos Communes, nous tenons à préciser à ce propos que nous démarrons actuellement **des études et des travaux préparatoires, afin de pouvoir nous structurer au mieux et être en ordre de marche pour cette compétence d'ici au plus tard 2026**, en prenant au mieux en compte les questions stratégiques qui vont se poser à cette occasion dans ces domaines (*notamment : agglomérations urbaines vs réseau diffus dans la campagne, prise en compte des questions d'interventions d'urgences et des tarifications, sécurisation de la production et des approvisionnements, ...*). Ces études sont en train d'être initiées entre le SMPH, le Syndicat de Dozulé-Putot, la commune de Dives-sur-Mer, et nous-mêmes.

**Pour ce qui concerne de façon plus générale le poids très important des charges de personnel pour la Ville de Houlgate**, il est vrai que cela représente un poids qui reste très élevé même si l'on isole la particularité du service des Eaux. C'est un point dont nous sommes très conscients et que nous avons bien relevé dès le début de notre mandature. Nous sommes, avec notre Directrice Générale des Services, particulièrement attentifs à **profiter de chaque occasion dans les changements de personnel, d'organisation ou de modifications de notre organigramme, pour réduire progressivement le poids de ces charges de personnel et pour nous permettre de redégager un peu de marge de manœuvre dans notre budget de fonctionnement, et avec une volonté très ferme d'une meilleure professionnalisation et d'un renforcement de l'encadrement.**

Un bon exemple dans ce domaine est celui du Camping Municipal, dont nous venons de confier la gestion, les investissements, la modernisation, et la montée en gamme à un exploitant externe via un bail commercial pour la location du terrain. Cette opération nous permet d'une part de réduire notre effectif permanent de 2 agents, et d'autre part en même temps de nous assurer une recette de loyer non négligeable pour toutes les années à venir (*sans parler du montant important du Droit d'Entrée (1 800 000 Euros HT) que nous percevons dès le début de cette année 2022*). Au total, ce sont près de 150 000 Euros par an de marge de manœuvre que nous venons ainsi de dégager pour le Fonctionnement de notre Budget Principal.

### **S3 Ressources et Fragilité potentielle**

Nos ressources proviennent, comme indiqué, en grande partie de la fiscalité des ménages, mais **nous avons en effet la chance de posséder 2 ressources supplémentaires qui sont non-négligeables : les produits des Jeux du Casino, et la taxe additionnelle sur les Droits de Mutation**. La conjoncture sanitaire actuelle a certes rappelé la fragilité de ces revenus, mais a en même temps montré que **cette fragilité était malgré tout assez relative** : en effet

- (i) si d'un côté les produits des Jeux ont fortement baissé en 2020 comme en 2021 (*passant de environ 800 kEuros par an à 450 en 2020, puis à 515 kEuros par an pour 2021*), ceux des Droits de Mutation ont en revanche fortement progressé sur ces 2 années très particulières (*de environ 400 kEuros par an à 530 kEuros en 2020, puis encore davantage à 615 kEuros en 2021*),
- (ii) il convient de plus de noter que, même en cette difficile période de crise sanitaire, il restait malgré tout un socle de base important pour les recettes des Jeux du Casino.
- (iii) Pour ce qui concerne les Droits de Mutation, il convient de noter que le taux de résidences secondaires est très important pour Houlgate (*près de 75%*) et que l'attractivité de notre Commune reste telle que les transactions immobilières deviennent de plus en plus importantes.
- (iv) Par ailleurs, si l'on parle de la (*relative*) fragilité de nos revenus, il convient de noter que, à partir de 2023, les taux de la Taxe d'Habitation pour les Résidences Secondaires seront à nouveau libres, et qu'il existe donc là un levier potentiel qui pourrait, si nécessaire, être activé pour pallier une baisse des revenus de la Commune. Mais nous ne souhaitons absolument pas devoir en arriver là.

**Notre priorité absolue reste bien de faire des économies en termes de fonctionnement** (notamment en termes de frais de personnel, mais aussi dans une gestion beaucoup plus performante de l'ensemble du patrimoine de notre Commune) **et de restaurer une certaine marge de manœuvre pour les années à venir.** Sur ce point, voir le § S4 ci-dessous.

#### **S4 Investissements et Vigilance Equilibre Financier**

**Depuis de très nombreuses années, aucune politique significative d'investissements** (à quelques rares exceptions près, comme par exemple l'entrée de la zone d'activités, ou encore les travaux de réfection de la toiture de l'Eglise) **n'a été menée au sein de notre Commune.** Cette absence de volonté politique s'est faite au grand détriment des Houlgatais, de la pérennité et du développement de notre Commune, ou par exemple aussi des services de la Mairie et des locaux ou des matériels nécessaires au bon accomplissement de nos missions, ou par exemple également de la Voirie ou des sanitaires publics ou de la plage ou de la qualité de vie, ou encore de l'Ecole (maternelle + primaire) ou des logements susceptibles d'être offerts à de jeunes ménages souhaitant s'installer à Houlgate.

Depuis l'arrivée de notre nouvelle équipe au Printemps 2020, **une politique volontariste d'investissements a été annoncée et mise en place concrètement.** Les premières priorités ont aussitôt été lancées et pour certaines même déjà réalisées. Nous tenons à évoquer en particulier la priorité du renouvellement que nous avons mené dès fin 2020 et début 2021, d'un certain nombre d'équipements et de matériels pour nos services techniques, d'une part afin que ceux-ci puissent travailler correctement, et d'autre part afin **d'éviter de continuer à payer chaque année des frais de réparations et d'entretiens considérables,** ce qui permettra d'alléger le budget de fonctionnement.

Pour réaliser ces investissements, nous avons choisi **au 2<sup>ème</sup> semestre 2020 de procéder à un ré-étalement de notre dette pour quelques emprunts dont les taux étaient historiquement assez élevés.** Cette opération n'a en fait pas alourdi notre dette, mais l'a simplement réétalée dans le temps, tout en transformant les intérêts à taux élevé en un montant complémentaire d'investissements. Cela nous a permis globalement de bénéficier des taux actuellement particulièrement attractifs et **de diminuer le coût (Amortissements + Intérêts) d'environ 100 kEuros par an dès début 2021.** Puis nous avons souscrit à 2 nouveaux emprunts (pour 905 kEuros au total) en utilisant environ la moitié de la marge de manœuvre que nous venions de dégager.

Nous sommes tout à fait d'accord avec le fait que **ce sujet doit être suivi avec la plus grande vigilance,** ce que nous faisons très attentivement.

Le point le plus important reste bien **d'assurer un équilibre du budget de fonctionnement, et de dégager chaque année avec certitude une CAF - Capacité d'Autofinancement Nette - positive suffisante**. C'est le cas en 2020 comme en 2021, et nous prévoyons que cela reste bien le cas en 2022 et pour toutes les années suivantes. *(nb : voir les montants de CAF Nette à la réponse aux points 73 à 77 ci-après, sachant que les années 2023 et suivantes devraient encore améliorer ce niveau)*

Dans cette optique, afin de dégager des marges de manœuvre significatives, **nous avons lancé courant 2021 une opération relative au Camping Municipal**, opération qui vient juste d'aboutir concrètement ces jours-ci. Le Camping Municipal, qui réalisait un chiffre d'affaires légèrement inférieur à 200 kEuros par an, était en fait déficitaire si on y imputait bien tous les frais correspondants, sans parler du fait des ressources de la Commune qui étaient sollicitées pour cette activité, qui alourdissaient le budget de la Ville, et qui n'étaient pas disponibles pour réaliser nos missions principales. Après un Appel à Projet très fructueux, nous confions, à compter du 1<sup>er</sup> Avril 2022, et tout en restant propriétaire du terrain, la gestion, la montée en gamme, les investissements, et la modernisation du camping à une société spécialisée dans l'exploitation des campings, avec un Bail Commercial. Après mise au point de tout ce projet avec l'Office Notarial et avec les Services de la DGFIP, et après négociation avec les meilleures candidatures et offres reçues, **notre bail prévoit de la part du candidat retenu le versement à la Commune d'une part d'un Droit d'Entrée qui s'élève à 1 800 000 Euros HT, et d'autre part d'un loyer annuel composé d'une part fixe de 61 000 Euros HT et d'une part variable basée sur le CA réalisé (variable qui est prévu atteindre de 25 à 30 000 Euros HT)**. L'ensemble de cette opération nous permet de plus de réaliser des économies internes non négligeables sur nos coûts de fonctionnement.

**Une deuxième action prioritaire que nous allons lancer dès maintenant concerne l'ensemble du Patrimoine Immobilier et Mobilier de la Commune et l'audit de nos processus internes**. Comme ce rapport provisoire le fait très clairement apparaître à plusieurs endroits, nous n'avons à ce jour aucun état des lieux complet et cohérent de tout ce que possède la Commune, avec, pour chaque élément, ses principales caractéristiques, les coûts correspondants, et le lien vers les immobilisations et inventaires correspondants. **Cette étude de collecte et de recensement de l'ensemble des données, jumelée avec un audit très poussé de tous nos processus et modes de fonctionnement internes**, va nous permettre

- (i) d'une part de mettre l'ensemble de nos bases en parfaite cohérence,
- (ii) d'autre part aussi, nous en sommes certains, de trouver de nombreuses sources d'efficience ou d'économies,
- (iii) et enfin également d'avoir une politique claire, transparente, et objective de conventions à définir et à signer avec toutes les Associations ou Services avec lesquels nous interagissons.

Cette mission, qui est confiée à un externe (vacataire) pour démarrage dès ce lundi 21 février 2022, va ainsi **nous permettre de bénéficier de cette base actualisée, cohérente et complète pour l'été 2022**, puis de pérenniser sa mise à jour ensuite chaque année de façon relativement simple et rapide au travers d'une procédure définie.



## S5 Suivi et Gestion par les fonctions centrales / Réflexion sur les effectifs

Notre nouvelle équipe municipale est bien consciente des insuffisances ou des différents manquements pointés ici par l'audit à juste titre : cela correspond également à la perception que nous avons pu avoir dès les premières semaines de notre mandature.

**Notre objectif**, déjà évoqué ci-dessus au point S2 sous l'aspect des Charges de Personnel et des rééquilibrages nécessaires, est bien **de renforcer - comme suggéré par les Auditeurs - les fonctions centrales de gestion.**

**Nous avons déjà commencé très concrètement** avec la mise en place dans les fonctions, **de profils adéquats** pour les principaux postes de responsabilité (*Sces Techniques, Finances & RH, Sce des Eaux*), ainsi qu'avec le recrutement d'un agent compétent pour un nouveau poste en charge de la Commande Publique et travaillant étroitement avec notre DST et avec notre DGS.

**Notre volonté est de poursuivre dans ce sens**, et de nous renforcer d'ici l'été ou l'automne 2022 avec la création d'un **nouveau poste en charge de tous les processus internes, du suivi de tous nos projets, contrats de DSP, ou Conventions** (*existantes ou à venir ... !*), du premier niveau de réflexion juridique, ainsi que des engagements et inventaires, directement placé sous la responsabilité de notre Directrice Générale des Services et en lien étroit avec les Services Techniques, les Services Manifestations / Animations / Associations, et les Services Comptabilité / RH. Cette fonction devrait pouvoir être créée à l'été 2022, et bénéficier ainsi (*voir fin du point S4 ci-dessus*) d'une base solide pour tout ce qui concerne notre Patrimoine et nos contrats. Notre réflexion sur la définition plus précise des contours d'un tel poste est en cours et devrait aboutir d'ici Avril, l'objectif étant de trouver le bon profil pour l'été 2022.

**Nous disposerons alors à partir de Septembre 2022 de la base et des ressources nécessaires pour pouvoir gérer correctement comme il se doit notre patrimoine, nos actifs, et suivre de façon précise tous nos engagements, tous nos projets, et nos inventaires.**

**De façon plus générale, une approche stratégique pluriannuelle des emplois**, prenant en compte bien évidemment les départs en retraite ou mouvements de personnel à venir, mais également **l'évolution de nos besoins (qualitatifs et quantitatifs) et de nos missions à moyen terme**, va devoir être menée dans les prochains mois. Cette approche dépasse le simple cadre « légal » que nous devons mener en termes de GPEC avec les représentants du personnel, et devra se faire **avec une véritable vision et une bonne anticipation de ce que devra gérer notre Commune d'ici 10 à 15 ans.**

**En ce qui concerne les DSP**, il convient tout d'abord de rappeler que le Traité de Concession de l'Etat venait à expiration fin 2021, et même à fin 2020 pour les DSP Plage, et qu'il n'y avait donc plus de DSP pour la saison 2021, ni plus rien du tout (*ni traité de concession, ni DSP*) pour 2022 et au-delà : c'était donc **une priorité absolue pour nous dès notre arrivée**. Nous avons d'abord, après en avoir longuement discuté avec les Services de l'Etat, prolongé les DSP d'une année, c'est-à-dire pour la saison 2021, car d'une part le délai pour relancer des DSP n'était pas réaliste (*à partir de l'été 2020 pour être opérationnel au 1<sup>er</sup> Avril 2021, l'équipe précédente n'ayant rien préparé*), et car d'autre part un appel à candidatures pour des DSP d'une durée de 1 an seulement (*nous ne pouvions pas aller plus loin que la date de fin du traité de concession de l'Etat en vigueur à ce moment-là*) n'aurait eu aucun sens en termes de mise en concurrence, bien au contraire.

Par ailleurs, sur environ 15 mois (entre fin 2020 et tout début 2022), en étroite collaboration avec les services de l'Etat, nous venons **de remettre à plat et de redéfinir ce que nous attendions pour la Plage de Houlgate** (*ce qui comprend notamment la création de 2 véritables Pôles complets d'activités, l'un pour le Pôle Est très similaire à la DSP Etablissement de Bains de ces dernières années, et l'autre pour un Pôle Ouest tout à fait nouveau et comprenant 3 types d'activités : locations de cabines, parasols et transats, Jeux enfants, et activité de restauration*), et de lancer toute la procédure d'appels à candidatures pour ces DSP Plage nouvellement définies, afin d'une part d'avoir des délégataires qui pourraient assurer ce service public tel que souhaité, et d'autre part de « rebattre les cartes » et procéder à une véritable mise en concurrence. **Ces DSP vont pouvoir a priori être attribuées juste après notre dernière délibération du Conseil Municipal à venir le 3 Février 2022**. Un véritable suivi sera également instauré et mis en œuvre pour ces DSP dès la saison qui vient.

A noter que, pour ce qui concerne les activités nautiques et cours de voile, ces dernières ont toujours été depuis des années attribuées en DSP, après appels à candidatures, à notre Communauté de Communes, NCPA, alors que nous pouvons très bien, puisque nous sommes membres de NCPA, procéder par une simple Convention entre NCPA et la Ville de Houlgate : c'est du coup ainsi que nous allons procéder pour les 6 ans qui démarrent avec la saison 2022.

**Pour les Jeux du Casino, nous nous attaquons maintenant à cette DSP** (*ainsi qu'à celle du Cinéma*), dont le renouvellement est prévu pour fin 2025. D'ici là, tout un projet nouveau est à définir, et le processus correspondant à enclencher.

Notre idée, en effet, est **de sortir les Jeux du Casino du bâtiment dit « du Casino »**, qui donne directement sur la digue, en construisant un nouveau bâtiment avec un grand parking sur un terrain (*encore à définir*) sur l'arrière de la Commune, afin d'obtenir ainsi **un double effet majeur pour Houlgate** à l'avenir :

- (i) d'une part de permettre aux Jeux de se développer bien mieux à l'avenir, l'emplacement actuel étant très restrictif en termes d'accessibilité et de parking pendant le Printemps et pendant toute la saison estivale,
- (ii) d'autre part de libérer cet emplacement du bâtiment dit « du Casino » et de sa terrasse, emplacements tout à fait exceptionnels, pour y installer, à l'issue d'un appel à projet, un restaurant et un lounge bar. (*nb : de façon analogue à ce que nous venons de faire pour le Camping*)

L'idée est très satisfaisante pour tous les intervenants potentiels que nous avons pu interroger comme pour les Houlgatais. Elle devrait ainsi nous permettre **de récupérer à partir de 2026 une importante marge de manœuvre financière pour notre Commune** :

- (i) d'une part des redevances plus élevées de la part des Jeux,
- (ii) et d'autre part d'importants loyers de la part d'un restaurant et d'un lounge bar pour avoir un bail commercial (à cet emplacement qui est sans doute l'un des plus beaux de la côte). Sans oublier l'effet d'attractivité importante de ce restaurant / lounge bar pour notre station balnéaire !

## **S6 Volonté Nouvelle Equipe Municipale**

Depuis l'arrivée de notre nouvelle équipe (*élue mi-Mars mais en fonction seulement depuis fin mai 2020 du fait du Covid*), nous avons en effet, comme cela transparait clairement dans les points S1 à S5 ci-dessus, **une ferme volonté**

- (i) **d'une part de tout mettre en ordre le plus rapidement possible,**
- (ii) **d'autre part de nous organiser et de nous structurer pour cela,**
- (iii) **et enfin de dégager les marges de manœuvre indispensables à la réalisation de cette mise en ordre et des investissements indispensables à notre ambition pour notre Commune.**

**A fin janvier 2022, cela ne fait que 20 mois que nous sommes en fonction, mais de nombreuses choses ont déjà été initiées en ce sens ou même réalisées pour certaines (*cf les différents points indiqués dans ce rapport en réponse, mais aussi nos nombreuses interventions relayées par la Presse locale*)**

Il convient de noter que toute l'équipe municipale, et également tout le groupe des Elus, est derrière cette ferme volonté du Bureau Exécutif en place. Pour mémoire, le Maire, les 4 Adjoints, et les 4 Conseillers Délégués (nb : équipe sans augmentation notable des indemnités au global pr à la mandature précédente) se réunissent toutes les semaines.

## **R1 Améliorer la prévision des dépenses de fonctionnement**

La bonne gestion de notre Commune passe en effet par **un suivi très régulier de nos dépenses de fonctionnement**, et pour cela, il nous faut **mettre en place un système de gestion interne avec des procédures et une comptabilité analytique claire par domaine d'activités et responsabilités**, et basé notamment sur des autorisations de programme préalables.

Compte tenu du nombre très important de projets et de chantiers que nous avons à mener et qui sont tous extrêmement urgents, nous prévoyons de nous atteler à cette tâche fin 2022 **avec pour objectif d'avoir fin 2023 un système opérationnel fiable et conforme.**

Dans l'immédiat, nous allons suivre de façon toute particulière **3 aspects qui nous semblent devoir être adressés sans attendre** :

- (i) l'énergie avec toutes les consommations très élevées actuelles,
- (ii) les locations mobilières de matériels et équipements (article 6135) relevées à juste titre au point 155 du rapport détaillé,
- (iii) tous les sujets de mutualisation possible de ressources et de coûts avec notre Interco NCPA.

## **R2 Assurer le suivi de l'exécution des DSP**

Force est malheureusement de constater qu'aucun suivi méthodique et organisé des DSP n'a été réalisé depuis de très nombreuses années. Ni pour les « petites » DSP (pex le Manège sur la plage), ni pour les très importantes (comme la DSP des Jeux du Casino). Seules quelques rares interventions ponctuelles des Services ou des Elus ont pu avoir lieu de façon exceptionnelle en cas de besoin.

Conscients de cet état de fait que nous avons découvert en arrivant, nous avons mis en place dès l'été 2020 **une Commission en charge des Marchés Publics et de la Préparation et du Contrôle des DSP**. Sachant que cette Commission n'est ni la Commission officielle d'Appel d'Offres (*à partir des seuils définis officiels*), ni la Commission « règlementée » pour les DSP et Concessions (*dont le rôle est bien défini et encadré par les textes*).

Nous avons malheureusement sous-estimé l'ampleur de la tâche qui allait être la nôtre dans ces domaines, et nous avons dû nous concentrer tout d'abord sur nos urgences. Compte tenu du nombre de marchés que nous avons dû passer depuis mi 2020, et du travail plus que très important que nous avons dû réaliser du T4 2020 jusqu'à maintenant pour les DSP Plage (*celles-ci ont été définitivement votées en Conseil Municipal le jeudi 3 Février pour les 6 années qui viennent*), **notre priorité va être maintenant de nous atteler à la mise en place d'un véritable suivi et d'un contrôle de l'exécution des DSP**, pour lesquelles nous devons nous assurer du respect des clauses prévues au contrat, **et mettre en place des tableaux de bord de suivi** des principaux éléments correspondants. Pour ces nouvelles DSP Plage bien évidemment, mais aussi pour les DSP existantes très importantes comme celle des Jeux du Casino. Nous sommes en train de définir très précisément qui, au sein de notre Commission, va être chargé de ces différents suivis.

### R3 Procéder au recensement des achats

De façon analogue à ce qui est indiqué au point R1 ci-dessus, nous devons **organiser les achats et mettre au point les procédures correspondantes**, définissant entre autres quels sont les agents qui peuvent acheter quel type de prestations, de services, de produits, ou de matériaux, et dans quelle limite, et mettre en place les circuits, procédures, et formulaires correspondants.

Nous prévoyons de nous atteler à cette tâche fin 2022 **avec pour objectif d'avoir fin 2023 un système opérationnel fiable**

Nous prévoyons également d'étudier **toutes les possibilités de mutualisation des marchés**, partout là où c'est possible et où cela a du sens, avec d'autres communes voisines ou au sein de NCPA (*pour rappel : notre Maire Olivier Colin est Président de la CAO de NCPA*)

### OF4 Mettre en place une comptabilité des engagements exhaustive, veiller à l'exactitude des RàR

Notre DST (Directeur des Services Techniques), arrivé en Octobre 2020 et très chargé dès son arrivée pour tout remettre en ordre et assurer les passations de marchés souhaités, a malgré tout, compte tenu de l'importance du sujet, pu mettre en place, dès cette fin d'année 2021, un suivi opérationnel très clair des investissements, des engagements correspondants, et des RàR (*Restes à Réaliser*) pour l'année suivante. Nous disposons, à fin 2021, des documents et de toute la transparence et de toute la fiabilité nécessaire sur ce sujet.

**Une formalisation plus systématique et pérenne sera affinée pour fin 2022.** Dans sa mission indiquée en fin du point S4 ci-dessus, l'Externe (*qui va démarrer le 21 février*) prendra en compte la formalisation de cette procédure, qui devra également faire le lien entre toutes les immobilisations recensées et les nouveaux engagements, afin que ces derniers puissent être aussitôt pris en compte dans notre base de données.

### OF5 Etablir un inventaire physique et comptable des immobilisations

De même pour ce point, **la mission que nous confions à cet Auditeur Externe** (*voir fin du point S4 ci-dessus*) va nous permettre

- (i) de recenser l'ensemble des immobilisations de façon exhaustive et précise,
- (ii) de mettre à jour les bases de données en conséquence,
- (iii) de mettre en place ou de préciser les procédures de gestion de ces immobilisations et de leur suivi,
- (iv) ... avec pour objectif **d'être en ordre de marche sur ce point au plus tard fin 2022.**

## **OF6 Formaliser les mises à disposition d'équipements sportifs aux Associations et de personnels auprès du CCAS**

Ce point est très important et figure **en tête de nos priorités de mises au point pour l'année 2022.**

**Pour les Associations**, il a toujours été discuté chaque année des subventions financières que nous pouvions leur allouer, mais sans prendre en compte de façon claire et transparente les mises à disposition d'équipements ou de locaux que la Commune leur accordait depuis toujours. Ce point nécessite d'être éclairci et formalisé, afin que les décisions des Elus puissent être prises en toute connaissance de cause, et ce point devra également être formalisé dans chaque convention précisant bien les droits et obligations de chaque partie.

De même lorsque **des personnels sont partiellement mis à disposition d'une entité, d'un service, voire d'une association, et notamment dans le cas du CCAS** pour lequel un certain nombre d'agents travaillent à temps partiel, une clarification doit être apportée en amont, et une convention doit être établie pour préciser et documenter cela de façon claire, complète, et transparente.

Un suivi régulier des biens et des ressources mis ainsi à disposition au travers des conventions signées devra également être mis en œuvre.

Ces éléments vont être étudiés et mis en place **au plus tard d'ici fin 2022.**

Une remarque complémentaire : un effet induit important (et positif !) sera de nous permettre de **mieux contrôler les heures supplémentaires des agents**, dont le niveau atteignait en 2019 et en 2020 des niveaux beaucoup trop importants pour certains services.

## **OF7 Mettre fin à la prime de service irrégulière et incompatible avec le principe du RIFSEEP**

**Nous avons bien noté ce point et allons y remédier dans le courant de 2022**, afin que cette prime, que nous attribuons depuis toujours en Novembre de chaque année, n'existe plus sous la forme actuelle du 13<sup>ème</sup> mois en Novembre 2022, mais soit bien intégrée dans le RIFSEEP.

Nous sommes entrés dès début janvier en concertation étroite avec le CDG 14 et avec nos conseils juridiques pour définir ce que nous allons pouvoir proposer aux Représentants du Personnel comme solution de remplacement pour nos agents : nous ne pouvons en effet pas mettre fin à une telle prime sans proposer une solution alternative permettant de ne pas pénaliser nos agents, si nous voulons pouvoir éviter un large mouvement social qui deviendrait rapidement incontrôlable. Sans oublier que, pour la très grande majorité de nos agents, ils bénéficient de salaires inférieurs à 2000 Euros / mois.

## OF8 Etablir un Rapport Social Unique

Nous avons démarré ce projet d'établissement d'un Rapport Social Unique dès la mi 2021, et nous avons régulièrement un groupe de travail avec les représentants du personnel à ce sujet *(3 réunions se sont déjà tenues depuis fin 2021 sur ce sujet, la dernière réunion ayant eu lieu ce mercredi 2 février)*

**Le RSU sera disponible et officiellement entériné en Conseil Municipal courant du 4<sup>ème</sup> Trimestre 2022.** L'engagement correspondant a été pris devant les Représentants du Personnel.

## 3/ Quelques précisions ou éléments de réponse complémentaires par rapport aux points abordés dans le Rapport Provisoire Détaillé

### Points 1 à 4 : Rappel de la Procédure

L'audit s'est très bien déroulé *(càd de façon intense, « percutante » et professionnelle, mais tout en conservant un caractère d'ouverture, d'objectivité et de sérénité)*, et a ainsi pu conduire à mettre en lumière un certain nombre de points critiques ou de points d'amélioration et de marges de progrès, qui se sont trouvés ainsi déjà compris et acceptés par les principaux responsables de notre côté lorsque nous avons reçu ce rapport provisoire.

Ce 2<sup>ème</sup> point *(ouverture, objectivité et sérénité)* était d'autant plus important pour nous et pour nos équipes, **que nous avons bien mesuré, dès notre arrivée en Juin 2020, que nous reprenions une situation délicate et insatisfaisante. Tout de suite, nous avons déjà mis en route plusieurs chantiers « de rénovation profonde » en interne et lancé des projets ambitieux**, de telle sorte que tous étaient mobilisés vers l'avant *(alors qu'il était particulièrement délicat de venir pointer du doigt les manquements et défauts constatés sans démobiliser ou irriter fortement les acteurs en place)*.

La procédure, tout autant que la qualité et le doigté des intervenants, ont permis de générer une acceptation de base importante, socle indispensable à la mise en œuvre des plans de progrès souhaitables et des améliorations attendues.

Ce document sera pendant notre mandature jusqu'au Printemps 2026 **la principale ligne conductrice de notre action administrative, en appui de notre vision politique.**

### **Points 5 à 9 : Ville de Villégiature / Population âgée**

Les constats relevés dans ces points sont tout à fait pertinents (*même si nous sommes persuadés que le recensement de 2017 avait été très mal conduit à l'époque, et que les chiffres sont très certainement un peu moins mauvais que cela. Il n'est en effet pas possible de perdre 10% de la population en aussi peu de temps !*), et le vieillissement de la population Houlgataise des résidents à l'année, jumelé avec une part très importante de résidences secondaires sur notre territoire, est un de nos soucis majeurs depuis notre arrivée.

**Un de nos axes prioritaires d'actions** a donc été très clairement affiché par notre nouvelle équipe dès le début de notre mandature :

- (i) **faire remonter rapidement le nombre d'habitants**
- (ii) **et être attractifs pour favoriser l'arrivée de jeunes couples avec enfants en résidence principale à Houlgate** (*cf à ce propos le point 1.4 de nos remarques Générales au début de ce document*)

Deux actions « politiques » prioritaires de notre mandature vont en ce sens :

- (i) **développer des logements en PSLA pour favoriser l'arrivée de jeunes couples qui travaillent autour de Houlgate,**
- (ii) **et moderniser notre Ecole.**

### **Points 10 à 19 : Communauté de Communes NCPA**

**Le transfert des compétences des Communes vers NCPA dans les domaines de l'Eau et de PLU** (*Plan local d'urbanisme*) vont en effet avoir lieu en 2026 ou à partir de 2026, et donc lors de la prochaine mandature.



Dans ces 2 domaines, notre volonté est de mettre à profit ces 4 années qui sont devant nous **pour nous structurer dans le domaine de l'Eau** (cf point S2 ci-dessus) et **pour avoir un nouveau PLU approuvé sur Houlgate** (l'actuel PLU date de 2013, nous venons de lancer une procédure de révision de notre PLU, révision qui devrait aboutir fin 2024) qui d'une part soit cohérent avec nos objectifs stratégiques de développement et avec le SCOT Nord Pays d'Auge (*Schéma de Cohérence Territoriale, approuvé en 2020*), qui d'autre part corresponde bien aux souhaits et à la vision des services de l'Etat pour le développement d'une commune comme Houlgate, et qui de plus devra répondre aussi aux attentes de l'Architecte des Bâtiments de France avec l'instauration des contours géographiques d'un futur SPR à Houlgate (*SPR = Site Patrimonial Remarquable*)

Nous travaillons intensément sur ces 2 compétences **afin d'être prêts d'ici début 2026 au plus tard.**

Par ailleurs (comme indiqué par exemple pour les Achats au point R3 ci-dessus), nous étudions systématiquement **les possibilités de mutualisation de certains services avec NCPA.** (nb : Olivier Colin étant entre autres fonctions à NCPA, le Président de la CAO, il se trouve particulièrement bien placé pour voir les possibilités de mutualisation)

## **Points 20 à 32 : Fonctionnement de notre organisation institutionnelle / Processus budgétaire**

Pas de commentaires particuliers sur les points relatifs au fonctionnement et au contrôle du Conseil Municipal et des Commissions, ainsi que ceux relatifs aux délégations et sub-délégations (*sauf une petite remarque : au point n° 25, il y a 4 Conseillers Délégués, et non pas 5*)

**En ce qui concerne le Budget**, nous serons à l'avenir particulièrement attentifs à ce que les omissions, erreurs, ou incohérences relevées aux points 30 et 31 du rapport provisoire n'aient plus lieu. De même, l'exactitude et l'exhaustivité des informations portant sur la situation financière et patrimoniale, et sur les engagements, seront **des points d'attention particulière et d'amélioration des documents** présentés aux Elus.

Nous avons en effet commencé à mettre en place, dès fin 2020, alors qu'il n'y a aucune obligation formelle pour une Commune de la taille de Houlgate à ce sujet, un débat d'orientations budgétaires (DOB) très ouvert au sein du Conseil Municipal. Compte tenu du montant très important des investissements que nous lançons, cela nous est en effet apparu comme une mesure importante de transparence et de dialogue avec les Elus décideurs.

**Nous améliorons ce travail du DOB chaque année, et nous devrions être totalement au point pour l'exercice budgétaire 2023 qui débutera dès fin 2022.**

A noter pour illustrer notre volonté de transparence et d'ouverture : nos Conseils Municipaux sont, depuis le début de notre mandature, systématiquement retransmis en direct sur les réseaux. Ce qui nous donne en moyenne chaque fois plus de 600 vues de nos séances de Conseil (avec des pointes pouvant aller jusqu'à au-delà de 1300 vues comme nous venons de l'avoir pour notre Conseil Municipal traitant du sujet de notre Camping)

### **Points 33 à 41 : Surclassement démographique et avantages attendus**

Voir pour ce sujet nos commentaires portés au point S1 (au début du chapitre 2/)

### **Points 42 à 52 : Gestion Comptable. Le suivi du Patrimoine & La Gestion des Engagements et des RàR (Restes à Réaliser), & l'Exécution Budgétaire**

Comme indiqué en fin du point S4 ainsi qu'au point S5 ci-dessus, nous sommes bien conscients, depuis notre arrivée, d'un manque important dans ces domaines, et **nous avons prévu d'y remédier dès 2022.**

Pour cela, nous confions tout d'abord actuellement **une mission à un Externe ayant une forte expérience dans ces domaines, mission qui va démarrer ce lundi 21 Février et durer jusqu'à cet été**, ce qui nous permettra d'avoir pour le futur une base de données fiable et cohérente, avec entre autres des inventaires physique et comptable cohérents, mais également d'apporter les éclairages et réponses concrètes détaillées aux quelques points très spécifiques abordés par l'audit sur ces sujets, et de nous permettre d'apporter si nécessaire les rectifications correspondantes.

Forts de cette base de données claire, fiable, et transparente, nous poursuivrons alors dans un 2<sup>ème</sup> temps avec **la mise en place à partir de Septembre 2022 d'un poste (permanent. Cf point S5 ci-dessus) de responsable en charge de tous les processus internes et du suivi des Conventions et des Projets**, et qui devra, entre autres, assurer dès fin 2022 la mise en place d'une **véritable Comptabilité des Engagements**. Ce responsable devra également posséder dans ses compétences un bon socle de base dans le domaine juridique.

### **Points 53 à 56 : Corrections Comptables à conduire**

Les 3 points évoqués (*provision pour risques à reprendre, Délibérations pour les Travaux en Régie, Ecriture comptable manquante sur le refinancement de la dette en 2020*) seront mis en ordre au plus tard pour septembre 2022.

## Points 57 à 67 : Analyse des Recettes

3 commentaires additionnels par rapport aux points indiqués dans le rapport :

- (i) alors que l'équipe municipale précédente avait fait le choix d'augmenter les taux de certaines taxes, nous avons indiqué, lors des semaines précédant les élections du Printemps 2020, **que nous ne comptons pas augmenter à nouveau ces taux pendant les 6 années de notre mandature, et nous développons d'autres solutions pour dégager de la marge de manœuvre financière tout en réduisant nos coûts ;** L'idée étant essentiellement de limiter notre Fonctionnement, mais sans diminuer le service rendu.
- (ii) lors des différentes périodes de confinement, nous avons mis en œuvre *(contrairement à ce qui est indiqué au point 63)* **des mesures de soutien à nos commerçants et restaurateurs**, en les exonérant partiellement sur plusieurs semaines de payer les droits de place, ou encore en les autorisant à occuper d'autres surfaces de trottoir lors de la reprise des activités au sortir des confinements,
- (iii) la partie Revenus Locatifs de nos recettes reste à ce jour en tout état de cause très marginale, et nous allons aussi procéder à **une analyse de ce point** dès que nous aurons les bases de données correspondantes de notre patrimoine immobilier à jour. A noter à ce titre que **les 3 hectares de terrain du camping municipal vont dès 2022 être une source non négligeable de revenus locatifs**. De même que, lorsque nous aurons réussi à mettre en place l'opération de transfert des Jeux du Casino (fin 2025), les locaux ainsi libérés en première ligne avec une terrasse exceptionnelle directement sur la digue et la plage, pourront devenir, pour la Commune, **une source importante de revenus locatifs**.

## Points 68 à 72 : Analyse des Charges

Sur ces différents points, nous tenons à confirmer qu'une attention toute particulière va être portée sur toutes nos charges, notamment les charges de personnel, **avec les priorités indiquées en réponse au point R1** au début de ce document. Notre objectif est de mieux piloter à l'avenir tous nos coûts et d'avoir une bien meilleure transparence sur tous les points.

### Points 73 à 77 : Le financement propre

Après un calcul fictif tenant compte d'un rebasculé des baisses de charges exceptionnelles (*indiquées à juste titre au point 74*) entre 2017 et 2018 pour mettre les données en parfaite cohérence, **l'évolution de la CAF Nette de 2016 à 2021 est la suivante :**

- - 140 (2016),
- + 296 (2017),
- + 157 (2018),
- + 368 (2019),
- + 610 (2020),
- + 477 (Est. 2021).

Même si **cette Capacité d'Autofinancement nette dégagée** reste bien de notre point de vue **encore trop faible**, il est important de noter :

- qu'elle n'en reste pas moins d'un niveau non négligeable,
- qu'elle progresse globalement, même si l'année 2020 a certes été un peu « aidée » par une conjoncture sanitaire qui obligeait à réduire certaines dépenses,
- et surtout qu'elle va s'améliorer de façon sensible dès 2022 et surtout de façon très pérenne à partir de 2023 et 2024 du fait de l'opération « Camping » qui vient d'avoir lieu et **qui nous permet de réduire certains frais, tout en percevant un loyer non négligeable.**

### Points 78 à 82 : les Dépenses d'Investissement

Comme indiqué au point S4 ci-dessus, les dépenses d'investissement sont restées très faibles jusqu'à l'arrivée de notre nouvelle équipe municipale au Printemps 2020, **laissant ainsi la situation de notre station balnéaire et de notre patrimoine municipal se dégrader peu à peu.** (*en particulier par exemple nos voiries ...*)

Même s'il nous est difficile de pouvoir le quantifier de façon précise à la date d'aujourd'hui, il est manifeste que **cette politique de non-investissements s'est faite en grande partie au détriment des coûts de fonctionnements sur plusieurs postes importants** (nb : et également au détriment de l'attente de la plupart des Houlgatais). On pourra citer par exemple :

- (i) une absence d'efficience, et **des coûts de maintenance et de réparations très élevés** chaque année pour certains équipements (*exemple type : la balayeuse de voirie*),
- (ii) ou encore **des coûts de locations importants de certains équipements** (*cf remarque ci-après au point 155 du rapport provisoire et concernant les montants des dépenses annuelles sur l'article 6135*) qui auraient pu ou même dû être achetés (*exemples types : les « Gator » pour la surveillance des plages l'été, le camion benne multi-usages pour les services Voirie et Espaces Verts*),
- (iii) ou encore enfin **les très importantes dépenses d'énergie dans les nombreux bâtiments communaux** non optimisés et non efficaces (*et pour lesquels il faudra après l'étude en cours de février à juin, imaginer des solutions*)

Ces éléments, qui nous ont semblé dès notre arrivée **pouvoir être porteurs de marges de progrès très significatives**, nous ont conduit à procéder de la façon suivante :

- (i) **investissements** importants dans les équipements manquants ou les plus sensibles ou les plus obsolètes (*réalisé sur fin 2020 et sur l'année 2021*),
- (ii) **étude détaillée et recensement** de tout notre patrimoine et de l'inventaire correspondant, permettant ainsi – indépendamment de la mise en cohérence de nos bases de données qui étaient par ailleurs indispensables à faire sans tarder – de faire ressortir les points critiques et les pistes d'améliorations potentielles (*cette étude, confiée à un externe, va démarrer le 21 février pour 3 à 4 mois*),
- (iii) mise en place d'une nouvelle **fonction d'encadrement** très importante aux côtés de notre DGS (*prévu pour Septembre 2022*),
- (iv) et enfin **décisions stratégiques sur le patrimoine immobilier** de la commune, pour discussions et décisions en réunions d'orientations budgétaires fin 2022 et début 2023, pour pouvoir être pris concrètement en compte lors du vote du Budget 2023.

Il nous faut malheureusement un temps assez long pour pouvoir maîtriser toutes ces questions, les analyser de façon pertinente, faire des propositions concrètes cohérentes et « réalisables », **sans oublier la nécessité de bien communiquer sur ces sujets** auprès des élus comme des agents, afin d'obtenir un consensus et une acceptation, conditions indispensables pour ce type de changements à introduire et mettre en œuvre.

Il ne faut en effet pas non plus oublier qu'il fallait, en même temps, **traiter bon nombre de sujets stratégiques** (*Changements de plusieurs postes clés d'encadrement, Traité de Concession / DSP Plage, Projet stratégique Camping, très nombreux marchés à passer ou à renouveler, Politique sociale et Relations avec les représentants du personnel, ..., ...*), **et trouver les marges de manœuvre financières nécessaires.**

## Points 83 à 93 : Emprunts et Désendettement

**L'opération de renégociation de la dette menée à la fin de l'été 2020, avec la souscription de 2 nouveaux emprunts pour un total de 905 000 Euros, qui est parfaitement décrite dans ces différents points du rapport de l'audit, est en effet une opération délicate qui a requis toute notre attention, et qui constitue bien de notre part un point de vigilance important.**

Il y a juste quelques éléments complémentaires que nous souhaiterions évoquer à ce sujet :

- (i) L'indemnité compensatrice de 469 052 Euros (*cf point 67 du rapport provisoire*) qui apparaît dans les comptes est légèrement supérieure au montant contractuel de 460 701 Euros apparaissant dans la convention, car il y avait en plus quelques milliers d'Euros à prendre en compte au titre des différents « rompus » des contrats d'emprunts en cours qu'il nous a du coup fallu arrêter tous à la même date,
- (ii) Cette opération a permis, par le ré-étalement dans le temps de la dette de ces 9 emprunts et grâce à la faiblesse des taux pratiqués mi 2020 (*l'opération de réétalement s'est faite avec un taux de 0,28%*), **de dégager facialement une marge de manœuvre légèrement supérieure à 100 000 Euros par an sur le global des annuités (Amortissements + frais financiers) qui s'élevaient début 2020 à 425 000 Euros par an.** Il convient en revanche de corriger cette économie des 22 000 Euros annuels d'amortissement de l'indemnité compensatrice : **la marge de manœuvre réelle dégagée ne représente donc en fait qu'environ 80 000 Euros par an.** Et comme il est indiqué dans le rapport provisoire (*point 88*), nous avons par ailleurs utilisé au même moment une bonne partie de cette marge de manœuvre réelle dégagée (*en l'occurrence 57 000 Euros sur ces 80 000 Euros*) pour souscrire 2 nouveaux emprunts, pour un montant total de 905 000 Euros, ce qui nous donnait **la marge de manœuvre « investissements » souhaitée** pour pouvoir réaliser notre stratégie ambitieuse d'investissements.
- (iii) **L'encours**, qui atteint du coup 89% des produits de gestion, avec une capacité de désendettement de 6 à 8 ans (*comme indiqué au point 91 du rapport provisoire*), **reste globalement à un niveau tout à fait sain pour une commune telle que Houlgate**, et ne pose aucune inquiétude majeure face à notre stratégie claire d'investissements actuelle,
- (iv) D'autant plus que **nous avons un Report à Nouveau qui se situe à un niveau tout à fait correct** (*ce Report à Nouveau devrait a priori atteindre environ 2 500 000 Euros à fin 2021, soit environ 6 mois de fonctionnement, et plus de 50% de notre Encours de dette de environ 4,4 Millions à fin 2021*),
- (v) Et d'autant plus que **nos ratios dans ces domaines vont s'améliorer significativement sur 2022** grâce à notre opération « Camping »,
- (vi) Et enfin d'autant plus, point essentiel, que **nous poursuivons bien de façon proactive les 2 importantes recommandations indiquées à juste titre au point 93 du rapport provisoire, à savoir de poursuivre aussi bien sur la maîtrise des charges que sur une amélioration des produits.**

## Points 94 à 117 : Les DSP du Casino (Jeux) et du Cinéma

Il semble malheureusement que, comme le Rapport provisoire l'indique très clairement, il n'y ait pas eu, toutes ces dernières années, de suivi de la DSP des Jeux du Casino. Cela aurait été indispensable, même si le rapport du concessionnaire était bien établi chaque année correctement.

Mais surtout il n'y a eu aucune concertation entre la Mairie et le Délégué en amont pour discuter des différentes contreparties prévues au contrat, ce qui aurait été encore plus indispensable : des décisions sur les différentes opérations de promotions ou d'animations sont en effet à prendre d'un commun accord entre la Mairie et le Concessionnaire.

**Forts de l'analyse détaillée et des recommandations clairement indiquées dans le rapport, nous allons mettre en place au plus tard pour l'été 2022 un tel suivi et une telle concertation (qui s'effectuera au minimum une fois par an).**

Il faut noter par ailleurs que, comme nous l'avons communiqué ouvertement depuis 1 an déjà, notre objectif est de profiter du renouvellement à venir de la DSP des Jeux du Casino (au 1<sup>er</sup> décembre 2025) pour non seulement relancer un appel à candidatures avec une véritable mise en concurrence des différents exploitants de casinos possibles, mais également **pour transférer cette activité « Jeux du Casino » en dehors du bâtiment actuel du Casino, en leur trouvant un terrain situé plutôt à l'arrière de Houlgate avec notamment des possibilités de parking importantes, terrain sur lequel devra du coup être bâti un bâtiment spécifique pour cette activité** (nb : il y aura un point à déterminer prochainement : investissement et construction à réaliser soit par la Mairie, soit par le futur Concessionnaire ?).

Un tel déplacement des Jeux est clairement souhaité par les Gérants de Casinos (et depuis de longues années), qui y voient **une source de potentiel développement de l'activité** (nb : ce qui signifie donc une augmentation des redevances perçues par la Mairie comme par l'Etat). Et cela nous permettra ainsi de plus de récupérer les salles de notre bâtiment du Casino actuel sur la digue, et d'y développer une activité de Restaurant et de Lounge Bar, très attendue et souhaitée par les Houlgatais, à cet emplacement exceptionnel de la digue et de la plage. **Ce qui permettra pour la Mairie de bénéficier ainsi d'un Droit d'Entrée, d'une rénovation des lieux, et d'un loyer très important, améliorant ainsi autant notre image et notre attractivité que notre marge de manœuvre en Fonctionnement** (et tout cela sans débourser un euro !).

Nous sommes **actuellement à la recherche du terrain** susceptible d'accueillir le futur bâtiment des Jeux (nb : le terrain que nous avons prévu et qui était constructible, s'avère être une zone humide de telle sorte qu'il nous a fallu abandonner cette idée et qu'il nous faut trouver un autre terrain)

## Points 118 à 140 : les DSP de la Plage

Voir à ce sujet nos remarques générales et notre analyse indiquées au sein du point S5 en début de document.

Les différents points relevés dans le Rapport Provisoire sont exacts et pointent certains manquements, que nous avons bien repérés dès l'arrivée de notre nouvelle équipe municipale au Printemps 2020. Même si cette période était particulièrement délicate à gérer du fait des confinements et des contraintes sanitaires, il n'en reste pas moins vrai que la raison essentielle de ces manquements se trouvait dans **un manque total d'anticipation de la part des précédentes équipes.**

Confrontés lors de notre arrivée à une situation très insatisfaisante et non préparée, nous avons choisi, après discussion étroite avec les services de l'Etat, la moins mauvaise solution pour les avenants dont nous avons besoin, **afin de permettre d'assurer lors de la saison 2021 le service public balnéaire de façon satisfaisante, tout en préparant par ailleurs de façon approfondie des solutions pérennes pour la suite.** Cette période a été particulièrement délicate à gérer pour notre équipe et pour nos services.

Le Traité de Concession de l'Etat en vigueur à ce moment-là se terminant en effet en décembre 2021, nous ne pouvions relancer des DSP par appel à candidatures et à concurrence, que pour la seule saison 2021. Et encore il aurait fallu pour cela pouvoir finaliser toute la procédure pour février 2021, alors que nous ne pouvions commencer à travailler dessus que début septembre 2020 (*vu notre arrivée au 1<sup>er</sup> juin 2020 et l'urgence impérieuse qu'il y avait à préparer aussitôt la période estivale qui démarrait*). Ce n'était donc clairement pas réalisable, sans parler du fait que cela n'aurait eu aucun sens. Notre choix s'est donc porté sur la moins mauvaise et la plus réaliste des solutions (*nb : et la moins onéreuse pour la collectivité, analyse partagée par les services de l'Etat*), à savoir de procéder par avenants d'une année supplémentaire.

**Notre priorité en revanche était très clairement dans le triple challenge suivant :**

- (i) **lancer le renouvellement pour les 12 prochaines années du traité de concession de l'Etat** (*procédure qui prend environ 1 année*),
- (ii) **définir ou re-définir ce que nous souhaitions comme service public pour ces activités balnéaires** (*nous avons pour cela une Commission « Préparation des DSP » qui a travaillé intensément de Octobre 2020 à l'été 2021*), avec seulement 2 DSP Plage en tout, contre l'avis de notre Avocate, mais comme validé avec les services de l'Etat
- (iii) **lancer une procédure de DSP, avec appel à candidatures et appel à concurrence, permettant d'être prêts pour signer les traités de sous-concessions correspondants tout début 2022,**
- (iv) ... sachant que **ces 3 éléments sont étroitement liés entre eux et devaient être menés en parallèle et en partie en temps masqué**, et qu'il fallait assurer d'urgence la saison estivale 2020 en arrivant.



Nous avons notamment redéfini nos activités de service public balnéaire en 2 pôles distincts : **un Pôle EST** correspondant à peu de choses près au traité de concession de l'Etablissement de Bains qui existe depuis de nombreuses années et est plébiscité par tous, et **un (nouveau) Pôle OUEST**, situé à l'autre extrémité de la plage, et qui allait inclure, en plus des 2 activités classiques de Jeux d'Enfants et de Location de Parasols / Transats / Cabines, une activité (nouvelle) de Restauration rapide sur la plage.

Ces éléments, définis en détail, ont servi de base tant pour le Traité de Concession de l'Etat que pour les Appels à Candidatures mêmes pour ces activités. A noter que, pour le traité de Concession de l'Etat, notre projet a également prévu, tout à l'Ouest de la plage, **un Espace Naturel Sensible**. Il est à noter également que, pour les activités nautiques de l'Ecole de Voile de NCPA, nous allons procéder désormais par **une convention entre la Commune et NCPA**, ce qui est normal puisque nous sommes membres de NCPA et que cette activité fait partie des compétences de notre Interco (*nb : nous économisons ainsi une DSP*)

**A la date d'aujourd'hui, début février 2021, nous avons ainsi un Traité de Concession de l'Etat (pour 12 ans) dont l'Arrêté Préfectoral vient d'être signé le 12 janvier 2022, et nous venons de voter en Conseil Municipal ce jeudi 3 Février 2022 l'attribution (pour 6 ans) des sous-traités de concession pour le Pôle Est et le Pôle Ouest aux 2 entreprises retenues.**

Pour permettre à notre municipalité d'anticiper correctement et pour éviter à l'avenir que le processus très délicat, que nous avons dû gérer en arrivant aux manettes au Printemps 2020, se répète dans quelques années, nous nous sommes mis d'accord avec les Services de l'Etat pour **nous caler sur le rythme des élections municipales**. Et donc pour rester sur des rythmes de 6 ans (pour les DSP) et de 12 ans (pour le Traité d'Etat). Les nouvelles équipes qui seront élues au Printemps 2026 auront ainsi presque 2 ans pour se retourner, à savoir jusqu'en tout début 2028, pour le renouvellement des DSP Plage, et les nouvelles équipes qui seront élues au Printemps 2032 auront de même presque 2 ans pour se retourner, à savoir jusqu'à tout début 2034 pour le renouvellement du Traité d'Etat et des DSP Plage.

Nous allons bien évidemment également **mettre en place, comme demandé à juste titre** au point 129 du rapport, **un suivi régulier et systématique de ces DSP Plage à partir de cette saison 2022**, en particulier en ce qui concerne le respect des clauses contractuelles, **avec notamment en fin de saison un véritable rapport d'activité complet et détaillé**. (*NB : tout comme pour les Jeux du Casino, pour lesquels un minimum de 1 réunion par an avec le délégataire est indispensable*)

### Points 141 à 143 : Les Associations

Chaque année, les montants des subventions aux Associations sont étudiés en détail par la Commission (CATAC), qui les propose ensuite à l'approbation du Conseil Municipal.

Comme indiqué dans le rapport, **nous allons, si possible dans l'année qui vient et au plus tard en 2023, faire toute la transparence souhaitée sur la question des locaux ou équipements mis à disposition des Associations ou autres avantages qui leur sont historiquement attribués** (*pex : entretien ou chauffage des locaux, intervention des services Espaces Verts, Aides à l'organisation matérielle de certaines activités et mises à disposition de matériels ou équipements, ...*), les valoriser **puis formaliser cela dans des Conventions**. C'est en effet en toute connaissance de cause que le Conseil doit pouvoir se prononcer.

L'objectif que nous nous fixons est de **mettre tout cela en ordre avec toutes les Associations pour le vote fin 2023 des subventions 2024**.

### Points 144 à 147 : le fonctionnement du Conseil Municipal

Nous n'avons en effet institué à ce jour qu'une **Commission « libre » en charge des Marchés et de Préparation et de Contrôle des DSP**.

Si cela devait s'avérer nécessaire du fait des seuils de marchés, nous proposerions en temps utile au Conseil Municipal d'instituer **une Commission d'Appel d'Offres** comme prévu par les textes.

### Points 148 à 150 : Les Procédures Administratives

L'analyse de nos procédures existantes, et surtout la mise à jour de celles-ci et l'établissement de toutes les procédures manquantes à ce jour, sont **des actions prioritaires que devra mener la personne qui sera recrutée à l'été 2022 lors de la création du nouveau poste (catégorie B) en charge notamment de tous les processus internes** (*cf à ce propos le point S5 ci-dessus*) (*nb : cette personne ayant aussi un certain savoir juridique*)

## Points 151 à 157 : Les Achats

**La mise en ordre de la passation des marchés était un axe prioritaire dès notre arrivée.**

**Depuis l'arrivée en Juin 2021 d'une personne en charge des marchés et de la commande publique**, travaillant principalement avec notre DST (*Directeur des Services Techniques*) du fait du nombre très important de marchés qui sont à passer dans ce domaine (*à noter : nous avons passé plus de 60 marchés depuis début 2021*), mais également avec notre DGS (*Directrice Générale des Services*) pour certains marchés (*tels que par exemple les marchés d'assurance qui viennent d'être renouvelés début 2022*), **les procédures et règles applicables aux marchés publics sont très scrupuleusement respectées**, et la Commission Marchés Publics est systématiquement sollicitée pour avis avant de proposer l'analyse des offres au Maire. Le point additionnel que nous allons encore améliorer dans les prochains mois concerne la communication et l'information du Conseil Municipal.

A noter également que nous souhaitons recourir **dès que possible aux marchés à bons de commandes**, afin de permettre d'avoir la réactivité nécessaire au fil des mois. C'est désormais le cas pour les travaux de voirie, où nous avons maintenant un marché à bons de commandes, et nous sommes en train d'étendre ce type de marchés à d'autres marchés tels que les travaux de peinture routière, ou encore les petits travaux de Maîtrise d'œuvre dont nous avons régulièrement besoin.

Un marché à bons de commandes est également justement en cours de passation actuellement, en groupement de commandes entre le SMPH et la Ville de Houlgate, pour certains travaux sur les réseaux d'eau (recherches de fuites notamment et travaux de réparations correspondants).

De même bien évidemment nous souhaitons **prendre part de plus en plus aux Groupements de commandes pilotés par NCPA**.

**En ce qui concerne le point spécifique des locations mobilières** (*article 6135*) mentionné au point 155 du rapport provisoire, nous avons été aussitôt interpellés par la remarque faite, qui est tout à fait justifiée puisqu'on parle d'environ 400 000 Euros pour les 3 années 2017, 2018, et 2019, et nous nous sommes penchés en détail sur cet article 6135.

L'évolution du montant total de cet article depuis 2017 est la suivante :

- env 120 000 en 2017,
- env 150 000 en 2018,
- env 130 000 en 2019,
- env 65 000 en 2020,
- et env 80 000 en 2021.

Si la baisse très importante du montant total pour 2020 s'explique en bonne partie par le ralentissement des activités du fait du Covid, il y a cependant d'autres facteurs importants à expliciter pour cet article.

Il convient en effet de séparer ces montants globaux apparaissant au total de l'article 6135 suivant plusieurs catégories :

- (i) **le marché des Illuminations de Noël**, qui est un marché passé globalement pour plusieurs années par l'équipe précédente, et qui représente environ 25 000 Euros par an (*nb : la facture de 2020 étant parvenue trop tardivement, il apparaît 0 sur 2020, et un montant double sur 2021*),
- (ii) **le contrat des Photocopieurs** que l'équipe précédente a arrêté fin 2017, en passant en acquisition, ce qui diminue sensiblement (*env 19 000 Euros par an*) le montant global de l'article 6135 à partir de 2018,
- (iii) **les contrats récurrents** La Poste (*machine à affranchir*) ou Microsoft (*licence*), pour un total d'environ 5 000 Euros par an,
- (iv) **les locations spécifiques** de tables, chaises, ... **pour le repas des Anciens**, pour un montant de environ 4 000 Euros chaque année, que nous avons remplacé à partir de fin 2020 par la distribution d'un panier-repas,
- (v) **les locations de matériels spécifiques et dédiés pour certaines manifestations** (*pex Ecran géant sur la plage, Podium et Sono + Eclairages pour pex le Festijazz, location d'un piano pour un Concert, ...*), pour un montant total de 25 à 30 000 Euros chaque année sur 2017, 2018, et 2019, et où la diminution est très sensible sur 2020 et 2021 du fait du Covid (*7 000 Euros en 2020 et 4 000 Euros en 2021*), Ce poste restera a priori important dans les années qui viennent, mais ce sont presque exclusivement des matériels, équipements, ou prestations très spécifiques et **intégralement liées à un spectacle donné pour la manifestation que nous avons acceptée**, nous ne faisons là que prendre cette prestation « technique » et les coûts correspondants à notre charge pour le compte d'un intervenant artistique.
- (vi) **et les locations ponctuelles de matériels ou équipements pour les Services Techniques.**

Pour ce dernier point (vi), les montants sont les suivants : 45 000 en 2020, 75 000 en 2018, 67 000 en 2019, 54 000 en 2020, et 33 000 en 2021.

Il s'agit effectivement, pour cette partie des dépenses imputées à l'article 6135, d'une série de **nombreuses locations ponctuelles faites dans l'urgence** pour des montants à chaque intervention de l'ordre de quelques centaines ou d'un millier d'Euros. Nous avons commencé à mettre en œuvre certains éléments avec **le double objectif de mieux contrôler et encadrer ces dépenses, et d'en réduire significativement l'impact global sur nos coûts et sur notre article 6135.**

Par exemple, pour le Zodiac et les deux « Gator » (= sorte de « Quad » pour les CRS et Maîtres Nageurs Sauveteurs en surveillance de plage pendant la saison), que nous avons loués chaque année depuis longtemps (*a priori sans marché ni mise en concurrence*), nous avons lancé dès fin 2020 un marché (avec bien évidemment mise en concurrence) pour l'acquisition des 2 Gator, et nos coûts ont baissé à cette occasion de 10/14 000 Euros à env 3 000 Euros par an.

Ou encore nous avons procédé à l'acquisition d'un petit camion benne début 2021, nous permettant ainsi d'économiser les très nombreuses locations à la journée d'un petit camion (*à titre de comparaison, nous n'avons plus eu en 2021 que 3 locations de camion sur toute l'année, soit environ un coût de 3 000 Euros, contre 26 locations en 2018 pour environ 26 000 Euros. A comparer avec le coût d'acquisition du camion benne en 2021 réalisé pour un investissement de environ 70 000 Euros*).

Pour tous les autres Equipements et Matériels dont nous avons besoin ici ou là en cours d'année, sans qu'une acquisition puisse s'avérer être rentable, **nous allons préparer d'ici fin 2022 un marché à bons de commande**, nous permettant ainsi de mettre en concurrence, puis ensuite d'avoir pour nos services le « catalogue » des différents équipements ou matériels spécifiques à louer.

Pour **les dépenses d'alimentation du restaurant scolaire**, nous allons nous rapprocher de NCPA pour voir s'il serait possible de passer ces marchés en Groupement de Commandes.

### **Points 158 à 160 Les procédures des Marchés Publics**

Depuis l'arrivée de notre nouveau DST (Directeur des Services Techniques ) en novembre 2020, puis d'une personne responsable en charge de la Commande Publique en Juin 2021, nous avons remédié très concrètement aux manquements pointés à juste titre dans le rapport provisoire et respectons très scrupuleusement tant les procédures que la tenue et la transparence des dossiers correspondants.

### **Points 161 à 177 : Le Marché des Prestations de Service de Conseil Juridique**

**Nous n'avons pas de commentaire à apporter sur la façon dont le marché a été passé fin 2016 par nos prédécesseurs.** Nous pouvons juste dire que, alors que nous cherchions à savoir quand est-ce que le marché actuel arrivait à échéance, cette passation du marché, telle que nous pouvions l'apprécier au vu des pièces que nous avons en archives, nous avait aussitôt paru pour le moins surprenante.

Depuis que nous avons pris nos fonctions au 1<sup>er</sup> juin 2020, **nous pouvons en revanche ajouter que cette prestation du Cabinet Leca ne nous apporte absolument pas satisfaction :** ni au point de vue financier (*la prestation mensuelle forfaitaire est très onéreuse pour le peu de conseils juridiques que nous avons en contrepartie*), ni au point de vue de la réactivité (*il faut relancer en permanence notre avocate pour qu'elle réagisse à nos messages ou sollicitations, et le retour de notre avocate est du coup toujours extrêmement tardif*), ni encore au point de vue de la qualité du support ou des conseils apportés (*par exemple, nous n'avons pour certains recours aucune proposition d'actions de la part de notre avocate, qui agit seule à sa propre initiative auprès du Tribunal, ou encore les solutions proposées sont toujours des solutions complexes et très onéreuses, voire erronées, ou encore notre avocate voulait maintenir 3 DSP pour la Plage, alors qu'une convention directe avec NCPA était tout à fait possible, et beaucoup plus simple et moins dispendieux, ... ..*).

A l'occasion du démarrage des DSP Plage début 2021, nous avons fait tout notre possible pour obtenir l'accord de notre Avocate de pouvoir travailler en direct avec un autre Cabinet spécialisé dans les DSP, mais nous nous sommes heurtés à un mur inflexible, et nous avons donc dû malgré tout continuer à travailler avec le Cabinet Leca (*nb : in fine, cela ne s'est pas trop mal passé, car d'une part nous n'avons fait appel à ses conseils juridiques que pour le strict minimum, et surtout car notre Avocate nous a finalement fait travailler avec un Avocat « associé » qui était compétent (et réactif) dans ces domaines*).

Forts des éléments très clairs et très percutants du rapport détaillé, nous allons, dans les semaines qui viennent, demander à notre Avocate de nous proposer un avenant prévoyant l'arrêt total et définitif (et sans indemnités !) du contrat qui nous lie en principe jusqu'à fin novembre 2022.

Que nous obtenions ou non gain de cause, **nous allons préparer un marché pour être prêts à lancer la consultation correspondante**. Pour cela, nous entamons tout d'abord **une réflexion interne sur nos besoins**, avec d'une part l'idée potentielle que le cadre B que nous comptons trouver et recruter pour septembre 2022 (*cf point 55 en début de ce document*) puisse, en plus des processus internes et du suivi de nos contrats et projets, apporter un premier niveau de compétence juridique pour toutes les affaires courantes, ce qui nous permettrait de ne faire appel à l'expertise d'un cabinet externe que sur des points bien particuliers, et avec d'autre part l'idée éventuelle d'une mutualisation de certaines compétences avec NCPA dans ces domaines.

A noter de toutes les façons que le nombre d'heures de conseil juridique que nous payons à notre Avocate chaque mois dans notre forfait contractuel mensuel est très disproportionné par rapport à nos besoins depuis l'été 2020 !

Nous veillerons de toutes les façons bien évidemment **à ce que le marché soit parfaitement passé dans les règles des marchés publics**.

#### **Points 178 à 182 : Commémoration des 950 ans en 2016**

Nous n'avons pas de commentaire particulier sur ces points.

Sauf pour confirmer que nous veillerons bien à l'avenir à ce qui est rappelé au point 182.

#### **Points 183 à 194 : RH, Effectifs et Grades, Temps de Travail**

**Un travail très important est à réaliser dans tout le domaine des RHs**, et nous avons commencé à nous y atteler, notamment en recrutant dès novembre 2020 un Cadre B en charge de tout ce domaine et possédant une forte culture RH de la fonction publique. La priorité a malheureusement dû être portée sur le changement de logiciel RH qui nous était imposé, et sur le fait de sortir les payes en temps et en heure, et surtout sur le fait de mettre de l'ordre dans nombre de questions RH (*heures supplémentaires, arrêts pour absences injustifiées, cas particuliers de certains agents, ...*).

Nous sommes malheureusement bien conscients du fait que **les effectifs de la commune sont trop importants globalement**, mais surtout **déséquilibrés avec trop d'agents de catégorie C aux services techniques**, avec un souci d'efficacité et de performance à faire progresser sensiblement et/ou des éventualités de ne plus exercer telle ou telle fonction nous-même, mais de la faire exercer par des entreprises externes spécialisées et performantes (*exemple type : le camping municipal, mais aussi par exemple demain de ne plus avoir certaines fonctions techniques mais d'avoir un marché à bons de commandes correspondant*), et **avec un encadrement et des fonctions centrales de gestion à mettre en place** permettant de beaucoup mieux gérer tous nos processus internes.

A ce jour, et après donc avoir déjà commencé à renforcer les catégories B, nous avons, sur 163 agents titulaires :

- (i) 1 agent Catégorie A (1,6%),
- (ii) 7 agents Catégorie B (11,1%),
- (iii) et 55 agents Catégorie C (87,3%).

Nous menons à **chaque occasion possible depuis le début de notre mandature** une réflexion sur les changements potentiels qui nous permettraient d'une part globalement de réduire nos effectifs et nos coûts, d'autre part de renforcer nos fonctions centrales de gestion, et enfin d'augmenter notre efficacité et de mieux répondre aux manquements et défauts pointés du doigt (*à juste titre*) dans cet audit. A chaque occasion, **nous définissons également clairement un Poste, avec une Fiche de poste, et avec les Compétences clefs recherchées, avant d'essayer de trouver les candidats potentiels pour le poste recherché.** (*ce qui n'existait pas ou n'existait que très partiellement avant*)

Les effectifs de la Commune doivent en effet être suivis aussi en ETP (*Equivalent Temps Plein*), et nous allons mettre également cela en place. Nous souhaitons également clarifier maintenant les postes et fonctions de tous les agents qui assurent diverses tâches, notamment au niveau des fonctions d'entretien, de ménage, d'aide-ménagères, ou de la cantine scolaire. **Et des conventions très claires seront établies en conséquence, notamment avec le CCAS.**

Une mise à plat de l'ensemble des Postes et des Effectifs va également être réalisée dans les mois qui viennent, afin de **pouvoir régulariser les situations qui le nécessitent, et de pouvoir repartir sur une base saine et claire.** Cela fait partie des discussions que nous avons déjà entamées avec les représentants du personnel sur les « Lignes Directrices de Gestion ». Cela passera sans aucun doute, au moment de la présentation au Conseil Municipal des Lignes Directrices de Gestion, par une annulation de tous les postes existants ou ayant existé, et une re-création des postes actuels. Et cela nous permettra ainsi de suivre cela ensuite de façon exacte et précise, au moyen de tableaux qui seront en permanence tenus à jour.

La question des **heures supplémentaires** va également retenir toute notre attention dans les prochains mois, afin d'arriver à une situation saine avec des règles claires et des processus internes d'approbation correspondants, renforçant ainsi les actions déjà mises en place à notre arrivée au vu des us et coutumes pour le moins surprenantes sur cette question des heures supplémentaires, vu notamment le nombre d'agents de la collectivité. **Les heures supplémentaires doivent rester exceptionnelles.**

#### **Points 195 à 202 : RH, Régime Indemnitare**

Le RIFSEEP n'a pas été revu depuis sa mise en place en 2017, et **nous avons prévu de le revoir et de le revaloriser sur l'année 2022**. Des réunions de travail avec les représentants du personnel sont prévues et organisées pour cela dans les prochains mois.

A l'occasion de ces réunions, nous mettrons également au point un système de substitution permettant de **nous mettre en règle courant 2022 par rapport à la prime de service qui existe depuis toujours et est irrégulière (= prime du 13<sup>ème</sup> mois)**.

#### **Points 203 et 204 : RH, Document RSU**

La réalisation d'un Rapport Social Unique (RSU) est déjà en cours, et nous aurons bien un Document RSU en ordre, comme prévu par les textes, pour le dernier trimestre de 2022.



## 4/ Conclusions

Pour une Commune de moins de 2000 habitants, possédant une structure d'encadrement très légère, un contrôle de la Chambre Régionale des Comptes provoque toujours un étonnement, suivi aussitôt **d'une inquiétude : celle de savoir si nous saurons répondre à ce qui sera relevé et aux recommandations correspondantes et mettre en place les actions correctrices ou d'améliorations demandées.** Dans notre cas, ce phénomène était très amplifié du fait d'une part que notre équipe venait d'être nouvellement élue et n'avait qu'une connaissance très superficielle de la période auditée, et du fait d'autre part que nous démarrions juste en période de Covid et de (post-) Confinement.

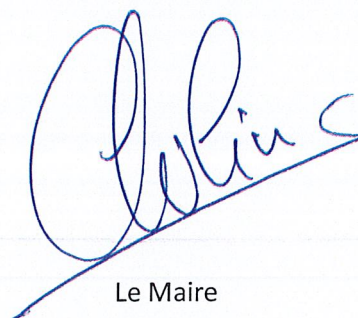
Ce rapport dresse un constat, insiste sur certaines habitudes et manières de faire qui ne sont, pour certaines, pas en ordre par rapport aux obligations réglementaires, et pour lesquelles nous faisons bien évidemment le nécessaire très rapidement. Mais surtout **ce rapport invite à se poser des interrogations, à remettre l'action municipale en question, à envisager lorsque c'est nécessaire de nouvelles façons de faire, et à réfléchir et à arrêter une véritable stratégie politique.**

C'est ainsi que nous avons vécu cet audit, les différentes discussions, et l'analyse approfondie du rapport provisoire : **ce rapport est et sera pour nous une ligne conductrice qui va nous aider à retrouver les rails d'une bonne et saine gestion au service des Houlgatais.**

Nous pouvons, et même nous devons, **remercier nos auditeurs**, pour nous avoir aidés à détailler – et dans un temps record – l'exacte situation dans laquelle se trouvait Houlgate, situation que nous pressentions bien. **Le rapport nous donne maintenant une base solide et concrète sur laquelle nous appuyer, et nous avons déjà lancé de très nombreuses actions – y compris notamment avec la mission spéciale d'un vacataire qui démarre le 21 février -, qui vont porter leurs fruits dans les prochains mois.**

**A nous maintenant d'agir, et sans tarder !**

Le 16 Février 2022



Le Maire

Olivier Colin