



# RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SA REPONSE

COMMUNE DE BEZIERS  
(Hérault)

RECOURS AUX PRESTATIONS INTELLECTUELLES  
CONFIEES A DES CABINETS EXTERIEURS

Exercices 2019 et suivants



## TABLE DES MATIÈRES

<b>SYNTHÈSE.....</b>	<b>4</b>
<b>RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>6</b>
<b>1. UN RECOURS MODERE AUX PRESTATIONS INTELLECTUELLES, SUR DES ENJEUX STRATEGIQUES .....</b>	<b>7</b>
1.1. Des prestations de conseil présentant des enjeux stratégiques mais non financiers ...	8
1.1.1. Une identification des prestations de conseil à améliorer .....	8
1.1.2. Des prestations qui ont un faible impact budgétaire mais sollicitées sur des enjeux stratégiques .....	10
1.2. Un recours principalement motivé par un besoin d'expertise non disponible en interne .....	12
1.2.1. Des prestations intellectuelles relevant majoritairement de l'expertise .....	12
1.2.2. Les motifs de recourir à une expertise technique extérieure.....	13
1.3. Des organismes publics partenaires non sollicités .....	15
<b>2. L'ACHAT DES PRESTATIONS INTELLECTUELLES : DES POINTS A AMELIORER.....</b>	<b>16</b>
2.1. Un processus de décision d'achat qui pourrait être plus encadré.....	16
2.1.1. Le cadre général de la commande publique qui s'applique aux prestations intellectuelles.....	16
2.1.2. Une doctrine d'emploi et un circuit de décision à mieux formaliser .....	17
2.2. Des fragilités dans l'application des principes de la commande publique.....	18
2.2.1. Une définition des besoins à développer.....	18
2.2.2. Les incidences dans le choix des procédures de passation qui peut se révéler inadapté .....	19
2.2.3. Une pratique du sourçage à initier .....	21
2.2.4. Des prestataires de conseil parfois reconduits avec une faible mise en concurrence .....	22
<b>3. UN PILOTAGE, UNE EVALUATION ET UNE CAPITALISATION DES PRESTATIONS INTELLECTUELLES A AMELIORER.....</b>	<b>24</b>
3.1. Un suivi des prestations intellectuelles à organiser.....	24
3.2. Une évaluation des prestations intellectuelles à mettre en place.....	26
3.3. Un transfert de compétences et une capitalisation des prestations intellectuelles nécessaires .....	26
<b>ANNEXES.....</b>	<b>28</b>
<b>Réponses aux observations définitives.....</b>	<b>39</b>

## SYNTHÈSE

La chambre régionale des comptes Occitanie a contrôlé la commune de Béziers dans le cadre d'une enquête inter-régionale relative au recours par les collectivités locales aux prestations intellectuelles délivrées par des cabinets de conseil, sur la période 2019-2023. 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 ».

### **Un recours modéré aux prestations de conseil mais sur des sujets à enjeux**

La commune a commandé au cours de la période 157 prestations de conseil pour un montant global de 2,29 M€. Elles ne constituent pas un enjeu budgétaire pour la commune. Les cabinets de conseil sont sollicités sur des sujets stratégiques tels que la réorganisation interne des services et, plus largement, la gestion des ressources humaines.

Le recours à des cabinets de conseil est motivé par la recherche d'une expertise externe en l'absence de compétences internes disponibles, ainsi que par le besoin de disposer ponctuellement d'un regard extérieur. Néanmoins, la commune n'a pas défini de cadre d'emploi qui fixe des conditions ou règles de recours à un prestataire de conseil. Dans le cadre de la procédure d'achat, elle ne formalise pas son besoin, alors que pour des prestations intellectuelles, peu standardisées, cette définition est essentielle.

### **Des prestataires sélectionnés et parfois reconduits avec une faible mise en concurrence**

La politique d'achat des prestations pourrait être davantage encadrée et organisée au sein des services afin de mettre en concurrence régulièrement les cabinets de conseil. Ainsi, sur 46 marchés analysés par la chambre, 31 n'ont pas fait l'objet de mise en concurrence.

De plus, s'il y a une logique opérationnelle à faire appel à des cabinets conseils qui maîtrisent les sujets, il n'en demeure pas moins que certains marchés connaissent une reconduction de leurs titulaires, parfois depuis de nombreuses années, les cabinets privés concernés devenant ainsi des partenaires pérennes de la collectivité.

### **Un pilotage et une capitalisation des prestations de conseil à améliorer**

Le suivi de l'exécution des prestations des consultants n'est pas systématiquement organisé par la collectivité et l'évaluation des prestations n'est pas formalisée, que ce soit en matière de qualité du service rendu par le prestataire, de respect des délais fixés ou d'atteinte des objectifs définis. Capitaliser les connaissances acquises en organisant les transferts de compétences vers ses agents et en assurant une large diffusion des prestations rendues au sein des services participerait à renforcer une démarche assumée par la collectivité d'être la moins dépendante possible des conseils extérieurs.

## RECOMMANDATIONS

1. Formaliser un guide interne de la commande publique. *Non mise en œuvre.*
2. Définir de manière formalisée les besoins en amont de toute procédure de passation de marchés de prestations intellectuelles. *Non mise en œuvre.*
3. Favoriser la mise en concurrence des opérateurs économiques en application du code de la commande publique pour les marchés de prestations intellectuelles. *Non mise en œuvre.*
4. Réaliser l'évaluation des prestations intellectuelles rendues. *Non mise en œuvre*

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 ».*

En application de l'article L. 211-3 du code des juridictions financières, le contrôle des comptes et de la gestion de la commune de Béziers, à compter de 2019 jusqu'à la période la plus récente, a été ouvert le 26 janvier 2024 par lettre de la présidente de la chambre régionale des comptes Occitanie adressée à M. Robert Ménard, maire en fonctions sur toute la période de contrôle.

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, l'entretien de fin de contrôle a eu lieu le 11 juin 2024 avec l'ordonnateur.

Lors de sa séance du 25 juin 2024, la chambre a arrêté les observations provisoires qui ont été transmises le 2 août 2024 à l'ordonnateur en fonction, M. Robert Ménard. Des extraits ont été adressés à des tiers.

Une audition de M. Robert Ménard a eu lieu à la chambre, à sa demande, le 2 octobre 2024 conformément à l'article R.243-8 du code des juridictions financières.

Après avoir examiné l'ensemble des réponses reçues, la chambre, dans sa séance du 2 octobre 2024, a arrêté les observations définitives présentées ci-après.

## 1. UN RECOURS MODERE AUX PRESTATIONS INTELLECTUELLES, SUR DES ENJEUX STRATEGIQUES

### 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'œuvre<sup>1</sup> et de maîtrise d'ouvrage<sup>2</sup> déléguée pour les travaux ne sont pas davantage prises en compte. En revanche, l'assistance à maîtrise d'ouvrage<sup>3</sup> (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.

### 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 précité publié en 2023, ainsi que d'autres travaux émanant de l'Assemblée Nationale<sup>4</sup>, du Sénat<sup>5</sup> et de l'inspection générale des finances<sup>6</sup>, 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 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

<sup>1</sup> 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).

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> 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).

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

<sup>5</sup> 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.

<sup>6</sup> Renovation 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.

court les initiatives parlementaires, le Premier Ministre a publié une circulaire le 19 janvier 2022<sup>7</sup>. Bien qu'elle s'adresse aux ministères, ses dispositions peuvent utilement inspirer le secteur public local. 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. 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 1er février 2024, tout en modifiant plusieurs dispositions. 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. La proposition de loi encadrant l'intervention des cabinets de conseil privés doit faire l'objet d'un examen en deuxième lecture par l'Assemblée nationale. À la date de la séance arrêtant les observations définitives de la Chambre, aucune disposition légale, autre que celle de droit commun de la commande publique n'encadre le recours aux cabinets de conseil par les collectivités territoriales.

## **1.1. Des prestations de conseil présentant des enjeux stratégiques mais non financiers**

### **1.1.1. Une identification des prestations de conseil à améliorer**

La collectivité a commandé 157 prestations de conseil au cours de la période répondant au périmètre de l'enquête pour un montant global de 2,29 M€<sup>8</sup>. Les prestations intellectuelles commandées par la collectivité ne peuvent être identifiées qu'à partir d'une approche comptable. La commune utilise 8 imputations différentes pour comptabiliser ses dépenses de prestations intellectuelles.

Le compte 2031 concentre 44,6 % des dépenses de prestations intellectuelles. Ce sont principalement des études préalables – notamment dans le domaine de l'urbanisme et de la voirie, (258 k€ de prestations d'études préalables et de missions d'accompagnement pour la mise en œuvre d'une campagne de ravalement de façades), mais aussi des études dans le domaine de l'information (323 k€ pour la refonte du système d'information, l'accompagnement à la définition d'un schéma directeur de systèmes d'information, l'assistance à maîtrise d'ouvrage pour la dématérialisation des arrêtés ou encore un audit sécurité et analyse des risques organisationnels).

<sup>7</sup> 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.

<sup>8</sup> Cette liste a été arrêtée avec le concours de la collectivité, interrogée sur les dépenses engagées au cours de la période. Ainsi, un rapprochement a été effectué entre la consultation des flux comptables et les données transmises par la collectivité. A l'exception des données de l'année 2023, ont été uniquement communiquées par la commune les renseignements comptables n'étant pas disponibles au moment de la rédaction du présent rapport. Les montants des prestations intellectuelles sur l'exercice 2023 étant en forte baisse, cette année doit être étudiée avec une vigilance particulière.



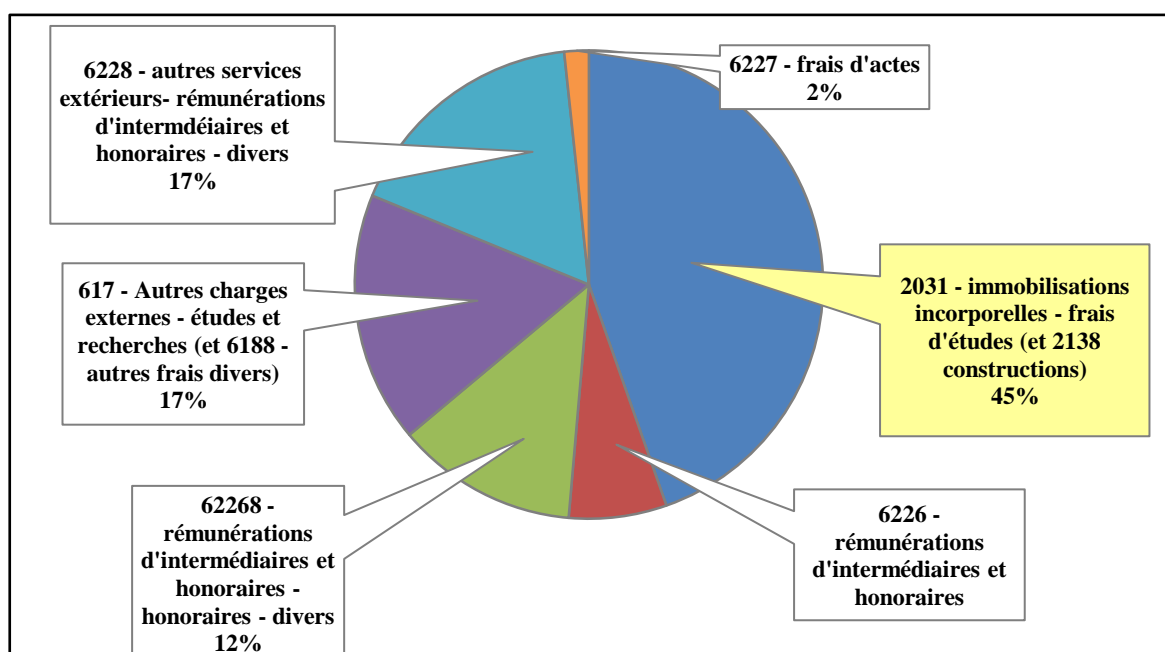
**Tableau 1 : Répartition par imputation budgétaire des prestations intellectuelles**

Comptes d'imputation	Montants	Part en montant	Nombre	Part en nombre
2138 - immobilisations corporelles - constructions - autres constructions	720	0,03%	1	0,6%
2031 - immobilisations incorporelles - frais d'études	<b>1 023 433</b>	<b>44,6%</b>	<b>41</b>	<b>26,1%</b>
<b>Total comptes d'immobilisations (section d'investissement)</b>	<b>1 024 153</b>	<b>44,6%</b>	<b>42</b>	<b>28,8%</b>
6227 - autres services extérieurs - rémunérations d'intermédiaires et honoraires - frais d'actes et de contentieux	38 706	1,7%	12	7,6%
6188 - autres charges externes - services extérieurs - divers - autres frais divers	46 068	2,0%	1	0,6%
6226 - autres services extérieurs - honoraires	154 909	6,8%	33	21,0%
62268 - autres honoraires, conseils...	287 592	12,5%	30	19,1%
617 - autres charges externes - études et recherches	350 792	15,3%	20	12,7%
6228 - autres services extérieurs- rémunérations d'intermédiaires et honoraires - divers	392 640	17,1%	19	12,1%
<b>Total services extérieurs et autres services extérieurs (section de fonctionnement)</b>	<b>1 270 707 €</b>	<b>55,4%</b>	<b>115</b>	<b>73,2%</b>
<b>Total général</b>	<b>2 294 860 €</b>		<b>157</b>	

Source : CRC, d'après le tableau de la contradiction identifiant toutes les prestations intellectuelles.

50 prestations, soit 30 % du nombre de prestations totales, ont été imputées sur des comptes « divers ». Elles ont essentiellement concerné la section de fonctionnement et représente 32 % du volume total des dépenses en prestations intellectuelles pour un montant de 726 k€.

**Graphique 1 : Principales imputations utilisées**



Source : Liste des prestations communiquées par la collectivité

Ces imputations diverses ne permettent pas d'avoir une appréciation immédiate et exhaustive de l'ensemble des prestations intellectuelles commandées par la collectivité.

### 1.1.2. Des prestations qui ont un faible impact budgétaire mais sollicitées sur des enjeux stratégiques

Les dépenses consacrées par la commune aux prestations intellectuelles constituent 1,14 % de ses charges à caractère général et 0,51 % de ses dépenses d'équipement de la période sous revue. Si le recours à des cabinets de conseil ne constitue pas en lui-même un enjeu majeur de maîtrise des finances publiques, il révèle d'autres questions, plus qualitatives et stratégiques, en matière de gestion des moyens de la collectivité, de définition et de mise en œuvre de ses politiques publiques.

45 % (soit 1,02 M€) des prestations de conseil identifiées sont des dépenses relevant de la section d'investissement. Les prestations intellectuelles comptabilisées en section de fonctionnement représentent 1,27 M€ (soit 55 % des prestations), ce sont pour des études et audits stratégiques, de performance ou d'expertise. Le montant moyen unitaire d'une prestation de conseil s'établit à 14 616 €.

**Tableau 2 : Part des prestations de conseils dans les dépenses (en k€)**

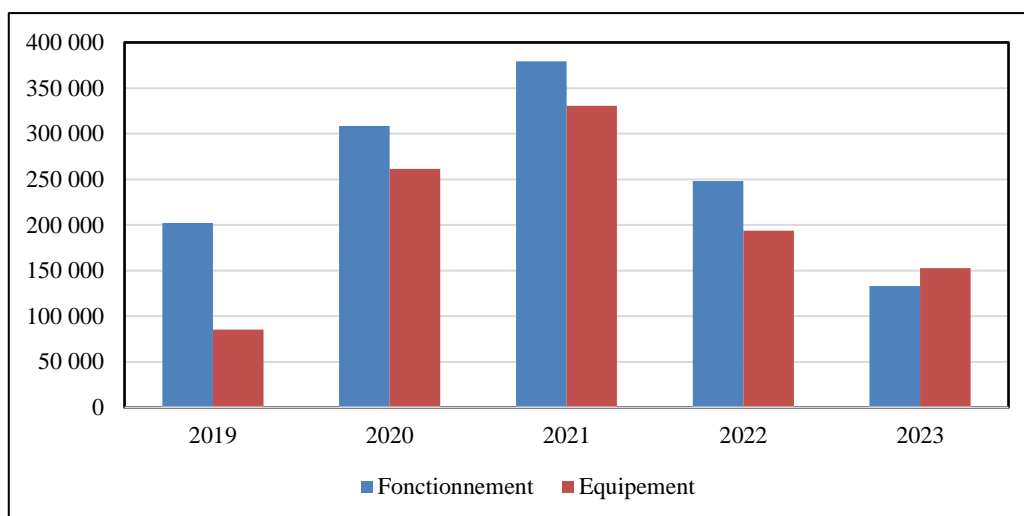
En k€	2019	2020	2021	2022	2023 (p)	Total
<b>Prestations de conseils en fonctionnement (a)</b>	<b>202</b>	<b>308</b>	<b>379</b>	<b>248</b>	<b>133</b>	<b>1 270</b>
Charges à caractère général (b)	20 294	19 867	21 940	23 960	25 081	111 142
Dépenses de gestion - DG (c)	99 155	97 923	99 319	103 940	105 623	505 960
Part des prestations dans les charges à caractère général (a/b)	1 %	1,52 %	1,91 %	1,13 %	0,53 %	1,14 %
<b>Prestations de conseils en investissements (d)</b>	<b>85</b>	<b>262</b>	<b>331</b>	<b>194</b>	<b>153</b>	<b>1 025</b>
Dépenses d'équipement - DE (e)	28 112	29 982	45 915	51 022	47 867	202 898
Part des prestations dans les DE (d/e)	0,30 %	0,87 %	0,72 %	0,38 %	0,32 %	0,51 %

Source : ANAFI et comptes administratifs, retraitements CRC

L'évolution des dépenses consacrées aux prestations intellectuelles ne présente pas de caractère linéaire. Sur la période 2019-2022, les dépenses de fonctionnement en prestations de conseils ont augmenté de 13,65% en variation annuelle moyenne avec des oscillations fortes : après une forte augmentation entre 2019 et 2021. Elles ont chuté en 2022 et l'année 2023 semble être à nouveau orientée à la baisse<sup>9</sup>. Les dépenses ont été particulièrement dynamiques en 2021, atteignant plus de 709 k€ cette année-là. La commune souligne que l'augmentation des prestations intellectuelles en 2021 est essentiellement due à la nécessité de structurer l'informatique de la commune, d'une part, et à la réalisation d'études stratégiques en matière d'urbanisme (requalification urbaine de l'îlot Enedis, projet aménagement Fonseranes), de diagnostic patrimonial sur un bâtiment illustre (La Notairie), d'études sur la restauration d'œuvres pour le futur musée de Béziers, ou encore de l'étude portant actualisation de la carte scolaire, d'autre part.

<sup>9</sup> L'année 2023, dont les données ont été communiquées uniquement par la collectivité, ne sera pas prise en compte pour évaluer l'évolution des dépenses.

**Graphique 2 : Evolution des dépenses de prestations intellectuelles (en k€)**



Source : liste des prestations communiquées par la collectivité

C'est le cas, également, de l'accompagnement du programme « cœur de ville » pour la rénovation des façades et vitrines commerciales ou de l'acquisition du club de rugby biterrois.

**Tableau 3 : Evolution des dépenses de prestations intellectuelles (en k€)**

Compte d'imputation budgétaire	2019	2020	2021	2022	2023	Total
<b>2031</b> - immobilisations incorporelles - frais d'études	85	262	331	194	152	1 024
<b>6228</b> - autres services extérieurs-rémunérations d'intermédiaires et honoraires - divers	73	92	90	120	17	393
<b>617</b> - autres charges externes - études et recherches	28	86	152	54	30	351
<b>62268</b> – autres honoraires, conseils		3	126	73	85	288

Source : CRC, liste des prestations communiquées par la collectivité

En 2021, trois prestataires représentent à eux-seuls 24 % en valeur de l'ensemble des prestations intellectuelles commandées sur l'année, soit un montant de 169 567 €.

Ces trois prestataires interviennent sur des thématiques considérées par la collectivité comme à fort enjeu stratégique : l'accompagnement à la mise en œuvre du schéma directeur informatique, la mission d'accompagnement dans l'intégration opérationnelle du club de rugby et l'accompagnement pour des ravalements de façades avec trois marchés concomitants. Les trois marchés d'un seul prestataire dans le domaine de l'urbanisme représentent 6 % des dépenses totales de prestations intellectuelles en 2021. Concernant l'étude pour l'acquisition du club de rugby, trois sociétés interviennent sur trois prestations distinctes. Leurs prestations représentent 10 % du total des prestations intellectuelles de l'année 2021 à hauteur de 68 810 €.

## **1.2. Un recours principalement motivé par un besoin d'expertise non disponible en interne**

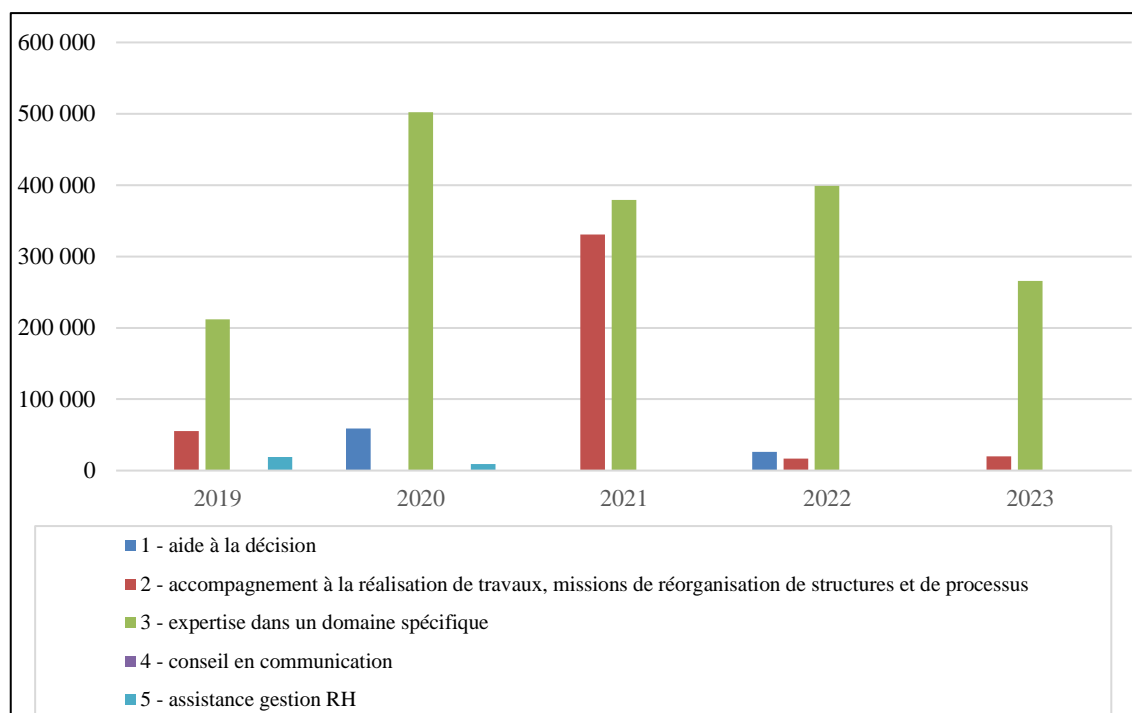
### **1.2.1. Des prestations intellectuelles relevant majoritairement de l'expertise**

La Cour des comptes a recensé une typologie de cinq catégories de prestations de conseil dans son rapport de 2023, et une classification comparable a été réalisée pour la commune de Béziers. Cinq catégories de prestations de conseil peuvent être distinguées :

- 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).

La ventilation par domaine d'intervention se fonde sur la motivation initiale exprimée par la collectivité elle-même. Sous ces réserves, les prestations d'expertise sont les plus représentées parmi les marchés conclus ou mis en œuvre au cours de la période 2019-2023 (77 % en montant), devant les prestations d'accompagnement de la collectivité, qui représentent près d'un cinquième des marchés (18 %). L'aide à la décision (4 %) et l'assistance à la gestion des ressources humaines (1 %) n'arrivent qu'ensuite.

**Graphique 3 : Répartition du total des PI par typologie (en k€)**



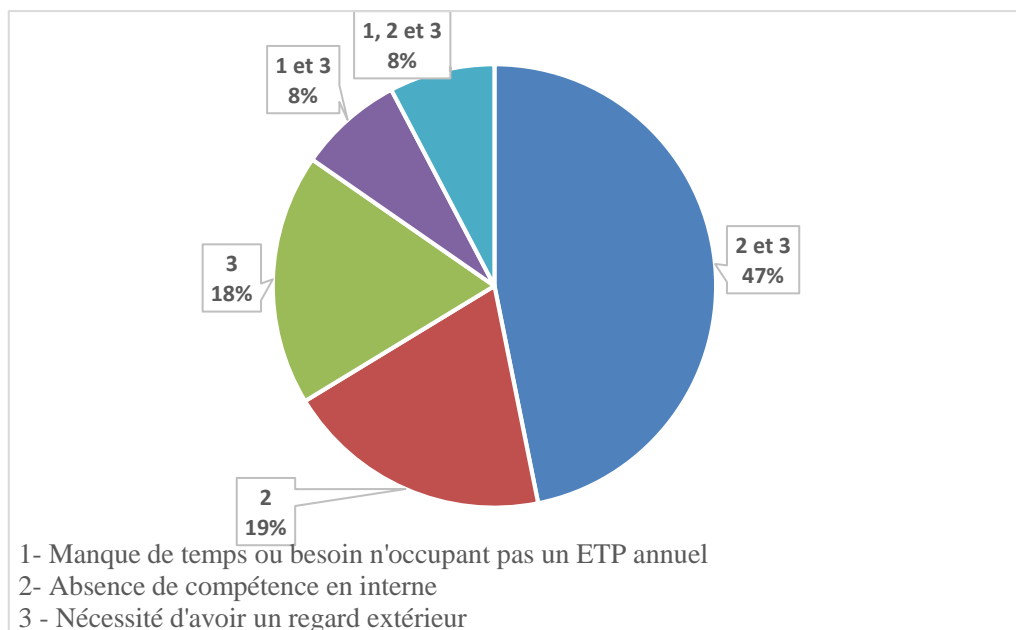
Source : Liste des prestations communiquées par la collectivité, classification par la collectivité à partir des 5 typologies définies par la CRC

### 1.2.2. Les motifs de recourir à une expertise technique extérieure

Selon l'ordonnateur, le recours de ses différents services à des prestations intellectuelles externes peut être motivé par une grande variété de raisons telles que l'absence de compétence interne, un manque de temps et de disponibilité de ces compétences si elles existent, la nécessité de bénéficier d'un regard extérieur pour le diagnostic ou les préconisations, etc.

L'absence de compétences internes suffisantes pour répondre à des analyses particulières constitue toutefois le motif principal invoqué par la collectivité<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> Cette classification a été réalisée par la commune sur un échantillon représentatif de 46 prestations de conseils commandées sur la période de contrôle recouvrant 1 486 k€ soit 65 % du montant total des prestations (annexe 2).

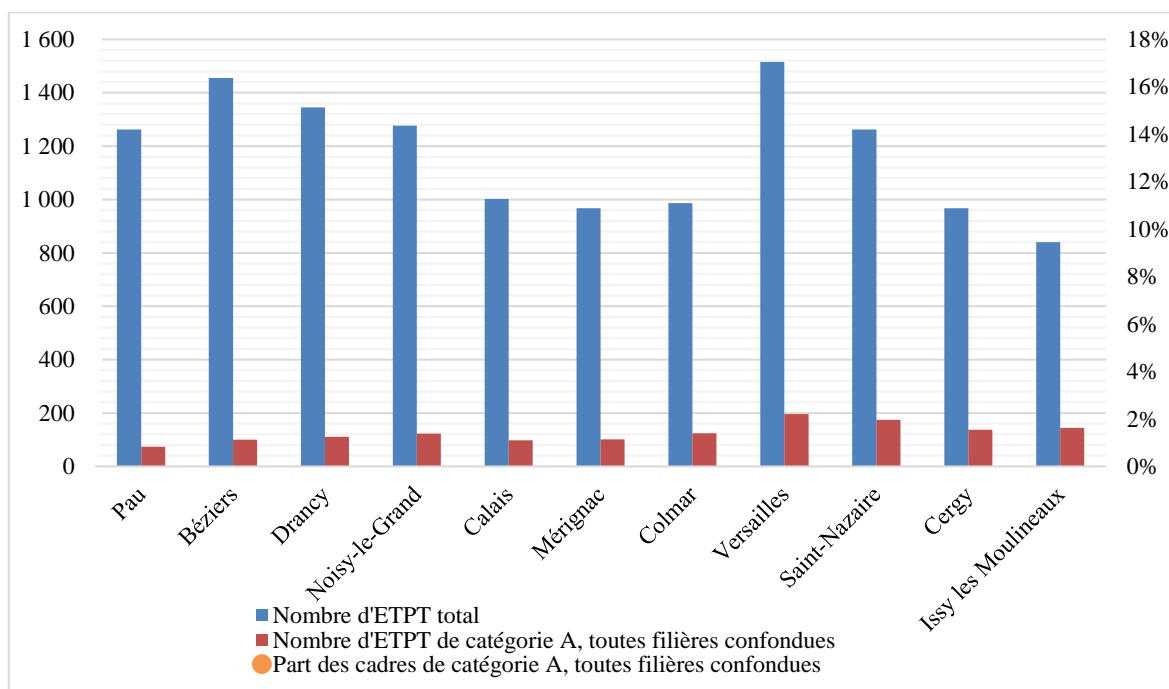
**Graphique 4 : Les motifs de recours aux prestations intellectuelles (en nombre de marchés)**

Source : CRC, d'après les motifs renseignés par la collectivité sur l'échantillon des marchés choisi par la CRC Occitanie

La structuration des effectifs de la commune se caractérise par une relative sous-représentation des fonctionnaires de catégorie A<sup>11</sup> comparativement à un panel de communes de strate équivalente. Ces cadres ne représentent, en 2022, que 7 % des agents de la collectivité, contre une proportion allant de 6 à 17 % constatée dans un panel constitué de 10 autres communes de la même strate de population. Les encadrants, qui assument la gestion quotidienne de leurs services, sont difficilement mobilisables sur des études, hormis celles qui constituent leur cœur de métier. La collectivité tient néanmoins à souligner qu'elle a augmenté ses effectifs en capacité de réaliser des prestations intellectuelles entre 2019 et 2023 passant ainsi de 58 agents à 66.

<sup>11</sup> 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.

**Graphique 5 : agents d'encadrement supérieur (catégorie A) / effectifs sur un panel de communes comprenant entre 60 000 et 85 000 habitants**



Source : CRC, d'après les CA consolidés des collectivités

La collectivité utilise les fiches métiers issues du référentiel mis en place par le CNFPT pour répertorier les compétences des agents. Elle pourrait aller plus loin en répertoriant les expertises internes utiles à la conduite des projets structurants.

### 1.3. Des organismes publics partenaires non sollicités

La commune n'a pas eu recours à l'offre territoriale des agences d'ingénierie de l'État (par exemple : l'agence nationale de la cohésion des territoires, l'Ademe ou le Cerema) ni à celle des sociétés publiques locales (par exemple : Hérault ingénierie<sup>12</sup>). L'ordonnateur ne manifeste pas de volonté particulière de développer le recours à l'ingénierie publique à l'avenir.

Le seul opérateur public auquel Béziers a eu recours est la SEM d'aménagement du territoire, Viaterria dont la communauté d'agglomération Béziers Méditerranée est actionnaire majoritaire, pour une seule prestation d'un montant de 600 € (marché n° 2017-51 relatif à la définition d'un projet d'aménagement).

## CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

L'identification des prestations intellectuelles commandées par la commune est peu aisée en raison de la multiplicité des imputations comptables utilisées et de l'inscription au sein des comptes libellés « divers » des prestations recensées pour près du tiers d'entre elles. Cette hétérogénéité permet difficilement d'avoir une vue exhaustive et immédiate de l'ensemble des prestations intellectuelles.

<sup>12</sup> Hérault Ingénierie a vocation à apporter une assistance d'ordre technique, juridique ou financière aux élus locaux et à leurs services, en mobilisant les expertises départementales pour les accompagner au mieux en matière de montage de projets (source : herault.fr)

La commune a commandé au cours de la période 157 prestations de conseil pour un montant global de 2,29 M€. 55 % en montant et 73 % en nombre correspondent à des dépenses de fonctionnement. Le montant unitaire moyen d'une prestation de conseil s'établit à 14 616 €. Si ces dépenses représentent une faible part dans le budget, elles n'en demeurent pas moins importantes puisque mobilisées sur ces axes considérés comme stratégiques par la collectivité.

Les prestations de conseil sont majoritairement orientées vers la recherche d'une expertise externe et essentiellement motivées par le manque de compétences internes mobilisables.

## **2. L'ACHAT DES PRESTATIONS INTELLECTUELLES : DES POINTS A AMELIORER**

### **2.1. Un processus de décision d'achat qui pourrait être plus encadré**

#### **2.1.1. Le cadre général de la commande publique qui s'applique aux prestations intellectuelles**

L'achat des prestations intellectuelles relève du circuit général de la commande publique.

La direction de la commande publique est rattachée à la direction déléguée légalité citoyenneté. Elle est composée des services achats et marchés publics.

La commune a opté pour une organisation décentralisée de ses achats au niveau de ses directions opérationnelles. La direction de la commande publique joue un rôle de support transversal en exerçant des missions de conseil des directions acheteuses, sans que ce rôle ne soit décrit ou formalisé dans une note interne. Elle assure à ce titre la rédaction des dossiers de consultation des entreprises pour les services et est en charge du lancement des consultations, après réception et contrôle du cahier des charges définis par les directions opérationnelles. Chaque direction réalise la définition du besoin, analyse les candidatures et les offres et gère l'exécution des marchés, tant sur le volet administratif que technique. Les agents chargés de mettre en œuvre les procédures au sein des services acheteurs ne font pas l'objet d'une désignation spécifique.

La collectivité, outre la commission des appels d'offres (CAO) imposée réglementairement, a choisi de se doter d'une « commission de la commande publique » ad hoc (CCP) exprimant un avis collégial motivé sur les marchés compris entre 150 k€ et les seuils européens. Le calendrier des réunions des deux commissions affiche un rythme soutenu de réunions mensuelles : en moyenne 27 par an. Ces commissions n'ont pas vocation à être saisies pour les achats de prestations intellectuelles en raison de leur montant, et ce quand bien même ces achats recèlent des spécificités.

En pratique, l'élu adjoint au maire en charge des marchés publics valide les engagements de dépenses dans une « décision hebdomadaire » dite « DH », qui est le document support actant l'engagement pour les marchés sans publicité ni mise en concurrence et les dépenses passées dans le cadre d'une procédure adaptée (MAPA). Cette DH liste également les marchés supérieurs aux seuils réglementaires attribués par la commission d'appel d'offres. Il s'agit selon la commune de « *la pierre angulaire de l'acte d'achat* ».

Une note du 4 juin 2014 signée par le directeur général des services de l'époque instaure une fiche de suivi de ces engagements à renseigner par les services commanditaires en amont de



cette DH, après avoir demandé des devis à plusieurs prestataires. Une note de service du 17 octobre 2022 prévoit le mode opératoire des engagements comptables sur la nouvelle version de leur logiciel.

A l'exception de ces éléments, la commune ne dispose pas d'un guide de la commande publique regroupant les délibérations et les délégations de compétences ou de signature, les procédures internes de passation et le rôle des différents services. Elle ne s'est pas non plus dotée d'un guide interne de l'achat de faible montant pour les procédures de marchés sans publicité ni mise en concurrence qui aurait eu vocation à s'appliquer assez largement aux prestations intellectuelles.

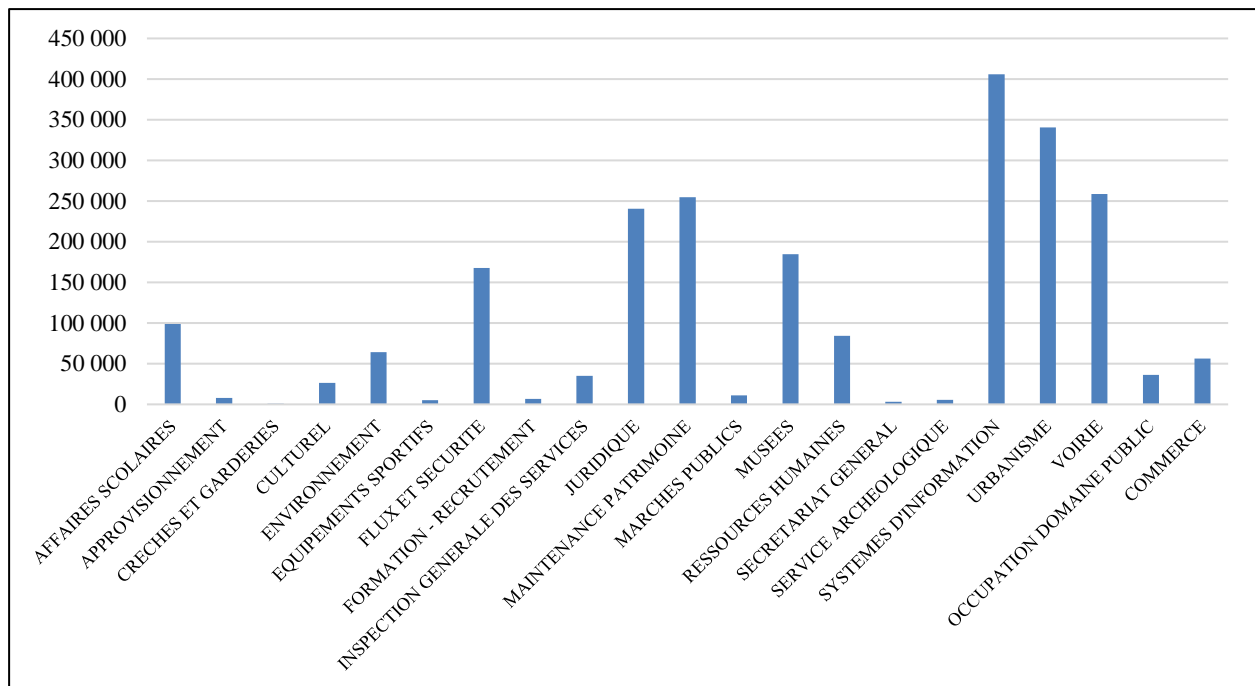
Les pièces de marché témoignent d'ailleurs de pratiques diverses selon les services gestionnaires. La commune justifie ces disparités par une distinction de procédures internes opérée entre les « marchés sans publicité ni mise en concurrence » et les « achats de très faibles montants », qui ne connaissent pas de définition juridique. La formalisation d'un guide unique permettrait d'unifier les procédures de passation.

### **2.1.2. Une doctrine d'emploi et un circuit de décision à mieux formaliser**

L'achat de prestations intellectuelles externalisées ne peut s'assimiler à la fourniture de services standardisés ; la décision d'externaliser certaines prestations intellectuelles imposerait 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, à destination des services prescripteurs et permettant de confirmer l'absence d'alternative à l'externalisation.

La commune estime que leur faible recours en nombre et en montant à des prestations intellectuelles démontre que la collectivité a une doctrine claire sur le sujet et qu'elle évite le recours systématique et massif à des prestataires externes. Néanmoins, un cadre d'emploi des prestations intellectuelles permettrait de renforcer la cohérence des pratiques entre ces mêmes services, lesquels sont nombreux à les solliciter.

21 directions ou services peuvent être à l'origine des commandes.

**Graphique 6 : Répartition du recours aux prestations intellectuelles par service en euros (2019-2023)**

Source : CRC, d'après la liste des prestations communiquées par la collectivité.

Pour les marchés de prestations de conseils passés sans publicité ni mise en concurrence (inférieurs à 40 000 € HT), la traçabilité de l'achat et sa validation reposent pour la collectivité sur une fiche de suivi interne qui précise le service à l'origine de la demande, le montant et la date de l'achat envisagé, les motifs de recours à un marché sans publicité ni mise en concurrence et, le cas échéant, l'urgence. Cette fiche est signée par la DGA et contre-signée par l'élu délégué aux marchés publics. Mais cette fiche de suivi n'est pas systématiquement complétée pour tous les actes d'achat. Sur 33 marchés de prestations intellectuelles sans publicité ni mise en concurrence analysés, seuls neuf comportent une fiche de suivi.

Au-delà de l'achat des prestations intellectuelles, dans un contexte d'organisation décentralisée et devant la multiplicité de niveaux hiérarchiques des services acheteurs, la chambre recommande de formaliser et rassembler au sein d'un document unique les procédures internes de la commande publique. Ce serait l'occasion aussi pour la collectivité d'envisager, le cas échéant, la possibilité de regrouper les achats au sein des directions chefs de file et limiter ainsi le nombre de services prescripteurs.

### **Recommandation**

1. Formaliser un guide interne de la commande publique. *Non mise en œuvre.*

## **2.2. Des fragilités dans l'application des principes de la commande publique**

### **2.2.1. Une définition des besoins à développer**

Un échantillon des prestations commandées a été constitué (Cf. tableau en annexe 2), en combinant une approche classique par procédure employée et le souci de cibler des achats représentatifs de l'action communale. Il est constitué de 46 marchés (33 prestations sans publicité ni mise en concurrence, 12 MAPA et 1 procédure formalisée), recouvrant des dépenses en fonctionnement comme en investissement. Cet échantillon représente 1 486 k€ soit 65 % du

montant total des prestations en dépenses, soit deux tiers des achats de prestations intellectuelles recensés au cours de la période en montant et près du tiers en nombre de prestations (29 %).

Dans les marchés analysés, la commune sollicite de manière régulière des prestataires sans formaliser une définition préalable des besoins. Or, la nature et l'étendue des besoins à satisfaire doivent être déterminées avec précision avant le lancement de la consultation.

L'achat des prestations de conseil ne fait pas l'objet d'une législation particulière. Les règles de la commande publique s'appliquent. L'article L. 2111-1 du code de la commande publique implique que la collectivité soit en capacité de déterminer « *la nature et l'étendue des besoins à satisfaire [...] 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 en dessous du seuil de 40 000 € HT, une expression de besoin constitue une aide utile à la collectivité dans une démarche de performance : « *Une bonne évaluation des besoins et, par suite, une définition très précise de ceux-ci dans les documents de la consultation avant d'être une exigence juridique sont une condition pratique impérative pour que l'achat soit effectué dans les meilleures conditions* »<sup>13</sup>.

La commune ne formalise pas ses besoins en amont de son processus de commande pour les 46 marchés sélectionnés dans l'échantillon.

Cette pratique est de nature à la priver du concours de prestataires aux meilleures conditions. A titre d'exemple, à défaut d'expression de besoin précis par la collectivité, un prestataire dans le cadre de l'accompagnement du club de rugby a rédigé lui-même<sup>14</sup> un document succinct pour préciser la demande, se substituant ainsi à la collectivité.

La chambre recommande à la collectivité de définir systématiquement en amont du processus de commande la nature et l'étendue de ses besoins pour toutes les prestations intellectuelles confiées à des cabinets privés et de les formaliser. La rédaction d'un cahier des charges adapté y contribuerait.

Dès lors, la Chambre recommande de :

2. Définir de manière formalisée les besoins en amont de toute procédure de passation de marchés de prestations intellectuelles. *Non mise en œuvre.*

### **2.2.2. Les incidences dans le choix des procédures de passation qui peut se révéler inadapté**

L'analyse de l'échantillon met également en évidence des risques juridiques liés à une estimation financière globale du besoin incomplète, susceptibles d'entraîner l'application d'une procédure de passation inadaptée.

---

<sup>13</sup> La définition du besoin est la clef d'un achat réussi, Fiche de la DAJ, Ministère de l'Economie

<sup>14</sup> Fiche avec son logo.

**encadré 3 : Les règles applicables aux achats de moins de 40 000 € HT**

Selon l'article R.2122-8 du code de la commande publique (CCP) : « *L'acheteur peut passer un marché sans publicité ni mise en concurrence préalables pour répondre à un besoin dont la valeur estimée est inférieure à 40 000 € hors taxes ou pour les lots dont le montant est inférieur à 40 000 € hors taxes (...). 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.* »

Cette procédure dérogatoire ne peut être utilisée que si le marché répond à un besoin dont la valeur estimée est inférieure à 40 000 € HT. Il s'agit de la notion « d'unité fonctionnelle »<sup>15</sup> définie par l'article R.2121-6 du CCP : « *Pour les marchés de fourniture ou de services, la valeur estimée du besoin est déterminée, quels que soient le nombre d'opérateurs économiques auquel il est fait appel et le nombre de marchés à passer, en prenant en compte la valeur totale des fournitures ou des services qui peuvent être considérés comme homogènes soit en raison de leurs caractéristiques propres, soit parce qu'ils constituent une unité fonctionnelle* ».

Il en résulte que « *L'acheteur ne peut se soustraire à l'application du présent livre en scindant ses achats ou en utilisant des modalités de calcul de la valeur estimée du besoin autres que celles qui y sont prévues* » (R2121-4 du CCP). Ainsi, les achats de moins de 40 000 € HT sont soumis aux obligations relatives à la définition préalable des besoins (article L. 2111-1 du CCP). L'acheteur doit donc déterminer préalablement au marché avec précision la nature et l'étendue des besoins à satisfaire. L'offre choisie sera celle qui respectera ses exigences et qui aura pour objet exclusif de répondre aux besoins exprimés.

L'acheteur doit garder à l'esprit les règles relatives à la computation des seuils. La détermination de la valeur estimée des besoins au regard des notions d'opération et de prestations homogènes doit donc faire l'objet d'une attention particulière. L'acheteur ne doit pas découper son besoin dans le but de bénéficier artificiellement de la dispense de procédure.

**2.2.2.1. L'exemple du marché relatif à l'étude de faisabilité d'une statue monumentale intitulée « le colosse de Rhodes »**

La collectivité avait le projet d'implanter une statue monumentale inspirée de l'antiquité appelée « le colosse de Rhodes » sur le site départemental de Bayssan. Comme la statue de la Liberté installée à Liberty Island aux Etats-Unis, elle serait équipée d'un ascenseur menant au plateau que tient le colosse entre ses mains et serait visible depuis la ville de Béziers (à 7 kms). Le coût de construction de la statue est estimé à 4,9 M€ et son poids total à 100 tonnes (structure et ancrages). Trois marchés d'études ont été passés séparément et sans publicité ni mise en concurrence en 2021 autour de ce projet, pour un montant total de 43 000 € HT. Les livrables produits se composent d'une étude de faisabilité architecturale, d'une étude de descente de charges et de métrés ainsi que d'une étude de faisabilité pour la structure en béton armé.

L'acheteur peut passer un marché sans publicité ni mise en concurrence préalables pour répondre à un besoin dont la valeur estimée est inférieure à 40 000 € hors taxes.

Pour ces marchés, le besoin global n'a pas été défini en amont. La collectivité estime qu'il s'agissait bien de trois missions différentes correspondant à trois besoins différents avec des prestataires spécifiques aux compétences distinctes, pour chacune d'entre elles (une mission d'étude architecturale et une mission de structure métallique et de structure béton). Quoique se

<sup>15</sup> Tel que dégagé notamment dans la décision CAA Bordeaux, 20 juin 2013, SARL FD2F contre Commune de Case-Pilote n° 11BX02368 : « En ce qui concerne les fournitures et les services, il est procédé à une estimation de la valeur totale des fournitures ou des services qui peuvent être considérés comme homogènes soit en raison de leurs caractéristiques propres, soit parce qu'ils constituent une unité fonctionnelle ».

rapportant au même projet, ces marchés ont été traités de manière séparée. Les trois prestations ont le même objet « d'étude de faisabilité du Colosse de Rhodes sur le site de Bayssan ».

En application du code de la commande publique, la collectivité aurait dû procéder au calcul de la valeur estimée du besoin sur la base du montant total hors taxes du ou des marchés envisagés, tout en prenant en compte des options éventuelles. En conséquence, ces marchés auraient dû, au vu de leur montant global (>40000 €), être précédés d'une publicité et d'une mise en concurrence.

En définitive, le projet n'a pas abouti, en l'absence d'accord du conseil départemental pour implanter cette statue sur son site.

### **2.2.2.2. L'exemple des prestations d'accompagnement à l'élaboration et à la mise en œuvre du schéma directeur des systèmes d'information**

La collectivité a conclu plusieurs marchés avec le même prestataire. Une première prestation a porté sur l'accompagnement à l'élaboration et à la mise en œuvre du schéma directeur des systèmes d'information (SDSI), pour un montant total de 69 675 € HT. Deux marchés distincts ont été conclus, l'un de 36 600 € HT en 2020 sous le libellé « schéma directeur informatique » et un autre de 33 075 € HT en 2021 sous le libellé « accompagnement à la mise en œuvre du SDSI ». En dehors des décisions hebdomadaires qui actent ces dépenses et d'une fiche de suivi de l'engagement, ces marchés n'ont pas été conclus par écrit. La collectivité ne fournit pas de mémoire technique et financier ou de proposition d'offre de la part du prestataire ni de convention écrite passée avec lui. Elle a toutefois fourni, durant la phase contradictoire, le mémoire technique et financier détaillé des deux autres prestataires évincés après mise en concurrence, sans analyse des offres ni élément complémentaire justifiant de son choix de prestataire.

Ces prestations répondent à un besoin formulé par le directeur des services d'informations, dans un courriel adressé à la direction de la commande publique le 16 novembre 2020 : « *Il s'agit de la mise en place d'un schéma directeur des systèmes d'information qui est une étape majeure pour la formalisation de l'évolution d'un système d'information et un bon moyen de savoir comment est vu le SI dans la stratégie de l'organisation. Il aura d'autant plus de valeur qu'il permet d'anticiper et de restructurer et donc d'agir sur ce qui n'est pas sur le radar au quotidien des opérationnels.* ». La commune estime que les deux marchés correspondent à des besoins différents, avec des caractéristiques propres, le premier étant une prestation d'accompagnement à la « mise en place » du schéma directeur informatique, le second une prestation d'accompagnement à sa « mise en œuvre ».

L'absence de définition du besoin en amont de la passation des marchés a, ici encore, pu conduire la collectivité à appliquer une procédure dérogatoire inadaptée. Ces marchés relevant d'une seule et même unité fonctionnelle auraient dû, au vu de leur montant global (>40000 €), faire l'objet d'un marché unique, à procédure adaptée (MAPA).

### **2.2.3. Une pratique du sourçage à initier**

La commune n'a pas défini sa démarche de sourçage dans un document interne. Elle affirme la mobiliser « *en cas de besoin* » via la plateforme du Moniteur marcheonline.com.

Le *sourçage* est une méthode et un outil qui visent à pré-identifier, sur une thématique ou un secteur donné, des prestataires en capacité de répondre à la demande. Cette pré-sélection constitue une base de données et de référence et permet également d'avoir un catalogue des prix

pratiqués par exemple. Cette technique n'interdit en aucun cas à l'ordonnateur de recourir à d'autres prestataires non référencés ni de retenir des candidats qui n'auraient pas été identifiés au préalable.

#### **2.2.4. Des prestataires de conseil parfois reconduits avec une faible mise en concurrence**

Lors de l'analyse des marchés de l'échantillon, la chambre a identifié la reconduction des titulaires de certains marchés ou le recours récurrent à des prestataires dans certains domaines tels que l'urbanisme, les services d'informations ou les ressources humaines. Ainsi, sur les 46 marchés analysés 8 prestataires interviennent au moins durant trois exercices consécutifs et ont conclu entre 3 et 8 marchés avec la collectivité depuis l'année 2016. Sur les 46 marchés retenus dans l'échantillon, seuls 11 ont une preuve de publication sur un site internet dédié et seuls 4 marchés présentent plusieurs devis recueillis pour attester d'une mise en concurrence.

31 marchés de prestations intellectuelles analysés sur 46 ont été passés sans publicité ni mise en concurrence. La collectivité ne sollicite donc pas de manière habituelle plusieurs prestataires pour obtenir des devis concurrents. Pourtant, la note interne de la commune du 25 août 2014 prévoit que *« la règle de demande de devis à plusieurs prestataires doit être systématiquement respectées et les dérogations devront être dûment justifiées. »*

Si la commune souligne à juste titre son faible recours en montant et en volume aux prestataires externes, la chambre constate cependant que des entreprises sont devenues des partenaires pérennes de la collectivité au titre des prestations intellectuelles sur la période de contrôle.

##### **2.2.4.1. L'exemple d'un consultant en ressources humaines**

Un entrepreneur individuel, consultant en ressources humaines, a fourni diverses prestations intellectuelles en matière RH à la collectivité depuis 2015. Depuis, il intervient de manière régulière et continue chaque année.

Sur la période de contrôle, il a réalisé des prestations intellectuelles diverses : des prestations de coaching de la directrice générale des services en 2016, l'application du RIFSEEP au sein de la collectivité de 2015 à 2019, un audit de la DRH en janvier 2017, une étude d'accompagnement à l'amélioration des modalités de fonctionnement du département citoyenneté en septembre 2019, gestion des RH, conseils et accompagnement en 2019, une étude sur le fonctionnement du département de l'urbanisme en septembre 2022. En septembre 2023, il a livré une étude intitulée « Etude de rationalisation des fonctions approvisionnements/achats », dans laquelle il propose trois scénarios pour modifier le périmètre du service achats et de la commande publique avec transferts d'agents entre services.

La collectivité a conclu avec ce consultant trois accords-cadres successifs depuis 2016, qui se chevauchent sur certaines périodes, pour des prestations de « Gestion des ressources humaines, conseils et accompagnement ». Le premier accord-cadre de prestations intellectuelles datant de 2016 relevait au vu de la valeur maximum des prestations évaluées ab initio (49 020 €) de la procédure adaptée (MAPA) <sup>16</sup>. Le prestataire est ensuite intervenu au cours de tous les exercices jusqu'en 2023 dans le cadre de deux marchés successifs sans que la collectivité ne procède à d'autre publication ou sollicite de devis auprès de concurrents.

<sup>16</sup> Convention n° 2016-253. Ce marché est encore actif en 2019, il a donc été sélectionné pour l'échantillon. La durée de ce marché est de 36 mois à compter de sa notification, soit du 26/11/2016 au 26/11/2019.

**Tableau 4 : Les dépenses d'accompagnement RH (M. X)**

	2019	2020	2021	2022	2023	Total HT
Accord cadre n° 2016-253 Accompagnement RH au RIFSEEP	7 275 €					7 275 € <sup>17</sup>
Accord cadre n° 2019-299 GRH et conseils	11 662,50 €	7 500 €	5 325 €			24 487,50 €
Accord cadre n° 2021-048 GRH et conseils			2 025 €	4 500 €	2 287,50 €	8 812,50 €
Hors marché			712,50 €			712,50 €
<b>Total</b>	<b>18 937,50 €</b>	<b>7 500 €</b>	<b>8 062,50 €</b>	<b>4 500 €</b>	<b>2 287,50 €</b>	<b>41 287,50 €</b>

Source : CRC, d'après les comptes produits et données de la commune.

La collectivité renouvelle ainsi le même prestataire depuis 2015 sans avoir relancé une mise en concurrence dans un domaine dans lequel les offres sont nombreuses.

#### 2.2.4.2. L'exemple d'un prestataire en urbanisme

Un cabinet de conseil en urbanisme est un tiers référencé de la commune de Béziers depuis 2013. Sur la période de contrôle, 5 marchés sont en cours d'exécution, signés au titre des années 2017, 2019, 2020 (deux marchés) et 2021. Les cinq marchés successifs ont tous pour objet des missions d'accompagnement de réfection de vitrines et enseignes ou d'accompagnement pour la mise en œuvre de campagnes de ravalement de façades et réfection de façades commerciales.

Les formes de passation de ces marchés sont différentes. Les deux marchés d'accompagnement relatifs à « action cœur de ville » ont été passés sans publicité ni mise en concurrence pour le premier et en procédure adaptée pour le second. Les trois autres marchés d'accompagnement pour la mise en œuvre de campagnes de ravalements de façades ont été passés en procédure adaptée pour deux d'entre eux et sans publicité ni mise en concurrence pour le dernier. Cette variété des modes de passation pour un même objet s'explique notamment par une définition du besoin et une évaluation de ce dernier insuffisamment précise.

Concernant les deux marchés passés sans publicité ni mise en concurrence<sup>18</sup>, les relations entretenues avec ce prestataire dans les projets en cours et la satisfaction de la collectivité vis-à-vis de ces précédentes prestations ont conduit la collectivité à le renouveler sans solliciter de devis concurrent.

Au regard des deux exemples présentés, la commune doit rester vigilante, lorsqu'il existe une pluralité d'offres susceptibles de répondre au besoin, à ne pas reconduire plusieurs fois un prestataire au motif que la qualité de son travail lui apporte pleine satisfaction dans le cadre des précédents marchés. Cette pratique serait contraire au principe de libre accès de tous les opérateurs à la commande publique ; elle se priverait également de tester les prix du marché.

<sup>17</sup> Pour mémoire les paiements réalisés depuis 2015 sur ce marché s'élèvent à 49 020 €.

<sup>18</sup> 2019-144 et 2021-280

La chambre lui recommande de remettre en concurrence régulièrement ses prestataires.

**Recommandation :**

3. Favoriser la mise en concurrence des opérateurs économiques en application du code de la commande publique pour les marchés de prestations intellectuelles. *Non mise en œuvre.*

---

**CONCLUSION INTERMÉDIAIRE**

---

La commune n'a pas formalisé de doctrine d'emploi fixant les lignes directrices du recours aux prestataires extérieurs par les services prescripteurs. De plus, le besoin n'est pas précisément identifié par les services avant la passation du marché, ce qui est essentiel pour ce type d'achats non standardisés et qui permet d'appliquer ensuite la procédure adéquate.

Au-delà de l'achat des prestations intellectuelles, dans un contexte d'organisation décentralisée et devant la multiplicité de niveaux hiérarchiques des services acheteurs, la collectivité pourrait formaliser et rassembler au sein d'un document unique les procédures internes de la commande publique. Ce serait l'occasion aussi pour la collectivité d'envisager, le cas échéant, la possibilité de regrouper les achats au sein des directions chefs de file et limiter ainsi le nombre de services prescripteurs.

Plus de deux tiers des prestations intellectuelles analysées sont commandées sans publicité ni mise en concurrence et la commune recourt régulièrement à certains prestataires de conseil. Une mise en concurrence régulière permettrait de s'assurer de la compétitivité des prix pratiqués et serait de nature à renforcer le respect du principe de la liberté d'accès à la commande publique.

### **3. UN PILOTAGE, UNE EVALUATION ET UNE CAPITALISATION DES PRESTATIONS INTELLECTUELLES A AMELIORER**

#### **3.1. Un suivi des prestations intellectuelles à organiser**

L'exécution des missions confiées aux prestataires et les principes de leur pilotage ne sont pas clairement définis, ni lors de la consultation au sein de cahier des charges, ni dans l'acte d'engagement. Pour les achats sans formalisme concurrentiel, ces éléments ne figurent pas au devis. Dans ces conditions, la commune n'est pas toujours en mesure de garantir la bonne mise en place d'un dispositif clair de pilotage.

Tout au plus, sont mentionnées des considérations générales, telles que « *Le conducteur d'études sera le Département Action Educative. Le conducteur d'études sera chargé de suivre l'exécution du marché et certifiera le service fait.* ». <sup>19</sup>

La commune pourrait utilement inclure systématiquement des règles de pilotage des prestations intellectuelles dans tous les actes d'engagement. La commune n'a pas développé d'outil de pilotage unifié des marchés publics. Quelques tableaux de suivi des marchés sont mis en place selon des formats qui évoluent en fonction des directions. Les outils de pilotage sont

---

<sup>19</sup> MAPA n° 2019-245 sur une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour la délégation de service public de la restauration collective communale



souvent conçus et gérés par les consultants qui établissent eux-mêmes les comptes-rendus des réunions dont l'objet est le suivi de l'exécution de la prestation.

Dans plusieurs dossiers, les prestataires ont défini la méthodologie de travail dans leur offre ou par la suite, dans le cadre du marché.

Les relations entre la commune et une agence ont notamment été étudiées. Elles ont débuté le 26 septembre 2017 avec la conclusion d'une convention de mécénat. La commune de Béziers a « répondu à l'appel à projets de territoire lancé par cette agence dans le cadre de l'année internationale du tourisme durable pour le développement » tout en précisant que « cette agence propose d'accompagner gratuitement plusieurs structures touristiques/culturelles du territoire biterrois dans une démarche de responsabilité sociale et sociétale (RSO) dont le(s) théâtre(s) municipal(aux) de Béziers. »<sup>20</sup>.

Ce mécénat dit de compétence a permis l'obtention en décembre 2019 d'un label THQSE (très haute qualité sociale et écologique) pour le théâtre municipal. Cette prestation a été réalisée bénévolement par l'agence. Cette démarche de labellisation du théâtre municipal s'est poursuivie sous la forme d'un marché dès le 27 janvier 2020 avec une : « convention pour la labellisation du théâtre municipal dans une démarche éco-responsable »<sup>21</sup>.

La collectivité a depuis la fin de ce mécénat attribué à cette même agence trois marchés d'accompagnement à la labellisation THQSE de plusieurs structures municipales, conclus en 2020, 2021 et 2022, représentant au total 46 371 € HT sur la période 2020-2023. En 2020, l'agence poursuit le suivi de la labellisation du théâtre municipal. En 2021, sa prestation concerne la crèche de la gare du nord en débutant par un audit blanc, un bilan carbone et enfin sa labellisation THQSE. En 2022, cet accompagnement se décline autour des labellisations des autres crèches municipales.

Les prestations de mécénat ont ainsi laissé la place à des marchés publics. La collectivité admet d'ailleurs que la nature des prestations fournies dans le cadre du mécénat ou des marchés sont identiques. Le suivi des différents marchés est activement piloté par le prestataire, dans des formes similaires à son pilotage sous la forme de mécénat. Il rédige lui-même les comptes-rendus de réunions, la plaquette de présentation relance également la ville pour le contrôle périodique du label.

La collectivité a défini les principes déontologiques devant gouverner les relations avec ses mécènes et donateurs en se dotant en juillet 2020 d'une charte éthique du mécénat. La charte prévoit que « La ville de Béziers attache une attention particulière à déconnecter toute action de mécénat de sa commande publique, et au-delà, des procédures de concessions ou de délégations » et que « Dans l'hypothèse d'un mécénat par un fournisseur de la collectivité, cette dernière met tout en œuvre afin de dissocier les agents en charge du contrôle de l'exécution des prestations et de leur paiement, de ceux en charge de gérer le mécénat ». Pourtant le pilotage des marchés conclus le 11 mars 2021 et le 16 mars 2022 sont pilotés de manière analogue à la prestation relevant du mécénat.

La commune justifie de l'exclusivité de sa relation avec l'agence par la spécificité du label THQSE protégé intellectuellement. La chambre relève néanmoins qu'une relation nouée sous la

---

<sup>20</sup> Délibération du conseil municipal du 26 septembre 2017

<sup>21</sup> Libellés de ces conventions et marché : 1) Convention n° 2020-50018 pour la labellisation du théâtre municipal dans une démarche éco-responsable conclue le 27 janvier 2020 2) Convention de partenariat n° 2021-50032 pour la labellisation de la crèche de la Gare du Nord dans une démarche éco-responsable conclue le 11 mars 2021 et 3) Marché n° 2022-105 valant cahier des charges pour l'accompagnement dans une démarche de labellisation THQSE de structures municipales conclu le 16 mars 2022.

forme du mécénat a initié une relation contractuelle récurrente avec un prestataire privé, sans mise en concurrence, ni publicité malgré leurs relations antérieures depuis l'année 2017.

### 3.2. Une évaluation des prestations intellectuelles à mettre en place

La commune n'a pas mis en place de dispositif d'évaluation des prestations réalisées. En pratique, l'évaluation des consultants se limite à une validation du service fait, obligatoire sur le plan comptable, mais sans exigence sur l'atteinte des objectifs définis lors de l'expression du besoin. La collectivité ne procède pas à la formalisation d'un bilan des prestations réalisées analysant les écarts entre le cahier des charges, lorsqu'il est formalisé, ou les attendus, lorsqu'il ne l'est pas, et le contenu du livrable produit.

Sur la période 2019-2023, la commune n'a pas appliqué de pénalités et s'est dit satisfaite de l'ensemble des prestations intellectuelles livrées. Néanmoins, cette appréciation n'est pas formalisée et en l'absence d'expression du besoin formalisée en amont et de calendrier de pilotage précis, elle ne s'appuie pas sur le contrôle de l'adéquation de la prestation rendue avec les attentes de la commune.

La commune affirme que « *la collectivité sait si son besoin a été satisfait par l'atteinte des résultats, sans avoir nécessairement besoin d'un calendrier de pilotage pour s'en convaincre* ». La chambre estime toutefois que toute prestation intellectuelle devrait 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 et coopération avec les services) mais aussi sur l'atteinte des objectifs définis lors de l'expression du besoin. Cette évaluation permettrait de déterminer la valeur ajoutée des consultants externes et leur impact réel au regard des priorités poursuivies.

Dès lors, la chambre recommande de :

4. Réaliser l'évaluation des prestations intellectuelles rendues. *Non mise en œuvre*

### 3.3. Un transfert de compétences et une capitalisation des prestations intellectuelles nécessaires

La mise en œuvre des transferts de compétences suppose le respect d'un certain nombre de prérequis<sup>22</sup>. Les pièces des marchés recourant à des cabinets de conseil doivent intégrer, dès leur conception, le transfert de compétences au profit de la collectivité en termes de méthode et d'expertise afin de renforcer son autonomie à l'égard des prestataires de conseil.

Cette pratique, qui peut être régulière dans certaines directions comme le numérique, ne ressort pas comme un point important dans l'organisation de la commune.

La commune n'a pas mis en place un dispositif formalisé de transfert de compétences permettant, à partir des travaux externalisés, de participer à la formation de ses collaborateurs. Sur deux points particuliers, la commune affirme son intention d'internaliser à l'avenir les prestations de ravalement de façade jusqu'alors réalisées par un prestataire extérieur ainsi que la mise en œuvre de son futur schéma directeur des systèmes d'information.

Les travaux produits par les prestataires ne sont pas spécifiquement archivés par thématique ni mis à disposition des agents. Ils sont conservés uniquement par la directrice générale des

<sup>22</sup> Rapport Cour des comptes, 2015.

services et les directeurs généraux adjoints si besoin. La direction de la commande publique n'a pas de rôle ni de fonction particulière dans l'enregistrement et le suivi de ces marchés.

La création d'un répertoire numérisé regroupant les études permettrait de les archiver et faciliterait leur consultation. A ce jour les études sont peu accessibles et insuffisamment partagées. Cet inventaire présenterait l'avantage de mettre à disposition des prestataires les données disponibles. Il permettrait également aux agents arrivants de consulter plus aisément les études produites.

---

### *CONCLUSION INTERMÉDIAIRE*

---

L'absence de formalisation des attentes et des besoins de la commune rend difficile l'appréciation qualitative des travaux produits par les consultants externes et leur plus-value.

Le suivi de l'exécution des prestations intellectuelles des cabinets de conseil n'est pas systématiquement organisé par la collectivité. L'évaluation des prestations n'est pas réalisée, que ce soit en matière de qualité du service rendu par le prestataire, de respect des délais fixés ou d'atteinte des objectifs définis. Elle se limite à la validation du service fait.

Capitaliser les connaissances acquises en organisant les transferts de compétences vers ses agents en assurant une large diffusion des prestations rendues au sein de la collectivité permettrait de renforcer la préoccupation de la collectivité d'être la moins dépendante possible des cabinets conseils. En ce sens, elle pourrait poursuivre sa réflexion sur les travaux qu'elle pourrait capitaliser en interne ou les besoins de formation internes de ses équipes ainsi que l'internalisation de certaines missions confiées à des prestataires extérieurs.

\*\*\*

## 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 .....	29
annexe 2 : échantillon des prestations intellectuelles .....	31
annexe 3 : proportion d'agents de catégorie A dans des villes comparables sur effectifs globaux .....	38

**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**

*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<sup>er</sup> 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'Etat 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 : échantillon des prestations intellectuelles**

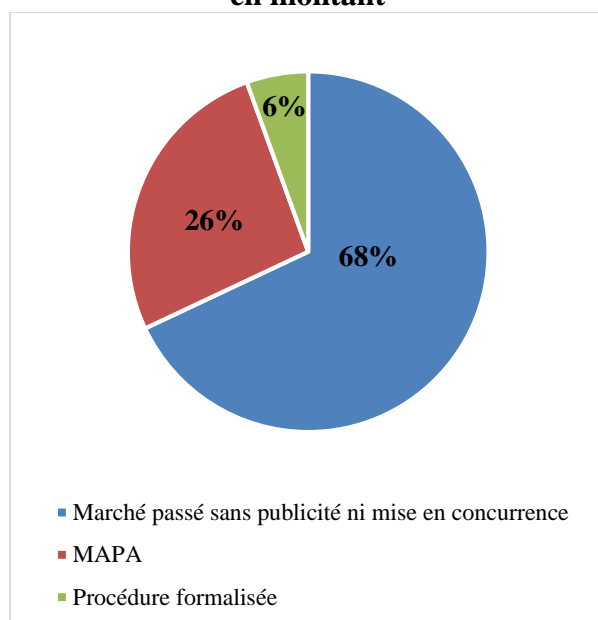
**encadré 7 : La constitution d'un échantillon représentatif de la variété des prestations**

L'échantillon est représentatif de la diversité des prestations commandées en termes de comptes d'imputation, en termes de nature des prestations (marché passé sans publicité ni mise en concurrence, marché à procédure adaptée et procédure formalisée) ainsi qu'en termes de diversité des prestataires.

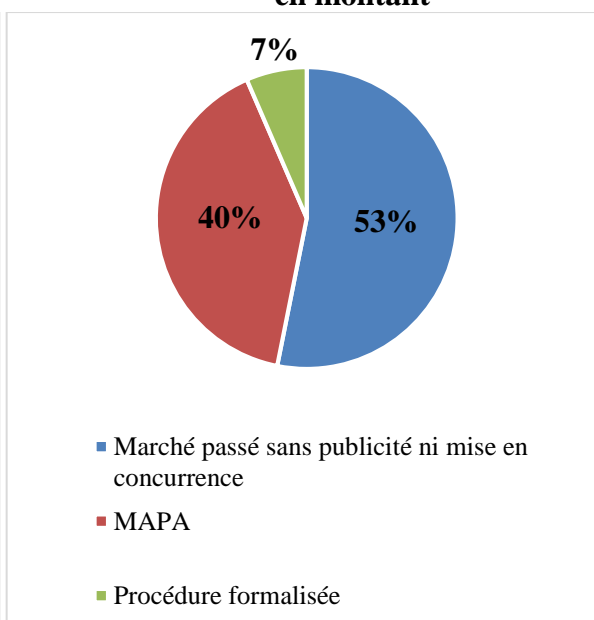
Cet échantillon recouvre 1 486 k€ soit 65 % du montant total des prestations et 46 marchés de prestations intellectuelles (33 prestations sans publicité ni mise en concurrence, 12 MAPA et 1 procédure formalisée) soit 29 % du nombre total des prestations. L'intégralité des prestations sélectionnées figure dans le tableau ci-dessous.

**Graphique 7 : Répartition des marchés de prestations intellectuelles**

**Totalité des prestations intellectuelles en montant**



**Echantillon représentatif en montant**



Source : CRC, d'après les données DGFIP

Exercice	Direction	Objet	Montant total HT en €	Montant total TTC en €
2021	DIRECTION DU NUMERIQUE	Accompagnement à la mise en œuvre du schéma directeur informatique	79 500,00	83 610,00
2019	FINANCES	Accompagnement de contrôle d'historique de consommation d'électricité : recherche d'anomalies dans les factures d'électricité	27 363,47	29 880,00

2022	CULTURE	Pour le futur musée de la ville (2030) : conception d'expériences immersives et dispositifs audiovisuels et multimédias	25 000,00	26 375,00
2020	LEGALITE CITOYENNETE	Convention de missions : acquisition du club de rugby SASP Béziers Rugby (convention du 5 août 2020)	24 500,00	29 400,00
2021	LEGALITE CITOYENNETE	Négociation du rachat de titres de la SASP Béziers rugby détenus par Passion Ovalie selon lettre de mission	37 251,72	44 702,00
2023	LEGALITE CITOYENNETE	Négociation du rachat de titres de la SASP Béziers rugby détenus par Passion Ovalie	2 789,98	3 347,98
2022	DRH	Convention : proposition d'accompagnement de la ville dans la conduite du changement RH (ateliers sur la conduite du changement avec les agents et les managers)	10 000,00	10 000,00
2023	DRH	Convention : proposition d'accompagnement de la ville dans la conduite du changement RH	3 200,00	3 200,00
2021	URBANISME	ETUDE POUR AMENAGEMENT DU PUECH DE FONSERANES A BEZIERS	24 550,00	29 460,00
2022	MAINTENANCE ET PATRIMOINE	Etudes préliminaires statue colosse Rhodes site de Bayssan	13 800,00	16 560,00



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES (ROD2)

2022	MAINTENANCE ET PATRIMOINE	Etude de faisabilité statue colosse Rhodes site de Bayssan	11 200,00	13 440,00
2021	MAINTENANCE ET PATRIMOINE	Etudes préliminaires statue colosse Rhodes site de Bayssan	18 000,00	21 600,00
2021	VOIRIE	Aménagement du parking Charles de Gaulle : étude de la chaussée	385,00	462,00
2021	DRH	GRH conseils et accompagnement	712,50	712,50
2020	INSPECTION GENERALE DES SERVICES	Mission d'accompagnement dans l'intégration opérationnelle de l'ASBH dans la SCIC (rugby) : AUDIT FINANCIER	5 800,00	7 250,00
2021	INSPECTION GENERALE DES SERVICES	Mission d'accompagnement dans l'intégration opérationnelle de l'ASBH dans la SCIC (rugby) : AUDIT FINANCIER	19 590,40	24 488,00
2022	FINANCES	Audit, contrôle, analyse de la DSP restauration - Mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour la délégation de service public de la restauration collective	1 575,00	1 890,00
2019	FINANCES	Forfait de réactualisation des périmètres scolaires 2018-2019	7 325,00	8 790,00
2021	SANTE HYGIENE ENVIRONNEMENT	Accompagnement dans une démarche de labellisation et suivi du label THQSE	6 000,00	7 200,00

2022	SANTE HYGIENE ENVIRONNEMENT	Accompagnement dans une démarche de labellisation et suivi du label THQSE	23 577,00	28 245,00
2020	SANTE HYGIENE ENVIRONNEMENT	Accompagnement dans une démarche de labellisation et suivi du label THQSE	16 833,33	20 200,00
2021	FLUX SECURITE	Accompagnement au management de l'énergie et au décret tertiaire	78 020,00	89 640,00
2021	FLUX SECURITE	Accompagnement de contrôle d'historique de consommation d'électricité	17 335,20	21 669,00
2019	AFFAIRES SCOLAIRES	Actualisation de la carte scolaire GEOCEANE	8 325,00	9 990,00
2021	AFFAIRES SCOLAIRES	Actualisation de la carte scolaire GEOCEANE	18 900,00	20 400,00
2021	URBANISME	AMO pour l'établissement et la passation d'une concession d'aménagement requalification urbaine de l'îlot Enedis quai port neuf	9 006,00	9 006,00
2022	SYSTEMES D'INFORMATION	Assistance à maîtrise d'ouvrage pour la dématérialisation des arrêtés et méthodologie de conduite de projet	39 600,00	47 520,00
2023	SYSTEMES D'INFORMATION	Assistance à maîtrise d'ouvrage pour la mise en œuvre d'une plateforme de gru et de téléservice	37 000,00	44 400,00
2020	SYSTEMES D'INFORMATION	Assistance à maîtrise d'ouvrage pour la refonte du système d'information	73 075,20	91 344,00

RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES (ROD2)

2022	MARCHES PUBLICS	Assistance à maîtrise d'ouvrage technique, juridique et financière à la passation du contrat de délégation du service public de la fourrière municipale (partie 1 du marché : audit et modes de gestion)	9 100,00	10 920,00
2023	FLUX SECURITE	Assistance à maîtrise d'ouvrage pour la passation des marchés d'énergies	12 900,00	15 480,00
2019	URBANISME	Définition d'un projet d'aménagement urbain avec étude d'impact		21 051,00
2019	MAINTENANCE ET PATRIMOINE	Étude de diagnostic patrimonial préalable à la reconversion d'un ensemble immobilier sis impasse de la Notairie	95 922,00	95 922,00
2020	MUSEES	Etude préalable à la restauration des peintures sélectionnées pour le futur Musée de Béziers	46 896,00	46 896,00
2019	VOIRIE	Etudes géotechniques et essais de laboratoire	70 608,00	88 260,00
2021	MUSEES	Eudes préalables collection de cadres	17 913,60	22 392,00
2022	AFFAIRES SCOLAIRES	Evaluation de la cité éducative de Béziers	10 000,00	10 000,00
2019	DRH	Aide à la décision stratégique	7 250,00	7 250,00
2020	DRH	Gestion des ressources humaines - Conseils et accompagnement GRH	24 488,00	24 488,00

2021	DRH	Gestion des ressources humaines - Conseils et accompagnement GRH	8 813,00	8 813,00
2022	URBANISME	Mission d'accompagnement pour la mise en œuvre d'une campagne de ravalement de façades - secteur Saint Jude - mission portant sur 43 façades	28 943,00	28 943,00
2017	URBANISME	Mission d'accompagnement pour la mise en œuvre d'une campagne de ravalement de façades et de réfection des façades commerciales	33 521,00	33 521,00
2020	URBANISME	Mission d'accompagnement pour la mise en œuvre d'une campagne de ravalement de façades et de réfection des façades commerciales	82 812,80	103 516,00
2019	URBANISME	Mission d'accompagnement technique et administratif de réfection des vitrines et enseignes sur le périmètre du programme "action cœur de ville"	36 384,00	36 384,00
2021	URBANISME	Mission d'accompagnement technique et administratif de réfection des vitrines et enseignes sur le périmètre du programme "action cœur de ville"	50 460,00	50 460,00

RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES (ROD2)

2020	AFFAIRES SCOLAIRES	Mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour la délégation de service public de la restauration collective	32 250,00	32 250,00
2023	AFFAIRES SCOLAIRES	Mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour la délégation de service public de la restauration collective	7 000	8 400
2020	MUSEES	Récolement des objets mobiliers et conservation églises paroissiales	37 150	44 580
2020	INSPECTION GENERALE DES SERVICES	Révision des comptes de la SASP Rugby Béziers	9 000	10 800
2019	URBANISME	Révision du règlement local de publicité	35 275	42 330
			<b>1 279 986,80 €</b>	<b>1 486 210 €</b>

Source : CRC

## annexe 3 : proportion d'agents de catégorie A dans des villes comparables sur effectifs globaux

Année 2022	Pau	Béziers	Drancy	Noisy-le-Grand	Calais	Mérignac	Colmar	Versailles	Saint-Nazaire	Cergy	Issy les Moulineaux
<b>Nombre d'ETPT total</b>	1262,2	1456	1345,41	1277,56	1001,72	967,9	986,63	1515,38	1263,13	967,5	840
<b>Total d'agents catégorie A toutes filières</b>	73,85	100	110,9	122,37	97,93	101	123,62	196,05	173,93	137,3	144
<b>Proportions cadres catégorie A toutes filières</b>	5,8%	6,8%	8,2%	9,5%	9,7%	10,4%	12,5%	12,9%	13,7%	14,2%	17,1%

Source : CRC, d'après les annexes aux comptes administratifs en 2022

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

Une réponse enregistrée :

- Réponse du 12 décembre 2024 de Monsieur Robert MENARD, maire de Béziers

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-greffe@crtc.ccomptes.fr**  
**✉ @crococcitanie**