ADN service public

#HorsSérie Automne 2020

Le magazine
d'information de
l'Union nationale
des services publics
industriels &
commerciaux

Grand angle

Résilience et performance, les vrais défis de nos services publics

Grand témoin

Charles-Eric Lemaignen, Vice-président d'Orléans Metropole et secrétaire national de l'AdCF

Publication

Les entreprises opératrices de services publics, leviers de la compétitivité des territoires

Les entreprises opératrices de services publics, leviers de la compétitivité des territoires

Les entreprises publics, leviers de la compétitivité des territoires

Les entreprises de services publics, leviers de la compétitivité des territoires

Les entreprises de services publics, leviers de la compétitivité des territoires

Les entreprises de services publics, leviers de la compétitivité des territoires

Les entreprises de services publics, leviers de la compétitivité des territoires

Les entreprises de services publics, leviers de la compétitivité des territoires

Les entreprises de services publics, leviers de la compétitivité des territoires

Les entreprises de services publics, leviers de la compétitivité des territoires

Les entreprises de services publics, leviers de la compétitivité des territoires

Les entreprises de services publics, leviers de la compétitivité des territoires

Les entreprises de services publics, leviers de la compétitivité des territoires

Les entreprises de services publics de la compétitivité des territoires

Les entreprises de services publics de la compétitivité des territoires

Les entreprises de services publics de la compétition de la compét

L'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.



Transdev développe un nouvel outil pour adapter l'offre en temps réel

post-confinement, le groupe Transdev a déployé

www.transdev.com



Les propositions de la FP2E pour une relance « verte et inclusive »

La Fédération Professionnelle des Entreprises de l'Eau (FP2E) a adressé, au Conseil National de l'Industrie, via la Filière, et a fait la promotion

www.fp2e.org



Une rentrée scolaire réussie

restauration collective, nutritionnistes, qualiticiens, ingénieurs, docteurs vétérinaires..., réunis par **le** Syndicat National de la Restauration Collective (SNRC), ont partagé leurs analyses et ont pu ainsi de désinfection entre les services, click and collect ou cick and delivery...Partout en France, elles ont mis en œuvre des solutions innovantes pour

www.snrc.fr

Nous devons, dans cette période de crise, renforcer nos ambitions pour les services publics!

Olivier Grunberg, Président de l'UNSPIC

a crise sanitaire que nous traversons boulverse la vie quotidienne des Français et challenge la gestion de nos services publics.

Mais elle démontre - enfin une bonne nouvelle! - la résilience exceptionnelle des services publics essentiels. Pendant toute la durée du premier confinement, les Français ont continué à avoir de

l'eau au robinet, de l'énergie pour se chauffer, à voir leurs déchets collectés et traités quotidiennement et à disposer d'une offre de transports en commun ou de restauration collective pour ceux qui ont poursuivi leur activité, et ce particulièrement dans les hôpitaux. Ne nous y trompons pas : cette continuité des services publics n'a été possible que grâce à la mobilisation sans précédent de tous les acteurs impliqués dans leur gestion : les collectivités publiques responsables des services, les opérateurs privés, en cas de services délégués mais aussi et surtout les milliers de collaborateurs qui ont assuré le bon fonctionnement de notre société et de notre économie durant le confinement, de manière plus visible que jamais.

Alors qu'à l'heure où nous écrivons ces lignes une nouvelle phase de l'épidémie est malheureusement là, sachons tirer profit des expériences passées et des acquis de la première vague pour gérer de manière efficace les nouveaux défis de nos services publics. Les protocoles de sécurité sont rodés, le matériel disponible, les équipes plus expérimentées... les conditions sont réunies pour permettre à nos services publics de surmonter cette nouvelle crise. Les formidables dynamiques de collaboration entre acteurs publics et privés, déjà observées lors de la première vague, devraient largement y contribuer.

N'oublions pas, même dans l'urgence de la crise, de soutenir les gestionnaires de services publics les plus affectés par la crise : ceux pour lesquels aux pertes de recettes brutales actuelles vient s'ajouter une remise en cause plus structurelle de leur modèle d'activité : transport public, aéroports, équipements culturels et de loisirs...pour ne citer que quelques exemples évocateurs.

La période actuelle doit aussi être l'occasion d'engager les transformations nécessaires pour aider -tout particulièrementces secteurs à s'adapter à la nouvelle donne, et rendre tous les services publics plus résilients face aux crises à venir, qu'elles soient climatiques, sanitaires, et/ou économiques.

Nos services publics joueront un rôle essentiel dans le redémarrage de l'économie et la décarbonation de nos activités. La crise actuelle doit nous inciter à renforcer encore nos ambitions en la matière, et à penser les services publics de demain au service des objectifs globaux sur les territoires: développement économique, emploi local, transition écologique et énergétique, économie circulaire, inclusion

N'oublions pas, même dans l'urgence de la crise, de soutenir les gestionnaires de services publics les plus affectés par la crise : ceux pour lesquels aux pertes de recettes brutales actuelles vient s'ajouter une remise en cause plus structurelle de leur modèle d'activité

sociale... Cette « performance sociétale/globale » constitue, j'en suis convaincu, le nouvel horizon de tous nos services publics. Malgré l'épreuve de la crise actuelle, mettons toutes nos énergies et notre savoir-faire pour accélérer les transitions vertueuses déjà engagées dans nos services publics! Les entreprises opératrices de service public se mobilisent pleinement pour répondre à ces enjeux.



Les collectivités et les élus locaux ont été et sont encore en première ligne pour lutter contre la pandémie de Covid-19. La période de confinement au printemps a particulièrement mis en lumière leur rôle dans le maintien des services publics « essentiels » : l'accès à l'eau, à l'énergie, collecte des déchets, restauration dans les EHPAD ou les hôpitaux, transport de personnels soignants, de malades ou de matériel.

Efficacité des collaborations public/privé

Dans le contexte inédit de confinement total au printemps, les entreprises opératrices de service public se sont fortement mobilisées aux côtés des collectivités locales. Ces collaborations public-privé ont souvent permis de renforcer la capacité d'adaptation et d'innovation des services publics face à des bouleversements majeurs impactant leur fonctionnement (effectifs réduits, chaines d'approvisionnement bouleversées, mesures de sécurité renforcées, modifications des consommations...).

« La mobilisation de la profession du secteur collecte/ valorisation des déchets a été importante pour maintenir l'ensemble des activités nécessaires à la salubrité publique, dans le respect des gestes barrières et des règles de distanciation. Les échanges continus avec les diverses parties prenantes (ministères, associations de collectivités locales...) ont permis de résoudre collectivement les problématiques de terrain »

Muriel Olivier, Déléguée générale de la Fédération Nationale des Activités de la Dépollution et de l'Environnement (FNADE)

Agilité, adaptation et performance

Durant le premier confinement, bien que les écoles soient fermées, le secteur de la restauration collective a ainsi été fortement mobilisé pour assurer le service sur de nombreux sites (hôpitaux, cliniques, EHPAD, prisons, collectivités...). Dans ce contexte, il a fallu adapter les offres, modifier les menus aussi pour soutenir les filières d'approvisionnement les plus sous tension, faire évoluer constamment les organisations et favoriser la souplesse dans la gestion des ressources humaines.

Innover et s'adapter pour répondre aux enjeux de la crise, c'est aussi le défi qui s'est imposé au secteur des transports, pour permettre la continuité de service tout en protégeant collaborateurs et usagers. La mise en place de services de transports à la demande, le renfort de services spéciaux pour les personnels soignants leur a permis dans de nombreuses villes de poursuivre leur mission. A Bordeaux par exemple, la Métropole et **Keolis** ont mis en place un service de Transport à la Demande avec 14 véhi-

cules réservés aux soignants de 5h30 à 23h. Une opération qui a demandé une grande souplesse du côté des conducteurs pour s'adapter aux horaires des personnels soignants.

Une priorité axée sur les missions essentielles

Du côté des réseaux de chaleur, les efforts ont permis une continuité des services de production et la distribution de chaleur, avec une attention particulière bien entendu sur les sites sensibles comme les hôpitaux, les EPHAD, les logements collectifs. Dès le début de la crise, **la Fédération Nationale des** Services Energie Environnement (FEDE-NE), en liaison étroite avec les pouvoirs publics a pu régler au fil de l'eau les difficultés rencontrées sur le terrain par les entreprise de services énergétiques et leurs principaux sous-traitants stratégiques, notamment les fournisseurs de bois, transports, .. . En parallèle, un dialoque ouvert avec les organisations syndicales a permis d'établir des règles de référence permettant aux équipes de travailler en sécurité pour eux-mêmes et pour leurs clients

Chez VINCI Airports, tous les efforts ont été orientés au pic de la crise, vers la continuité du service public aéroportuaire. Rapatriements de ressortissants dans leur pays d'origine, transferts de patients pour désengorger les hôpitaux, transferts de personnel médical ou de matériel...tous ces mouvements ont été organisés très rapidement et en parfaite coordination avec les ARS

Mutualisation des moyens et des bonnes pratiques

L'agilité des opérateurs a été renforcée par leur capacité de mutualisation des moyens et des bonnes pratiques. Toutes

« L'adaptation des services de transports et des mesures sanitaires s'est faite en parfaite concertation avec les autorités organisatrices et avec une grande réactivité, les décisions prises étant souvent d'application immédiate »

Frédéric Baverez, Directeur exécutif France de Keolis. «Nous avons décidé d'exonérer tous ces vols liés à la crise de redevances – redevances d'atterrissage et de stationnement -, dans la logique de contribuer à la gestion de la crise aux côtés des autorités, dans un esprit de service public aéroportuaire »

Valérie Vesque-Jeancard, Directrice déléguée France & Amériques de VINCI Airports





les entreprises opératrices de service public ont mis en place des cellules de crise qui leur ont permis, d'une part de déployer rapidement les Plans de Continuité d'Activité (PCA), de s'adapter aux directives des pouvoirs publics et autorités sanitaires, et de diffuser l'information et les bonnes pratiques aux filiales.

« L'échange de bonnes pratiques entre réseaux de transports orchestré par le siège de Transdev nous a permis de mettre en place de manière pragmatique les mesures les plus efficaces pour nos clients et nos agents. Au pic de la crise, les différentes filiales ont spontanément mutualisé des ressources, ce qui a permis d'éviter toute rupture de stock et ainsi permettre la continuité du service public » souligne Ludovic Jourdain, Directeur général, Transports Urbains Saint-Etienne Métropole exploité par **Transdev**.

« La gestion de la crise Covid a clairement validé l'organisation et la performance des opérateurs privés. Les possibilités de mutualisation dans le domaine des compétences, des moyens techniques, des innovations, des bonnes pratiques ont permis une efficacité accrue »

Tristan Mathieu, Délégué général de la Fédération Professionnelle des Entreprises de l'Eau (FP2E)

Protection des usagers et des collaborateurs

Sur tous les territoires, la continuité de service public a ainsi été assurée tout en faisant de la sécurité des collaborateurs une priorité absolue. Masques, gel hydroalcoolique, mise en place de protocoles sanitaires... Des mesures de protection optimales ont été mises en place pour les collaborateurs qui ont assuré leur mission sur le terrain.

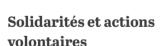
« Parmi les adhérents de l'UNSPIC, les opérateurs n'ont en effet eu quasiment aucun droit de retrait à déplorer au sein de leurs effectifs, Les seuls arrêts que nous avons constatés sont ceux des salariés dont la santé ne permettait pas la poursuite d'activité » souligne ainsi Olivier Grunberg, Président de l'UNSPIC. Un

Crise sanitaire, nos services publics tiennent bon!

phénomène remarquable, qu'il pourrait s'expliquer par « une vraie culture de la prévention des risques et de la sécurité au travail au sein des entreprises privées, qui leur a permis de garantir dès le début des protocoles adéquats de sécurité, mais aussi un sens aiguisé du service public chez nos collaborateurs » poursuit le Président.

« Il faut saluer les attitudes extraordinaires de nos salariés qui ont dû compenser les manques d'effectifs, décaler leurs horaires, jours de repos ou de congés, réorganiser leur vie familiale avec des déplacements domicile travail qui n'étaient plus les mêmes que ceux du temps normal. Ils sont souvent allés au-delà de leur mission avec ce sens du service public qui les honore »

Philippe Pont-Nourat, président du SNRC

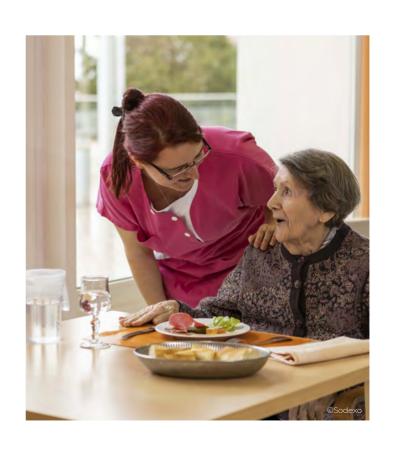


Bien au-delà de leurs engagements contractuels, de nombreux opérateurs se sont engagés dans des actions de soutien à l'économie locale ou de solidarité vis-à-vis des populations ou des secteurs d'activités essentiels. Les sociétés d'autoroutes adhérentes à l'ASFA ont ainsi lancé des opérations pour améliorer le auotidien des routiers via la distribution de repas chauds ou des kits sanitaires sur les aires les plus fréquentées. A noter que ce sont souvent leurs salariés qui se sont mobilisés pour la distribution. Pour Olivier Grunberg, « il faut saluer ce bilan très positif, qui a fait prendre conscience aux Français de l'importance de ces services publics, et de l'engagement des collectivités et leurs opérateurs pour la continuité des services essentiels ».



« Nous avons pu bénéficier des bonnes pratiques mises en place dans l'entreprise au niveau national tout en les adaptant au contexte et aux problématiques locales. Toutes les mesures de protection nécessaires ont été mises en place et nous n'avons eu aucun de droit de retrait parmi nos 280 salariés »

Moise Lapierre, agent de traitement de l'eau et secrétaire du comité d'entreprise de Runéo, filiale de Veolia qui gère la production et distribution d'eau dans une grande partie de l'Île de la Réunion.





A l'heure du sans contact, VINCI Airports lance le premier service 100 % biométrique

Dans un contexte marqué par l'épidémie de Covid-19, le secteur aérien agit pour garantir une sécurité sanitaire irréprochable. VINCI Airports a lancé MONA, l'assistant biométrique du domicile jusqu'à l'avion, qui élimine les points de contact pour les passagers. Inauguré en première mondiale le 5 octobre à l'aéroport Lyon-Saint Exupéry, centre d'innovation de VINCI Airports, MONA permet de traverser l'aéroport les mains dans les poches, grâce à la reconnaissance faciale. Plus besoin de sortir ses papiers, sa carte d'embarquement ou son téléphone : on avance sur simple présentation de son visage à une caméra. Proposé dans un premier temps sur certains vols à destination du Portugal, accompagnant ainsi la réouverture des frontières entre les deux pays, MONA sera dans les prochains mois proposée à un nombre plus important de vols, avant un déploiement plus large au sein du réseau de VINCI Airports.

www.vinci-airports.com



Des sociétés engagées pour assurer la continuité des services essentiels à la sécurité et la mobilité des clients dans la crise Covid 19

Durant toute la durée de la crise, les sociétés d'autoroutes ont assuré, 24h sur 24, leurs missions relatives à la sécurité : supervision du trafic, patrouille, assistance et dépannage., mais carburants) avec une disponibilité de 95% à 100% ont apporté un soutien direct aux acteurs de la 1ère ligne : associations d'aide aux personnes isolées et démunies, don de masques FFP2 aux hôpitaux et aux professionnels de santé, gratuité du péage pour les personnels soignants. Enfin, un plan d'action spécifique a été mis en place pour les chauffeurs routiers avec des opérations de distribution de plusieurs milliers de repas (Foodtrucks, paniers repas, cafés gratuits...), de kit d'hygiène, et sur certaines aires la mise à disposition de lave et sèche-linge sur les aires.

www.autoroutes.fr



ÉQUIPEMENTS DE LOISIRS

Assurer une exploitation adaptée et pérenne des équipements de loisirs et sport-santé

La crise actuelle a montré à quel point les loisirs et le sport-santé sont indispensables à la population. Le Syndicat des Délégataires des Equipements de Loisirs (SYDEL), de par son ancrage territorial fort par la gestion pour le compte des personnes publiques des centres aquatiques/piscines/patinoires..., est un acteur indispensable pour faire vivre et perdurer ces équipements publics dans des conditions d'accueil sécurisées. Le SYDEL est aux cotés des pouvoirs publics pour assurer une exploitation adaptée et pérenne des équipements de loisirs et de sport-santé. Dès le début de la crise COVID-19 notre syndicat a transmis au Gouvernement ses préconisations de gestion pour son secteur d'activité. Aujourd'hui plus que jamais, nos équipements sont des alliés indispensables à la bonne santé d'un territoire.

Performance des services publics : un projet pour accompagner les collectivités dans leurs démarches

Où en sont les collectivités vis-à-vis de la performance de leurs services publics ? Quels sont les principaux ressorts de la performance ? Existe-t-il des outils incontournables ? Trois partenaires – l'Association des Communautés de France (ADCF), Espelia (cabinet conseil aux collectivités), et l'UNSPIC, (association d'opérateurs privés), ont planché sur le sujet complexe mais central de la performance des services publics, à travers le projet « performance locale ». Un projet qui tombe à point nommé, alors que la crise sanitaire met en lumière, plus que jamais, l'enjeu de performance et résilience de nos services publics.



Férues de performance, les collectivités locales? L'enquête réalisée par les trois partenaires en juillet 2019 auprès des intercommunalités montre en tous cas que l'immense majorité d'entre elles (86%) considèrent la performance comme une nécessité ou une évidence. Dans ce domaine, 53% d'entre elles pensent être dotées d'une «bonne culture» de la performance. Un excellent résultat qui ne doit pourtant pas masquer la grande disparité en la matière puisque 39 % d'entre elles estiment au contraire que leur culture dans ce domaine est insuffisante et peu concrète.

Mais qu'est-ce que, au juste, la performance d'un service public?

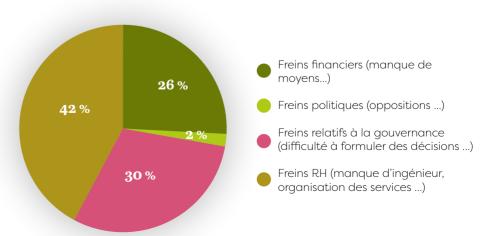
Le livre blanc publié par les partenaires dans le cadre du projet « *Performance locale* » livre quelques clés pour mieux appréhender le sujet. Il rappelle que les collectivités locales, en charge des services publics de proximité, se doivent d'apporter une réponse ambitieuse aux attentes des usagers, qui expriment un besoin de plus de proximité et d'immédiateté, d'accessibilité, de transparence, au meilleur coût. Des usagers qui s'invitent d'ailleurs de plus en plus souvent dans la « co-construction du service via des démarches de concertation ».

« Un service n'est pas performant parce qu'il est efficace et peu cher - en tout cas, pas toujours! »

La satisfaction de l'usager serait-elle donc LA clé de la performance ? Pas si simple... Car la performance suppose également de prendre en compte l'efficience technique, économique, sociale

et environnementale du service, dans une logique de long terme. Penser la performance, c'est donc arbitrer entre ces enjeux multiples. Un service n'est pas performant parce qu'il est efficace et peu cher - en tout cas, pas toujours! « Un service public est performant car il répond le plus efficacement possible aux problématiques priorisées par les élus. Cela signifie que la performance d'un service est un enjeu politique. Elle n'est pas forcément la même partout : elle doit être mise au service du projet de territoire » affirme le livre blanc. Une démarche ambitieuse, que les partenaires du projet proposent d'accompaaner pas à pas.

Selon vous, quels sont les principaux freins à l'obtention de la performance dans les services ?



Voir l'enquête auprès des intercommunalités de France en juin et juillet 2019, AdCF/UNSPIC/Espelia

Le projet performance locale



Utiliser les outils à bon escient

Une fois définie par les élus, la performance doit être partagée et mesurée : les collectivités ont besoin d'outils qui permettent de fixer des objectifs, d'évaluer les progrès, effectuer des comparaisons et rendre les débats plus objectifs. A cet effet, « l'efficacité du système ne tient pas au nombre d'indicateurs de performance mais à leur pertinence, en lien avec les objectifs politiques du service, et à la capacité de la collectivité à effectuer un suivi ». Des objectifs clairs et bien ciblés, inscrits au sein d'un contrat, des outils de suivi, de contrôle et d'évaluation, un peu de benchmark, de la transparence à tous les étages ... le livre blanc rappelle quelques recettes bien connues et pourtant pas toujours si faciles à mettre en œuvre. Pour les collectivités en effet, des freins subsistent : le manque d'ingénierie humaine et d'organisation des services (42 %) mais aussi, de façon plus surprenante, la gouvernance (30%), qui, si elle manque de clarté, peut générer des difficultés à formuler des décisions.

Tirer le meilleur parti des coopérations public/privé

Pour répondre à tous ces enjeux, les collectivités locales peuvent choisir de

nouer des partenariats avec le secteur privé, via des solutions juridiques variées (concessions, marchés publics, SEM, SE-MOP...).Ces outils permettent de confier la gestion opérationnelle d'un service à une entreprise spécialisée sous le pilotage et le contrôle de la collectivité. Un choix qui peut s'avérer stratégique, puisqu'en matière de performance, les

opérateurs disposent d'atouts indéniables. « Pour rester compétitives, les entreprises doivent sans cesse perfectionner leur expertise et réinventer leurs savoir-faire ; elles structurent des cellules R&D, développent des solutions innovantes et s'appuient sur des comparaisons entre les pratiques de leurs multiples exploitations, y compris à l'international » rappelle la dernière partie du livre blanc consacrée à ce sujet. Pour au-

tant, les outils contractuels ne suffisent pas à garantir la performance; encore faut-il en faire bon usage.

Des pistes de réflexion sont proposées pour bien conduire son appel d'offre et tirer le meilleur parti de l'émulation que suscite la mise en concurrence entre divers candidats: des cahiers des charges bien rédigés aux outils pour favoriser l'innovation - comme les variantes - en passant par les enjeux de la négociation... la publication liste les enjeux de la performance à chaque étape. Enfin,

pour les collectivités qui souhaiteraient inciter l'opérateur à challenger ses équipes pour « aller plus loin que ce qui est prévu dans le contrat », un point sur le système d'intéressement (bonus) permet de mieux comprendre les enjeux de cet outil qui permet d'orienter les modèles économiques vers des logiques plus vertueuses

L'efficacité du système ne tient pas au nombre d'indicateurs de performance mais à leur pertinence, en lien avec les objectifs politiques du service, et à la capacité de la collectivité à effectuer un suivi

Ainsi, engager une démarche de performance ne saurait être une fin en soi. Dans le cas précis des services publics, elle n'est qu'un moyen pour atteindre des objectifs plus importants: efficience des deniers publics, satisfaction des usagers, durabilité du service dans son environnement, inscription des services dans une logique d'économie circulaire... Ce livre blanc apporte, à ce titre, de quoi nourrir les réflexions des exécutifs sur ces sujets pour les mandats 2020-2026.

Territoires et services publics : et si on parlait compétivité ?

Attirer de nouveaux habitants, des investissements, des entreprises qui vont créer des emplois et de la valeur localement...tout en donnant à chacun la possibilité de bien vivre dans un écosystème résilient, socialement intégré. Voilà les vrais enjeux d'une compétitivité durable, plébiscitée par les élus locaux! Les services publics jouent un rôle central et transversal pour répondre à ces défis. En 2020, l'UNSPIC s'est associée à la chaire d'économie urbaine de l'ESSEC pour montrer ce qu'apportent dans ce domaine les entreprises opératrices de services publics à leurs partenaires publics.

Faire des services publics des leviers pour des objectifs globaux

La qualité et la performance des services publics sont un facteur reconnu d'attractivité des territoires : fournir des services de proximité adaptés aux besoins des usagers locaux, au meilleur rapport qualité prix, constitue évidemment l'essence de nos services publics. Mais aujourd'hui, bien au-delà de la notion traditionnelle de service public, les collectivités publiques attendent de plus en plus que ces services participent à l'atteinte d'objectifs sociétaux : lutte contre le chômage, insertion sociale, développement économique, santé publique...

Par exemple dans le domaine de la restauration collective, il ne s'agit plus seulement de fournir un repas équilibré à un coût abordable aux élèves, mais également de s'approvisionner en denrées sous labels de qualité auprès des agriculteurs locaux, contribuer au développement de nouvelles filières, lutter contre le gaspillage alimentaire et favoriser l'insertion des personnes éloignées de l'emploi. De la même manière, les services de collecte et tri des déchets sont depuis longtemps considérés comme des leviers pour l'insertion sociale des personnes éloignées de l'emploi.

La commande publique vue comme un outil stratégique, ce n'est pas nouveau! Depuis des années on demande ainsi aux acheteurs publics de développer l'emploi, soutenir l'économie locale et lutter contre le réchauffement climatique...Mais, de plus en plus, les ambitions vont bien au-delà des clauses contractuelles. L'étude qui, propose des enquêtes monographiques dans divers secteurs, foisonne ainsi d'illustrations concrètes de cette nouvelle réalité.



Lire la synthèse de l'étude

Les opérateurs spécialisés : des partenaires de choix

L'étude recense quelques atouts dont disposent les opérateurs privés pour accompagner les territoires dans la quête d'une compétitivité durable :

• l'ADN du service public. « Les opérateurs français ont développé une capacité à intégrer les enjeux de l'autorité publique mondialement reconnue, ainsi qu'un ancrage territorial fort qui leur permet de développer des solutions sur mesure aux enjeux locaux ».

• une expertise de pointe dans les domaines de la transition écologique, soit parce qu'ils gèrent des services essentiels (eau/énergie/restauration/propreté), soit parce que leur activité impacte fortement le climat (aéroports, autoroutes, transport). Cette expertise leur permet de proposer des solutions à des enjeux complexes. « Ceci est d'autant plus nécessaire que la transition écologique est devenue un enjeu concurren-

monographies sectorielles ...







EAU / ASSAINISSEMENT

Les entreprises de l'eau au service du développement des territoires : protection des captages, accès à l'eau pour tous, qualité des eaux de baignade

RÉSEAUX DE CHALEUR

Répondre aux enjeux de la transition écologique tout en soutenant l'emploi local : l'exemple du réseau de chaleur de Besançon

DÉCHETS

Une politique déchets
ambitieuse associant public
et privé pour développer
l'économie circulaire au sein
d'un territoire : l'exemple du
Havre Seine Métropole

tiel entre territoires » constate Patrice Noisette, professeur à la chaire d'économie urbaine.

• Un investissement permanent dans la recherche et l'innovation : ils investissent des montants importants dans la R&D et capitalisent sur les multiples expériences menées dans divers territoires.

Emploi, formation, mobilité et insertion : le nerf de la guerre

Enfin, comme le démontrent les travaux de l'ESSEC depuis plus de trente ans, les enjeux de l'emploi et de l'insertion sont au cœur de la compétitivité des territoires. L'étude montre en effet que les entreprises mènent des politiques ambitieuses et souvent exemplaires dans ces domaines. Pour ce qui concerne l'insertion des personnes éloignées de l'emploi, l'engagement s'inscrit, pour les opérateurs, dans leur vision sociétale et leur sens du service public.



« Grâce à l'engagement conjoint de la collectivité et de l'entreprise, chacune dans son rôle, il est possible de 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, participant de la compétitivité d'un territoire.»

Patrice Noisette, professeur à la chaire d'économie urbaine de l'ESSEC

Vers davantage de coconstruction

L'étude rappelle qu'en cas de gestion déléguée, la collectivité demeure la garante du service public ; néanmoins elle met en lumière une évolution philosophique des délégations de service public vers des « contrats de service public » : il ne s'agit plus seulement de déléguer la gestion opérationnelle d'un service public à un opérateur mais réellement de « co-construire » un service qui puisse répondre aux enjeux globaux de la collectivité, que ce soit dans les domaines économiques, sociaux ou environnementaux. « Cette dynamique est un puissant accélérateur culturel pour les deux parties, chacune devant de plus en plus comprendre les contraintes de l'autre ; elles doivent faire œuvre commune si elles veulent réussir » souligne Patrice Noisette.

... monographies sectorielles







AUTOROUTES

La contribution des sociétés d'autoroutes à la promotion du covoiturage par la création d'aires dédiées

TRANSPORT

La contribution d'un opérateur de mobilité au dynamisme territorial, à la transition énergétique et au développement inclusif : l'exemple de Keolis à Arras

RESTAURATION COLLECTIVE

<u>La restauration collective,</u> <u>levier d'insertion et de</u> <u>formation professionnelle dans</u> <u>les territoires</u>





ÉTUDE COMPLÈTE ET MONOGRAPHIES À RETROUVER SUR LE SITE : **UNSPIC.FR**



TRANSPORT

Transdev et le réseau Mistral à Toulon : un opérateur engagé dans la vie locale et avec la collectivité pour une mobilité durable innovante

AÉROPORTS

Les aéroports au coeur de l'attractivité des territoires : l'exemple de VINCI Airports à Lyon, Clermont-Ferrand et Grenoble « Nous devons multiplier les démarches expérimentales de terrain, au plus près des besoins de nos concitoyens et s'appuyer sur les innovations des opérateurs, qui sont des leviers importants »

Charles-Eric Lemaignen,

Vice-président d'Orléans Métropole et secrétaire national de l'Association des Communautés de France (AdCF)



Qu'a démontré la crise sanitaire concernant la résilience/performance des services publics locaux en France ?

On ne peut que souligner la réactivité très forte des services publics, qui s'est souvent traduite sur les territoires par un travail commun de qualité entre les collectivités locales et leurs opérateurs de services publics dans tous les secteurs : eau, déchets, transports, restauration collective...

Depuis le début de la crise sanitaire, un recensement des surcoûts et des impacts de la crise dans ces divers

services publics a été fait tant chez les opérateurs que dans les collectivités. Maintenant les questions qui se posent sont celles de la répartition de la charge et de la négociation d'avenants aux contrats. Dans ces domaines, nous entrons dans une phase de risques, d'autant plus que certains business models, par exemple dans le transport ou l'événementiel, seront vraisemblablement bouleversés sur le long terme. Le risque est celui de conflits entre parties prenantes ; il est aussi juridique : va-t-on bouleverser l'équilibre économique du contrat ? Le cas échéant il existe un risque de contentieux avec les concurrents évincés.

A ce stade, j'observe néanmoins que les relations entre maitre d'ouvrage et opérateurs se déroulent dans de bonnes conditions, avec la volonté d'aboutir à un équilibre satisfaisant pour les deux parties. La création d'un compte Covid, mis en place par le ministre chargé des Comptes publics et la ministre de la Cohésion des territoires est, dans ce contexte, un dispositif pertinent. Il permettra aux collectivités d'étaler dans le temps la comptabilisation de dépenses de fonctionnement et de les financer, de manière exceptionnelle et si elles le veulent, par un recours à l'emprunt.

Quels sont les axes d'amélioration pour une prochaine crise ?

Une idée serait de prévoir à l'avenir des instances de médiation ou d'arbitrage entre les maitres d'ouvrage publics et leurs opérateurs afin d'éviter les éventuels conflits qui pourraient résulter des situations de crise non prévues au contrat. Ce rôle de médiateur pourrait être joué par l'intermédiaire des associations d'élus.

Plus généralement, il y a peut-être également un travail à faire sur la manière d'organiser nos services publics locaux, pour passer d'un « jardin à la française », qui attribue des compétences précises à chaque niveau de collectivité, à un raisonnement par grande politique

publique, avec un chef de file stratège coordonnateur et des autorités organisatrices qui mettent en œuvre les politiques sur le terrain.

Le modèle du transport est, à ce titre, très intéressant et sans doute reproductible. Dans la mise en œuvre de la loi LOM, certaines régions jouent parfaitement le jeu de la co-construction des bassins de mobilité avec les intercommunalités, et le modèle fonctionne très bien. Dans d'autres régions c'est plus compliqué, on risque de retomber dans une sorte de centralisme régional.

Quels sont les enjeux de la relance sur les territoires ?

L'investissement est un axe fort de la relance. Dans ce domaine, il faut à tout prix éviter le saupoudrage. L'AdCF plaide depuis 2014 pour avoir des Assises de l'investissement et faire un diagnostic partagé sur les vraies priorités au niveau national. Il y a des enjeux forts, comme l'investissement dans les réseaux d'eau, qu'il convient de ne pas oublier, même si ce sont des investissements moins visibles que d'autres. C'est, à ce titre, une bonne chose que le plan de relance définisse des priorités stratégiques

Par ailleurs, dans la relance nous devons faire preuve de bon sens en simplifiant les procédures. Il convient de ne pas retarder davantage les projets et éviter la « sur-administration »

Enfin, il faut tirer le meilleur parti des coopérations public-privé, faire travailler ensemble de manière pragmatique les collectivités locales et les opérateurs privés de service public. Nous devons multiplier les démarches expérimentales de terrain, au plus près des besoins de nos concitoyens et s'appuyer sur les innovations des opérateurs, qui sont des leviers importants, tout en garantissant le respect des règles de concurrence. La délégation de service public est un moyen intéressant pour développer et moderniser nos services publics en s'alliant le professionnalisme d'un opérateur, toujours sous le pilotage et le contrôle des autorités organisatrices. Ces DSP sont beaucoup mieux équilibrées qu'auparavant; elles sont mieux négociées au bénéfice des deux parties et s'avèrent souvent être des partenariats « gagnant-gagnant ».

A cet effet, le livre blanc « Construire la performance des services publics locaux » rédigé par l'AdCF, l'UNSPIC et Espelia contient de nombreuses clés pour favoriser la performance des services publics, et notamment dans le cadre des contrats avec des opérateurs. Il faut que les collectivités se saisissent pleinement de cet enjeu de performance.



SIEU

DÉCHETS

La FNADE salue les

mesures en faveur de

plan France Relance

l'économie circulaire du

En France, les équipes de **Keolis** Santé étaient en première ligne pour venir en aide aux patients. De cette période de crise est né un nouveau service : les unités mobiles de téléconsultation. En partenariat avec le département de la Vendée, Keolis Santé a lancé un nouveau concept, l'Unité Mobile de Téléconsultation. L'UMT – avec son ambulance spécifique, son matériel connecté et son équipage infirmier/ambulancier – est mis à disposition des médecins du Conseil Départemental pour permettre le maintien à domicile des personnes vulnérables. Cette initiative a permis de moins solliciter les services hospitaliers tout en protégeant les plus fragiles contre le COVID-19. Et sur l'ensemble de la France, les équipes de transport sanitaire de Keolis sous la marque Jussieu Secours ont joué un rôle clé dans la prise en charge des malades. Outre la réponse aux besoins des SAMU des Centres Hospitaliers 24h/24 et 7j/7, elles ont été mobilisées lors de transferts exceptionnels réalisés en avion ou TGV, en assurant les jonctions des premiers et detroires kilomètres.

www.keolis.com



Plan de relance, les propositions de la FEDENE

en plaçant la transition energetique et environnementale au cœur de son plan de relance le gouvernement confie un rôle moteur à la performance énergétique des bâtiments ainsi qu'à la chaleur renouvelable et de récupération. Avec près du tiers des 100 milliards d'euros consacré à la transition énergétique de la France, c'est un véritable plan d'investissement durable en faveur des territoires, socialement inclusif car générateurs d'emplois qualifiés et non délocalisables! la Fédération des Services Energie Environnement (FEDENE) accueille très favorablement ces annonces qui confirment le rôle moteur de la performance énergétique des bâtiments et du développement de la chaleur renouvelable et de récupération dans la relance de l'activité. C'est d'ailleurs à ce titre que les syndicats de la FEDENE ont élaboré treize propositions d'actions ciblées pour la relance. Ces axes de relance nécessitent toutefois d'être fondées sur des bases solides qui requièrent un rééquilibrage économique (le décrochage du prix des énergies fossiles impacte l'attractivité des projets de chaleur et froid) et réglementaire (les projets d'évolution du cadre réglementaire de la performance environnementale du bâtiment desservent les solutions de chaleur et froid)

La Fédération Nationale des Activités de la Dépollution et de l'Environnement (FNADE), www.fnade.org

JUSSIEL

dans l'air du te

www.fedene.fr