Société de la Mobilité
de l'Agglomération Toulousaine

Monsieur André PEZZIARDI
Président
Chambre Régionale des Comptes Occitanie
500 avenue des Etats du Languedoc
CS 70755
34064 MONTPELLIER Cedex 2

[redacted]

RAR n° 2C 062 352 0301 8

N/Réf. : FG/PB/LC/IF/89774

Objet : Réponse aux observations définitives

Toulouse, le 17 DEC. 2018

Monsieur le Président,

Dans le cadre du contrôle des comptes et de la gestion de la société publique locale Tisséo Ingénierie au titre des exercices 2012 à 2017, vous m'avez adressé par une correspondance en date du 22 novembre 2018, le rapport d'observations définitives arrêté par la Chambre Régionale des Comptes Occitanie.

Les réponses que celui-ci appelle de la part de la société figurent dans le document joint, que je vous remercie de bien vouloir joindre au rapport d'observations définitives conformément à l'article L. 243-5 du Code des juridictions financières.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de nos sincères salutations.

Francis GRASS
Président Directeur Général

P.J. : Réponse de Tisséo Ingénierie au rapport d'observations définitives

Société de la Mobilité
de l'Agglomération Toulousaine

CHAMBRE REGIONALE DES COMPTES
OCCITANIE

Réponse de Tisséo Ingénierie
au rapport d'observations définitives
délibéré le 10 septembre 2018

21 boulevard de la Marquette • BP 10416 • 31004 Toulouse CEDEX 6 • Tél : 05 61 14 48 50 • tisseo-ingenierie.fr
N° SIRET : 408 370 740 00024 • RCS TOULOUSE B 408 370 740 • Société anonyme publique locale au capital de 3 075 300 €

A l'issue de la procédure de contrôle des comptes et de la gestion de la Société de la mobilité de l'agglomération toulousaine (SMAT) / Tisséo Ingénierie ouverte le 29 novembre 2017, la Chambre Régionale des Comptes Occitanie a rendu ses observations définitives, après en avoir délibéré le 10 septembre 2018. Celles-ci ont été notifiées à Tisséo Ingénierie le 22 novembre 2018.

Conformément aux dispositions de l'article L. 243-5 du Code des juridictions financières, Tisséo Ingénierie entend formuler les observations suivantes en réponse à ce rapport.

1/ - Une situation financière et opérationnelle satisfaisante

Il ressort de la procédure de contrôle des comptes et de la gestion de Tisséo Ingénierie que sa situation financière est saine. La Chambre ne manque d'ailleurs pas de relever que la sincérité des comptes de la Société ne saurait être mise en doute. Cette situation résulte d'une gestion efficace et prospective de la Société.

Ainsi, parmi les nombreux éléments analysés par la Chambre, Tisséo Ingénierie souhaite plus particulièrement mettre en exergue que :

- Une anticipation de l'évolution du volume de l'activité, dans la période contrôlée, s'est traduite par des décisions stratégiques opportunes, en particulier la diversification de l'activité qui, tout en restant centrée sur son cœur de métier (préoccupation également partagée par Tisséo Collectivités), a permis non seulement de diversifier les sources de rémunération mais aussi de conserver le personnel hautement qualifié de la Société,

- La pérennité à moyen terme de la structure est assurée, même si les dirigeants de Tisséo Ingénierie restent résolument vigilants à maintenir cette situation, dans une logique de gestion responsable,

- Le calcul des avances de Tisséo Collectivités à Tisséo Ingénierie, dans le cadre du financement des investissements, est révélateur de cette gestion vertueuse et responsable des deniers publics,

- La masse salariale, bien qu'en augmentation, reste maîtrisée, dès lors que Tisséo Ingénierie doit assurer une parfaite adéquation de ses ressources humaines à ses besoins prévisibles, sur un secteur dans lequel le marché de l'emploi est en grande tension, les collaborateurs compétents et expérimentés ayant été pour beaucoup happés par les projets d'envergure du Grand Paris. Ici aussi, la Société restera vigilante afin de toujours conserver la maîtrise de sa masse salariale.

Plus globalement, la Société se félicite de l'appréciation largement positive de la Chambre sur la « *qualité des études et travaux de Tisséo Ingénierie* » (p.25).

2/ - Un système de gouvernance en amélioration constante

Il faut rappeler que la transformation de la SMAT en société publique locale (SPL), en mai 2012, était justifiée par la volonté de bénéficier de tous les avantages d'une structure dite « in house », au nombre desquels, notamment, la possibilité, pour les personne publiques actionnaires de la Société de lui confier des marchés de prestations internes en la dispensant de mise en concurrence.

Ainsi, à grands traits, la transformation de la SMAT en SPL permettait notamment :

- De rendre davantage cohérente et efficace l'articulation et la gestion de nombreux mandats, pour certains anciens, qui concernaient plusieurs opérations confiées à la SMAT,

- De fluidifier et sécuriser les relations contractuelles entre la SMAT et Tisséo Collectivités,

- De clarifier les compétences et l'organisation des missions confiées à la SMAT, opérateur privilégié des collectivités actionnaires.

Immédiatement il importe d'indiquer que le dispositif « in house » est expressément prévu par la loi **n° 2010-559 du 28 mai 2010 pour le développement des sociétés publiques locales, codifiée à l'article L. 1411-12 du Code général des collectivités territoriales.** Ainsi est-il parfaitement légal.

Dès lors la méfiance apparente et récurrente témoignée par la Chambre pour les structures « in house » en général – celle-ci indiquant fréquemment que l'attribution de contrats et mandats à Tisséo Ingénierie par Tisséo Collectivités l'a été sans mise en concurrence (ce qui est l'une des principales caractéristiques d'une relation « in house ») – n'est aucunement justifiée.

Dans ce cadre brièvement rappelé, quatre aspects du rapport appellent des commentaires particuliers de la part de Tisséo Ingénierie.

2-1/ - Des lourdeurs organisationnelles inhérentes au système « in house »

La mise en œuvre d'une SPL répondant aux critères « in house » définis par la loi exige, en contrepartie des avantages procurés par ce dispositif, le respect d'un certain nombre d'exigences qui peuvent parfois aboutir à complexifier, voire alourdir le fonctionnement de la structure.

Il s'agit d'exigences incontournables pour Tisséo Ingénierie et Tisséo Collectivités. En clair, il faut obligatoirement s'assurer que les critères du « in house » sont toujours remplis, en particulier celui tenant à l'exercice, par les personnes publiques actionnaires, d'un contrôle sur les décisions stratégiques et opérationnelles de la Société analogue à celui qu'ils exercent sur leurs propres services.

Toutefois, à l'instar de la Chambre, Tisséo Ingénierie et Tisséo Collectivités ont pu constater que ce souci constant de garantir les conditions du contrôle analogue exigé par la loi pouvait parfois générer certaines lourdeurs organisationnelles. Ce constat a donc conduit Tisséo Ingénierie et Tisséo Collectivités à engager une réflexion pour optimiser le dispositif de gouvernance en place au niveau des outils de pilotage des projets. Celle-ci a notamment abouti, ainsi que le relève la Chambre, à la mise en place d'un Comité Opérationnel unique pour l'opération TAE/3ème ligne de métro. Pour autant, il reste que ce projet comme d'autres projets d'aménagement et de construction d'envergure appellent un système renforcé de coordination, malgré un renchérissement des coûts, en raison des enjeux ou de leur caractère structurant et stratégique.

2-2/ - Une vigilance permanente quant au cadre d'intervention de Tisséo Ingénierie

Analysant l'objet social de la Société, la Chambre s'inquiète des risques de non-respect des principes et critères du « in house », au motif que l'objet social de Tisséo Ingénierie aurait été élargi postérieurement à sa transformation en SPL, celui-ci recouvrant, aux termes des statuts adoptés au mois de février 2014, les « *politiques de déplacement de ses collectivités* » et « *l'exploitation des services publics à caractère industriel ou commercial de ses collectivités territoriales actionnaires* » . Cette observation ne se justifie cependant pas.

En premier lieu, il ne ressort pas du contrôle opéré par la Chambre sur la période considérée (2012-2017) qu'un projet, une mission ou une situation témoignerait d'une quelconque transgression des principes du « in house ». En particulier aucune mission n'a été confiée à Tisséo Ingénierie en dehors de sa mission principale, qui est son cœur de métier, à savoir la réalisation d'opérations s'inscrivant dans le cadre des politiques de déplacement.

En second lieu, et comme la Chambre le relève (p.17), le respect du cadre d'intervention « in house » est une préoccupation permanente, tant de Tisséo Ingénierie que de Tisséo collectivités.

Une vigilance continue s'exerce et s'exercera au quotidien pour que les missions confiées à Tisséo Ingénierie entrent pleinement et strictement dans le champ de son objet social, en s'articulant sans contestation possible autour de la politique des transports.

2-3/ - Des prestations de qualité, soumises à des aléas extérieurs

Dans la période contrôlée, la Chambre constate que plus de la moitié des principales opérations pilotées par Tisséo Ingénierie sous convention de mandat a respecté l'enveloppe prévisionnelle allouée, voire est restée en deçà.

Pour les opérations ayant dépassé l'enveloppe prévisionnelle, Tisséo Ingénierie – comme Tisséo Collectivités – ne peut que constater que des éléments extérieurs ont conduit, parfois très substantiellement, à modifier le périmètre de l'opération sous mandat. Ce constat est partagé par la Chambre.

Ces modifications de périmètre ou de consistance des projets, conséquences d'une approche différente des enjeux et des politiques de déplacement relevant de l'appréciation souveraine des instances démocratiques compétentes, n'appellent pas de commentaire particulier de Tisséo Ingénierie. La responsabilité de la Société, dans une telle situation, est de s'adapter et de rechercher toutes les solutions d'optimisation envisageables, afin de pouvoir mettre en œuvre de manière efficace le projet redéfini.

2-4/ - Des rémunérations de mandat variables, mais justifiées

La Chambre affirme que « *l'analyse des mandats ne permet* (...) *pas d'établir un lien de corrélation entre la complexité des opérations et le taux de rémunération de Tisséo Ingénierie* » (p.28).

Tisséo Ingénierie fait toutefois remarquer que le taux de rémunération, sur les opérations de grande envergure, sont plus que raisonnables. Le taux de rémunération de la Société pour le projet Toulouse Aerospace Express (TAE) est même considéré comme « *assez faible* » par la Chambre elle-même. Ceci excluant toute suspicion de largesse ou avantage injustifié consenti à Tisséo Ingénierie.

Par ailleurs, et surtout, Tisséo Ingénierie ne saurait laisser s'immiscer le doute que les remarques de la Chambre pourrait créer, sur le fait que la Société aurait été rémunérée deux fois pour les mêmes prestations.

En raison des changements d'orientation stratégique ou de modalités opérationnelles des projets sous mandat, Tisséo Ingénierie a parfois dû intervenir à plusieurs reprises sur un même projet. S'il y a donc bien eu plusieurs rémunérations sur un même projet, c'est qu'il y a eu en retour plusieurs prestations distinctes fournies sur des périodes différentes, induites par la modification dudit projet. Il n'y a donc pas eu double rémunération pour une même prestation.

3/ - Un renforcement de la sécurité juridique à poursuivre

La Chambre s'est ensuite attelée à l'analyse de l'opération TAE.

En liminaire, s'agissant de la question de la sécurité des actes et des procédures, Tisséo Ingénierie relève avec satisfaction que les marchés afférents à toutes les autres opérations et projets réalisés par la Société dans la période contrôlée n'appellent pas de commentaire de la Chambre.

La sécurisation des actes et des procédures est en effet – et au-delà des divergences d'interprétation sur le principe ou l'application de telle ou telle disposition du droit de la commande publique – une préoccupation permanente et ancienne de Tisséo Ingénierie. A cette fin la Société s'est dotée depuis longtemps de processus spécialement dédiés et sécurisés par l'expertise de la direction juridique.

En particulier un processus Achats interne, s'appuyant sur des procédures et un guide de bonnes pratiques s'inscrivant plus largement dans le Système de Management de la Qualité de la Société existe depuis plusieurs années et constitue un socle solide, éprouvé par la réalisation de nombreux projets.

Depuis quelques mois une évolution de ce dernier a été entreprise en vue de sa certification selon la nouvelle version de 2015 de la norme ISO 9001, étant précisé que Tisséo Ingénierie fait l'objet d'une certification ISO 9001 depuis maintenant plusieurs années, qui intègre ce processus Achats.

Plus encore, et très récemment, avec l'arrivée du nouveau directeur de la Société, une politique interne en matière de « responsabilité sociale des entreprises » (RSE) a été initiée au premier trimestre 2017 puis s'est progressivement construite pendant l'année 2018, en vue d'une mise en place opérationnelle qui doit se concrétiser dans les toutes prochaines semaines.

Au cœur de ce dispositif, Tisséo Ingénierie a notamment posé comme axes prioritaires :

- **L'axe « éthique et déontologie » ;**
- **L'axe « maîtrise des risques » ;**
- **L'axe « achats responsables ».**

L'ensemble de ces éléments, auxquels s'ajoute encore la démarche mise en œuvre par Tisséo Ingénierie et Toulouse Métropole d'un code de déontologie partagé, attestent ainsi de la préoccupation et de la vigilance permanentes de la Société en matière de sécurité juridique et de rigueur de gestion.

Ces précisions apportées, les commentaires de la Chambre sur l'opération TAE – opération en cours, il faut le rappeler – appellent de la part de Tisséo Ingénierie les observations suivantes.

3-1/ - Sur la prétendue « distorsion de concurrence » que Tisséo Ingénierie n'aurait pas tenté de corriger

La Chambre, constatant que deux prestataires ayant déjà été attributaires de marchés portant sur « *des opérations liées aux transports en communs toulousains* », déduit qu'ils auraient été avantagés par leur connaissance du contexte local pour améliorer leur offre, en vue de l'attribution de marchés dans le cadre de l'opération TAE. Partant, la Chambre reproche à Tisséo Ingénierie de ne pas avoir rétabli la concurrence.

En premier lieu, s'agissant de ces deux prestataires, Tisséo Ingénierie confirme qu'il aurait été discriminatoire, et donc illégal, de les exclure par principe des marchés subséquents, du seul fait de l'attribution antérieure de marchés portant sur la réalisation d'études en amont du projet. A ce titre, la Société rappelle que tant la Cour de Justice des Communautés Européennes (désormais Cour de Justice de l'Union Européenne) (CJCE, 3 mars 2005, *Fabricom*, n°C-21/03) que les juridictions administratives nationales (CE, 29 juillet 1998, *Genicorp*, n°177952 ; CAA Nantes, 24 novembre 2017, *Sté Dynamiques foncières*, n°16NT02706) ont jugé que le fait de refuser l'offre d'un candidat au motif qu'il a été précédemment chargé de la réalisation de recherches ou d'études sur le projet d'achat est contraire aux principes de la commande publique.

En second lieu, au motif de la participation de ces deux prestataires à certaines études préalables, la Chambre affirme de manière péremptoire que la loi n°85-704 du 12 juillet 1985 *relative à la maîtrise d'ouvrage publique*, qui pose en son article 7 un principe d'incompatibilité entre la « *mission de conduite d'opération* » et « *toute mission de maîtrise d'œuvre, de réalisation de travaux ou de contrôle technique portant sur le ou les mêmes ouvrages* », aurait été méconnue.

Une telle affirmation nécessite de s'interroger sur la distinction entre la notion d'assistance à Maîtrise d'Ouvrage (AMO) et celle de conduite d'opération au sens de la loi du 12 juillet 1985.

En effet, toute AMO sur un projet ne constitue pas une « *conduite d'opération* ». La conduite d'opération est un ensemble d'activités à caractère administratif, financier et technique, qui s'accomplit depuis toutes les étapes pré-opérationnelles jusqu'au suivi particulier des marchés de travaux.

En conséquence, la circonstance que certains prestataires soient intervenus ponctuellement lors d'études préliminaires, dans le cadre de missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage, n'autorisait pas Tisséo Ingénierie – pour les raisons exposées plus avant – à les exclure par principe des consultations à venir. Au surplus, la loi du 12 juillet 1985 précitée n'édicte d'incompatibilité radicale avec des missions de maîtrise d'œuvre que pour une véritable mission de conduite d'opération. Ce dont n'étaient pas investis les prestataires ici en cause.

Enfin, lorsque Tisséo Ingénierie a estimé, dans un souci d'égalité de traitement, qu'il était nécessaire de remédier au risque d'asymétrie d'informations entre les candidats, les résultats des études préliminaires et des études environnementales ont été mis à disposition de l'ensemble des candidats, dans le dossier de consultation des entreprises du marché de maîtrise d'œuvre, conformément à la jurisprudence administrative pertinente (TA Rennes, 6 avril 2016, *Association SOLIHA Finistère*, n°1601120).

3-2/ - Sur les critères d'analyse des offres et la prise en compte de l'expérience des candidats

La Chambre estime encore que le choix des opérateurs a été fait essentiellement sur la base de l'expérience antérieure des candidats retenus ou de leur participation ponctuelle à certaines études préalables. La Société souhaite apporter les précisions suivantes sur ce point.

En premier lieu, pour les marchés de prestations intellectuelles notamment, la jurisprudence reconnait que l'offre économiquement la plus avantageuse peut notamment être appréciée au regard de l'expérience. Ainsi, le Conseil d'État a-t-il pu juger que les dispositions du code des marchés publics permettaient au pouvoir adjudicateur de retenir, pour choisir l'offre économiquement la plus avantageuse, un critère reposant sur l'expérience des candidats, et donc sur leurs références portant sur l'exécution d'autres marchés, lorsque sa prise en compte est rendue objectivement nécessaire par l'objet du marché et la nature des prestations à réaliser (CE, 2 août 2011, *Parc naturel régional des Grands-Causses*, n°348254). En conséquence, sauf à ce que le règlement de consultation exigeât une « expérience toulousaine », Tisséo Ingénierie ne pouvait légalement pas interdire aux soumissionnaires d'en faire état dans leurs propositions.

En second lieu, on ne saurait reprocher à Tisséo Ingénierie, dans un louable objectif d'efficacité économique et opérationnelle, et pour un projet de l'envergure du projet TAE, d'avoir souhaité retenir des prestataires très expérimentés. Mais seulement souhaité toutefois, car faut-il rappeler que la procédure relative au contrat qui occupe très largement la Chambre (le marché « maîtrise d'œuvre infrastructure ») n'a pas été conduite à son terme, et le contrat jamais conclu.

En troisième lieu, la Chambre laisse accroire que Tisséo Ingénierie aurait fait une utilisation à « géométrie variable » des critères de choix des offres, pour certains contrats afférents au projet TAE, notamment dans l'utilisation de la pondération des critères « prix » et « valeur technique ».

La Société tient à rappeler que le soin de fixer la pondération s'appliquant à ses critères de choix des offres relève de la responsabilité de l'acheteur, singulièrement dans les marchés de prestations intellectuelles. Dans ce cadre, il lui est parfaitement loisible de ne pas systématiquement donner la priorité au critère « prix ». Il serait en effet paradoxal de reprocher à Tisséo Ingénierie de mobiliser les prérogatives que la réforme de la commande publique – à laquelle la Chambre fait fréquemment référence au risque d'alimenter une suspicion qui n'a pas lieu d'être – offre à tous les acheteurs, en vue de réaliser un achat économiquement le plus avantageux, au motif qu'elle ne donnerait pas la priorité au seul moins-disant. C'est un choix assumé par Tisséo Ingénierie que de sélectionner les offres privilégiant la qualité technique et une mobilisation adaptée de moyens humains, matériels et techniques, car elles sont la garantie d'une offre réaliste au regard des contingences et spécificités du secteur, d'une prestation efficace et d'un moindre recours ultérieur aux modifications de marché (ex-avenants).

Par ailleurs, la Société rappelle que, de manière parfaitement transparente et volontariste, elle publie systématiquement les formules de notation qui vont être utilisées pour l'attribution d'un marché. Tous les opérateurs potentiels peuvent donc librement et équitablement déterminer leurs offres respectives, en connaissant à l'avance « la règle du jeu ».

Enfin, et dans le but de lever ici aussi toute ambigüité, il faut rappeler que ces formules de notation des offres, et notamment la pondération des critères « prix » et « valeur technique », sont constamment appliquées par Tisséo Ingénierie dans tous les appels d'offres de ce type. Il n'y a donc pas eu opportunisme ou instrumentalisation dans l'utilisation de ces critères, en fonction de tel ou tel marché. Pour tous les marchés d'une même famille d'achats, Tisséo Ingénierie harmonise les critères, et les rend publics et librement accessibles.

3-3/ - Sur les situations invoquées de conflits d'intérêts

En dernier lieu, la Chambre estime que deux situations individuelles seraient problématiques.

La première concerne le président du conseil scientifique du projet TAE. Pour mémoire, il faut rappeler que ce conseil scientifique a été créé à la demande expresse de la Commission Nationale du Débat Public, en vue d'apporter un éclairage expert et indépendant sur le projet mobilités et le projet de troisième ligne de métro.

Analysant le contenu des avis – sans portée juridique donc – du comité scientifique, et constatant que son président est par ailleurs administrateur de l'un des prestataires susceptibles d'être retenu pour la réalisation de ce projet, la Chambre estime que ce lien d'intérêt serait de nature à mettre en cause l'indépendance des avis du conseil scientifique.

Sur ce point, la Société tient à préciser, d'une part, que les recommandations du conseil scientifique qui auraient pu être lues comme orientant les choix opérationnels de Tisséo Ingénierie, n'ont aucunement été suivies, démontrant par là même l'indépendance de la Société. Indépendance révélée, d'autre part, par le refus des dirigeants de Tisséo Ingénierie de répondre favorablement aux propositions de réunions formulées par ledit président, à propos du projet TAE. Le président du conseil scientifique a démissionné de ses fonctions le 24 octobre 2018.

La seconde situation concerne le directeur d'opération TAE de Tisséo Ingénierie qui, ancien salarié de l'un des prestataires, serait placé en situation de conflit d'intérêts. Procédant là encore par affirmation, la Chambre ne donne aucune justification à cette assertion autre que l'ancienne appartenance du directeur à cette entreprise.

Or il sera d'abord mentionné que si le simple fait d'être un ancien salarié d'une structure interdit à jamais d'avoir à connaître de la situation de ladite structure dans d'autres fonctions ou responsabilités, ce sont des pans entiers de l'activité économique publique et parapublique qui seraient à terme bloqués. Comme cela a été indiqué plus avant, le domaine des transports – comme celui de l'ingénierie de projets – ne connaît qu'un nombre restreint d'intervenants et de salariés compétents et expérimentés. Très fréquemment, on assiste à des mobilités entre structures privées, mais aussi, comme dans le cas dont il s'agit, entre structures privées et structures parapubliques. Mobilités qui rendent inévitables les situations que la Chambre croit pouvoir qualifier péremptoirement de conflits d'intérêts.

Sur ce point, la Société renvoie à la jurisprudence la plus récente du Conseil d'État, celui-ci jugeant que la seule apparence de doute sur l'impartialité de l'acheteur public ne suffit pas à caractériser une situation de conflit d'intérêts, en l'absence d'élément de nature à établir une partialité effective (CE, 12 septembre 2018, *SIOM de la Vallée de Chevreuse*, n°420454). Cette décision est en parfaite adéquation avec l'article 48-I, 5° de l'ordonnance « marchés publics » du 23 février 2015, qui définit le conflit d'intérêts, en matière de commande publique, comme la « *situation dans laquelle une personne qui participe au déroulement de la procédure de passation du marché public ou est susceptible d'en influencer l'issue* ***a*** (nous soulignons), *directement ou indirectement, un intérêt financier, économique ou tout autre intérêt personnel qui pourrait compromettre son impartialité ou son indépendance dans le cadre de la procédure de passation du marché public* ». Comment dès lors valablement considérer que la seule ancienne appartenance à une structure puisse constituer, à elle seule, une situation de conflit d'intérêts ?

4/ - La volonté d'amélioration continue de Tisséo Ingénierie

Ainsi qu'il a été exposé ci-avant, Tisséo Ingénierie n'a pas attendu la procédure de contrôle engagée par la Chambre régionale des comptes pour engager des actions d'amélioration de ses procédures d'achats.

L'intérêt de mettre en place une démarche de Responsabilité Sociale des Entreprises, identifié dès le 1er trimestre 2017, s'est ainsi traduit fin 2017 par l'élaboration et la diffusion d'un plan d'actions dans le cadre duquel une charte déontologique, notamment, a été établie.

Celle-ci a pour objectif de renforcer la sensibilisation des salariés aux principes fondamentaux de la commande publique, à la maîtrise des risques associés et aux conduites à tenir. Elle acte également la mise en place d'une fonction de déontologue au sein de la Société. Cette charte déontologique est actuellement en cours de diffusion.

Un autre axe de progrès déjà engagé par la Société porte sur le renforcement de la « culture » du retour d'expérience.

Au demeurant, Tisséo Ingénierie s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue. Aussi la Société entend-elle saisir comme une opportunité les observations et recommandations formulées par la Chambre afin d'intensifier le processus d'amélioration déjà engagé en matière d'achats. A cette fin, les mesures suivantes ont été décidées :

- La mise en place immédiate d'un Comité de Déontologie des Achats ayant pour mission principale de prononcer des avis et recommandations sur les modalités de consultation et les actes de sélection et d'attribution des prestataires. Ce comité, interne à Tisséo Ingénierie, dont le règlement a d'ores et déjà été établi, complète les dispositifs de production, contrôle et validation déjà en place et s'intègre au processus Achats ;

- La réalisation d'un bilan global des pratiques internes en matière d'achats qui va au-delà des évolutions s'imposant en vue de la certification à la nouvelle version de la norme ISO 9001, dans l'objectif de dégager des axes d'optimisation du référentiel des procédures d'achats ;

- La formation systématique, en phase d'intégration, des salariés nouvellement recrutés aux principes fondamentaux de la commande publique et aux risques associés, tant dans la phase de passation que dans la phase d'exécution des marchés ;
- Le lancement d'une réflexion en vue de la mise en place de documents déclaratifs à joindre au règlement de consultation, destinés à être remplis par les futurs candidats en vue de prévenir les conflits d'intérêts ;
- La mise en œuvre de déclarations d'intérêts des salariés en vue de l'établissement d'une politique préventive des conflits d'intérêts, compte tenu notamment des mobilités fréquentes entre secteurs privé et parapublic ;
- Le lancement d'une réflexion approfondie, dans le droit fil des mesures existantes, se traduisant par la mise à jour du guide interne de bonnes pratiques, portant notamment sur la mise en œuvre des critères d'attribution dans les marchés publics, ainsi que l'approfondissement et la complétude des modalités de compensation des éventuelles asymétries d'informations pouvant survenir sur telle ou telle consultation particulière.

A Toulouse, le12 Décembre 2018

Le Président Directeur Général

Francis GRASS