

**Rappel des dispositions de l'article L. 243-5 du code des juridictions financières :**

...

Les destinataires du rapport d'observations disposent d'un délai d'un mois pour adresser au greffe de la chambre régionale des comptes une réponse écrite. Dès lors qu'elles ont été adressées dans le délai précité, ces réponses sont jointes au rapport. Elles engagent la seule responsabilité de leurs auteurs.

...

**Réponse conjointe du maire de la commune de Harfleur et de l'ancien ordonnateur**



Harfleur, le 12 mars 2018



**CHAMBRE REGIONALE DES COMPTES  
- NORMANDIE**  
Monsieur Christian MICHAUT  
Conseiller-maître à la Cour des comptes  
21 rue Bouquet  
CS 11110  
76174 ROUEN Cedex

Nos Réf :  
Service Général et Direction MC/FH

Objet :  
Suivi - Contrôle juridictionnel des comptes

**Lettre Recommandée avec Accusé Réception**

Monsieur le Conseiller-maître,

Je vous informe, par la présente, avoir réceptionné, le 16 février 2018, en Mairie, le rapport d'observations définitives sur la gestion de la commune d'Harfleur pour les exercices 2011 et suivants.

J'ai l'honneur de vous faire parvenir, ce jour, la réponse écrite que la Ville souhaite apporter à votre rapport définitif.

Dans l'attente de vous lire,

Je vous prie de croire, Monsieur le Conseiller-maître, en l'assurance de ma considération distinguée.

**Christine MOREL**  
Maire,





Harfleur, le 12 mars 2018



**CHAMBRE REGIONALE DES COMPTES  
- NORMANDIE**  
**Monsieur Christian MICHAUT**  
**Conseiller-maître à la Cour des comptes**  
**21 rue Bouquet**  
**CS 11110**  
**76174 ROUEN Cedex**

Nos Réf :  
Service Général et Direction MC/FH

Objet :  
Suivi - Contrôle juridictionnel des comptes

**Lettre Recommandée avec Accusé Réception**

Monsieur le Conseiller-maître,

Je prends acte de votre envoi du 15 février dernier, du rapport d'observations définitives concernant la gestion de la commune d'Harfleur pour les exercices 2011 et suivants.

Je vous informe que je souscris à l'ensemble des observations formulées par Madame Christine MOREL, Maire en exercice.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Conseiller-maître, l'assurance de mes salutations distinguées.

**François GUEGAN**  
Conseiller Municipal,



Hôtel de ville, 55 rue de la République, BP 97, 76700 Harfleur  
courriel : [mairie@harfleur.fr](mailto:mairie@harfleur.fr) - [www.harfleur.fr](http://www.harfleur.fr)  
Téléphone : 02.35.13.30.00 - Télécopie : 02.35.13.30.19



**Remarques formulées par la Ville d'Harfleur sur le rapport de la Chambre régionale des comptes Normandie concernant la gestion de la commune pour les années 2011 à 2016**

**Rappels et recommandations**

La Ville d'Harfleur prend acte des rappels et recommandations formulées par la Chambre régionale des comptes Normandie. Elle s'engage à mettre en œuvre les rappels formulés et à donner suite, pour ce qui dépend d'elle, aux différentes recommandations énoncées.

**Analyse financière**

Concernant la situation financière de la commune, la Municipalité tient à développer, ci-dessous, plusieurs éléments essentiels.

La collectivité souligne, comme évoqué par la Chambre dans son rapport (page 11, Chapitre IV - B - 2), que la période de contrôle a été marquée par une forte diminution des concours financiers de l'État (-14,7 % pour la seule DGF) et de l'ensemble des ressources institutionnelles (- 16,8 % entre 2011 et 2016). Cette diminution représente une perte de 500 000 € entre 2011 et 2016. La D.G.F d'Harfleur a encore diminué de 100 000 € en 2017.

Cette ponction généralisée sur les collectivités territoriales, quelle que soit leur situation, a, de toute évidence, réduit à néant ou anéanti les efforts de gestion menés par la Ville depuis 2008. Ce sont en effet, 600 000 € qui manquent sur le budget 2018, soit l'équivalent du montant de l'épargne nette de la collectivité en 2017.

De plus, il convient également de noter qu'en 2016, la commune est redevenue, eu égard à la fragilité de sa population, éligible à la Dotation de Solidarité Urbaine (DSU) pour un montant de 260 824 €, alors qu'elle ne l'était plus depuis l'exercice 2010 ; ainsi hors DSU la perte de recettes sur la période 2011/2017 est de 860 000 €, ce qui représente 35 % des recettes institutionnelles de 2017.

La collectivité estime que l'on voit bien ainsi la limite de l'exercice des rigueurs budgétaires imposées de manière uniforme. Elles font, en réalité, payer le prix d'une logique financière réfutée par l'ensemble des associations d'élus, aux collectivités locales et à leurs habitants en réduisant drastiquement les moyens des services publics locaux.

Dans ce contexte financier, la collectivité a néanmoins poursuivi ses efforts de gestion en maintenant l'essentiel des services à sa population.

Ce résultat, qui se traduit par une « *lente amélioration des performances financières* » (page 9, B) a pu être obtenu par une renégociation des emprunts contractés. La Ville souhaite ici rappeler que nombre de collectivités ont procédé à cette renégociation, rendue nécessaire par les risques encourus par les produits financiers proposés précédemment par Dexia, banque principale du financement des collectivités à l'époque. Il est également incontestable que, la renégociation conclue par la Ville, l'a été avec la SFIL, organisme créé dans ce but par l'État.

Les conditions de réaménagement ont, de même, été accompagnées par l'État avec le versement d'une indemnité dans le cadre d'un fonds de soutien national.

La Ville d'Harfleur souhaite ici rappeler la nécessité de la constitution d'un pôle bancaire public ayant vocation à accompagner l'ensemble des collectivités dans leurs investissements sur la base de produits financiers simples et stables.

### **Gestion des équipements et des services**

Dans le cadre de ses choix de gestion, la Ville développe depuis plusieurs années des politiques visant la mutualisation des achats, des services et des équipements : groupements d'achat sur l'alimentaire, l'électricité, les copieurs et moyens de communication, mutualisation d'opérations comme l'école du goût ou de spectacles, avec le Volcan ou le CEM par exemple.

Concernant la mutualisation d'équipements, de premières expériences ont été mises en œuvre :

- le partage du Gymnase Maurice Thorez avec le Département pour accueillir, contre participation financière, les élèves du collège de Pablo Picasso,
- la location de l'équipement culturel la Forge à des associations issues de villes de l'agglomération non équipées en salle,
- la cuisine centrale municipale : conventions avec d'autres collectivités pour la fabrication et le portage de repas (mutualisation de l'équipement et du personnel).

Ayant renoncé, pour des raisons budgétaires, à la modernisation et à l'extension de la Bibliothèque municipale Elsa Triolet, la collectivité souhaite, pour les prochaines années, engager une réflexion d'agglomération permettant une mise en commun des équipements médiathèques et bibliothèques afin de pouvoir offrir un service de qualité équivalent à l'ensemble des habitants de l'agglomération.

### **Personnel municipal**

Concernant le chapitre du personnel, la Ville souhaite réaffirmer que le personnel territorial est une ressource et non pas simplement une charge financière.

Un service public local, moderne, efficace et adapté aux attentes et besoins de la population, doit pouvoir compter sur des agents qualifiés, formés, et avec une perspective de carrière au sein de la collectivité permettant de capitaliser leur expérience et les formations professionnelles réalisées.

La Ville a également fait le choix politique de gérer en régie municipale un certain nombre de services comme la restauration ou les centres de loisirs.

Sur la période de contrôle, la collectivité a conduit de nombreux efforts pour réduire le nombre de postes au sein de la collectivité. Ainsi, comme le relève à juste titre la Chambre régionale, les effectifs totaux, en Équivalent Temps Plein (titulaires et non titulaires), est passé de 145,03 ETP en 2011 à 137,2 ETP en 2016.

Cette politique n'a pas produit les effets financiers attendus au niveau de la masse salariale, en raison des décisions nationales impactant ce chapitre (hausse des charges sociales, revalorisation du point d'indice, revalorisation des carrières...etc). Malgré cela, depuis le début du présent mandat en 2014, les dépenses de personnel ont diminué de 0,93 %.

Concernant les ratios exposés dans le rapport, la maîtrise et même la diminution des charges courantes implique, mécaniquement, la progression du ratio charges courantes / dépenses de personnel.

La Ville souhaite souligner que ces contraintes sur le chapitre du personnel, altèrent la qualité du service public rendu. De même, concernant la filière technique, il existe une contradiction de gestion entre, la limitation des dépenses d'investissement (notamment pour les dépenses de grosses réparations de bâtiments ou de voiries) et, la nécessité qui en découle, de devoir procéder, en régie, aux opérations de maintenance technique du patrimoine municipal, notamment afin d'assurer la sécurité des usagers. Cette maintenance nécessite dans cette filière technique un nombre d'agents suffisant.

Enfin, la Collectivité rappelle que les mises en stage évoquées, l'ont été dans le cadre de mesures nationales (résorption emploi précaire et dispositif Contrat d'avenir).

#### **La gestion de la dette**

Concernant la dette, la Ville poursuit activement son désendettement depuis plusieurs années puisque que, entre 2011 et 2017, 5 millions d'euros de capital ont été remboursés soit 31 % du capital dû en 2011.

Concernant la renégociation et l'étalement du profil de remboursement de ses emprunts, cette stratégie financière a été adoptée afin de desserrer les contraintes budgétaires constatée en fonctionnement, notamment en prévision des baisses de dotations d'État annoncées depuis 2015. Cette démarche a été faite avec la volonté de reconstituer une épargne plus importante et avec la connaissance assumée de l'impact sur sa capacité d'investissement.

#### **La Forge**

Le rapport de la Chambre régionale indique, avec justesse, que le coût résiduel net de la construction de cet équipement structurant est de 2 800 000 €.

La Ville souligne à cette occasion que, ce montant ne représentait, en 2011 année de mise en service de la Forge, que 17,44 % du montant des emprunts totaux conclus par la collectivité. De même, les 237 000 € de coût net de la Forge, recettes déduites, supportés par le budget général ne représente que 6,79 % des charges générales de la commune (hors frais de personnel et intérêts de la dette).

Concernant la Forge, la collectivité souhaite également rappeler, car c'est essentiel dans l'analyse de la gestion de cet équipement, que la Forge est un équipement **associatif** et culturel.



La Ville a, en effet, voulu disposer d'un équipement réellement polyvalent et répondant à de multiples besoins : accueil des associations harfleuraises pour leurs activités, accueil des écoles (expositions, spectacles...), accueil d'institutions pour des réunions d'information ou de formations (PMI et plus globalement services du Département, Éducation Nationale...) et pour la partie culturelle : accueil des actions municipales (saison culturelle), d'actions en partenariat (par exemple festival cinéma Grain à démoudre, le Volcan Scène nationale...), accueil d'actions associatives culturelles d'agglomération (à ce titre, différents partenariats ont été noués depuis la mise en service de la Forge), accueil d'actions d'entreprises ou de Comités d'établissement.

La politique municipale, définie pour la gestion de la Forge, intègre les éléments suivants :

- associations harfleuraises : gratuité pour un nombre limité d'actions annuelles, paiement au-delà et paiement des demandes techniques particulières ;
- associations non harfleuraises, entreprises, CE... : paiement de l'ensemble des prestations (hors convention particulière de partenariat).

La Ville revendique cette politique municipale en direction des associations locales, vectrices de cohésion sociale. Elle souhaite rappeler qu'aucun équipement public à vocation culturelle et associative ne peut équilibrer son fonctionnement sans un apport de la collectivité soit sous forme de subvention pour les délégations de service public, soit sous forme de prise en charge par le budget général.

La Municipalité défend ardemment le principe d'un accès à la culture, abordable et estime que, l'impôt, doit pouvoir participer à l'équilibre de ces actions.

En matière de politique associative et culturelle, il n'y a pas de clients devant payer le coût réel mais des **usagers**.

Comme pour l'ensemble de ses équipements éducatifs, sportifs ou culturels, la collectivité poursuivra pour la Forge, une politique de gestion visant à contenir, ou réduire si possible, les charges générales de fonctionnement de ces équipements.

### **Perspectives**

La Ville poursuivra les efforts de gestion renforcés, engagés depuis 2008. L'équilibre durable à atteindre ne pourra néanmoins se concrétiser sans une sécurisation pluriannuelle des recettes institutionnelles.

Les réflexions nationales en cours, sur une possible suppression totale de la taxe d'habitation après 2020, inquiètent l'ensemble des collectivités et leurs associations représentatives.

Les efforts de formalisation de perspectives financières, pour justes et souhaitables qu'ils soient, ne pourront avoir de sens réel que dans le cadre d'une stabilisation durable du régime financier des collectivités.

La Ville d'Harfleur affirme que, les restrictions financières accrues et qui pèsent sur l'ensemble des collectivités territoriales françaises, ont encore plus d'impact sur des communes, comme Harfleur, ayant depuis des dizaines d'années une structure budgétaire fragile : peu de recettes issues précédemment de la Taxe professionnelle et des charges de gestion correspondant à une commune urbaine avec une population aux revenus moyens.

Les résultats des efforts de gestion déployés sur les années 2015 / 2017, ont ainsi été complètement annihilés par les importantes baisses des dotations d'État.

En réalité, c'est l'État qui a profité des efforts réalisés et non la commune et ses habitants.

La poursuite de l'amélioration des résultats financiers est donc une voie étroite et ne pourra être effective et durable que si les orientations municipales sont effectivement accompagnées par un maintien de la proportion globale dans le budget municipal, des recettes de l'État et de la fiscalité locale.