



BEST

Benchmark Européen des Services Publics Territoriaux

108

LES RENCONTRES BEST 2012-2013

BENCHMARK EUROPÉEN DES SERVICES PUBLICS TERRITORIAUX



<i>C) MOBILITÉ URBAINE</i>	24
* La Communauté urbaine de Strasbourg (CUS)	25
* Le plan de mobilité urbaine de la ville de Turin	
* A Stockholm	
<i>D) MODES DE GESTION DES SERVICES PUBLICS LOCAUX</i>	26
1 - LE PILOTAGE ET LE CONTRÔLE DES SATELLITES	27
2 - LA GESTION DE L'EAU	30
3 - POUR ALLER PLUS LOIN : LE SITE INTERNET DU RÉSEAU	34
4 - LISTE DES PARTICIPANTS ET CONTRIBUTEURS DU RÉSEAU 2012-2013	35
6 - SECRÉTARIAT PERMANENT DU RÉSEAU	36

LE MOT D'INTRODUCTION



Benchmark Européen des Services Publics Territoriaux

UN RÉSEAU INFORMEL D'ÉCHANGES ENTRE DIRIGEANTS DU SECTEUR PUBLIC LOCAL

Lancé en septembre 2012 à l'initiative de Thierry Boutoute, directeur général adjoint de la Ville de Nantes et de Nantes Métropole Maxim Peter, directeur de Hudson Services Publics, ancien directeur général de la fédération des entreprises publiques locales, Christian Gauffin, consultant franco-suédois, spécialiste de la gouvernance territoriale en Europe, BEST est un réseau d'échanges entre cadres dirigeants européens d'administrations et de collectivités locales et territoriales.

Partager la diversité des innovations publiques locales à l'échelle européenne et réfléchir à la performance des services publics

> Face à la crise économique et financière que traverse l'Europe, les administrations et collectivités ont un rôle particulier à jouer pour la préservation et la promotion du modèle de service public européen.

> Sans volonté de challenge et sans vision dogmatique, BEST cherche à permettre des échanges sur les stratégies et les techniques de gestion déployées dans les collectivités locales européennes.

> Trois rencontres annuelles organisées par l'une des agglomérations membres, associent dirigeants de collectivités et d'opérateurs publics locaux, universitaires et experts. Elles donnent lieu au partage de bonnes pratiques dans une perspective de benchmark entre agglomérations françaises et européennes.

> Dans le cadre de ses travaux, BEST propose, à l'occasion de cette ouverture comparative, d'approfondir et d'enrichir collectivement la réflexion des enjeux de performance des services publics au bénéfice du citoyen.



Pierre Tonneau, Directeur Général des Services de Grenoble Alpes Métropole

« Ce réseau est un temps d'échange et de réflexion sur la conduite des politiques publiques. Sa singularité est qu'il rassemble des directeur généraux, ce qui rend les échanges très directs et très riches. »



Thierry Boutoute, Directeur général adjoint Ville et Communauté urbaine de Nantes

« L'esprit de BEST, c'est un réseau de dirigeants territoriaux construit autour de deux idées : la comparaison entre les grandes agglomérations et des homologues européens est une source de performance. C'est aussi une source de progrès que de se comparer les uns avec les autres. »



Maxim Peter, Directeur de Hudson Services Publics, co-secrétaire de BEST

« L'esprit de BEST, c'est un réseau de dirigeants territoriaux construit autour de deux idées : le benchmark est un levier de performance pour les services publics locaux. La dimension européenne apporte une valeur ajoutée, en interrogeant nos propres pratiques et en stimulant l'innovation. »



Christian Gauffin, consultant franco-suédois, co-secrétaire de BEST

« Le réseau BEST vise à développer et approfondir les partages d'expériences et les démarches de benchmark entre collectivités françaises et européennes. Même si aujourd'hui il s'adresse principalement aux dirigeants de collectivités françaises, BEST nourrit l'ambition de devenir le réseau privilégié des dirigeants de collectivités dans l'ensemble de l'Union Européenne. »



Rainer Plassmann, Directeur du personnel et des politiques horizontales des services publics locaux, Stadtwerke Köln GmbH :

1. QU'ATTENDEZ-VOUS DU RÉSEAU BEST ? AVEZ-VOUS PARTICIPÉ AU LANCEMENT ? MES ATTENTES :

- | Des informations et des échanges sur des sujets d'intérêt commun sur l'organisation dans nos villes, régions et zones métropolitaines respectives.
- | Des échanges concernant l'administration et la gestion des départements et services concernés.
- | Les projets à venir
- | Des discussions et échanges sur la manière de gérer les fournisseurs et prestataires.
- | Un benchmark et des conseils entre les partenaires puisque nous ne sommes pas en concurrence sur le marché.
- | Echanges sur la législation dans les collectivités locales.

J'ai soutenu les premiers pas du réseau Best en animant un des présentations du premier rendez-vous du réseau..

2. DEPUIS COMBIEN DE TEMPS TRAVAILLEZ-VOUS SUR STADTWERKE KÖLN GMBH, QUELS SONT VOS RESPONSABILITÉS ?

Arrivé chez Stadtwerke Köln en 1988, j'y

ai exercé différentes fonctions : aussi bien Avocat que Vice Président du département juridique ou Président du département de planification depuis 1988. Pour le moment je suis en charge des RH et de l'organisation du management pour Stadtwerke Köln GmbH, la maison mère du groupe Stadtwerke.

3. DANS VOTRE PARCOURS PROFESSIONNEL, POUVEZ-VOUS CITER QUELQUES EXPÉRIENCES PROFESSIONNELLES DANS UN CONTEXTE EUROPÉEN ET CE QU'ELLES VOUS ONT APPORTÉ ?

- | Depuis 1989, je suis impliqué dans le lobby européen des associations allemandes des services publics locaux (principalement dans les secteurs de l'énergie et des transports).
- | Depuis 1993, je travaille avec CIRIEC (Section allemande mais également dans les activités internationales jusqu'à aujourd'hui (Board international du CIRIEC).
- | Depuis 1995, j'ai participé à la mise en place d'un réseau européen des services publics locaux, là où l'Allemagne était uniquement représentée par Stadtwerke Köln (les autres partenaires étaient la France, la Suède et, l'Italie).

- | De 1999 à 2000, j'ai travaillé à Bruxelles au Ceep-office, à partir de 2000 jusqu'à 2008 j'ai été secrétaire général du Ceep.
- | Depuis 2009, je suis responsable des services d'intérêt général de Stadtwerke Köln aux niveaux local et européen.

4. EST-CE QUE VOTRE ENTREPRISE EST IMPLIQUÉE DANS D'AUTRES RÉSEAUX D'ÉCHANGE ET DE BENCHMARK ? EN ALLEMAGNE OU AILLEURS ? SUR QUELS SUJETS ?

Nous sommes impliqués dans beaucoup d'associations et réseaux allemands, principalement d'organisations sectorielles. Certaines d'entre elles organisent des benchmarks entre les membres.. Il y a également des coopérations organisées au-delà de nos frontières.



5. AVEZ-VOUS À L'ESPRIT QUELQUES INFORMATIONS QUI ONT PARTICULIÈREMENT RETENU VOTRE ATTENTION LORS DE LA RÉUNION DE NANTES ?

Je me rappelle très bien du sérieux et de l'intérêt portés par nos collaborateurs Français lorsque l'on discutait des méthodes, pratiques et nouvelles approches. J'ai appris qu'il y a différentes méthodes pour obtenir de meilleurs résultats concernant la qualité des services sans utiliser d'argent superflu. Certaines approches que j'ai pu connaître en Allemagne ne sont pas utilisées ici. Les politiques qui ne sont pas utilisées en Allemagne peuvent être intéressantes à étudier afin de les analyser et voir si elles peuvent s'adapter à nos traditions, à notre organisation et au cadre législatif allemand.

6. SELON VOUS DES PRATIQUES ÉTRANGÈRES ONT-ELLES DÉJÀ INSPIRÉES LA MANIÈRE DE CONDUIRE DES AFFAIRES LOCALES À KÖLN ?

Comme il y a beaucoup de contacts internationaux non seulement au sein du groupe Köln Stadtwerke mais en particulier dans la ville de Köln elle-même, je suis sûr que ces contacts ont conduit à introduire de nouvelles idées. Mon impression est que les responsables politiques et les administrations de la ville sont très intéressés par les suggestions provenant de l'extérieur.

7. A PARTIR DE LA VISION ALLEMANDE, COMMENT LA PERCEVEZ-VOUS LE CONTRÔLE EXERCÉ PAR LES MUNICIPALITÉS FRANÇAISES SUR LEURS ENTREPRISES PUBLIQUES LOCALES COMPARÉ À CELUI EXERCÉ PAR STADTWERKE KÖLN? PENSEZ-VOUS QUE LES OBJECTIFS SOIENT LES MÊMES ?

Les entreprises publiques locales françaises sont beaucoup plus directement dirigées par des politiciens que celles de l'Allemagne. Les collectivités publiques locales allemandes sont - d'autre part - beaucoup plus indépendantes que leurs homologues français. Le contrôle est donc plus indirect... Je pense que là, nous pouvons voir les effets de différents scénarios qui ont mis en place différents modes d'organisation.



1/ PREMIÈRES RENCONTRES BEST À NANTES : 6-7 SEPTEMBRE 2012

« Ce qui a motivé l'implication de Nantes dans le lancement du réseau BEST, c'est le désir de réunir dans des discussions les acteurs de la vie locale et plus particulièrement des acteurs de la gestion des communautés urbaines. Je voulais initier un lieu qui stimule l'esprit d'ouverture et l'esprit critique pour sortir des propos convenus et des sentiers déjà battus par d'autres réseaux existants. Y présenter des exemples venus d'ailleurs, en l'occurrence d'autres villes européennes, permettra de faire progresser la discussion et notre vision des choses et du monde. » **Thierry Boutoute, Directeur général adjoint à la direction générale finances gestion de la Ville de Nantes et Nantes Métropole.**

PARTICIPANTS

Collectivités participantes : Grand Lyon et Ville de Lyon, Communauté urbaine de Strasbourg, Conseil de Lille, Evry Centre Essonne, Ville de Rennes, Brest métropole Océane, Ville de Paris, Grenoble Alpes Métropole, Ville de Tours, Lorient agglomération, Conseil général du Nord.

Collectivités européennes et extérieurs intervenants : Ville de Cologne, Ville de Stockholm, Barcelone, Stadtwerke Köln, Jean-Michel Chapet, professeur de gestion.

PROGRAMME

JEUDI 6 SEPTEMBRE 2012

Introduction : caractéristiques comparées des pays participants au séminaire

- Données de base comparées sur les pays participants au séminaire et l'UE, leur organisation administrative et institutionnelle, les modes de gestion que leurs collectivités utilisent pour remplir leurs missions, par Christian Gauffin, coordinateur et animateur de la rencontre.

Thème 1 : la gouvernance publique locale

- Exemple d'un système de gouvernance présenté par Carl Cederschiöld, ancien maire de la ville de Stockholm, président de la fédération suédoise des entreprises communales.

Thème 2: choix et évaluation des modes de gestion des services publics locaux

- L'organisation de la ville de Cologne, par Rainer Plassmann, directeur du personnel et des politiques des services publics locaux de la holding de Cologne, Stadtwerke Köln.
- L'organisation de Rennes par Léone Goutany, directrice générale Finances et contrôle de gestion de la Ville de Rennes.

VENDREDI 7 SEPTEMBRE 2012

Thème 3 : analyse comparée de modes de gestion différents de l'eau et l'assainissement

- Les entreprises publiques locales de l'eau en Espagne, par Carlos Rodriguez-Ferrer, secrétaire général d'ELIGE (Fédération des entreprises publiques locales espagnoles).
- Diversité des modes de gestion à Nantes Métropole : l'exemple de l'eau et l'assainissement, par Philippe Marest, directeur général de l'environnement et des services urbains de Nantes Métropole.

Thème 4 : La recherche de la performance du service public

- L'exemple de Nantes Métropole et de la Ville de Nantes avec des contrats de performance en interne et un dispositif de contrôle analogue sur les SPL/SPLA, par Stéphane Barranger directeur du Contrôle de gestion de Nantes Métropole.

- Contexte, organisation et objectifs du pilotage stratégique et de l'évaluation des politiques publiques, par Corine Desbos, Direction du pilotage et de l'évaluation de la Communauté d'agglomération grenobloise, et le contrôle des satellites par Jean Christophe REDON, chargé du contrôle de gestion externe à la Direction des finances et du contrôle de gestion de la Communauté d'agglomération grenobloise.

- La performance et le sens de l'action publique, par Jean-Michel Chapet, professeur de gestion, ancien directeur général des services du département de Seine Saint Denis.



2/ DEUXIÈMES RENCONTRES BEST À GRENOBLE 4-5 AVRIL 2013

« Ce réseau est un temps d'échange et de réflexion sur la conduite des politiques publiques. Sa singularité est qu'il rassemble des directeurs généraux, ce qui rend les échanges très directs et très riches. On tire profit de l'expérience des autres, les sujets sont variés et c'est un moment privilégié qui nous extrait des contraintes et des sollicitations quotidiennes. C'est un temps de recul sur nos pratiques et une source d'enrichissement, essentiellement en raison de l'ouverture européenne du réseau. » **Pierre Tonneau, Directeur général des services de la Metro.**

PARTICIPANTS

Collectivités participantes : Amiens Métropole, Agglomération d'Agén, Reims Métropole, Grand Lyon, Grenoble-Alpes Métropole et ville de Grenoble, Communauté urbaine de Strasbourg, Rennes Métropole, Tours, Brest Métropole Océane, Montpellier Agglomération, Communauté urbaine de Bordeaux, Conseil régional d'Aquitaine, communauté d'agglomération du Pays Voironnais, Saint Etienne Métropole.

Collectivités européennes et extérieurs intervenants : Ville de Turin, Ville de Stockholm, Référentiel Européen de la Ville Durable (Ministère de l'égalité des territoires et du logement et Platform 31)

PROGRAMME

JEUDI 4 AVRIL 2013

Thème 1 : Baromètres métropolitains et Référentiel Européen de la Ville Durable

- Le Baro'Méto de la Communauté d'agglomération Grenoble-Alpes Métropole par Joris Benelle – directeur du pilotage et de l'évaluation.

- Le Baro'Métropole de Rennes Métropole par Isabelle Le Chevallier, responsable du service Prospective, évaluation et développement durable de Rennes Métropole.

- Le Référentiel Européen de la Ville Durable (RFSC) par Delphine Gaudart, chargée de mission Europe, ministère de

l'égalité des territoires et du logement et Koos Van Dijken, membre du secrétariat du RFSC.

Thème 2 : Démarches de prospective territoriale

- Stockholm, vision 2030 pour une croissance et un développement durable par Gunnar Söderholm, directeur du service de l'environnement de la ville de Stockholm.

- La démarche de prospective territoriale de la Communauté urbaine de Bordeaux, par Michel Vayssie, directeur général des services de la communauté urbaine de Bordeaux.

Thème 3 : Mobilité urbaine - Les péages urbains

- Le plan de mobilité urbaine de la ville de Turin et sa zone à circulation limitée (ZLT), par Luisella Nigra, chef du service Gestion de la mobilité urbaine et Stefano Cianchini, expert en circulation urbaine, service Planification de la mobilité urbaine de la ville de Turin.

- Le projet de grand contournement ouest de Strasbourg, par Bruno Jansem, directeur de la Mobilité et des Transports de la Communauté urbaine de Strasbourg.

- Le système de péage urbain de Stockholm de type "taxe de congestion" par Gunnar Söderholm, directeur du service de l'environnement de la ville de Stockholm.

VENDREDI 5 AVRIL

Thème 4 : Contrôle de gestion externe

La démarche de gouvernance des SEM, SPL et établissements publics développée par la Ville de Grenoble, par Gilles Amaudric du Chaffaut, directeur général des services de la Ville de Grenoble.

Thème 5 : Contrôle de gestion interne

La mutualisation dans l'agglomération de Reims, par Olivier Nys, directeur général des services Ville et agglomération de Reims.

Thème 6 : Enjeux de territoire et d'organisation de la métropole lyonnaise

par Benoit Quignon, directeur général des services de la communauté urbaine du Grand Lyon.



3/ TROISIÈMES RENCONTRES BEST À STRASBOURG, 20-21 JUIN 2013

« Pour Strasbourg, être attaché à un réseau tel que BEST est très important, c'est une piste de progression que nous avons identifiée pour le développement de notre administration communautaire, qui doit gagner à être dans un réseau français ou européen. » **Pierre Laplane, Directeur général des services de la Communauté urbaine de Strasbourg.**

PARTICIPANTS

Collectivités participantes : Nantes Métropole et Ville de Nantes, Grenoble Alpes Métropole et Ville de Grenoble, Amiens Métropole ; Paris, Communauté d'agglomération de Montpellier, Brest Métropole Océane, Communauté d'agglomération d'Evry Centre Essonne, Metz Métropole, Communauté urbaine de Strasbourg, Conseil régional d'Aquitaine

Collectivités européennes et extérieurs intervenants : SPL eau du Ponant, Ville de Kiel (absent excusé), Institut allemand de recherche en administration publique Speyer (Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung Speyer - FÖV), Groupe Gelsenwasser AG

PROGRAMME

JEUDI 20 JUIN 2013

Thème 1 : Le rôle des cadres dans les grandes collectivités territoriales (comparaison entre l'Allemagne et la France) :

- La démarche AeCUS à la Communauté urbaine de Strasbourg, par Pierre Laplane, DGS de la CUS.

- Le système fédéral de l'administration allemande du niveau national au niveau

communal. Formation, affectation et carrière des dirigeants et des cadres des collectivités territoriales allemandes, par Dr.Kai Masser, chargé de recherche principal à l'Institut allemand de recherche sur l'administration publique Speyer.

Thème 2 : Le pilotage et le suivi des satellites :

- La direction des services de Brest Métropole Océane (BMO) et du pilotage de ses "satellites", en particulier de ses huit entreprises publiques locales, par Bertrand Uguen, DGS de la Ville de Brest et de la Communauté d'agglomération Brest Métropole Océane.

- Les "satellites" de la Ville de Worms et de celle de Speyer, par Dr.Kai Masser, chargé de recherche principal à l'Institut allemand de recherche sur l'administration publique Speyer.

- L'organisation, le pilotage et le suivi des "satellites" de Montpellier Agglomération, par Christian Fina, DGS de Montpellier Agglomération.

VENDREDI 21 JUIN 2013

Thème 3 : Les modes de gestion de l'eau et de l'assainissement :

- La reprise en régie de la distribution de l'eau de la Communauté d'agglomération Evry

Centre Essonne, par Olivier Galiana, Directeur de cabinet du Président de la Communauté d'agglomération.

- Eau du Ponant, la première Société Publique Locale en France dans le domaine de l'eau et de l'assainissement, par Christian Clément, Directeur d'Eau du Ponant.

- Gelsenwasser AG, par Raymond Hernandez, Directeur du développement France.

- Le retour en régie municipale de la gestion de l'ensemble du circuit de l'eau de la Ville de Paris, par Pierre-Yves Durand, adjoint au Directeur de la propreté et de l'eau à la ville de Paris.



TÉMOIGNAGES :

ANNÉE DE LANCEMENT DU RÉSEAU : DES ÉCHANGES QUI SE LIBÈRENT EN CONFIANCE, AUTOUR DU PARTAGE DE SAVOIR-FAIRE ET DU BENCHMARK EUROPÉEN

Vincent Bonnafoux, Directeur général adjoint, pôle ressources de la CUS : « au fil des réunions, j'y trouve une densité croissante. Il y a une méthode qui se met en place. Cela tient au fait qu'il y a des gens qui commencent à mieux se connaître pour échanger ensemble plus librement ».

Christian Fina, Directeur général des services de la communauté d'agglomération de Montpellier : « c'est l'occasion de mettre en commun un certain nombre de savoir-faire. De plus, les expériences européennes ouvrent la réflexion sur des façons de faire différentes des nôtres. Plus on sera dans un réflexe de réflexion sur la manière dont on peut ouvrir le champ, plus ça nous intéressera, au delà du plaisir de retrouver les collègues. »

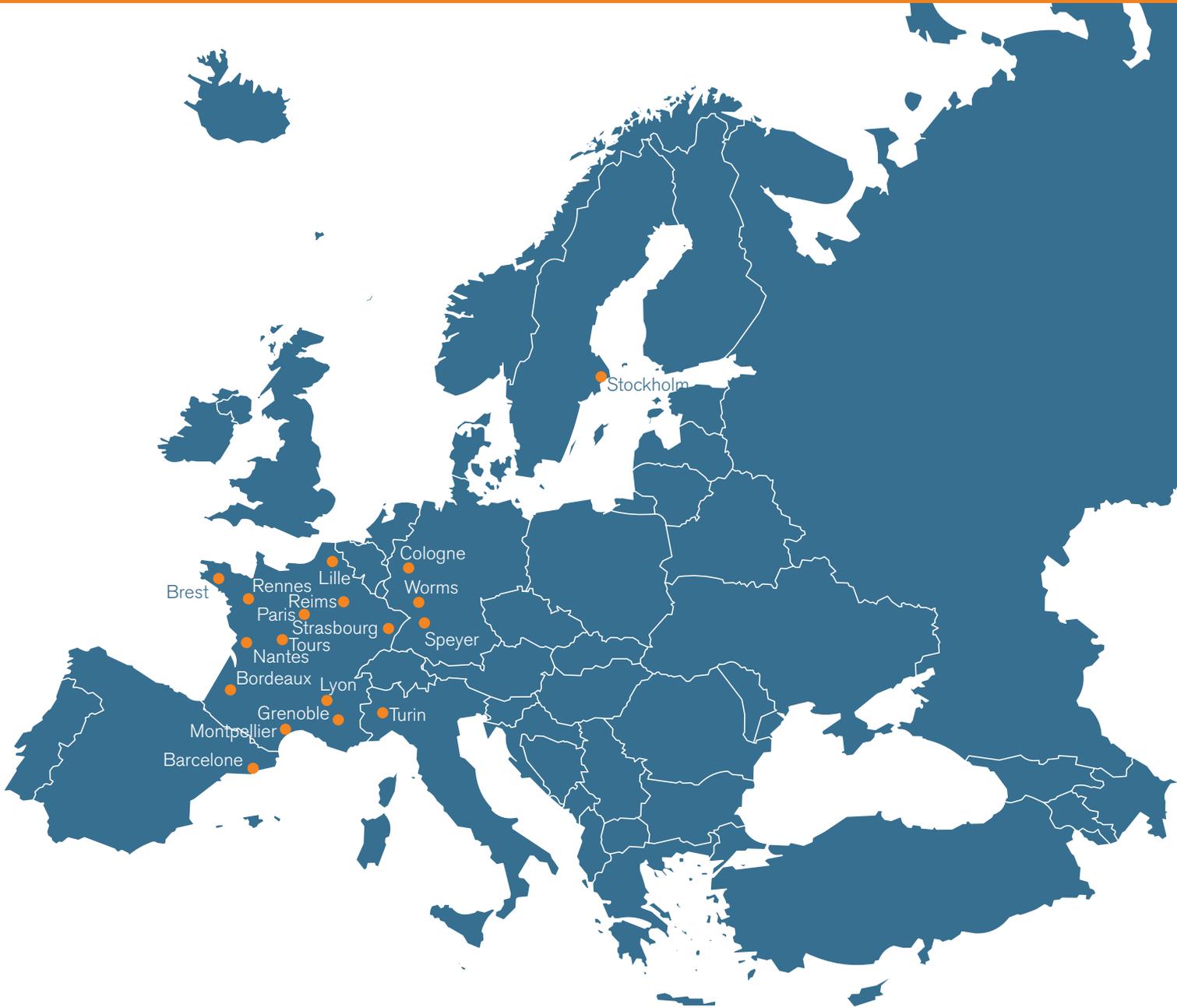
Olivier Galiana, Directeur de cabinet du Président de la Communauté d'agglomération Evry Centre Essonne : « ce que j'apprécie c'est de mesurer comment se transforme le fait métropolitain. La lecture, depuis l'Île de France, de ce qui se passe en province est déformée. Je constate au contraire que l'innovation vient des régions : le retard en Île de France sur l'intercommunalité est particulièrement spectaculaire. »

Dominique Blanc, Directeur général adjoint, Conseil régional d'Aquitaine : « j'apprends beaucoup, y compris sur certaines thématiques qui ne me servent certes pas directement. Mais un certain nombre de questions abordées sont transversales à tous les niveaux de collectivités, comme les ressources humaines ou le contrôle des satellites. D'autres sujets communs pourraient être développés, comme la question de la fiscalité ou de la gestion des fonds européens. »

François de Fleurian, Directeur de la mission transport, Amiens Métropole : « j'ai beaucoup apprécié la qualité, la franchise des échanges, qui constitue d'ordinaire un exercice assez risqué. Il faut aller plus loin encore dans la notion de benchmarking. J'ai trouvé qu'il y avait des éléments qui ont rassemblé tout le monde. »

Gilles Amauric du Chaffaut, Directeur général des services, Ville de Grenoble : « j'apprécie que l'on puisse tout se dire. Pour l'avenir, il me semblerait intéressant de réduire le nombre d'expériences présentées au profit d'un plus grand approfondissement. »

Pierre Tonneau, Directeur général des services, Grenoble Alpes-Métropole : « je serais intéressé d'approfondir la politique de ressources humaines, enjeu crucial (...) pour déployer une véritable gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. La seconde thématique qui vient à l'esprit c'est la question de la transition énergétique. Il serait bon d'entendre les initiatives prises par des grandes collectivités européennes pour s'inscrire dans cette perspective. Un inventaire de bonnes pratiques serait le bienvenu ! »



LES THÉMATIQUES 2012-2013

BENCHMARK DES DÉMARCHES

Les interventions des trois rencontres 2012-2013 ont été regroupées sous quatre rubriques afin de proposer une vision comparée des problématiques abordées pendant cette première année d'activité du réseau :

- 1) Optimisation de l'organisation administrative des collectivités territoriales : de la mutualisation des moyens à la fusion partielle de collectivités, avec la prise en compte du « facteur humain » comme facteur de réussite dans la conduite managériale des démarches
- 2) Organisation et outils de performance des politiques publiques locales : ancrage historique et outils d'aide à la décision de la stratégie territoriale
- 3) Mobilité urbaine durable
- 4) Modes de gestion des services publics locaux : le pilotage et le contrôle des satellites – la gestion de l'eau.

A) OPTIMISATION DE L'ORGANISATION ADMINISTRATIVE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

(Reims et agglomération de Reims, Communauté urbaine de Strasbourg, Brest Métropole Océane, Grand Lyon, Communauté urbaine de Bordeaux)

Liste des interventions regroupées sous le thème « optimisation de l'organisation administrative des collectivités territoriales »

SUJETS	INTERVENANTS	RENCONTRES
La mutualisation dans l'agglomération de Reims	Olivier Nys, directeur général des services ville et agglomération de Reims	Grenoble, 5 avril 2013
Les enjeux de territoire et d'organisation de la métropole lyonnaise	Benoit Quignon, directeur général des services de la communauté urbaine du Grand Lyon	Grenoble, 5 avril 2013
Stockholm, vision 2030 pour une croissance et un développement durable	Gunnar Söderholm, directeur du service de l'environnement de la ville de Stockholm	Grenoble, 4 avril 2013
Le projet métropolitain de la communauté urbaine de Bordeaux, de la prospective à la stratégie.	Michel Vayssié, directeur général des services de la communauté urbaine de Bordeaux	Grenoble, 4 avril 2013
L'expérience de la démarche AeCUS à la Communauté urbaine de Strasbourg	Pierre Laplane, DGS de la CUS	Strasbourg, 20 juin 2013
Le système fédéral de l'administration allemande du niveau national au niveau communal. Formation, affectation et carrière des dirigeants et des cadres des collectivités territoriales allemandes	Dr.Kai Masser, chargé de recherche principal à l'Institut allemand de recherche sur l'administration publique Speyer (FÖV)	Strasbourg, 20 juin 2013

Amélioration de l'efficacité de l'action publique, maîtrise des dépenses publiques : la performance de l'organisation administrative du territoire est un enjeu prégnant de ces dernières années, sous la contrainte de la recherche d'économies d'échelle au sein du « millefeuille territorial » et de la montée du fait urbain.

La mutualisation des moyens entre collectivités (appelée à se généraliser en 2014) favorisant le partage des ressources (Reims Agglomération, Communauté urbaine de Strasbourg, Brest métropole Océane) ou la fusion de collectivités (métropolisation du Grand Lyon intégrant les compétences du département de son territoire) constituent un mode d'optimisation de type organisationnel. Au delà de la question de la structure, la dimension humaine est un moteur essentiel à intégrer dans cet objectif, comme le montrent le management participatif des cadres de la CUS (projet AeCUS) ou la conduite d'un projet de territoire vers une communauté de destin en association avec les parties prenantes du territoire (projet métropolitain de la CUB, Grand Lyon).

MUTUALISATION DES MOYENS

Mise en avant par le rapport Lambert, sécurisée et encouragée par la loi de réforme des collectivités locales de 2010, poussée par la Cour des comptes, la mutualisation va devenir une figure imposée à partir de 2014 pour les communautés et leurs communes qui devront présenter un schéma de mutualisation de leur services.

Depuis quelques années, de nombreux territoires se sont lancés dans des projets de mutualisation, permettant aujourd'hui une observation suffisamment fine pour en tirer de premiers enseignements. Pour hétérogènes que soient les expériences menées, il apparaît que des conditions de réussite incontournables doivent être réunies, et, au delà, une grande capacité de changement.

La question du sens de la mutualisation est essentielle, souvent éloignée de ce qui pourrait avant tout apparaître comme un objet économique. Au final, la mutualisation se révèle un projet essentiel pour les collectivités concernées qui modifie radicalement la gouvernance d'un territoire.

ENSEIGNEMENTS D'EXPÉRIENCES DE MUTUALISATION

« La mutualisation constitue avant toute chose le moyen de créer une culture

administrative commune au service d'un projet de territoire et de ses habitants ».
Olivier Nys, DGS de la Ville et de la communauté d'agglomération de Reims

* Facteurs de réussite de la mutualisation

> Pré-requis initiaux :

- l'unité politique des exécutifs : nécessité d'une grande fusion des stratégies entre la ville centre et l'agglomération

- le poids démographique dominant de la ville-centre par rapport aux autres communes de l'agglomération

> Conditions du projet :

- un mandat clair et sur-mesure, une identité culturelle commune de l'administration

- un projet « bottom-up » qui s'appuie sur des expériences de mutualisation qui fonctionnent (type DSI) pour aller plus loin.

* Mutualisation généralement partielle

- ressources opérationnelles moins pratiquées (vécue comme une désappropriation des compétences)

- mutualisation la plus courante : les ressources support (pilotage intégré)

- mutualisation complète (intégrant opérationnel et pilotage) pour seulement

4 collectivités (Strasbourg, Brest, Reims, Belfort)

* Effets de la mutualisation

> Le grand gagnant : l'usager

- de nouveaux projets, une meilleure coordination de l'action publique

- une territorialisation de l'action publique : on est un peu meilleur sur le territoire avec une présence plus forte des services publics, de manière territorialisée

> L'idée reçue atténuée : la réalisation des économies d'échelle

- économies limitées sur la « coopération technique » (dite mutualisation ascendante), car les domaines sont plus additionnés que fondus, les communes pouvant conserver tout ou partie des services dont la compétence a été transférée à l'agglomération. *

- mais effectives sur le « partage des services fonctionnels » (dite mutualisation descendante)

* Nota bene : dans ce contexte, le projet de loi de développement des solidarités territoriales et de la démocratie de proximité, troisième volet de « l'acte III » de la décentralisation, prévoit la suppression de la « mutualisation ascendante pour renforcer l'intégration communautaire. Lorsqu'elle est ascendante, la mutualisation peut en effet parfois constituer un entre-deux permettant de concilier le fonctionnement de l'intercommunalité et la sauvegarde des prérogatives des maires. Gazette des communes, 28/06/2013

Place aux échanges : des points de difficulté soulevés

Question : dans quel cadre répondre aux prestations de service demandées par les autres communes, suscitées dans l'esprit de la mutualisation, mais non prévues dans ses principes ?

Réponse : dans le cadre de conventionnement de gestion entre l'agglomération et les communes. L'agglomération propose aussi un « SVP ou Kiloutou » sans véritable refacturation.

- Q : comment résoudre la refacturation du personnel en interne, « une usine à gaz » qui entraîne des surcoûts ?

R : transparence et justesse financière doivent être totales. L'imputation des temps des agents se fait à la journée près. C'est une approche nécessaire et consubstantielle d'un tel projet.

FOCUS SUR LA DYNAMIQUE DE MANAGEMENT DE L'ADMINISTRATION MUTUALISÉE PIONNIÈRE DE LA CUS : AECUS, LA MOBILISATION PARTICIPATIVE DES CADRES

« *Progressivement, c'est peut-être une forme de maturité personnelle, je me suis rendu compte que la dimension humaine l'emportait souvent sur la dimension organisationnelle. On était peut-être trop centré sur l'organisation et pas assez centré sur la dimension des valeurs, la dimension de la relation, la dimension du partage.* » Pierre Laplane, DGS de la CUS

* L'administration de la CUS, une mutualisation originelle avant l'heure :

L'administration mutualisée existe depuis l'origine de la Communauté (1972) qui agit pour ses compétences, celles de la ville de Strasbourg et du pôle métropolitain Mulhouse-Strasbourg. Elle compte 1200 cadres sur un total de 7000 emplois permanents et exerce 250 métiers... La culture administrative y est plutôt procédurière, pyramidale et cloisonnée.

* La démarche AeCUS - Agir ensemble pour la CUS

(du latin AEQUUS bienveillant, équitable, uni, juste) :

> Un projet de management qui replace le fonctionnaire au cœur des défis pour Strasbourg (défis européen, transfrontalier, métropolitain, budgétaire...)

> Une démarche de mise en mouvement de l'administration communautaire qui repose sur le rôle actif et revisité des cadres

- développeur de territoires ;

- partenaire avec le citoyen ;

- copilote des politiques publiques.

> Un processus participatif

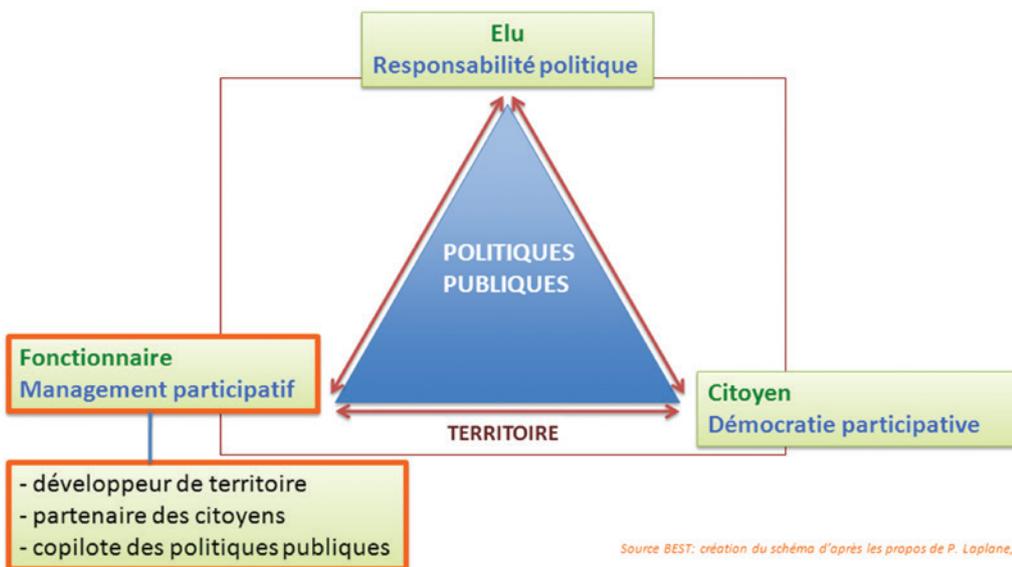
- la charte des cadres co-construite (qui définit cibles et valeurs, charte de bonne conduite)

- la portée de la charte : une école de management interne (formations, conférences...), un code de bonne conduite d'adhésion, la révision du temps de travail...

> Une vision triangulaire des politiques publiques

**Démarche AeCUS :
mettre en mouvement l'administration communautaire au service de la mobilisation territoriale**

« L'avenir des politiques publiques est un triangle »
Pierre Laplane, DGS de la CUS



« Lorsque j'étais DGS à Mulhouse, on a beaucoup travaillé sur l'articulation entre la responsabilité politique et la démocratie participative. A Strasbourg j'ai ajouté la dimension du management participatif pour inviter le fonctionnaire à jouer un rôle actif. La vision de l'avenir des politiques publiques est un triangle : management participatif du personnel, participation des élus, relation aux citoyens ». Pierre Laplane, DGS de la CUS

Place aux échanges : réactions et points d'intérêt soulevés

- un mode de management qui privilégie le relationnel, l'attention au « facteur humain », très éloigné de l'approche ancienne par « objectif ».

- un mode de management qui doit s'inscrire dans la durée pour « percoler » auprès des encadrants et des différentes catégories de personnel.

- un mode de management qui doit rester vigilant à la nouvelle génération qui arrive avec d'autres référentiels et qui doit rester flexible dans un contexte très évolutif.

- ce qui importe, au delà de l'outil, c'est le style managérial, c'est la façon dont on met en œuvre le projet, dont on permet à chaque agent de contribuer à l'établissement d'une norme collective.

- le copilotage des politiques publiques interroge sur le lieu de prise de décision dans les systèmes mutualisés. BMO a réalisé son « panorama de la décision ».

- l'école de management, un exemple de réalisation qui inspire pour sa propre collectivité... c'est toute l'utilité du réseau BEST !



LA PAROLE À

DR. KAI MASSER, CHARGÉ DE RECHERCHE PRINCIPAL À L'INSTITUT ALLEMAND DE RECHERCHE SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE (FÖV) SPEYER, – STRASBOURG, 20 JUIN 2013

QUEL EST VOTRE MÉTIER ?

Je suis chercheur à l'Institut allemand de recherche sur l'administration publique. C'est la seule institution extra-universitaire en République Fédérale d'Allemagne basée à Speyer ayant pour mission la recherche fondamentale et appliquée en sciences administratives. Elle est placée sous la tutelle du ministre-président du Land de Rhénanie-Palatinat, mais la portée de sa mission scientifique est d'intérêt national.

LE BENCHMARK EST-IL UNE PRATIQUE COURANTE POUR LES COLLECTIVITÉS ALLEMANDES ?

Les collectivités sont présentes dans de nombreux clusters de benchmark. Il y a actuellement une centaine de clusters sur de nombreux champs de leurs compétences (des pompiers à la fourniture de l'eau). Pour former un cluster, les communes s'associent contractuellement, décident du champ de la thématique retenue pour le benchmark et des indicateurs de performance. Les clusters se forment entre collectivités de même taille. Ils sont hébergés au sein de la Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt).

<http://www.kgst.de>

Y-A-T-IL UNE SENSIBILITÉ AU MANAGEMENT PARTICIPATIF DU PERSONNEL EN ALLEMAGNE, DANS L'ESPRIT DÉVELOPPÉ PAR AECUS ?

En Allemagne, le management du personnel est strictement régi par le droit. La présentation de l'expérience de Strasbourg résonne cependant avec une certaine tendance à l'incitation vers plus d'implication du personnel dans les projets : enquêtes de satisfaction réalisées par les administrations locales auprès des personnels sur la perception de leurs responsables, gestion de projets en équipe où les rapports hiérarchiques sont mis entre parenthèses (issu de la culture du privé) ; Il y a aussi des efforts du staff pour susciter la motivation du personnel. On ne retrouve pas ces pratiques au niveau de l'administration d'Etat.

FUSION PARTIELLE DE COLLECTIVITÉS

La métropolisation du Grand Lyon : « articuler l'humain et l'urbain »

« On est en train de se construire comme une vraie collectivité territoriale. On fait ce qui est nécessaire. Notre objectif n'est pas d'appliquer la loi, mais de développer le territoire ».

Benoît Quignon, directeur général des services du Grand Lyon et de la Ville de Lyon.

* Le projet :

Le renforcement de la coopération intercommunale de l'agglomération Lyonnaise a accompagné depuis 1966 son évolution démographique et économique. L'actuel projet de loi du gouvernement sur la décentralisation et la modernisation de l'action publique reconnaît l'existence d'enjeux propres au territoire lyonnais en lui consacrant un statut juridique spécifique de Métropole européenne. La future métropole exercera les compétences actuelles du Département du Rhône et de la Communauté Urbaine, ce qui permettra à cette nouvelle collectivité de mieux articuler les dimensions urbaines et humaines autour d'un projet conciliant attractivité et durabilité, vision métropolitaine et action de proximité. Pour l'administration, il s'agira d'être à la hauteur de cette ambition pour le territoire. En effet, la création d'une nouvelle collectivité qui s'accompagnera d'une réflexion sur les nouvelles politiques publiques à inventer et sur la territorialisation de l'action publique, soulève des enjeux d'organisation à la fois passionnants et très complexes.

* Une gouvernance élargie consubstantielle à la dynamique d'un territoire qui s'invente :

D'une communauté de moyens (1966), vers une communauté de projet (1972-2000), à une communauté de destin (2001-2014...) : la démarche de métropolisation portée par le Grand Lyon a acquis naturellement sa légitimité auprès des élus des communes, des acteurs économiques et des citoyens par la capitalisation de ses bonnes gestions

(initialement les déchets), par sa vision stratégique d'un territoire non conventionnel et par sa gouvernance élargie, en interaction avec les parties prenantes du territoire.

La gouvernance élargie favorisant l'adhésion au projet :

| une gouvernance à laquelle participent tous les territoires : une représentation équilibrée des communes dans l'exécutif, 9 conférences locales des maires du Grand Lyon, 4 assemblées générales des maires par an, des forums stratégiques par zone géographique.

| un dialogue renforcé avec les partenaires économiques et les forces vives de l'agglomération mobilisés autour du Grand Lyon l'Esprit d'entreprise et du Plan Climat Energie territorial partagé depuis février 2012.

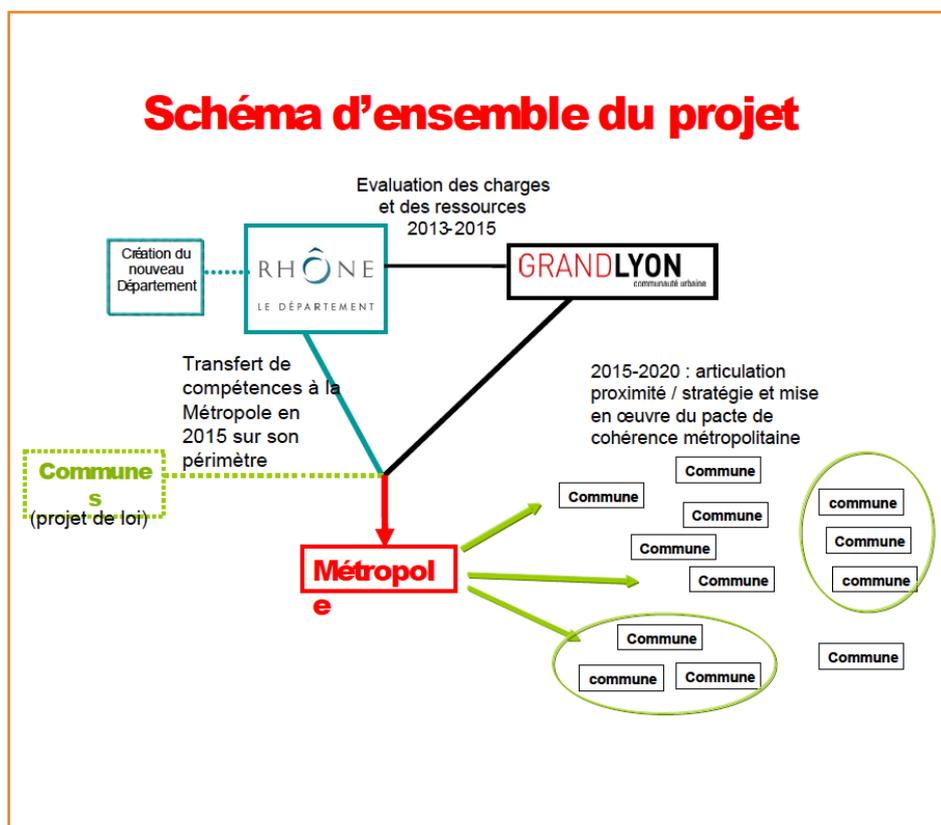
Un territoire « hors norme », qui s'organise autour du Grand Lyon, capitale régionale :

- avec le projet de métropole européenne, prévoyant l'intégration des compétences du département du Rhône sur la partie de son territoire et l'organisation des relations avec ses communes dans le cadre d'un pacte de cohérence territoriale.

Le projet s'organise en 3 volets (politiques publiques, territoire, ressources). Il est coordonné au sein des différentes instances de pilotage et développé par une « mission métropole » dédiée, rattachée au DGS.

- avec le pôle métropolitain lyonnais, pour relier le Grand Lyon aux 3 pôles urbains

de l'aire métropolitaine dans le cadre d'une coopération métropolitaine renforcée.





LA PAROLE À....

BENOÎT QUIGNON, DIRECTEUR GÉNÉRAL DES SERVICES DE LYON ET DU GRAND LYON – GRENOBLE – 5 AVRIL 2013.

QUAND VOUS AVEZ REJOINT LE GRAND LYON, LE PROJET DE MÉTROPOLISATION ÉTAIT-IL TRÈS ENGAGÉ ?

« ...Je suis revenu à Lyon en juillet 2011 pour m'occuper du projet de fusionner les administrations de la Ville et du Grand Lyon, qui, finalement, ne va sans doute pas se mettre en œuvre très rapidement. Il a été remplacé par un autre méta-projet qui est encore plus ébouriffant : la fusion avec le département sur le territoire du Grand Lyon, qui va sans doute ensuite emporter d'autres chantiers de relations entre la métropole et des communes. La ville de Lyon aura une place particulière, mais ce sera une ville parmi les autres communes de l'agglomération lyonnaise.

COMMENT VIVEZ-VOUS CETTE PÉRIODE D'ÉVOLUTION INSTITUTIONNELLE DU GRAND LYON QUE VOUS ACCOMPAGNEZ ?

C'est très stimulant mais aussi un peu angoissant par moment, car il va falloir soulever des montagnes et on n'a évidemment pas tous les outils à notre disposition. Il y a énormément d'incertitudes, notamment sur notre capacité à passer du concept au concret. On a avec nous une

volonté politique forte du président et des élus, ce qui est un atout considérable, on a aussi l'intérêt des agents et de l'encadrement pour ce projet... et en même temps on ne l'a pas encore fait ! C'est un gros challenge et c'est un moment extraordinaire.

QU'EST-CE QUE VOTRE EXPÉRIENCE DE CHEF D'ENTREPRISE VOUS APORTE DANS LA GESTION DU PROJET ?

Quand on est chef d'entreprise, on a une vision beaucoup plus simple des choses : un bilan, un compte de résultat, une part de marché, une marge brute opérationnelle. Cette expérience d'entreprise m'a apporté la capacité à simplifier et à identifier les enjeux. Aujourd'hui je provoque volontairement pour aider à simplifier et à cliver les choses, comme dans une entreprise où il faut survivre, se battre, et s'attacher à l'essentiel. C'est très utile dans une collectivité et pour un projet comme le Grand Lyon, pour garder le fil et le sens. »

FOCUS sur la méthodologie du projet métropolitain de la CUB : une démarche prospective élaborée dans une approche participative

* Le projet :

D'abord appelé "Bordeaux Métropole 3.0", puis "Fabrique métropolitaine", cette démarche participative, à laquelle plus de 15 000 personnes ont participé, a débouché sur le projet politique "5 sens pour un Bordeaux métropolitain" adopté à une large majorité en novembre 2011 par le Conseil communautaire.

Ce projet fixe un but : faire de l'agglomération bordelaise une véritable métropole au rayonnement national et européen à l'horizon 2030; définit des valeurs - " les 5 sens " - : une métropole solidaire, stimulante, sobre, sensible, singulière; propose une méthode : la mobilisation permanente de toutes les forces et de tous les acteurs métropolitains au sein de ce qui appelé la "coopérative métropolitaine"; repère des leviers d'actions : 12 "grands travaux métropolitains" transversaux, complémentaires des grands projets d'aménagements.

Ce projet étant défini, il reste à être mis en œuvre, ce qui, compte tenu des fortes contraintes telles que budgétaires, économiques, territoriales etc, est un défi de taille, mais réalisable grâce, entre autres, aux atouts de l'agglomération bordelaise.

* La fabrique métropolitaine : une démarche participative originale pour construire le projet de territoire.

> 5 cercles de consultation

Les citoyens, les élus de la CUB, les communes, les acteurs métropolitains, les équipes de la Cub et l'agence d'urbanisme de Bordeaux

> Tous, citoyens de la cité !

- Un principe : l'absence de hiérarchisation des différents acteurs de la décision

- Une règle de conduite pour tous : se comporter comme des citoyens de la cité.



Pendant les temps de rencontres, les élus devaient « prendre acte » mais ne pas répondre. « Très dure pour les élus, cette absence de hiérarchisation des acteurs. »

> Des modes de consultation multidimensionnels et alternés

Pour favoriser la circulation de l'information entre les 5 cercles et maintenir l'intérêt de la démarche dans la durée :

- différentes phases successives

- diversité des espaces, lieux, temps, supports d'expression.

soit environ 15 000 personnes impliquées

**LES CONSEILS DE MICHEL VAYSSIÉ,
DIRECTEUR GÉNÉRAL DES SERVICES DE
LA CUB :**

« Soyez sûr de votre administration : l'esprit de la démarche est en décalage avec nos modes de faire, comme l'échange à égalité avec les citoyens..... »

Acceptez et faites accepter le temps de l'incertitude : tandis que le temps politique est un temps court, il faut accepter de s'inscrire dans un temps moyen qui est celui de l'incertitude, c'est le succès de la démarche. Le président a été le gardien du temps. Le plus difficile a été de tenir la presse en haleine. »

B) OUTILS DE PERFORMANCE DES POLITIQUES PUBLIQUES LOCALES

(Grenoble-Alpes Métropole, Nantes Métropole, Rennes Métropole)

Liste des interventions regroupées sous le thème « Outils de performance des politiques publiques locales » :

SUJETS	INTERVENANTS	RENCONTRES
Réflexion sur l'avenir des démarches de performance dans les collectivités territoriales	Jean-Michel Chapet, professeur de gestion, ancien directeur général des services du département de Seine Saint Denis	Nantes, 6 et 7 septembre 2012
La recherche de la performance du service public de Nantes Métropole : les contrats de performance	Stéphane Barranger, Directeur du contrôle en gestion de Nantes Métropole	Nantes, 6 et 7 septembre 2012
Contexte, organisation et objectifs du pilotage stratégique et de l'évaluation des politiques publiques à la Communauté d'agglomération Grenoble-Alpes Métropole	Corine Desbos, Secrétariat général, Service du pilotage stratégique à la Metro	Nantes, 6 et 7 septembre 2012
Baro'Méto de la Communauté d'agglomération Grenoble-Alpes Métropole	Joris Benelle, directeur du pilotage et de l'évaluation à la Metro	Grenoble, 4 avril 2013
Baro'Métropole de Rennes Métropole	Isabelle Le Chevallier, responsable du service Prospective, évaluation et développement durable de Rennes Métropole	Grenoble, 4 avril 2013
Référentiel Européen de la Ville Durable (RFSC)	Delphine Gaudart, Chargée de mission Europe, ministère de l'égalité des territoires et du logement Koos Van Dijken, membre du secrétariat du RFSC	Grenoble, 4 avril 2013



ANCRAGE HISTORIQUE DES DÉMARCHES DE PERFORMANCE DANS LES COLLECTIVITÉS LOCALES

* Fin des années 70 :

- une représentation chiffrée de l'action publique essentiellement financière
- en parallèle évaluation de politiques publiques, qui se heurte au pouvoir politique qui redoute d'être placé avec elle sous les feux d'un débat public

* Dans les années 90 : pénétration dans les collectivités de la conduite de projet, permettant notamment l'appropriation des méthodes de pilotage pour des objets temporaires.

* Dans les années 2000 : émergence progressive de systèmes plus durables et plus complets de gestion de la performance

de l'action publique pour apprécier les écarts entre les résultats et les objectifs et prendre des mesures correctrices en réajustant leurs moyens ou leurs objectifs

En 2001 : adoption de la loi LOLF (loi organique relative aux lois de finances) par quasi consensus au parlement, au nom de l'amélioration des performances de l'action publique.

* Ces dernières années :

>Le risque émergent : avec la crise, la recherche de l'équilibre financier vient prioritairement au détriment de la recherche d'amélioration des performances de l'action publique, avec le risque de renforcer le doute sur son rôle, sur la politique, sur les élus quels que soient leurs engagements.

>Des pistes pour le développement des démarches de performance :

- rapprocher la démarche de performance de l'action publique : démarche de performance comme un support d'écoute, de dialogues et de compromis innovants.

- favoriser la complémentarité entre pilotage de la performance (contrôle de gestion) et évaluation des politiques publiques. Ce sont précisément les études d'évaluation qui pourront probablement proposer, certes après plusieurs mois ou semestres de travail, de nouveaux objectifs de programmes, préalablement à l'élaboration des plans annuels ou pluriannuels d'action et de leurs budgets.

«La gestion, trop souvent perçue comme une discipline intellectuelle centrée sur la question du comment agir, a besoin de s'inscrire dans la recherche collective de la réponse à la question du pourquoi agir.»
Jean Michel Chapet – Professeur de Gestion, ancien DGS du Département de Seine Saint-Denis

ORGANISATION ET OUTILS D'AIDE À LA DÉCISION DE LA STRATÉGIE TERRITORIALE

Les collectivités qui ont approfondi la question de la performance de leurs démarches s'inscrivent tout particulièrement dans les pistes préconisées ci-dessus. Elles ont développé une organisation et une palette d'outils dont la portée renforce la gestion des projets et englobe la stratégie territoriale de la collectivité dans une démarche d'amélioration continue.

Les mots de la performance : évaluation d'un projet - évaluation des politiques publiques – pilotage d'un projet - pilotage et suivi stratégique des politiques publiques – contrôle de gestion – efficacité – efficience – aide à la décision – dialogue de gestion – observatoire – référentiel...

* Pilotage et évaluation des projets et des politiques publiques

Engagée dans un projet stratégique de territoire visant à transformer durablement son agglomération, Grenoble Alpes Métropole a considéré que son administration interne devait être réorganisée et repensée pour accompagner cet objectif. Elle place le

pilotage stratégique, l'évaluation des politiques publiques et le contrôle de gestion au cœur de la réussite du projet en créant une direction spécifique. Elle introduit également de nouvelles relations par contrat d'objectifs entre la direction générale et les directions générales déléguées pour la gestion des projets. A Nantes Métropole, la stimulation de l'efficience de chaque Direction se traduit par la mise en place de contrats de performance. Ce dialogue de gestion permet de faciliter la préparation budgétaire.

* Observatoires des territoires

Le Baro'métropole de Rennes Métropole (Lien visuel avec l'encadré « évaluation et développement durable ci-après), lancé en 2009 et actualisé en juin 2013, tire ses origines et sa fonctionnalité de l'Agenda 21 de Rennes Métropole. Les élus ont en effet souhaité accompagner leur projet stratégique de développement durable, élaboré et révisé dans ce cadre (en 2006 puis 2013), d'un outil de suivi et de pilotage de la stratégie de développement durable. Ce dispositif a beaucoup inspiré la Metro de Grenoble qui a lancé en février 2013 son propre Outil d'observation et de comparaison du territoire, le Baro 'Métro. L'un comme l'autre, ces deux baromètres se défendent cependant d'être un outil d'évaluation des politiques publiques : « c'est un outil complémentaire, d'une autre nature », qui propose une grille

de lecture objective des territoires par des indicateurs d'impacts sur les réalités sociales, économiques et écologiques. Ces deux outils présentent une approche comparative de leur territoire avec d'autres agglomérations françaises.

« *Le benchmark avec 11 autres aggro permet de situer l'action de notre collectivité, d'identifier ce qui nous caractérise, ce qui fait notre force et les insuffisances.* » Pierre Tonneau, DGS de Grenoble-Alpes Métropole.

LES BAROMÈTRES DE RENNES MÉTROPOLE ET GRENOBLE-ALPES MÉTROPOLE AU SCANNER...

	BARO MÉTROPOLE DE RENNES MÉTROPOLE	BARO MÉTRO DE GRENOBLE-ALPES MÉTROPOLE
Contexte de l'outil	Dans le cadre de l'agenda 21, suivi du projet stratégique communautaire de développement durable (créé en 2006 et actualisé en 2013)	Alimenter les débats sur la métropole en construction, dans le cadre de la feuille de route Agenda 2014, qui fait vivre le projet communautaire adopté en 2005 et projette les enjeux de territoire à l'horizon 2020
Publication	2008 - Actualisé en 2013	2013 (inspiré de Rennes)
Objectifs	Assurer un suivi transversal de la mise en oeuvre des principales orientations de la stratégie de développement durable portée par notre projet communautaire (depuis 2008)	Rassembler les acteurs autour d'un outil commun d'observation objective et de comparaison du territoire et en tirer les conclusions utiles pour son territoire et ses acteurs, sans préjuger de l'influence de telle ou telle action publique sur leur évolution
Méthodologie	<ul style="list-style-type: none"> - Positionner l'évolution du territoire au regard d'un panel d'agglomérations comparables (7 pour Rennes, 11 pour Grenoble) ▪ Mesurer des résultats et des impacts plutôt que des moyens mis en place. ▪ Une lecture locale et nationale des informations : <ul style="list-style-type: none"> - des indicateurs de positionnement (78 à Rennes) situant l'agglomération étudiée en référence au panel d'agglomérations - des indicateurs locaux spécifiques à Rennes Métropole (88 à Rennes) . ▪ une échelle des résultats inspirée de l'étiquette énergie de l'Ademe : 5 niveaux à Rennes, 7 niveaux à Grenoble 	
	Dr.Kai Masser, chargé de recherche principal à l'Institut allemand de recherche sur l'administration publique Speyer (FÖV)	Strasbourg, 20 juin 2013
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un suivi de l'évolution des résultats dans le temps ▪ Des indicateurs évolutifs : adaptés aux nouveaux enjeux définis dans ce nouveau Projet Communautaire. 	▪ Mètre-étalon en vue d'une actu des contenus tous les deux ans
Sources des données et acteurs impliqués	<ul style="list-style-type: none"> - Démarche de concertation : validation des indicateurs avec les élus, les services et les partenaires de Rennes Métropole - Données des observatoires existants, en particulier ceux de l'Agence d'urbanisme de l'agglomération rennaise (AUDIAR). 	▪ Mètre-étalon en vue d'une actu des contenus tous les deux ans
Diffusion du Baromètre	<p>Au niveau local :</p> <ul style="list-style-type: none"> - a nourri la réflexion des élus dans le cadre de l'actualisation du Projet communautaire (2013). - illustre le rapport d'activité annuel ainsi que le Rapport de développement durable de Rennes Métropole. <p>Au niveau national et européen :</p> <ul style="list-style-type: none"> - diffusion auprès des réseaux nationaux avec d'autres agglomérations (Metro) - a nourri le groupe national sur la ville durable, le projet de référentiel européen sur le Développement Durable, la Fédération nationale des agences d'urbanisme, et la Société Française de l'Evaluation. 	<p>Présentation participative du baro/méto lors des rencontres, par le format quiz-zapette (cf. illustration zapette), en questionnant sur la connaissance du territoire et les idées reçues.</p> <p>Impact de diffusion non mesurable, encore trop récent.</p> <p>Possibilité annoncée de débattre, critiquer, enrichir le Baro/Méto sur un site internet à venir.</p>

* RFSC -Reference Framework for European Sustainable Cities-, référentiel de pilotage européen de la ville durable

- www.rfsc.eu. (maquette : faire lien visuel avec l'encadré évaluation et développement durable)

Cette boîte à outils, en ligne depuis janvier 2013, disponible dans toutes les langues nationales de l'UE, est conçue pour aider les villes à promouvoir et améliorer leur travail de développement urbain durable intégré en portant une attention particulière pour les quartiers déshérités. Il permet de suivre en temps réel l'évaluation et l'amélioration de tout type de projet territorial : du schéma d'orientations stratégiques sur un grand territoire au projet d'EcoQuartier notamment. Le site web propose des outils pratiques d'évaluation et de suivi des politiques publiques, ainsi qu'un espace d'échange dédié aux villes qui souhaitent partager questionnements et expériences avec d'autres villes européennes et initier, si possible, des coopérations dans le domaine du développement durable de leur territoire. Le baro'métropole de Rennes a ainsi contribué à enrichir le projet de RFSC.

« Ce référentiel peut servir à tout projet, il propose un langage commun au delà de l'obstacle de la langue avec une

grille de lecture large, qui doit permettre se laisser interpeler par des expériences venues d'ailleurs. C'est une ouverture pour la culture des villes et cela contribue à la construction d'une culture européenne commune. Cette approche s'inscrit particulièrement dans l'esprit du réseau BEST ». Koos Van Dijken, membre du secrétariat du RFSC

ECLAIRAGE / EVALUATION ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

La culture de l'évaluation des politiques publiques locales est particulièrement présente au sein des collectivités locales engagées volontairement dans des démarches territoriales de développement durable de type agenda 21 (pour l'approche globale) ou plan climat, qui intègrent un dispositif d'évaluation (cf. agenda 21 de Rennes Métropole ou plan climat de la Metro). L'évaluation partagée est présentée comme un outil d'aide à la décision, avec la volonté marquée dès l'élaboration du projet, de se doter d'un outil permettant un ajustement, une réorientation de la stratégie ou des politiques au fur et à mesure de l'avancement du projet, dans une démarche participative avec les équipes et la population.

L'évaluation de la situation en matière de développement durable d'un territoire a été renforcée par l'obligation pour toutes les collectivités de plus de 50.000 habitants de produire un rapport développement durable

(article 255 de la loi Grenelle II de 2011). Pour élaborer les indicateurs de ce document qui doit devenir un véritable outil de pilotage et d'aide à la décision au regard des 5 finalités du développement durable, les collectivités peuvent s'appuyer sur différents cadres de référence, parmi lesquels :

- le référentiel national pour l'évaluation des projets territoriaux de développement durable produit par le ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie (paru fin 2011) ;

- le référentiel de la ville européenne durable « Reference Framework for European Sustainable Cities - RFSC », initié par la charte de Leipzig de 2007 sur la ville européenne durable.

Reste que l'articulation des deux référentiels français et européen doit encore être approfondie par le ministère de l'égalité des territoires et du logement, point de contact national du RSCF pour les collectivités françaises.

C) MOBILITÉ URBAINE DURABLE

(Strasbourg, Turin, Stockholm)

Liste des interventions regroupées sous le thème « Mobilité urbaine »

SUJETS	INTERVENANTS	RENCONTRES
Le système de péage urbain de Stockholm de type "taxe de congestion"	Gunnar Söderholm, directeur du service de l'environnement de la ville de Stockholm	Grenoble, 4 avril 2013
Stockholm, vision 2030 pour une croissance et un développement durable	Gunnar Söderholm, directeur du service de l'environnement de la ville de Stockholm	Grenoble, 4 avril 2013
Le plan de mobilité urbaine de la ville de Turin et sa zone à circulation limitée (ZLT)	Luisella Nigra, chef du service Gestion de la mobilité urbaine et de la ZTL Stefano Cianchini, expert en circulation urbaine, service Planification de la mobilité urbaine de la ville de Turin	Grenoble, 4 avril 2013
Le projet de grand contournement ouest de Strasbourg	Bruno Jansem Directeur de la Mobilité et des Transports de la CUS	Grenoble, 4 avril 2013

Strasbourg, Turin, Stockholm.... les villes européennes repensent leur mobilité face à la croissance du fait urbain, à la nécessité de prise en compte des enjeux climatiques (réduction des émissions de CO2, amélioration de la qualité de l'air...) afin d'améliorer le bien être et l'accessibilité au cœur des villes. Elles s'inscrivent pleinement dans la stratégie européenne en faveur de la mobilité durable (dont le plan d'actions pour la mobilité urbaine durable adopté par la commission européenne en septembre 2009).

* La Communauté urbaine de Strasbourg (CUS) a développé simultanément la construction du tramway, la restructuration du réseau de bus, le développement de l'autopartage et du vélo'hop. La réussite de ce système de transport très intégré tient à l'interconnexion de tous ces modes de transports, dont la plateforme intermodale à la gare de Strasbourg, permettant la fluidité des temps de transports. La CUS poursuit

sa politique de mobilité durable en relançant le dossier du contournement ouest de la ville visant à décongestionner l'A35, pour réduire la pollution et le trafic qui vient impacter l'agglomération.

* Le plan de mobilité urbaine de la ville de Turin vise à favoriser l'accessibilité du territoire urbain par des modes de transport respectueux de l'environnement. Il s'inscrit dans un processus profond de renouvellement du système de transport en commun qui prévoit la hiérarchisation des réseaux (train, tram, bus). « Le transport public, pour être compétitif, devra atteindre des temps de parcours comparables à ceux des voitures ». Tout en renforçant le réseau de bus et développant le métro et en développant les mobilités douces, Turin mise sur l'intermodalité entre les transports collectifs et privés « comme une opportunité pour l'utilisateur, en offrant des avantages économiques et en permettant des réductions des temps de déplacement. Ces mesures sont complétées

par le système de la ZTL, zone à circulation limitée, mise en place sur la tranche horaire matinale. Initiée pour dissuader les véhicules les plus polluants, elle a été étendue à tous les véhicules, sauf ceux bénéficiant d'une autorisation délivrée par la ville sous forme d'abonnement (handicapés, résidents, écoles).

* A Stockholm, le système retenu est différent. La ville a mis en place, après des débats politiques houleux auxquels ont succédé un référendum, puis une phase de test, un péage urbain en août 2007. Les véhicules sont identifiés par camera à l'un des 18 points d'entrée de la ville. Ce système a permis efficacement de réduire le trafic routier (dont une augmentation des véhicules à énergie peu ou pas carbonée), les émissions de CO2 (de 10 à 14%) et d'améliorer la qualité de l'air (de 2 à 10%). La circulation à vélos (+75% de vélos depuis 10 ans sur 760 km de pistes cyclables) et la fréquentation des transports en commun ont augmenté : 77 % des Stockholmlois prennent les transports

publics, dont les bus roulent au biogaz. La collecte des déchets alimentaires pour la production de biogaz devait passer de 4 500 à 18000 tonnes entre 2008 et 2012.

« La conduite du projet de péage urbain à Stockholm a été pour moi une aventure étonnante. D'abord le processus politique, puis la phase de test en 2006, puis le retournement fantastique d'une opinion publique majoritairement contre le projet à une majorité en faveur du référendum, et aujourd'hui 75 % des habitants favorables. » Gunnar Söderholm, directeur du service de l'environnement de la ville de Stockholm

Cette démarche s'inscrit dans le cadre de la stratégie 2030 de la ville et de ses engagements environnementaux, pris en compte à toutes les étapes de la gestion publique (dans les décisions d'aménagement, le budget, la planification opérationnelle). Reconnue Capitale verte « European green capital » par l'Union européenne en 2010, la Ville de Stockholm s'est fixée, d'ici 2050, l'objectif ambitieux de ne plus recourir aux énergies fossiles et de réduire ses émissions de CO2 de 80 % (déjà réduites de 25% depuis 1990) !





LA PAROLE À...

**GUNNAR SÖDERHOLM, DIRECTEUR
DU SERVICE DE L'ENVIRONNEMENT
DE LA VILLE DE STOCKHOLM**

QUEL EST VOTRE PARCOURS PROFESSIONNEL ?

Je suis à la tête de la Direction de l'environnement et de la santé de la ville de Stockholm depuis décembre 2006. Dans les années 80, j'ai été avocat de l'Union des métallurgistes Suédois. Je suis entré en 1989 à la ville de Stockholm

comme assistant politique pour l'adjoint au maire chargé de l'immobilier, avant d'être responsable de la fonction de « Curateur public » en 1993. Puis j'ai pris la direction de l'Agence du logement à Stockholm avant de devenir Directeur général adjoint des services de la ville entre 2002 et 2006. J'y ai été notamment responsable du projet de « taxe de congestion », du logement et du développement des TIC.

POUVEZ-VOUS CITER DES EXPÉRIENCES QUI ONT INSCRIT VOTRE

COLLECTIVITÉ DANS UNE APPROCHE COMPARÉE AVEC D'AUTRES COLLECTIVITÉS EUROPÉENNES ? STOCKHOLM EST-ELLE PARTIE PRENANTE DE GROUPES DE BENCHMARK ?

Stockholm « première capitale verte européenne » en 2010 a donné une grande attention internationale à Stockholm et chacun d'entre nous qui travaillons sur les questions environnementales dans la ville. Stockholm est aussi impliquée dans différents réseaux aux niveaux européen et international.

D) MODES DE GESTION DES SERVICES PUBLICS LOCAUX

D1 LE PILOTAGE ET LE CONTRÔLE DES SATELLITES

(Grenoble, Grenoble-Alpes Métropole, Brest Métropole Océane, Nantes métropole, Montpellier Agglomération, Speyer, Worms, Stockholm, Cologne)

Liste des interventions 2012-2013 regroupées sous le thème « contrôle et pilotage des satellites » :

SUJETS	INTERVENANTS	RENCONTRES
La gestion des services publics de la ville de Cologne : la Stadtwerke Köln GmbH	Rainer Plassmann, Directeur du personnel et des politiques horizontales des services publics locaux, Stadtwerke Köln GmbH	Nantes, 6 et 7 septembre 2012
La gestion des services publics de la ville de Rennes (en "miroir" de l'intervention de Cologne)	Léone Goutany, Directrice générale Finances et contrôle de gestion, Rennes Gwenaël Leblong-Masclét, Directeur des affaires financières	Nantes, 6 et 7 septembre 2012
Governance and management of the City of Stockholm, based on the citizens' needs	Carl Cederschiöld, ancien maire de la ville de Stockholm, président de la fédération suédoise des entreprises communales	Nantes, 6 et 7 septembre 2012
Le contrôle des satellites de la Communauté d'agglomération Grenoble-Alpes Métropole	Jean-Christophe Redon, chargé de mission du contrôle externe à la Direction des finances et du contrôle de gestion de la Métro	Nantes, 6 et 7 septembre 2012
La recherche de la performance du service public de Nantes Métropole : le contrôle analogue	Stéphane Barranger, Directeur du contrôle en gestion de Nantes Métropole	Nantes, 6 et 7 septembre 2012
La démarche de gouvernance des SEM, SPL et établissements publics développée par la ville de Grenoble	Gilles Amauric du Chaffaut, directeur général des services de la ville de Grenoble	Grenoble, 5 avril 2013



SUJETS	INTERVENANTS	RENCONTRES
La direction des services de Brest Métropole Océane (BMO) et du pilotage de ses "satellites", dont ses huit entreprises publiques locales	Bertrand Uguen, DGS de la Ville de Brest et de la Communauté d'agglomération Brest Métropole Océane	Strasbourg, 21 juin 2013
Konzern Stadt Worms et Stadtwerke Speyer	Dr.Kai Masser, chargé de recherche principal à l'Institut allemand de recherche sur l'administration publique Speyer (FÖV)	Strasbourg, 21 juin 2013
L'organisation, le pilotage et le suivi des "satellites" de Montpellier Agglomération	Christian Fina, DGS de Montpellier Agglomération	Strasbourg, 21 juin 2013

Nous sommes membres de l'ICLEI et d'Eurocities. Nous sommes également membre du C40Cities Group, groupe international de leadership pour le climat.

Contentieux importants, forts endettements de Sem, autonomie excessive de certaines structures, budgets contraints dans le contexte de crise, mais aussi vision prospective du territoire : autant de raisons qui ont conduit quelques grandes collectivités encore peu nombreuses à resserrer les liens avec leurs satellites en structurant la gouvernance de leurs opérateurs. Leur dessein est de limiter les risques financiers et juridiques, maîtriser la production du service public et mieux contrôler leurs satellites pour les orienter vers leur stratégie globale. Formaliser le pilotage, c'est aussi garantir une gestion qualitative des satellites au delà du renouvellement des générations d'élus.

* Tandis que les collectivités allemandes et suédoises, autorisées par la loi à créer des holdings municipales (Stadtwerke Köln GmbH, Stockholms Stadshus AB) disposent par là-même d'un outil juridique leur permettant une gestion intégrée des activités qui relèvent de leurs compétences, il n'en est pas de même du côté français. A défaut, les collectivités ont imaginé ex nihilo des solutions propres à leurs contextes locaux. Grenoble Alpes Métropole et Montpellier Agglomération ont ainsi renforcé et systématisé leurs procédures internes à l'égard de l'ensemble de leurs opérateurs (actionnariat, partenaires subventionnés, organismes HLM). C'est aussi le cas à Stockholm avec le système de pilotage et de suivi intégré ILS (Integrated management System). Cet instrument vise à accompagner les administrations et entreprises de la ville dans leur contribution aux objectifs économiques, sociaux et environnementaux de la vision long terme (2030) de Stockholm...

Nantes Métropole a développé processus et comités de contrôle ad hoc pour le contrôle analogue de ses SPL/SPA. Grenoble et Brest Métropole Océane (BMO) ont été plus loin, en élaborant leur organe de pilotage spécifique pour les structures dans lesquelles elles sont actionnaires majoritaires, au delà de la gestion des contrats de DSP. « Groupe ville », « Maison commune », « société mère » pour regrouper les « filiales » : le vocable du cadre de pilotage instauré rappelle, sans en prendre les caractéristiques juridiques, la structure en holding. Mais entre holding allemande/suédoise et solutions françaises, les approches se révèlent différentes.

* Les nouvelles relations établies entre la ville et ses partenaires reposent sur l'anticipation, la concertation, la co-construction. Grenoble et BMO retiennent le principe d'une Charte qui définit le cadre de la gouvernance de l'actionnariat (encore à construire pour BMO).



Charte, lettre d'orientation thématique et lettre de cadrage (en concertation avec la structure) déclinées à Grenoble ne sont pas contractuelles pour « éviter la sur-administration » (à la différence de la CUS) et sont seulement signées du maire. La « Maison commune » de BMO est explicitement bâtie comme un lieu d'échange et de coopération et non un outil de décision et de contrôle. En effet, « c'est une vision partagée à construire ensemble, c'est l'esprit du mouvement donné à la démarche qui est important », Bertrand Uguen, DGS de BMO et de la Ville de Brest.

A Montpellier Agglomération, la notion de partenariat est également présente en amont de la prise de décision stratégique, par la mise en place de plateformes d'échanges de documents dans le cadre d'ateliers ou d'outils informatique). A Grenoble Alpes métropole ce partenariat est renforcé dans la gestion des contrats de DSP.

La structuration du pilotage et le suivi des satellites a globalement renforcé le rôle des Directions du contrôle de gestion externe tout en responsabilisant les directions opérationnelles, associées dans l'analyse et l'élaboration des tableaux de bord de suivi.

* Le pilotage renforcé met en évidence des équilibres délicats entre les relations de la collectivité avec ses entreprises partenaires :

- la double posture de la collectivité actionnaire/délégante induit des intérêts financiers a priori divergents : actionnaire, elle requière la solidité financière de l'entreprise et le retour sur investissements publics, tandis qu'en tant que délégante elle recherche des tarifs justes pour les usagers... l'espace de résolution se situe alors dans le cadre de la distribution des dividendes.

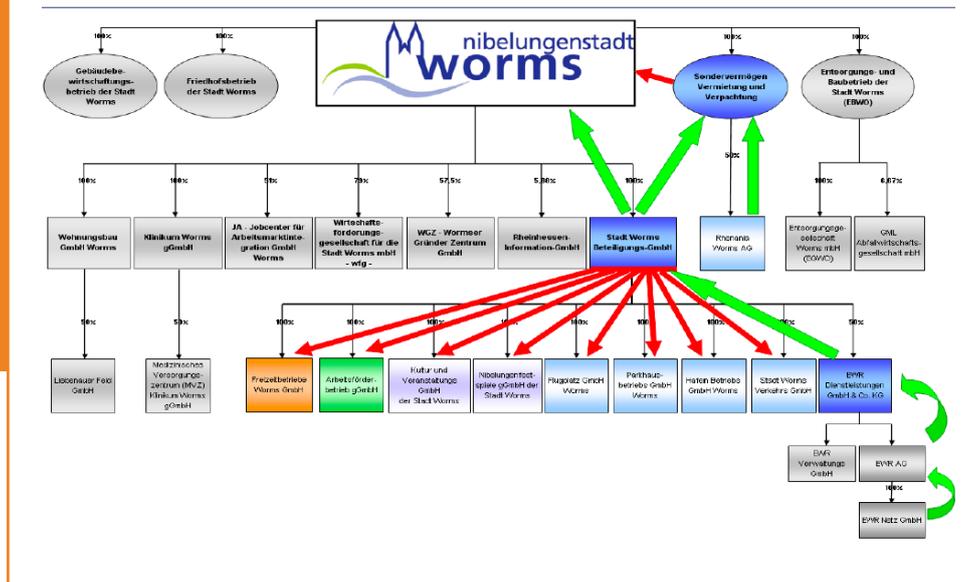
- les formules retenues pour la représentativité des élus de la collectivité dans les instances de direction, dissociées ou non (président/direction générale) oscillent entre volonté de garantir le professionnalisme dans la gestion et affirmation de la maîtrise politique. L' élu représentant BMO exerce la fonction de directeur général, tandis que celui de Grenoble exerce les fonctions de président, la fonction de directeur général étant considérée comme un métier (dont l'exercice peut être plus facilement sanctionnée par l' élu s'il n'est pas son adjoint).

« Les débats conflictuels entre la posture d'autorité délégante et d'autorité actionnaire se résolvent alors dans le bureau du maire, avec le président de la structure et son directeur général », Paul Coste, DGA finances, achats, contrôle de gestion externe à la ville de Grenoble.

- enfin, la frontière est parfois subtile entre certaines décisions d'accompagnement et de pilotage de la collectivité mère et les actes de gestion incombant par nature à l'administration de l'entreprise, comme ces réunions de communicants des différentes structures du groupe Ville de Grenoble relatives à l'orientation des budgets. Le dépassement de la frontière est cependant autorisé pour le « contrôle analogue » auquel sont soumises les SPL.

* A Grenoble, le périmètre de la structure de pilotage concerne les opérateurs de la collectivité mère. Celui de la « Maison commune » de BMO intègre dans son champ des opérateurs qui dépassent ses limites institutionnelles pour pouvoir répondre aux orientations stratégiques de développement des politiques publiques identifiées sur une échelle territoriale plus large que la communauté urbaine. Le recours à la filialisation pourra résoudre les limites d'intervention d'une SPL et permettre la mobilisation d'une assise financière appropriée au développement du territoire.

Konzern Stadt Worms - Finanzströme -



* Maîtrise des tarifs et contrôle des financements publics figurent parmi les objectifs de la structure de pilotage des satellites. En Allemagne et en Suède, la création d'une holding permet d'aller bien plus loin dans l'optimisation financière : le système de péréquation financière allemand « Querverbund » autorise les flux financiers entre activités ou filiales excédentaires et déficitaires au sein d'une même holding (Stadtwerke), cf. le schéma des flux financiers de la ville de Worms. Il permet ainsi de financer un service structurellement déficitaire (piscine, transports en commun) par un service excédentaire (ex : chauffage, distribution d'énergie). En outre, la collectivité mère peut recevoir le transfert des bénéfices réalisés au sein de la holding (à Cologne, 60 M€ en 2011). Certaines collectivités vont même jusqu'à investir dans certaines entreprises qui exercent des activités lucratives pour équilibrer leurs finances. Actuellement, un certain nombre de communes allemandes en difficulté investissent dans des entreprises locales, rentables, d'énergies renouvelables (éolien, solaire) pour restaurer leurs finances. Cette approche financière révèle une certaine déconnexion de la gouvernance d'avec la production du service public et le territoire de compétence de la collectivité mère.

PLACE AUX ÉCHANGES : DES PRATIQUES ALLEMANDES QUI INTERPELLENT

« Je sens moins dans le modèle allemand et encore moins dans le modèle suédois (dans ce que j'ai pu percevoir) la réalité du portage stratégique des politiques publiques au bénéfice de l'utilisateur. Bertrand Uguen

« Je suis séduit, dans les sociétés locales allemandes, de ce regroupement d'activités différentes. Nous, en France, on cloisonne, on ne sait pas regrouper, croiser les choses. On a culturellement du mal à aller chercher du business : le privé s'occupe du business, le public s'occupe des pertes. » Stéphane Barranger

« Même si on n'a pas la possibilité de faire ce qui se fait en Allemagne pour des raisons juridiques, j'en retiens quand même un élément important : le modèle allemand est intéressant dans le contexte de la raréfaction des ressources. Cela pose la question de la participation dans les sociétés et notre manière de faire « à la française ». A l'heure où nos collectivités sont confrontées à des problématiques de financement des services publics, ouvrir la réflexion autour d'autres exemples européens peut nous conduire à franchir une étape, et, demain, peut-être de faire émerger d'autres modèles, d'autres manières d'intervenir pour le financement des services publics. » Christian Fina



C LA PAROLE À ...

BERTRAND UGUEN, DIRECTEUR GÉNÉRAL DES SERVICES DE BREST MÉTROPOLE OCÉANE, STRASBOURG, 20 JUIN 2013

AVEZ-VOUS LA CULTURE DU BENCHMARK À BMO ? QUELLES EXPÉRIENCES EUROPÉENNES INSPIRENT ACTUELLEMENT VOS PROJETS ?

L'interpellation de l'exemple du groupe

Kiel (gestion de l'eau) est un exemple dont on s'inspire. Par ailleurs, on est en train de chercher un montage public-public de rénovation énergétique du patrimoine. Il y a en Belgique une SPL née dans une entreprise publique qui s'appelle, et qui porte la totalité du patrimoine de l'Etat belge en contrat de performance énergétique. Nous sommes allés les voir... On s'inspire de Grenoble pour le contrôle des satellites, on a envie de s'approprier l'école de management de Strasbourg présentée aujourd'hui. On se sent bien dans le réseau BEST !

D'OÙ VIENT LA PASSION QUI VOUS ANIME SUR LES SUJETS D'ORGANISATION DES SERVICES PUBLICS ?

Il y a deux types de caractères dans le métier... moi j'ai un caractère de développeur. J'ai la chance par contre d'avoir une collectivité qui accepte les risques liés à ça, au niveau des risques politiques. Ce n'est pas sans risque pour un élu que de partir sur des projets comme celui du Ponant.

D-2 LA GESTION DE L'EAU

(Nantes Métropole, Brest Métropole Océane, Evry Centre Essonne, Paris, Rennes*, Barcelone et Séville)

Liste des interventions regroupées sous le thème « Gestion de l'eau » :

SUJETS	INTERVENANTS	RENCONTRES
Les modes de gestion de l'eau en Espagne	Carlos Rodriguez Ferrer, Secrétaire général de Tecnica d'ELIGE (association nationale des entreprises publiques locales espagnoles)	Nantes, 6 et 7 septembre 2012
Diversité des modes de gestion à Nantes Métropole : l'exemple de l'eau et l'assainissement	Philippe Marest, Directeur général de l'environnement et des services urbains de Nantes Métropole Philippe Marest, Directeur général de l'environnement et des services urbains de Nantes Métropole	Nantes, 6 et 7 septembre 2012
GLe Groupe Gelsenwasser AG, son organisation et ses activités, ainsi que celles de ses filiales, en particulier La Nantaise des Eaux	Raymond Hernandez, Directeur du développement France de GelsenwasserAG	Strasbourg, 21 juin 2013
La reprise en régie de la distribution de l'eau de la Communauté d'agglomération Evry Centre Essonne	Olivier Galiana, Directeur de cabinet du Président de la Communauté d'agglomération	Strasbourg, 21 juin 2013
L'Eau du Ponant, la première Société Publique Locale en France dans le domaine de l'eau et de l'assainissement	Christian Clément, Directeur d'Eau du Ponant	Strasbourg, 21 juin 2013
Le retour en régie municipale de la gestion de l'ensemble du circuit de l'eau de la Ville de Paris	par Pierre-Yves Durand, adjoint au Directeur de la propreté et de l'eau à la ville de Paris	Strasbourg, 21 juin 2013



En France, la gestion de l'eau, qui a longtemps fait l'objet d'une forme de dessaisissement de la part des collectivités locales, revient au cœur des enjeux des politiques locales. En Espagne, elle reste très fortement gérée dans le cadre de SPL ou d'entreprises privées (cf. tableau l'eau en Espagne).

En Allemagne, le premier opérateur d'approvisionnement en eau potable et d'assainissement des eaux résiduelles, Gelsenwasser AG, est une société privée à actionariat communal depuis 126 ans (cf. focus ci-dessous).

FOCUS SUR LE GROUPE GELSENWASSER AG

Composition du capital : société cotée en bourse, propriété majoritaire de deux villes

de la Ruhr, Bochum et Dortmund, via leurs Stadtwerke à hauteur de 92,9 %, - d'autres municipalités allemandes à hauteur de 5,8% et de petits actionnaires privés pour 1,3%.

Domaines d'activité et cadre d'intervention : initialement, approvisionnement des mines en eau puis fourniture de services de production et distribution d'eau potable, de collecte et de traitement des eaux à plus de 7 millions de résidents et à de nombreux clients industriels en Allemagne. Egalement présent en République tchèque, en Pologne et également en France via sa filiale à 100% Nantaise des eaux depuis 1953 (1000 contrats d'affermage, soit 750 000 habitants desservis en Guadeloupe et dans de petites villes – cf. ILLUSTRATION NantaisedesEauxGelsenwasser.ppt).

Chiffres clefs :

- 4.635 collaborateurs.

- fourniture de 376,2 millions de m³ d'eau potable et traitement de 204,4 millions de m³ d'eaux en Allemagne.

- fourniture de 26 496 millions de kwh de gaz et 2 602 millions de kwh d'électricité.

- 6660 km de réseaux dont la société est propriétaire ou devient propriétaire dans le cadre de la création de sociétés communes

Trois schémas contractuels d'intervention :

- exploitation déléguée

- société commune (ex : la société commune avec le Land de Dresde)

- concession totale (dans la Ruhr seulement aujourd'hui)



Le groupe se prévaut d'une « culture génétique » de partenariat avec les collectivités locales du fait de son ancrage plus que centenaire auprès du secteur public local : « totale transparence de gestion, concertation permanente avec les services de la collectivité et implication directe dans la conduite du service public, forte exigence de performance et d'optimisation technique et environnementale et gestion patrimoniale rigoureuse et prospective, soucieuse de l'intérêt général et des générations futures. » ... « Wir arbeiten zusammen im Augen Zone - à égalité de vision et d'échange ».

* La prise de conscience de la valeur essentielle de ce bien commun a conduit les collectivités à repenser la question de la maîtrise de la ressource par un contrôle plus poussé des entreprises délégataires

(Rennes) ou par une gestion maîtrisée via SPL (Brest Métropole Océane, Rennes à compter de 2015*) ou par une gestion directe en régie publique (Evry Centre Essonne, Paris) ou encore par un système de gestion diversifié (Nantes Métropole). Dans tous les cas, le rôle de l'autorité organisatrice du service est renforcé. La contrepartie souvent mise en avant en faveur de cette réorganisation est la baisse du prix de l'eau pour les usagers.

* L'élargissement de la question de l'eau à des aspects autres que le cycle traditionnel « fourniture et assainissement » a conduit les collectivités locales à appréhender la gestion du cycle de l'eau de manière globale, en intégrant la protection des milieux naturels, la qualité de l'eau, les eaux pluviales (Nantes Métropole, Paris), en mettant la gestion locale de l'eau en cohérence avec les politiques

territoriales de développement durable (plan climat et plan biodiversité de la Ville de Paris) ou en considérant la gestion de l'eau comme un projet stratégique de territoire, dépassant le cadre strictement local (Nantes Métropole, Brest Métropole Océane).

*Nota bene : présentée en septembre dernier lors des premières rencontres de BEST, la gestion de l'eau à Rennes a changé de main en janvier 2013 : après 130 ans de DSP confiée à Veolia, Rennes se dote d'une SPL pour la gestion de l'eau de son territoire à compter de 2015.



PLACE AUX ÉCHANGES : QUESTIONS ET RÉFLEXIONS DES PARTICIPANTS AU FIL DE L'EAU

- Le prix de l'eau n'est-il pas un faux débat, qui est le principal et véritable intéressé par cette question : l'usager ? le politique ? le délégataire ? Le prix de l'eau est-il le vrai motif de l'évolution vers un mode de contrôle plus serré de la gestion du service ?

- Elus et gestionnaires recherchent-ils les mêmes objectifs dans la gouvernance du service ?

- La performance et l'efficacité du service de l'eau peuvent-elles être préservées et stimulées quelque soit le mode de gestion retenu et la durée de délégation ? La perte de technicité et d'innovation du métier de l'eau ou de l'assainissement sont-ils à craindre dans le cadre du transfert au public ? Comment le prévenir ?

- Quel est le mode de gestion plus particulièrement approprié à la gestion de l'eau (SPL, régie, DSP) ? Y a-t-il un « choix génétique » du mode de gestion en lien avec le métier ?

.... « La troisième voie ne réside-t-elle pas dans la capacité du système mis en place à pouvoir évoluer ? ». Thierry Boutoute (cf. le guide des 15 critères pour le choix des modes de gestion des services publics de Nantes Métropole)

« La conduite du contrôle et de la gestion extérieure des satellites me paraît un élément essentiel dans la conduite de la collectivité. Ce sont en effet des outils qui sont mis au service à la fois de la collectivité mais aussi des usagers dans l'exercice du service public. Il est indispensable de pouvoir à tout moment redéfinir une stratégie – qu'elle soit politique ou d'intervention – par rapport à ces structures qui sont des outils de la collectivité et qui sont là pour appliquer des orientations déterminées par les élus » Christian Fina

- Quel est le coût global effectif de la municipalisation du service : le coût d'intégration et de gestion du personnel ne viennent-ils pas contrebalancer le gain de la baisse du prix de l'eau ?



POUR ALLER PLUS LOIN :
LE SITE INTERNET DU RÉSEAU

WWW.BEST-EUROPE.NET

LISTE DES INTERVENANTS ET PARTICIPANTS AUX RENCONTRES DU RÉSEAU 2012-2013

Prénom	NOM	FONCTION	COLLECTIVITÉ
Gunnar	SODERHOLM	Directeur de l'environnement	Ville de Stockholm
Luisella	NIGRA	Chef du service mobilité urbaine	Ville de Turin
André	BALESI	DG	Cercle Colbert
Stéphane	BARRANGER	Directeur Contrôle de gestion	Nantes Métropole
Joris	BENELLE	DGD ressources	Grenoble Alpes Metropole
Jean-Luc	BERTOGLIO	DGA	SAN Ouest-Provence
Dominique	BLANC	DGA	Conseil régional Aquitaine
Dominique	BON	DG	Chambre de commerce du Centre
Vincent	BONNAFOUX	DGA ressources	Communauté urbaine de Strasbourg
Stefano	CIANCHINI	Service planification de la mobilité urbaine	Ville de Turin
Rainer	PLASSMANN	Directeur du personnel Stadtwerke KOLN	Cologne
Joel	BOSCHER	DGS	Communauté d'agglomération de Rennes
Thierry	BOUTOUTE	DG Finances Gestion	Nantes Métropole
Joseph	CARLES	Délégué	Toulouse Métropole
Carl	CEDERSCHILD	Président de la fédération suédoise des entreprises communales	Stockholm
Kai	MASSER	Chargé de recherche principal à l'Institut allemand de recherche sur l'administration publique	Speyer
Jean-Michel	CHAPET	Professeur de gestion	ancien DGS du Département de Seine Saint-Denis
Christine	COPPIETERS	Directrice de l'Evaluation, de l'audit et du contrôle de gestion	CG du Nord
Hervé	CORNIC	DGS	Lorient agglomération
Jean-François	CURCI	DGD services techniques	Grenoble Alpes Metropole
Carlos	RODRIGUEZ-FERRER	Secrétaire général fédération espagnole des entreprises communales	Barcelone
Koos	VAN DIJKEN	Secrétariat RFSC	Bruxelles
François	DE FLEURIAN	Directeur de la mission transport	Amiens Métropole
Sandra	DE PINHO	DGA	Ville de Lille
Raymond	HERNANDEZ	Directeur du développement France GELSENWASSER AG	Gelsenkirchen
Gilles	DU CHAFFAUT	DGS	Mairie de Grenoble
Pierre-Yves	DURAND	Adjoint au directeur de la propreté et de l'eau de Paris	Mairie de Paris
Christian	FINA	DGS	Communauté d'agglomération de Montpellier
Cécile	FISCHER	Chargée de mission	Brest Métropole Océane
Frédéric	GABILLON	Expert-comptable	Cercle Colbert
Olivier	GALIANA	Directeur de cabinet	Communauté d'agglomération Evry Centre
Christian	GAUFFIN	Secrétariat réseau BEST	consultant
Léone	GOUTANY	DG finances et contrôle de gestion	Ville de Rennes
Emmanuel	GROS	DGS	Ville de La Roche-sur-Yon
Emmanuèle	KALFF	Chargée d'études DG	Ville de Tours
Philippe	LACAILLE	DGS	Communauté d'agglomération
Pierre	LAPLANE	DGS	Communauté urbaine de Strasbourg
Gwenaël	LEBLONG-MASCLET	Directeur des affaires financières	Mairie de Rennes
Elisabeth	MOISY	DGA	Mairie de Saint-Mandé
Olivier	NYS	DGS	Reims Métropole
Olivier	PARCOT	DGS	St Etienne Métropole
Denis	PENOUEL	Chef du service technique Eau et assainissement	Mairie de Paris
Maxim	PETER	Directeur du département Services publics	HUDSON
Jean-Marc	PEYRICAL	Cercle Colbert	avocat
Benoît	QUIGNON	DGS	Communauté urbaine de Lyon
Nathalie	ROBIN	Directrice contrôle de gestion	Mairie de Nantes
Pierre	TONNEAU	DGS	Grenoble Alpes Metropole
Bertrand	UGUEN	DGS	Brest Métropole Océane
Michel	VAYSSIE	DGS	Communauté urbaine de Bordeaux
Axelle	VERDIER	rédactrice actes rencontres BEST	
Esther	VEAUX	direction des finances	Mairie de Paris

SECRÉTARIAT PERMANENT DU RÉSEAU



PIERRE TONNEAU, GRENOBLE
ALPES MÉTROPOLE :
REPRÉSENTATION ET ANIMATION
DU RÉSEAU

PIERRE.TONNEAU@LAMETRO.FR



MAXIM PETER, HUDSON SERVICES
PUBLICS : DÉVELOPPEMENT ET
COMMUNICATION DU RÉSEAU

MAXIM.PETER@HUDSON.COM



CHRISTIAN GAUFFIN, CONSULTANT
FRANCO-SUÉDOIS : CONTACTS
EUROPÉENS, COORDINATION ET
ANIMATION DES RENCONTRES

CHRISTIAN.GAUFFIN@COMHEM.SE

BEST 2013-2014 : QUELLES ORIENTATIONS ?

- | Création d'un comité de pilotage du réseau autour de Pierre TONNEAU (Grenoble), Vincent BONNAFOUX (Strasbourg), Christian FINA (Montpellier), Thierry BOUTOUTE (Nantes), Bertrand UGUEN (Brest), Michel VAYSSIE (Bordeaux), Maxim PETER (Hudson) et Christian GAUFFIN assurant le secrétariat permanent du réseau
- | Lancement du site Internet du réseau HYPERLINK "<http://www.best-europe.net>" www.best-europe.net
- | Organisation de rencontres centrées sur une thématique, la prochaine sur les Coopérations Public-Privé (novembre 2013)
- | Organisation en 2014 d'un atelier de benchmark dans une ville européenne

NOTA BENE : pour les besoins du présent document, certains visuels présentés par les intervenants ont pu être recomposés, voire annotés en orange pour être distingués du support original. Ces éléments n'engagent que leur auteur.



