

RAPPORT THÉMATIQUE RÉGIONAL

LES CENTRES DE GESTION DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE EN NORMANDIE ET SES RÉPONSES

NOVEMBRE 2025

SOMMAIRE

SYNTHÈSE	7
INTRODUCTION	10
1 – PRESQUE TOUTES AFFILIÉES AUX CENTRES DE GESTION, LES COLLECTIVITÉS NORMANDES NE PÈSENT PAS DU MÊME POIDS DANS CHAQUE CONSEIL D'ADMINISTRATION	11
A. Les CDG normands couvrent la quasi-totalité des communes mais ne représentent qu'une partie des agents publics territoriaux	11
1. Les collectivités obligatoirement affiliées	11
2. Les collectivités affiliées volontairement	13
B. Tandis que le nombre d'affiliés a légèrement diminué, la croissance d'agents affiliés est portée par les agents contractuels	13
1. La diminution du nombre de collectivités affiliées	13
2. La hausse du nombre d'agents affiliés	13
C. La recomposition des équilibres ne se traduit que partiellement dans la représentation au sein des instances des CDG	14
1. Le poids électoral des collectivités affiliées ne reflète pas leur poids dans les effectifs affiliés	14
2. Le poids en agents affiliés de chaque siège dans les délibérations du conseil d'administration diffère selon les types de collectivités	15
3. Le fonctionnement régulier des instances	16
2 – L'ESSOR DES MISSIONS OBLIGATOIRES DES CDG ÉLARGIT LEUR RÔLE MAIS SE TROUVE CONTRARIÉ PAR LA QUALITÉ DES INFORMATIONS DONT ILS DISPOSENT	17
A. L'exercice des missions à destination de toutes les collectivités, bridé par la qualité des données	17
1. Les missions obligatoires au bénéfice de toutes les collectivités	17
2. La dépendance à l'information et à la donnée	17
3. L'organisation des concours percutée par les choix des employeurs mais aussi des candidats	18
B. L'exercice des missions au bénéfice des affiliés : un rôle de tiers de confiance, de garant, d'expert et de protecteur de la donnée	19
1. Les missions obligatoires au bénéfice des seules collectivités affiliées	19
2. Les CDG se sont saisis de l'enjeu de protection des données personnelles	20
3 – LA STRUCTURATION DE L'OFFRE DE MISSIONS EST TIRAILLÉE ENTRE UNE LOGIQUE D'ADHÉSION DE BLOC ET UNE LOGIQUE À LA CARTE	21
A. La difficile mise en œuvre du socle de missions à destination des collectivités non-affiliées qui y adhèrent	21
1. Le socle de compétences, un bloc insécable de missions	21
2. La fragmentation irrégulière du socle de missions	22

B.	Une coopération régionale à périmètre variable.....	22
1.	Les missions obligatoirement régionalisées	22
2.	Une coopération qui devient interrégionale	23
3.	Une multiplicité de coopérations interdépartementales.....	23
C.	Les missions facultatives, un champ ouvert à la construction d'une offre spécifique à chaque CDG	24
1.	Le champ des missions facultatives	24
2.	Missions à grande échelle et spécialisation des CDG	25
3.	Un panier de missions facultatives à l'initiative des CDG	25
4 – DES MOYENS FINANCIERS, MATÉRIELS ET HUMAINS APPROPRIÉS À LEURS MISSIONS MAIS À LA MAÎTRISE PERFECTIBLE		26
A.	La situation financière des CDG est globalement saine voire traduit un surfinancement.....	26
1.	L'équilibre du cycle de gestion	26
2.	Les produits de gestion.....	27
3.	Les charges de gestion.....	28
4.	La capacité d'autofinancement.....	28
5.	La trésorerie	29
6.	L'adéquation des taux de cotisation	29
B.	Des moyens proportionnés aux missions	30
1.	Des moyens matériels suffisants mais dont la maîtrise reste perfectible.....	30
2.	Les moyens humains : les effectifs propres des CDG	31
3.	Une maîtrise du cadre stratégique des ressources humaines à améliorer	31
5 – LES CDG ONT RAREMENT FORMALISÉ LEUR STRATÉGIE ET MANQUENT D'OUTILS D'AIDE À LA DÉCISION		32
A.	Deux CDG se sont dotés de stratégies volontaristes très différentes l'une de l'autre mais toutes deux viables et cohérentes	32
1.	Une stratégie de rationalisation	33
2.	Une stratégie de développement	33
3.	La déclinaison opérationnelle et pluriannuelle des projets stratégiques	34
4.	L'impact financier des stratégies retenues	34
5.	Des décisions stratégiques inévitables pour redresser des perspectives financières défavorables.....	35
B.	Le financement des missions	35
1.	Le principe d'autofinancement des missions.....	35
2.	Financement croisé entre missions obligatoires et missions facultatives.....	36
3.	Financement croisé entre missions facultatives	36
4.	Le difficile autofinancement des missions nouvelles.....	37
C.	Des outils d'analyse et de prospective insuffisants.....	37
1.	La comptabilité analytique reste encore embryonnaire dans plusieurs CDG	37

2. Le débat d'orientation budgétaire et le rapport d'orientation budgétaire sont de qualité inégale	38
3. La faiblesse du cadre pluriannuel	39
GLOSSAIRE	40
RÉFÉRENCES	42

PROCÉDURES ET MÉTHODES

Trois principes fondamentaux gouvernent l'organisation et l'activité des juridictions financières : l'indépendance, la contradiction et la collégialité.

L'**indépendance** institutionnelle des juridictions et l'indépendance statutaire de leurs membres garantissent que les contrôles effectués et les conclusions tirées le sont en toute liberté d'appréciation.

La **contradiction** implique que les observations et recommandations formulées à l'issue d'un contrôle sont systématiquement soumises aux responsables des administrations ou organismes concernés ; elles ne peuvent être rendues définitives qu'après prise en compte des réponses reçues et, s'il y a lieu, après audition des responsables concernés.

La **collégialité** sécurise les principales étapes des procédures de contrôle. Ainsi, les projets d'observations et de recommandations, provisoires et définitives, sont examinés et délibérés de façon collégiale.

La chambre régionale des comptes Normandie a procédé, dans le cadre de son programme de travail, à un cycle de contrôle des comptes et d'examen de la gestion des cinq centres de gestion de la fonction publique territoriale portant sur la période courant à partir de l'exercice 2017¹, cycle de contrôle désormais achevé.

La chambre a inscrit à son programme la production d'une synthèse telle que prévue par l'article L. 243-11 et l'article R. 243-15-1 du code des juridictions financières.

Par lettres en date du 19 décembre 2024, la présidente de la chambre en a informé les ordonnateurs des cinq CDG concernés.

Après avoir entendu la rapporteure et pris connaissance des conclusions du procureur financier, la chambre a arrêté, lors de sa séance du 11 février 2025,

¹ Exercices 2017 à 2021 pour le CDG de la Seine-Maritime ; exercices 2017 à 2022 pour les CDG de l'Eure, du Calvados et de l'Orne ; exercice 2017 à 2023 pour le CDG de la Manche.

la synthèse des observations formulées dans les cinq rapports précités, qui revêt un caractère provisoire.

Le rapport de synthèse provisoire a été envoyé par courrier de la présidente aux cinq ordonnateurs en fonctions ainsi qu'aux anciens ordonnateurs des CDG de la Manche, de l'Orne et de la Seine Maritime.

Après avoir entendu la rapporteure et pris connaissance des conclusions du procureur financier, la chambre a arrêté, le 25 septembre 2025, la présente synthèse qui revêt un caractère définitif. Cette synthèse prend en compte les éléments de réponse apportés par la phase contradictoire, dès lors qu'ils sont étayés.

Tous les rapports de la chambre régionale des comptes relatifs à chaque centre de gestion de la fonction publique territoriale de Normandie rendus en amont de cette synthèse sont publics et accessibles en ligne sur son [site internet](#).

SYNTHÈSE

Créés il y a quarante ans, à raison d'un par département, les centres de gestion (CDG) de la fonction publique territoriale exercent des missions concernant le personnel des collectivités territoriales et de leurs établissements publics.

Accompagnant la décentralisation, en particulier vis-à-vis des plus petites entités locales, ils exercent des missions relatives au recrutement et à la gestion de certaines catégories d'agents territoriaux.

Certaines missions obligatoires sont exercées soit au profit de toutes les collectivités territoriales et leurs établissements, soit au profit de collectivités et d'établissements obligatoirement « affiliés ».

D'autres missions sont constituées en un « bloc indivisible » exercées à la demande d'une entité non affiliées.

Enfin, des missions facultatives peuvent être exercées à la demande d'une collectivité territoriale ou d'un établissement public.

S'agissant des communes et de leurs établissements publics, seuls ceux employant moins de 350 fonctionnaires sont obligatoirement affiliés au CDG de leur ressort. À ce titre, les cinq CDG de la fonction publique territoriale de Normandie regroupent, selon le département, entre le tiers et les deux tiers de l'effectif total des agents territoriaux.

Les règles de représentation des collectivités membres n'ayant pas évolué depuis l'origine, les conseils d'administration reflètent mal la répartition actuelle des effectifs. En effet, celle-ci a considérablement évolué. Le développement des intercommunalités s'est traduit par un essor de leurs effectifs alors que leur poids dans le conseil d'administration n'a pas été revu.

Le droit de vote des communes ne tient pas compte du nombre d'agents contractuels alors que cette catégorie a fortement progressé.

Le développement de la fonction publique territoriale a conduit le législateur à élargir les missions dévolues aux CDG vers de nouveaux rôles de tiers de confiance ou d'expert notamment pour la déontologie, les signalements ou la protection des données personnelles.

L'éventail des missions facultatives s'est également ouvert, conduisant les CDG normands à se différencier, chacun construisant une offre propre, spécifique aux besoins de son ressort. Ils privilégient fortement la constitution d'un panier de missions facultatives auxquelles chaque

collectivité souscrit le plus souvent à la carte plutôt qu'une offre d'un bloc indivisible de cinq compétences pourtant obligatoires à destination des collectivités non affiliées.

Lié à leur activité, le financement des CDG est pour l'essentiel assis sur une cotisation proportionnelle à la masse salariale des collectivités territoriales et établissements affiliés pour les missions obligatoires et certaines missions facultatives, ou sur un tarif pour la plupart des missions facultatives.

La Cour des comptes, dans son rapport public annuel 2015, avait rappelé que le principe d'affectation des ressources aux missions d'un CDG « *implique la mise en place d'une comptabilité analytique, afin d'éviter des financements croisés et de respecter le principe d'autofinancement des missions facultatives et des prestations de services* ».

Parmi les CDG normands, rares sont ceux qui disposent d'une comptabilité analytique probante ou d'ailleurs, d'une réelle gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences. Ils élaborent chacun une tarification propre sans toujours respecter l'interdiction du financement croisé entre missions.

En termes de conduite stratégique, deux des cinq CDG normands ont élaboré une stratégie formalisée, portée par un projet d'établissement.

Quatre des cinq CDG normands font preuve d'une grande prudence en matière de recettes. Ils fixent constamment le taux de cotisation obligatoire au maximum ou proche du maximum autorisé par la loi, à savoir 0,8 % de la masse salariale, sans que les coûts et l'équilibre financier ne le justifient. Il en résulte fréquemment un surfinancement et une trésorerie abondante.

Les CDG normands se trouvent donc globalement dans une situation financière qui leur permet de disposer des ressources humaines et des moyens matériels nécessaires à l'accomplissement de leurs missions.

Leur gestion stratégique comme opérationnelle pourrait néanmoins progresser en se dotant des outils pluriannuels et d'aide à la décision qui font quelque peu défaut.

Chiffres clés

5 CDG

soit un par département de la région
Normandie

99,5% des communes

normandes affiliées au CDG de leur ressort

34 M€

de budget cumulé

Près de **50 000 agents**

publics territoriaux pris en charge en 2022
soit

1 agent sur 2

en Normandie

Plus de **200 équivalents temps
plein**

au service des missions obligatoires et
facultatives à destination des collectivités et
de leurs établissements publics

Des prestations assurées pour une valeur moyenne
de

766 € par agent affilié

mais de forts écarts liés à l'étendue et à la variété des
missions assurées par chaque CDG

(de 255 € à 1 764 €)

Source : chambre régionale des comptes Normandie

Un glossaire des **notions clés** utilisées est proposé en fin de rapport.

INTRODUCTION

Institués par la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant statut de la fonction publique territoriale, les centres de gestion (CDG) de la fonction publique territoriale ont accompagné la décentralisation.

Ces établissements publics locaux à caractère administratif ont pour vocation d'accompagner les collectivités territoriales, en particulier les plus petites, dans la gestion de divers aspects des ressources humaines.

Compte tenu de la grande diversité des employeurs locaux, ils sont les garants de la bonne application du statut de la fonction publique territoriale, et ce dans le respect de la libre administration des collectivités territoriales.

En vertu du principe de spécialité des établissements publics, les compétences des CDG leur sont attribuées par la loi, qui distingue entre missions obligatoires et facultatives.

Initialement limitées à la gestion des carrières des fonctionnaires territoriaux, les missions obligatoires n'ont cessé de s'élargir au fil de lois successives, enrichissant et renforçant progressivement le rôle des CDG.

Parallèlement le champ des missions facultatives s'est également considérablement ouvert, amenant les CDG à développer une offre de service propre.

Ces évolutions substantielles se sont opérées sans que le cadre issu de la loi de 1984 précitée n'ait fondamentalement été modifié. Il est désormais codifié par le code général de la fonction publique (CGFP).

1 – PRESQUE TOUTES AFFILIÉES AUX CENTRES DE GESTION, LES COLLECTIVITÉS NORMANDES NE PÈSENT PAS DU MÊME POIDS DANS CHAQUE CONSEIL D'ADMINISTRATION

A. Les CDG normands couvrent la quasi-totalité des communes mais ne représentent qu'une partie des agents publics territoriaux

1. Les collectivités obligatoirement affiliées

L'affiliation à un CDG obéit à des règles précises définies par les articles L. 452-13 et suivants du CGFP.

L'affiliation obligatoire concerne les communes et leurs établissements publics administratifs employant moins de 350 fonctionnaires titulaires et stagiaires à temps complet, ainsi que les offices publics de l'habitat et les caisses de crédit municipal remplissant les mêmes conditions.

Les collectivités qui n'emploient que des fonctionnaires à temps non complet ou que des agents non titulaires relèvent également de cette obligation.

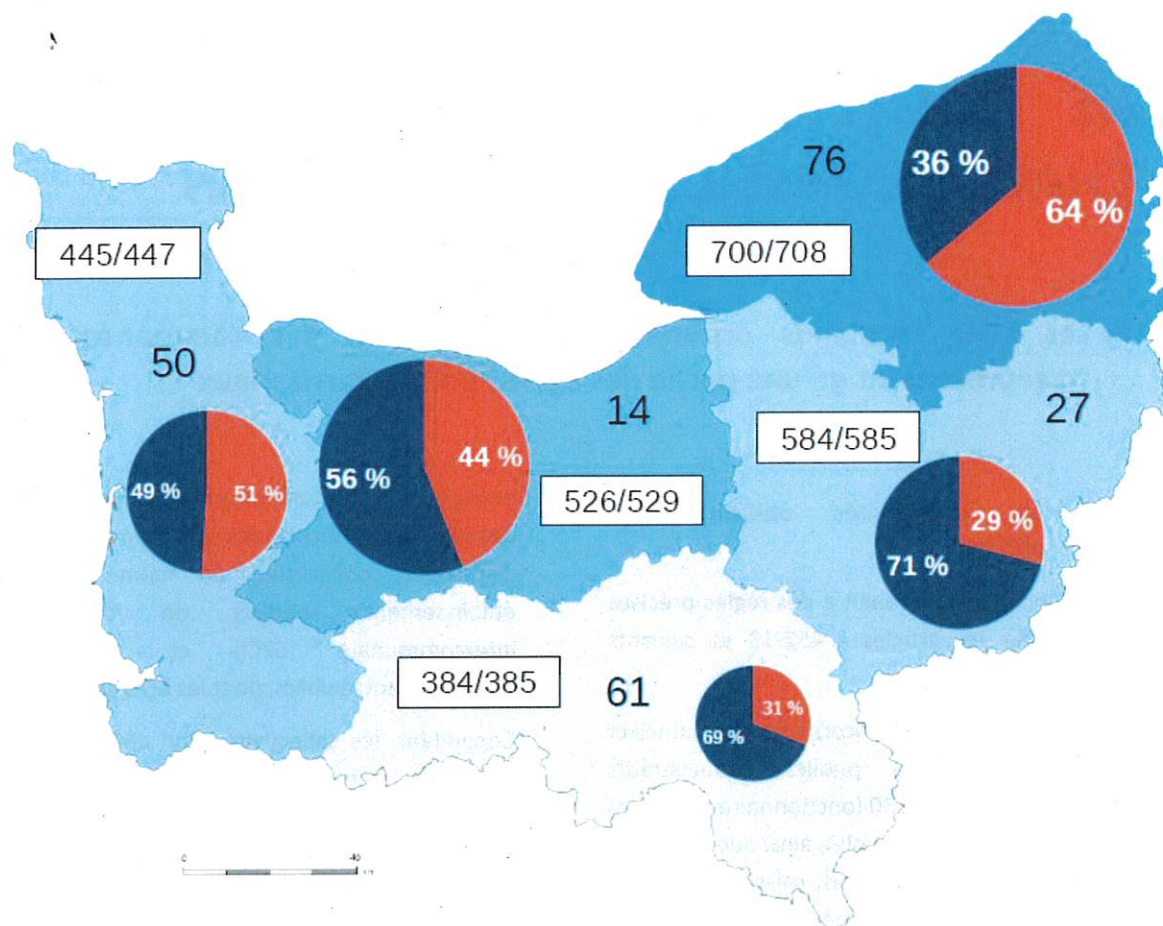
Compte tenu du nombre relativement limité en Normandie de communes fortement peuplées et

employant un effectif important, la quasi-totalité des communes normandes se trouve en situation d'affiliation obligatoire, de même que les établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) et les autres établissements publics, dont les CDG eux-mêmes.

Cependant, les collectivités non affiliées à titre obligatoire sont par définition les plus gros employeurs d'agents territoriaux, si bien qu'en fonction de leur importance les CDG peuvent ne gérer qu'une minorité d'agents territoriaux de leur ressort.

Il en résulte que les communes et leurs établissements publics obligatoirement affiliés représentent, suivant le cas, de 36 à 71 % de l'effectif total des agents territoriaux de chaque département.

Carte n° 1 : Couverture de l'affiliation au CDG en 2022²



Légende

Nombre de communes affiliées obligatoirement au CDG sur l'ensemble des communes du département

Camemberts : en bleu la proportion d'agents publics territoriaux affiliés au CDG, en orange la proportion de non-affiliés. La taille du camembert est proportionnelle à l'effectif total d'agents territoriaux du département.

40 % 100 % : Taux d'urbanisation³ du département

Source : données des CDG, données de l'Insee, conception de la chambre

² 2021 pour la Seine-Maritime.

³ Au sens de l'Insee : rapport de la population des communes urbaines à la population totale. Les communes urbaines sont les communes densément peuplées ou de densité intermédiaire au sens de la grille communale de densité.

2. Les collectivités affiliées volontairement

Les collectivités employant plus de 350 fonctionnaires titulaires, non soumises à l'affiliation obligatoire, ainsi que les départements, les régions et leurs établissements publics, peuvent choisir de s'affilier à titre volontaire.

Parmi les communes, seule celle de Gonfreville l'Orcher en Seine-Maritime a fait ce choix.

Les établissements publics sont un peu plus nombreux : le CDG de l'Orne en compte un, tout comme celui de la Manche, le CDG de l'Eure deux et jusqu'à trois pour le CDG de la Seine-Maritime,

dont chacun des services départementaux d'incendie et de secours (SDIS) pour leurs agents administratifs.

Le CDG du Calvados ne compte en revanche aucun affilié volontaire.

Pour ce qui est des collectivités autres que les communes, seul le conseil départemental de la Manche s'est affilié volontairement au CDG de la Manche.

Ce choix demeure donc relativement marginal mais fort constant puisqu'aucun CDG n'a enregistré de désaffiliation volontaire sur la période.

B. Tandis que le nombre d'affiliés a légèrement diminué, la croissance d'agents affiliés est portée par les agents contractuels

1. La diminution du nombre de collectivités affiliées

La baisse du nombre d'affiliés sur la période doit tout à la reconfiguration territoriale opérée par les deux réformes de 2015 et 2019.

La diminution parfois importante du nombre d'établissements publics tient en grande part à la refonte de la carte intercommunale issue de la loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République, qui a diminué le nombre d'EPCI à fiscalité propre en leur imposant de regrouper chacun au moins 15 000 habitants.

La baisse moins marquée du nombre de communes s'explique par les fusions de communes et la création de communes nouvelles, facilitées depuis la loi n° 2019-809 du 1^{er} août 2019 visant à adapter l'organisation des communes nouvelles à la diversité des territoires.

Ainsi tous les CDG ont enregistré une érosion constante du nombre de communes affiliées,

comprise entre 0,4 % et 1,3 % en moyenne annuelle.

Le rythme de diminution des établissements publics affiliés s'avère plus rapide, atteignant un maximum de 6,2 % en moyenne annuelle dans la Manche.

Ce double mouvement n'a pas fondamentalement modifié la répartition entre communes et établissements publics. Le poids des premières va d'environ 65 % à 70 % des affiliés pour des départements plutôt urbanisés comme celui de la Seine-Maritime et du Calvados jusqu'à plus de 80 % pour les départements plus ruraux comme la Manche ou l'Orne.

2. La hausse du nombre d'agents affiliés

Si le nombre de collectivités territoriales et d'établissements publics affiliés diminue pour l'ensemble des CDG, en revanche le nombre d'agents pris en charge évolue de manière plus différenciée.

Le CDG de l'Orne, le plus petit des cinq, gère environ 4 700 agents tandis que le plus gros, celui

de la Seine Maritime gère 14 000 agents. Ces deux CDG, aux caractéristiques d'ailleurs différentes, connaissent une quasi-stagnation du nombre d'agents affiliés.

Les trois autres CDG enregistrent une croissance des effectifs affiliés, parfois vigoureuse puisqu'elle peut atteindre jusqu'à 3,2 % en rythme annuel moyen sur la période pour le CDG du Calvados.

La composition des effectifs gérés est marquée par une augmentation du nombre des agents contractuels, avec une nette accélération en 2022, tandis que le nombre de fonctionnaires s'érode lentement.

Dès lors la proportion de contractuels s'accroît sensiblement. S'ils ne constituent qu'un peu moins de 20 % des agents gérés par le CDG du Calvados, ils en représentent désormais le tiers au CDG de l'Orne.

C. La recomposition des équilibres ne se traduit que partiellement dans la représentation au sein des instances des CDG

Cette recomposition de la répartition des affiliés et des effectifs territoriaux reflète les évolutions intervenues dans la fonction publique territoriale en général, mais elle ne se répercute pas aussi directement au sein des instances dont les règles de fonctionnement sont semblables depuis la création des CDG.

1. Le poids électoral des collectivités affiliées ne reflète pas leur poids dans les effectifs affiliés

Le fonctionnement des CDG est régi par le décret n° 85-643 du 26 juin 1985 modifié, aux termes duquel les CDG sont administrés par un conseil d'administration. Il comporte de 15 à 30 membres élus par les collectivités affiliées, répartis en plusieurs collèges : au moins un pour les communes et un pour les établissements publics, auxquels s'ajoutent le cas échéant un collège pour les collectivités non-affiliées qui ont demandé à bénéficier du bloc indivisible de missions (cf. infra), ainsi qu'un collège pour le département et un collège pour la région si ces derniers choisissent de s'affilier.

La composition des conseils d'administration des CDG normands respecte strictement la

réglementation en vigueur, tout comme l'élection de ces conseils.

Les maires des communes affiliées composent le corps électoral, à raison « *d'une voix par fonctionnaire titulaire ou stagiaire à temps complet ou à temps non complet, affecté à la commune et en position d'activité auprès de celle-ci*⁴ ». Cette définition ne coïncide pas avec les critères d'affiliation qui tiennent compte des agents non titulaires. Ceux-ci ne donnent donc droit à aucune voix.

Or au sein des collectivités affiliées aux CDG normands, la proportion de contractuels est en moyenne inversement proportionnelle à leur taille démographique.

De ce fait, les nombreuses communes peu peuplées de Normandie comprennent une proportion importante de contractuels, lesquels ne sont pas pris en compte pour calculer le nombre de voix dont elles disposent. Ainsi, les communes concernées ont un poids électoral en moyenne bien inférieur à leur poids dans les effectifs affiliés. Certaines d'entre elles, qui n'emploient que des agents non titulaires, sont donc obligatoirement affiliées sans pouvoir

⁴ Article 11 du décret n° 85-643 du 26 juin 1985 relatif aux centres de gestion

participer aux élections du conseil d'administration.

L'absence de représentation pour certaines collectivités contributrices rend d'autant plus cruciale l'exigence de transparence budgétaire.

À cet égard les CDG sont tenus, comme toutes les collectivités territoriales, de publier leurs documents budgétaires⁵. Depuis le 1^{er} juillet 2022⁶ cette publication peut être réalisée sous forme électronique, directement sur le site internet de l'entité concernée. Ces documents budgétaires doivent être complets et fournir l'information réglementaire requise⁷.

Trois des cinq CDG normands satisfaisaient à leurs obligations au moment des contrôles de la chambre régionale des comptes. Les deux autres s'y conforment totalement ou partiellement depuis 2024. La transparence financière s'est donc améliorée et est satisfaisante.

2. Le poids en agents affiliés de chaque siège dans les délibérations du conseil d'administration diffère selon les types de collectivités

La représentation des affiliés est également déformée par le poids respectif de chaque collège.

Le collège des communes comprend de 15 à 21 sièges en fonction du nombre de fonctionnaires relevant du centre et de la population totale des communes affiliées.

Celui des EPCI et autres établissements publics locaux est composé de deux à trois représentants élus. S'y ajoutent le cas échéant les autres collèges.

Ensuite, dans son fonctionnement, le conseil d'administration est une assemblée unique et il n'y a pas de vote par collège. Chaque siège a donc le même poids dans le vote.

Par conséquent, quel que soit le nombre d'agents employés par les établissements publics et leur poids dans l'effectif géré par le CDG, les établissements publics ne disposent au sein des conseils d'administration des CDG normands que de 10 à 15 % des sièges.

Or à mesure des transferts de compétences, le nombre d'agents employés par les EPCI et gérés par les CDG va croissant, jusqu'à représenter désormais la majorité des agents pris en charge pour certains CDG, sans que cette évolution ne se reflète dans la composition du conseil d'administration.

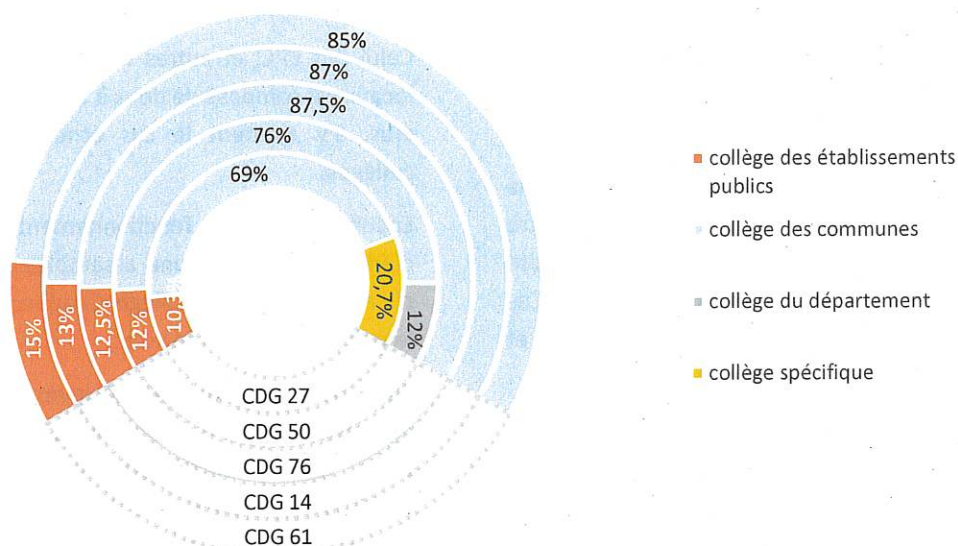
⁵ Articles D. 2312-3, L. 2313-1 et L. 2312-1 du code général des collectivités territoriales (CGCT).

⁶ Ordonnance n° 2021-1310 du 7 octobre 2021 portant réforme des règles de publicité, d'entrée en vigueur et de conservation des actes pris par les

collectivités territoriales et leurs groupements et décret n° 2021-1311 du 7 octobre 2021.

⁷ Notamment par l'instruction comptable M832 puis le référentiel budgétaire et comptable M57.

Graphique n° 1 : Poids respectif en sièges des différents collèges au sein du conseil d'administration



Source : données CDG, calculs de la chambre

Par exemple, le conseil d'administration du CDG de l'Orne comprend dix-sept sièges au titre du collège des communes et trois sièges au titre de celui des établissements publics. Ces derniers disposent donc de 15 % des sièges alors qu'ils emploient 52 % des agents affiliés, et 48 % des fonctionnaires affiliés.

Autrement dit les communes y disposent d'un siège pour 129 agents affiliés (et un siège pour 101 fonctionnaires affiliés, puisqu'eux seuls confèrent une voix pour l'élection) tandis que les établissements publics ont un siège pour 787 agents affiliés (un siège pour 557 fonctionnaires affiliés).

Ainsi, tant la part croissante de contractuels que le développement des intercommunalités entraînent une déformation dans la représentation des communes et des établissements publics affiliés au regard de modalités de représentation inchangées dans leur principe depuis la création des CDG.

3. Le fonctionnement régulier des instances

Au-delà de l'élection du conseil d'administration précédemment évoqué, le décret n° 85-643 précité régit le fonctionnement des instances des CDG et la répartition des compétences entre le conseil d'administration, son président, les vice-présidents et le directeur.

Le constat s'impose d'un fonctionnement généralement régulier des organes décisionnels : les conseils d'administration disposent d'un règlement intérieur et tiennent leurs réunions à la fréquence requise.

L'élection du président et des vice-présidents tout comme les délégations que ces derniers ont consenties ou reçues n'appellent pas d'observation majeure.

2 – L'ESSOR DES MISSIONS OBLIGATOIRES DES CDG ÉLARGIT LEUR RÔLE MAIS SE TROUVE CONTRARIÉ PAR LA QUALITÉ DES INFORMATIONS DONT ILS DISPOSENT

Les missions obligatoires des CDG n'ont cessé de s'enrichir depuis leur création.

La mise en place, sur demande, du dispositif de signalement des actes de violence, discrimination et harcèlement en 2019 et l'animation du réseau des secrétaires de mairies en 2023 constituent les ajouts les plus récents.

Énumérées aux articles L. 452-35 à L. 452-38 du CGFP, les missions obligatoires se répartissent entre des missions bénéficiant de droit à l'ensemble des collectivités territoriales et établissements publics du département et assurées au bénéfice de toutes les collectivités, et d'autres bénéficiant aux seuls affiliés.

A. L'exercice des missions à destination de toutes les collectivités, bridé par la qualité des données

1. Les missions obligatoires au bénéfice de toutes les collectivités

Les CDG contribuent à garantir le principe constitutionnel de libre accès aux emplois publics puisqu'ils sont chargés de publier les créations et vacances d'emploi, et d'organiser les concours et examens professionnels de catégorie A et B⁸.

Ils remplissent également une mission générale d'information sur l'emploi public territorial et publient un bilan de la gestion des ressources humaines et de la situation de l'emploi territorial.

Les CDG accompagnent également le parcours des fonctionnaires au sein de la fonction publique territoriale : ils prennent en charge les fonctionnaires momentanément privés d'emploi

(FMPE), aident les fonctionnaires de retour de disponibilité à retrouver un emploi et s'efforcent de reclasser sur d'autres emplois les fonctionnaires reconnus inaptes à l'exercice de leurs fonctions. Ces trois missions concernent un nombre réduit de situations.

2. La dépendance à l'information et à la donnée

Toutes ces missions sont dûment assurées par les CDG normands, certaines d'entre elles au niveau régional (cf. infra).

S'agissant des missions visant à garantir l'accès à la fonction publique territoriale et à favoriser la fluidité des parcours professionnels, leur exercice se heurte toutefois à des difficultés. Elles

⁸ Pour les concours et examens professionnels relevant des filières administrative, technique,

culturelle, sportive, d'animation, de police municipale et de sapeurs-pompiers professionnels.

nécessitent une vision globale et complète sur l'emploi territorial. Or les bilans et synthèses établis par les CDG peuvent pâtir de données incomplètes.

Une partie de ces insuffisances est imputable aux CDG eux-mêmes.

Par exemple dès lors qu'un CDG ne collecte pas les données relatives à l'emploi des personnes en situation de handicap, les synthèses qu'il publie sur l'emploi territorial conformément aux dispositions de l'article L. 452-35 du CGFP ne peuvent comporter d'informations statistiques et de fiches sur cette thématique.

En outre, la chambre régionale des comptes a considéré au moment de ses contrôles que les bilans de trois des cinq CDG ne développaient pas suffisamment les perspectives d'évolution de l'emploi territorial (départs à la retraite, évolution des différents grades, besoins en emplois, évolution des compétences, etc.) et les a encouragés à progresser sur ce point.

Mais la chambre régionale des comptes a également constaté des lacunes dans les informations dont disposent les CDG en raison de faibles taux de réponse des collectivités aux campagnes de collecte.

Ainsi, pour l'un des CDG, 40 % des collectivités de son ressort ne transmettent pas leur rapport social unique, malgré de multiples relances par le CDG concerné.

Ce taux significatif compromet le caractère représentatif du jeu de données et donc la fiabilité et la pertinence des bilans.

3. L'organisation des concours percutée par les choix des employeurs mais aussi des candidats

Pour l'un des CDG, l'organisation des concours est également affectée par le caractère partiel des remontées des collectivités. Celui-ci recense deux fois par an auprès des collectivités du département, affiliées ou non, leurs besoins annuels en termes de postes à mettre aux

concours. Mais moins de 40 % d'entre elles y répondent.

Affectés par la mauvaise qualité des données dont ils disposent, les CDG voient en outre leur périmètre d'action sur les emplois territoriaux réduit par l'essor de l'emploi contractuel.

Un autre CDG constate ainsi une diminution progressive du nombre de postes ouverts aux concours. Les employeurs territoriaux, satisfaits du travail de leurs agents contractuels nommés sur des emplois permanents, hésitent à déclarer les postes sur lesquels ils ont été recrutés, a fortiori lorsque les agents contractuels accèdent à un contrat à durée indéterminée (CDI).

La même problématique exerce ses effets sur la promotion interne des fonctionnaires, en particulier dans les filières administrative et technique. En effet, à mesure que des contractuels sont davantage recrutés sur ces postes, les possibilités d'accès au grade supérieur des agents statutaires se restreignent.

Tributaire d'une évaluation initiale sincère des besoins par les employeurs locaux, l'organisation des concours et examens professionnels peut également pâtir d'un absentéisme des candidats pendant les épreuves.

Sur les années 2017 à 2021 contrôlées par la chambre régionale des comptes, le taux d'absentéisme s'établit à 33 % en moyenne des admis à concourir pour l'ensemble des concours organisés par un des CDG. Ce taux s'élève à près de 50 %, voire le dépasse occasionnellement, pour des concours offrant de nombreuses places tels celui d'attaché territorial ou de rédacteur territorial.

Sur les années 2017 à 2022, deux CDG qui ont organisé des concours de catégorie B et C, ont pu rapporter des taux d'absentéisme un peu inférieurs, autour de 26 % à 28 % en moyenne, tandis qu'un troisième CDG a vu les siens osciller entre 29,5 % et 48,4 %.

En tout état de cause, cet absentéisme élevé renchérit le coût de l'organisation du concours, en

particulier pour les concours comportant a priori un grand nombre de candidats qui supposent des moyens logistiques conséquents. Cela se répercute sur le coût facturé aux collectivités recrutant les lauréats.

Cet absentéisme s'expliquait notamment par les stratégies des candidats.

En effet, pour maximiser leurs chances, certains candidats pouvaient s'inscrire à un même concours organisé par plusieurs CDG en pariant sur des convocations à différentes dates et heures mais en étant obligés de faire des choix le jour des épreuves.

Ou bien, d'autres candidats choisissaient de s'inscrire à plus d'une voie d'accès (externe, interne ou 3ème voie) d'un même concours s'ils en remplissaient les conditions.

La loi du 6 août 2019 (désormais codifiée à l'article L. 325-30 du CGFP) et le décret n° 2021-376 du 31 mars 2021 ont interdit l'inscription d'un candidat à un même concours organisé simultanément par plusieurs CDG, quelles que soient les voies d'accès.

À cette fin, une plateforme nationale et unique d'inscription a été développée par le groupement d'intérêt public « Informatique » des CDG, pour des épreuves organisées à compter de 2022 et les CDG normands ont exprimé leur ferme volonté de poursuivre les actions engagées en faveur d'une rationalisation des moyens mis en place pour l'organisation des concours et examens.

B. L'exercice des missions au bénéfice des affiliés : un rôle de tiers de confiance, de garant, d'expert et de protecteur de la donnée

1. Les missions obligatoires au bénéfice des seules collectivités affiliées

La chambre régionale des comptes a constaté un exercice effectif par chacun des CDG de l'ensemble de leurs missions obligatoires au profit des collectivités territoriales et de leurs établissements publics affiliés.

Au bénéfice de leurs affiliés, les CDG organisent les concours et examens professionnels de catégorie C et ceux de la filière médico-sociale⁹.

Également, ils constituent et mettent à jour le dossier individuel des fonctionnaires indépendamment du dossier tenu par la collectivité ou l'établissement public employeur.

Ils assurent le fonctionnement des instances paritaires et statutaires telles que les commissions administratives paritaires (CAP), les

commissions consultatives paritaires (CCP), les comités sociaux territoriaux (CST) et les conseils disciplinaires.

Ils tiennent le secrétariat des conseils médicaux et des commissions consultatives paritaires.

Leur rôle dans l'effectivité du dialogue social est complété par le suivi et le remboursement des heures d'absence pour activité syndicale.

Des missions d'assistance leur sont désormais dévolues, telle que l'assistance juridique statutaire, l'assistance au recrutement, l'assistance à la fiabilisation des comptes de droits à retraite ou encore la fonction de référent déontologue et celle de référent laïcité. Elles confèrent aux CDG un rôle de veille et d'expertise.

⁹ L'organisation des concours et examens professionnels présente la particularité d'être tantôt

obligatoire, tantôt facultative pour les non-affiliés selon l'épreuve considérée.

Enfin les CDG accompagnent les agents affiliés dans leur projet professionnel¹⁰ et dans leur mobilité.

Pour financer ces missions obligatoires les CDG perçoivent auprès de leurs affiliés la cotisation prévue à l'article L. 452-25 du CGFP, assise sur la masse des rémunérations des agents affiliés et plafonnée à un taux de 0,8 %.

2. Les CDG se sont saisis de l'enjeu de protection des données personnelles

Dans l'accomplissement de leurs missions au profit des affiliés, les CDG collectent, utilisent, sauvegardent et détruisent un grand nombre de données à caractère personnel.

Par rapport aux autres collectivités également concernées par ces enjeux, les données à caractère personnel des CDG présentent la double caractéristique d'être potentiellement très sensibles (données médicales entre autres) et de se rapporter à l'ensemble des agents affiliés, soit une population nombreuse.

Dépendants de la donnée pour l'accomplissement de leurs missions à l'intention de l'ensemble des collectivités territoriales et leurs établissements publics du département, les CDG endossent donc en sus un rôle de protecteur de ces données personnelles et de garants de la conformité au règlement général sur la protection des données (RGPD), entré en vigueur le 25 mai 2018.

L'enjeu revêt de plus en plus d'importance avec le développement de la numérisation des services et des procédures d'une part et le recours croissant au télétravail d'autre part.

Le respect des dispositions du RGPD a été contrôlé pour trois CDG, qui s'y conforment. Ils ont nommé, dès 2018, un délégué à la protection des données dont le positionnement garantit

l'indépendance. Ils tiennent le registre des traitements requis par le RGPD.

En matière de sensibilisation et de formation, ces trois CDG adoptent des démarches actives pour informer leurs agents sur les enjeux de la cybersécurité et de la protection des données. L'un d'eux a également mené une campagne de simulation d'hameçonnage en janvier 2021 pour sensibiliser son personnel.

Ces CDG se sont également dotés de chartes informatiques parfois particulièrement détaillées : l'une d'elle énumère des mesures concrètes pour la protection des données, propose des procédures spécifiques adaptées et recense les principaux textes applicables.

Cette charte se double d'une charte de télétravail exigeante, qui impose de ne consulter les documents papier sensibles tels que les bulletins de paie ou les dossiers médicaux qu'au sein des locaux du CDG, et précise que l'agent en télétravail doit protéger les données personnelles, utiliser le réseau privé virtuel (VPN) et se garder d'imprimer tout document sensible chez lui.

Les CDG se soucient de la sécurité physique des données : un dispositif mutualisé entre trois des cinq CDG normands assure la redondance des serveurs¹¹ complété d'un mécanisme d'alerte.

En termes de sécurité logique pour maîtriser les accès aux systèmes d'information, des mesures de base telles que mots de passe ou gestion des habilitations sont par exemple présentes dans un CDG. Une grille de contrôle permet de vérifier la conformité des habilitations.

La sécurité logique pourrait être complétée dans certains CDG. À ce titre l'un d'eux prévoit d'instaurer en 2024 l'authentification multi-facteurs¹², et pourrait utilement établir des

¹⁰ Au sens de l'article 421-3 du CGFP.

¹¹ La redondance des serveurs désigne l'enregistrement ou la répartition de l'ensemble des données critiques sur plusieurs serveurs.

¹² L'authentification multi-facteur consiste, lorsque l'utilisateur se connecte au système informatique, à lui demander plus qu'un nom d'utilisateur et un mot

journaux de connexion pour les applications traitant des données personnelles ainsi qu'un protocole de chiffrement pour les fichiers sensibles.

Les trois CDG examinés témoignent dans l'ensemble d'un bon niveau de maturité sur la question de la protection des données personnelles.

3 – LA STRUCTURATION DE L'OFFRE DE MISSIONS EST TIRAILLÉE ENTRE UNE LOGIQUE D'ADHÉSION DE BLOC ET UNE LOGIQUE À LA CARTE

A. La difficile mise en œuvre du socle de missions à destination des collectivités non-affiliées qui y adhèrent

1. Le socle de compétences, un bloc insécable de missions

En sus des collectivités affiliées et des non-affiliées existe une troisième catégorie intermédiaire, celle des collectivités non affiliées optant pour le socle de missions.

Une disposition de la loi n° 2012-347 du 12 mars 2012¹³ dite loi Sauvadet, désormais codifiée à l'article L. 452-39 du CGFP, ouvre aux collectivités non affiliées la possibilité de bénéficier, de la part du CDG du ressort, d'un bloc insécable de cinq compétences :

- le secrétariat des conseils médicaux ;
- l'assistance juridique statutaire y compris pour la fonction de référent déontologue ;

- l'assistance au recrutement et l'accompagnement individuel de la mobilité des agents ;
- l'assistance à la fiabilisation des comptes de droits en matière de retraite ;
- la désignation d'un référent laïcité.

Si elle adhère à ce socle, la collectivité ne peut exclure une ou plusieurs de ces missions qui constituent un appui indivisible à la gestion des ressources humaines.

Ce bloc est financé par une cotisation spécifique des collectivités bénéficiaires, dont le taux ne peut excéder 0,2 % de la masse salariale des agents affiliés.

Or au sein des CDG normands un seul a mis en œuvre le bloc insécable de compétences dans les

de passe et à lui demander de satisfaire à une deuxième méthode (un deuxième « facteur ») pour prouver qu'il est.

13 Loi relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents

contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique.

conditions prévues par la loi, le taux de la cotisation spécifique s'établissant à 0,09 %. Les collectivités bénéficiaires siègent d'ailleurs au conseil d'administration du CDG au sein du collège dédié, composé de six membres.

2. La fragmentation irrégulière du socle de missions

Dans les quatre autres CDG, trois cas de figure se présentent.

Un CDG n'avait jusqu'en 2024 voté aucune disposition relative aux missions du socle commun. À la suite du contrôle de la chambre, par délibération du 30 janvier 2024, ce cas de figure est désormais mentionné, le CDG concerné indiquant qu'un tarif « serait étudié [...] en cas de demande d'adhésion » au socle commun.

Deux CDG ont opté pour une mise en œuvre à la carte non prévue par les textes. Ils concluent donc avec chaque collectivité non-affiliée intéressée une convention ; le financement s'opérant par un tarif ou un forfait, propres à chaque compétence, après devis. Les collectivités sollicitent généralement leur CDG pour les missions de secrétariat des instances médicales, de référent

déontologue ou de référent laïcité. Depuis le 1^{er} janvier 2024, l'un de ces deux CDG a régularisé ce point et mis en place le bloc insécable, financé par une contribution de 0,04% de la masse salariale. Les 20 collectivités non-affiliées qui avaient recours aux prestations de ce CDG y ont toutes adhéré.

Un quatrième CDG normand met aussi en œuvre les compétences du socle commun de manière individualisée, à ceci près qu'il n'a pas systématiquement conclu de convention avec les collectivités concernées, estimant parfois que la seule délibération suffisait. Or aucune disposition législative ou réglementaire ne vient régir cette modalité ce qui ne garantit pas la sécurité juridique et financière de la relation entre le CDG et les collectivités non-affiliées.

En réponse aux rapports de la chambre, les deux derniers CDG à se trouver encore dans une situation irrégulière se sont engagés à mettre en œuvre le bloc insécable conformément à leurs obligations légales.

B. Une coopération régionale à périmètre variable

1. Les missions obligatoirement régionalisées

La préférence pour un déploiement des compétences à la carte plutôt qu'en bloc se retrouve au sujet de la coopération régionale.

Depuis la loi n° 2007-209 du 19 février 2007 relative à la fonction publique territoriale, dont les dispositions ont été renforcées sur ce point par la loi n° 2012-347 du 12 mars 2012, les CDG doivent en effet s'organiser au niveau régional ou interrégional pour l'exercice de leurs missions, afin de renforcer la qualité des prestations rendues, favoriser les synergies de moyens et éviter les potentiels doublons ou la dispersion des

compétences, tout en générant des économies d'échelle. Cette coopération s'opère dans le cadre d'un « schéma de coordination, de mutualisation et de spécialisation » (article L. 452-11 du CGFP).

Progressivement étendue entre 2007 et 2021, la liste des missions devant être exercées en commun « à un niveau au moins régional » est fixée par l'article L. 452-34 du code précité :

- Concours et examens professionnels de catégorie A et B
- Publicité des créations et vacances d'emploi ;

- Prise en charge des fonctionnaires momentanément privés d'emplois de catégorie A et B ;
- Reclassement des fonctionnaires de catégorie A et B ;
- Gestion de l'observatoire régional de l'emploi ;
- Mission générale d'information sur l'emploi public territorial ;
- Publicité des listes d'aptitude ;
- Aide aux fonctionnaires à la recherche d'un emploi après une période de disponibilité ;
- Assistance juridique statutaire, dont la fonction de référent déontologue ;
- Référent laïcité ;
- Assistance à l'établissement des droits en matière de comptes de retraite.

Les CDG peuvent mutualiser au-delà de ces seules missions.

2. Une coopération qui devient interrégionale

Les cinq CDG de Normandie ont formalisé une charte régionale à partir de 2016, en vue de développer une coopération, en désignant le CDG de la Seine-Maritime comme centre coordonnateur. Ils l'ont renouvelée en 2020 et mise à jour en 2022.

La principale mission mutualisée, en termes d'enjeux financiers, est celle relative à l'organisation des concours. Elle dépasse en réalité le niveau régional puisqu'elle s'exerce conjointement entre les 14 CDG de Normandie, de Bretagne et des Pays de la Loire au sein de la coordination Grand Ouest.

En résultent trois modalités d'organisation : un concours peut se tenir soit à l'échelle départementale, chaque CDG organisant le sien ; soit à l'échelle régionale ou interdépartementale, un CDG l'organisant pour tout ou partie des CDG de sa région ; soit à l'échelle du Grand Ouest, avec

un CDG désigné pour l'ensemble des CDG de la coordination.

En-dehors des concours, outre la publicité des créations et vacances d'emploi¹⁴, la mission générale d'information sur l'emploi public territorial est, pour partie, exercée au niveau régional puisqu'une conférence régionale de l'emploi territorial (CRET) est organisée annuellement en cinq lieux de la région, permettant aux CDG de recevoir les élus et agents de son département, chacun dans ses locaux (ou à proximité) ; l'ensemble des CDG étant reliés entre eux par un système numérique de retransmission.

3. Une multiplicité de coopérations interdépartementales

Les CDG peuvent décider de mutualiser d'autres missions à leur convenance. Il s'agit de coopération interdépartementale sur la base du volontariat.

Cependant, dans certains cas, les missions objet d'une coopération interdépartementale devraient relever d'une coopération à l'échelle au moins régionales suivant les dispositions de l'article L. 452-34 du CGFP.

Par exemple, un CDG coordinateur exerce la mission d'assistance juridique et de référent déontologue pour le compte de deux autres CDG.

En effet, un CDG normand a choisi de conserver en propre ces deux missions ainsi que celle de référent laïcité lesquelles sont théoriquement régionales. Ce CDG participe néanmoins à la convention sur l'exercice de la fonction de référent pour le signalement des violences physiques, de situations de harcèlement moral ou de discriminations, avec les quatre autres CDG normands.

Par conséquent ces trois missions, assistance juridique, référent déontologue et référent

¹⁴ La publicité des listes d'aptitude est quant à elle gérée au niveau national.

laïcité, présentent différents degrés d'intégration alors que le texte en prévoit la régionalisation.

Mais d'un autre côté, le schéma régional de coopération ouvre largement la mutualisation à des missions obligatoires mais non obligatoirement régionalisées, à des missions facultatives voire à des services supports (ce qui est tout-à-fait régulier).

Les CDG normands mutualisent ensuite à la carte l'exercice de ces missions ou compétences sur la base de conventions.

Plusieurs exemples peuvent être cités.

La protection sociale complémentaire¹⁵ fait ainsi l'objet d'un groupement de commande entre trois CDG.

Un des CDG a conventionné avec un autre CDG pour lui déléguer l'exercice des missions de médiation préalable, de conseil et assistance chômage, de référent signalement et de référent laïcité.

Deux CDG ont créé un service informatique commun étendu par la suite à un troisième CDG.

Un des CDG est aussi pilote pour le conseil en organisation au profit d'un autre CDG. Un troisième CDG qui y participait antérieurement, a décidé de démutualiser cette mission à l'issue de la phase expérimentale et l'exerce désormais de façon autonome.

Un seul des CDG normands ne participe à aucune de ces mutualisations interdépartementales.

Les mutualisations obéissent donc elles aussi à un régime à la carte, et à l'initiative des CDG. La multiplicité des situations repose sur des choix et des opportunités.

Tel CDG préférera exercer une mission en propre quand un autre la mutualisera. Un CDG de grande taille pourra aussi être offreur de missions mutualisées alors qu'un CDG de taille plus modeste, ne s'estimera guère en mesure de porter de tels projets.

C. Les missions facultatives, un champ ouvert à la construction d'une offre spécifique à chaque CDG

1. Le champ des missions facultatives

Au contraire des missions obligatoires structurées en bloc de compétences, la loi ouvre largement les missions facultatives à une logique de développement à la carte.

Les CDG peuvent en effet choisir d'exercer auprès des affiliés et des non-affiliés les missions énumérées aux articles L. 452-40 à L. 452-48¹⁶ du CGFP.

L'énoncé de certaines de ces missions suffit à les circonscrire, mais d'autres ouvrent largement le champ des prestations possibles, tel celui de

¹⁵ Mission rendue obligatoire par l'article L. 827-7 du CGFP.

¹⁶ Il s'agit respectivement de : toute tâche administrative complémentaire ; conseils en organisation, notamment en matière d'emploi et de gestion des ressources humaines ; conseils juridiques ; archivage et numérisation ; toute tâche en matière de retraite et d'invalidité des agents ; gestion de l'action sociale et de services sociaux ;

référé signalement ; référent atteintes à la probité ; intérim territorial ; conseil de la mise en œuvre des règles d'hygiène et de sécurité ; gestion administrative des comptes épargne-temps ; organisation de concours et examens spécifiques ; services de médecine préventive, de médecine agréée et de contrôle ou de prévention des risques professionnels ; mise à disposition d'agents en poste à temps non complet auprès d'employeurs privés.

l'article L. 452-40 qui dispose que « *les centres de gestion peuvent assurer [...] toute tâche administrative complémentaire* ».

Les CDG se voient donc reconnaître une importante marge de manœuvre pour construire leur offre facultative, à la fois dans les missions possibles qu'ils choisissent ou non d'exercer et le contenu précis qu'ils donnent à ces missions.

Lors de ses contrôles, la chambre a constaté que les CDG normands ont su s'en saisir pour développer des paniers de missions différents voire une spécialisation.

2. Missions à grande échelle et spécialisation des CDG

Certaines de ces missions sont susceptibles de bénéficier à un grand nombre d'affiliés.

Ainsi l'intérim territorial, par lequel le CDG met des agents à disposition des collectivités à titre temporaire, constitue généralement la plus grande part des dépenses et des recettes de missions facultatives.

De même, les services de médecine préventive s'adressent à de nombreuses collectivités, et les prestations de mise en conformité au RGPD prennent également une ampleur croissante.

Les cinq CDG normands ont mis en place les missions d'intérim territorial et d'archivage ; tous sauf un proposent des prestations de conseil en organisation générale.

Des missions d'accompagnement comme la mise en conformité au RGPD, la réalisation de documents uniques d'évaluation des risques professionnels (DUERP), de conseil en ergonomie, de prévention et d'inspection de la sécurité au travail, des missions d'externalisation comme la paie à façon ou encore des missions de tiers de confiance comme le référent signalement sont également proposées à chaque fois par trois CDG normands.

Le développement de prestations facultatives communes à tous les CDG ou à la majorité d'entre eux constitue comme une sorte d'offre de base

complémentaire qui révèle des attentes communes aux collectivités territoriales normandes et à leurs établissements publics.

À l'inverse aucun CDG normand n'a choisi d'exercer les missions d'action sociale ou de gestion des compte-épargne-temps. Le seul CDG à avoir développé une offre d'action sociale a mis fin à ses services en la matière en 2020 faute de demande.

La spécialisation éventuelle des CDG s'opère plutôt sur des missions plus ponctuelles.

Ainsi, un des CDG a-t-il développé une offre importante en santé, incluant la psychologie du travail, les vaccinations et la réalisation de bilans biologiques ou bactériologiques. Un autre CDG se porte sur le champ de l'accessibilité et du handicap, tandis qu'un troisième a investi l'assistance administrative.

Le développement des missions facultatives permet donc également à chaque CDG d'affirmer une spécificité.

3. Un panier de missions facultatives à l'initiative des CDG

L'article L. 452-40 du CGFP précise que les missions facultatives s'exercent « *à la demande des collectivités et établissements* ».

Aux termes de l'article L. 452-30 du CGFP ces missions sont financées soit dans des conditions fixées par convention, soit, pour les seuls collectivités ou établissements affiliés, par une cotisation additionnelle à la cotisation obligatoire.

Comme la cotisation obligatoire, la cotisation additionnelle est assise sur la masse des rémunérations des agents affiliés. En dissociant le financement des missions obligatoires des autres missions, ce dispositif doit permettre aux affiliés de décider s'ils souhaitent bénéficier des missions facultatives.

Ce point mérite toutefois d'être nuancé.

En cas de financement par tarif, le seul possible pour les non affiliés, chaque collectivité

intéressée conclut une convention avec le CDG de son ressort. C'est le choix opéré par l'un des CDG qui n'a pas fixé de taux de cotisation additionnelle et dont toutes les missions facultatives sont financées par des recettes tarifaires établies par convention.

En revanche dans le cas d'une cotisation additionnelle, toutes les missions facultatives financées ainsi constituent un panier de prestations insécables.

Par le choix de ce mode de financement, les CDG retrouvent donc une logique de bloc de missions indissociables mais cette fois avec un contenu déterminé par eux-mêmes à la différence du « socle de compétence » dont le contenu est fixé par la loi.

Deux CDG tendent à assimiler cotisation additionnelle et cotisation obligatoire : l'ensemble des affiliés y acquittent cette

cotisation additionnelle, alors qu'elle est facultative.

En outre, jusqu'en 2024 la délibération de l'un de ces deux CDG fixant le taux de cette cotisation additionnelle ne précisait pas quelles missions elle finançait. La cotisation additionnelle se présentait donc facialement comme la cotisation obligatoire, à savoir une cotisation non directement corrélée à un niveau de prestations défini.

Enfin si un CDG ne vote pas de tarif spécifique aux non-affiliés pour ces missions, il réserve dès lors le bénéfice de ces missions aux seuls affiliés et en exclut les non-affiliés, ce que la loi ne permet pas.

Si les CDG disposent de toute latitude pour choisir les missions facultatives constitutives d'un bloc insécable, ils ne peuvent pas en choisir les bénéficiaires.

4 – DES MOYENS FINANCIERS, MATÉRIELS ET HUMAINS APPROPRIÉS À LEURS MISSIONS MAIS À LA MAÎTRISE PERFECTIBLE

A. La situation financière des CDG est globalement saine voire traduit un surfinancement

1. L'équilibre du cycle de gestion

Pour accomplir leurs missions, les CDG bénéficient de différentes sources de financement, dont la quasi-totalité est directement liée à leur activité et la grande majorité est versée par les affiliés.

Les missions obligatoires n'ont cessé de s'étendre, tandis que le taux plafond de la cotisation obligatoire, fixé à 0,8 % de la masse des

rémunérations des agents affiliés, n'a pas varié depuis 1988. De plus, les CDG se sont emparés, à des degrés divers, d'un champ de missions facultatives en élargissement constant.

Sur la période contrôlée par la chambre les produits s'avèrent dynamiques pour trois des cinq CDG, où ils augmentent au minimum de 3,8 % en moyenne annuelle et atteignent jusqu'à 6,5 % de croissance annuelle moyenne. Ces hausses tiennent à la croissance de l'assiette des affiliés à

laquelle s'ajoute, selon les CDG, la hausse des taux de cotisation et/ou le développement de l'offre facultative.

À l'inverse, deux CDG ont piloté la baisse de leurs produits à travers une diminution des taux, conjuguée pour l'un des deux à l'abandon de missions facultatives sans rapport avec le domaine des ressources humaines. Dans ce CDG la baisse atteint jusqu'à 1,7 % en moyenne annuelle.

La crise sanitaire de 2020 a influé très diversement sur les recettes, qui accusent une baisse parfois marquée dans certains CDG, tandis qu'elles ont augmenté pour l'un des cinq CDG normands.

Les situations de baisse s'expliquent par un moindre recours aux missions facultatives et notamment au service d'intérim territorial, les affiliés ayant donc réagi à la crise sanitaire différemment selon les régions.

Quant aux charges, sur l'ensemble de la période contrôlée elles augmentent de 6,5 % en moyenne

annuelle dans deux CDG, dont l'un a beaucoup développé son offre.

Elles progressent plus lentement ailleurs, autour de 2,5 % en moyenne annuelle, dans deux autres CDG au sein desquels le périmètre des missions est resté relativement constant.

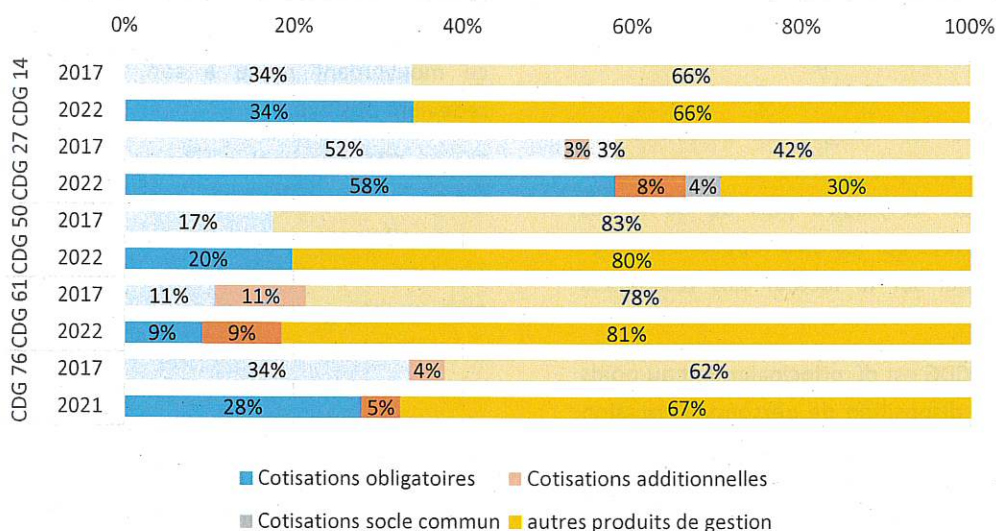
Enfin elles demeurent sous le seuil de 1 % de progression annuelle moyenne au sein du CDG qui a revu son offre facultative.

En revanche les produits des cotisations n'ont guère varié. Puisque celles-ci sont assises sur la masse salariale, elles sont elles aussi relativement rigides dans leurs évolutions et donc moins sensibles à la conjoncture.

2. Les produits de gestion

La structure des produits de gestion diffère radicalement entre les différents CDG, reflétant pour l'essentiel le poids respectif des missions obligatoires et facultatives ainsi que le choix de mode de financement de ces dernières.

Graphique n° 2 : Structure des produits de gestion



Source : comptes des CDG. Les compétences obligatoires ont vocation à être financées par les « cotisations obligatoires ». Le socle de missions insécable est financé par une « cotisation additionnelle ». Les compétences facultatives sont financées soit par une « cotisation additionnelle » soit par un tarif conventionnel qui se retrouve dans les « autres produits de gestion ».

Ainsi l'un des CDG a beaucoup développé les missions facultatives, qui assurent désormais 90 % de ses recettes. Ce CDG a notamment constitué un important bloc insécable de missions facultatives financé par la cotisation additionnelle qui représente 9 % des recettes. La cotisation obligatoire en devient pour ainsi dire marginale (9 % des recettes).

À l'autre bout du spectre, le CDG qui a abandonné les missions facultatives hors du domaine des ressources humaines a vu la part des recettes de ces dernières passer de 42 % à 30 % sur la période contrôlée. Par conséquent les recettes provenant des missions obligatoires représentent 58 % des recettes de ce CDG.

Les trois autres CDG se trouvent dans des situations intermédiaires : la cotisation obligatoire y constitue entre le cinquième et le tiers des recettes. Au sein des recettes issues des missions facultatives la quasi-totalité provient de la facturation par tarif : l'un des CDG explique en effet que ce mode de financement permet plus facilement de calculer le coût des missions que la cotisation additionnelle.

3. Les charges de gestion

La structure des charges à l'inverse est relativement semblable d'un CDG à l'autre puisque les charges de personnel en constituent la part prépondérante : jamais moins des deux tiers et jusqu'à plus de 90 %. Les missions assurées par les CDG reposent en effet pour l'essentiel sur le facteur des ressources humaines.

L'écart entre CDG est dû principalement au poids de la mise à disposition de personnels, mission facultative qui se traduit par des charges supplémentaires mais des produits à due proportion.

Majoritairement liées à l'exercice direct des missions et donc à des recettes correspondantes, les charges évoluent dans le même sens que les produits mais en partie seulement : tandis que

certains CDG dégagent un excédent, d'autres connaissent un effet ciseaux, qui est parfois choisi.

4. La capacité d'autofinancement

La capacité d'autofinancement (CAF), excédent des produits sur les charges, apparaît très variable pour des organismes où ceux-ci sont aussi directement liés à l'activité.

Pour quatre des cinq CDG normands, la CAF est positive sur l'ensemble de la période, parfois faiblement, parfois très nettement.

Il convient de distinguer le cas particulier de la démarche de l'un des CDG qui a mis fin aux missions hors champ des ressources humaines. Dans ce cas, la diminution de sa CAF entre 2018 et 2021 résulte d'une stratégie délibérée et pilotée (cf. infra) et provient avant tout de la diminution volontaire des produits, les charges étant maîtrisées. La CAF retrouve un niveau satisfaisant en 2022.

Il en va de même, dans une moindre mesure, pour un autre CDG qui, parti d'une CAF très élevée, a choisi de diminuer son taux de cotisation obligatoire jusqu'en 2020. Cette trajectoire aboutit à une CAF négative. Là encore, ce mouvement mené à son terme, la CAF redevient positive.

Si une CAF raisonnable permet de soutenir le fonds de roulement et d'assurer le renouvellement courant sur ses fonds propres, il convient toutefois de relativiser l'utilité pour un CDG de dégager une CAF importante, dans la mesure où la nature même des missions exercées recourt avant tout à de la main d'œuvre et n'appelle pas de gros investissements.

En outre trois des cinq CDG normands ont engagé d'importantes opérations d'investissement dans les années précédant les périodes contrôlées par la chambre, si bien que leurs besoins d'investissement sont désormais réduits.

Les opérations menées l'ont été avec un endettement minime ou nul, si bien que les CDG normands n'ont aucune ou quasiment aucune dette en cours.

Or la CAF est destinée à financer des investissements futurs et/ou à rembourser la dette ayant financé des investissements passés. Au-delà du financement de l'investissement courant, l'essentiel de la CAF dégagée par les CDG alimente la trésorerie, faute d'autre utilisation.

5. La trésorerie

Pour la plupart des CDG l'accumulation d'excédents sur plusieurs années aboutit à une thésaurisation.

La trésorerie de l'un des CDG est même pléthorique puisqu'elle équivaut à plus d'une année de charges courantes (15 mois).

Confronté lui aussi à une trésorerie de près de 200 jours, trop abondante au regard de ses besoins, un autre CDG a d'ailleurs fait de lui-même ce constat et entrepris de la réduire avec l'objectif de ramener sa trésorerie autour d'1 M€ puis de la stabiliser.

Par contre, l'un des CDG avait vu sa trésorerie descendre jusqu'à 11 jours de charges courantes en début de période (sachant qu'un ratio de 30 à 90 jours est jugé approprié par la chambre régionale des comptes). L'augmentation de sa trésorerie relève dans son cas d'une bonne gestion qui lui permet sur la période de revenir à un niveau acceptable et de ne plus recourir à la ligne de trésorerie qu'il avait souscrite.

6. L'adéquation des taux de cotisation

Une éventuelle situation d'accumulation de trésorerie peut remettre en question le niveau des taux des cotisations.

Ainsi un CDG dont la trésorerie a constamment augmenté sur la période sous revue pour atteindre plus de quatre mois de charges courantes a-t-il constamment voté le taux plafond de 0,8 % de la masse salariale des agents affiliés pour la cotisation obligatoire et maintenu le taux

de sa cotisation additionnelle à 0,5 %, qui est la plus élevée des CDG normands. Il pourrait être considéré comme en situation de surfinancement.

C'est d'ailleurs ce constat de surfinancement qui a amené un autre CDG dont la trésorerie était la plus abondante à diminuer son taux de cotisation obligatoire de 0,8 % à 0,6 %, mais l'effet sur l'évolution des produits et donc in fine du niveau de trésorerie demeure encore discret.

À l'inverse, celui des CDG dont la trésorerie était notoirement faible en début de période a dû mobiliser la cotisation additionnelle qui passe de 0,2 % en début de période à 0,35 % en fin de période pour rétablir sa situation en termes de trésorerie. En effet la cotisation obligatoire avait déjà atteint le maximum de 0,8 %.

Le cas de figure le moins favorable demeure celui d'un des cinq CDG qui malgré une augmentation continue de son taux de cotisation obligatoire jusqu'à atteindre le taux plafond en 2022, voit ses produits croître moins vite que ses charges.

Il bénéficie certes lui aussi d'un report du résultat cumulé des exercices antérieurs de fonctionnement qui s'est maintenu à un niveau élevé (2,88 M€ en 2017 et 2,76 M€ en 2022), ce qui explique son abondante trésorerie.

Mais sa marge de manœuvre à l'avenir apparaît réduite puisque le taux de cotisation obligatoire atteint déjà le plafond autorisé.

Il ne lève certes aucune cotisation additionnelle, mais la chambre ne saurait qualifier celle-ci de marge de manœuvre. En effet, l'instauration d'une cotisation additionnelle implique de développer une offre de service en contrepartie (ou, pour des missions existantes, de substituer un financement par cotisation à un financement par tarif), et les gains éventuels de recettes supposent que ces nouvelles missions soient excédentaires et/ou génèrent des économies d'échelle sur l'ensemble des missions. De plus, ce sont les collectivités affiliées qui décident de recourir ou non aux missions ainsi financées et donc d'acquitter ou non la cotisation

additionnelle. Il en va de même de la cotisation pour le socle commun.

B. Des moyens proportionnés aux missions

Ces moyens financiers disponibles financent directement les missions, et donc en premier lieu les moyens humains mais aussi les moyens matériels et en équipement.

1. Des moyens matériels suffisants mais dont la maîtrise reste perfectible

Les dépenses d'investissement sont globalement faibles sur la période, en particulier pour les exercices les plus récents.

Cela s'explique par le fait que trois des cinq CDG normands ont entrepris de rénover entièrement ou de reconstruire leur siège dans les années précédentes.

Ainsi le siège de l'un des CDG a fait l'objet de travaux majeurs de transformation et d'extension en 2016, avec des dépenses complémentaires (solde de l'extension, transformation du garage en local syndical et renouvellement de matériel, de brevets informatiques ou d'équipement) menées de 2017 à 2022, pour un montant de près de 320 000 €, dont 233 000 € d'achats de matériels.

Si ce CDG a eu recours à l'emprunt pour financer cette rénovation, tel n'est pas le cas de deux autres CDG qui ont reconstruit leur siège respectif grâce à la vente de leurs anciens locaux et à la mobilisation de leurs fonds propres, avec un apport marginal de subventions pour l'un d'entre eux.

Ces montages financiers soulignent l'importance des excédents accumulés, et donc le surfinancement.

Ces trois CDG bénéficient désormais d'un outil de production renouvelé, et ne feront pas face à des besoins d'investissement majeurs dans les années à venir.

À l'inverse le CDG qui a opté pour une trajectoire de minimisation des coûts pour ses affiliés a fait le choix de conserver son siège, comptablement amorti, et d'investir dans l'amélioration de ses performances énergétiques.

Les investissements sur la période contrôlée se sont concentrés pour la plupart des CDG sur l'acquisition de matériel informatique, notamment après la crise sanitaire pour développer le télétravail, et de véhicules.

Les cinq CDG normands disposent donc des moyens matériels et immobiliers nécessaires à l'accomplissement de leurs missions.

En revanche les outils permettant de suivre ce patrimoine font fréquemment défaut.

Trois des cinq CDG normands ne disposent que d'un d'inventaire physique sommaire et incomplet, voire inexistant, et leur inventaire comptable présente des discordances avec celui du comptable public.

Un CDG a entrepris en 2022 des travaux de rapprochement avec l'état de l'actif du comptable public, et un autre a commencé cette opération.

Si les CDG disposent du patrimoine nécessaire à leurs missions, ils ne le connaissent pas suffisamment sur le plan comptable.

2. Les moyens humains : les effectifs propres des CDG

Les effectifs employés en propre représentent moins de la moitié des dépenses de personnel¹⁷.

De ce point de vue, quatre des cinq CDG normands, avec des effectifs propres compris entre 26 et 36 ETP, relèvent, de la catégorie des CDG de taille modeste, dont les effectifs sont situés sous la moyenne nationale des CDG¹⁸ qui s'établit à 50 agents. Un seul CDG se détache nettement avec un effectif propre de plus de 80 ETP. Un seul CDG, dans le cadre de sa trajectoire d'abandon des missions facultatives ne ressortant pas des ressources humaines, a vu ses effectifs diminuer, à un rythme d'ailleurs soutenu. Selon lui cette évolution a reposé sur une montée en compétence des agents, une politique active de dématérialisation et une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. De ce fait, le ratio d'agents affiliés par ETP a augmenté de près de 40 %, passant de 302 à 417.

Les effectifs du CDG qui a le plus développé son offre ont progressé à un rythme tout aussi soutenu pour assurer le développement des compétences, ce qui s'est traduit par un ratio d'agents affiliés par ETP en nette diminution, passant de 224 à 168.

Pour les autres CDG l'évolution tient davantage, voire exclusivement, à l'évolution du nombre d'agents affiliés. Leur ratio d'agents affiliés reste stable sur la période contrôlée, mais à des niveaux très variables, de moins de 200 à 400. Cette stagnation indique une reconduction de l'offre existante.

¹⁷ Le reste des dépenses de personnels correspond aux agents employés au titre de la mission facultative d'intérim territorial.

3. Une maîtrise du cadre stratégique des ressources humaines à améliorer

Puisque les ressources humaines constituent le cœur de métier des CDG, certains pans de la gestion interne des ressources humaines coïncident avec l'exercice des missions. C'est particulièrement le cas des documents stratégique en matière de ressources humaines, dont la maîtrise par les CDG suscite quelques interrogations.

Depuis la loi n° 2019-828 du 6 août 2019, la stratégie en matière de ressources humaines doit être formalisée au sein de lignes directrices de gestion (LDG), qui se composent de deux volets. Le premier détermine la stratégie de pilotage des ressources humaines notamment en matière de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC). Le second définit les orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours.

Il entre dans le rôle du président de chaque centre de gestion de définir des LDG pour la promotion interne des collectivités affiliées, obligation dont les CDG normands se sont acquittés.

Ces LDG doivent définir les modalités de prise en compte de la valeur professionnelle et des acquis de l'expérience professionnelle de l'agent, notamment pour la promotion au choix ; elles participent donc du principe d'égal accès aux emplois publics¹⁹.

À ce titre, les LDG élaborées par l'un des CDG pour ses affiliés introduisent une disposition discutable : pour la promotion au choix vers les catégories A et B est instaurée une cotation spécifique de +1 point pour l'exercice d'un mandat syndical alors que toutes les autres activités apportent également un point supplémentaire mais pour l'ensemble d'entre

¹⁸ Source : enquête globale 2018 de la Fédération nationale des centres de gestion (FNCDG).

¹⁹ Article 6 de la déclaration du 26/08/1789 des droits de l'Homme et du citoyen.

elles. Ce déséquilibre est de nature à créer une inégalité de traitement entre les agents.

Les LDG doivent d'ailleurs permettre de vérifier cette égalité de traitement, en particulier l'égalité entre les femmes et les hommes dans les procédures de promotions²⁰. À ce titre, elles doivent prévoir de renseigner la part respective des femmes et des hommes parmi les agents promouvables.

Les LDG d'un autre CDG pour ses propres agents éludaient cette question au moment du contrôle de la chambre. Depuis lors, elles ont été mises en conformité.

Dans un troisième cas, les LDG à destination des affiliés n'y satisfont toujours pas. Elles se révèlent cependant bien plus précises quant aux critères de promotion que ses LDG internes. Ces dernières, jusqu'en 2024, définissaient des critères identiques présidant aussi bien à

l'avancement de grade qu'à la promotion, et identiques également aux catégories A, B et C. Ni quantifiés ni même hiérarchisés, ces critères à l'évidence ne répondaient pas aux attendus du décret n° 2019-1265 du 29 novembre 2019 précité.

Les LDG élaborées pour les affiliés, de bonne qualité, inspireraient utilement les LDG internes.

La même problématique s'est retrouvée dans le domaine de la prévention des risques professionnels. Sur les trois CDG où ce point a été contrôlé²¹ la mise à jour annuelle du DUERP a été omise. Parfois, c'est le DUERP lui-même qui n'a été élaboré qu'à une date très récente alors que ce document est obligatoire depuis 2001. L'un d'eux y a remédié depuis. Cette lacune étonne d'autant plus que deux de ces trois CDG offrent une prestation d'élaboration de DUERP à leurs affiliés.

5 – LES CDG ONT RAREMENT FORMALISÉ LEUR STRATÉGIE ET MANQUENT D'OUTILS D'AIDE A LA DÉCISION

A. Deux CDG se sont dotés de stratégies volontaristes très différentes l'une de l'autre mais toutes deux viables et cohérentes

L'enrichissement considérable et continu du champ des missions ouvertes aux CDG leur a laissé une importante marge de manœuvre dont ces derniers se sont emparés.

Mais tous les CDG normands n'ont pas bâti une stratégie de développement, articulée et pérenne, pour soutenir leur évolution.

²⁰ Article 19 du décret visent à assurer l'égalité entre les femmes et les hommes dans les procédures de promotions – II 2°.

²¹ Les deux autres CDG n'ont pas fait l'objet d'un contrôle sur ce point.

Trois des cinq CDG normands ne se sont pas dotés d'un projet d'établissement.

L'un d'eux le justifie par le fait que ses missions sont strictement délimitées par la loi et qu'il élabore d'autres documents pouvant, selon lui, prendre un caractère prospectif (débat d'orientation budgétaire, LDG, catalogue des missions...).

Un autre projette de s'en doter un jour par le biais d'un projet d'établissement à venir.

Ces CDG suivent donc un développement au fil de l'eau, voire reconduisent l'existant.

De fait, seuls deux CDG ont élaboré sur la période examinée un projet stratégique, reposant d'ailleurs sur des options différentes.

1. Une stratégie de rationalisation

Pour l'un des CDG, la trajectoire de réduction de sa trésorerie vue précédemment, s'inscrit en réalité dans un projet de direction défini pour la période 2014-2020 et adopté lors du vote du budget primitif de 2015.

Il prévoyait de recentrer l'activité vers les missions en lien avec les ressources humaines. Quelques missions facultatives, jugées sans rapport avec le domaine de référence du CDG, ont été abandonnées, tandis que les modalités de gestion d'autres missions ont été revues, et les moyens humains et financiers à y consacrer ont été recalibrés.

Ce CDG a développé en parallèle de nouvelles missions facultatives, notamment dans le domaine de la santé au travail et des risques professionnels, opérant ainsi une priorisation de ces missions facultatives.

Il s'agissait également de former les agents pour permettre une professionnalisation accrue et mettre en œuvre une dématérialisation poussée.

Ce faisant ce CDG ambitionnait de maîtriser les dépenses tant en fonctionnement qu'en investissement et de limiter l'effort financier des collectivités affiliées, donc les recettes.

Ce projet, prolongé en 2020, a été globalement mis en œuvre et a atteint ses objectifs.

Ce CDG n'a depuis lors pas adopté de nouveau projet stratégique, préférant confirmer l'orientation choisie et stabiliser le fonds de roulement et la trésorerie.

Cette stratégie a pour vocation d'améliorer le service rendu sur le domaine des ressources humaines et de minimiser les coûts pour les affiliés.

2. Une stratégie de développement

Une autre stratégie a été retenue par un second CDG.

Son projet d'établissement, adopté en 2021, se fonde sur les spécificités du ressort, qu'il caractérise ainsi : il s'agit d'un département vaste, au chef-lieu excentré, avec de réels problèmes de mobilité et dont les trois quarts des communes emploient moins de cinq agents.

L'accent est en conséquence mis sur le rôle primordial des secrétaires de mairie qu'il convient d'accompagner, et la nécessaire mise en réseau et animation de celui-ci pour parer l'isolement.

Cinq actions prioritaires ont été arrêtées :

- renforcer le rôle d'observatoire par l'analyse des données des collectivités et celles issues des activités propres du CDG ;
- construire un réseau départemental des directeurs généraux des services (DGS) et des directeurs des ressources humaines (DRH) ;
- former les agents des petites collectivités affiliées (notamment les secrétaires de mairie) et les accompagner pour prévenir les difficultés ;
- mieux transmettre l'information aux gestionnaires dans le cadre d'ateliers ;
- développer une présence sur le terrain et une offre de proximité.

Il s'y est progressivement ajoutée une préoccupation relative à la santé au travail. Le

CDG concerné justifie cette évolution par le vieillissement des agents territoriaux, qui fait du maintien de l'employabilité une priorité.

Il s'agit donc là d'une stratégie qui vise à proposer une continuité de services en articulant missions obligatoires et missions facultatives.

Ainsi, au titre de ses actions de promotion et de formation, ledit CDG organise en partenariat avec l'université de Caen une licence professionnelle « administration territoriale » délocalisée au chef-lieu du département. Les titulaires de ce diplôme sont fréquemment recrutés ensuite par le CDG comme agents non permanents ou au titre du service d'intérim territorial, puis sont éventuellement formés au métier de secrétaire de mairie.

De même, une petite commune dont la secrétaire de mairie part en retraite peut solliciter la mise à disposition d'un nouvel agent par le service d'intérim. Il est formé par tutorat à sa prise de poste, et accompagné par le service d'archivage pour améliorer l'organisation, tout en recourant à la mission dite « d'urgence paie » pour parer au plus pressé.

3. La déclinaison opérationnelle et pluriannuelle des projets stratégiques

Les deux CDG à s'être doté d'une stratégie présentent des caractéristiques assez différentes mais ont pour point commun de couvrir dans leurs affiliés 70 % des effectifs territoriaux, soit les taux les plus élevés de Normandie.

Le projet stratégique du premier peut être qualifié de plus mature dans sa déclinaison, dans la mesure où il s'est traduit par des documents opérationnels.

Ce CDG a ainsi mis en place depuis 2016 une GPEEC, actualisée chaque année afin d'anticiper les départs en retraite, les remplacements et les actions de transfert des compétences. Il mène également des enquêtes de satisfaction auprès des affiliés.

À l'inverse, le second CDG a moins formalisé ses documents opérationnels alors que le projet d'établissement prévoit le développement d'axes nouveaux ou la diversification d'axes existants. La mise en œuvre de son projet stratégique en termes de recrutement, de transformation de postes ou de programme de formation n'a pas été déclinée. De ce fait, ce CDG n'a guère développé de GPEEC.

Toutefois le pôle « santé au travail » a développé un plan de formation très complet qui comporte un aspect réellement prospectif car il recense l'offre de formation pertinente et apparie ces différentes formations aux agents ciblés.

Ce CDG souhaite désormais étendre cette démarche aux autres pôles. De fait, depuis 2025 le projet d'établissement a été complété d'un projet d'administration et de projets de services. Quant à la satisfaction des principaux destinataires de sa stratégie de développement, le CDG a mis en place en 2023 des questionnaires ou des sondages.

La différence d'ancienneté de ces deux projets stratégiques s'assortit donc d'une différence d'outillage dans la conduite du projet, au moins jusqu'à une période très récente.

4. L'impact financier des stratégies retenues

La chambre régionale des comptes a observé les recettes d'activité moyenne par agent affilié pour chacun des cinq CDG normands. Pour les collectivités territoriales et leurs établissements publics, elles représentent le coût d'accès aux services offerts.

S'agissant des deux CDG dotés de projets stratégiques, s'ils sont aussi légitimes l'un que l'autre, ils se traduisent par un coût très inégal pour les affiliés, qui varie dans un rapport d'un à sept. Ce coût a bien sûr pour contrepartie le bénéfice plus ou moins important de missions facultatives, que les collectivités affiliées n'ont plus à assurer elles-mêmes.

Le CDG qui mène une stratégie de développement se singularise par une sorte de tarification incitative pour certaines missions. Il se distingue en effet par son importante cotisation additionnelle, qui donne droit à un bloc de missions et reste due quel que soit le niveau de recours effectif à ce bloc. Les recettes d'activité moyennes par agent affilié y atteignent 1 764 €. La stratégie de développement amène le CDG qui la porte à identifier des besoins pour développer une offre complémentaire et des recettes supplémentaires aux cotisations obligatoires.

La stratégie de rationalisation de l'autre CDG le conduit à réduire ses coûts pour se recentrer sur les missions dans le domaine des ressources humaines. De fait, les recettes moyennes par agent affilié ne dépassent pas 255 €.

Ces deux stratégies sont très différentes. Mais elles se traduisent toutes les deux par un diagnostic du service attendu et un pilotage de la trajectoire financière pour en assurer la soutenabilité et cherchent donc à maîtriser le risque financier.

B. Le financement des missions

1. Le principe d'autofinancement des missions

Il ne suffit toutefois pas de jouir d'une bonne santé financière pour appuyer le développement de l'offre. En effet, compte tenu des dispositions du CGFP, toute nouvelle mission devrait s'autofinancer dès son lancement.

Les articles L. 452-25 et suivants du CGFP disposent que les missions obligatoires sont financées par la cotisation obligatoire.

Les missions facultatives le sont soit par la cotisation additionnelle, soit par un tarif fixé par convention.

5. Des décisions stratégiques inévitables pour redresser des perspectives financières défavorables

La situation financière des deux CDG dotés d'une stratégie explicite et formalisée n'inspire donc aucune inquiétude.

Pour autant, deux des trois autres CDG qui en sont dépourvus bénéficient d'une situation financière pareillement favorable.

En revanche la situation financière de l'un de ces trois CDG préoccupait davantage la chambre au moment de son contrôle qui portait sur les années 2017 à 2022. La prospective budgétaire et financière qu'elle a réalisé pendant son contrôle anticipait une situation financière structurellement déficitaire sur la période 2023 à 2028.

Dès lors, la chambre a engagé ce CDG à mener une réflexion sur sa trajectoire et à déterminer une stratégie compatible avec des perspectives financières contraintes. Toutefois, cette analyse n'est pas partagée par ce CDG qui estime que des actions correctives ont été apportées.

En d'autres termes les ressources ne sont pas fongibles et les financements croisés sont proscrits. Qu'il s'agisse du bloc des missions obligatoires, de celui des missions facultatives incluses dans la cotisation additionnelle ou de chaque mission facultative financée par un tarif, chacun doit s'équilibrer indépendamment des autres.

Dans les faits, la chambre a observé pendant ses contrôles que tous les CDG normands recourent au financement croisé, dont les flux révèlent des choix stratégiques implicites.

2. Financement croisé entre missions obligatoires et missions facultatives

Au sein de deux CDG la cotisation obligatoire finance aussi les missions facultatives, notamment parce que les charges de structure sont supportées par la seule cotisation obligatoire. Il s'agit là d'un choix délibéré.

Dans un cas, le tarif des missions facultatives est inférieur pour les affiliés (qui acquittent la cotisation obligatoire) à celui qui s'applique aux non-affiliés (qui ne sont pas soumis à la cotisation obligatoire).

Pour ce CDG, il s'agit de ne pas facturer au coût réel les missions facultatives tarifées et d'établir un tarif volontairement inférieur au prix de revient pour favoriser le recours à ces missions, notamment pour les affiliés aux capacités financières limitées. D'après ce CDG, la tarification au coût réel entraînerait une augmentation de 20 % des tarifs pour les affiliés²². Il souhaite explicitement que ses missions facultatives restent accessibles aux collectivités dont les ressources sont limitées. C'est donc l'ensemble des affiliés obligatoires qui finance les souscripteurs de missions facultatives.

Dans l'autre cas, le projet d'établissement expose sans fard que les tarifs des missions facultatives sont construits pour ne pas couvrir les frais de fonctionnement et être équilibrés par la cotisation obligatoire. L'enjeu, pour ce CDG est que son offre demeure accessible aux petites collectivités. Par exemple le coût réel de la mission d'archivage avait été estimé à 256 € par jour en 2015 mais le tarif a été limité à 220 €, puis 230 € en 2022 afin d'éviter de trop gros devis pour les petites communes ; le reliquat étant pris en charge par la cotisation obligatoire.

²² De fait les missions tarifées exercées au bénéfice des seuls affiliés accusent en comptabilité analytique un déficit de 235 000 € en 2019, 698 000 € en 2020 – année exceptionnelle en raison de la crise sanitaire, et 353 000 € en 2021.

Un troisième CDG présente la configuration inverse, où les missions facultatives, excédentaires, financent les missions obligatoires déficitaires. En d'autres termes, les versements excédentaires des seuls cotisants additionnels bénéficient à l'ensemble des cotisants obligatoires.

Là encore le transfert est intentionnel et assumé : le retour à un excédent en 2022 s'opère grâce à la hausse de la cotisation additionnelle qui vient compenser le déficit des missions obligatoires, et le projet de bilan à mi-mandat du projet stratégique confirme la perspective de stabilisation des soldes des missions en s'appuyant sur les cotisations additionnelles.

Ledit CDG estime ce transfert sans conséquence au motif que les affiliés seraient les mêmes, ce qui n'a rien d'une évidence puisque les missions facultatives sont, comme leur nom l'indique, au libre choix des affiliés.

3. Financement croisé entre missions facultatives

D'autres modalités de fongibilité irrégulière se font jour entre missions facultatives.

Dans un CDG les missions facultatives, toutes financées par tarif, sont déficitaires lorsqu'elles sont assurées au bénéfice des non-affiliés²³ mais bénéficiaires quand elles le sont pour les affiliés : ce sont donc les seconds qui supportent en partie les charges engagées au profit des premiers.

Il arrive occasionnellement qu'une mission facultative soit financée à la fois par cotisation et par tarif, alors que la loi n'ouvre pas la possibilité d'un financement mixte, à l'instar des missions de

²³ Le déficit est modeste en montant : le CDG concerné l'estime en moyenne 30 500 € par an entre 2017. Mais il est très important en pourcentage, puisque les charges représentent le double des produits.

médiation préalable²⁴ ou de référent signalement²⁵ d'un autre CDG. L'adhésion à ces prestations est dite « gratuite », donc financée *in fine* par la cotisation et l'intervention est facturée. Les cotisants obligatoires mais aussi additionnels financent donc en partie les affiliés qui souscrivent par convention à ces missions.

Enfin, ce même CDG a souhaité depuis 2023 mettre en place une forme de péréquation au sein même d'une mission facultative, la confection de fiches de paie à façon.

L'objectif est toujours d'assurer son accessibilité aux collectivités à faibles moyens financiers, en instaurant un tarif progressif, croissant en fonction du volume à traiter. Ce sont alors les « gros » souscripteurs qui financent les « petits ». Ce CDG fait valoir que cette politique tarifaire permet d'atteindre et maintenir un volume d'activité synonyme d'économies d'échelles en limitant les effets d'éviction des collectivités.

4. Le difficile autofinancement des missions nouvelles

L'obligation d'autofinancement pose néanmoins la problématique de l'équilibre financier d'une mission facultative en phase de lancement, compte tenu du temps et des moyens nécessaires pour promouvoir ladite mission et susciter puis pérenniser la demande.

De fait, le lancement d'une nouvelle prestation à un niveau de qualité permettant son développement engage principalement des coûts fixes qui ne peuvent être financés initialement par la ressource variable que constitue la cotisation ou le tarif, acquittés par les seules collectivités adhérentes. La latence entre cette période de lancement et le régime de croisière permettant l'équilibre implique de trouver d'autres sources de financement.

La question est particulièrement importante pour une structure qui a entrepris d'élargir son offre de service, à l'instar de ce CDG qui mène une stratégie de développement.

C. Des outils d'analyse et de prospective insuffisants

1. La comptabilité analytique reste encore embryonnaire dans plusieurs CDG

Quoi qu'il en soit, la détermination des coûts conjoncturels de lancement suppose une comptabilité analytique précise et exhaustive, que l'interdiction du financement croisé posée

par les articles L. 452-26, L. 452-28 et L. 452-30 du CGFP rend obligatoire²⁶.

Or la plupart des CDG normands ne dispose pas d'un tel outil.

Au moment des contrôles de la chambre, un seul disposait d'une comptabilité analytique permettant de répondre aux exigences de la

²⁴ La médiation préalable intervient en cas de conflit entre la collectivité et l'agent sur les sujets liés à sa carrière au sens large. Ce dernier doit obligatoirement saisir le médiateur avant de faire un recours devant le tribunal administratif.

²⁵ Le référent signalement accompagne les agents s'estimant victimes de violence (violences physiques, menaces, harcèlement moral ou sexuel, discriminations, ...) pour les orienter et les protéger.

²⁶ Ce que rappelait déjà le rapport public annuel 2015 de la Cour des comptes (p 362) : « L'affectation des ressources aux missions implique la mise en place d'une comptabilité analytique, afin d'éviter des financements croisés et de respecter le principe d'autofinancement des missions facultatives et des prestations de services ».

réglementation. Dans les autres CDG, la portée de la comptabilité analytique était limitée faute d'imputer la totalité des charges et/ou des produits à chaque périmètre de mission. Dans certains cas existait des voire incohérente incohérences et au pire une inexistence pour certaines activités. Seule la mission obligatoire d'organisation des concours, parce qu'elle donne lieu à une facturation du coût par lauréat, repose sur une comptabilité analytique fiable et harmonisée entre CDG.

Les CDG ne peuvent donc, pour la plupart, garantir l'absence de financement croisé, ni même et plus fondamentalement déterminer si une mission est à l'équilibre, déficitaire ou bénéficiaire. Le pilotage stratégique s'opère donc pour partie à l'aveugle.

Depuis les contrôles de la chambre, certains CDG se sont emparés de ce levier d'aide à la décision, à l'instar de l'un d'entre eux qui s'est doté d'un module informatique de comptabilité analytique spécifiquement développé pour les CDG.

2. Le débat d'orientation budgétaire et le rapport d'orientation budgétaire sont de qualité inégale

La comptabilité analytique n'est au demeurant que l'un des outils d'aide à la décision qui fait défaut aux CDG et en particulier à leurs conseils d'administration respectifs.

Les CDG doivent tenir, avant le vote de leur budget, un débat d'orientation budgétaire²⁷ (DOB). Ce débat donne aux élus un cadre stratégique pour discuter des grandes lignes des choix budgétaires. Il s'appuie sur un rapport sur les orientations budgétaires (ROB) détaillant les engagements pluriannuels envisagés, la structure et la gestion de la dette, une présentation de la structure et de l'évolution des dépenses et des effectifs ainsi que diverses informations relatives aux ressources humaines. Pour quatre des

cinq CDG normands, assimilés à des communes d'au moins 80 000 habitants, le ROB doit également comporter un volet prospectif.

Ces ROB offrent néanmoins une perspective très inégale selon les CDG allant d'une situation où ce rapport relativement complet était fourni chaque année à l'assemblée à un cas où ce rapport était tout simplement absent.

Une prévision budgétaire globalement trop imprécise

En outre la discussion budgétaire peut se trouver biaisée par une qualité insuffisante des prévisions budgétaires.

En fonctionnement, les recettes sont généralement correctement évaluées. Mais il n'en va pas toujours de même s'agissant des dépenses.

Un seul des cinq CDG parvient régulièrement à un taux d'exécution de 90 % ou plus.

Si deux autres CDG voient leur taux d'exécution s'établir en moyenne entre 80 % et 90 %, celui-ci chute à 71 % en 2021 et 2022 pour le quatrième, et à 67 % pour le cinquième (même s'il s'agit là d'une légère amélioration par rapport à 2017).

La faible prévisibilité de certaines dépenses joue certes un rôle dans ces taux assez bas mais ne suffit pas à les expliquer.

Deux CDG retenaient une pratique consistant à budgéter des montants importants au titre des dépenses exceptionnelles qui ne sont quasiment pas exécutées : ces montants sans aucun rapport avec la réalité aboutissent à masquer l'importance de l'excédent reporté. Ce faisant, le conseil d'administration ne prend pas l'exacte mesure du surfinancement et n'en débat pas. Depuis lors l'un des deux CDG a mis fin à cette pratique : le budget primitif de 2025 est présenté

²⁷ Article 33 du décret n° 85-643 relatif aux centres de gestion, modifié par le décret n° 2020-554 du 11 mai 2020.

en suréquilibre, et les charges exceptionnelles sont évaluées avec sincérité.

Cette stratégie peut également expliquer les faibles taux d'exécution des dépenses d'investissement. Certes, celles-ci sont structurellement sujettes à une plus forte variabilité que les dépenses de fonctionnement mais les taux d'exécution apparaissent particulièrement faibles et en dégradation dans trois des cinq CDG normands.

3. La faiblesse du cadre pluriannuel

L'accumulation d'excédents reportés se justifierait si elle était destinée à financer des investissements futurs ou d'importantes charges à venir.

Encore faudrait-il évaluer ce besoin par un plan pluriannuel d'investissement, qui fait défaut à plusieurs CDG : quoique les volumes

d'investissement soient faibles, a fortiori depuis que plusieurs CDG ont rénové leur siège, un plan serait de nature à justifier une telle accumulation.

De même, d'éventuelles charges futures se constatent comptablement par une provision. Or plusieurs CDG n'en passent aucune.

Sans élément prospectif objectivé, les excédents reportés ressortent plutôt d'une thésaurisation. Ce phénomène revient à désactiver une part des ressources apportées par les collectivités puisque l'accumulation d'excédents n'influe ni la stratégie menée ni les taux de cotisations.

La chambre encourage donc les CDG à développer leurs outils pour s'assurer de l'équilibre financier des missions et mesurer les implications de leur stratégie, que celle-ci ait été expressément formalisée ou non.

GLOSSAIRE

CA	Conseil d'administration
CAF	Capacité d'autofinancement
CAP	Commission administrative paritaire
CCP	Commission consultative paritaire
CDG	Centre de gestion
CDI	Contrat à durée indéterminée
CGFP	Code général de la fonction publique
CRET	Conférence régionale de l'emploi territorial
CST	Comités sociaux territoriaux
DGS	Directeurs généraux des services
DOB	Débat d'orientation budgétaire
DRH	Directeurs des ressources humaines
DUERP	Document unique d'évaluation des risques professionnels
EPCI	Établissement public de coopération intercommunale
ETP	Équivalent temps plein
ETPT	Équivalent temps plein travaillé
FMPE	Fonctionnaires momentanément privés d'emploi
GPEEC	Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et compétences
LDG	Lignes directrices de gestion
RGPD	Règlement général sur la protection des données
RH	Ressources humaines
ROB	Rapport d'orientation budgétaire

RTT	(jour de) réduction du temps de travail
SDIS	Service départemental d'incendie et de secours
VPN	Réseau privé virtuel

RÉFÉRENCES

Contrôles réalisés par la chambre pour l'enquête régionale sur les CDG Normands

- Centre départemental de gestion de la fonction publique territoriale de la Seine Maritime.
- Centre départemental de gestion de la fonction publique territoriale de l'Eure.
- Centre départemental de gestion de la fonction publique territoriale du Calvados.
- Centre départemental de gestion de la fonction publique territoriale de l'Orne.
- Centre départemental de gestion de la fonction publique territoriale de la Manche.

RÉPONSE^(*) DE MONSIEUR JEAN-PIERRE SALLÈS

() Cette réponse jointe au rapport engage la seule responsabilité de son auteur, conformément aux dispositions de l'article L. 243-5 du code des juridictions financières.*

Jean-Pierre SALLES
7 rue du docteur Petit
61220 BRIOUZE

Madame la Présidente de la chambre régionale des Comptes/Normandie
21 rue Bouquet CS 11110
76174 ROUEN cedex



AGR 25-473

Briouze, le 4 décembre 2025

Madame la Présidente,

Après avoir pris connaissance du rapport thématique régional des CDG normands, je vous informe que je n'ai aucune observation à faire sur le dit- rapport très étoffé et précis.

Je vous prie d'agréer, Madame la Présidente, mes respectueuses salutations.

Jean-Pierre SALLES

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'JP SALLES', written over the printed name.

**RÉPONSE^(*) DE MONSIEUR CHRISTOPHE BOUILLON,
PRÉSIDENT DU CENTRE DE GESTION
DE LA SEINE-MARITIME**

() Cette réponse jointe au rapport engage la seule responsabilité de son auteur, conformément aux dispositions de l'article L. 243-5 du code des juridictions financières.*



Isneauville, le 15 DEC. 2025

Madame La Présidente
Chambre Régionale des Comptes
21 Rue Bouquet
CS 111110
76174 ROUEN CEDEX

Madame la Présidente,

▪ **OBJET :** Synthèse des observations définitives
Contrôle des 5 CDG Normands

▪ **SERVICE EMETTEUR :**
Direction générale

▪ **DOSSIER SUIVI PAR :**
Antoine AMELINE - Directeur

✉ isabelle.pailloux@cdg76.fr
☎ 02 35 59 41 52

• N°

000491

Vous avez bien voulu me faire parvenir le 28 novembre dernier la synthèse des observations définitives formulées lors des contrôles des cinq centres de gestion de la fonction publique territoriale de Normandie.

Je vous remercie de cette transmission. Le document produit par la chambre marque une évolution significative en regard du rapport provisoire que vous m'aviez transmis le 11 mars dernier.

Aussi, je vous informe que je n'éprouve pas la nécessité d'apporter une réponse à celui-ci.

Je vous prie d'agréer, Madame la Présidente, l'expression de mes respectueux hommages.

Le Président
Christophe BOUILLON

Le courrier doit être adressé à Monsieur le Président du Centre de Gestion.

Centre de Gestion de la Fonction Publique Territoriale de la Seine-Maritime

40 allée de la Roncée ISNEAUVILLE - CS 50072 - 76235 Bois-Guillaume cedex • Tél : 02 35 59 71 11 - Fax : 02 35 59 91 65



RÉPONSE^(*) DE MONSIEUR JEAN-CLAUDE WEISS

() Cette réponse jointe au rapport engage la seule responsabilité de son auteur, conformément aux dispositions de l'article L. 243-5 du code des juridictions financières*



Isneauville, le 17 décembre 2025

Madame La Présidente
Chambre Régionale des Comptes
21 Rue Bouquet
CS 111110

76174 ROUEN CEDEX

Madame la Présidente,

Vous avez bien voulu me faire parvenir le 28 novembre dernier la synthèse des observations définitives formulées lors des contrôles des cinq centres de gestion de la fonction publique territoriale de Normandie.

La période d'investigation de la chambre se situant en partie sous ma présidence, vous m'invitez si je le souhaite à répondre aux informations que contient le document.

Je vous remercie de votre sollicitude et vous informe que je n'ai pas de remarque particulière à vous transmettre.

Je vous prie d'agréer, Madame la Présidente, l'expression de mes respectueux hommages.

Jean-Claude WFISS

**RÉPONSE^(*) DE MADAME CHRISTINE LESOUÉF,
VICE-PRÉSIDENTE
DU CENTRE DE GESTION DE LA MANCHE**

() Cette réponse jointe au rapport engage la seule responsabilité de son auteur, conformément aux dispositions de l'article L. 243-5 du code des juridictions financières.*



AGR 2025-508

Le Président

À

Madame la Présidente de la
Chambre régionale des comptes
21, rue Bouquet
CS11110
76 174 ROUEN cedex

Objet : Rapport thématique régional – observations définitives

Dossier suivi par : Maguelonne ZAMOUTH

Saint-Lô, le 23 décembre 2025

Madame la Présidente,

J'accuse réception en date du 1^{er} décembre 2025 de la version définitive du rapport thématique régional de la Chambre régionale des comptes consécutif au contrôle des comptes et de la gestion des cinq Centres de gestion normands.

Dans ma réponse au rapport d'observations provisoires, je relevais l'hétérogénéité des contrôles réalisés par votre juridiction sur la gestion des cinq CDG normands. En effet, si les périodes contrôlées et les principales thématiques étudiées ont été relativement comparables, en revanche l'intensité des contrôles et le détail avec lequel les différents magistrats les ont exercés ont différé parfois assez nettement.

Le rapport de synthèse pose donc la question de la comparabilité des résultats des contrôles initiaux qui, à l'évidence, ont été conduits sur des matrices différentes selon les centres de gestion.

J'observe que la rédaction de la version définitive de la synthèse est plus prudente dans les comparaisons qu'elle expose et vous suis reconnaissant de cette évolution. J'invite néanmoins à une lecture prudente.

Je vous prie d'agréer, Madame la Présidente, l'expression de ma haute considération.

Pour le Président,
Et par délégation,
La Vice-Présidente,

Christine LESQUEF

CENTRE DE GESTION DE LA FONCTION PUBLIQUE DE LA MANCHE

119 rue Guillaume Ferrace CS12309 - 50009 Saint-Lô Cedex

Tel : 02 33 77 95 00 - Fax : 02 33 57 07 07 cdg@cdg50.fr - www.cdg50.fr

**RÉPONSE^(*) DE MONSIEUR HUBERT PICARD,
PRÉSIDENT DU CENTRE DE GESTION DU CALVADOS**

() Cette réponse jointe au rapport engage la seule responsabilité de son auteur, conformément aux dispositions de l'article L. 243-5 du code des juridictions financières.*

Le lundi 22 décembre 2025



AGR 2025-509

Madame la Présidente
Chambre régionale des comptes
Normandie
21, rue Bouquet
CS 11110
76174 ROUEN cedex

Objet : CDG normands - rapport thématique régional

L'AN n° 97A 20X 773 49603

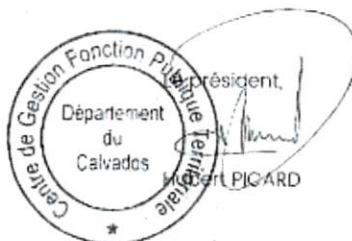
Madame la Présidente,

Par lettre recommandée avec accusé de réception datée du 28 novembre 2025 et reçue le 2 décembre 2025, vous m'avez transmis le rapport thématique régional, synthèse des observations définitives émises à l'issue des contrôles des cinq centres départementaux de gestion de la région Normandie pour les exercices 2017 et postérieurs.

Je tiens à vous adresser mes sincères remerciements pour la qualité de l'analyse réalisée ainsi que pour l'intégration, dans ce rapport, d'un certain nombre de remarques formulées lors de l'examen du rapport thématique provisoire.

Ce rapport, qui n'appelle pas de réponse particulière de ma part, constituera, sans nul doute, un outil précieux pour renforcer l'efficacité de notre action au service des communes et des établissements publics relevant de notre ressort.

Je vous prie d'agréer, Madame la Présidente, l'assurance de ma considération distinguée.



www.cdgl4.fr

CENTRE DE GESTION DU CALVADOS
2 Impasse Initialis - CS 20052
14202 Hérouville-Saint-Clair



Le présent rapport
est disponible sur le site internet
de la chambre régionale des comptes Normandie.

