

ASSEMBLEE DE CORSE

1 ERE SESSION ORDINAIRE DE 2024

REUNION DES 25 ET 26 AVRIL 2024

RAPPORT DE MONSIEUR
LE PRESIDENT DU CONSEIL EXECUTIF DE CORSE

**CUNTRATTU D'OGETTIVI È DI PERFURMANZA (COP)
TRÀ A CULLETTIVITÀ DI CORSICA (CDC) È L'AGENZA
D'URBANISIMU È D'ENERGIA DI CORSICA (AUE) PÈ U
PERIUDU 2024-2028**

**CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE (COP)
ENTRE LA COLLECTIVITÉ DE CORSE (CDC) ET
L'AGENCE D'URBANISME ET D'ENERGIE DE LA CORSE
(AUE) POUR LA PÉRIODE 2024-2028**

RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL EXECUTIF DE CORSE

Le Conseil exécutif a souhaité renforcer le pilotage et la structuration du dialogue de gestion avec les établissements publics industriels et commerciaux relevant de l'autorité de la Collectivité territoriale.

Dès 2016, il a d'abord créé une direction de la tutelle et une direction chargée de l'évaluation des satellites de la Collectivité de Corse (CdC). La première ayant en charge le contrôle réglementaire des établissements publics, la seconde ayant en charge l'analyse de la performance et l'appui aux satellites de la CdC.

En 2019, après avoir stabilisé la « tutelle » siégeant à chaque instance (conseil d'administration, bureau) et organisé une capacité opérationnelle d'analyse notamment financière de la « maison mère », il a été décidé de fusionner les 2 directions et de passer d'une tutelle de « contrôle » à une direction des opérateurs et de l'évaluation (DOE).

Cette direction a développé un dialogue de gestion avec les agences et offices. Elle a proposé de préfigurer une contractualisation qui a été reprise par la CRC en 2019.

La conclusion de contrats d'objectifs et de performance (COP) s'inscrit dans cette logique de renforcement du pilotage des Agences et Offices en :

- structurant un diagnostic stratégique ;
- définissant conjointement entre l'administration de la CdC et son opérateur des objectifs quantitatifs et qualitatifs, assortis d'indicateurs, permettant d'assurer le suivi des missions et des moyens budgétaires et humain.
- renforçant la nécessaire mise en cohérence des activités des agences et offices avec les politiques définies par l'Assemblée de Corse ;
- sortant de la tutelle « passive » de l'administration centrale au profit d'une stratégie opérationnelle « active » de la relation CdC avec son opérateur de politique publique.

Face aux critiques formulées à l'encontre du modèle économique de ces établissements, le Président du Conseil exécutif de Corse s'est engagé parallèlement dans ses réponses aux juridictions financières (CRCC et Cour des Comptes) à déployer prioritairement un mode pilotage axé sur la performance des huit EPIC de la CdC avant d'envisager d'éventuelles réformes statutaires.

Ces contrats n'ont toutefois pas pour unique vocation de satisfaire à la recommandation de la CRCC mais également de disposer d'un document cadre permettant de garantir une bonne articulation et une plus grande lisibilité des politiques publiques déployées par la CdC et les établissements publics de la Collectivité.

Ainsi le COP se définit comme :

- un document contractuel fixant les orientations stratégiques d'un opérateur et les modalités de mise en œuvre pour une période donnée ;
- un dispositif de pilotage par objectifs mis en place pour améliorer l'efficacité, l'efficacé et la qualité de l'action publique du point de vue du citoyen, de l'utilisateur et du contribuable.

Il se présente comme une contractualisation innovante pour une collectivité territoriale, puisqu'actuellement elle n'est mise en œuvre qu'au niveau national (exemple : le COP conclu entre le ministère des solidarités et de la santé et l'agence nationale de sécurité du médicament).

Un premier COP relatif aux Chemins de Fer de la Corse (CFC) a ainsi été proposé et adopté par l'Assemblée de Corse en 2023. Il s'agissait, dès la création de ce nouvel EPIC, de l'ancrer dans la stratégie CdC - opérateur.

Dans ce contexte, le présent rapport expose d'un point de vue général les objectifs d'un COP et la méthode conçue par les services de la Collectivité pour son élaboration, puis plus précisément le contenu du COP de première génération qui liera la Collectivité de Corse et l'Agence d'Urbanisme et d'Energie de la Corse (AUE).

Il s'inscrit pleinement dans la nouvelle stratégie budgétaire de la CdC votée dans le cadre du DOB et du BP. Il s'agit d'augmenter la performance, de mieux la suivre, de mettre en adéquation les emplois et les ressources et de développer les recettes, sans dégrader la capacité d'intervention de l'opérateur.

I- Le COP, une contractualisation innovante

1- Les objectifs du COP

Le COP se présente avant tout comme un outil de mesure de la performance et un support à l'évaluation, avec pour objectifs :

- d'améliorer le dialogue de gestion avec les agences et offices ;
- de matérialiser et assurer le suivi des orientations stratégiques de ces établissements telles que définies par l'Assemblée de Corse ;
- de clarifier les domaines de compétences partagées (avec les DGA de la CdC et les autres agences et offices) afin d'éviter les stratégies concurrentes et le morcèlement des interventions ;
- de formaliser les process dans des domaines de compétences partagées afin de les rendre plus visibles et d'éviter les chevauchements de compétences ;
- de préciser les modalités de rendu-compte des politiques mises en œuvre et des moyens mobilisés par les établissements.

Le COP doit donc permettre de disposer d'un cadre défini sur la durée de la mandature dont l'objectif général consiste à mettre en place un pilotage global par politique publique afin de faciliter l'évaluation *in itinere* (chemin faisant) des actions portées par chaque agences et offices.

Au moyen du COP, la CdC, dans le cadre de son exercice de tutelle, définit avec ses établissements la cible à atteindre qui s'inscrit dans la stratégie de la Collectivité, identifie et évalue les risques susceptibles d'affecter le projet qui leur est confié ainsi que les mesures destinées à les maîtriser ou les corriger.

2- La méthode conçue pour l'élaboration du COP

Pilotée par la direction des opérateurs et de l'évaluation des politiques publiques, l'approche en mode projet a été retenue comme méthode de travail qui s'est articulée autour des quatre phases suivantes :

- La phase 1 préparatoire à la construction d'un document contractuel de référence pour l'ensemble des agences et offices. Les premières itérations qui ont eu lieu avec l'AUE ont mis en exergue les écueils potentiels dans la conduite de la démarche ;
- La phase 2 d'échanges autour d'un diagnostic croisé pour partager et identifier en interne puis avec l'agence ou l'office concerné, les différents enjeux à intégrer dans la contractualisation en appliquant la méthode SWOT (ou AFOM). Compte tenu d'une part de l'importance du volet financier et d'autre part des compétences partagées entre la Collectivité de Corse et les établissements, des échanges techniques internes sont intervenus avec les différents niveaux d'acteurs, la DGA finances, les DGA métiers et les Directions opérationnelles ;
- La phase 3 de consolidation du diagnostic en interne et d'échanges avec l'opérateur pour validation du diagnostic ;
- La phase 4 de rédaction de la version zéro du COP jusqu'à la rédaction de la version finale.

À noter que les aménagements apportés au document ont traduit la nécessité de mieux intégrer les enjeux suivants au regard de la version initiale :

- Proposer des contrats en phase avec la durée de la mandature (2024-2028) et non sur 3 ans dans la mesure où il s'agit d'un document qui décline opérationnellement (modalités, moyens) des axes stratégiques ;
- Eviter de ne pas figer, dès la conclusion des COP, des trajectoires financières non optimales avec les effets cliquets qui en découleraient (hausse systématique annuelle à partir de dépenses non optimisées au regard de l'activité déployée) ;
- Instaurer un suivi de la trajectoire RH fondée sur l'évolution d'un plafond d'emplois en ETP à partir d'un état des lieux partagé à la conclusion des COP ;
- Co-construire avec les établissements le volet stratégique en évitant d'aboutir à un document trop technique avec la multiplication de ratios et d'indicateurs (une trentaine maximum) ne pouvant être suivis ni par la CdC ni par l'établissement concerné.

Si les premiers travaux ont été engagés dès 2019, ils ont été interrompus à la suite

du COVID

La phase de travail préparatoire étant terminée, le démarrage du processus de déploiement des COP a pu être envisagé avec une série de réunions techniques qui se sont tenues du mois de septembre au mois de novembre 2023 en présence des directeurs des établissements concernés et des DGA supports.

OFC 14/09/2023	OTC 18/10/2023	OEHC 19/10/2023	OEC 19/10/2023	ATC 20/11/2023	ADEC 27/11/2023
-------------------	-------------------	--------------------	-------------------	-------------------	--------------------

Ces réunions ont permis :

- De présenter un document de référence qui contient un socle contractuel normé et une partie adaptée aux enjeux propres à chaque établissement ;
- D'élaborer un calendrier prévisionnel qui devrait se conclure par la signature de sept COP au mois de juin 2024 (hors ODARC prévu en fin d'année 2024).

II- Le COP de première génération liant la Collectivité de Corse (CdC) et l'Agence d'Urbanisme et d'Energie de la Corse (AUE)

L'AUE a été le premier établissement à s'engager dans la démarche qui privilégie la mesure de la performance à une approche uniquement fondée sur une garantie de moyens.

Bien que la construction du document ait été ralentie pendant plusieurs mois comme le souligne le récent rapport autonome de la CRCC, les réunions et les échanges se sont intensifiés durant l'année 2023 pour aboutir au document soumis à votre approbation.

1 Le socle contractuel normé

Conformément au socle contractuel défini pour l'ensemble des établissements, le COP de l'AUE se décline en quatre parties :

- 1) Objet et modalités du contrat : durée du contrat, engagements des signataires ;
- 2) Stratégie de l'AUE coconstruite avec les établissements et comportant un volet dédié aux axes stratégiques, aux objectifs opérationnels ainsi qu'à une description de chacun des indicateurs cibles au regard des orientations définies par l'Assemblée de Corse ;
- 3) Suivi du contrat et de la performance de gestion : trajectoire budgétaire et RH, modalités de suivi et d'évaluation, gouvernance, dialogue de gestion, révision du contrat et son renouvellement ;

- 4) Annexes : calendrier de suivi du COP, liste des indicateurs, Systèmes d'Informations (SI), échange de données, liste des procédures, Tableau synoptique des indicateurs.

2 Les axes stratégiques du COP, éléments opposables

Les grands axes stratégiques retenus pour constituer le COP, s'inscrivent dans le cadre des politiques publiques menées par la CdC :

- « Aménager le territoire de manière efficace et innovante » (axe stratégique I) et « assurer la transition vers l'autonomie énergétique du territoire » (axe stratégique II) déclinés chacun en objectifs opérationnels et sous opérationnels

(Annexes 1 et 2)

AXES STRATEGIQUES	OBJECTIFS OPERATIONNELS
I - Aménager le territoire de manière efficace et innovante	1 - Améliorer la connaissance du territoire et ses enjeux
	2 - Renforcer l'ingénierie publique
	3 - Encourager des actions de maîtrise d'ouvrage d'opérations d'aménagement
II - Assurer la transition vers l'autonomie énergétique du territoire	1 - Planifier, suivre et animer la transition énergétique en Corse et la politique de résilience des territoires
	2 - Mettre en œuvre le volet MDE de la PPE
	3 - Mettre en œuvre le volet EnR de la PPE
	4 - Mettre en œuvre le volet transport et mobilité de la PPE
	5 - Mettre en œuvre le protocole d'accord du 30 mars 2023 pour la mise en œuvre de la PPE

- Fixer la trajectoire financière ;
- Améliorer le suivi de la trajectoire RH.

2.1 L'axe stratégique I « aménager le territoire de manière efficace et innovante » vise principalement à :

- Améliorer l'efficacité de l'action publique en matière d'aménagement et d'urbanisme ;
- Établir ou conforter des partenariats ;
- Permettre une meilleure connaissance du territoire et de ses enjeux ;
- Proposer des outils innovants et fiables pour une gestion de l'espace adaptée aux enjeux ;
- Améliorer la connaissance des différents domaines constitutifs de l'urbanisme afin d'éclairer les choix en matière de politiques d'aménagement et d'en assurer le suivi en vue d'éventuelles évolutions.

2.2 Les objectifs et les actions de l'axe stratégique II « Assurer la transition vers l'autonomie énergétique du territoire » s'inscrivent dans le Schéma Régional Climat Air Energie (SRCAE) adopté en décembre 2013 par l'Assemblée de Corse fixant l'autonomie énergétique de la Corse à 2050 en s'appuyant sur deux leviers principaux :

- La baisse drastique des consommations d'énergie notamment dans le bâtiment et dans les transports (2/3 des efforts) ;
- L'augmentation de la production à partir d'énergies renouvelables pour atteindre 100 % en 2050 (1/3 des efforts).

2.3 La trajectoire financière

Le projet de COP définit une trajectoire financière dont l'objectif est de maîtriser la participation de la Collectivité et pour y parvenir :

- Détermine les modalités d'indexation de la dotation annuelle de la Collectivité de Corse, de versement, de révision et de pilotage ;
- Encadre l'indexation de la dotation financière de la Collectivité de Corse tant en fonctionnement qu'en investissement ;
- Indique une évolution des recettes commerciales ;
- Introduit des objectifs de performance en termes de rationalisation des coûts et d'optimisation de la prévision budgétaire.

2.4 Le suivi général de la trajectoire ressources humaines

Compte tenu de l'importance des ressources humaines pour mener à bien les missions de l'établissement et de leur poids en termes de masse salariale, la trajectoire RH de l'AUE constitue une composante essentielle de la performance de l'établissement.

Les principes de gestion définis dans le COP s'articulent donc autour des volets suivants :

- Le respect du plafond d'emploi fixé annuellement lors du vote du BP ou exceptionnellement lors du BS.
- Les effectifs de l'agence demeurent stabilisés à 49 postes budgétaires sur la durée du COP. Les recrutements en CDI relatifs à l'activité commerciale de l'établissement ne peuvent générer une subvention supplémentaire.
- L'ouverture de crédits budgétaires n'équivaut pas à autorisation de recrutements.
- Les crédits non mandatés sur le chapitre 012 (charges de personnel) n'ont pas vocation à être redéployés en interne.
- L'évolution du chapitre 012 relatif aux activités administratives est contenue à 2 % sur 2024 et actualisés chaque année en fonction du cadrage de la CdC.

Ainsi, au vu des différents éléments portés à votre connaissance, je vous propose :

- D'approuver le présent rapport intitulé « Approuvant le Contrat d'Objectifs et de Performance (COP) entre la Collectivité de Corse et l'Agence d'Urbanisme et d'Energie de la Corse AUE pour la période 2024-2028.

- D'approuver le projet de Contrat d'objectifs et de performance (COP) tel qu'il est annexé au présent rapport.

Je vous prie de bien vouloir en délibérer.