

Exemplaire n°

RAPPORT
Gestion des cofinancements gérés et perçus par la Ville

- SEPTEMBRE 2019 -

N° 19-16

Rapporteure :

[.....], Inspectrice

Précédent rapport de l'IG sur un sujet voisin

Audit sur la sécurité juridique des conventions hors marchés (n° 17-42)

SOMMAIRE

NOTE DE SYNTHÈSE.....	2
INTRODUCTION	3
1. LE PROCESSUS DE GESTION DES PROJETS COFINANCÉS	4
1.1. Les acteurs.....	4
1.2. Les procédures	4
1.3. Les difficultés de gestion	5
2. LES PISTES D'AMÉLIORATION	7
2.1. Unifier la gestion.....	7
2.2. Simplifier les procédures	8
2.3. Optimiser le suivi des recettes.....	9
2.4. Faciliter le versement des recettes aux services.....	10
3. LE TABLEAU DES RISQUES DES PROJETS COFINANCÉS	11
LISTE DES RECOMMANDATIONS	13
LISTE DES ANNEXES	14

NOTE DE SYNTHÈSE.

Lorsque la Ville porte ou participe à un projet de quelque nature qu'il soit en bénéficiant de subvention d'un ou plusieurs organismes publics, elle met en œuvre un cofinancement.

Ces participations proviennent très largement de la caisse d'allocations familiales (CAF). Les principaux autres contributeurs sont la Région, le Syndicat des transports d'Ile de France (STIF), devenu Ile de France Mobilités en 2017, l'agence de l'eau Seine-Normandie (AESN), l'agence de l'environnement et de la maîtrise d'énergie (ADEME) et le fonds pour l'insertion des personnes handicapées (FIPH).

Mais il en existe beaucoup d'autre dans la plupart des domaines d'activité de service public et de ce fait la majeure partie des directions de la Ville peuvent avoir à gérer un projet en cofinancement(s).

L'Union européenne constitue une source importante d'apport financier à travers les fonds structurels, mais aussi sur des projets particuliers auxquels la Ville de Paris peut être éligible.

L'inspection générale a été saisie pour mener à bien une étude sur la gestion des cofinancements à la Ville dans le but de faire le bilan et d'examiner le pilotage et le processus décisionnel des projets ainsi portés.

Il ressort de cette étude, faite dans un premier temps uniquement à partir des procédures, que la gestion de ces projets exige une technicité et une rigueur de gestion alliées à une certaine créativité et au sens de l'opportunité.

C'est pourquoi l'inspection recommande d'unifier la gestion des projets cofinancés¹ à un bureau dédié, s'appuyant sur l'actuel service des participations et des affaires transversales de la direction des finances et des achats. Elle préconise aussi de simplifier les procédures et d'optimiser le suivi des recettes.

L'ensemble des directions de la Ville étant susceptibles de participer à la mise en œuvre d'un projet cofinancé, il serait sans doute utile de sensibiliser les agents de la Ville à ce type de gestion, notamment par des actions de formation.

¹ autres que ceux qui relèvent d'une contractualisation générant une participation récurrente sans difficulté de gestion

INTRODUCTION

La réalisation par la Ville de projet de toute nature passe très souvent par un partenariat. Lorsque ce concours provient d'un ou plusieurs organismes publics, il est alors question de cofinancements.

En 2013, 176 millions d'euros dans les recettes de la Ville de Paris (commune et département et les budgets annexes) provenaient de versements d'autres organismes publics. Pour 81% il s'agissait de participations de la caisse d'allocations familiales (CAF). Les principaux autres contributeurs ont été la Région, le Syndicat des transports d'Ile de France (STIF), devenu Ile de France Mobilités en 2017, l'agence de l'eau Seine-Normandie (AESN), l'agence de l'environnement et de la maîtrise d'énergie (ADEME) et le fonds pour l'insertion des personnes handicapées (FIPH).

Depuis 2015, la Ville a remporté de nombreux appels à projets au titre de dispositifs variés. Sa visibilité en est renforcée tant au niveau national qu'europpéen. Ces projets innovants ont pu voir le jour grâce à une équipe de chargés de mission dédiée au sein du service des participations et des affaires transversales (SPAT) de la direction des finances et des achats (DFA). En 2019 ce sont plus de 30 millions de recettes qui sont attendues par le SPAT pour cofinancer la trentaine de projets qu'il suit.

La plupart des domaines d'activité de service public sont concernés et de ce fait la majeure partie des directions de la Ville peuvent avoir à gérer un projet en cofinancement(s).

La Maire de Paris a saisi l'inspection générale par lettre du 16 juillet 2019 pour mener à bien, d'ici la fin septembre, une étude sur la gestion des cofinancements à la Ville dans le but d'en faire le bilan et d'examiner le pilotage et le processus décisionnel des projets ainsi portés

Le présent rapport a porté sur les procédures et pourra être complété ultérieurement par une étude détaillée des opérations en cause si nécessaire. Dans un premier temps, il expose les modalités de la gestion actuelle de ces projets et dans une deuxième partie propose des pistes de réflexion pour en améliorer l'efficacité.

1. LE PROCESSUS DE GESTION DES PROJETS COFINANCÉS

1.1. Les acteurs

Une part importante des projets sont suivis par la direction des finances et des achats (DFA) via son service des partenariats et des affaires transversales (SPAT). Ce service intervient surtout quand les projets sont bâtis sur un montage complexe, que plusieurs directions opérationnelles de la Ville sont appelées à intervenir ou quand leur financement est européen.

Pour les projets simples ou récurrents les directions gèrent seules montage, pilotage et suivi.

Depuis 2014 une plateforme pour la gestion des projets en cofinancements privés ou publics permet de préparer les demandes de subventions et aide à la rédaction du dossier pour les projets complexes.

Toutes les directions n'utilisent pas la plateforme par méconnaissance de son objet ou parce que la saisie des données leur pose problème : manque de temps, de personnel sinon qualifié du moins à l'aise avec la manipulation de la plateforme.

L'utilisation généralisée de la plateforme entraînerait un suivi exhaustif des projets pour une meilleure information des décideurs et permettrait notamment de vérifier l'édition des titres de recettes nécessaire à la perception des participations attendues.

1.2. Les procédures

Seules les procédures engageant la plateforme ont été étudiées dans un premier temps. Cet examen a été opéré du côté du SPAT et sans entrer dans le détail des projets.

Quand un projet est financé au moyen de subventions offertes par un organisme tiers, le SPAT intervient en amont dans la préparation de la demande de subvention. Il contrôle l'éligibilité à la subvention, la rédaction et la composition du dossier et prépare la délibération autorisant la Maire à solliciter la subvention.

Une fois que le Conseil de Paris s'est prononcé en faveur de la démarche de recherche d'un cofinancement, la direction opérationnelle dépose le dossier auprès de l'organisme financeur et si sa demande de subvention est acceptée, le montant de ces subventions nécessitant l'établissement d'une convention, elle prépare la délibération à présenter au Conseil de Paris afin d'autoriser la Maire à signer ladite convention.

Le SPAT procède à la création du contrat dans le logiciel de gestion « Alizée » via la plateforme, la direction opérationnelle entre les données relatives à ce contrat.

Les appels de fonds sont opérés par l'édition de titres de recette par le centre de service partagé de la DFA, sur saisine de la direction opérationnelle. Pour obtenir les fonds les pièces justificatives à fournir pour permettre l'engagement de la dépense chez le financeur sont parfois nombreuses et peuvent faire l'objet d'un contrôle poussé. La plateforme offre une aide aux directions pour vérifier ces pièces.

1.3. Les difficultés de gestion

La diversité des sources de financement possible rend la plupart des directions de la Ville susceptibles d'être amenées à solliciter une subvention d'une autre collectivité territoriale, d'un établissement public ou de l'Union européenne. Hormis les financements qui se renouvellent chaque année, tels ceux de la caisse d'allocations familiales pour lesquels les services concernés semblent suffisamment opérants, certains sujets appellent des compétences à la fois particulières et diverses.

La gestion des cofinancements demande différentes capacités : repérer les opportunités, monter les dossiers, préparer les délibérations, suivre les calendriers et compléter les dossiers d'appels de fonds et enfin suivre le versement des recettes. Pour mener à bien ces tâches il est nécessaire d'avoir des compétences en recherche développement, en rédaction de rapports de suivi, en contrôle de gestion, en analyse des risques.

Ces divers domaines de compétences existent au SPAT avec des agents peu nombreux mais hautement qualifiés, cependant toutes les directions ne peuvent affecter ces catégories d'agent aux projets cofinancés. A l'inverse, le SPAT est amené à faire bon nombre d'opérations de saisies sur la plateforme ; il est dommage que ces saisies soient effectuées par des agents d'un tel niveau.

La possibilité de cofinancement sur un projet porté par la Ville n'est pas toujours connue des élus ou, parfois, certains élus ne souhaitent pas faire appel à des collectivités ou des organismes dirigés par des représentants d'un autre bord politique.

Une ancienne habitude parisienne mettait un point d'honneur à ce que la Ville finançât seule des projets innovants ou remarquables. Mais il semble aujourd'hui que cette pratique soit rendue obsolète par la nécessité d'une bonne gestion budgétaire, prochainement soumise à la certification des comptes.

En outre il peut être particulièrement valorisant d'obtenir un cofinancement européen car les exigences de l'Union européenne sont réputées sévères. Une communication vantant un projet « lauréat de l'UE » peut être un atout et, pourquoi pas, constituer une certaine valeur ajoutée.

La gestion globale d'un projet cofinancé suppose des dépenses et des recettes et cet aspect n'est pas toujours bien compris. Les recettes n'étant, par principe, pas affectées, certains budgétaires sont circonspects sur la possibilité de récupérer les fonds qu'ils attendent. Cet aspect des choses peut décourager certains de faire l'effort de mettre en œuvre des cofinancements. En effet, si la ressource budgétaire que constituent les subventions versées est conservée dans le budget général de la ville et non reversée au service porteur du projet, cela revient à une ponction sur le budget initial accordé au service, la compensation financière ne venant pas abonder en recettes les dépenses effectuées.

Cependant, tous les services des directions opérationnelles n'ont pas toujours une culture du financement et des opérations comptables qu'il nécessite. Ainsi certaines d'entre elles ne comprennent pas l'importance des titres de recettes et tardent à saisir les données dans la plateforme. Ce manque de connaissance en matière de finances publiques peut aller parfois jusqu'à la perte de la subvention non réclamée, car sans titre de recette du créancier le comptable de l'organisme débiteur ne peut pas décaisser les sommes dues.

Le problème des calendriers et de leur suivi sont une difficulté assez complexe à gérer, notamment quand un projet doit passer deux fois en Conseil de Paris. En effet, pour la plupart des financeurs nationaux il est nécessaire de fournir une délibération attestant de la volonté de l'assemblée délibérante de s'engager dans le projet. Le Conseil sera de nouveau saisi pour autoriser la convention inhérente à la mise en œuvre de la collaboration des deux entités. L'Union européenne est moins procédurière en la matière puisque seule la convention lui suffit, elle n'a pas besoin de s'assurer au préalable que l'assemblée délibérante a validé la recherche de financement.

2. LES PISTES D'AMÉLIORATION

2.1. Unifier la gestion

La compétence du SPAT est reconnue par les directions qui en bénéficient. La crainte majeure de celles-ci est que leur correspondant change d'affectation et ne puisse plus leur venir en aide. Pour les directions « non pratiquantes » l'appartenance du SPAT à la direction des finances et des achats l'entache d'une étroitesse de vue supposée provenant de la rigueur comptable redoutée.

Peut-être serait-il utile de confier à ce service la gestion des cofinancements (hors financements contractualisés revenant à échéance régulière, sans démarche renouvelée quant à la conception et au montage financier).

Dans une telle optique, il serait nécessaire de conforter l'équipe actuelle par au moins deux agents de catégorie C (ou un B et un C). Ces deux nouveaux agents pourraient s'occuper des saisies dans la plateforme, du suivi des calendriers et de la relance des directions opérationnelles pour obtenir les données à saisir. Ainsi les agents de catégorie A pourraient se consacrer entièrement à l'aspect recherche de financement, développement des projets et communication.

Pour améliorer le pilotage des projets cofinancés, un comité animé par le SPAT et constitué de référents des directions opérationnelles et des cabinets concernés serait un mode de gestion pertinent.

Dans les échanges avec des collègues de grandes collectivités territoriales du Grand Est et des Hauts de France, il est apparu que ceux-ci s'évertuent à démarcher des responsables de l'Union européenne pour proposer que tel ou tel type de projet soit porté par l'Europe. Dès lors ils se trouvent bien placés pour constituer les dossiers de demande de subventions dont ils n'ignorent rien du contenu nécessaire. Un tel groupe d'influence pourrait être mis en œuvre à Paris.

Enfin se pose la question de la communication. Le plus souvent l'organisme financeur demande une mise en valeur de son engagement financier. La direction de l'information et de la communication (DICOM) devrait, conformément à l'article 2.1 de l'arrêté de la Maire du 5 décembre 2018 (art. 2.1.b) concevoir et mettre en œuvre les stratégies et actions de communication « *en appui aux autres directions* », ce qui ne semble pas toujours être le cas.

La pertinence du positionnement du SPAT à la DFA se pose. Elle pourrait faire l'objet d'une réflexion plus approfondie.

Les compétences de la DFA en matière budgétaire et comptable restent indispensables pour la bonne gestion des projets, mais elles ne sont pas portées par le SPAT à l'heure actuelle. Ce service est amené à solliciter l'expertise de ses collègues des autres services de la direction pour résoudre certaines difficultés auxquelles il est confronté.

Recommandation 1 : Confier à un service unique la gestion globale des projets cofinancés. Ce bureau pourrait utilement s'appuyer sur l'actuel service des participations et des affaires transverses de la direction des finances et des achats, étoffés de deux postes d'agents d'exécution (catégorie C) ou d'un agent d'exécution et d'un agent de maîtrise (catégories C et B)

Recommandation 2 : Constituer des comités de pilotage des projets en cofinancement avec des référents des directions opérationnelles et des cabinets concernés. L'animation du comité pourrait être confiée au SPAT et la direction à un des représentants sur la base d'une lettre de mission.

Recommandation 3 : Doter ce nouveau service d'une mission d'influence auprès des financeurs qu'il aura détectés.

Recommandation 4 : Engager une réflexion sur le positionnement de ce service pour faciliter sa transversalité

Recommandation 5 : Renforcer l'appui de la direction de l'information et de la communication (DICOM) aux autres directions pour la mise en œuvre des actions de communication des projets cofinancés.

2.2. Simplifier les procédures

Parmi le détail des procédures exposées supra, une des principales simplifications pourrait être de limiter à un seul passage devant le Conseil de Paris les dossiers de demande de subvention au moment de l'autorisation de la signature de la convention.

Pour cela il sera nécessaire de modifier lors de la prochaine mandature la délégation générale du Conseil de Paris au Maire.

En effet, il résulte du 26° de l'article L 2122-22 du code général des collectivités territoriales (CGCT) que les maires peuvent, par délégation du conseil municipal, être chargés, en tout ou partie, et pour la durée de leur mandat, de demander à tout organisme financeur, dans les conditions fixées par le conseil municipal, l'attribution de subventions.

Par délibération 2017 DAJ 14, de septembre 2017, le Conseil de Paris a consenti cette délégation à la Maire dans la limite de subventions ne dépassant pas 200 000 €.

Ce choix n'était pas juridiquement nécessaire puisque le code précité ne plafonne pas, par hypothèse, le montant des subventions que le maire peut être autorisé par le conseil municipal à solliciter, et que, s'il prévoit certes que le conseil municipal fixe des « conditions », il n'exige pas à proprement parler qu'il établisse des « limites » ou un montant maximal. Les délégations générales ne fixant pas de limite aux demandes de subvention du maire, prises par certains conseils municipaux, n'ont pas été déferées par le contrôle de légalité.

Le Conseil de Paris a l'obligation juridique de fixer des limites ou conditions en fonction des hypothèses, le code général des collectivités territoriales laissant l'assemblée délibérante libre de déterminer la nature de ces conditions ou limites.

Aucun principe n'impose donc, pour la prochaine mandature, de fixer, dans la délégation générale de pouvoirs accordée par le Conseil de Paris, une limite financière aux demandes de subventions auprès de tout organisme financier.

Cette restriction est d'autant plus étonnante que la délibération n° 2016 DFA 167 relative à la délégation des pouvoirs du Conseil de Paris à la Maire en matière de commande publique prévoit, en son article 1^{er} que la Maire est habilitée à « *prendre toute décision concernant la préparation, la passation, l'exécution (notamment la résiliation) et le règlement des marchés publics au sens de l'ordonnance n°2015-899 du 23 juillet 2015, quel que soit leur montant, ainsi que toute décision relative à une modification du contrat, lorsque les crédits sont inscrits au budget* ». La mise en cohérence des pouvoirs

de la Maire en dépenses (passation de marchés) et en recettes (recherches de financements) permettrait de faciliter la réponse aux appels à projets sans engorger l'ordre du jour du Conseil de Paris.

Dans leur très grande majorité, les cofinancements, une fois obtenus, doivent faire l'objet de conventions qui sont assorties de contreparties (obligations de communication, date de caducité, recrutement de stagiaires par exemple). Des conventions doivent alors être soumises au vote de l'assemblée délibérante étant donné que la Maire ne peut accepter les dons et legs que s'ils ne sont pas grevés de conditions et de charges (L 2122-22-9° du CGCT). Le contrôle par le Conseil de Paris est donc maintenu.

Enfin, l'article L 2122-23 du CGCT prévoit que la Maire doit « *rendre compte des décisions prises dans le cadre de l'article L 2122-22 [délégation des pouvoirs à la Maire] à chacune des réunions obligatoires du conseil municipal* ». La liste des décisions et donc des demandes de cofinancements formulées, devrait être présentée en Conseil de Paris pour information des élus et du public. La transparence est ainsi assurée.

Cette modification paraît indispensable puisque la plupart des subventions recherchées sont d'un montant plus élevé que la limite des 200 000 €.

Recommandation 6 : Lors de la prochaine mandature, modifier la délégation générale accordée à la Maire de Paris en application de l'article L.2122-22 du code général des collectivités territoriales en l'autorisant à demander quel qu'en soit le montant des subventions à tout organisme public financeur

2.3. Optimiser le suivi des recettes

Pour les directions opérationnelles qui ont à gérer leur projets cofinancés sans l'appui du SPAT, il convient sans doute de rappeler les règles essentielles de suivi des recettes et l'obligation de faire émettre des titres de recettes par le service de la DFA (CSP) pour pouvoir recevoir les fonds obtenus.

En effet il peut arriver que la négligence fasse perdre le bénéfice de la subvention, ce qui est pour le moins regrettable.

Au-delà de ce suivi c'est toute la gestion des projets cofinancés qui pourraient être utilement expliquée aux directions concernées.

En outre il serait sans doute utile de sensibiliser les directions au cofinancement des projets qu'elles peuvent être amenées à réaliser dans le souci d'une bonne gestion des deniers publics de la Ville.

Recommandation 7 : Mettre en place une formation de sensibilisation aux cofinancements pour les agents des directions opérationnelles

Recommandation 8 : Etablir un guide à l'intention des directions opérationnelles sur la gestion des cofinancements

2.4. Faciliter le versement des recettes aux services

Les porteurs de projets éprouvent parfois des difficultés pour utiliser les subventions qu'ils ont obtenues du fait de l'application du principe de la non affectation des recettes.

Comme il a été mentionné supra, un projet cofinancé engendre des dépenses et des recettes qui lui sont propres. Si la direction opérationnelle porteuse du projet a pu évaluer le budget nécessaire à cette opération au moment de la discussion budgétaire, cela ne pose généralement pas de problème puisqu'elle n'engage alors que ce qui a été retenu et approuvé dans la dotation qui lui est accordée par le budget général.

Mais si un projet se construit, et c'est bien souvent le cas, en dehors de la période des arbitrages budgétaires, le processus se complique. Quand le projet de cofinancement est approuvé par le Conseil de Paris (autorisation de signer la convention), cela veut dire que le service concerné doit recevoir les subventions obtenues pour couvrir à hauteur de leur montant les dépenses engagées. Or, il peut arriver que la direction des finances, surtout dans la seconde moitié du deuxième semestre, constatant que le service dispose d'une autorisation de dépense non encore engagée suffisante, demande au service d'assurer le financement du projet avec leurs propres crédits sans leur reverser le montant des subventions qui viennent alors se fondre dans la caisse unique du budget de la Ville en tant que recettes non affectées.

La comptabilité analytique devrait a minima permettre d'attribuer un code spécifique à ces recettes afin qu'elles soient identifiées pour couvrir les dépenses qu'elles sont censées prendre en charge. Ce processus faciliterait un dialogue plus transparent des services avec la direction des finances puisqu'il s'appuierait sur l'état d'avancement financier du projet et notamment des dépenses restant à engager sur l'exercice.

A défaut d'une telle pratique, il serait nécessaire que chaque projet soit doté d'un centre de coût et de profit qui permettrait que ces opérations soient décrites en dépenses et en recettes dans les écritures comptables de la Ville.

Recommandation 9 : Assurer le versement des subventions obtenues au service en charge du projet soit en identifiant ce projet dans la comptabilité analytique ou en instituant un centre de coût et de profit pour décrire tant en dépenses qu'en recettes cette opération dans les écritures comptables de la Ville

3. LE TABLEAU DES RISQUES DES PROJETS COFINANCÉS

Le tableau des risques identifiés par la mission peut être établi ainsi qu'il suit :

Univers du risque	Catégorie du risque	Risque identifié	Plan d'actions
Stratégique	Échec de la conduite d'un projet	L'obligation de passer au Conseil de Paris (montant > 200 K€) et celle de l'autorisation de signature de la convention augmente les délais, risquant de dépasser les dates butoir de présentation des projets aux financeurs	Supprimer la limitation fixée pour la délégation (2017 DAJ 14)
	Échec de la conduite d'un projet	Dispersion (voire dissolution) des responsabilités et des compétences entre directions opérationnelles et DFA	Confier à un service unique la gestion globale des projets cofinancés. Réflexion sur son positionnement Mettre en place un mode de pilotage particulier animé par le SPAT et regroupant des référents des DO et des cabinets concernés par les cofinancements
	Échec de la conduite d'un projet	Perdre des potentialités d'action	Doter ce nouveau service d'une mission d'influence auprès des financeurs
	Dégradation de l'image de la collectivité	Ne pas valoriser les actions menées en partenariat cofinancé	Renforcer l'appui de la DICOM aux autres directions pour la mise en œuvre des actions de communication des projets cofinancés
Opérationnel	Faiblesse organisationnelle	Non-respect des calendriers fixés par le cadre conventionnel	Organiser le SPAT (bureau de gestion) et le doter d'une compétence de veille et d'alerte pour les directions opérationnelles pour l'édition des titres de recettes

Univers du risque	Catégorie du risque	Risque identifié	Plan d'actions
Financier	Défaillance financière d'un partenaire	Changement de politique publique (<i>risque exogène</i>)	-
	Non perception de recette	Absence de versement de la subvention du fait de retards ou d'erreurs de saisie	Formation et guide de procédures
Juridique	Non-conformité	Le principe de non affectation des recettes peut créer un conflit d'interprétation d'utilisation de cette ressource (<i>le cofinancement est strictement fléché sur un projet</i>)	Identification de la recette au projet affecté sur un centre de profit Alizé qui pourrait être rattaché au centre de coûts afférent
	Non-conformité	L'absence de suivi fléché, contractuellement prévu par projet, rend difficile le compte rendu d'emploi de la subvention au financeur (risque financier de demande de remboursement)	
Ressources humaines	Compétences	Manque de formation des agents dans les directions opérationnelles quant aux modalités de gestion du projet (recherches de financement, montage du dossier, suivi des calendriers, des dépenses et des recettes...)	Formation et guide de procédures
	Allocation de moyens	Des agents de catégorie A (SPAT) effectuent de la saisie de données pour compenser les difficultés des DO au détriment de leurs missions de contrôle et de conseil	Augmenter la capacité d'intervention du SPAT

LISTE DES RECOMMANDATIONS

- Recommandation 1** : Confier à un service unique la gestion globale des projets cofinancés. Ce bureau pourrait utilement s'appuyer sur l'actuel service des participations et des affaires transverses de la direction des finances et des achats, étoffés de deux postes d'agents d'exécution (catégorie C) ou d'un agent d'exécution et d'un agent de maîtrise (catégories C et B).....7
- Recommandation 2** : Constituer des comités de pilotage des projets en cofinancement avec des référents des directions opérationnelles et des cabinets concernés. L'animation du comité pourrait être confiée au SPAT et la direction à un des représentants sur la base d'une lettre de mission.8
- Recommandation 3** : Doter ce nouveau service d'une mission d'influence auprès des financeurs qu'il aura détectés.8
- Recommandation 4** : Engager une réflexion sur le positionnement de ce service pour faciliter sa transversalité8
- Recommandation 5** : Renforcer l'appui de la direction de l'information et de la communication (DICOM) aux autres directions pour la mise en œuvre des actions de communication des projets cofinancés.8
- Recommandation 6** : Lors de la prochaine mandature, modifier la délégation générale accordée à la Maire de Paris en application de l'article L.2122-22 du code général des collectivités territoriales en l'autorisant à demander quel qu'en soit le montant des subventions à tout organisme public financeur.....9
- Recommandation 7** : Mettre en place une formation de sensibilisation aux cofinancements pour les agents des directions opérationnelles9
- Recommandation 8** : Etablir un guide à l'intention des directions opérationnelles sur la gestion des cofinancements9
- Recommandation 9** : Assurer le versement des subventions obtenues au service en charge du projet soit en identifiant ce projet dans la comptabilité analytique ou en instituant un centre de coût et de profit pour décrire tant en dépenses qu'en recettes cette opération dans les écritures comptables de la Ville 10

Echéance : Année 2020

Entité responsable : DFA et SG et toutes les directions de la Ville

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Lettre de mission

Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées

Annexe 3 : Tableau de recettes des projets cofinancés suivis par le SPAT

Avis : La version publiée de ce rapport ne comprend pas les annexes. Sous réserve des dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs, et de la délibération 2014 IG 1001, celles-ci sont consultables sur place, sur demande écrite à la direction de l'Inspection générale.