



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SA REPONSE

COMMUNE DE PERPIGNAN
(Pyrénées-Orientales)

RECOURS AUX PRESTATIONS INTELLECTUELLES
CONFIÉES À DES CABINETS EXTERIEURS

Exercices 2018 et suivants

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE.....	4
RECOMMANDATIONS.....	6
INTRODUCTION.....	7
1. UN FAIBLE RECOURS AUX PRESTATAIRES DE CONSEIL	8
1.1. Des prestations de conseil difficiles à identifier et à suivre	9
1.2. Un volume peu significatif au sein des dépenses communales.....	10
1.3. Des prestations relevant majoritairement de l'expertise technique.....	13
1.4. Des recours aux prestataires de conseil inégalement motivés.....	14
1.4.1. La motivation principale : faire appel à une expertise technique extérieure à défaut de compétence interne	14
1.4.2. Une faible justification du recours aux prestations externes sur les domaines d'intervention de l'administration générale	16
2. DES CARENCES DANS LA COMMANDE DES PRESTATIONS DE CONSEIL... 19	19
2.1. Des lignes directrices à définir	19
2.2. L'organisation de la commune en matière de commande publique.....	19
2.3. Une politique d'achat qui s'écarte parfois des principes guidant la commande publique 21	
2.3.1. Des besoins à mieux recenser et définir	21
2.3.2. Une technique du sourçage à développer.....	22
2.3.3. Des règles internes et de la commande publique appliquées partiellement .	23
2.3.4. Quelques pistes pour renforcer la politique d'achat.....	25
3. LA CONDUITE ET L'ÉVALUATION DES PRESTATIONS DE CONSEIL A RENFORCER.....	26
3.1. Un pilotage des prestataires de conseil à améliorer	26
3.2. Un meilleur suivi pour renforcer la valeur ajoutée apportée par les prestations de conseil.....	27
3.3. Une évaluation des missions de conseil à systématiser.....	29
3.4. Un transfert de compétences à organiser en interne et une protection des données à assurer	29
ANNEXES.....	31
REPONSES AUX OBSERVATIONS DEFINITIVES	38

SYNTHÈSE

La chambre régionale des comptes Occitanie a contrôlé la commune de Perpignan dans le cadre d'une enquête inter-régionale relative au recours par les collectivités locales aux prestations intellectuelles délivrées par des cabinets de conseil. Ces prestations sont définies comme les missions à caractère intellectuel confiées à des personnes extérieures à la collectivité dans lesquelles la part de « conseil » est supérieure à celle de « service ».

La commune, qui compte près de 120 000 habitants dispose d'un budget supérieur à 310 M€ et ses effectifs permanents s'élèvent à 2 054 agents en équivalent temps plein en 2022.

En volume, un faible recours aux prestations de conseil

Entre 2018 et 2023, la commune a commandé 122 prestations de conseil pour un montant global de 1,35 M€. L'exercice 2021 présente les dépenses les plus importantes, en lien avec l'engagement du plan de mandat de la nouvelle équipe municipale. Il s'avère que ces prestations sont difficiles à identifier et à suivre en raison de l'absence de nomenclature d'achat opérante sur toute la période ainsi que d'un suivi dédié.

Les motivations du recours aux cabinets de conseil sont guidées par le manque de compétences internes disponibles, ainsi que par le besoin de disposer ponctuellement soit de compétences très spécialisées soit d'une appréciation extérieure. Dans cette perspective, les partenariats noués avec la société publique locale (SPL) Perpignan Méditerranée et l'agence d'urbanisme pourraient être renforcés afin d'être, le cas échéant, mobilisés et de limiter, ainsi, le recours aux prestataires externes.

Une commande des prestations de conseil qui devrait être mieux encadrée

La commune n'a pas défini de doctrine d'emploi justifiant des conditions de recours à un prestataire de conseil. Les services ont régulièrement sollicité des consultants sans définition préalable des besoins formalisée. Or, celle-ci est d'autant plus essentielle, qu'il s'agit de prestations non standardisées et « sur-mesure ». L'ordonnateur a indiqué souscrire à cette recommandation.

Si la commune dispose d'un guide de la commande publique clair et didactique, ses règles n'ont pas toujours été respectées dans ce domaine particulier.

Bien que ne présentant pas un caractère généralisé, ces pratiques sont de nature à la priver du concours de prestataires pouvant répondre à ses besoins aux meilleures conditions. En complément de la politique de formation qui a été engagée, la politique d'achat pourrait être davantage sécurisée par la désignation de référents achats au sein des principales directions opérationnelles.

Un suivi et une évaluation des prestataires de conseil à organiser afin de renforcer la plus-value des expertises

Le suivi des travaux des consultants est à améliorer afin de s'assurer que les productions réalisées correspondent aux besoins de la collectivité. Une évaluation des prestations serait de nature à porter une appréciation sur la valeur ajoutée des études commandées. Si la grande majorité des livrables de l'échantillon analysé répond à la commande de la collectivité, cette dimension apparaît d'autant plus nécessaire que certaines des études ne proposent que peu ou pas de recommandations d'actions opérationnelles. L'ordonnateur a indiqué qu'il mettrait en œuvre ces axes d'améliorations. Afin de capitaliser en interne les connaissances acquises, la commune pourrait également veiller à organiser des transferts de compétences vers ses agents.

RECOMMANDATIONS

(classées dans l'ordre de citation dans le rapport)

1. Définir les besoins en matière de prestations intellectuelles en rédigeant un cahier des charges ad hoc. *Mise en œuvre partielle.*
2. Veiller à l'application du guide interne de la commande publique en ce qui concerne les achats de prestations intellectuelles, quel que soit leur montant. *Mise en œuvre partielle.*
3. Justifier l'attribution d'un marché par une analyse formalisée des offres. *Non mise en œuvre.*
4. Réaliser l'évaluation des prestations rendues. *Mise en œuvre partielle.*

Les recommandations et rappels au respect des lois et règlements formulés ci-dessus ne sont fondés que sur une partie des observations émises par la chambre. Les destinataires du présent rapport sont donc invités à tenir compte des recommandations, mais aussi de l'ensemble des observations détaillées par ailleurs dans le corps du rapport et dans sa synthèse.

Au stade du rapport d'observations définitives, le degré de mise en œuvre de chaque recommandation est coté en application du guide de la Cour des comptes :

- Mise en œuvre complète : pour les recommandations pour lesquelles la mise en œuvre en cours a abouti à une mise en œuvre complète ; lorsque la mise en œuvre incomplète a abouti à une mise en œuvre totale.
- Mise en œuvre partielle : pour les processus de réflexion ou les mises en œuvre engagées.
- Non mise en œuvre : pour les recommandations n'ayant donné lieu à aucune mise en œuvre ; pour les recommandations ayant donné lieu à une mise en œuvre très incomplète après plusieurs suivis ; quand l'administration concernée s'en tient à prendre acte de la recommandation formulée.
- Refus de mise en œuvre : pour les recommandations pour lesquelles un refus délibéré de mise en œuvre est exprimé.
- Devenue sans objet : pour les recommandations devenues obsolètes ou pour lesquelles le suivi s'avère inopérant.

INTRODUCTION

Aux termes de l'article L. 211-3 du code des juridictions financières, « par ses contrôles, la chambre régionale des comptes contrôle les comptes et procède à un examen de la gestion. Elle vérifie sur pièces et sur place la régularité des recettes et dépenses décrites dans les comptabilités des organismes relevant de sa compétence. Elle s'assure de l'emploi régulier des crédits, fonds et valeurs. L'examen de la gestion porte sur la régularité des actes de gestion, sur l'économie des moyens mis en œuvre et sur l'évaluation des résultats atteints par rapport aux objectifs fixés par l'assemblée délibérante ou par l'organe délibérant. L'opportunité de ces objectifs ne peut faire l'objet d'observations ».

Le contrôle des comptes et de la gestion de la commune de Perpignan a été ouvert le 24 octobre 2023 par lettre de la présidente de la chambre régionale des comptes Occitanie adressée à M. Louis Aliot, ordonnateur en fonctions. Un courrier a également été adressé le même jour à M. Jean-Marc Pujol, précédent ordonnateur.

Ce contrôle, qui s'inscrit dans le cadre d'une enquête inter-régionale, porte exclusivement sur le recours par la collectivité aux prestations intellectuelles délivrées par des cabinets de conseil.

Conformément à l'article L. 243-1 du code précité, les entretiens de fin de contrôle ont eu lieu le 31 janvier 2024 avec les deux ordonnateurs.

Lors de sa séance du 20 février 2024, la chambre a arrêté ses observations provisoires qui ont été transmises à M. Louis Aliot. M. Jean-Marc Pujol, en qualité d'ordonnateur précédent, en a également été destinataire pour la partie afférente à sa gestion. Des extraits ont été adressés aux tiers concernés.

Après avoir examiné les réponses reçues, la chambre, dans sa séance du 29 mai 2024, a arrêté les observations définitives présentées ci-après.

1. UN FAIBLE RECOURS AUX PRESTATAIRES DE CONSEIL

encadré 1 : un périmètre d'analyse limité aux prestations de conseil

Pour remplir leurs missions, à l'instar de l'État, les collectivités territoriales font appel, en appui voire parfois à la place de leurs propres services, à des prestataires extérieurs. La notion de « prestations intellectuelles confiées à des cabinets de conseil », qui ne donne pas lieu à une définition précise et universellement admise, désigne dans le présent rapport les missions à caractère intellectuel confiées à des personnes extérieures à la collectivité dans lesquelles la part de « conseil » est supérieure à celle de « service ». Les prestations informatiques sont incluses dans ce périmètre mais uniquement lorsqu'elles revêtent une dimension de conseil.

La distinction entre prestations de services et de conseils est essentielle. Par exemple, l'installation d'un logiciel, les mémoires en défense d'avocats, les consultations de médecins dans le cadre de la médecine du travail, l'établissement de fiches de paie ou encore les formations constituent des prestations de services qui ne seront donc pas prises en compte dans le périmètre d'analyse. Les prestations de maîtrise d'œuvre¹ et de maîtrise d'ouvrage² déléguée pour les travaux ne sont pas davantage prises en compte. En revanche, l'assistance à maîtrise d'ouvrage³ (entendue comme étude préalable aux travaux et non l'accompagnement de la collectivité dans la réalisation des travaux) ou à la maîtrise d'œuvre l'est.

Enfin, les opérations réalisées sous mandat pour le compte de la communauté urbaine Perpignan Méditerranée Métropole (PMM) sont imputées au compte 458. Ces opérations, qui ne se traduisent pas par des dépenses propres de la collectivité, ont été écartées du périmètre d'analyse des prestations intellectuelles.

encadré 2 : l'absence d'encadrement réglementaire du recours aux prestations de conseil par les collectivités locales

Les prestations de conseil des collectivités locales relèvent du seul droit commun de la commande publique. Le rapport de la Cour publié en 2023, ainsi que d'autres travaux émanant de l'Assemblée Nationale⁴, du Sénat⁵ et de l'inspection générale des finances⁶, ont fait le constat de l'importance prise par les prestations de conseil au sein de la sphère étatique, permise par un encadrement insuffisant et des dérives induites.

Ainsi, le rapport du 16 mars 2022 de la commission d'enquête sénatoriale sur l'influence croissante des cabinets de conseil privés sur les politiques publiques a mis en évidence les quatre risques majeurs auxquels l'administration s'est exposée en recourant à des prestataires de conseil : l'opacité (personne n'a de visibilité précise sur le phénomène), le foisonnement incontrôlé (le recours a doublé en volume depuis 2018 pour atteindre 1 Md € en 2021 dont seulement 3 % liés à la crise sanitaire), la dépossession de l'administration dans les orientations stratégiques définies par des prestataires privés – dont beaucoup dépendent de sociétés étrangères – et retenues par les décideurs publics et enfin les risques

¹ La mission de maîtrise d'œuvre est une mission globale qui doit permettre d'apporter une réponse architecturale, technique et économique au programme défini par le maître d'ouvrage pour la réalisation d'une opération (article L.2431-1 du code de la commande publique).

² Les maîtres d'ouvrage sont les responsables principaux de l'ouvrage (article L.2411-1 du code de la commande publique). Ses attributions sont définies à l'article L.2421-1 : détermination de la localisation de l'opération, élaboration du programme, fixation de l'enveloppe financière prévisionnelle, financement de l'opération, choix du processus, conclusion des marchés.

³ Le maître d'ouvrage peut passer avec un conducteur d'opération un marché public ayant pour objet une assistance générale à caractère administratif, financier et technique (article L.2422-3 du code de la commande publique).

⁴ Rapport d'information du 19 janvier 2022 relatif aux différentes missions confiées par l'administration de l'État à des prestataires extérieurs (outsourcing).

⁵ Rapport du 16 mars 2022 au nom de la commission d'enquête sur l'influence croissante des cabinets de conseil privés sur les politiques publiques.

⁶ Renouveau de l'encadrement du recours aux prestations intellectuelles des cabinets de conseil : Évaluation de la mise en œuvre de la circulaire du Premier ministre n° 6329/SG du 19 janvier 2022.

déontologiques et conflits d'intérêts susceptibles d'être alimentés en particulier par les allers-retours entre la fonction publique et l'exercice d'activités privées.

Consécutivement, le Gouvernement et le Sénat ont adopté en 2022 deux textes, convergents dans leurs objectifs, visant à mieux encadrer le recours aux prestations de conseil. En premier lieu, afin de prendre de court les initiatives parlementaires, le Premier Ministre a publié une circulaire le 19 janvier 2022⁷. Bien qu'elle s'adresse aux ministères, ses dispositions peuvent utilement inspirer le secteur public local (cf. annexe 1). En second lieu, doutant du caractère contraignant de cette circulaire, la Haute-Assemblée a adopté le 18 octobre 2022 une proposition de loi sur le même sujet (cf. annexe 1). Si le Sénat ne prévoyait pas qu'elle soit opposable aux collectivités territoriales, l'Assemblée nationale a intégré dans son champ d'application les collectivités de plus de 100 000 habitants le 1^{er} février 2024, tout en modifiant plusieurs dispositions (cf. annexe 1). En deuxième lecture, le Sénat est revenu le 28 mai 2024 sur leur intégration dans le périmètre d'application du texte, estimant notamment que de nombreux mécanismes de contrôle et de transparence existent déjà pour les collectivités (cf. annexe 1). Le texte doit faire l'objet d'un examen par l'Assemblée nationale en seconde lecture.

1.1. Des prestations de conseil difficiles à identifier et à suivre

De 2018 à 2023, la chambre a recensé 122 prestations de conseils commandées par la commune de Perpignan pour un montant global de 1,35 M€⁸. Elles concernent le budget principal ; le budget annexe dédié à la régie du parking Arago n'est concerné par le recours aux prestations intellectuelles que de manière marginale (dépenses limitées à 10 k€ au cours de la période de contrôle).

Jusqu'en 2022, les prestations intellectuelles commandées par la collectivité ne pouvaient être identifiées qu'à partir d'une approche comptable. En effet, la nomenclature des achats de la collectivité était partiellement inopérante pour suivre les achats de prestations intellectuelles, puisque toutes les dépenses inférieures au seuil des marchés étaient, jusqu'à fin 2021, codifiées « 9999 », quelle que soit leur nature. Consécutivement à la note interne de service du 4 janvier 2022, celle-ci est désormais renseignée et généralisée pour tous les actes d'achats.

Mais, la commune utilisant 13 imputations budgétaires différentes pour comptabiliser ces dépenses, le suivi comptable et budgétaire des prestations intellectuelles externalisées reste complexe.

Huit prestations ont été imputées sur des comptes « divers », alors que l'instruction budgétaire permettait une affectation comptable ciblée. Ces dépenses auraient dû être imputées au 617 ou au 6226. L'utilisation des comptes « divers », qui nuit à la qualité de la restitution comptable, ne doit être utilisée que par défaut. L'ordonnateur indique que cette pratique a été révisée.

La principale imputation utilisée est l'article 2031 – Frais d'études (immobilisations incorporelles) qui a concentré 50 % des dépenses de prestations intellectuelles pour 73 marchés différents. Cela s'explique par l'importance des études préalables à des travaux.

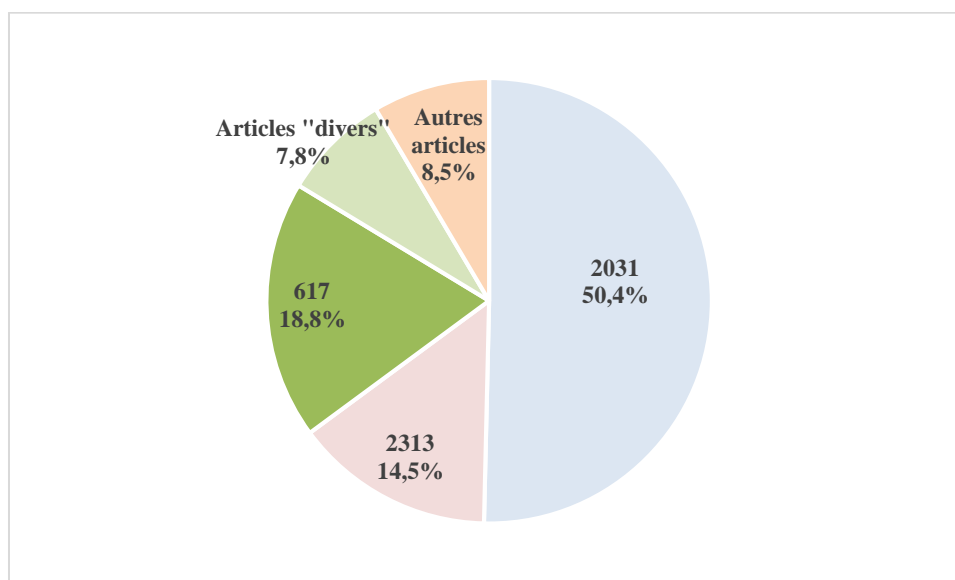
⁷ Circulaire n° 6329/SG du Premier ministre du 19 janvier 2022 relatif à l'encadrement du recours par les administrations et les établissements publics de l'État aux prestations intellectuelles.

⁸ Montant arrêté au 15 novembre 2023.

tableau 1 : répartition par imputation budgétaire des prestations intellectuelles au cours de la période

Imputation et libellé	Nombre	Part en nombre	Montant	Part en montant
2031 – Frais d'études	73	59,8%	679 763	50,4%
2051 – Concessions et droits similaires	1	0,8%	1 264	0,1%
2312 – Agencements et aménagements de terrains	3	2,5%	40 554	3,0%
2313 – Constructions	19	15,6%	196 044	14,5%
2315 – Installations, matériel et outillage techniques	1	0,8%	2 880	0,2%
2316 – Restauration des biens historiques et culturels	1	0,8%	2 700	0,2%
2318 – Autres immobilisations corporelles	1	0,8%	4 201	0,3%
Total comptes d'immobilisations (section d'investissement)	99	81,1%	927 406	68,7%
617 – Études et recherches	9	7,4%	253 343	18,8%
6188 – Autres services extérieurs - Autres frais divers	3	2,5%	64 010	4,7%
6226 – Honoraires	3	2,5%	21 593	1,6%
6227 – Frais d'actes et de contentieux	4	3,3%	45 732	3,4%
6228 – Rémunérations d'intermédiaires - Divers	3	2,5%	37 286	2,8%
6238 – Publicité, publications, relations publiques - Divers	1	0,8%	250	0,0%
Total services extérieurs et autres services extérieurs (section de fonctionnement)	23	18,9%	422 214	31,3%
Total prestations intellectuelles	122	100,0%	1 349 620	100,0%

Source : liste des prestations communiquées par la collectivité

graphique 1 : principales imputations utilisées (en montant) au cours de la période

Source : liste des prestations communiquées par la collectivité

La difficulté d'identification des prestations intellectuelles ne permet pas d'assurer un suivi satisfaisant des dépenses qui leur sont consacrées.

1.2. Un volume peu significatif au sein des dépenses communales

Les dépenses consacrées par la commune aux prestations intellectuelles constituent 0,20 % de ses charges à caractère général et 0,58 % de ses dépenses d'équipement. Si leur volume, comme le rappelle la collectivité, ne constitue pas un enjeu financier, ces dépenses n'en demeurent pas

moins importantes de par les impacts qu'elles peuvent avoir dans les choix opérés par la collectivité. L'ensemble des services y recourt en effet dans des domaines d'intervention et d'expertise variés.

81 % en nombre et 69 % en montant (soit 927 k€) des prestations relèvent de la section d'investissement. Elles sont composées notamment d'études préalables à des aménagements et des opérations de renouvellement urbains. En fonctionnement, il s'agit d'études et audits stratégiques, de performance ou d'expertise qui représentent 422 k€. Le montant unitaire d'une prestation de conseil s'établit, en moyenne, à 11 062 €.

tableau 2 : part des prestations de conseils dans les dépenses

En k€	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Total
Prestations de conseils en fonctionnement (a)	70	33	11	208	67	33	422
Charges à caractère général (b)	33 245	34 244	31 235	35 791	38 217	43 663	216 395
Dépenses de gestion - DG (c)	142 095	143 047	139 958	149 240	156 779	165 274	896 394
<i>Part des prestations dans les charges à caractère général (a/b)</i>	<i>0,21%</i>	<i>0,10%</i>	<i>0,03%</i>	<i>0,58%</i>	<i>0,18%</i>	<i>0,07%</i>	<i>0,20%</i>
<i>Part des prestations dans les DG (a/c)</i>	<i>0,05%</i>	<i>0,02%</i>	<i>0,01%</i>	<i>0,14%</i>	<i>0,04%</i>	<i>0,02%</i>	<i>0,05%</i>
Prestations de conseils en investissement (d)	146	245	106	144	114	173	927
Dépenses d'équipement - DE (e)	22 505	22 982	27 104	35 520	37 654	35 868	159 128
<i>Part des prestations dans les DE (d/e)</i>	<i>0,65%</i>	<i>1,07%</i>	<i>0,39%</i>	<i>0,41%</i>	<i>0,30%</i>	<i>0,48%</i>	<i>0,58%</i>

Source : CRC à partir des comptes de gestion

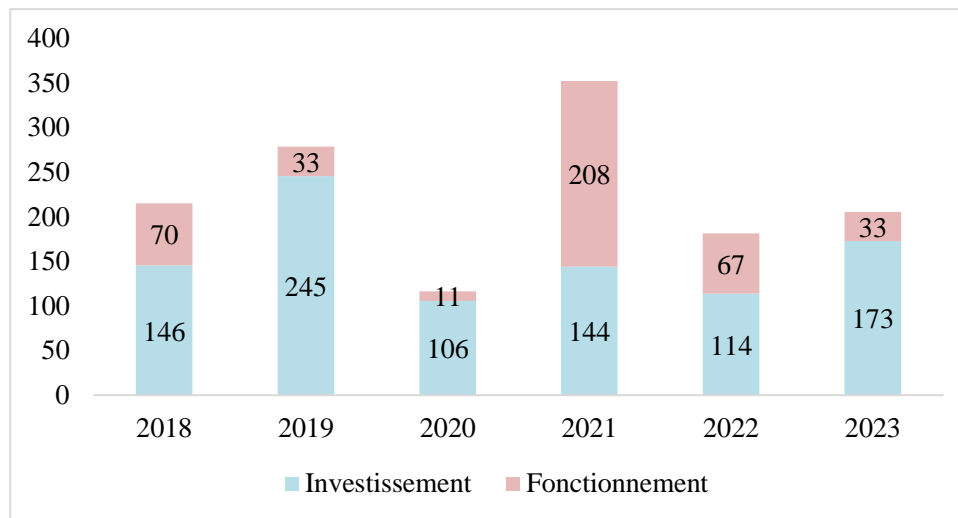
Jusqu'en 2021, la commune n'a comptabilisé aucune charge sur le compte 617 – « Études et recherches » correspondant aux audits financiers, études sur la réorganisation des services ou études sectorielles. En 2021, avec l'arrivée aux responsabilités d'une nouvelle équipe municipale, les dépenses de prestations de conseil ont été plus importantes compte-tenu du programme de mandat à mettre en œuvre. A cet égard, l'ordonnateur en fonctions rappelle que son élection en 2020 s'est traduite par une alternance politique inédite depuis plus de 60 ans et précise que « les besoins en analyse de capacité d'action étaient donc particulièrement importants pour la nouvelle équipe municipale ».

Sur le compte 2031 qui enregistre les frais d'études en vue de la réalisation d'un investissement, les dépenses ont été plus importantes en 2019, exercice clôturant le mandat précédent, et en 2023 en raison du lancement des opérations décidées dans le cadre de la nouvelle mandature.

tableau 3 : évolution des dépenses de prestations intellectuelles sur les principaux articles, en k€

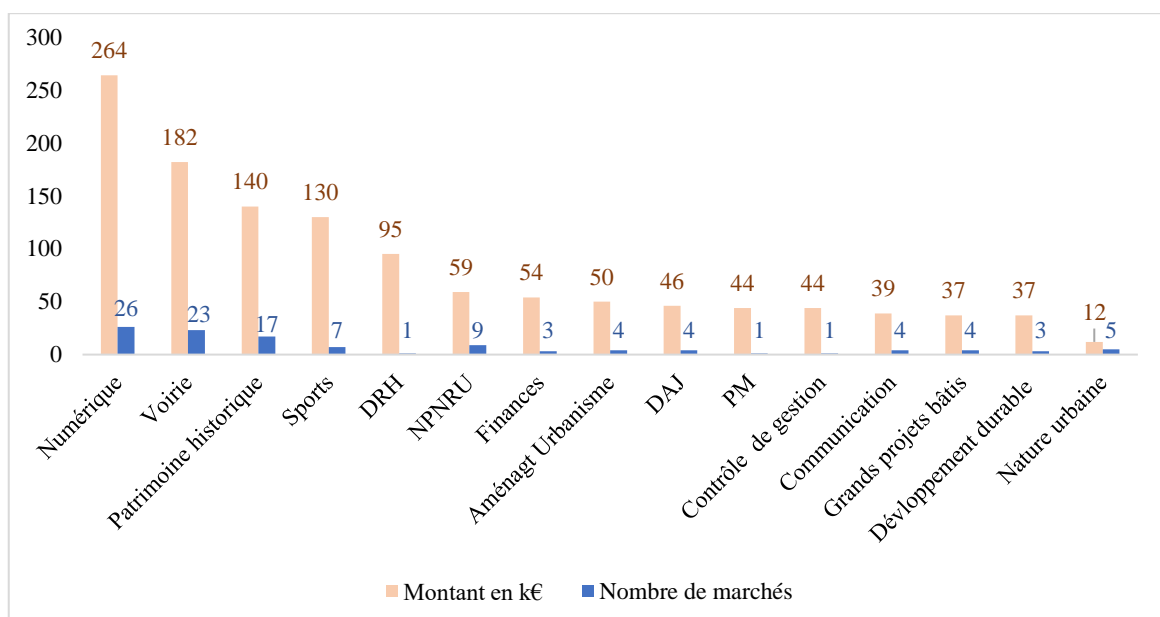
Article	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Total
617				190	36	27	253
2031	75	185	91	98	83	148	680
2313	66	58	15	43	8	6	196

Source : liste des prestations communiquées par la collectivité

graphique 2 : évolution des dépenses de prestations intellectuelles, en k€

Source : liste des prestations communiquées par la collectivité

Exprimés en montants des marchés, les principales directions ayant eu recours à des cabinets de conseil sont la direction du numérique mutualisée avec la communauté urbaine (20 % des dépenses globales) à la fois au titre d'études sur la stratégie informatique et la cybersécurité, la direction de la voirie avec plusieurs études consacrées au plan de circulation et à l'évolution du trafic (14 %), les deux directions intervenant sur le patrimoine historique (10 %) pour plusieurs études préalables à des travaux sur le patrimoine religieux et archéologique de la ville, la direction des sports (10 %) qui a commandé en particulier des missions prospectives concernant l'évolution du stade Aimé Giral, la direction des ressources humaines à l'origine d'un marché d'audit et d'accompagnement à la transformation des services municipaux de la ville (7 %) ainsi que la direction en charge du programme de revitalisation urbaine (4 %).

graphique 3 : répartition par principale direction du recours aux conseils extérieurs

Source : liste des prestations communiquées par la collectivité

Le marché des cabinets de conseil s'adressant aux collectivités est beaucoup plus diversifié que celui de l'État qui est dominé par quelques grands acteurs, ainsi que l'a démontré la Cour dans son rapport précité publié en 2023. Le principal prestataire de la commune a été au cours de la

période sous revue le cabinet à qui ont été attribués en 2021 deux marchés (audit financier et audit d'accompagnement à la transformation des services) pour 117 k€ TTC globalement. Un autre cabinet s'est vu confier deux marchés courant de 2018 à 2023 dans le domaine du développement durable pour 50 k€ TTC et un troisième, trois marchés par la direction du numérique de 2019 à 2022 pour 50 k€ TTC. Un audit financier a été commandé en 2023 pour un montant supérieur à 90 k€ TTC qui sera acquitté par la collectivité en 2024. Aucune des sociétés concernées n'est implantée dans les Pyrénées-Orientales.

1.3. Des prestations relevant majoritairement de l'expertise technique

Au regard des motivations exprimées par la commune, la chambre a retenu cinq catégories de prestations de conseil⁹:

- l'aide à la décision, qui se caractérise par la dimension de conseil qu'elle intègre sur des sujets à fort enjeu ;
- l'accompagnement de la collectivité pour la réalisation de ses travaux, pour des missions de réorganisation de structures et de processus ;
- l'expertise dans un domaine spécifique, qu'il s'agisse des études et recherches scientifiques, ou bien du droit (conseil juridique), de la finance (conseil financier) ou de toute autre matière. Les recours aux avocats pour le contentieux ont été exclus ;
- le conseil en communication ;
- l'assistance pour la gestion des ressources humaines (recrutement, carrières, qualité de vie au travail).

Cette distinction, comme déjà soulevé, s'avère parfois difficile. Les prestations de conseil commandées par la commune sont très majoritairement orientées vers la recherche d'une expertise externe (65 % en nombre et 55 % en montant). L'accompagnement de la collectivité dans la réalisation de ses projets et l'aide à la décision constituent les deux autres motifs de recours à des prestataires de conseil, respectivement pour 30 % et 15 % en montant.

Les marchés en conseil de communication (relatif à un plan ou une stratégie de communication par exemple) ou en ressources humaines (ayant trait à l'organisation du temps de travail ou à la prévention des risques professionnels par exemple) sont quasi absents, ce que l'ordonnateur en fonctions explique par la préoccupation des directions métiers concernées de mobiliser prioritairement leurs compétences internes. Il indique, également, que la commune a souscrit un abonnement au centre interdépartemental de gestion de la Grande Couronne de la région d'Île-de-France qui est spécialisé dans le droit de la fonction publique territoriale.

L'expertise permet à la collectivité de pallier un manque de compétences internes sur un sujet spécifique ou de disposer d'éclairages complémentaires venant de spécialistes du sujet d'étude. La commune y recourt essentiellement pour l'aménagement urbain et la voirie (réhabilitation des quartiers du centre historique, plan de circulation et stationnement), les projets numériques, les études préalables aux interventions sur le patrimoine historique ou sportif et des expertises juridiques.

L'accompagnement de projets se différencie de l'expertise en ce que le projet s'inscrit dans un temps plus long avec des interactions importantes entre le prestataire chargé de l'étude et les

⁹ A l'instar de la typologie établie par la Cour des comptes dans son rapport de 2023 sur les cabinets conseils.

équipes internes, notamment pour échanger sur les objectifs poursuivis par la collectivité, la relecture et l'appréciation des différents livrables proposés. Tel est le cas à Perpignan pour des projets concernant l'amélioration du service public municipal (stratégie numérique et accompagnement à la transformation des services) ainsi que le programme de revitalisation urbaine ou encore le développement durable (impact environnemental, piétonnisation et « verdissement » de la flotte automobile).

L'aide à la décision se caractérise par la dimension de conseil qu'elle intègre sur des sujets à fort enjeu. Ces études, pour la commune, portent essentiellement sur l'aménagement (habitat et commerces de centre-ville, éclairage public, stade Aimé Giral), les audits financiers (concernant la commune mais aussi le théâtre de l'Archipel), les orientations dans le domaine de la sécurité et l'appréhension de l'opinion publique vis-à-vis de la politique communale.

tableau 4 : cartographie des prestations de conseil de la commune

Typologie	Nombre de marchés	En k€	Part sur total marchés	Part sur total en k€
Expertise	79	739	64,8%	54,7%
Accompagnement	31	404	25,4%	29,9%
Aide à la décision	10	206	8,2%	15,3%
Conseil en communication	2	1	1,6%	0,1%
Assistance gestion RH	0	0	0,0%	0,0%
Total	122	1 350	100,0%	100,0%

Source : liste des prestations communiquées par la collectivité, classification CRC

1.4. Des recours aux prestataires de conseil inégalement motivés

Le recours à des cabinets de conseil obéit à des considérations de plusieurs natures qui sont inégalement motivées par la commune. Le recours aux prestations compense dans certaines situations le manque de compétences internes mobilisables, par exemple, pour faire face à un besoin très spécialisé ou disposer d'une appréciation complémentaire sur des sujets stratégiques. Cependant, dans d'autres cas, cette motivation paraissait d'autant plus nécessaire que la commune y a recouru sur des domaines relevant du cœur de métier de l'administration générale. La possibilité de mobiliser des acteurs publics ou parapublics serait par ailleurs à approfondir.

1.4.1. La motivation principale : faire appel à une expertise technique extérieure à défaut de compétence interne

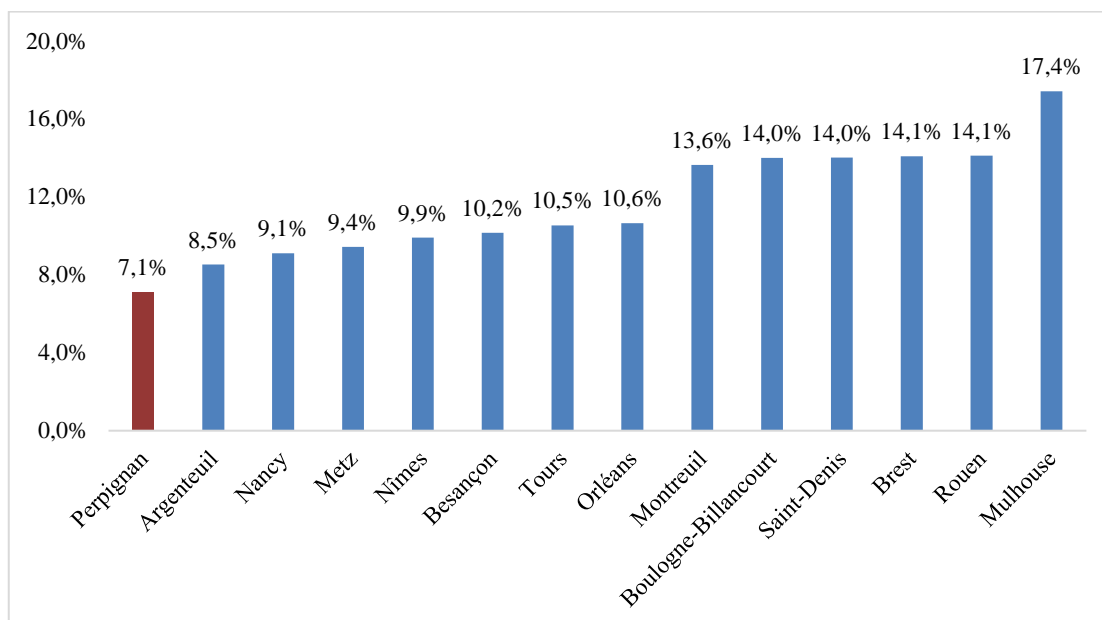
La première motivation de la commune pour recourir à des consultants a pour origine le déficit d'encadrants mobilisables sur des analyses stratégiques. La structuration des effectifs à Perpignan se caractérise en effet par une sous-représentation des fonctionnaires de catégorie A¹⁰ (146 agents sur 2 054 emplois pourvus en équivalent temps plein). Ces cadres ne représentent que 7,1 % des agents de la collectivité contre une proportion de 12 % constatée dans un panel constitué de 13 autres communes de la même strate de population comprise entre 100 000 et 150 000 habitants¹¹, étant précisé que ces collectivités peuvent être dans des situations différentes tenant au degré d'intégration de leurs intercommunalités respectives qui influe sur la structuration

¹⁰ La catégorie A regroupe les agents affectés à l'encadrement d'équipes, à l'exercice de responsabilités ou en charge de missions en relative autonomie.

¹¹ Panel réalisé à partir des annexes « état du personnel » (IV-C1-1) des comptes administratifs 2022 (2021 pour Orléans et Nancy) sur les sites internet des communes. Ce panel représente 67 % des communes françaises ayant une population comprise entre 100 000 et 150 000 habitants. Seules les communes pour lesquelles les données étaient disponibles ont pu y être intégrées.

de leurs effectifs. Nonobstant cette réserve méthodologique, Perpignan est la commune présentant le plus faible taux d'encadrement de ce panel. L'ancien ordonnateur confirme en réponse avoir fait le choix de recourir à des prestataires plutôt qu'au recrutement de cadres qui aurait été beaucoup plus coûteux pour la collectivité.

graphique 4 : agents d'encadrement supérieur (catégorie A)/ effectifs sur un panel de communes (entre 100 000 et 150 000 habitants)



Source : CRC à partir de l'annexe IV-C1.1 du CA 2022 (ou 2021 pour Orléans et Nancy) disponible sur le site internet des communes

Un manque de compétences en matière de stratégie et d'ingénierie urbaine et foncière est notamment identifié par la direction générale de la commune. Perpignan a créé peu de postes de catégorie A et ceux-ci sont majoritairement pourvus. La commune invoque des difficultés de recrutement de cadres qui s'explique selon elle par la situation géographique de la ville marquée par un enclavement relatif, un éloignement important des centres de décision nationaux et les difficultés éprouvées par les couples de cadres à trouver deux emplois correspondant à leurs qualifications et leurs attentes. Selon les deux ordonnateurs successifs, les entreprises privées locales rencontrent les mêmes problèmes.

En conséquence, les encadrants, qui assument la gestion quotidienne de leurs services, sont difficilement mobilisables sur des études, hormis celles qui constituent leur cœur de métier. Néanmoins, la commune dispose de deux directions susceptibles de produire des études en interne. Au sein de la direction générale des ressources, la direction de l'optimisation de la ressource et des subventions est constituée de 13 agents dont trois de catégorie A. Cependant, ses missions recouvrent principalement la tenue de l'observatoire fiscal (quatre agents en ETP), les partenariats financiers (trois agents) et le contrôle des associations (trois agents). Deux emplois sont affectés aux audits financiers et au contrôle de gestion, dont un n'est pas pourvu. L'ordonnateur en fonctions confirme son intention de renforcer ce dernier volet de son activité. Au sein de la direction générale des services techniques, la direction des grands projets urbains comprend un bureau d'études composé de sept agents, dont cinq techniciens (catégorie B), qui réalise des études dans le domaine de l'aménagement urbain. En outre, un cadre A est affecté à la mission d'accompagnement des grands projets urbains créée en 2022 dont l'objectif est de réaliser une démarche de prospective urbaine. Ses moyens limités ne lui permettent pas de conduire des études dans son domaine d'action.

La commune a également recours à des prestataires extérieurs pour mesurer les enjeux sur des sujets nouveaux pour l'administration. Les cabinets de conseil permettent à la collectivité de disposer des premiers éléments qui pourront faire l'objet d'un transfert de compétences dans les services. Les deux études commandées en 2022 sur la stratégie de cybersécurité et la stratégie numérique pilotées par la direction du numérique répondent par exemple à cet objectif.

Plutôt que développer certaines compétences en interne qui répondent à un besoin ponctuel ou de faible récurrence, la commune peut privilégier le recours à des consultants. Il en va ainsi, par exemple, de trois études réalisées en 2019, 2020 et 2022 d'analyse de trafic préalables à la piétonnisation ou la création de pistes cyclables réalisées dans le secteur de la voirie dont l'internalisation aurait supposé la mobilisation de personnels spécialisés et l'achat d'appareils de comptages automatiques onéreux afin d'analyser les flux de circulation pour un besoin ponctuel. Enfin, la direction du numérique, principale consommatrice des études, ne peut pas disposer en son sein de l'ensemble des compétences requises par la maîtrise de sujets à fort contenu technique, très spécialisés et évolutifs.

D'autres études d'appui méthodologique sont motivées par la demande des partenaires financiers institutionnels au cours des phases préparatoires aux projets comprenant un volet organisationnel et des analyses de faisabilité préalables effectuées à la charge de la collectivité. C'est le cas notamment des études urbaines conduites pour la réhabilitation du quartier Saint-Jacques situé dans le centre historique (2018) à la demande de l'agence nationale du renouvellement urbain (ANRU) ou encore d'une étude de préfiguration d'un centre social et d'un espace de vie sociale élaborée dans le cadre d'un partenariat avec la caisse d'allocations familiales (2018).

Enfin, les cadres dirigeants de la commune soutiennent qu'un regard externe peut éclairer l'action de l'administration car les cabinets de conseil disposent de méthodes et d'outils d'analyse dont ne disposent pas les services et peuvent jouer un rôle reconnu en matière de conduite de changement. Un cabinet de conseil a notamment été sollicité en 2021 dans le cadre du projet de transformation et de réorganisation des services (revue des organigrammes et des missions des différents services avec une vision portée sur la satisfaction des usagers internes et externes) et d'élaboration du plan d'administration dans un contexte de changement d'équipe municipale.

1.4.2. Une faible justification du recours aux prestations externes sur les domaines d'intervention de l'administration générale

1.4.2.1. Des prestations relevant de l'administration générale

Sans porter d'appréciation sur l'opportunité du choix opéré, la chambre relève que la commune a mobilisé des conseils extérieurs sur des sujets qui relèvent du cœur de compétences de directions de l'administration. Cette circonstance aurait rendu nécessaire une motivation plus forte afin d'apporter la démonstration que les compétences internes ne pouvaient répondre au besoin exprimé.

Ainsi, par exemple pour deux audits financiers commandés à des consultants, l'ordonnateur a justifié le premier, réalisé en 2021, par la préoccupation de disposer d'une situation financière objective en début de mandat et le second, commandé en 2023, par l'actualisation des hypothèses prises pour la prospective projetée lors du premier audit, mais aussi par le besoin de soutien des services dans l'amélioration de leurs pratiques de gestion, l'analyse des relations financières avec la communauté urbaine et la réalisation d'une cartographie des risques. Ces sujets font partie des

compétences de la direction des finances¹². Les aspects prospectifs et la gestion des risques sont d'ailleurs abordés dans les documents de présentation du budget et du compte administratif ainsi que dans le rapport d'orientations budgétaires.

La collectivité a également sollicité, par trois lettres de mission, une auto-entreprise pour la réalisation de missions de valorisation du patrimoine, comprenant en particulier une étude préalable à des travaux sur le site archéologique de Ruscino. La collectivité dispose au sein de la direction du patrimoine et de l'archéologie, d'un service dédié à ce site, composé de quatre personnes dont une archéologue. Les missions confiées à cette prestataire (étudier les mesures à mettre en œuvre à court et moyen terme pour valoriser le site, proposer la méthode de conduite de mise en œuvre de ce projet ainsi que la stratégie d'évolution du site) relèvent de ce service. L'ordonnateur estime, cependant, qu'il n'était « *pas en mesure de produire un modèle viable d'exploitation de ce site* ». Plus précisément, les lettres définissant les missions de l'intéressée, la qualifie de « *chargée de mission Ruscino* » de la direction du patrimoine historique, « *sous l'autorité du directeur de cabinet de Monsieur le Maire* », intitulé qu'elle reprend elle-même dans ses factures. La cocontractante de la commune n'a pas, à l'issue de ce marché de prestation, produit d'études mais a rédigé des comptes rendus de son activité. Compte tenu de la nature des restitutions, de la durée de la mission de septembre 2020 à juin 2023 associée à un mode de rémunération échelonné en 26 versements mensuels d'un montant moyen de 900 €, le recours à un contrat de travail semblait plus approprié.

Enfin, la collectivité a commandé en 2021 à un cabinet, dont le dirigeant se présente sur son site internet comme criminologue, écrivain et enseignant rattaché à l'université Paris-Sorbonne une mission de conseil dans le domaine de la sécurité comprenant un historique approfondi des activités délictueuses et criminelles dans la ville et sa périphérie, une radiographie de ses « *points chauds* » en identifiant ceux à démanteler ou à évacuer ensuite hors de la ville et un plan préventif pour y rétablir la paix publique. La commande comportait également l'audit approfondi à distance du parc informatique. En interne, trois cadres de catégorie A sont chargés de conduire et orienter les actions de sa police municipale¹³. L'ordonnateur justifie son choix par le fait que le cabinet sollicité fait autorité dans le domaine de l'analyse de la criminalité. Il précise que l'intervention de ce conseil avait également pour objet « *de diffuser en interne une « culture » de la prévention dans le domaine de la sécurité numérique* ».

Sur la base de ces quelques exemples, la chambre ne peut qu'inviter la collectivité à être attentive à renforcer la justification du recours à des prestataires dans des domaines qui relèvent des missions attribuées à ses directions.

1.4.2.2. La mobilisation des structures publiques d'ingénierie

La commune mobilise peu les organismes publics ou parapublics locaux dans les secteurs clés de l'habitat, de l'urbanisme, de l'aménagement urbain, qui représentent 15 % des marchés passés avec des cabinets de conseil.

Elle pourrait ainsi renforcer son partenariat avec la société publique locale (SPL) Perpignan Méditerranée, dont elle est actionnaire, dotée d'une vingtaine d'agents et créée en 2011 pour

¹² Selon le répertoire des métiers du Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT), le directeur financier participe à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie budgétaire et financière de la collectivité. Il procède à la réalisation des analyses financières et fiscales prospectives et propose des stratégies de pilotage budgétaire.

¹³ Source : site vie publique. Avec 147 agents de police municipale en 2018, Perpignan affichait un taux de 1,19 agent pour 1 000 habitants, derrière Cannes (2,58) mais devant Nîmes (1,15) et Nice (1,14). L'ordonnateur en fonctions a indiqué que la commune comptait désormais 200 agents de police municipale, soit un taux de 1,65 agent pour 1 000 habitants en 2024.

apporter un appui aux collectivités locales dans leurs projets d'investissement et de développement (dans les domaines de l'énergie, du tourisme et de l'attractivité économique).

Le recours à la SPL présenterait plusieurs avantages. Les collectivités territoriales actionnaires disposent sur la structure d'un contrôle analogue à celui exercé sur leurs propres services et peuvent y avoir recours sans mise en concurrence. Son président rappelle qu'elle agit « à l'image d'un cabinet privé en termes d'engagements sur des délais ou d'expertise ». Au cours de la période de contrôle, la commune a passé dix commandes à la SPL, huit relevant de la direction de la voirie et deux de celle de l'urbanisme pour un montant de 457 k€ (cf. annexe 2). Les études commandées par la collectivité dans le domaine du développement durable (audit écolabel en 2018 et 2022, assistance à maîtrise d'ouvrage pour la mise en œuvre d'un cadastre solaire en 2019 et accompagnement de la démarche climat air énergie en 2023) relevaient du périmètre de compétence de la SPL. L'ordonnateur en fonctions estime que la SPL dispose de capacités d'action limitées. La commune, en lien avec la métropole, a toutefois conclu un partenariat avec la SPL, au titre de la mise en œuvre du nouveau programme national de rénovation urbaine.

La commune travaille peu avec l'Agence d'Urbanisme Catalane Pyrénées Méditerranée (AURCA) dont elle n'est pas adhérente, alors même qu'elle reconnaît une insuffisante expertise interne en matière d'urbanisme. Créée à l'initiative des élus locaux et de l'État en 2007 et dotée d'une trentaine d'agents, l'agence se présente comme un centre interdisciplinaire de ressources, d'études, de recherches, de conseils et d'ingénierie partenariale ayant vocation à accompagner les collectivités dans la définition des politiques d'aménagement et de développement durable. Elle met en œuvre plusieurs observatoires et réalise des études de stratégie et de projets urbains ainsi que de planification des territoires (PLUI, revitalisation des centres-villes par exemple) et d'analyse des enjeux transfrontaliers.

Si l'ordonnateur en fonctions considère que l'adhésion de la communauté urbaine à l'AURCA devrait ouvrir le bénéfice de ses prestations aux communes membres, sans que ces dernières aient à acquitter une cotisation supplémentaire, il a toutefois indiqué que la commune bénéficie des études réalisées par cette agence à la demande de PMM qui assume la compétence planification urbaine. Il indique que la ville-centre ne peut qu'être intéressée, sur le principe, par une collaboration avec l'AURCA et ceci en cohérence avec la stratégie communautaire et ses projets de développement. A cet égard, cette dernière a été mandatée en 2023 pour assurer la rédaction du contrat de ville 2024 – 2032, ainsi que par la mission transversale « Perpignan 2035 », destinée à alimenter une démarche de prospective urbaine, dans le cadre de l'organisation de séminaires internes.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

L'identification des prestations intellectuelles commandées par la commune est peu aisée en raison de la multiplicité des imputations comptables utilisées, ce qui ne permet pas d'assurer une information et un suivi complet par la collectivité des dépenses qui leur sont consacrées.

La commune a commandé au cours de la période 122 prestations de conseil pour un montant global de 1,35 M€ dont près de 70 % en valeur relève de la section d'investissement. Le montant unitaire moyen d'une prestation de conseil s'établit à 11 062 €, ce qui reste relativement faible. L'exercice 2021 présente les dépenses les plus importantes, ce qui peut s'expliquer par le début de la mandature et les besoins d'analyse exprimés par le maire nouvellement élu pour déployer son programme d'action. Les prestations de conseil sont très majoritairement orientées vers la recherche d'une expertise externe ; les directions du numérique, de la voirie, du patrimoine historique et des sports en étant les principales bénéficiaires.

Les motivations de la commune sont essentiellement guidées par le manque de compétences internes mobilisables. La nécessité de pouvoir disposer ponctuellement de compétences très spécialisées ou d'un regard extérieur fondent également le recours à des prestataires extérieurs. Cependant, dans certains cas, lorsque les domaines d'expertise externe recoupent les missions et les compétences des services communaux, la collectivité pourrait mieux motiver sa démarche. La mobilisation des structures publiques d'ingénierie locales, telles que la SPL Perpignan Méditerranée et l'agence d'urbanisme a permis, récemment, à la commune de nouer des partenariats dans leurs domaines d'interventions respectifs.

2. DES CARENCES DANS LA COMMANDE DES PRESTATIONS DE CONSEIL

2.1. Des lignes directrices à définir

L'achat de prestations intellectuelles est particulier en ce sens qu'il ne peut s'assimiler à la fourniture de services standardisés ; la décision d'externaliser certaines prestations intellectuelles impose la mise en place d'une doctrine d'emploi, c'est-à-dire la définition de lignes directrices fixant les conditions de recours aux cabinets de conseil. Cette doctrine, qui n'est aujourd'hui pas arrêtée par la commune, permettrait d'assurer la définition préalable du besoin, de valider l'enveloppe budgétaire et de s'assurer de l'absence d'alternative à l'externalisation.

118 marchés sur les 122 recensés sont d'un montant inférieur au seuil de consultation publique de 40 k€ défini par le code de la commande publique. En leur sein, 109 sont d'un montant inférieur à 25 k€, seuil à partir duquel le guide interne de la collectivité impose une procédure de consultation formalisée (cf. *infra*).

De ce fait, le recours aux cabinets de conseil a été largement déconcentré dans les services, sans que le processus de validation hiérarchique défini par la commune soit toujours respecté. Ainsi, la note de traçabilité prévue dans le guide interne de la commune n'a pas été systématiquement jointe pour chaque dossier examiné. Les validations par les directeurs généraux adjoints (DGA) et/ou le directeur général des services (DGS) sont limitées aux seules études stratégiques qu'ils ont eux-mêmes sollicitées. La note de traçabilité se consacre essentiellement au respect des règles de passation des marchés publics. Souscrivant à une préconisation de la chambre, l'ordonnateur a indiqué que cette note pourra être enrichie afin qu'elle permette de justifier de l'opportunité de recourir à une prestation de conseil. Il précise qu'elle devra désormais également être validée formellement par le DGA concerné ainsi que par le DGS pour les marchés relatifs à des prestations intellectuelles et de maîtrise d'œuvre. L'ordonnateur estime que « *cette démarche systématisée aidera à la définition d'une doctrine d'emploi et de lignes directrices* ».

2.2. L'organisation de la commune en matière de commande publique

La direction de la commande publique et des achats (DCPA) est rattachée à la direction générale adjointe des ressources. Elle est dirigée par un agent relevant du grade de technicien principal, de catégorie B. Son effectif cible est de 40 agents, répartis en quatre divisions. La division approvisionnement et magasin est constituée de 19 agents. Les trois autres divisions, achats, marchés publics et ressources, mobilisent six agents chacune. L'organisation de la commande publique est en grande partie déconcentrée, les services opérationnels étant en charge

de la détermination du besoin, de la rédaction du cahier des charges et de l'analyse des offres. La DCPA intervient lorsque le marché est supérieur à 90 k€ HT.

Les marchés de prestations intellectuelles de la commune relevaient pour l'essentiel des procédures non formalisées en raison de l'estimation de la valeur des achats envisagés. Deux procédures d'achat avec des procédures allégées existent pour les achats de faible montant prévus par le code de la commande publique (CCP), les marchés sans publicité ni mise en concurrence en dessous du seuil de 40 000 € HT (articles L. 2122-1 et R. 2122-8 du code de la commande publique¹⁴ en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2020) et les marchés passés selon une procédure adaptée (MAPA). En dessous du seuil de 40 000 € HT (25 000 € HT avant le 1^{er} janvier 2020), l'acheteur public est libre de choisir entre ces deux procédures.

La DCPA a produit depuis 2011 plusieurs notes et guides rappelant les dispositions du CCP et consacrant une partie importante aux achats de faible montant. Ainsi, la note de service du 22 décembre 2011 précise que pour les marchés en dessous d'un seuil de 15 000 € HT, la consultation simultanée des entreprises (trois devis minimum) est la règle et qu'il doit être gardé une trace de cette consultation. Par la suite, dans une note d'informations aux élus et aux directeurs sur les procédures d'achats mises en place à compter du 29 septembre 2020, il est rappelé les trois principes régissant la commande publique : l'égalité de traitement des candidats, la liberté d'accès à la commande publique et la transparence des procédures. Pour les achats inférieurs au seuil de 40 000 € HT, cette note interne précise également que la publicité n'est pas obligatoire mais que la mise en concurrence doit se faire dès le premier euro par voie de consultation (demande de trois devis) auprès des entreprises, des fournisseurs ou des prestataires. Pour la signature du contrat, les services doivent présenter leur analyse ainsi que l'ensemble des devis reçus (pas uniquement celui de l'attributaire).

La DCPA a codifié ces directives dans deux guides qui font l'objet d'actualisations régulières :

- le guide interne de la commande publique qui s'applique aux achats supérieurs à 25 000 € HT : conforme aux dispositions du CCP en les renforçant (abaissement du seuil légal de publicité de 40 000 € HT à 25 000 € HT), complet, clair et pédagogique (comprenant notamment une partie très utile sous forme de questions/réponses) ;
- le guide des achats de faible montant (inférieurs à 25 000 € HT) insiste sur la nécessité de bien définir le besoin au préalable. Il y est indiqué, concernant les marchés à procédure adaptée, que *« dans le cadre d'une bonne gestion, la ville de Perpignan a choisi de faire une mise en concurrence dès le premier euro »*. Il est ainsi prévu de consulter *« deux à trois fournisseurs au minimum par courrier ou mail »*. Il est demandé aux services de *« conserver les résultats de comparaisons de prix et conditions d'exécution, des copies de mails ou des devis sollicités »*, ainsi que *« la lettre de consultation et la note de traçabilité. »*. Concernant les marchés sans publicité ni mise en concurrence, le guide rappelle les dispositions de l'article R. 2122-8 du code de la commande publique qui prévoit que *« l'acheteur veille à choisir une offre pertinente, à faire une bonne utilisation des deniers publics et à ne pas contracter systématiquement avec un même opérateur économique lorsqu'il existe une pluralité d'offres susceptibles de répondre au besoin »*. Le guide mentionne également la nécessité pour l'acheteur de disposer d'une connaissance suffisante du secteur économique concerné ; il peut pour cela s'inscrire dans une démarche de *sourçage* (prospection de fournisseurs susceptibles de répondre au besoin exprimé). Il lui est également imposé dans tous les cas de rédiger une note de traçabilité qui précise l'objet de la commande, sa récurrence, sa raison et son besoin, les sociétés consultées, les devis présentés, l'analyse des offres et la proposition d'attributaire.

¹⁴ Décret n° 2019-1344 du 12 déc. 2019, articles 1^{er} et 4.

En outre, le guide prévoit une procédure spécifique pour les marchés de maîtrise d'œuvre, d'assistance à maîtrise d'ouvrage et de prestations intellectuelles qui « *doivent faire l'objet d'un certain formalisme et ne peuvent être conclus sur simples devis* ». Pour ces marchés, il demande d'élaborer une lettre de consultation, un cahier des charges, un acte d'engagement valant CCAP et une décision d'attribution à présenter à la signature de l'adjoint délégué aux marchés, même en deçà de 25 k€ HT. À cet égard, le ministre de la Cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales, interprétant les principes et dispositions du CCP a eu l'occasion de préciser¹⁵, que « *Lorsque le marché public porte sur des prestations simples et standardisées ou si l'acheteur possède une connaissance suffisante du secteur économique, l'achat peut être réalisé sans démarches préalables. En revanche, si son besoin concerne des prestations complexes et techniques ou s'il ne dispose pas des connaissances utiles, l'acheteur peut procéder à des comparaisons entre les offres disponibles ou solliciter des devis* ».

Enfin, le guide rappelle les risques auxquels sont exposés les acheteurs publics en cas de méconnaissance des principes et procédures de la commande publique. Ces deux guides sont clairs et accessibles à tous les services acheteurs. Ils définissent l'ensemble des règles de la commande publique et prévoient un dispositif particulier pour les achats de prestations intellectuelles.

2.3. Une politique d'achat qui s'écarte parfois des principes guidant la commande publique

2.3.1. Des besoins à mieux recenser et définir

Le recensement régulier des besoins est la première étape de la politique d'achat dans un secteur concurrentiel comme celui des cabinets de conseil. La commune prévoit un recensement annuel des besoins qui doit être formalisé, conformément aux instructions de la DCPA, dans le tableau de programmation annuelle. Ce tableau est ensuite publié dans l'espace dédié du site internet pour permettre aux entreprises de prendre connaissance des besoins de la collectivité. Cette formalisation présente plusieurs avantages puisqu'elle encourage les services à avoir une vision prospective de leur politique d'achat, à rationaliser si besoin certaines commandes et permettre aux entreprises de connaître les besoins de la collectivité. En 2023, la programmation des achats a été publiée sur le site de la ville. Consécutivement à l'observation de la chambre, le tableau de programmation annuel fait l'objet d'une actualisation trimestrielle à compter de 2024.

L'échantillon analysé de 44 marchés de prestations intellectuelles représente 36 % des 122 recensés (cf. annexe 3). Il représente un montant acquitté par la commune de 909 k€ (dont 504 k€ en investissement pour 30 marchés et 405 k€ en fonctionnement pour 14 marchés), soit 67 % du montant global alloué aux prestations de conseil au cours de la période. Sur ces 44 marchés, un est un appel d'offres, 22 relèvent d'une procédure de MAPA et 21 ont été passés sans publicité ni mise en concurrence comme l'autorise l'article R. 2122-8 du CCP lorsque le montant du besoin d'achat estimé n'excède pas 40 000 € HT.

Dans de nombreux marchés, la commune n'a pas défini le besoin préalablement à la commande des prestations, contrairement à ce que prévoit l'article L. 2111-1 du CCP qui s'applique à compter du premier euro d'achat public¹⁶. 18 des 44 marchés examinés étaient dépourvus de cahier des charges et aucun critère de sélection n'avait été défini (cf. annexe 3),

¹⁵ Réponse ministérielle à la question n° 19417, JO Sénat 4 février 2021.

¹⁶ « *La nature et l'étendue des besoins à satisfaire sont déterminées avec précision avant le lancement de la consultation en prenant en compte des objectifs de développement durable dans leurs dimensions économique, sociale et environnementale.* »

même si pour 11 marchés le prestataire a formalisé sa compréhension de la commande de la commune dans son offre. Outre l'obligation légale rappelée, l'absence de définition du besoin dans le domaine non standardisé et hautement qualitatif des prestations intellectuelles a des incidences importantes sur la qualité du livrable. À titre d'exemple, la commune a commandé un audit de circulation sur l'entrée-est de la ville en 2019 sans avoir au préalable défini son besoin. Le livrable n'ayant pas intégré un axe de trafic important (circulation sur un pont), les résultats n'ont pu être exploités et l'étude a dû être relancée. Dans d'autres cas, l'absence de définition du besoin n'a pas permis à la commune d'obtenir des livrables correspondant à ce qui était attendu (cf. *infra*, partie 3).

Afin de sécuriser ses procédures et de s'assurer de la pertinence du recours à des prestataires extérieurs, la commune devrait définir précisément ses besoins en rédigeant systématiquement un cahier des charges pour les marchés de prestations intellectuelles, même sommaire, et en fixant des critères de sélection des offres, y compris en deçà de 40 000 € HT.

Aussi, la chambre recommande à la commune de :

1. Définir les besoins en matière de prestations intellectuelles en rédigeant un cahier des charges ad hoc. Mise en œuvre partielle.

Dans sa réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur a indiqué souscrire à cette recommandation et s'être engagé dans cette démarche.

2.3.2. Une technique du *sourçage* à développer

Le *sourçage*, prévu par l'article R. 2111-1 du CCP, permet en amont d'un marché de connaître les opérateurs économiques, d'étudier l'offre disponible dans le secteur concerné et d'élargir le vivier des prestataires de la commune sous réserve d'être organisé dans des conditions qui respectent les principes fondamentaux de la commande publique. Il peut se présenter sous différentes formes : études de marché, consultations des entreprises du secteur, sollicitations d'avis ou information des opérateurs.

Il permet également de mieux faire connaître, auprès des fournisseurs potentiels, les besoins de la collectivité. Cette pratique est de nature à susciter des offres notamment de la part de nouveaux entrants et de faciliter une meilleure adéquation de la réponse des candidats aux attentes de la collectivité. Elle est susceptible d'aider à mieux évaluer le besoin pour choisir la procédure de passation idoine et de prévenir le recours systématique au même prestataire y compris s'il a donné entière satisfaction dans la réalisation des prestations antérieures.

La connaissance du secteur des prestations intellectuelles permet d'améliorer la définition du besoin et d'adapter la stratégie d'achat de la commune. Bien que les guides de la commande publique internes de la commune recommandent de recourir au *sourçage* en demandant de retracer les démarches effectuées, les directions ont trop peu utilisé cette technique, et lorsqu'elles l'ont fait, elles ne l'ont pas formalisée, contrairement à ce que prévoit le guide de l'achat public et publié par la direction des achats de l'État en mars 2019. La direction du numérique indique, par exemple, dans la note de traçabilité relative à la prestation d'assistance pour la stratégie numérique commandée en 2022, avoir eu recours à cette technique, sans rendre compte des recherches effectuées pour justifier qu'un seul opérateur puisse répondre à ses attentes.

Suite à cette observation, l'ordonnateur a indiqué que la DCPA sensibilise les services acheteurs à cette technique mais « *qu'elle demeure conditionnée à la disposition des prestataires potentiels* » sollicités.

2.3.3. Des règles internes et de la commande publique appliquées partiellement

Le contrôle de l'échantillon des marchés de prestations intellectuelles retenu a mis en évidence que les règles internes de la commande publique n'étaient pas toujours respectées.

2.3.3.1. La conduite des procédures d'attribution des marchés

La commune n'a pas mis en concurrence systématiquement les cabinets de conseil contrairement à ce que prévoit son guide interne des achats de faible montant pour la commande de prestations intellectuelles. Sur les 44 marchés examinés, 15 n'ont donné lieu à aucune consultation, même informelle de plusieurs prestataires (cf. annexe 3). La pratique de la sollicitation directe concerne plusieurs directions et notamment celle de la voirie pour six marchés examinés¹⁷ pour des raisons d'efficacité supposée (prix et délais d'intervention), celle de la culture pour deux marchés¹⁸ pour des motifs de confidentialité, et celle des sports pour deux marchés¹⁹. Au sein des 15 marchés concernés, quatre relevaient d'une procédure de MAPA²⁰. Pour ceux-ci la commune n'a pas respecté les règles de publicité requises par le code de la commande publique.

En outre, dans 23 marchés sur 44, la consultation n'a donné lieu qu'à la remise d'une seule offre (cf. annexe 3), ce qui est susceptible de traduire une mise en concurrence insuffisante. Afin d'assurer une mise en concurrence effective pour les marchés de prestations intellectuelles, la commune pourrait les mettre en ligne sur son site internet quel qu'en soit le montant.

La consultation de plusieurs prestataires prévue par la commune est un principe de bonne gestion adapté à la nature de ce type d'achats permettant de disposer d'une pluralité de propositions susceptibles de répondre de manière appropriée à la commande. La commune doit veiller à respecter ses propres règles internes de mise en concurrence pour les marchés de prestations intellectuelles.

Aussi, la chambre recommande à la commune de :

2. Veiller à l'application du guide interne de la commande publique en ce qui concerne les achats de prestations intellectuelles, quel que soit leur montant. *Mise en œuvre partielle.*

Dans sa réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur a indiqué souscrire à cette recommandation qu'il entend mettre en œuvre.

¹⁷ Exploitation et compte-rendu de données à partir d'un compteur routier à tubes pneumatiques en 2018, étude d'opération ville entrée est en 2019, étude d'impact trafic - rue Jean Payra et du carrefour du Général Edgard de Larminat en 2020, étude de contournement – Fauceille en 2021, étude d'impact circulation - place Rigaud en 2021 et étude du trafic de Larminat par micro-simulation dynamique du trafic en 2022.

¹⁸ Evaluation de la performance de la gestion du théâtre de l'Archipel en 2019 et mission d'étude et de stratégie de conduite de projet pour la mise en œuvre de l'aménagement et de la valorisation patrimoniale du site de Ruscino, en septembre 2020.

¹⁹ Etude avant travaux d'éclairage attribuée à l'agence Rossignol en 2019 et étude sur les perspectives d'évolution du stade en 2022.

²⁰ Les trois marchés précités (étude d'impact trafic - rue Jean Payra et du carrefour du Général Edgard de Larminat, étude d'impact circulation - place Rigaud, étude de contournement – Fauceille) ainsi qu'une étude de structure avant travaux du théâtre municipal attribuée en 2018.

Par ailleurs, au sein de l'échantillon de 44 dossiers, dans deux dossiers, le principe de l'égalité de traitement entre les candidats n'a pas été pleinement respecté. En effet, dans ces deux cas, le prestataire a soumis une offre avant l'ouverture de la consultation. Les autres entreprises sollicitées n'ont disposé que d'un délai très bref pour présenter une offre²¹.

Dans sa réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur conteste l'analyse de la chambre et invoque le recours au sourçage pour justifier de ces deux situations. Cependant, en faisant le choix de solliciter plusieurs entreprises, la commune devait les mettre en condition de répondre de façon équitable, ce qui n'a pas été le cas puisque les candidats n'ont pas disposé du même délai de réponse.

Par ailleurs, pour la prestation dans le domaine de la sécurité (cf. *supra*), si la décision d'attribuer le marché mentionne le recours à la négociation, le dossier ne contient aucune pièce qui retrace une négociation. L'égalité de traitement entre les trois candidats n'a pu être vérifiée.

Au-delà de ces exemples, la chambre invite à être vigilant sur respect de l'égalité de traitement des candidats, dans les procédures conduites.

2.3.3.2. L'analyse des offres et la transparence de la sélection

Selon les dispositions de l'article R. 2122-8, « *l'acheteur veille à choisir une offre pertinente, à faire une bonne utilisation des deniers publics et à ne pas contracter systématiquement avec un même opérateur économique lorsqu'il existe une pluralité d'offres susceptibles de répondre au besoin* », et ce y compris pour les marchés dont le montant est inférieur au seuil de 40 000 € HT.

Sur les 44 marchés de l'échantillon, 28 marchés²², soit 64 %, n'ont pas donné lieu à une justification satisfaisante du choix du prestataire retenu (cf. annexe 3).

En particulier, aucun rapport d'analyse des offres n'a été formalisé pour cinq d'entre eux qui relevaient de la procédure des MAPA²³ ; les cahiers des charges relatifs à ces marchés ne définissaient pas de critères de sélection²⁴. Il est constant que lorsqu'une collectivité choisit de recourir à une procédure dans les documents de consultation, elle doit en respecter le formalisme et ce indépendamment des seuils des marchés.

²¹ Concernant le marché d'étude qualitative pour comprendre et anticiper les rapports des habitants à leur ville dans une démarche globale, l'attributaire a adressé son offre dès le 15 juin 2021, alors que la direction générale des services a sollicité par mail des demandes de devis auprès de deux autres sociétés seulement le 29 juin 2021 en demandant une proposition de devis pour le 2 juillet 2021. Compte tenu des délais trop courts octroyés, ces dernières ont décliné la demande ; S'agissant du marché d'étude de conseil à la définition de la stratégie et à la création de l'agence d'attractivité et de rayonnement de Perpignan en 2021, l'attributaire a transmis un devis daté du 18 juin 2021 mais la direction générale des services a lancé la consultation seulement le 2 juillet, soit postérieurement, en sollicitant trois autres sociétés qui n'ont pas remis d'offres.

²² 15 marchés sans critères de sélection, huit sans rapport d'analyse des offres et cinq pour lesquels les rapports d'analyse des offres ne justifient pas suffisamment le choix.

²³ Concernant l'étude de structure avant travaux du théâtre municipal attribuée en 2018, la mission de conseil dans le domaine de la sécurité attribuée en 2021 et l'étude de contournement – Fauceille attribuée en 2021, l'article 3-2 des actes d'engagement mentionne la procédure adaptée ouverte. Concernant les deux études d'impact trafic (rue Jean Payra / carrefour du Général Edgard de Larminat et place Rigaud) attribuées en 2020 et 2021, l'article 3 des cahiers des charges mentionne la procédure adaptée.

²⁴ Aucun cahier des charges n'a été rédigé par la commune préalablement au marché d'étude de structure avant travaux du théâtre municipal attribué en 2018. Les cahiers des charges des marchés attribués pour les deux études d'impact trafic en 2020 et 2021 ainsi que pour la mission de conseil dans le domaine de la sécurité attribuée en 2021 précisaient ce que les prestataires devaient produire mais ne prévoient pas de critères de sélection. Le cahier des charges du marché d'étude de contournement – Fauceille en 2021 retenait le critère unique du prix.

Pour les marchés de faible montant, la collectivité doit en tout état de cause respecter son guide interne qui lui impose de restituer une analyse des offres à travers une note de traçabilité et rédiger une lettre de consultation et un cahier des charges.

Bien que le guide des achats de faible montant prévoit la production de la note de traçabilité, celle-ci n'est pas toujours présente dans les dossiers consultés. Son absence peut s'expliquer dans de nombreux cas par la remise d'une seule offre. Mais même dans cette situation subie ou induite par la procédure de publicité en amont, la collectivité doit veiller à ce que l'offre du prestataire soit en adéquation avec le besoin exprimé, c'est-à-dire pertinente et qu'elle assure une bonne utilisation des deniers publics.

Quant à la lettre de consultation et au cahier des charges, ils sont régulièrement absents pour les achats de faible montant. L'absence de détermination de critères en amont réduit les possibilités de classement et de sélection des offres au seul critère du prix, dans un domaine particulier, comme déjà rappelé. Pour certains marchés, le prix a été le critère unique alors même qu'il ne s'agissait pas d'un achat de services ou de fournitures normalisés²⁵.

Dès lors, afin d'assurer la transparence des procédures et de la qualité de l'offre au regard de ses propres critères, la chambre recommande à la commune de :

3. Justifier l'attribution d'un marché par une analyse formalisée des offres. *Non mise en œuvre.*

L'ordonnateur en réponse affirme sa volonté de renforcer la traçabilité des procédures.

2.3.4. Quelques pistes pour renforcer la politique d'achat

Compte tenu des écarts entre les règles rappelées par la DCPA et la pratique des services, de nouvelles démarches pourraient être initiées pour renforcer l'adhésion des services opérationnels, assurer le respect de façon uniforme des règles de la commande publique et ainsi garantir l'efficacité de l'achat de prestations. Actuellement, les notes et guides publiés par la DCPA font seulement l'objet d'une diffusion large sans un accompagnement spécifique par la direction générale. Cette dernière pourrait, par exemple, prévoir des temps dédiés à la politique d'achat lors des séminaires de direction avec un relai dans les supports de communication interne.

Par ailleurs, la DCPA ne dispose pas de référents achat au sein des directions. La création d'un tel réseau, qu'il lui appartiendrait d'animer, garantirait la présence d'agents formés veillant au respect des règles au sein des services et permettrait la diffusion des bonnes pratiques. Cette démarche serait particulièrement nécessaire pour la division des achats composée d'une équipe limitée à six agents qui n'est pas en mesure d'assurer l'accompagnement de tous les projets d'achats de la commune.

Dans sa réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur rappelle la politique de formation à la commande publique engagée en 2022 qui a concerné 80 agents et précise qu'il va nommer des référents achats dans les principales directions concernées.

²⁵ L'étude technique concernant l'hôtel Pams en 2018 et l'étude de faisabilité du contournement de la voie ferrée en 2021.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La commune n'a pas défini de lignes directrices permettant de fixer les conditions de recours aux cabinets de conseil et également de les justifier. Une doctrine clairement définie permettrait, qu'à l'avenir, les services ne soient pas amenés à solliciter des consultants sans définition des besoins formalisée mais avec l'appui d'un cahier des charges ou d'une lettre de commande. Ce serait une manière de s'assurer que les prestations à fort contenu qualitatif correspondent effectivement aux attentes de la collectivité. L'ordonnateur a indiqué souscrire à cette recommandation.

À partir d'un échantillon de 44 marchés, la chambre a relevé que les règles de la commande publique, pourtant rappelées dans les guides de la commune, n'avaient pas été strictement respectées par les services. Bien que ne présentant pas un caractère généralisé, ces pratiques constituent des points de vigilance en vue d'une meilleure maîtrise des procédures et de sélection des offres.

Ainsi, un tiers des marchés de prestations de conseil de l'échantillon n'a pas donné lieu à une mise en concurrence et plus de la moitié n'a suscité qu'une seule offre. Près des deux-tiers des marchés de l'échantillon contrôlé ont été attribués sans que le choix du prestataire soit précisément justifié dans un rapport d'analyse des offres ou une note de traçabilité.

La politique d'achat pourrait être renforcée, en particulier par la désignation de référents achat au sein des directions opérationnelles. L'ordonnateur a indiqué qu'il allait y procéder dans les principales directions concernées.

3. LA CONDUITE ET L'ÉVALUATION DES PRESTATIONS DE CONSEIL A RENFORCER

Si les dépenses de prestations intellectuelles représentent des montants faibles, leur bon emploi revêt des enjeux forts pour l'amélioration du fonctionnement de la collectivité.

3.1. Un pilotage des prestataires de conseil à améliorer

Les modalités de pilotage des consultants ne sont pas systématiquement décrites dans les pièces du marché alors même qu'il s'agit d'éléments essentiels pour la réussite de la mission. Dans de nombreuses études d'expertise, la conduite du projet n'est pas définie et peut aboutir à des livrables qui correspondent peu ou mal aux attentes.

Le pilotage opérationnel de la mission suppose de définir préalablement dans le cahier des charges une méthode de travail partagée entre les services de la commune à l'origine de la commande et le prestataire comprenant pour les missions les plus structurantes, la composition et l'organisation des comités de pilotage et comités opérationnels, les modalités de restitution périodique et les éléments d'analyse et indicateurs permettant de s'assurer de l'avancée des travaux dans le sens souhaité. Dans le cadre de l'analyse des marchés de Perpignan, plusieurs cas de figure ont été identifiés.

- Les cahiers des charges déterminant avec précision les modalités de pilotage sont généralement ceux effectués à la demande d'organismes institutionnels tels que l'ANRU ou la caisse

d'allocations familiales dans le cadre des études de revitalisation urbaine, par exemple pour la mission d'étude de la stratégie numérique pour le projet cœur de ville, attribuée en 2020 ;

- Dans plusieurs dossiers, les prestataires ont défini la méthodologie de travail dans leur offre. L'utilisation des outils de pilotage est assurée par les consultants qui établissent eux-mêmes les comptes rendus des réunions de pilotage, définissent le calendrier et les tableaux de bord. C'est ainsi le cas pour la commande de la synthèse des études existantes sur l'hôtel Pams en 2018, ou encore d'une étude de définition d'une stratégie de stationnement pour la commune de Perpignan en 2018 ;
- Enfin, l'absence de toute règle définie faute de cahier des charges laisse le prestataire libre de conduire la mission comme il l'entend. 19 marchés de prestations intellectuelles n'ont ainsi pas fait l'objet d'une expression du besoin formalisée par la commune (cf. annexe 3) et le pilotage de la prestation a pu être totalement délégué au prestataire.

La forte disparité des pratiques de pilotage entre les services communaux, voire entre les missions de conseil décidées par un même service, milite pour que des règles communes soient clairement définies en vue d'une meilleure cohérence d'ensemble. En ce sens, la nomination d'un chef de projet interne permettrait de suivre l'intégralité de la mission et de faire l'interface entre le cabinet de conseil et l'autorité hiérarchique à l'origine de la commande. Les formations internes pourraient être également renforcées pour accompagner les chefs de projets et les encadrants susceptibles de piloter ou d'assurer le lien avec les cabinets de conseil. Consécutivement à l'observation de la chambre, l'ordonnateur indique que le guide interne des achats sera enrichi des règles de pilotage des prestataires.

L'un des objectifs de cet accompagnement plus étroit de l'exécution des prestations est d'aboutir à des analyses à forte valeur ajoutée.

3.2. Un meilleur suivi pour renforcer la valeur ajoutée apportée par les prestations de conseil

Une majorité des livrables de l'échantillon répond à la commande initiale de la collectivité.

Cependant, pour environ un cinquième d'entre eux, la valeur ajoutée des livrables ou les suites opérationnelles qui ont été mis en œuvre ne semblent pas correspondre par rapport aux attentes initiales. Les productions des consultants sont assez hétérogènes. Les principales faiblesses des études en cause tiennent à la faible part occupée par les recommandations et les propositions opérationnelles, voire par les comparaisons faiblement abordées. L'ordonnateur souligne, pour sa part, leur qualité globale et leur utilité au regard de la commande passée.

En premier lieu, certaines études reprennent des données revêtant un caractère public ou des diagnostics déjà connus par la commune, de telle sorte que les cabinets extérieurs corroborent une analyse interne sans l'assortir de propositions ou recommandations opérationnelles nouvelles.

C'est le cas, par exemple, de l'étude de trafic de circulation sur l'entrée est de la ville attribuée en 2019 recensant l'offre des lignes de transports en commun et la localisation des aménagements cyclables ou encore de l'étude sur l'accession sociale en centre-ville attribuée en 2019 reprenant des données de l'INSEE ou de la chambre des notaires. C'est aussi l'exemple du volet rétrospectif de l'audit financier produit en 2021, déployé sur 65 pages, qui a apporté peu d'éléments rétrospectifs nouveaux au nouvel ordonnateur.

En deuxième lieu, les expertises peuvent s'écarter du besoin défini. Par exemple, s'agissant de l'audit relatif au théâtre de l'Archipel commandé en 2019, alors que l'offre du prestataire était centrée sur l'optimisation de la programmation et des coûts de production et de gestion de l'établissement, une partie du livrable traite, sur quatre pages, des carences managériales du responsable de l'établissement. Pour la commune, le rapport a, toutefois, permis d'informer les membres du conseil d'administration « *sur les manquements du directeur qui n'a pas été reconduit à son poste* », la valeur ajoutée de l'audit se limitant dès lors à justifier une décision de la collectivité.

En troisième lieu, certains livrables contiennent une large part de considérations très générales qui ne caractérisent pas la situation de la collectivité commanditaire. C'est ainsi le cas de l'étude sur la sécurité, commandée en 2021 dont le sommaire occupe neuf pages sur les 37 que comporte le document. Celui-ci est émaillé de références, de théories datées (parfois des années 1970) et de listes d'articles de presse nationale et locale traitant de faits divers sans lien évident avec Perpignan. En annexe de l'étude, une copie d'un ouvrage rédigé par deux universitaires en 2013 relative à la « *zone suspecte de la Jonquera*²⁶ » figure en réponse au focus sollicité par la commune sur cette zone. Ni la cartographie précise et actualisée de la délinquance perpignanaise ni le plan pour un retour durable à la paix publique prévus par le cahier des clauses administratives particulières n'ont été produits. L'étude livrée présente un catalogue des activités criminelles sans recommandations adaptées au contexte de Perpignan et qui pourrait être produit dans des termes similaires auprès d'autres collectivités. Par ailleurs, l'audit produit sur le volet de la sécurité informatique (cinq pages dont trois d'annexes de captures d'écran) n'était pas connu de la direction du numérique qui a fait réaliser une autre étude relative à la cybersécurité en 2022. Selon l'ordonnateur, l'intervention de ce prestataire, qui ne se résumerait pas à la seule restitution écrite produite, lui a permis de lutter contre la délinquance liée au trafic de stupéfiants et « *a enrichi sa stratégie d'action* ».

Enfin, certains livrables qui sont éloignés des cahiers des charges ont nécessité des études complémentaires. Il s'agit, par exemple, de la prestation afférente à la revitalisation commerciale du centre-ville en 2021 dont le résultat est relativement distant de la commande car dépourvu de données chiffrées et de recommandations opérationnelles. La commune a contractualisé avec une autre société en partenariat avec la Banque des territoires afin de disposer d'une évaluation sur la pertinence de la création d'une foncière de redynamisation du commerce de centre-ville. Pour l'ordonnateur ces deux études étaient complémentaires.

L'étude relative à la création d'une agence d'attractivité et de rayonnement, commandée en 2021 aboutit à la livraison de simples comptes rendus de réunions et de notes de réflexion s'écarter de la commande et ne correspondant pas à la lettre de commande sur des préconisations opérationnelles. Cette dernière incluait une demande d'analyse des aspects juridiques, sociaux, fiscaux et budgétaires ainsi que des missions et du fonctionnement de la future agence, qui n'a pas été créée en définitive, ce que l'ordonnateur explique par la complexité du plan d'action initialement envisagé qu'a mise en lumière la prestation commandée.

Ces différentes situations illustrent la nécessité de faire un bilan d'évaluation des expertises réalisées.

²⁶ La Jonquera est un village espagnol situé au nord de la Catalogne, à la frontière avec la France, qui tire l'essentiel de ses ressources économiques du commerce frontalier.

3.3. Une évaluation des missions de conseil à systématiser

En pratique, l'évaluation des consultants par la commune se limite à une validation du service fait, obligatoire lors de la mise en paiement des honoraires, sans que l'atteinte des objectifs définis lors de l'expression du besoin soit abordé complètement. La commune ne procède pas à la formalisation d'un bilan des prestations réalisées qui serait partagé avec le prestataire, et qui analyserait les écarts entre le cahier des charges, lorsqu'il est formalisé, et le contenu du livrable produit.

La systématisation de ce dispositif d'évaluation aurait la vertu de formaliser, au final, l'appréciation portée sur la valeur ajoutée des consultants externes et leur impact réel au regard des besoins exprimés et des priorités poursuivies.

En conséquence, la chambre recommande de :

- 4.** Réaliser l'évaluation des prestations rendues. *Mise en œuvre partielle.*

Dans sa réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur a indiqué souscrire à cette recommandation qu'il entend mettre en œuvre.

3.4. Un transfert de compétences à organiser en interne et une protection des données à assurer

Les pièces des marchés recourant à des cabinets de conseil pourraient intégrer, dès leur conception, le transfert de compétences au profit de la commune en termes de méthodes et d'expertise afin de renforcer son autonomie à l'égard des prestataires de conseil à la faveur de la montée en compétences en interne.

Lorsque les marchés comprennent un cahier des charges, ils font référence aux règles très générales relatives à la propriété intellectuelle et l'exploitation des travaux des consultants à travers la concession non exclusive des droits sur les travaux livrés par le consultant, de façon temporaire ou permanente. Les 19 marchés de l'échantillon examiné ne disposent pas de cahier des charges ou de commande formalisée, le sujet du transfert juridique des compétences n'est pas abordé.

La Cour des comptes recommande à cet égard une forte intégration des équipes du prestataire avec celles des services. C'est une pratique régulière au sein de la direction du numérique qui a fait du transfert de compétences un point important de l'organisation de la direction. L'ordonnateur indique que « *la direction générale rappellera, dans le cadre d'une note circonstanciée, la nécessité de traiter de ce sujet au moment de l'élaboration du cahier des charges de la prestation sollicitée* ».

La création d'un répertoire numérisé regroupant les études permettrait de les archiver et faciliterait leur consultation. En effet, à ce jour les études sont peu accessibles et insuffisamment partagées ; certains services ne connaissent pas des études commandées dans leur secteur d'activité (cf. l'étude sur l'optimisation de la gestion du théâtre de l'Archipel ou celle sur la sécurité du parc informatique). Cet inventaire présenterait plusieurs avantages, dont celui d'éviter de doubler des études et de mettre à disposition des prestataires les données disponibles. Il permettrait également aux agents arrivants de consulter plus aisément les études produites. L'ordonnateur a indiqué adhérer à cette proposition de la chambre.

Enfin, compte tenu de l'achat d'un grand nombre de prestations intellectuelles sans cahier des charges ou bons de commande, la commune devrait mettre en place un dispositif permettant de garantir que les cabinets de conseil respectent les standards de protection des données et de confidentialité en vigueur²⁷. Il devrait être imposé qu'à l'issue de chaque mission, l'intégralité des données transmises au prestataire soit restituée à la collectivité et supprimée sans délai et définitivement au sein des données détenues par le prestataire. L'ordonnateur indique qu'il y veillera.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Le suivi de l'exécution des prestations des consultants n'est pas systématiquement organisé par la collectivité, ce qui ne lui garantit pas de s'assurer que les prestations réalisées soient en adéquation à ses besoins. L'évaluation des prestations pourrait être systématisée et formalisée, que ce soit en matière de qualité du service rendu par le prestataire ou d'atteinte des objectifs définis lors de l'expression du besoin. L'ordonnateur indique que cette préconisation sera mise en œuvre.

Cette évaluation serait de nature aussi à porter une appréciation sur la valeur ajoutée des études commandées et *in fine* sur leur portée en termes d'aide à la décision. Cette dimension apparaît d'autant plus nécessaire que certains des études ne proposent peu ou pas de recommandations d'actions opérationnelles.

Capitaliser les connaissances acquises en organisant les transferts de compétences vers ses agents et en assurant une large diffusion des prestations rendues au sein de la collectivité serait de bonne pratique.

²⁷ Et en particulier la loi n° 2018-493 du 20 juin 2018 relative à la protection des données personnelles qui transpose en droit national le règlement général de protection des données (RGPD), texte réglementaire communautaire.

ANNEXES

annexe 1 : les principales dispositions de la circulaire du Premier Ministre du 19 janvier 2022 et de la proposition de loi adoptée par le Sénat le 18 octobre 2022	32
annexe 2 : liste des prestations commandées à des structures publiques	34
annexe 3 : échantillon des marchés contrôlés	35

annexe 1 : les principales dispositions de la circulaire du Premier Ministre du 19 janvier 2022 et de la proposition de loi adoptée par le Sénat le 18 octobre 2022

encadré 3 : les principales dispositions de la circulaire du Premier Ministre du 19 janvier 2022 qui pourraient inspirer les collectivités locales

La justification du recours

Désormais, il appartient à chaque commanditaire de justifier du recours à un prestataire externe, notamment en raison de l'absence de disponibilité, de compétences ou de ressources internes permettant de répondre au besoin identifié par le service l'ayant exprimé. En outre, il appartient au demandeur de s'assurer de la qualité de la transcription des besoins dans le bon de commande et l'adéquation du prix à la prestation demandée. Une réflexion doit être conduite sur l'opportunité d'internaliser les compétences et expertises qui correspondent à des besoins permanents ou réguliers. A cet égard, une base de données doit être mise en place afin d'identifier les compétences internes disponibles en vue de leur mobilisation, afin d'éviter, lorsqu'il n'est pas indispensable, le recours à des prestataires extérieurs.

La conduite des missions de prestations intellectuelles

La circulaire demande que le service qui signe le bon de commande est responsable de la prestation qu'il a commandée. Un ou plusieurs agents publics sont intégrés à l'équipe projet afin de garantir le transfert des compétences et la capitalisation des connaissances acquises pendant le projet. Toute prestation intellectuelle doit faire l'objet à son terme d'une évaluation non seulement sur la qualité du service rendu par le prestataire (respect des délais, qualité des ressources mises à disposition, coopération avec les services) mais aussi sur l'atteinte des objectifs définis lors de l'expression du besoin.

Le rappel des obligations déontologiques et des règles de protection des données

Une attention toute particulière doit être portée à la prévention des conflits d'intérêts. Les chartes déontologiques devront préciser les règles applicables aux agents publics recrutés dans le secteur privé ou rejoignant un prestataire de conseil. Tout lien d'intérêt d'une personne ayant à prendre des décisions des décisions en lien avec une prestation intellectuelle doit donner lieu à un dépôt formalisé.

Enfin, les cahiers des charges des marchés devront impérativement contenir des clauses obligeant les bénéficiaires à respecter les standards de protection des données et de confidentialité en vigueur. Ces clauses devront imposer qu'à l'issue de chaque mission, l'intégralité des données du bénéficiaire transmises au prestataire doit être retournée au donneur d'ordre administratif et ensuite supprimée sans délai et définitivement par le prestataire.

Source : CRC

encadré 4 : les dispositions de la proposition de loi adoptée par le Sénat le 18 octobre 2022 qui pourraient être opposables aux collectivités locales

Le renforcement de la transparence relative aux prestations de conseil

La proposition de loi prévoit la remise d'un rapport au Parlement qui comprend la liste des prestations de conseil réalisées au cours des cinq dernières années. Une telle disposition, transposée aux collectivités, pourrait les inviter à publier annuellement la liste des prestations de conseil sur leur site internet. Par ailleurs, aucun consultant ne peut se prévaloir d'appartenir à l'administration et ne peut en utiliser le timbre. L'administration doit mentionner la participation éventuelle d'un prestataire de conseil à un document lors de sa présentation.

L'encadrement du recours aux consultants

La proposition de loi entend interdire les prestations à titre gracieux. Par ailleurs, toute prestation de conseil doit faire l'objet d'une évaluation, celle-ci comprenant un bilan de la prestation, mentionnant l'apport des consultants, les transferts de compétences réalisés au bénéfice de l'administration et les conséquences de la prestation sur la décision publique. Enfin, chaque administration doit établir tous les cinq ans un rapport présentant la cartographie des ressources humaines dont elle dispose en matière de conseil, les mesures mises en œuvre pour valoriser ces ressources humaines et développer des compétences de conseil en interne et les conséquences de ces mesures sur le recours aux prestations de conseil.

Le renforcement des obligations déontologiques et la lutte contre les conflits d'intérêt

Les sénateurs souhaitent notamment sur ce point que les prestataires adressent à l'administration bénéficiaire une déclaration des intérêts détenus à date et au cours des cinq dernières années, mentionnant en particulier les missions déjà réalisées dans le même secteur et qui peut être contrôlée par la HATVP. Des sanctions sont prévues en cas de déclarations fallacieuses. La HATVP est saisie lorsqu'un agent public cessant ou ayant cessé ses fonctions depuis moins de trois ans, souhaite fournir des prestations de conseil dans le secteur privé lucratif ou lorsque l'administration envisage de recruter une personne ayant fourni des prestations de conseil dans le secteur privé lucratif au cours des trois dernières années.

L'amélioration de la protection des données de l'administration

Le texte prévoit que les données collectées auprès de l'administration par les prestataires sont utilisées dans le seul objectif d'exécuter cette même prestation. Ces données doivent être supprimées dans un délai d'un mois à l'issue de la prestation. La CNIL peut être saisie pour s'assurer de leur suppression effective. Pour participer à la procédure de passation d'un marché public, le prestataire de conseil devra produire les conclusions d'un audit de sécurité réalisé par un tiers conformément au référentiel établi par l'ANSSI, attestant d'un niveau minimal de sécurité.

Source : CRC

encadré 5 : les principales modifications apportées le 1^{er} février 2024 par l'Assemblée Nationale à la proposition de loi adoptée par le Sénat le 18 octobre 2022

Le périmètre des prestations de conseil visés par la proposition de loi a été modifié. Les établissements publics à caractère industriel ou commercial ont été sortis du champ, tout comme la Caisse des dépôts et consignations. Quant aux hôpitaux, seuls les plus importants, ont été conservés. En revanche, les députés ont étendu le texte aux collectivités territoriales de plus de 100 000 habitants.

La nature des prestations de conseil à encadrer devra être précisée par décret. De plus, la loi ne s'appliquera pas aux prestations de conseil déjà en cours au moment de la promulgation, contrairement à ce qu'avaient souhaité les sénateurs. Afin d'accroître la transparence des commandes de l'État, le Sénat avait imposé la remise d'un rapport détaillé, chaque année, dressant la liste des prestations de conseil par ministère. Le texte adopté par l'Assemblée nationale prévoit désormais une publication tous les deux ans. Le gouvernement a rappelé l'existence d'une annexe au projet de loi de finances récapitulant les dépenses de l'État en la matière. Le Sénat avait critiqué l'absence de finesse des données.

L'article imposant la publication en données ouvertes a été supprimé au motif de la surcharge de travail qu'elle ferait peser sur les administrations.

L'Assemblée nationale a également procédé à une modification du régime de sanctions, en cas de manquement déontologique. Les sénateurs souhaitaient des amendes administratives, plus rapides dans leur application, l'exécutif a préféré choisir des sanctions pénales. À ces éléments s'ajoutent des « *reculs sur les obligations déontologiques des consultants* », selon les auteurs de la proposition de loi sénatoriale.

Source : Public Sénat

encadré 6 : les principales évolutions du texte suite à son examen en seconde lecture par le Sénat le 28 mai 2024

Le Sénat est revenu à une version plus proche de celle adoptée en première lecture en octobre 2022. Dans un souci de « proportionnalité », la commission des lois Sénat a demandé que la déclaration d'intérêts, exigée aux consultants des cabinets de conseil privés intervenant pour le compte de l'État, ne s'applique qu'aux « *seuls consultants ayant des fonctions d'encadrement ou de supervision* ». Le Sénat a choisi de limiter la déclaration des activités bénévoles des consultants, susceptibles de faire naître un conflit d'intérêts, aux cinq dernières années.

Dans le même esprit, le texte sorti du Sénat rétablit la possibilité pour la HATVP de prononcer des sanctions administratives (y compris des amendes), un dispositif jugé plus efficace que des sanctions pénales. Un amendement a été adopté pour permettre aux syndicats de fonctionnaires de saisir la HATVP en cas de soupçons sur des manquements déontologiques des consultants.

Enfin, les collectivités locales ont été exclus du périmètre d'application du texte, la rapporteure de la commission des lois ayant opposé le fait que des mécanismes de contrôle existaient déjà et que les collectivités n'avaient pas été consultées.

annexe 2 : liste des prestations commandées à des structures publiques**tableau 5 : liste des prestations commandées à des structures publiques**

Exercice	Direction	Objet	Prestataire	Montant TTC
2016-2021	Voirie	Réalisation d'une extension du Parc Sant Vicens	SPL Perpignan Méditerranée	91 200
2021	Voirie	Projet réaménagement des avenues Roudayre & Gauguin	SPL Perpignan Méditerranée	38 160
2023	Voirie	Projet de désimperméabilisation et végétalisation de 5 cours d'école	SPL Perpignan Méditerranée	19 536
2019-2020	Urbanisme	Requalification des anciens Abattoirs	SPL Perpignan Méditerranée	17 760
2018	Voirie	Réalisation voie de liaison entre l'avenue Alduy & le chemin Passio Vella + ouvrages hydrauliques	SPL Perpignan Méditerranée	98 700
2019-2020	Voirie	Suppression des 6 Parkings Parcoville aménagement places Colonel Cayrol et Jeantet Violet	SPL Perpignan Méditerranée	31 800
2023	Voirie	Mise en conformité du bassin du parc Maillol	SPL Perpignan Méditerranée	0
2021	Voirie	Projet de réaménagement de l'entrée de Ville au sud du Pont Arago	SPL Perpignan Méditerranée	126 000
2017-2018	Voirie	Nouvelle Université aménagement voirie rue et place St Sauveur	SPL Perpignan Méditerranée	20 400
2022	Urbanisme	Elaboration d'un pré-programme de requalification du site des anciens Abattoirs	SPL Perpignan Méditerranée	13 680
2019	Numérique	Gestion pilotage audit et formation gestion des données	UGAP	74 082
2023	Numérique	Etudes et déploiement logiciel suite prog	UGAP	15 636
2023	Numérique	Mise en place et intégration solution Password Manager pro	UGAP	2 559
2019	Voirie	Mission étude juridique et foncière centre ancien à Perpignan	EPARECA	5 580
2020	Numérique	Etudes des infrastructures de la Direction du Numérique	GIP Réseau des Acheteurs Hospitaliers	7 320
2022	Urbanisme	Etude faisabilité et réalisation des projections de la population	INSEE	181
2023	Police Municipale	Etude d'impact des dispositifs de prévention et de médiation dans 3 quartiers prioritaires	Université Perpignan Via Domitia	7 500
2022-2023	Enfance	Cités éducatives 2020/2022	Université Perpignan Via Domitia	30 000

Source : commune de Perpignan

annexe 3 : échantillon des marchés contrôlés

tableau 6 : échantillon des marchés contrôlés

Année (1 ^{er} mandat)	Imputation	Type de marché	Direction	Objet	Nbre offres	Montant TTC	Classification
2018	2313	MSMC*	CDR0840 Patrimoine historique archéo.	ETUDE AVANT TRAVAUX AMENAGEMENT CENTRE HISTORIQUE DIRECTION	1	14 184 €	Expertise
2018	2031	MAPA	CDR1100 NPNRU	REALISATION D'UNE ETUDE SURETE ET SECURITE PUBLIQUE Marché : 243	3	3 360 €	Expertise
2018	6227	MAPA	CDR6780 DAJ	MISSION CONSEIL JURIDIQUE 1ER SEMESTRE 3EME ANNEE Marché : 1453	11	42 000 €	Expertise
2018	2031	MAPA	CDR0800 Contrôle de gestion	FRAIS D ETUDES DEMARCHE CITERGIE PARTIE FORFAITAIRE 3EME VISITE CONSEILLER Marché : 1178	1	43 650 €	Expertise
2018	6188	MAPA	CDR3541 Maisons de quartier	ETUDES MAISONS DE QUARTIER DCC	2	39 270 €	Accompagnement
2018	2031	MAPA	CDR1100 NPNRU	ETUDES URBAINE ET SOCIALE Marché : 199	2	5 449 €	Expertise
2018	2313	MAPA	CDR7385 DGPB Patrimoine historique	TIERS ORDRE AMO DECORS PEINTS	3	11 616 €	Expertise
2018	2031	MSMC	CDR8340 DVIM Voirie	OP VILLE/ETUDES CPTAGE VL DIVERSES RUES CENTRE VILLE	1	2 854 €	Expertise
2018	2313	MAPA	CDR7580 DMPB	ETUDE STRUCT AVT TX THEATRE MUNICIPAL	1	29 820 €	Accompagnement
2019	2031	MAPA	CDR1100 NPNRU	ETUDES URBAINES SOCIALES CENTRE HISTORIQUE NPNRU Marché : 1836	1	20 072 €	Expertise
2019	2313	MAPA	CDR7385 DGPB Patrimoine historique	PAMS ASSISTANCE MAITRISE D'OUVRAGE POUR SYNTHESE ETUDES	2	19 200 €	Expertise
2019	2031	MSMC	CDR8340 DVIM Voirie	OP VILLE - ETUDE AMENAGEMENT CYCLABLE CHEMIN DU FOULON	1	4 200 €	Expertise
2019	2031	MAPA	CDR8340 DVIM Voirie	OP - ETUDE CIRCULATION CARREFOUR PANCHOT BELFORT	1	3 864 €	Accompagnement
2019	2031	MSMC	CDR8340 DVIM Voirie	OP VILLE ETUDE ENTREE EST	1	22 488 €	Expertise
2019	2031	MAPA	CDR7200 DAU Aménagt & Urbanisme	ETUDE CONDITIONS POUR DEVELOPPER ACCESSION SOCIALE CTRE HQUE	3	11 040 €	Expertise
2019	2031	MAPA	CDR0780 Développt durable	AMO PR MISE EN OEUVRE CADASTRE SOLAIRE	3	13 440 €	Accompagnement
2019	6226	MSMC	CDR5141 Finances	AUDIT PERFORMANCE GESTION THEATRE	1	19 998 €	Aide à la décision

Année (1 ^{er} mandat)	Imputation	Type de marché	Direction	Objet	Nbre offres	Montant TTC	Classification
2019	2313	MSMC	CDR7140 Sports	STADE GIRAL AVANT TX ETUDE FAISABILITE ECLAIRAGE	1	29 760 €	Expertise
2019	2031	MSMC	CDR7200 DAU Aménagt & Urbanisme	ETUDE COMMENT DEVELOPPER L'HABITAT INCLUSIF EN CENTRE ANCIEN	1	8 880 €	Accompagnement
2020	6188	MSMC	CDR0840 Patrimoine historique archéo.	PRESTATION MISSION VALORISATION PATRIMOINE	1	23 060 €	Expertise
2020	2031	AO	CDR1100 NPNRU	NPNRU ETUDES MISSION OPC URBAIN ST JACQUES Marché : 1684	1	9 936 €	Expertise
2020	2313	MSMC	CDR7485 DMPB Patrimoine scolaire	ETUDE DE FAISABILITE ENR AVT TX GS COUBERTIN	1	14 820 €	Aide à la décision
2020	2031	MAPA	CDR1060 Numérique	MISSION D'ETUDE POUR LE PROJET COEUR DE VILLE Marché : 2302	9	34 533 €	Expertise
2020	2031	MSMC	CDR8340 DVIM Voirie	ETUDE STATIONNT ROTATION VOIES - RESEAU PAYANT VILLE CENTRE	3	24 360 €	Expertise
2021	2031	MAPA	CDR8340 DVIM Voirie	ETUDE DE CIRCULATION PLACE RIGAUD	1	16 872 €	Accompagnement
2021	6227	MAPA	CDR6780 DAJ	CONSEIL JURIDIQUE PRODUCTION DE LOGEMENTS SOCIAUX - Marché 2423	4	3 300 €	Expertise
2021	617	MSMC	CDR0140 Communication	REALISATION ETUDE EN MARKETING ET OPINION	3	26 400 €	Aide à la décision
2021	617	MSMC	CDR5142 Finances	MISSION PREFIG° AGENCE D'ATTRACTIVITE	1	12 000 €	Aide à la décision
2021	2313	MSMC	CDR7140 Sports	STADE GIRAL AMENAGEMENT SALLE PRESTIGE AMO	1	28 800 €	Expertise
2021	617	MAPA	CDR5142 Finances	AUDIT FINANCIER Marché : 2797	6	21 840 €	Aide à la décision
2021	617	MAPA	CDR5220 DRH	AUDIT ACCOMPAGNEMENT TRANSF SERVICES Marché : 2936	6	95 280 €	Accompagnement
2021	617	MAPA	CDR5620 Police municipale	MISSION D'AUDIT EN CONSEIL ET STRATEGIE Marché : 2891	3	44 400 €	Aide à la décision
2022	2031	MSMC	CDR1060 Numérique	FRAIS D'ETUDES ET ASSIST. A LA MISE EN OEUVRE DE LA STRATEGIE	1	18 414 €	Accompagnement
2022	2313	MSMC	CDR0840 Patrimoine historique archéo.	ETUDE AVANT TRAVAUX RUSCINO PATRIMOINE	1	5 500 €	Expertise
2022	2031	MSMC	CDR8340 DVIM Voirie	ETUDE TRAFIC CARREFOUR LARMINAT	1	12 120 €	Expertise
2022	2031	MAPA	CDR1060 Numérique	FRAIS D'ETUDE ET D'EXPERTISE EN CYBERSECURITE Marché : 3404	3	25 243 €	Expertise
2022	2031	MAPA	CDR8340 DVIM Voirie	ETUDE CONTOURNEMENT PN420 FAUCEILLE	1	12 570 €	Expertise

RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES (ROD2)

Année (1 ^{er} mandat)	Imputation	Type de marché	Direction	Objet	Nbre offres	Montant TTC	Classification
2022	617	MSMC	CDR7140 Sports	STADE GIRAL ETUDE SUR LES PERSPECTIVES D'EVOLUTION DU STADE	1	26 220 €	Aide à la décision
2022	6228	MSMC	CDR0360 Développt centre-ville	HONORAIRE ET CONSEIL EN IMMOBILIER COMMERCIAL	2	24 000 €	Aide à la décision
2023	2031	MSMC	CDR1060 Numérique	AUDIT EN SECURITE INFORMATIQUE	3	19 152 €	Accompagnement
2023	617	MAPA	CDR0140 Communication	REALISATION ENQUETE D'OPINION A MI-MANDAT Marché : 4592	2	11 624 €	Aide à la décision
2023	2031	MAPA	CDR0780 Développt durable	FRAIS D'ETUDES ACCOMPAGNEMENT DEMARCHE CLIMAT AIR ENERGIE Marché : 4417	1	14 400 €	Expertise
2023	2031	MSMC	CDR1060 Numérique	FRAIS D'ETUDES D'UNE STRATEGIE NUMERIQUE	3	23 767 €	Expertise
2023	617	MSMC	CDR8100 Parc Auto	DIAGNOSTIC VERDISSEMENT FLOTTE AUTO ET DEVELOPPEMENT DE L'AUTO PARTAGE	2	15 120 €	Expertise

Source : CRC d'après la liste des prestations communiquées par la commune / * MSMC : Marché passé sans publicité ni mise en concurrence

**Réponses aux observations définitives
en application de l'article L. 243-5 du code des juridictions financières**

Une réponse enregistrée :

- Réponse du 2 août 2024 de Monsieur Louis ALIOT, maire de la commune de Perpignan ;

Article L. 243-5 du code des juridictions financières :

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



Les publications de la chambre régionale des comptes
Occitanie

sont disponibles sur le site :

<https://www.ccomptes.fr/Nos-activites/Chambres-regionales-des-comptes-CRC/Occitanie>

Chambre régionale des comptes Occitanie
500, avenue des États du Languedoc
CS 70755
34064 MONTPELLIER CEDEX 2

occitanie@crtc.ccomptes.fr

X @crococcitanie