

Commande publique durable

FAIRE DES **SERVICES PUBLICS** LOCAUX DES LEVIERS DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE,
DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET DE L'INCLUSION SOCIALE



Concrétiser les ambitions locales avec les SPICs !

La commande publique représente aujourd'hui près de 200 milliards d'euros soit 10% de notre PIB. Avec un tel poids économique il n'est pas étonnant qu'elle soit devenue un outil essentiel des décideurs publics pour concrétiser des ambitions sociétales. Les récentes réformes de la commande publique en France et en Europe réaffirment d'ailleurs, avec force, son rôle incitatif en matière de développement durable. Progressivement, les enjeux d'innovation, de performance sociale et environnementale se hissent au niveau des grands principes que sont la transparence, l'équité et la libre-concurrence.

Au sein de la commande publique, les contrats passés par les collectivités locales avec des opérateurs pour la gestion des services publics industriels et commerciaux (SPIC) ont une place à part : parce qu'ils supposent une délégation de la gestion du service dans le temps, qu'ils ont un ancrage territorial fort, en prise directe avec la vie quotidienne des citoyens, qu'ils incitent à la construction d'une relation durable entre un opérateur expert et une collectivité publique autour d'un cahier des charges exigeant. Toutes ces raisons en font des vecteurs particulièrement efficaces pour mettre en œuvre des objectifs sociaux et environnementaux qui vont bien au-delà du service public rendu.

Si l'ambition commune est si forte en la matière, c'est bien parce que l'ensemble des parties prenantes y sont prêtes. D'ailleurs, un grand nombre de collectivités prévoient des indicateurs sur ces sujets dans les contrats, au même titre que les entreprises sont en mesure de proposer des innovations. Les collectivités adhérentes à Villes de France ne sont pas en reste. Beaucoup se sont lancées dans des projets ambitieux avec leurs opérateurs, pour faire des services publics locaux qu'elles gèrent des véritables leviers pour la transition écologique, et le développement économique et social de leur territoire. Nous avons choisi de mettre en lumière certaines d'entre elles, et de donner la parole aux donneurs d'ordre et à leurs opérateurs, pour mieux comprendre les enjeux et les ressorts des expériences réussies. Souhaitons que ces expériences inspirent toujours plus d'acteurs pour accélérer le passage à une commande publique toujours plus durable !



Gil Avérous
Maire de Châteauroux,
Président de Villes de France



Olivier Grunberg
Président de l'UNSPIC

1

De nouvelles ambitions pour la commande publique

→ La commande publique, de quoi parle-t-on ?

La commande publique correspond à l'ensemble des contrats conclus à titre onéreux par un acheteur public ou une autorité concédante ayant une mission de service public, pour répondre à ses besoins en matière de travaux, de fournitures ou de services, avec un ou plusieurs opérateurs économiques. Les contrats peuvent prendre la forme de **marché public** (l'ensemble de la prestation est financé par le pouvoir public) ou de **concession** (délégation d'une activité de service public où le gestionnaire se rémunère en partie par l'activité du service).

1- Les directives européennes du 26 février 2014 conçoivent en effet les marchés publics et contrats de concession comme des instruments essentiels pour une croissance intelligente, durable et inclusive.

2 - Ce plan se décompose en 2 parties et 22 actions visant à la fois à aider les acteurs à acheter durable, mais aussi à promouvoir, animer et suivre l'avancement du secteur vers les objectifs. Plus d'informations : Plan National des Achats Durables (<https://www.ecologie.gouv.fr/achats-publics-durables>)

3 - Loi du 30 octobre 2018 pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous

4 - Loi du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire

5 - Loi du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets

Depuis une vingtaine d'années, les collectivités publiques prennent conscience du rôle qu'elles peuvent jouer sur la transition écologique, sociale et économique des territoires, à travers leurs achats de biens et services. C'est ainsi que se sont développées progressivement des pratiques d'achat dits « responsables », à la faveur d'évolutions du code de la commande publique et d'incitations fortes de la part de l'État et de l'Europe¹.

La commande publique responsable se traduit par des dispositifs d'incitation visant à prendre en compte l'**impact sociétal des contrats publics dans ses composantes écologiques** (limiter les impacts des activités sur le climat, la biodiversité, la consommation des ressources...) et sociales (insertion des personnes éloignées de l'emploi, égalité femmes-hommes...). Il existe aussi une composante plus économique, avec des dispositifs visant à faciliter l'accès des marchés publics à certaines catégories d'acteurs : les petites et moyennes entreprises (TPE/PME), les acteurs de l'économie sociale et solidaire, les entreprises porteuses de solutions innovantes.

Des dispositifs d'incitation ont été progressivement mis en place autour de différents leviers : l'intégration de clauses sociales et environnementales dans les cahiers des charges avec des critères qui viennent compléter les critères prix et qualité technique dans l'évaluation des offres ; des obligations fixées en lien avec l'exécution du marché, par exemple sur le volume d'heures d'insertion ; la possibilité de recourir à des marchés publics réservés (aux entreprises qui emploient des travailleurs défavorisés par exemple). Dans les services publics industriels et commerciaux en particulier, les indicateurs de performance permettent d'intégrer, de mesurer et de suivre le respect des objectifs de développement durable.

3^e édition du Plan national pour des achats durables (PNAD) 2022-2025 : d'ici 2025, 100 % des contrats de la commande publique devront comprendre au moins une considération environnementale (contre 15,8 % constatés en 2019) ; et 30 %, au moins une considération sociale (12,5% en 2019)².

Depuis 2015, de nombreux plans gouvernementaux comprenant des mesures en faveur du déploiement d'une commande publique durable ont été publiés : **Plan climat** en juillet 2017, **Plan biodiversité** en juillet 2018, **Feuille de route économie circulaire** en février 2018, Stratégie nationale de lutte contre la déforestation en novembre 2018, **Pacte de croissance ESS** en novembre 2019, **Pacte d'ambition pour l'insertion par l'activité économique** en 2019... En 2022 est sortie la 3^e édition du **Plan national pour des achats durables (PNAD) 2022-2025** qui repose sur deux grands objectifs : d'ici 2025, 100 % des contrats de la commande publique devront comprendre au moins une considération environnementale (contre 15,8 % constatés en 2019) ; et 30 %, au moins une considération sociale (12,5% en 2019).

Les parlementaires ont eux aussi adopté des mesures renforcées d'intégration du développement durable dans la commande publique dans le cadre de la loi **EGalim**³ et la loi **AGEC**⁴. En 2021, la loi **Climat et résilience**⁵ a permis de franchir une nouvelle étape, avec plusieurs mesures destinées à mieux prendre en compte le développement durable lors de la passation et l'exécution des contrats de la commande publique (voir encadré). Enfin, les **nouveaux CCAG, les Cahiers des Clauses Administratives Générales**, en vigueur depuis le 30 septembre 2021 intègrent des clauses environnementales et sociales au service du développement durable dans l'exécution des marchés. C'est donc un arsenal juridique exhaustif et opérationnel que les collectivités publiques peuvent désormais exploiter pour faire de la commande publique un levier des politiques publiques nationales ou locales.

LOI CLIMAT ET RESILIENCE (2021) :

Principales dispositions concernant la commande publique

« La commande publique participe à l'atteinte des objectifs de développement durable, dans leurs dimensions économique, sociale et environnementale" (nouvel art. L.3-1) »

1. Le renforcement des SPASER (art.35) : Les schémas de promotion des achats publics socialement et écologiquement responsables (SPASER) constituent un des leviers permettant la prise en compte du développement durable. L'article 35 de la loi renforce leur contenu et améliore leur gouvernance.

2. La prise en compte des objectifs de développement durable dans les spécifications techniques (art. 35), et plus seulement au stade de la détermination de la nature et de l'étendue du besoin.

3. La prise en compte des caractéristiques environnementales de l'offre dans les critères d'attribution (art. 35). En pratique, cette évolution interdit le recours au critère unique du prix.

4. La prise en compte obligatoire de l'environnement dans les conditions d'exécution (art. 35).

5. La prise en compte des considérations relatives au domaine social ou à l'emploi dans les conditions d'exécution pour les marchés et concessions formalisés (art. 35).

6. Autres mesures :

- Inscription des objectifs de développement durable dans un nouvel article L. 3-1
- Possibilité d'exclure un soumissionnaire qui, soumis par le code de commerce à l'obligation d'établir un plan de vigilance, ne satisfait pas à cette obligation
- Inclusion, dans le rapport du délégataire, de la description des mesures pour garantir la protection de l'environnement et l'insertion.

Pour aller plus loin : voir le site de la Direction des Affaires Juridiques du Ministère de l'Economie (DAJ)

LE POINT SUR LES CLAUSES SOCIALES

Lucie Becdelievre, Déléguée générale, Alliance Villes Emploi et territoires⁶



« Les marchés / concessions de services permettent parfois de cibler des publics un peu différents comme les femmes ou les séniors. »

En quoi la commande publique peut-elle être un levier pour l'emploi local, tout particulièrement dans le contexte actuel ?

La commande publique est un levier à la main de tous les acheteurs publics. La clause sociale d'insertion permet d'encourager l'embauche de personnes éloignées de l'emploi. Ces clauses sociales ne sont pas forcément une contrainte pour les entreprises. Elles sont aussi un moyen, notamment dans les métiers en tension, d'élargir le vivier de candidats potentiels. On a souvent l'image d'Epinal des clauses sociales dans le BTP. Or, tous les secteurs sont « clausables », comme les marchés de prestations intellectuelles, de services, les marchés immobiliers...

Délégations de service public (DSP) et clauses sociales

Les clauses sociales dans les délégations de service public ont connu une nette progression. En 2015, les DSP ont employé 130 Equivalents Temps Plein (ETP) via des clauses sociales ; en 2019 c'est 700 ETP ; en 2021, 815 ETP soit 5,2% des ETP de clauses sociales⁷.

A votre avis que vont changer les dispositions de la loi « Climat et Résilience » ?

Les dispositions de ce texte, qui rendent obligatoires les clauses sociales dans les marchés publics et concessions, vont donner un véritable coup de boost à cette pratique. Aujourd'hui, ce sont les collectivités locales qui sont le plus volontaristes sur le sujet. Ce texte devrait permettre de généraliser la pratique dans les achats de l'Etat mais aussi d'acculturer les entreprises privées à ces pratiques pour qu'elles puissent initier une dynamique dans leurs propres achats. Ceci est une dynamique positive pour l'emploi, quand on sait que sur 100 personnes qui terminent un contrat, 25% ont une embauche classique, 37% poursuivent par un contrat d'insertion dans une autre entreprise.

Les services publics industriels et commerciaux ont-ils un rôle particulier à jouer ?

Les marchés/concessions de services permettent parfois de cibler des publics un peu différents : des femmes, des seniors... Par exemple, dans les délégations de service public de crèches, on peut mettre des clauses pour faciliter l'insertion d'auxiliaire de puériculture en formation. Dans les piscines, il est possible de recruter un public plus féminin pour les postes d'accueil, de ménage, etc.

6 - Alliance Villes Emploi est le réseau national des collectivités locales impliquées dans les questions d'insertion, d'emploi et de formation.

7 - Source : Alliance Ville Emploi

Des aides pour construire le volet social/environnemental

78%

des heures d'insertion
ont été réalisées par des
entreprises de moins de
200 salariés

Les facilitateurs de la clause sociale : à l'interface des parties prenantes

En interface entre les donneurs d'ordre, les entreprises, le Service public de l'Emploi et les acteurs de l'insertion, les facilitateurs et facilitatrices de la clause sociale assurent une mobilisation efficace de la commande publique en faveur de l'emploi. Ils accompagnent :

- **Les maîtres d'ouvrage** à l'analyse des marchés potentiels, au calibrage et rédaction de la clause, au reporting, au repérage des marchés, des compétences des bénéficiaires, à la construction d'un diagnostic partagé avec les partenaires du territoire, etc.

Plus de 57.000 personnes ont bénéficié de la clause sociale pour retrouver un emploi en 2021, dont plus de 15.000 demandeurs d'emploi de longue durée. La clause sociale a généré plus de 75.000 contrats de travail sur 58.000 marchés et a mobilisé 17.000 entreprises. 78% des heures d'insertion ont été réalisées par des entreprises de moins de 200 salariés (TPE-PME)⁸

Les guichets verts : un service pour accompagner le verdissement de la commande publique

A titre expérimental, un service gratuit de conseil environnemental est proposé aux acheteurs publics dans le cadre du Plan National pour des Achats Durables 2022-2025 (PNAD), sous l'intitulé « guichet vert ». Ce dispositif est porté par les réseaux régionaux de la commande publique durable, grâce au soutien du Commissariat Général au Développement Durable. Le guichet vert s'entend comme un accompagnement de premier niveau afin de permettre aux acheteurs publics d'intégrer des considérations environnementales dans leurs

- **Les entreprises titulaires du marchés** sur les modalités de mise en œuvre de la clause, à la mise en place des outils, des indicateurs et du suivi dans l'emploi.

- **Les prescripteurs des publics éligibles**, en développant des partenariats, facilitant le repérage des publics, en informant les partenaires, etc.

- **Les structures porteuses d'un contrat de clause sociale** en retravaillant les fiches de postes, diffusant les offres clauses aux opérateurs du territoire, en sélectionnant les bénéficiaires à positionner, en mettant en relation les entreprises selon la modalité de recrutement choisie, etc.

Grâce à l'augmentation continue du nombre de facilitateurs rendue possible par le volontarisme financier des élus locaux, les heures dédiées à la clause sociale ont été multipliées par cinq entre 2012 et 2021 (5 millions d'heures en 2012 contre 25 millions d'heures en 2021). L'Etat a lancé en 2022, un appel à projets national afin de soutenir le déploiement des postes de facilitateurs sur l'ensemble du territoire national et de répondre à l'ambition du Plan national pour des achats durables (PNAD 2022-2025). Le soutien de l'Etat permettra ainsi de déployer 185 ETP de facilitateurs d'ici la fin de l'année 2023.

achats. Il peut concerner un acte d'achat en particulier ou une approche générale. Par essence, le guichet vert s'inscrit sur une durée courte (environ 1 heure maximum par demande), sur des questions relatives à l'achat durable.

À ce jour, le service est présent en : Auvergne-Rhône-Alpes, Bas-Rhin, Bretagne, Centre-Val de Loire, Hauts de France, Ile-de-France, Normandie, Pays de la Loire, Nouvelle-Aquitaine et Occitanie, avec l'ambition que l'ensemble du territoire soit maillé à terme.

Plus d'informations : www.ecologie.gouv.fr

8 - Source : Alliance Villes Emploi

FOCUS → La loi EGalim : en route vers une alimentation saine et durable

Le caractère indispensable et urgent d'une transition agricole et alimentaire est aujourd'hui pointé par les scientifiques et reconnu par la société civile. Les enjeux sont autant climatiques qu'environnementaux et de santé publique, mais aussi économiques. Afin d'accélérer autant que possible cette transition alimentaire, la restauration collective apparaît, en France, comme un levier particulièrement pertinent compte tenu des volumes en jeu et de la capacité d'entraînement de ce secteur. Ainsi la loi pour « l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous » (EGalim), porte un certain nombre de mesures relatives à la restauration scolaire.

Les principales mesures de la loi EGalim pour la restauration collective : 5 grands domaines

Produits durables et de qualité dans les assiettes

- 50 % de produits durables et de qualité, dont 20% de produits biologiques depuis le 1^{er} janvier 2022
- 60 % de produits durables et de qualité pour les viandes et les poissons au 1^{er} janvier 2024

Information des convives

- Information des usagers une fois par an de la part de produits durables et de qualité

- Affichage dans le restaurant de la part de produits durables et de qualité et de produits issus des Projets Alimentaires Territoriaux (PAT)

Diversification des sources de protéines et menu végétarien

- Plan pluriannuel de diversification des protéines pour les restaurants qui servent plus de 200 couverts par jour
- Obligation de proposer un menu végétarien au moins une fois par semaine dans la restauration scolaire.

Lutte contre le gaspillage alimentaire et dons alimentaires

- Obligation de mettre en place une démarche de lutte contre le gaspillage alimentaire
- Interdiction de détruire des denrées alimentaires encore consommables

Substitution des plastiques

- Interdiction de l'utilisation de bouteilles d'eau plate en plastique pour la restauration scolaire
- Interdiction de la mise à disposition de gobelets, verres, assiettes jetables en plastique à usage unique

Voir l'ensemble des mesures sur EGalim 1 : www.agriculture.gouv.fr



Philippe Pont-Nourat,
Président du Syndicat National
de la Restauration Collective
(SNRC)

« Il est difficile pour les communes de supporter l'inflation pour maintenir la même offre alimentaire et dans le même temps dégager des moyens financiers pour payer la montée en gamme liée à la loi EGalim »

« Le secteur de la restauration scolaire est le secteur le plus proche de l'atteinte des objectifs de la loi EGalim (par rapport aux secteurs medico-social, défense, hospitalier...). Les collectivités locales ont fait environ 3/5 du chemin avec une part belle à l'objectif du 20% de bio dans les repas, sans doute parce que c'est l'objectif le plus lisible et le plus simple à comprendre et sur lequel communiquer. En ce moment, on observe un coup de frein porté à cette dynamique en raison de l'inflation alimentaire dans la restauration collective (18% entre novembre 2021 et novembre 2022). Il est difficile pour les communes de supporter cette inflation pour maintenir la même offre alimentaire et dans le même temps dégager des moyens financiers pour payer la montée en gamme liée à la loi EGalim. Dans ce contexte de crise, les entreprises du SNRC peuvent aider leurs clients à continuer à s'inscrire dans une trajectoire durable, à travers quelques actions simples :

- mieux expliquer ce que représentent les alternatives certifiées Haute Valeur Environnementale (HVE). C'est une alternative moins connue que le label rouge ou le bio. Les produits certifiés HVE sont éligibles aux 50% de produits EGalim.
- faire du sourcing auprès de fournisseurs pour les aider à être éligibles au critère des externalités environnementales positives. Nous pouvons accompagner les fournisseurs qui pourraient prétendre à ce critère à se lancer dans la démarche.
- intensifier la place des sociétés de restauration collective dans les projets alimentaires territoriaux. Notre rôle est de renforcer la disponibilité de la matière, de s'engager auprès de producteurs agricoles sur des contrats longs pour renforcer la compétitivité de l'offre (identifier les débouchés, garantir les volumes, rationaliser la logistique).
- aider les collectivités territoriales clientes ou non à optimiser le coût total de la restauration (bâtiments, équipements, fluides, services supports...) pour dégager des marges de manoeuvre qui permettront ensuite d'investir dans la qualité de l'assiette.
- promouvoir les solutions pour lutter contre le gaspillage : avec des milliers de repas servis chaque jour, les entreprises ont développé une vraie expertise sur les menus et les goûts des enfants.

Retour d'expérience

Promouvoir une performance multidimensionnelle : l'exemple du réseau Horizon de Châteauroux Métropole

EN BREF

Présentation du service concerné et enjeux / ambitions

- Harmoniser la desserte sur l'ensemble du territoire, à enveloppe constante,
- Maintien d'un haut niveau de qualité de service,
- Développement de la fréquentation,
- Verdissement du réseau (énergies renouvelables, transition énergétique et mobilités douces),
- Contribution aux politiques publiques du territoire : insertion sociale, transition écologique, innovation et attractivité du territoire.

Solutions déployées :

- Gratuité accompagnée d'une ambition forte sur la performance et la qualité du service,
- Intégration d'une flotte de bus à hydrogène,
- Clauses sociales pour l'emploi et l'insertion.

Facteurs clés de réussite :

- Appropriation du réseau par les maires, relation de confiance-transparence entre les deux parties
- Recours à un Assistant à Maitrise d'Ouvrage (AMO) pour objectiver les relations lors de l'appel d'offre/ cahier des charges favorisant la créativité et l'innovation (variantes).

Résultats atteints :

- Passage de 1,2 millions de voyages annuels à 5 millions en vingt ans
- Un taux de satisfaction des usagers de 98%
- Un réseau ancré territorialement qui contribue à l'attractivité du territoire



Alexandre FLON, Directeur du secteur Centre Val de Loire, Keolis

« Nous travaillons dans la confiance, la transparence, ce qui rend notre coopération efficace »



Marc FLEURET, Président du département de l'Indre, 1^{er} vice-président de Châteauroux Métropole

« Le recours à un Assistant à Maitrise d'Ouvrage (AMO) permet aussi de remettre de l'objectivité dans la négociation quand les deux parties se connaissent bien ».

Quelles sont les ambitions de la nouvelle délégation de service public qui a débuté au 1^{er} janvier 2022 ?

Marc Fleuret : Notre ambition est de toujours mieux répondre aux attentes des habitants en étendant l'offre de service à toutes les communes. Le développement du réseau, parallèlement à la mise en place de la gratuité, a contribué à développer la fréquentation. En vingt ans, nous sommes passés de 1,2 millions voyages annuels à plus de 5 millions.

Alexandre Flon : La gratuité est un investissement pour la collectivité, qui permet aussi d'éviter certains coûts comme les dépenses de billetterie, de contrôle et de réduire les actes de délinquance liés à la fraude. L'enjeu de performance est dans la nouvelle

délégation de service public est important : il s'agit de développer et harmoniser la desserte sur l'ensemble du territoire à enveloppe constante, toujours avec un haut niveau de qualité de service.

Comment se passe la réflexion sur les enjeux et la détermination des objectifs dans un cahier des charges ?

Marc Fleuret : Nous avons un très bon Assistant à Maitrise d'Ouvrage (AMO) qui défend les intérêts de la collectivité. Son rôle est essentiel pour nous aider à analyser les offres et mener la négociation. Il permet aussi de remettre de l'objectivité dans la négociation quand les deux parties se connaissent bien.

Alexandre Flon : Le cahier des charges consistait à proposer une offre de base pour le réseau, son extension, tout en restant dans l'enveloppe, mais faisait aussi appel à la créativité des entreprises en ouvrant sur une variante libre sur les mobilités douces. Ces variantes libres, même si elles ne sont pas retenues pour cette fois, permettent d'ouvrir des perspectives pour l'avenir.

Y a-t-il une ambition en matière d'insertion ?

Alexandre Flon : Depuis 2015, nous avons une clause d'insertion : nous avons le devoir de sélectionner des CV de personnes éloignées de l'emploi, y compris des seniors. 4000 heures d'insertion sont prévues au contrat, soit l'équivalent



de 2,5 ETP¹⁰. Cette année, Keolis a participé à une action de sensibilisation sur les métiers auprès de titulaires du RSA. Cela a débouché sur deux embauches durables au sein de Keolis Touraine.

Marc Fleuret : Keolis est un acteur majeur du territoire, qui nous accompagne sur toutes nos politiques publiques. Nous travaillons également étroitement ensemble pour les épreuves de tir sportif que nous accueillerons dans l'Indre dans le cadre des JO 2024. La société nous accompagne sur tous les fronts pour concrétiser les ambitions du territoire.

Alexandre Flon : Cette coopération étroite avec la collectivité nous a amené à implanter à Châteauroux

notre centre d'essai sur les mobilités autonomes. Cette initiative est née au même moment que la création de l'agence d'attractivité du département. Nous travaillons dans la confiance, la transparence, ce qui rend notre coopération efficace.

Quel regard portez-vous sur la qualité du service rendu à l'usager et la performance globale du service ?

Marc Fleuret : Une enquête en 2018 a démontré que plus de 98% des usagers étaient satisfaits. Ce n'est pas parce que le service est gratuit que la qualité est moindre ; nous avons fixé un haut niveau d'exigences

et mis les moyens pour atteindre les objectifs. On a une ambition forte sur la performance environnementale du réseau et sur les mobilités douces ; on a développé un plan vélo, on travaille sur l'intermodalité. Avec l'arrivée de l'hydrogène dans la nouvelle DSP, nous faisons un pas supplémentaire vers le verdissement du réseau. Nous avons dépassé la relation de prestation de service pour créer un vrai partenariat qui contribue à la dynamique du territoire.

Alexandre Flon : Un organisme réalise des audits qualité : ponctualité, propreté, informations voyageurs... A partir de cet audit, nous sommes soumis à des bonus/malus. Quand nous percevons

une prime d'intéressement, nous reversons 60% aux salariés. Cet intéressement à la performance qualité du réseau les incite à rendre un service exemplaire. Pour conclure je dirai que notre entreprise a un véritable ADN du service public et un ancrage territorial fort. Nous avons l'ambition d'être un véritable acteur du territoire.

Lire l'intégralité du témoignage sur le site : unspic.fr

¹⁰ - Equivalent Temps Plein

2

1,2
millions
d'emplois

et un chiffre d'affaires de 130 milliards d'euros, soit 6% du PIB¹¹, c'est ce que représente la gestion déléguée.

En gestion déléguée, la collectivité conserve le contrôle, mais confie l'exploitation et la gestion des services publics à un opérateur.

Zoom sur la gestion déléguée de services publics : quelle performance sociétale ?

Les services publics délégués se prêtent, de longue date, à l'intégration d'objectifs environnementaux et sociaux, tout particulièrement quand ils concernent les services publics locaux. Ces services sont en effet au cœur des grandes problématiques territoriales de la transition écologique. Parmi eux, les services publics environnementaux (services d'eau/assainissement, énergie, gestion des déchets...) doivent se transformer pour apporter les solutions opérationnelles nécessaires à cette transition, créer les nouveaux modèles économiques qui rémunèrent les performances plutôt que les volumes afin d'accélérer le passage à une économie plus circulaire. D'autres services publics comme les transports, les infrastructures routières ont un rôle important à jouer

pour réduire leurs externalités négatives et accélérer la transition de leurs modèles vers des modèles durables bas-carbone. Des services comme la restauration collective doivent, enfin, prendre en compte les enjeux de la transition alimentaire tout en étant un contributeur engagé pour la réussite de la transition agricole.

Vers une performance globale : quelques illustrations sectorielles

La notion de performance globale/ plurielle incite les collectivités publiques à penser davantage à l'utilité sociale, environnementale et économique des services publics. Par exemple aujourd'hui, il ne s'agit plus uniquement :

- de fournir un **service d'eau** en quantité et qualité suffisante à l'utilisateur, mais également de prévoir des dispositifs tarifaires pour les populations démunies, de valoriser énergétiquement les boues et de réutiliser les eaux usées ;
- de collecter en porte à porte les **déchets ménagers** pour rendre un service à l'utilisateur, mais également de mettre en place des dispositifs incitant au tri, de réduire les tonnages de déchets résiduels tout en permettant l'emploi dans la filière de personnes en insertion par l'activité économique ;
- de **fournir un repas** à un coût abordable aux élèves des établissements scolaires, mais également de s'approvisionner en denrées sous labels et signes de qualité auprès des agriculteurs locaux, de contribuer au développement de nouvelles filières locales et de lutter contre le gaspillage alimentaire ;
- de développer le **réseau de transport** d'une agglomération, mais également d'augmenter le nombre d'utilisateurs, d'utiliser des technologies bas carbone, de développer d'autres modes de transport, plus doux et plus durables.



Patrice NOISSETTE, enseignant à la chaire d'économie urbaine de l'ESSEC

« Les contrats noués avec les opérateurs professionnels pour la gestion des services publics sont des leviers pour le développement durable des territoires »

Les SPIC sont porteurs d'enjeux importants : l'exploitation de services publics avec des personnels nombreux revêt une dimension humaine forte. Par ailleurs, les services essentiels sont les premiers leviers de la transition écologique des territoires. Nous disposons en France d'une longue et forte tradition de gestion de ces services en partenariat entre la collectivité publique et des entreprises privées. Cette approche contractuelle est une forme originale de gouvernance des territoires, renforcée depuis une

vingtaine d'années par un encadrement législatif mieux adapté et une montée en compétences des acteurs locaux.

Grâce à l'engagement conjoint de la collectivité et de l'entreprise, chacune dans son rôle, on peut en effet faire d'un service d'eau, d'énergie, de transports ou de restauration collective, par exemple, un véritable levier pour atteindre des objectifs sociaux, environnementaux et économiques plus larges. La poursuite de ces objectifs incite à renforcer la coopération entre la collectivité et son opérateur, non seulement au moment de la négociation du contrat mais tout au long de son exécution, pour atteindre ensemble des normes et des objectifs de plus en plus exigeants, qui dépassent les savoir-faire du moment et imposent d'innover ensemble.

A lire : « Les entreprises opératrices de services publics, leviers de la compétitivité des territoires », étude UNSPIC/ESSEC (www.unspic.fr)

11 - Source Institut de la Gestion Déléguée et Ministère des Finances

EN BREF

Présentation du service concerné :

Un réseau de chaleur créé dans le cadre d'une délégation de service publique délibérée en février 1965, qui s'est verdit au fil du temps pour desservir, en 2022, 2 250 logements et des services publics, sur 8,6 kms de réseau pour alimenter 43 points de livraison (sous-stations d'échanges thermique). Projet d'extension à venir en 2023

Solutions déployées :

- mise en place d'un moteur de cogénération gaz en 1997
- Création d'une chaufferie biomasse en 2009 / Raccordement à une Unité de Valorisation Énergétique des Déchets (UVED) en 2021
- Extension et développement du réseau

Facteurs clés de réussite :

- collectivité impliquée et dynamique - Cahier des charges clair et précis/ Financement par l'opérateur accompagné des aides de l'ADEME via le fonds chaleur
- Source d'énergie locale disponible (bois et présence d'une UVED)/ Coordination des équipes services de la ville
- Niveau et expertise technique des équipes de Montargis Energies

Résultats atteints :

- 90% de chaleur issue des énergies renouvelables et de récupération, 2 250 logements et de nombreux services publics desservis
- livraison de 23 000 Mwh de chaleur en sous-station
- un tarif raccordement à l'UVED 2021, qui a limité la hausse du coût de la chaleur qui aurait été de +40 %.

Retour d'expérience

Favoriser une énergie vertueuse et abordable financièrement

L'exemple du réseau de chaleur de Montargis



Benoit DIGEON, Maire de Montargis

« Nous sommes fiers d'offrir aux habitants un réseau plus vertueux et abordable financièrement »

Notre réseau de chaleur est ancien mais il a beaucoup évolué, depuis sa création, en termes de mix énergétique. Depuis fin 2021, l'énergie issue de la chaufferie est à 90% renouvelable : issue de la biomasse (30%) et de l'Unité de valorisation énergétique des déchets (UVED) de l'incinérateur d'Amilly (60%), le reste étant constitué de gaz. L'alimentation de 90% par des ENR va nous permettre de maintenir la TVA à 5,5% dans les années à venir. Pour les usagers, les prix sont stables, hormis la fluctuation légère de la plaquette de bois, ce qui est sans commune mesure avec ce qui se passe avec le prix du gaz actuellement. Le bois utilisé pour alimenter le réseau fait fonctionner l'économie locale puisqu'il provient des forêts à moins de 80km. Ce résultat est le fruit d'un travail de long terme. Il a fallu mener des études de faisabilité en amont et rallonger la délégation de service public pour permettre le financement de nouveaux investissements par notre

délégataire. Nous avons aujourd'hui de nombreux utilisateurs : des piscines, la maison de retraites, des immeubles résidentiels, une maison associative. Nous entrons dans une nouvelle phase ambitieuse de déploiement dans l'autre secteur de la ville. A terme nous couvrirons les besoins de 5000 usagers individuels et de nombreux services publics. Nous prévoyons également de lancer un réseau de froid.

La modèle de la délégation de service public est très adapté à une ville de 15 000 habitants comme la nôtre. Nous n'avons pas assez de compétences techniques, juridiques et financières - c'est, par exemple, Dalkia qui nous a aidé à demander les subventions de l'ADEME via le fonds chaleur. C'est un choix délibéré et assumé de recourir à des entreprises spécialisées expertes dans leur domaine. Cela nous permet d'avoir le meilleur rapport-qualité prix pour notre service.



Guillaume COUPEAU, Président de Montargis Energies, Directeur des Relations Externes chez Dalkia Centre Ouest
« Le réseau est ancré territorialement : il emploie des collaborateurs locaux et fait travailler des sociétés locales pour les travaux d'extension »

Un bon développement de réseau de chaleur se fait dans le cadre d'une ambition politique forte. A Montargis, nous avons une collectivité engagée et dynamique. Pour fixer les ambitions du réseau, nous avons travaillé conjointement avec les équipes, puis nous avons fait des propositions de développement du réseau ambitieuses mais réalistes. Nous avons aujourd'hui un réseau extrêmement vertueux avec 90% d'énergies renouvelables dans le mix énergétique, et qui alimente 5 000 usagers sur une collectivité qui en compte 15 000.

Un tel projet apporte un réel bénéfice aux usagers ; le coût de chaleur, avec la biomasse puis l'incinération, est sans commune mesure avec ce qu'il aurait été avec une alimentation gaz, surtout dans le contexte de crise énergétique actuelle. La chaleur produite uniquement au gaz

serait actuellement à 250 euros TTC le MWh heure contre 94 euros TTC/Mwh actuellement (voir graphique). Par ailleurs, le réseau est ancré territorialement : il emploie des collaborateurs locaux (3 emplois, 1 apprenti) et fait travailler des sociétés locales pour les travaux d'extension. Les travaux du raccordement de l'unité d'incinération ont également permis d'inclure des clauses d'insertion sociales dans nos contrats avec nos sous-traitants. Si on devait identifier un axe de travail commun à approfondir, ce serait sûrement le volet de communication et pédagogie auprès des usagers. Ces derniers ne sont pas toujours conscients de l'opportunité que constitue un tel équipement pour un territoire.

Lire l'intégralité du témoignage sur le site : unspic.fr



3

Promouvoir le développement durable dans les contrats

Le point de vue de l'Assistant à Maitrise d'Ouvrage (AMO), par Syntec ingénierie



**Philippe Pons (BG France),
président du bureau
Infrastructures
de Syntec-Ingénierie**



**Christophe Mérienne (Egis),
président de la commission
juridique de Syntec-Ingénierie**

« L'enjeu est de définir des spécifications et des critères adaptés à secteur /segment d'achat pour éviter une politique du chiffre qui conduirait à de nombreux marchés clausés sans réel impact du point de vue environnemental et social »

Quel regard portez-vous sur l'évolution de la commande publique vers un outil plus politique au service d'ambitions sociétales et environnementales ? Que va changer la loi climat et résilience ?

La loi climat et résilience va étendre l'obligation d'adopter un SPASER à de nouveaux acheteurs publics, renforce leur publicité et leur contenu notamment en ce qu'il devra contenir des indicateurs précis.

Parmi d'autres mesures applicables à la commande publique, la loi climat et résilience prévoit également une extension, voire une généralisation, des spécifications techniques et des critères d'attribution environnementaux. L'enjeu ici sera de définir des spécifications et des critères adaptés à chaque segment d'achat pour éviter une « politique du chiffre » qui conduirait à de nombreux marchés « clausés » sans réel impact du point de vue environnemental et social. Les AMO peuvent aider les maîtres d'ouvrage à bien définir ces clauses et critères au regard de leurs objectifs en matière sociale et environnementale.

En quoi les services industriels et commerciaux (gestion de l'eau, déchets, restauration...) se prêtent-elle particulièrement à la mise en œuvre d'objectifs plus larges ?

Les contrats noués pour la gestion des services publics industriels et commerciaux ont l'avantage de pouvoir comporter des objectifs plus larges que la gestion du service public stricto sensu. Cela peut se traduire, par exemple, par des clauses de performance sur la qualité de service ou en matière environnementale ou encore par un intéressement aux économies qui pourraient être réalisées. De ce point de vue, des véhicules juridiques récents peuvent se montrer intéressants ; la concession « globale » ou « multi-objets » qui permet de confier à un même opérateur la gestion

de différents services publics qui sont généralement segmentés alors qu'ils peuvent concourir ensemble à la mise en œuvre d'une même politique publique. C'est le cas des transports par exemple, où le besoin est de plus en plus marqué par l'usage multimodal, ce qui nécessite une coordination des services publics concernés. Les SEM¹² à objet unique ou SEMOP¹³ sont également intéressante pour associer le public et le privé dans un équilibre que choisira la personne publique tout en bénéficiant des capacités et savoir-faire des entreprises privées. Il faut bien noter que plus le contrat est global et de longue durée, plus sa phase préparatoire est importante pour bien maîtriser l'opération. A noter que, le sourcing désormais consacré par le nouveau droit de la commande publique peut s'avérer très utile.

Quels outils se prêtent particulièrement à la prise en compte du développement durable dans les contrats ?

Clauses sociales et environnementales, outils pour l'innovation type variantes, procédures négociées, cahiers des charges fonctionnels... tous les outils peuvent se révéler utiles selon la situation et les objectifs. Il ne faut pas oublier dans cette liste celui des critères de choix. Les marchés globaux de performance peuvent être efficaces en ce qu'ils font dépendre une partie de la rémunération du titulaire de l'atteinte de performances fixées par le contrat. Concernant les clauses sociales, il est important d'associer les facilitateurs et ne pas hésiter non plus à se rapprocher des fédérations professionnelles pour savoir quelles sont les bonnes pratiques sectorielles. Le recours aux variantes peut, quant à lui, permettre l'émergence de solutions innovantes en matière de développement durable.

12 - Société d'Economie Mixte

13 - Société d'Economie Mixte à Opération Unique

FOCUS → Quelques outils utiles

Mais il est important bien définir les conditions d'ouverture aux variantes en définissant avec soin les exigences minimales et les modalités de présentation afin de pouvoir les analyser convenablement.

Quels conseils donneriez vous aux collectivités pour faire de leurs contrats passés avec les opérateurs des leviers pour le développement social et environnemental du territoire ?

Il faut utiliser les souplesses offertes par le nouveau Code de la commande publique, au premier rang desquelles les clauses de réexamen qui permettent des modifications des marchés publics en cours d'exécution. Cette souplesse peut permettre de conclure des avenants pour réorienter si nécessaires les marchés publics ou les concessions.

Lorsque cela ne contrevient pas aux règles de la commande publique, il est intéressant de favoriser les entreprises implantées localement. Économiquement, cela bénéficiera davantage au territoire, idem en termes d'emploi local et, dans certain cas, l'impact environnemental sera moindre si on considère les déplacements par exemple.

Il convient aussi de faciliter l'accès à la commande publique des TPE et PME. S'agissant des marchés globaux, il faut rappeler l'obligation de réserver une part minimale si le titulaire n'est pas lui-même une PME. Elle est fixée à 10% du montant prévisionnel du marché.

Rémunération à la performance : des clauses incitatives pour accélérer la transition vers des modèles plus vertueux

Rémunérer la performance suppose de sortir d'une approche contractuelle classique pour aller vers une rémunération du titulaire du contrat davantage liée à l'atteinte d'objectifs de performance dans

le service public. La rémunération de la performance, via des clauses incitatives, est un levier important pour stimuler les opérateurs sur des enjeux qualitatifs et quantitatifs du contrat. Elle constitue également un outil pour orienter les modèles économiques vers des logiques plus vertueuses qu'impliquent les nouveaux enjeux de la préservation des ressources et l'économie circulaire (exemples : clauses incitatives de réduction des consommations énergétiques et de réduction des déchets).

Le sourcing : pour préciser le besoin et identifier les solutions existantes

Les textes récents relatifs aux contrats de la commande publique ont officialisé la pratique du sourcing (ou *sourcing*) en autorisant l'acheteur public à « effectuer des consultations ou réaliser des études de marché, solliciter des avis ou informer les opérateurs économiques de son projet et de ses exigences » pour préparer la rédaction d'un marché public. Le sourcing permet :

d'identifier en amont de la procédure les solutions et fournisseurs susceptibles de répondre à un besoin ; de vérifier que les exigences formulées (qualités, coûts, délais, performance, etc.) correspondent aux capacités et contraintes du secteur économique. Cet outil permet à la collectivité organisatrice de formuler des objectifs réalistes, de challenger les offres qui lui sont remises et de disposer d'idées pour imaginer de nouvelles pistes de création de valeur, notamment dans le domaine du développement durable.

Les indicateurs de performance : pour traduire les objectifs, mesurer, évaluer le service

La définition des objectifs du service public relève d'une décision politique prise par les élus, qui doivent arbitrer entre les besoins de l'utilisateur, les capacités budgétaires, les enjeux de développement durable. Ces ambitions ont vocation à être traduites par la suite sous la forme d'indicateurs de performance qui permettront de mesurer les progrès. Les objectifs les plus courants peuvent être recensés, de façon non exhaustive, dans la liste suivante : des objectifs de qualité : qualité du service rendu à l'utilisateur, qualité du service rendu à la collectivité ; des objectifs de sécurité : concernant une infrastructure, un équipement, un service ; des objectifs d'efficacité sociale, économique, environnementale : inclusion sociale, RSE (Responsabilité sociale des entreprises), contrats aidés, emploi, formation des salariés, durabilité financière du service, valorisation du patrimoine et du domaine public, réduction de la consommation des énergies, des guides, des consommations d'eau, etc.

Les variantes, pour faire appel à l'innovation et la créativité

La variante est une modification laissée à l'initiative des soumissionnaires à un contrat public pour apporter une amélioration technique et/ou financière à l'offre de base. En cela, elle est une alternative au besoin défini par l'autorité organisatrice et peut permettre d'apporter de vraies innovations au service, que ce soit dans les domaines technique, environnemental, social, etc. Néanmoins, la variante est un outil à manier avec discernement, dans la mesure où il n'offre pas la même sécurité, voire la même objectivité dans l'évaluation des offres que lorsque la solution est encadrée à l'avance.



EN BREF

Présentation du service concerné et enjeux / ambitions

Un seul marché pour toutes les prestations liées à la collecte des déchets et à l'exploitation de déchetteries et d'une recyclerie/ Volonté d'associer le prestataire à la démarche Zéro déchet zéro gaspillage engagée sur le territoire / Objectif de réduction des déchets d'au moins 10%

Solutions déployées : dialogue compétitif pour co-construire les solutions / rémunération de l'opérateur à la performance en fonction de l'atteinte des objectifs de réduction/Travail en coopération avec les acteurs locaux de l'ESS/ Communication incitative de proximité pour inciter au changement de comportement / Actions ciblées par typologie d'habitat pour trier les biodéchets

Facteurs clés de réussite : connaissance précise du potentiel de réduction des déchets (étude préalable)/ Mobilisation de ressources en interne sur le long-terme/ Mise à disposition par l'ADEME d'un AMO qualifié.

Résultats atteints : Des résultats encourageants sur la première année, au-delà des objectifs fixés.

Retour d'expérience

Gérer les déchets tout en créant un modèle d'économie responsable : l'exemple du Grand Montauban



Jean-Michel KOUA, responsable de contrats, Suez

« C'est une révolution dans la manière de penser le service de collecte des déchets. L'opérateur est évalué sur la baisse des tonnages »



Mathilde ENSERGUEIX, Directrice du Pôle Déchets-Propreté du Grand Montauban

« Nous avons une idée précise du potentiel de réduction des déchets dans notre collectivité. Le dialogue compétitif a permis de fixer les ambitions tout en laissant aux candidats la possibilité de faire une offre sur mesure ».

Le Grand Montauban et SUEZ ont été les premiers en France à signer un Contrat de Performance Déchets Ménagers et Assimilés (CPDMA). Comment est né le projet et quels en sont les grands axes ?

Mathilde Ensergueix : Notre territoire est très engagé sur la transition écologique, aux côtés de l'ADEME : plan climat labellisé « Cit 'ergie », « territoire zéro déchet zéro gaspillage ». Le point de départ du projet a été la création d'une nouvelle déchetterie, dont nous avons voulu articuler l'exploitation avec celle de la recyclerie. Cette réflexion a concordé avec l'appel à manifestation d'intérêt de l'ADEME sur le sujet.

Jean-Michel Koua : Le Grand Montauban s'est donc fixé des objectifs ambitieux pour réduire la quantité de déchets collectés sur son territoire. Quatre grands

flux ont ainsi été identifiés, avec des objectifs de réduction précis pour chacun sur la durée du marché (2022-2028). Ce sont les tonnages de 2018 qui servent de référence : ordures ménagères (-12%), tri sélectif (-2%), déchets verts (-15%), encombrants (-35%). Ce contrat est une révolution dans la manière de penser le service de collecte des déchets. L'opérateur est évalué sur la baisse des tonnages. Pour cela, le marché prévoit également une mission de prévention-communication auprès des usagers.

Comment se prépare un projet comme celui-ci ? En quoi la procédure de dialogue compétitif est-elle vertueuse pour un projet comme celui-ci ?

Mathilde Ensergueix : Nous avons mené une réflexion longtemps en amont. Notre atout résidait dans un état des lieux complet de notre service

déchets, réalisé dans le cadre du dispositif « zéro déchet zéro gaspillage ». Nous avons une idée précise du potentiel de réduction des déchets dans notre collectivité. Le dialogue compétitif a permis de fixer les ambitions en laissant aux candidats la possibilité de faire une offre sur mesure. Ce qui nous a intéressé dans l'offre de Suez, c'est la multitude de services proposés pour accompagner les usagers vers la réduction des déchets, et l'offre sectorisée par profil d'habitat.

Jean-Michel Koua : Le dialogue compétitif permet d'affiner le projet pour que la collectivité puisse obtenir le meilleur service au meilleur rapport qualité-prix. Cette procédure permet de co-construire une véritable solution sur-mesure et offre à l'opérateur la possibilité de proposer le meilleur de son savoir-faire et de ses innovations.



En quoi est-ce un contrat de performance et en quoi y a-t-il une rupture avec le modèle classique de gestion des déchets en France ?

Jean-Michel Koua : Ce modèle bouleverse nos business models, notre rémunération provient désormais de la performance. Si on atteint nos objectifs, nous percevons un bonus qui peut aller jusqu'à 10% de la rémunération annuelle. Le contrat mise sur la prévention via la communication aux usagers. Nous avons créé un site internet pédagogique. Grâce à un système de badges sur les bacs, nous faisons de la prévention ciblée par quartier.

En quoi ce projet permet-il de travailler avec les acteurs du territoire ?

Mathilde Ensergueix : Nous avons ainsi listé les acteurs de l'ESS présents sur le territoire et diffusé cette liste aux candidats, afin qu'ils les sollicitent pour les intégrer dans leur offre. Un des critères de jugement portait sur le nombre d'emplois créés dans l'ESS.

Jean-Michel Koua : Nous travaillons avec beaucoup d'acteurs sur le territoire : nous avons 44 salariés Suez et 45 salariés en insertion sur ce marché. Nous soustraisons la collecte des encombrants et dépôts sauvages à une Régie de quartier « Montauban

services ». Nous travaillons aussi dans les déchèteries avec Emmaüs et l'association IDDEES, une structure d'utilité sociale. Avec l'ESAT Opteo, nous faisons du livraison de composteur à domicile, avec un volet formation de l'utilisateur.

Les résultats à N+1 sont-ils à la hauteur des attentes ? quels conseils donneriez-vous à une collectivité qui souhaiterait se lancer dans la démarche ?

Jean-Michel Koua : 11 mois après le début du contrat, les actions déployées ont d'ores et déjà porté leurs fruits. Nous avons atteint les objectifs de réductions prévues pour la première année.

Mathilde Ensergueix : Les premiers résultats sont très encourageants. Il va falloir maintenir l'effort dans la durée. Mes conseils pour se lancer dans un projet de cette envergure : se préparer à l'avance, faire du sourcing, avoir un bon état des lieux de son service, et être patient. Ce type de démarche prend beaucoup de temps et mobilise beaucoup de ressources en interne.

Lire l'intégralité du témoignage sur le site : unspic.fr

Commande publique durable

Le point de vue de l'Association des Acheteurs Publics¹⁴



Alain Bénard,
Président de l'Association
des Acheteurs Publics

« Toutes les nouvelles idées autour du social et de l'environnement dans les contrats publics ne peuvent émerger qu'à condition d'avoir un portage politique fort par des élus qui connaissent finement leur territoire, ses besoins, ses acteurs. C'est leur rôle d'entraîner leurs services techniques ».

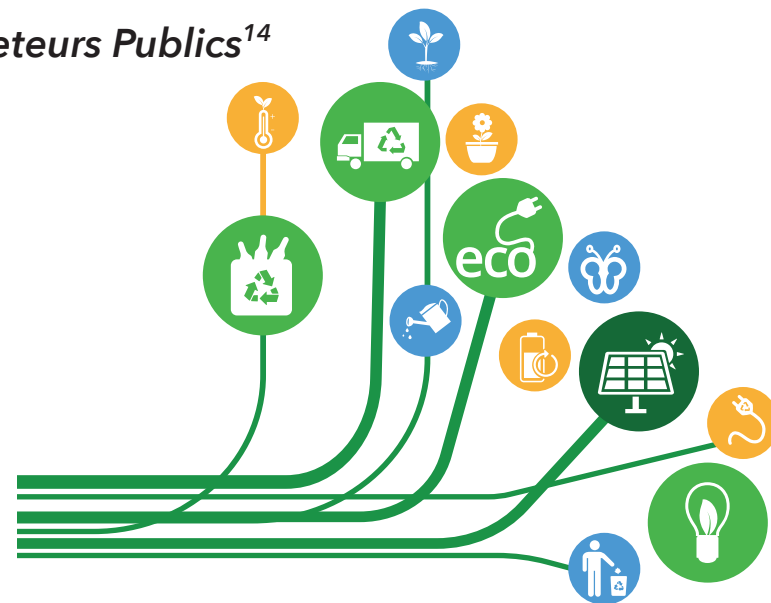
Quel regard portez-vous sur l'évolution de la commande publique vers plus de développement durable ces dernières années ?

L'évolution vers une meilleure prise en compte des enjeux sociétaux a débuté vers les années 2000 avec l'arrivée des premières clauses sociales. Vers 2010, ces clauses se sont largement développées dans les marchés publics et concessions passés par les communautés de communes et d'agglomérations. On a vu se multiplier les Plans locaux pour l'insertion et l'emploi (PLIE) avec des référents et facilitateurs de la clause sociale. Après cette phase de professionnalisation, il y a eu une stagnation ensuite jusqu'à la crise sanitaire et les élections locales de 2020 qui ont relancé la dynamique.

Les clauses environnementales ont-elles aussi connu un essor ces dernières années, dont le point d'orgue est la loi Climat et résilience, ainsi que les lois sectorielles comme la loi EGalim ou la loi Agec. La notion d'achat à émission neutre ou à empreinte carbone faible s'est fait jour pour tenter de favoriser l'achat local tout en respectant les règles européennes. De nouvelles idées ont émergé, par exemple autour de l'économie sociale et solidaire, la gestion de ressourceries, les biens de réemploi, etc. Toutes ces nouvelles idées autour du social et de l'environnement dans les contrats publics ne peuvent émerger qu'à condition d'avoir un portage politique fort par des élus qui connaissent finement leur territoire, ses besoins, ses acteurs. C'est leur rôle d'entraîner leurs services techniques.

Au-delà de la loi Climat et résilience, on observe aussi des évolutions sectorielles, qu'en pensez-vous? (EGalim, AGEc..)

Certaines collectivités ont tendance à s'inquiéter quant à la mise en œuvre de ces objectifs ambitieux. Or, certaines pratiques sont déjà bien ancrées et il suffit de les valoriser. Par exemple, beaucoup de communes ont déjà recours à des produits bio ou de qualité pour leur cantine. Beaucoup utilisent déjà du papier recyclé également. Notre association promeut des bonnes pratiques pour aider les collectivités à s'y retrouver. On peut citer la mise en place de bordereaux de prix pour les marchés



publics avec une colonne pour que le candidat précise si les produits déjà utilisés répondent aux exigences de la loi EGalim.

Qu'est ce qui freine encore les collectivités locales pour aller vers plus de commande publique responsable ? Quels conseils donneriez-vous aux collectivités pour améliorer leurs pratiques ?

Le manque de formation, la méconnaissance du sujet par les élus et les services peut être un réel frein. Nous recommandons d'essayer de se former sur le sujet, mais aussi de regarder ce qui se passe dans d'autres collectivités pour avoir des idées ou s'assurer de la faisabilité juridique d'un projet. Le risque de contentieux existe toujours, mais en s'entourant avec des spécialistes comme des assistantes à maîtrise d'ouvrage, ou des facilitateurs pour les clauses sociales, on limite largement ce risque. Il faut, aussi, ne pas hésiter à consulter le tissu économique local via des démarches de sourçage. Enfin, on ne pense pas assez à se tourner vers les services de l'Etat (services préfectoraux, services du Trésor Public...) qui peuvent apporter des conseils précieux.

14 - L'Association des Acheteurs Publics promeut depuis 1992 le métier d'acheteur public et les bonnes pratiques des acteurs publics et privés impliqués dans les enjeux de la commande publique.

FOCUS → Services d'eau et d'assainissement : en route vers la transition écologique

Quel changement observez-vous dans la prise en compte dans la commande publique des enjeux liés à la transition écologique, au développement économique et à l'inclusion sociale ?

Les attentes de nos clients publics sur ces sujets sont de plus en plus importantes, notamment dans le domaine de la transition écologique. La sécheresse dans de nombreuses régions de France, la crise du Covid-19, les incendies estivaux ou la crainte de manquer de matières premières ou d'énergie suite à la guerre en Ukraine sont autant de sujets qui ont accéléré la prise de conscience. Sans surprise, ces sujets sont également montés en puissance au sein des collectivités territoriales.

Comment se traduit cette prise de conscience dans les appels d'offre eau/assainissement ?

Traditionnellement, les cahiers des charges dans les appels d'offres portaient sur l'exploitation des services des eaux, avec à la fin un paragraphe qui demandait aux opérateurs de faire des propositions en matière de RSE. Cette façon d'adresser la question est aujourd'hui un peu dépassée. De plus en plus, les collectivités publiques placent au cœur de la description des prestations des indicateurs de performance qui vont dans le sens de la responsabilité sociale et environnementale. Par exemple, nous devons gérer le service avec un engagement sur l'amélioration du rendement de réseau ; nous devons exploiter une station d'épuration en optimisant la consommation d'énergie ; nous devons assurer la relation usager pour la facturation et le recouvrement mais aussi faire de la pédagogie sur les économies d'eau. Ces sujets qui étaient parfois annexes sont au cœur de la prestation, et font l'objet d'indicateurs de performance précis.

Cette tendance s'accélère, avec néanmoins une certaine hétérogénéité selon les collectivités. Celles qui sont en avance sur ces sujets n'hésitent pas à pousser très loin les curseurs des engagements avec des indicateurs ambitieux. Elles laissent souvent les entreprises proposer des innovations et se lancent dans des démarches de sourcing pour affiner leurs cahiers des charges. Il arrive aussi parfois qu'on observe un décalage entre les ambitions affichées et la réalité, avec des critères de notation peu adaptés et un critère prix qui reprend le dessus sur les autres dimensions.

Quels types d'innovations les opérateurs sont-ils en mesure de proposer ?

Pour proposer les meilleures innovations, il faut que la collectivité ait un vrai projet, une stratégie bien définie, et une volonté de se projeter dans les enjeux d'avenir du territoire. Les collectivités qui portent une vision ambitieuse et s'investissent sur ces sujets nouveaux font le pari qu'elles seront gagnantes sur le long terme. Et elles ont raison d'anticiper sur un sujet aussi vital que l'eau.

Nous pouvons alors apporter des solutions adaptées. Il s'agit par exemple d'innovations techniques, comme la réutilisation des eaux usées ou encore l'utilisation de capteurs pour détecter les fuites, la récupération de la chaleur des réseaux d'assainissement pour chauffer une piscine. Mais il ne faut pas oublier les innovations économiques, qui doivent permettre d'évoluer vers des modèles plus vertueux en matière de protection de la ressource. Par exemple, la facturation de l'eau au m3 ne tient pas compte des enjeux de sobriété, il faut repenser le modèle. Nous accompagnons les collectivités sur tous ces sujets. Nous sommes dans une logique transformative, notre ambition est bien d'accompagner nos clients dans la transformation écologique.

Comment travaillez-vous avec l'écosystème local ?

Dans ce domaine, notre entreprise est pro-active. Quand on opère des services d'eau et d'assainissement, on couvre un spectre de métiers assez large, des activités sur le réseau à la relation client. Tous ces emplois sont des emplois locaux. Par ailleurs, nous cherchons systématiquement à travailler avec l'écosystème local, que ce soit pour trouver des partenaires ou des fournisseurs. Nous nouons souvent des partenariats avec des start-ups locales, car un certain nombre d'innovations faites récemment trouvent leur application dans le secteur de l'eau, par exemple dans le domaine des biotechnologies, des capteurs ou de l'intelligence artificielle.

Pour tester ces innovations et ces nouveaux modèles, les villes de taille moyenne présentent une véritable agilité ; elles ont véritablement la capacité d'expérimenter, d'être avant-gardiste et faire progresser les sujets.

« Des sujets qui étaient annexes sont désormais au cœur du cahier des charges et de la prestation attendue, et font l'objet d'indicateurs de performance précis ».



Yannick RATTE, Directeur général adjoint, Veolia Eau France

Retour d'expérience

Faire du réseau de transport un levier de décarbonation et d'inclusion : la Star à Roanne

EN BREF

Présentation du service concerné et ambitions : objectif d'augmentation de la fréquentation du réseau de 5% / Verdissement du réseau (Objectif : 100% électrique d'ici 2026) / Contribution aux politiques territoriales : insertion sociale, transition écologique, attractivité

Solutions déployées : Amélioration de la desserte et du transport sur réservation / Renouvellement total de la flotte de bus/ 5% du volume horaire réalisé par des personnes en insertion

Facteurs clés de réussite : Investissements importants pour la transition de la flotte et du dépôt vers l'électrification/ Travail avec une association locale pour l'insertion

Résultats atteints : 11% du volume horaire réalisé par des personnes en insertion/ Un réseau ancré dans le territoire et un délégataire impliqué sur l'actualité du territoire (ex : Tour de France)



Yves Nicolin, Maire de Roanne, Président de Roannais Agglomération

« Organiser un service de transport n'est pas simple, c'est un atout de pouvoir s'appuyer sur un opérateur qui a de l'expérience par exemple en matière de cadencement ou de décarbonation ».

Quelles sont les ambitions de la nouvelle délégation de service public, débutée en 2021, pour l'exploitation du réseau Star de l'agglomération roannaise ?

Nous avons souhaité améliorer le réseau en fiabilisant les temps de parcours, ce qui nous semblait une condition nécessaire pour fidéliser les usagers et en attirer de nouveaux. En 2022, nous avons décomptés 2,3 millions de voyages, ce qui reste encore 16% en deçà de la période d'avant Covid, même si nous progressons. Nous avons également amélioré la desserte des zones d'activités ainsi que le service de transport sur réservation.

Un enjeu fort du nouveau contrat réside dans la décarbonation du réseau. Nous prévoyons un réseau 100% électrique d'ici 2026. Cette ambition s'inscrit dans une stratégie territoriale très pro-active dans la transition écologique et le développement des énergies renouvelables. Par exemple, nous sommes une des rares collectivités à avoir une SEM pour la production d'énergies renouvelables. La décarbonation des transports est le deuxième poste d'investissement du mandat.

Y-a-il des ambitions en matière sociale ?

Le contrat est également très ambitieux en la matière. Nous avons prévu 5% minimum du volume horaire annuel du contrat en heures d'insertion. Or, nous sommes aujourd'hui à 11% des heures effectuées par des personnes en insertion (demandeurs d'emploi, jeunes...) sur l'année 2021. Cette mission d'insertion incombe à notre délégataire, qui travaille avec une



association locale, Aid'Auto 42, sur le sujet. Nous avons également mis en place un accompagnement des personnes vers les nouvelles compétences liées à la transition écologique du réseau.

Que vous apporte le recours à un opérateur et comment travaillez vous avec lui pour améliorer l'impact du contrat sur le développement local ?

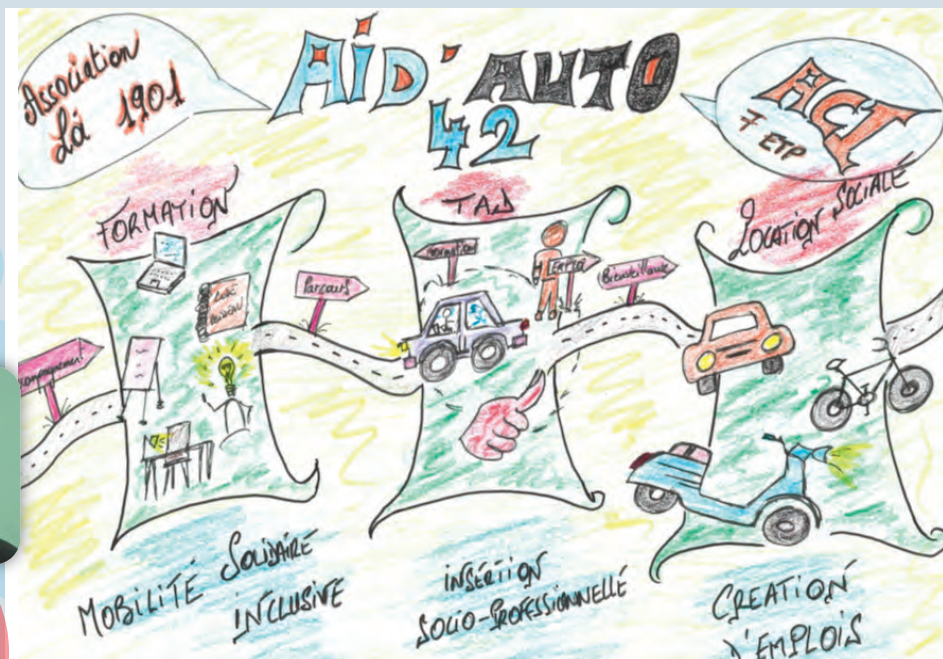
Notre opérateur est très impliqué dans la vie locale. La fondation Transdev soutient les projets associatifs locaux, par exemple le vélo club roannais. Ce soutien s'est transformé en partenariat concret dans le cadre d'un service de location au mois de vélos à assistance électrique : c'est le vélo club qui entretient et met à disposition les vélos que la Star met à disposition des roannais. La Star est également partenaire de la collectivité pour l'accueil du Tour de France en cet été 2023.

On a un très bon dialogue avec notre opérateur, nous faisons des réunions régulières. Le dialogue social est très bon au sein du réseau ; nous sommes, avec Transdev, très à l'écoute des préoccupations des salariés. Par exemple, pour réduire les incivilités dans les transports, nous allons, à leur demande, installer des caméras dans les futurs bus électriques. Nous avons la chance d'avoir dans notre pays des grands groupes de transport qui se mettent au niveau des collectivités qu'elles servent, des petits comme des grands réseaux. Organiser un service de transport n'est pas simple, c'est un atout de pouvoir s'appuyer sur un opérateur qui a de l'expérience par exemple en matière de cadencement ou de décarbonation.

Retour d'expérience à Roanne (suite)



Claude Cannariato,
président
d'Aid Auto 42



« L'association Aid'Auto 42 a été créée en 2003 avec un double objet social : proposer des solutions de mobilité aux personnes en difficulté, notamment celles inscrites dans un processus de maintien ou de retour à l'activité professionnelle, et proposer des contrats d'insertion à des chauffeurs. Grâce à ses prestations de transport accompagné à la demande, ou à la location solidaire de voitures, Aid Auto favorise ainsi la mobilité pour l'emploi.

L'association travaille avec la Star (réseau roannais exploité par Transdev) depuis 2010/2011 mais le partenariat a pris une dimension plus importante depuis la signature de la nouvelle délégation de service public en 2021. Depuis cette date, Aid Auto 42 est un sous-traitant officiel du contrat qui lie

Transdev à l'agglomération roannaise. Notre entreprise d'insertion par l'économie est le partenaire officiel de l'opérateur pour les questions d'insertion. L'engagement pris est de 5% du volume horaire réalisé par des personnes en insertion, mais nous sommes bien au-dessus. Au total, l'action avec la Star, c'est 7 personnes à temps plein sur l'année. Nous avons déjà de belles réussites à notre actif. Certaines personnes

passées par ce dispositif ont même été embauchées par la Star en CDI, après avoir passé le permis pour transport collectif. Cela démontre que le modèle de partenariat avec une structure de l'ESS spécialisée dans l'insertion est particulièrement efficace ».

« Le modèle de partenariat avec une structure de l'ESS spécialisée dans l'insertion est particulièrement efficace »



Richard Gauthier, Directeur de Transdev Roanne

« Nous avons confié au Vélo Club Roannais la responsabilité de remettre les vélos électriques aux usagers ainsi que d'assurer la maintenance du parc de 200 vélos. Cette décision a permis de créer un emploi de mécanicien et de bénéficier des compétences d'un professionnel du vélo au sein du club ».

Au sein de la fondation TRANSDEV, nous nous engageons à soutenir des causes qui nous tiennent à cœur, notamment la mobilité responsable. Dans cet esprit, nous avons choisi de soutenir le vélo club Roannais, qui promeut l'utilisation du vélo comme solution de mobilité dans l'agglomération. Nous avons ainsi contribué à l'acquisition d'un camion atelier pour la formation, et nous avons confié au Vélo Club Roannais la responsabilité de remettre les vélos électriques aux usagers ainsi que d'assurer la maintenance du parc de 200 vélos.

L'électrification du réseau de bus est un objectif ambitieux qui vise à réduire de manière significative les émissions de CO2 d'ici à 2030 (avec une division par 12 des rejets prévus). Cette transformation mobilise toutes les équipes de l'entreprise, qui doivent s'adapter en matière de communication, de marketing et de relation clientèle. Les agents doivent également acquérir de nouvelles compétences et modifier leurs pratiques pour relever ce défi. Cette initiative renforce également l'attractivité des métiers en tension tels que celui de conducteur.

Au-delà de la qualité du matériel, nous avons travaillé en collaboration avec les élus du personnel par le biais de la CSSCT pour aménager le poste de conduite et améliorer le confort des conducteurs. Les riverains bénéficieront également de moins de nuisances sonores et de pollution, tandis que les passagers pourront profiter d'un voyage plus confortable et silencieux.

4 Pour une performance durable dans les SPICs : 10 principes clés

- 1 → **Aligner les objectifs attendus des SPICs sur les ambitions politiques du territoire** : un bon projet doit être porté par une vision politique forte et s'inscrire dans le projet de territoire.
- 2 → **Préparer son projet en amont** : faire du benchmark auprès d'autres collectivités publiques, recourir au sourcing auprès des opérateurs économiques.
- 3 → **Recourir à des procédures négociées** comme le dialogue compétitif pour les projets complexes, pour co-construire le cahier des charges avec les opérateurs.
- 4 → **Prendre en compte les externalités sociales, environnementales et sociétales dans les critères de sélection des offres** : le prix ne peut plus être le critère unique !
- 5 → **Contractualiser des objectifs de performance pertinents**, en lien avec les objectifs globaux du service et tenant compte des enjeux sociaux/environnementaux.
- 6 → **Se faire accompagner par des facilitateurs de la clause sociale** sur le volet social/insertion.
- 7 → **Utiliser des outils pour stimuler la créativité et l'innovation** des opérateurs en matière de développement durable (ex : variantes).
- 8 → **Former toutes les parties prenantes des collectivités publiques (juristes, élus..)** pour monter en compétence sur ces sujets et faire le choix d'un Assistant à maîtrise d'ouvrage (AMO) qualifié le cas échéant.
- 9 → **Favoriser la transition vers des modèles économiques plus vertueux**, qui rémunèrent, par exemple, les performances plutôt que les volumes.
- 10 → **Considérer les coûts comme un investissement** : maximiser les apports des SPICs en termes de valeurs sociales et territoriales suppose de raisonner au-delà de la recherche d'une prestation normalisée apportée au plus bas prix. Mais c'est un investissement clé pour la transition écologique du territoire !





L'UNSPIC fédère les acteurs privés de la délégation de service et agit pour bâtir un avenir économique pérenne

L' Union Nationale des Services Publics Industriels et Commerciaux (UNSPIC) rassemble les opérateurs privés de la gestion déléguée de services publics industriels et commerciaux tous secteurs d'activités confondus : réseaux de chaleur, dépollution et traitement des déchets, métiers de l'eau, restauration collective, infrastructures de transports et aéroports, autoroutes et ouvrages routiers, équipements de loisirs, transport public de voyageurs.

LES MISSIONS DE L'UNSPIC



VALORISER
les atouts de la
gestion délégué



ENCOURAGER
un cadre juridique
sécurisé au bénéfice
des partenaires



CONTRIBUER
au respect de la
transparence, des
relations contre la
collectivité,
l'opérateur privé
l'utilisateur



PROMOUVOIR
la délégation de
service public en
Europe et dans le
monde



DES ÉLUS ENGAGÉS POUR L'AVENIR

Villes de France est une association pluraliste d'élus qui rassemble les villes de 10 000 à 100 000 habitants et leurs agglomérations du territoire national, ensemble qui est le cadre de vie de près de la moitié de la population française (30 millions d'habitants).

Gil Avérous, Maire de Châteauroux, Président de la CA de Châteauroux Métropole depuis 2014, a été élu Président de Villes de France mercredi 14 septembre 2022 et **Jean-François Debat**, Maire de Bourg-en-Bresse, Président de la CA du Bassin de Bourg-en-Bresse, en est le Président délégué.

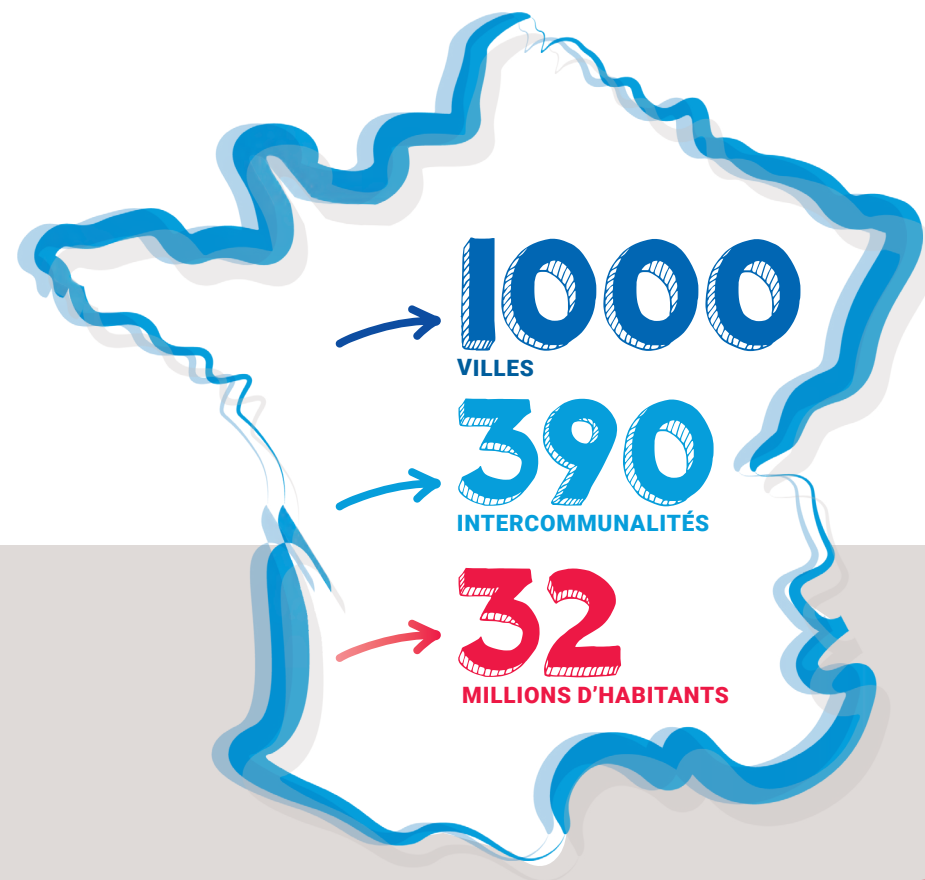
Une conviction : l'importance des villes dans la France de demain

Sur le socle de son expérience, Villes de France affirme une volonté renouvelée pour les villes et intercommunalités de taille infra-métropolitaine dans le paysage territorial et institutionnel français.

La mission de Villes de France : représenter et défendre ces bassins de vie qui assurent la solidité du maillage régional, entre les métropoles et les territoires ruraux avec lesquels ils dialoguent et coopèrent.

Notre association a pour vocation de valoriser les enjeux spécifiques et les attentes de ces territoires urbains, de renforcer leur contribution au développement économique, social et culturel, essentielle à l'équilibre national, et de promouvoir leur image.

À l'occasion des grands débats d'aménagement du territoire, Villes de France se donne pour ambition de contribuer à l'émergence d'un nouvel équilibre territorial.



DE L'EMPLOI
INDUSTRIEL



DE LA POPULATION
ÉTUDIANTE
NATIONALE



DES VILLES MOYENNES
SIÈGES DE PRÉFECTURE /
SOUS-PRÉFECTURE



VILLES BÉNÉFICIAIRES DU
PROGRAMME NATIONAL
« ACTION CŒUR DE
VILLE » DÉDIÉ À LA
REDYNAMISATION DES
CENTRES-VILLES



28 rue de la Pépinière
75008 Paris
Tél : 01 53 42 17 42

courriel :
unspic@unspic.fr

@UNSPIC1
UNSPIC
unspic.fr



94 rue de Sèvres
75007 Paris - France
Tél. : +33 1 45 44 99 61

courriel :
contact@villesdefrance.fr

@villes2fr
association_villes_de_france
@vdf.villesdefrance
villes-de-france
www.villesdefrance.fr

