

À Lannion, le 26 mai 2026

Madame la Présidente,
Mesdames et Messieurs les conseillers,

Nous avons pris connaissance avec une grande attention du rapport d'observations définitives établi par la Chambre régionale des comptes à l'issue du contrôle portant sur les exercices 2019 et suivants. Nous tenons tout d'abord à remercier la Chambre pour ses analyses ainsi que pour les échanges constructifs qui ont accompagné la procédure. Ce rapport constitue pour la Ville un outil de réflexion contribuant à l'amélioration continue de nos pratiques de gestion et de gouvernance.

Néanmoins, certaines des observations définitives appellent à notre sens, encore quelques précisions et compléments d'information, présentés dans la réponse ci-après. Ces éléments visent à replacer certaines décisions dans leur contexte, à expliciter les choix opérés au regard des contraintes locales, et à exposer les actions correctrices déjà engagées ou programmées.

Le Maire souhaite, à titre liminaire, rappeler **le rôle structurant d'une ville-centre** au sein de son bassin de vie et de son intercommunalité – ce qui a été repris dans votre rapport d'observations définitives. Celle-ci concentre les équipements, les services publics et les infrastructures culturelles, sportives, éducatives et administratives, au bénéfice non seulement de ses habitants, mais également de ceux des communes voisines.

Cette fonction génère des charges de centralité, c'est-à-dire des coûts supplémentaires liés à la fréquentation de ces équipements par des usagers extérieurs à la commune. Ces charges concernent notamment l'entretien de la voirie, la sécurité, les transports, la culture ou encore les équipements scolaires et sportifs. Ainsi, la ville-centre assume une mission d'attractivité et de service à l'échelle du territoire, mais supporte, en contrepartie, des dépenses supérieures à celles que justifierait sa seule population résidente.

Le Maire rappelle également la volonté politique constante de la municipalité de maintenir un **service public en régie directe, garant de la maîtrise des coûts et de la qualité du service rendu**. De nombreuses prestations (entretien de la voirie et des espaces verts, restauration scolaire, etc.) auraient pu être externalisées, mais auraient alors engendré des surcoûts liés aux marges et frais de gestion des prestataires privés.

Par ailleurs, l'équipe municipale s'est fortement investie, durant la période contrôlée, dans la **mise en œuvre de politiques publiques ambitieuses**, en cohérence avec certaines politiques publiques nationales : transition écologique, rénovation thermique du patrimoine, politique du logement, inclusion et handicap, participation citoyenne... Ces orientations ont nécessité un renforcement mesuré des moyens, notamment humains, à la hauteur des enjeux poursuivis.

Le Maire prend acte avec satisfaction du propos introductif de la Chambre, qui reconnaît dans sa synthèse que « **la fiabilité des comptes ne présente pas d'anomalies majeures** ».

En revanche, il regrette que le rapport définitif présente toujours une accumulation d'observations qu'il juge mineures, mais qui, considérées dans leur ensemble, peuvent amener le lecteur du présent rapport à douter de la fiabilité – pourtant établie – de nos comptes. Il déplore également certaines formulations et analyses de ce rapport, susceptibles de conduire à des conclusions incomplètes ou déséquilibrées, alors même que la collectivité agit avec rigueur, transparence et dans le respect de l'intérêt général. Il regrette en particulier certaines observations relatives à la gestion des ressources humaines, qu'il estime sévères, voire pour certaines contestables.

Dans un esprit de dialogue institutionnel constructif et d'amélioration continue, la collectivité demeure toutefois pleinement mobilisée pour poursuivre **la mise en œuvre des recommandations** formulées, dans la mesure de ses moyens et en cohérence avec ses priorités d'action : les développements qui suivent, indiquent la manière dont la commune souhaite répondre au rapport d'observations définitives de la Chambre et à ses 13 recommandations.

1. PRÉSENTATION DE LA COMMUNE

Recommandation n°1 : Établir l'état récapitulatif annuel relatif aux indemnités des élus, conformément à l'article L.2123-24-1-1 du CGCT, et le communiquer aux conseillers municipaux avant le vote du budget.

Monsieur le Maire entend se conformer avec la loi et communiquera aux conseillers municipaux l'état récapitulatif annuel mentionné au Code Général des Collectivités Territoriales (CGCT).

Recommandation n°2 : Mettre à jour le règlement intérieur au sujet des procès-verbaux des séances du conseil municipal, et des missions d'information et d'évaluation, et compléter ses dispositions relatives à la prévention des conflits d'intérêt.

En ce qui concerne les modifications apportées au contenu du procès-verbal de séance de conseil municipal par l'ordonnance 2021-1310 du 7 octobre 2021, il est à préciser que même si le règlement intérieur n'a pas été modifié en ce sens, les procès-verbaux de séance sont rédigés en prenant en compte les modifications apportées par l'ordonnance.

En ce qui concerne la prévention contre les conflits d'intérêt, la ville de Lannion a mis en œuvre une nouvelle action dès l'installation du conseil municipal issu des élections de mars 2026. Ainsi, chaque élu municipal a reçu et signé la charte de l'élu local lors de la séance d'installation du conseil municipal. Cette charte décrit les droits et devoirs prévus aux articles L.1111-13 et L.1111-14 du CGCT et mentionne l'existence du déontologue et les modalités de saisine.

La signature de la charte par chaque élu marque donc l'engagement pris par chaque élu d'en respecter les principes.

Le règlement intérieur présenté lors du conseil municipal du 6 juillet 2026 intégrera ces nouvelles dispositions, ainsi que celles relatives aux conditions de création et de fonctionnement d'une mission d'information et d'évaluation.

2. LA GESTION BUDGÉTAIRE ET LA FIABILITÉ DES COMPTES

Recommandation n°3 : Compléter le rapport d'orientation budgétaire en y incluant l'ensemble des éléments prévus par les articles L.2312-1 et D.2312-3 du CGCT.

La critique finale sur le fait que le rapport d'orientation budgétaire (ROB) semble incomplet et que l'information des conseillers municipaux n'est pas satisfaisante au regard de la législation est une mise en cause jugée particulièrement forte et ne correspond pas à la connaissance que nous pouvons avoir de la jurisprudence sur le sujet.

Le Rapport d'Orientations Budgétaires veillera toutefois, à mieux mettre en avant les éléments critiqués par la Chambre pour respecter un formalisme plus adéquat avec ses attentes. C'est déjà le cas avec le Rapport d'Orientations Budgétaire 2026 qui, à partir du rapport provisoire, a été enrichi sur la partie ressources humaines.

Pour autant, la commune continue à maintenir que le Plan Pluriannuel d'Investissement (PPI) reste un document de pilotage politique qui n'a pas vocation à devenir opposable. Néanmoins, chaque année, le ROB s'attachera à reprendre les éléments du PPI déjà engagés ou à venir dans l'exercice, pour en indiquer l'avancée et les perspectives.

Le déploiement en 2026 des Autorisations de Programme et Crédits de Paiement (AP/CP) complètera le dispositif pour une parfaite information des élus. Pour autant, celle-ci est assurée depuis plusieurs années, par la présentation pluriannuelle des opérations engagées lors du vote du Budget Primitif.

La Chambre déplore le manque d'information relative aux budgets annexes dans le ROB en indiquant que certains budgets annexes représentent des enjeux financiers importants pour la commune. Pour la plupart, il s'agit d'opérations de lotissements pour lesquelles le ROB indique l'état d'avancement des projets ou des activités entrant dans le champ concurrentiel pour lesquelles une gestion en budgets autonomes est nécessaire. Seule l'opération des « Hauts de Penn Ar Stank » – opération d'aménagement importante – présente un véritable enjeu. Cette opération a fait l'objet de nombreux débats au sein du conseil municipal et l'avancement de son financement est rappelé chaque année au sein du ROB.

Recommandation n°4 : Ouvrir un compte au Trésor pour chaque Budget Annexe (BA) à caractère industriel et commercial.

Le Maire suivra la recommandation pour l'ouverture d'un compte au Trésor pour les budgets annexes à caractère industriel et commercial et demandera la fermeture du compte demandée par le Service Gestion Comptable pour le budget annexe « Revitalisation du Centre-ville ».

La commune souhaite mener au second semestre 2026 une refonte complète de ses budgets gérés suivant l'instruction comptable M4.

Concernant les budgets « lotissements », le mécanisme d'un emprunt relais sur 3 ans avec remboursement *in fine* et remboursements anticipés au fur et à mesure des ventes continue d'être privilégié pour une prise en compte raisonnable des coûts portés par le budget principal et une juste prise en compte du coût de portage par les opérations concernées.

Recommandation n°5 : Comptabiliser, au niveau budgétaire, les travaux effectués en régie.

Le Maire prend note de la demande formulée par la Chambre pour la comptabilisation au niveau budgétaire des travaux en régie. Cependant, les volumes qui seront comptabilisés ne saurait être de la même ampleur que ceux préexistants avant l'automatisation du fonds de compensation pour TVA pour ne pas pénaliser la commune sur cette ressource.

Recommandation n°6 : Renseigner l'ensemble des annexes aux comptes administratifs.

Le Maire est surpris de cette recommandation alors que la Chambre note dans son rapport que : « les annexes produites sont généralement renseignées de **manière très complète** ».

Toutefois, les services de la ville veilleront à améliorer les 3 points de détail soulevés par la Chambre sur les annexes des comptes administratifs.

3. UNE GESTION FINANCIÈRE PRUDENTE MAIS DES MARGES DE MANŒUVRE LIMITÉES PAR LE POIDS DES CHARGES DE PERSONNEL

La Chambre met en avant un besoin d'emprunt supplémentaire pour consolider les investissements à long terme. Le Maire tient à souligner qu'il se félicite de ne pas avoir eu à solliciter d'emprunt en 2023, période où les taux d'intérêt ont été plus élevés : l'usage du fonds de roulement a été judicieux.

Le maintien en zone négative du fonds de roulement tient au calendrier du mandat où les travaux les plus coûteux sont en cours d'achèvement alors que leurs financements peuvent tarder à se matérialiser : les restes-à-réaliser des subventions à recevoir (chapitre 13 enregistrant les subventions notifiées à la commune) se sont accumulés passant de 1,2 M€ en 2021 à 3,5 M€ en 2024.

Par ailleurs, le besoin en fonds de roulement des opérations sous mandat a connu une croissance sur la période impactant le fonds de roulement de la commune que ce soit la Gestion des Eaux Pluviales Urbaines (GEPU) ou les opérations de voirie pour le compte du Département.

La régularisation de ces opérations en fin de mandat procure des financements qui rééquilibrent le fonds de roulement et il aurait été de mauvaise gestion de mobiliser l'emprunt pour se retrouver en trésorerie positive sans emploi en fin de cycle.

Enfin, la commune est pro-active afin d'améliorer la commercialisation de ses biens immobiliers communaux non utilisés : des transactions sont en cours sur plusieurs biens.

4. LES ENJEUX D'ENTRETIEN DU PATRIMOINE ET D'AMÉNAGEMENT URBAIN

La Commune souhaite apporter une précision concernant le projet d'aménagement de Nod Huel.

Le projet est porté par la Ville qui pilote la convention opérationnelle avec l'Établissement Public Foncier de Bretagne (EPFB) depuis 2011 et qui doit s'achever le 8 juin 2026. Une demande de prorogation de cette date limite a été adressée à l'EPFB récemment du fait d'un accompagnement des locataires des bâtiments destinés à être démolis qui perdure, pour donner suite à la difficulté des locataires à retrouver un local.

Ce projet d'aménagement a été mis plusieurs mois en attente, par suite de la décision de Lannion-Trégor Communauté d'abandonner le projet de pont aval et la voie de liaison qui devait relier ce projet à la rive gauche de Lannion.

Ce projet est relancé depuis le recrutement en février 2025, d'un chef de projet aménagement, cofinancé par la Banque des Territoires dans le cadre du programme Action Cœur de Ville (à hauteur de 75%) et s'en est suivi, la mise en œuvre de l'intervention de l'EPFB sur un périmètre identifié depuis mai 2025, la reprise des études urbaines et esquisse depuis juin 2025 avec une 1^{re} restitution le 27 novembre 2025 et la mise en œuvre d'un cadre juridique et financier en cours.

Une finalisation des études est prévue pour la fin de l'année 2026, du fait de reprises des études pollution et du temps nécessaire à l'installation du nouveau Conseil Municipal. La Commune phasera cette opération dans le cadre d'un plan pluriannuel, en fonction de ses capacités d'investissement.

Le portage foncier assuré par l'EPFB pourrait atteindre un plafond de 7 M€ conventionné avec la Ville. À la date du dernier bilan (14 mars 2025), ce portage est évalué à 1 321 489 €. En comprenant les minoration foncières de l'EPFB, le coût prévisionnel pour la commune représenterait à échéance un montant de 1 123 252 €. Ce montant est provisionné aujourd'hui par la Ville.

Recommandation n°7 : Retracer les engagements hors bilan dans les documents budgétaires et comptables.

La Commune se conformera à cette recommandation.

Concernant l'opération des « Hauts de Penn Ar Stank », la Chambre indique un montant de charges d'intérêts de 1 M€.

Ce montant ne correspond absolument pas à la réalité puisqu'il est fondé sur le tableau d'amortissement indicatif fourni par l'établissement bancaire au moment de la contractualisation de l'emprunt. Ce tableau d'amortissement se fonde sur une mobilisation complète de l'emprunt au moment de sa signature, ce qui n'est pas le cas puisque la mobilisation du capital est à étaler sur 5 ans et que les appels de fonds se feront au fur et à mesure des besoins de financement définis dans la concession d'aménagement.

De surcroît, le calcul des intérêts se fonde sur un taux du livret A de 3 % alors qu'il est aujourd'hui à 1,7 %, prévu à 1,5 % dès le premier trimestre 2026.

Par ailleurs, la charge de l'entretien du site disparaîtra au moment de la cession du terrain prévue à partir de 2026.

Ainsi, le calcul du coût de l'opération indiqué dans le rapport d'observations semble infondé.

5. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Concernant la présentation des Équivalents Temps Plein Travaillé (ETPT), le Maire exprime son désaccord quant aux chiffres présentés dans le graphique « Évolution des effectifs de la commune de Lannion, de 2019 à 2024, en ETPT ».

Les données extraites de l'outil de pilotage « Adelyce » utilisé par la ville dénombre 438 ETPT (336 titulaires et 102 non titulaires) en 2019 *versus* 457 ETPT (338 titulaires et 119 non titulaires) en 2024. Soit une évolution de 19 ETPT (et non 26). Nous expliquons principalement ce delta de 19 par :

- 13 ETPT : résultant de la simple intégration des assistantes maternelles dans les effectifs selon un nouveau modèle de calcul : auparavant elles étaient comptabilisées en fonction du nombre d'enfants gardés (délibération du conseil municipal du 18 novembre 2024 – tableau des effectifs du service Petite Enfance),
- 7,4 ETPT : création de nouveaux postes :
 - 2020 : 1 gardien à l'espace Sainte-Anne, 1 chargée d'accueil au service urbanisme, 1 chargée de mission « transition écologique »
 - 2021 : 1 psychologue du travail (0,4 ETP), 1 conseillère numérique (poste cofinancé par l'État), 1 chargée de mission « réussite éducative » (contrat adulte relais)
 - 2022 : 1 chargée de mission « inclusion et autonomie », 1 chargée d'animation « participation citoyenne »

La Chambre note un taux d'administration de 20,2 agents pour 1 000 habitants, légèrement supérieur à la moyenne nationale (19,1 pour la strate démographique¹). Le Maire rappelle que la commune, en tant que ville-centre, supporte des charges de centralité et offre des équipements et services équivalents à ceux d'une ville d'environ 40 000 habitants, rendant ainsi ce taux d'administration cohérent (20 pour la strate 50 000–80 000 habitants¹). Enfin, ce taux d'encadrement résulte du choix politique assumé, des services en régie.

Le Maire ne comprend pas la remarque de la Chambre sur la progression du taux d'encadrement, qui atteint 30 % en 2024, niveau comparé au taux de 24 % constaté pour les communes de 10 000 à 50 000 habitants en Bretagne.

En effet, les données les plus récentes de l'INSEE (Emploi dans la fonction publique, mai 2025) affichent les pourcentages suivants pour la fonction publique territoriale, toutes collectivités confondues :

- catégorie A : 12,8 %
- catégorie B : 14,6 %
- catégorie C : 70,9 %
- indéterminée : 1,7 %

Les catégories A et B représentent donc 27,4 % des effectifs, soit un taux proche de celui observé dans la commune.

¹ source ministère de l'Intérieur – DGCL : les collectivités locales en chiffres 2023 page 105

S'agissant de l'augmentation du coefficient de rigidité, le Maire rappelle à la fois le rôle de ville-centre et le choix politique d'assurer un service public en régie directe, pour des prestations qui, externalisées, génèreraient des surcoûts liés aux marges des entreprises (voirie, espaces verts, entretien du patrimoine bâti, restauration scolaire...). Par ailleurs, la Chambre note plus haut, que les charges de fonctionnement sont inférieures aux moyennes nationales, reflétant ainsi l'efficacité du service public en régie.

Étant exposée à de nombreuses mesures exogènes (augmentations de la CNRACL, du point d'indice, révision des niveaux minimum de traitement, PPCR, GIPA...) sans contrepartie financière, la collectivité a cependant conscience qu'elle n'aura d'autre choix que de maîtriser sa masse salariale dans les prochaines années.

Un nombre important de départs à la retraite est prévu dans les prochaines années (99 agents dans les 6 prochaines années). En fonction de l'évolution démographique de certaines tranches d'âge de la population (petite enfance, enfance, jeunesse), une partie de ces postes ne seront pas remplacés (agents territoriaux spécialisés des écoles maternelles (ATSEM), agents d'entretien...). Une commission a d'ailleurs été créée en 2024 pour évaluer l'opportunité d'un remplacement pour chaque départ (retraite, mutation...).

Notons par ailleurs, que la Chambre a salué l'existence d'un schéma directeur immobilier, fixant des objectifs précis de rationalisation et de mutualisation du patrimoine communal, illustré notamment par la fermeture du groupe scolaire Ar Santé en 2019 et son regroupement sur le groupe scolaire Savidan/Morand, source d'économies de fonctionnement.

Le Maire souligne enfin les efforts significatifs réalisés sur les charges à caractère général, notamment en matière d'économies d'énergie : 244 € par habitant pour la commune de Lannion, contre 347 € pour la strate démographique au niveau national². **La part relative de la masse salariale s'en trouve mécaniquement augmentée.**

La Chambre relève une hausse du nombre de cadres (+10 agents de catégorie A). Cette évolution s'explique par le recrutement de trois chargé·e·s de mission pour la mise en œuvre de politiques publiques prioritaires : transition écologique, inclusion et autonomie, participation citoyenne. Les autres postes résultent quasi exclusivement de promotions internes, ayant permis d'ajuster le grade des agents concernés aux responsabilités exercées (ex. : directrice de la communication, directrice adjointe des finances, directeur adjoint des services techniques, responsable du pôle bâtiment et responsable des affaires foncières). Ces promotions internes sont venues conforter l'expertise acquise ces dernières années et dont la commune peut s'enorgueillir.

Les charges de personnel, longtemps inférieures à celles des strates régionales et nationales, les dépassent légèrement en 2023 même si elles demeurent à un niveau nettement inférieur à la moyenne de la strate départementale (918 €).

Toutefois, comme déjà indiqué, les départs à la retraite prévus dans les prochaines années permettront, hors mesures exogènes, une stabilisation progressive de cette dépense.

² source impots.gouv.fr - comptes individuels des collectivités

Recommandation n°8 : Mettre en œuvre le Complément Indemnitaire Annuel (CIA) dans les conditions définies par la Loi.

Monsieur le Maire précise que l'absence de versement d'un complément indemnitaire annuel lui semble conforme à la délibération du 16 décembre 2019, portant sur la mise en œuvre du RIFSEEP.

Ainsi, le Procès-verbal du conseil municipal du 16 décembre 2019 est sans ambiguïté sur le sujet : « Monsieur le Maire précise que ne sera pas mis en œuvre le complément indemnitaire annuel (CIA), autrement dénommé prime au mérite. Par contre, il y a quand même obligation de délibérer sur ce point ».

Monsieur le Maire considère que la non-application du CIA est bien conforme à l'esprit de la délibération du 16 décembre 2019 et aux explications données en séance. Il note que la Chambre précise qu'il peut, par arrêté individuel d'attribution, fixer ce montant à zéro, ce qu'il fera.

Dans son rapport d'observations définitives, la Chambre a pris acte de la régularisation, par délibération du conseil municipal du 17 novembre 2025, de la prime annuelle de 1 130 € en l'intégrant dans le RIFSEEP. Ce montant, inchangé, est désormais versé sous forme d'IFSE semestrielle.

Recommandation n°9 : Mettre en place un moyen de contrôle automatisé du temps de travail permettant de comptabiliser les heures supplémentaires.

Les heures supplémentaires indemnisées entre 2019 et 2024 sont restées stables, à l'exception de celles liées à l'organisation des élections. L'année 2024, marquée par des élections législatives anticipées et les élections européennes, explique un pic ponctuel.

L'enveloppe budgétaire, fixée à 80 000 € par an, varie légèrement chaque année, selon un certain nombre d'aléas (notamment météorologiques). De plus, il est difficile de comparer 2019 (année préélectorale) et les années 2020–2021 (crise sanitaire) avec les années suivantes, marquées par la reprise d'une activité municipale redevenue « normale », ponctuée d'événements festifs, sportifs et culturels générateurs d'heures supplémentaires.

Le Maire confirme que le décompte des heures supplémentaires reposait, sur la période contrôlée, sur des feuilles d'heures contrôlables et contrôlées, conformément au cadre réglementaire.

De plus, depuis le 1^{er} janvier 2026, un logiciel de Gestion des Temps et Activités (GTA), intégrant un module automatisé de décompte des heures est déployé.

Recommandation n°10 : Justifier le choix du recrutement d'un contractuel dans le document prévu par le code de la fonction publique.

La collectivité prend acte de la recommandation relative à la formalisation des justifications de recours à des contractuels et s'y conformera pleinement.

Recommandation n°11 : Régulariser la situation de la directrice de cabinet.

La création du poste de collaboratrice de cabinet a été validée par délibération du 3 juillet 2023 et n'a soulevé aucune observation de la part du contrôle de légalité. Le Maire se conformera cependant à la recommandation n°11.

Recommandation n°12 : Revoir les modalités du temps de travail pour les mettre en conformité avec la durée légale des 1 607 heures.

Par délibération du 22 mars 2019, la commune a anticipé l'application de la loi n°2019-828 du 6 août 2019 relative à la transformation de la fonction publique, fixant à 1 607 heures la durée annuelle de travail. Si les modalités d'organisation du temps de travail dans la commune sont spécifiques, **l'objectif des 1 607 heures est atteint.**

Le Maire considère donc que l'accord est conforme à la durée légale des 1 607 heures.

Sur le point particulier du régime des sujétions spéciales, la Chambre conteste la réduction du temps de travail de 14 heures par an pour les agents annualisés sur le rythme scolaire. Cette sujétion concerne les ATSEM. La commune considère que cette mesure n'est pas illégale dans la mesure où le décret n° 2001-623 du 12 juillet 2001 précise que les réductions du temps de travail sont accordées en raison de sujétions liées « à la nature des missions et à la définition des cycles de travail qui en résultent, et notamment [...] **de modulation importante du cycle de travail** [...] ».

La commune a considéré que la pénibilité de cycles de travail imposant des semaines de 40 heures pendant les périodes scolaires permettait de justifier cette sujétion spéciale pour les ATSEM. Elle considère qu'une réponse ministérielle n'a pas « force de Loi ».

Les sujétions accordées aux agents de plus de 55 ans relèvent, quant à elles, d'une politique de prévention, dans un souci de santé au travail, et en réponse à l'accroissement de l'usure professionnelle (physique et psychologique) des agents, lié notamment à l'allongement des carrières professionnelles. **Cette mesure participe à la maîtrise du taux d'absentéisme reconnu, par la Chambre, comme inférieur à la moyenne nationale.**

Recommandation n°13 : Faire valider par le conseil municipal le règlement d'organisation du temps de travail.

Contrairement à ce qu'affirme la Chambre, le conseil municipal a bien validé le règlement d'organisation du temps de travail par une délibération du 22 mars 2019, en précisant les modalités de calcul et les sujétions spéciales selon les métiers.

Seules les annexes à l'organisation du temps de travail, déclinant direction par direction et service par service, les particularités d'organisation du temps de travail, n'ont pas été présentées en conseil municipal. Il s'agit de documents techniques et organisationnels qui respectent le cadre général de la délibération du 22 mars 2019.

Ces annexes sont mises à jour régulièrement en fonction des évolutions organisationnelles des directions/services. Un bilan global de ces annexes a été présenté en Comité Social Territorial (CST) le 29 novembre 2024, avec quelques ajustements applicables au 1^{er} janvier 2025.

Le Maire confirme avoir fait valider le règlement d'organisation du temps de travail dans sa délibération du 19 mars 2019 et avoir répondu ainsi à la recommandation n°13.

Le Maire se conformera par ailleurs, aux dispositions du code de la fonction publique concernant l'application du dispositif des Autorisations Spéciales d'Absence (ASA) à certains contractuels de droit public qui en sont aujourd'hui exclus (saisonniers ou renforts ayant moins de 6 mois d'ancienneté).

Le Maire regrette vivement la formulation de la Chambre concernant « *une mise en œuvre des lignes directrices de gestion qui ne fait pas l'objet d'un suivi global* ». Il la juge particulièrement sévère et non justifiée.

En effet, si aucun bilan intermédiaire formel n'a été présenté, les lignes directrices de gestion (LDG) se traduisent dans plusieurs plans pluriannuels (formation, prévention, télétravail, temps de travail) et font l'objet d'un suivi notamment, via les entretiens professionnels, mais également dans le cadre de bilans réguliers sur les orientations structurantes des LDG.

L'organisation du temps de travail arrêtée en 2019 a fait l'objet d'un bilan et d'ajustements en 2024 (CST du 29 novembre 2024), un bilan de l'organisation du télétravail a fait l'objet d'un bilan en 2024 permettant d'ajuster la Charte télétravail (CST du 23 septembre 2024), le plan stratégique pluriannuel de formation est régulièrement mis à jour en fonction de l'évolution des métiers...

La commune note malgré tout avec intérêt, la proposition de la Chambre de formaliser les objectifs des LDG dans un plan d'actions ou un tableau de bord.

De manière plus générale, le Maire rappelle que la structuration d'une véritable Direction des ressources humaines (DRH) est récente. Longtemps centrée sur la simple gestion administrative du personnel, la DRH s'est dotée, au fil des années, de cadres collectifs structurants : plan stratégique pluriannuel de formation, plan de prévention, charte télétravail, organisation du temps de travail, outils de pilotage, organigramme hiérarchique, fonctionnel et comptable des directions et services, déploiement d'outil de pilotage de la masse salariale, etc.

Ces travaux étaient absolument nécessaires avant d'engager un schéma de développement d'un véritable Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH). La situation est devenue désormais mature pour engager ce travail et un chef de projet SIRH a été recruté suite à une mutation.

Un logiciel de suivi des recrutements a été mis en œuvre en 2023, un logiciel de gestion des temps et des activités (GTA) est déployé depuis le 1er janvier 2026 et la définition d'un cahier des charges est en cours pour la création du dossier « agent ».

Le vœu exprimé par la Chambre d'un renforcement des outils de gestion est donc bien à l'œuvre, constituant une priorité politique de gestion et de maîtrise des ressources humaines pour les prochaines années.

Toutefois, la collectivité n'a pas attendu ces outils pour déployer une démarche globale de gestion prévisionnelle des emplois et compétences, ainsi que pour interroger ou réinterroger la pertinence de l'organisation des directions/services de la commune.

CONCLUSION

En conclusion, nous réitérons nos remerciements à la Chambre pour ses analyses et la teneur constructive des échanges qui ont accompagné la procédure.

Le Maire regrette une nouvelle fois, le fait que le rapport d'observations définitives présente une accumulation d'observations qu'il juge mineures, mais qui, considérées dans leur ensemble, peuvent amener le lecteur du présent rapport à douter de la fiabilité – pourtant établie – de nos comptes.

Au-delà des recommandations et de la façon dont nous comptons y répondre qui est détaillée précédemment, nous souhaitons souligner l'essentiel.

Ce rapport de la Chambre reconnaît dans son analyse de la situation financière, des éléments qui témoignent de **la solidité et de la maîtrise de la gestion communale** :

- des charges de fonctionnement par habitant sensiblement inférieures à la moyenne nationale (1 356 € contre 1 551 € en 2024) alors même que les charges de personnel sont très légèrement supérieures à la moyenne de la strate (846 € contre 823 € en 2023) ;
- une capacité d'autofinancement stable de 2019 à 2024, malgré un contexte contraint ;
- une capacité de désendettement de 5,6 ans, très en deçà du seuil d'alerte (12 ans) ;
- une dette par habitant maîtrisée, nettement inférieure à la moyenne nationale de la strate (728 € contre 968 € par habitant).

Ces indicateurs traduisent une **gestion rigoureuse et responsable, malgré des contraintes structurelles** :

- des produits de gestion limités, s'élevant à 1 425 € par habitant en 2024, contre 1 686 € en moyenne nationale ;
- une dotation globale de fonctionnement (DGF) particulièrement faible, à 145 € par habitant contre 205 € en moyenne nationale en 2024.

Et malgré ces recettes limitées qui font apparaître **un écart annuel sur la DGF de plus de 1,2 M€** par rapport à la moyenne, nous avons fait le choix politique d'une pression fiscale plus que raisonnable : le **produit global des impôts locaux par habitant demeure inférieur** aux moyennes départementale, régionale et nationale pour les communes de même strate (1 530 € contre 1 658 € au national).

Cette performance résulte directement des outils stratégiques mis en œuvre depuis plusieurs années : une prospective financière et budgétaire actualisée chaque année, un programme pluriannuel d'investissement régulièrement révisé, un schéma directeur immobilier existant depuis dix ans et actualisé en 2023, ainsi que des lignes directrices de gestion des ressources humaines rigoureusement suivies et la mise en place d'un système automatisé de gestion du temps de travail.

Ces atouts et ces démarches proactives constituent des gages de sérieux et de bonne gestion au service de l'intérêt général que nous entendons faire perdurer.

Éric ROBERT,
Maire de Lannion

