

PILOTAGE DES DSP À LA VILLE ET À L'EUROMÉTROPOLE DE STRASBOURG



UN PROJET COLLECTIF
DES ÉLÈVES INGÉNIEURS EN CHEF TERRITORIAUX
DE LA PROMOTION JULES VERNE



Christine
DUCHÉNOIS

Marie-Pierre
FIEVET

Christophe
PAINEAU

Corinne
SCHERPEREEL

Hayette
SKORNIK



LA MISSION

AMÉLIORER LE PILOTAGE DES DSP

DIAGNOSTIC DES PROCESSUS, MÉTHODES ET OUTILS EXISTANTS

Le contexte local et national pousse les collectivités à externaliser la mise en œuvre de certaines politiques publiques. Ainsi, la Ville et l'Eurométropole de Strasbourg pilotent 112 Délégations de service public (DSP) avec deux modes de gestion : la concession et l'affermage.

L'organisation des services pour le pilotage

Le pilotage des DSP est assuré par des directions techniques de la collectivité selon une organisation qui leur est propre. Certaines choisissent de confier ce pilotage à des directions supports, comme le service partenariats (contrôle de gestion externe) qui joue un rôle central en phase de lancement et de renouvellement des contrats.

Les forces et faiblesses de l'organisation existante

La Ville et l'Eurométropole peuvent s'appuyer sur une grande expérience de leurs services dans la gestion des DSP, sur l'expertise de personnes clé et sur l'existence (non généralisée) de documents ou d'outils de pilotage.

Cependant, la Ville et l'Eurométropole montrent encore certaines faiblesses dans le pilotage des DSP : le manque de formalisation des processus, de gestion en mode projet, de définition des rôles et de moyens humains, mais aussi l'hétérogénéité des pratiques qui entraîne un manque de suivi des délégataires, (notamment sur les clauses relatives à la gestion patrimoniale).

Pour le pilotage et la gouvernance des DSP, les failles résident dans l'arbitrage, le partage des données et des informations, et l'absence de reporting.

L'analyse contractuelle

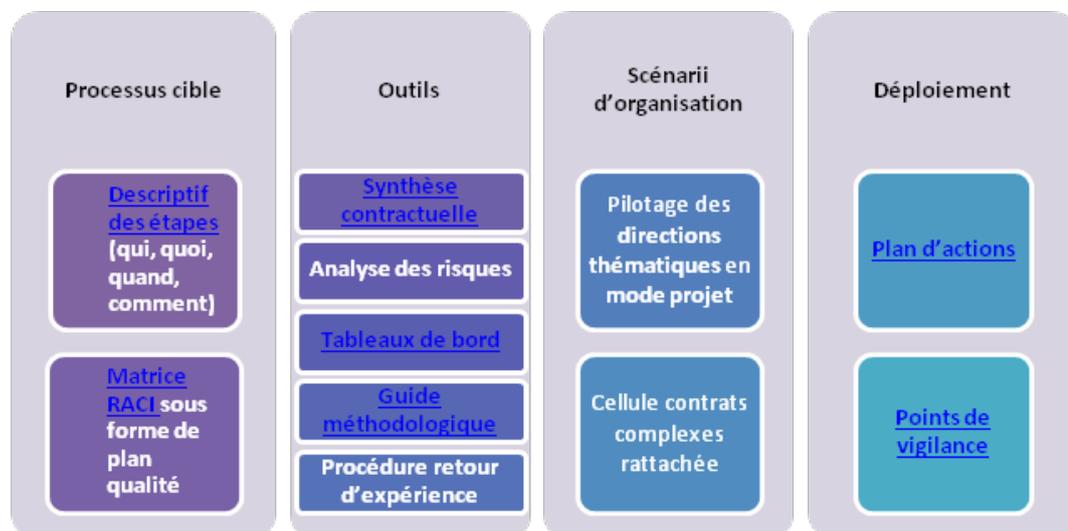
Si les DSP de la Ville et de l'Eurométropole présentent des aspects communs (notamment sur certaines clauses contractuelles), en revanche, la nature des services, la structure du délégataire, ou encore l'âge des contrats sont très hétérogènes.

La rédaction-même des contrats de DSP diffère, notamment dans leurs clauses de gestion patrimoniale, et la répartition des rôles entre le délégant et le délégataire y reste floue.

Cette étude permet de constater que les acteurs (internes et externes) impliqués dans le pilotage des DSP sont nombreux et qu'ils entretiennent des liens complexes. Les pratiques sont hétérogènes, et les processus de pilotage ne sont pas formalisés. Il apparaît pertinent de chercher à harmoniser le pilotage des contrats mais également d'adapter les clauses des contrats aux niveaux de service définis par les Directions.

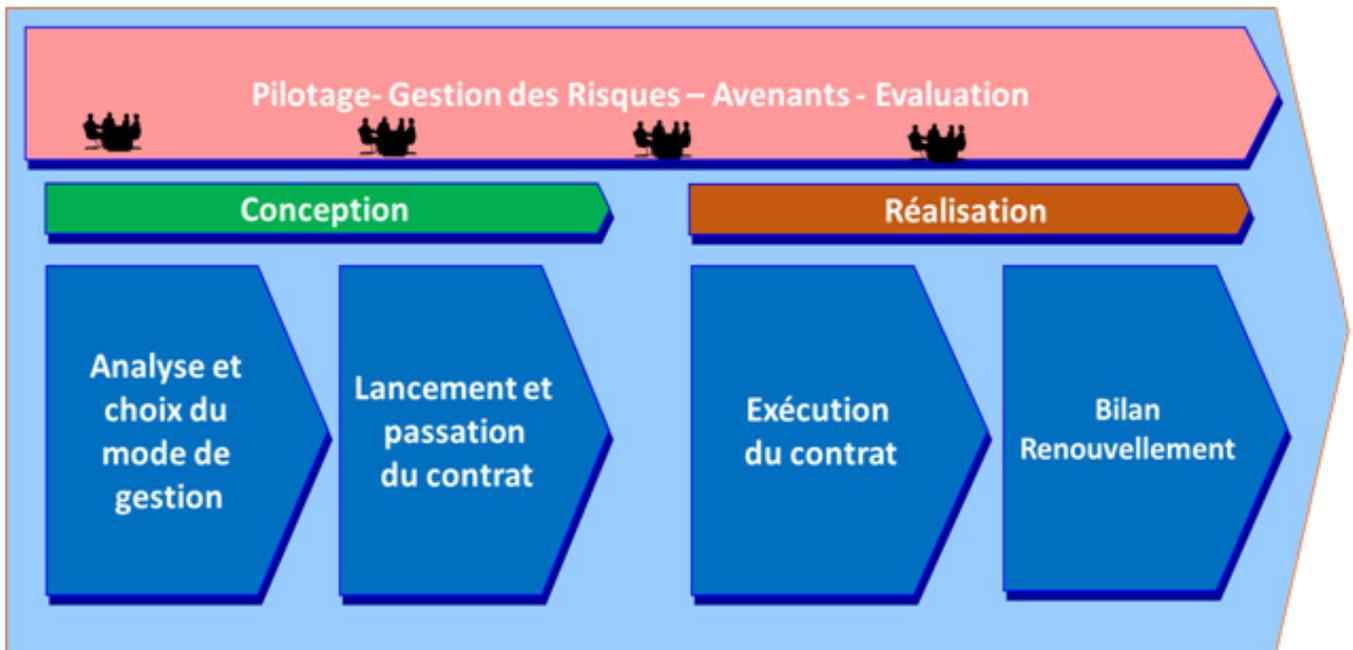
PROPOSITIONS POUR OPTIMISER LE PILOTAGE DES DSP

Une enquête a été menée auprès de plusieurs collectivités : Bordeaux Métropole, Métropole européenne de Lille, Nantes Métropole et la Ville d'Auxerre. C'est de leur expérience qu'émanent les propositions.



Lég. Plan qualité pour optimiser le pilotage des DSP

LA MISSION



Lég. Processus cible formalisé en 4 phases.

Chacune de ces phases est déclinée en étapes et en tâches faisant apparaître les rôles et responsabilités de chaque acteur.

Les conditions de réussite d'une telle organisation sont de :

- Apprécier les modalités financières au plus juste en comprenant mieux les modèles économiques des délégataires, pour un prix du service public au plus près des coûts engagés.
- Adapter la durée du contrat pour permettre les négociations (avenants et renouvellement) dans les meilleures conditions.
- Mettre en place un intéressement du délégataire pertinent qui encourage à la fois la rentabilité financière, la qualité du service et une gestion patrimoniale performante,
- Prévoir des pénalités pertinentes et applicables.
- Donner accès à des données complètes.
- Évaluer la satisfaction des usagers.
- Répartir précisément les responsabilités du délégant et celles du délégataire, mais aussi les responsabilités des différents services de la collectivité en interne.

Un plan d'actions découle de ces propositions d'optimisation du pilotage des DSP autour d'axes structurants :

- Un pilotage en mode projet et transversal,
- Un accompagnement des ressources,
- Une gestion patrimoniale renforcée,
- Des risques anticipés,
- L'usager au cœur des politiques publiques.

LE TÉMOIGNAGE

VINCENT COGNÉE, DIRECTEUR ADJOINT DE LA CONSTRUCTION ET DU PATRIMOINE BATI

Accueillir des élèves ingénieurs en chef offre une capacité de travail importante permettant recensement, analyse, synthèse et propositions. Ils apportent un regard neuf sur des situations souvent héritées du passé, interrogent des organisations semblant a priori immuables.

La diversité des profils et des expériences des élèves, leur vision technique et stratégique, sont

une richesse qui ne peut qu'aider les collectivités dans leurs réflexions.

La création d'une formation plus complète offre un apport technique, une culture opérationnelle et managériale commune très enrichissante. Au-delà, la création d'un réseau d'ingénieurs en chef est un puissant levier de partage au niveau national.

« UN REGARD NEUF SUR DES SITUATIONS
ISSUES DU PASSÉ. »

POUR TRANSFÉRER L'EXPÉRIENCE

La méthode « pilotage des DSP » est transférable et modulable quels que soient le niveau et la taille de la collectivité. En effet, les outils, les processus, les tableaux de bords, les points de vigilance ainsi que les critères de succès sont communs à l'ensemble des concessions.

Une boîte à outils détaillée et complète comprenant des documents sources a été établie pour décliner le processus de gestion d'une DSP dans tout service. Elle comprend :

- **Une synthèse contractuelle**, outil pour une connaissance partagée des engagements réciproques (convention, annexes et avenants) avec les exigences en termes d'état des lieux, de suivi et d'entretien par le délégataire. Cet outil doit contribuer à une meilleure maîtrise par tous les services concernés des contrats.
- **Un tableau de bord** pour chaque DSP avec les données d'activités essentielles, le suivi des engagements et en particulier en termes d'investissement et un compte d'exploitation.
- **Un tableau de bord consolidé** pour la Direction Générale.
- **Un plan qualité** avec les règles d'organisation du projet de DSP, la répartition du travail entre les différents acteurs, les règles de gestion de la documentation associée à chaque étape du processus.
- **Un guide méthodologique** destiné à sensibiliser les acteurs au pilotage des DSP.
- **Une procédure de retour d'expérience** permettant d'identifier les difficultés afin de repérer les axes d'amélioration et de faire ressortir les mesures positives qui pourront être réutilisées.

LES CHIFFRES

EXTRAIT

La délégation de service public est un mode de gestion très répandu en France. Elle concerne de plus en plus les secteurs nécessitant des savoir-faire et des process technologiques complexes. Sont ainsi majoritairement en gestion déléguée les réseaux de chaleur (**92 %**), les transports urbains (**77 %**), les palais des Congrès et zéniths (**65 %**), et la distribution de l'eau (**57 %**).*

**Atlas de la gestion des services publics locaux 2015 dans les villes de France de 40 000 habitants et plus, IGD, 2015*

CHIFFRES CLÉS

Au total, la ville de Strasbourg et l'Eurométropole pilotent **112** DSP qui couvrent des champs de politiques publiques majeurs ; **27** délégataires sont titulaires de ces contrats (**18** affermages et **94** concessions).

8 directions de la Ville et de l'Eurométropole pilotent ces délégations de service public, représentant un volume financier de **394** M€ (dont **9** M€ pour la ville et **385** M€ pour l'Eurométropole).

POUR EN SAVOIR PLUS

Vincent COGNEE,
Directeur adjoint de la construction
et des bâtiments,
Vincent.COGNEE@strasbourg.eu

LIRE LA SYNTHÈSE
DU RAPPORT DE STAGE