



**Rapport d'évaluation de l'externalisation
des missions de nettoyage, plonge et
entretien des espaces verts**

Service Contrôle de gestion et pilotage des politiques publiques

Juin 2019

TABLE DES MATIERES

I. SYNTHESE ET CONCLUSION DE L'EVALUATION.....	5
SYNTHESE.....	5
PRINCIPALES RECOMMANDATIONS.....	6
PISTES D'ACTION	9
II. LES PRINCIPAUX CONSTATS DE L'EVALUATION	10
D'UNE EXPERIMENTATION A UNE GENERALISATION	10
LES ATC : L'ENJEU DES RESSOURCES HUMAINES	13
L'EXTERNALISATION : UNE GESTION SOUPLE ET ADAPTEE.....	16
LES PRESTATIONS EXTERNALISEES	19
LE COUT DE L'EXTERNALISATION	25
III. QUELLES PERSPECTIVES POUR L'EXTERNALISATION DANS LES COLLEGES ?	27
LA PERSPECTIVE DE L'ARRET DE L'EXTERNALISATION SOULEVE 3 PROBLEMES MAJEURS	27
LIMITER ET SECURISER LA POURSUITE DE L'EXTERNALISATION.....	28
GARANTIR UN SERVICE PUBLIC DE QUALITE.....	29
IV. ANNEXE : TABLEAU DE BORD STRATEGIQUE	31
CONTEXTE ET FINALITE.....	31
OBJECTIFS.....	31

PROPOS PRELIMINAIRES

L'évaluation de la démarche d'externalisation vise à vérifier et identifier l'atteinte des objectifs annoncés lors de sa mise en place. Ils sont rappelés dans le rapport d'audit de la DECS de juin 2018. L'externalisation cherche à :

- permettre de soulager les équipes en place, particulièrement pour celles présentant des restrictions médicales lourdes,
- passer d'une obligation de service à une obligation de résultat ,
- favoriser la réactivité dans le remplacement des agents du Département,
- adapter plus rapidement et de manière plus souple la prestation au besoin,
- maîtriser les coûts de personnel.

L'approche de ce bilan est de fournir des conclusions issues des points de vue des différentes parties prenantes d'une part, ainsi que de l'analyse d'un tableau de bord ad hoc d'autre part. Pour mettre en œuvre le bilan de l'externalisation, il s'agit de revenir aux objectifs annoncés afin de suivre et vérifier leur atteinte.

L'approche proposée est d'avoir une vision à 360° en recueillant les données et les points de vue des différentes parties prenantes. Les parties prenantes autour des missions de nettoyage, de plonge et espaces verts se répartissent en différentes catégories :

	Acteurs	Mode de recueil
administratif	Direction de l'Education, Culture et Sport (DECS)	Entretien
	Direction de l'Immobilier et de la Logistique (DILO)	Entretien
	Direction des Ressources Humaines (DRH)	Entretien
Opérationnel	Agent Technique des Collèges (ATC)	Table ronde
	Principaux des collèges	Entretien
	Gestionnaires des collèges	Entretien
	Prestataires	Entretien
Usagers	Enseignants/personnels administratifs	Table ronde
	Elèves	Table ronde
	Parents d'élèves	Table ronde

Les entretiens et tables rondes se sont concentrés sur 16 collèges représentatifs du réseau des collèges du département en prenant spécifiquement en compte le niveau d'externalisation : Collège Lucien HERR - ALTKIRCH, Collège Pierre PFLIMLIN - BRUNSTATT, Collège Hector BERLIOZ - COLMAR, Collège Jean MONNET - DANNEMARIE, Collège Victor SCHOELCHER - ENSISHEIM, Collège de Ferrette - FERRETTE, Collège de Fortschwihr - FORTSCHWIHR, Collège Henri ULRICH - HABSHEIM, Collège Alexandre GÉRARD - MASEVAUX, Collège Jean MACÉ - MULHOUSE, Collège SAINT-EXUPÉRY - MULHOUSE, Collège Georges MARTELOT -ORBEY, Collège Capitaine DREYFUS - RIXHEIM, Collège Jean MOULIN - ROUFFACH, Collège Françoise DOLTO - SIERENTZ, Collège Charles PÉGUY - WITTELSHEIM.

De plus sur la base des objectifs escomptés, un tableau de bord a été construit de sorte à suivre par des indicateurs, les différents volets de l'externalisation :

- Impact sur la qualité
- Impact sur les ressources humaines
- Impact sur les coûts

I. SYNTHÈSE ET CONCLUSION DE L'ÉVALUATION

Synthèse

Le travail d'évaluation, avec la prise de recul engendrée par la recherche d'un équilibre entre vision exprimée par les protagonistes et la réalité statistique, a permis de dégager quelques grandes lignes :

- Il y a un paradoxe dans l'approche :
 - Des prises de positions telles que : « ne pas tuer l'emploi public », ou : « cesser de recourir à des esclavagistes », viennent en contradiction avec le fait qu'aucun opposant n'a exprimé le souhait de voir cesser l'externalisation des prestations.
 - Les chiffres montrent également une croissance très forte des demandes en provenance des collèges pour des prestations additionnelles (c'est-à-dire en complément des prestations courantes instaurées en remplacement d'un titulaire ayant quitté l'établissement), notamment en raison des forts taux d'absentéisme et de restrictions médicales caractérisant les équipes titulaires, y compris dans les collèges qui expriment des réserves.
 - Le Département n'a pas réellement fonctionné en mode expérimentation, puisqu'en moins de 2 ans, les prestations externalisées ont touché la quasi-totalité des collèges (50 sur 57).
 - Des défauts de qualité sur les prestations de plonge masquent le niveau réel d'acceptation des prestations d'entretien des locaux.
- L'expérimentation de l'externalisation montre un intérêt pour la collectivité sur le plan de la gestion des équipes du Département. Les enjeux sur les ressources humaines concernent particulièrement : l'absentéisme compressible (12% contre 9 % pour la collectivité, source DRH - 2018), le nombre important de postes aménagés et de restrictions médicales (111 sur 456 agents) et le besoin important de remplacements à assurer pour les années à venir avec les départs à la retraite (près de 169 jusqu'à 2026).
- Cette lourdeur pèse sur la gestion des missions de nettoyage et de plonge dans les collèges. L'externalisation permet en effet, un remplacement rapide (en 24 heures) et pallie l'absentéisme répété dans plusieurs collèges. Cela permet notamment de maintenir la continuité du service dans des cas urgents, notamment en plonge. L'externalisation, comme mode de gestion complémentaire, apporte donc une souplesse d'intervention sans commune mesure.

- Elle est également une réponse pertinente pour les remplacements de longue durée. Cela étant dit, l'expérimentation n'a pas permis de voir d'effets sur l'absentéisme et les restrictions médicales qui ont continué d'augmenter avec l'externalisation. Or, les prestations additionnelles risquent d'exploser dans le sens de l'augmentation de l'absentéisme et des restrictions médicales. C'est pourquoi la maîtrise des coûts peut être atteinte à long terme (7 ans) si l'externalisation sur les missions de nettoyage et de plonge se poursuit par le remplacement des départs à la retraite.
- Aucun des protagonistes ne s'est posé la question de la nécessité de redistribuer les rôles ou les missions entre les équipes titulaires et les équipes des prestataires.
- Enfin, un retour en arrière (arrêt de l'externalisation) remettrait en cause une certaine efficacité acquise (et néanmoins encore perfectible) et, paradoxalement là encore, provoquerait le mécontentement des collègues qui tirent un bilan plutôt positif de l'externalisation des prestations d'entretien des locaux, de plonge et d'entretien des espaces verts.

À ce stade, il est opportun de définir plus précisément la politique que le Département souhaite mener, de fixer des objectifs précis et de se doter d'un outil de suivi des résultats.

C'est l'objectif du présent rapport : formuler les constats et des recommandations.

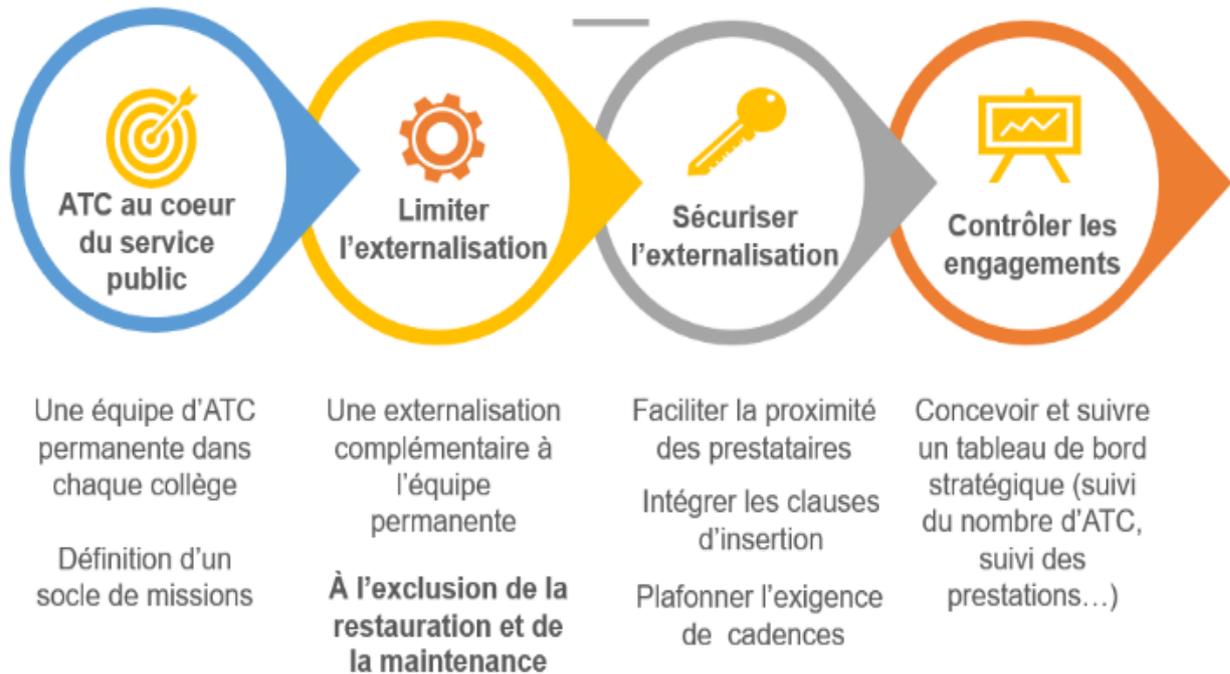
Principales recommandations

À l'issue de cette expérimentation, les résultats de l'évaluation mettent en évidence la nécessité de maintenir un service de qualité dans les collèges quel que soit le mode de gestion interne ou externalisé.

Les avantages de chaque mode de gestion gagneront à être équilibrés de manière objective afin de **garantir un service public pertinent et stable**.

Les recommandations proposées permettent de définir une **politique durable** prenant en compte la nécessité d'une **présence locale du Département**, complétée par une **externalisation raisonnée**.

Garantir un service public de qualité



Orientation 1 : placer les ATC au cœur du service public

Il s'agit de maintenir une équipe d'ATC permanente dans chaque collège. L'effectif pour chaque collège devra être défini en fonction des besoins et d'un travail de définition des missions des agents. Elles constitueront un socle qui ne sera pas dévolu à l'externalisation.

Orientation 2 : limiter l'externalisation aux missions de nettoyage, de plonge et d'entretien des espaces verts

L'externalisation est un mode de gestion complémentaire qui doit faciliter la gestion au quotidien des collèges et mieux adapter les moyens aux surfaces à entretenir.

Elle ne peut pas concerner les autres champs d'intervention du Département que sont la restauration et la maintenance.

Orientation 3 : sécuriser l'externalisation

L'augmentation du nombre de lots proposés par le marché permettra d'augmenter les chances de recourir à des prestataires locaux, donc probablement plus proches - géographiquement - des collèges. Enfin, un travail de rapprochement entre les services vie au collège et le service entretien et espaces verts permettra d'uniformiser l'approche des ratio prestation/mètres carrés et d'en déduire une limite de productivité qui sera imposée aux prestataires.

Orientation 4 : contrôler les engagements

Ces nouvelles orientations nécessitent d'être suivies et pilotées afin de garantir leur efficacité. Il sera nécessaire de développer un tableau de bord stratégique qui servira d'outil de pilotage pour le Département.

Pistes d'action

CONSTATS

L'externalisation a été **une expérimentation qui s'est rapidement généralisée de fait**, comme mode de gestion par opportunité.

La collectivité aura **de grands besoins de remplacements pour pallier les départs à la retraite**. Dans le contexte actuel, les temps de recrutement d'un agent sont de plus en plus long faute de candidats.

La collectivité devra faire face à un problème global : celui du déficit de profils et en particulier de jeunes profils du fait du **manque d'attractivité** de ces métiers d'autant plus que les besoins de remplacement pour des départs à la retraite seront de plus en plus forts.

Le vieillissement de la population ATC fait apparaître **une usure professionnelle qui s'exprime par l'augmentation des restrictions médicales et l'augmentation de l'absentéisme**, notamment pour maladie ordinaire.

L'absentéisme et le nombre de restrictions médicales continuent d'augmenter malgré la mise en place de l'externalisation. De fait, le vieillissement de la population des ATC pourrait encore plus accentuer l'absentéisme pour courte durée et les restrictions médicales.

Les prestations externalisées sont plutôt bien acceptées par les collègues notamment pour le nettoyage des locaux.

La mission plonge cristallise les insatisfactions et les tensions qui est un point sensible dans la restauration scolaire.

L'externalisation permet un remplacement rapide dans tous les collèges concernés et pallie l'absentéisme répété dans plusieurs collèges. Cela permet notamment de maintenir la continuité du service dans des cas urgents.

Néanmoins, les prestations, **par nature en flux tendu puisque non anticipées**, ne résolvent pas toujours le problème : il arrive que le prestataire soit défaillant (absence de son agent) et génère des problèmes de qualité.

A court terme, l'objectif de maîtrise des coûts n'est pas atteint, les coûts de personnel étant plus élevés après la mise en place de l'externalisation qu'avant.

On constate que les départs des ATC sont plus que compensés par les prestations externalisées (+7 ETP entre 2016 et 2018). L'externalisation sert à compenser également les restrictions médicales.

A long terme, les coûts pourraient être maîtrisés par le remplacement des départs à la retraite par l'externalisation car 1/, un agent externalisé est in fine moins coûteux qu'un ATC et 2/ la part de l'absentéisme et des restrictions médicales se réduiront avec le remplacement par l'externalisation d'une partie des effectifs des ATC dédiés au nettoyage et à la plonge.

PISTES

Placer les ATC au cœur d'un service public de qualité

Maintenir un nombre d'ATC/collège pertinent en fonction de la taille du collège

Définir les missions ATC pour les 5 à 10 ans à venir

Définir une méthode de mise en place des prestations en fonction du bilan " social " de l'équipe ATC (restrictions, absentéisme), du degré d'urgence pour la suppléance

Fiabiliser la prestation externalisée

Développer la proximité des prestataires avec les collègues en augmentant le nombre de lots (passer de 3 à 9 lots)

Recommander la désignation par le prestataire d'un référent pour l'accompagnement, l'organisation du travail, le suivi qualité (hygiène, plonge)

Contrôle plus régulier des prestataires avec des pénalités plus importantes

Conditionner le marché par la mise en place par le prestataire de formations régulières pour ses agents (HACCP, gestes et postures...)

Privilégier les cadences les plus basses

Garantir le rôle social du Département

Intégrer des clauses sociales d'insertion

Développer des marchés réservés notamment pour les espaces verts (ESAT)

Piloter la politique

Définir un tableau de bord stratégique regroupant des indicateurs concernant la gestion des ressources humaines, les prestations externalisées et le volet financier

Préciser le mode de gouvernance qui permette de favoriser le travail entre les directions du Département (DECS, DRH, DILO)

II. LES PRINCIPAUX CONSTATS DE L'ÉVALUATION

D'une expérimentation à une généralisation

Le Conseil départemental a externalisé, de manière expérimentale les missions de nettoyage, de plonge et d'entretien des espaces verts. Actuellement, 50 collèges sur 57 sont concernés par l'externalisation.

L'externalisation a été mise en place dans le cadre de la nouvelle politique éducative initiée en avril 2016 et validée par la Présidence. Ambitieuse, cette politique vise à « rénover en profondeur la politique éducative, la relation avec l'éducation nationale, les principaux et gestionnaires et les ATC, le mode d'administrer et les techniques d'intervention. »

Avec le soutien et l'expérience de la DILO, et plus particulièrement du service propreté et jardins, l'externalisation a été rapidement mise en place : les 1ères externalisations ont été effectives dès 2016. Nous distinguons deux types de prestations externalisées, courantes et additionnelles : la 1ère répond à un besoin de remplacement permanent lors d'un départ à la retraite et l'autre correspond à la suppléance en raison de l'absence de courte ou de longue durée d'un agent ou en compensation des restrictions médicales.

A. Une expérimentation qui s'est généralisée de fait, comme mode de gestion

Initialement, une expérimentation a pour objectif de vérifier des hypothèses en observant l'action du dispositif pendant un temps donné sur un champ circonscrit. C'est à partir du moment où les principales hypothèses sont validées qu'une décision peut être prise de généraliser le dispositif. Or, l'expérimentation prévue dans notre Département s'est de fait généralisée étant donné que 86 % des collèges sont concernés. Cette situation doit être prise en compte dans les préconisations.

L'externalisation : un développement réversible ?

Si une grande majorité des collèges est concernée de manière partielle par l'externalisation, d'autres ont connu une externalisation totale des missions de plonge. L'idée d'un retour vers un mode de gestion internalisé pour certains sites peut poser problèmes car :

- il aurait certainement un coût non-négligeable,
- cela créera de l'incompréhension dans les collèges où cela fonctionne bien,
- il sera assez difficile de reformer des équipes stables et plus jeunes et reconstituer des viviers de contractuels...

Par ailleurs, les entretiens menés au sein des collèges montrent que si une partie des responsables sont plutôt défavorables (tout en acceptant –cependant- le principe), une partie d'entre eux portent un discours très favorable et souhaite la poursuite de l'externalisation.

Le rapprochement entre les chiffres, les contraintes liées à l'emploi, aux caractéristiques des effectifs et les témoignages montrent qu'il n'est pas efficace de revenir en arrière : il est nécessaire de redéfinir les cibles de cette politique d'externalisation.

Parangonnage

D'autres collectivités qui ont mis en place l'externalisation ont plus souvent restreint l'externalisation à 1/10ème, voire 1/5ème des collèges. Une étude menée par Éducation & Territoires sur 36 collectivités montre que 36 % d'entre elles ont mené des actions d'expérimentation partielle ou intégrale d'au moins une mission. Peu de collectivités parmi celles qui n'ont pas encore externalisé envisagent de s'engager dans ce type de projet.

Parmi les collectivités ayant externalisé, ce sont avant tout la vitrerie, le nettoyage des locaux et l'entretien des espaces verts qui sont concernés. Sur les 7 collectivités qui ont externalisé le nettoyage, seulement 4 l'ont fait sur plus de 10 établissements : Haut-Rhin, Val d'Oise, Charente et Marne. La particularité de notre Département est donc d'avoir ouvert la sous-traitance à la plonge.

B. Les conditions de mise en place de l'externalisation

a. Une logique rationalisée

Afin de mettre en place l'externalisation, le Département a décidé dans le cadre de son audit des missions des collèges de définir un ratio pour avoir une vision plus juste et objective des besoins et moyens par collège. Ce ratio repose sur le calcul des surfaces des planchers pour le nettoyage des locaux. D'autres critères sont pris en compte tels que l'opérationnalité des agents, la qualité du bâtiment et la situation en REP ou REP+ du collège.

b. Un effort de communication au démarrage de la démarche

La DECS a largement communiqué auprès des collèges, lors de la mise en œuvre de l'externalisation, notamment sur la logique par m² à entretenir, durant des réunions sur le terrain avec les principaux et gestionnaires et les ATC.

c. Une mise en place (très) rapide

La mise en place a été rapide en commençant par quelques collèges en 2016/2017 par le remplacement des 26 contrats aidés (CUI) représentant 21.6 ETP. En 2016, les premières prestations concernaient la plonge.

Les prestations courantes représentaient 85 % des prestations. Cette situation a très rapidement évolué avec des prestations additionnelles qui ont doublé en 2018 passant de 15% à 27%. De plus, l'externalisation s'est rapidement déployée en passant d'une dizaine de collèges en 2016/2017 à 49 en 2018.

Cette extension rapide de l'expérimentation s'est faite dans l'objectif d'optimisation et d'efficacité du service rendu.

Selon certains gestionnaires interrogés, la mise en place de l'externalisation a été jugée trop abrupte pour deux raisons :

- la mise en place a été trop rapide pour s'adapter convenablement à ce nouveau mode,
- la réduction du nombre d'heures passant, lors d'un départ à la retraite d'un ETP à 0,5 ETP dans certains sites. Dans d'autres sites, le départ à la retraite n'a pas été remplacé par une externalisation car ils étaient identifiés comme « surdotés ». Ceci a suscité et provoque encore des interrogations sur l'appréhension des modes de calcul des ratios.

d. Un cahier des charges non-spécifique

La collectivité, pour ses locaux administratifs, externalise depuis 15 ans ses fonctions de nettoyage des locaux. C'est pourquoi, en 2016, la collectivité a décidé d'intégrer, l'externalisation des missions de nettoyage et plonge dans les collèges dans l'accord-cadre nettoyage 2017-2020. Celui-ci bénéficiant de l'expérience accumulée de 15 ans de la DILO sur les missions nettoyage, les attendus sont précisés ainsi que les modalités de pilotage. Cela étant dit, la mission de plonge a dû être ajoutée à l'accord-cadre de manière générale sans être détaillée.

C. Constats

Constat 1 : L'externalisation a été mise en place dans une politique plus large de rationalisation des moyens et de professionnalisation des missions des ATC.

Constat 2 : L'externalisation a été une expérimentation qui s'est rapidement généralisée de fait, comme mode de gestion par opportunité.

Les ATC : l'enjeu des ressources humaines

A. Les agents techniques : une population vieillissante.

Les 456 agents techniques des collèges, présents au 30 mars 2019, représentent 431 équivalents temps plein (ETP), et 21 % des agents de la Collectivité (hors ASFAM) et plus de 40 % de la population des agents de catégorie C. C'est un effectif en ETP qui continue de baisser depuis 2015 (476), soit une baisse de 9 %. Celle-ci s'observe plus particulièrement dans 45 collèges.

L'âge moyen est de 50 ans alors que la moyenne de la collectivité est de 47 ans. L'âge médian des ATC est de 49 ans. De plus, 33 collèges ont une moyenne d'âge de 50 ans et plus, soit plus de la moitié des collèges du Département. La pyramide des âges des ATC nous montre que le rajeunissement est plus difficile que dans la collectivité.

Une partie de l'explication de ce vieillissement s'explique par le fait que le recrutement de nouveaux agents s'est ralenti, du fait du remplacement des départs par des prestations externalisées.

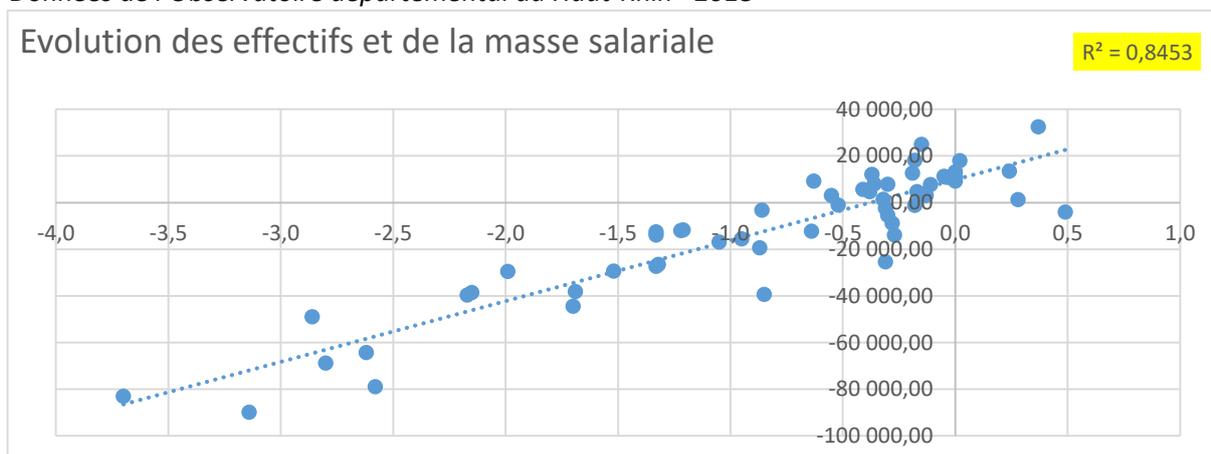
B. La baisse de la masse salariale est fortement corrélée à la baisse des effectifs.

Nous passons entre 2016 et 2018 de 16 178 423,11 € à 15 510 830,50 €.

ETP annuel moyen payé			Masse salariale du service		
2016	2017	2018	2016	2017	2018
503,6	498,7	456,1	16 178 423,11 €	16 351 322,18 €	15 510 830,50 €

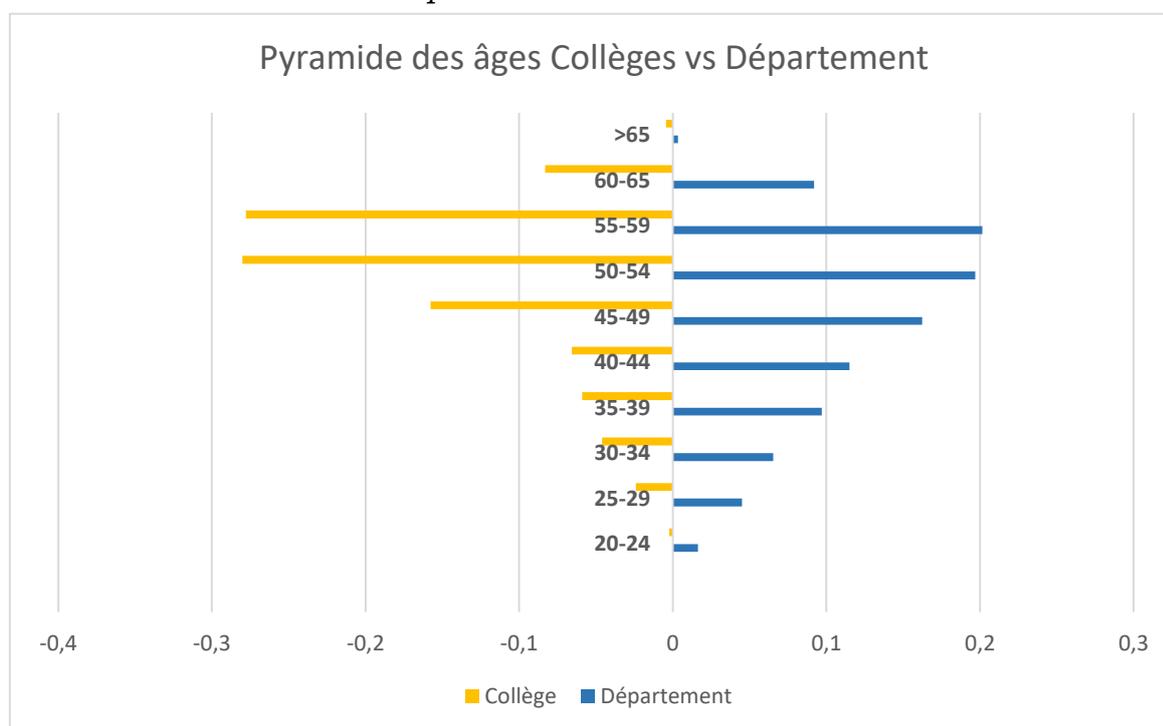
L'effet du recrutement des contractuels en 2016 et 2017 avait relativisé l'impact de la baisse de l'effectif sur la réduction de la masse salariale.

Données de l'Observatoire départemental du Haut-Rhin – 2018



C. Pyramide des âges et départs à la retraite : l'enjeu du remplacement à moyen terme

Données de l'Observatoire Départemental du Haut-Rhin - 2018



La pyramide nous montre que 64 % des agents des collèges ont 50 ans et plus contre 49 % pour toute la collectivité. La forme du "champignon" apparaît lorsque l'âge moyen est élevé. Néanmoins, il apparaît une disparité entre les agents des collèges et le reste de la collectivité. Dans ce dernier, on observe un renouvellement naturel au gré des départs en retraite avec un rajeunissement de la base. Contrairement à la partie des collèges où la partie des plus jeunes est très faible : 13 % entre 20 et 39 ans contre 23 % pour la collectivité. Cette différence peut s'expliquer par le ralentissement des recrutements suite à la mise en place de l'externalisation.

D. Plus de 37 % des ATC pourraient partir à la retraite dans les 7 ans à venir

La collectivité devra s'attendre à près de 169 départs à la retraite dans les 7 prochaines années sur les 598 potentiels départs de toute la collectivité. Les agents des collèges représentent près d'un tiers des départs à la retraite des agents du Département.

Les départs effectifs à la retraite sont difficiles à anticiper. Néanmoins, selon la Caisse nationale des retraites des agents des collectivités locales (CNRACL), l'âge moyen de départ à la retraite est resté stable autour de 56 ans et demi. La hausse progressive de la durée d'assurance requise à partir de la génération 1949 a néanmoins conduit à ce qu'une proportion plus élevée de personnes recule légèrement l'âge de son départ. 12 % des femmes fonctionnaires territoriales, toujours selon les données CNARCL, repoussent le départ à la retraite.

E. L'absentéisme et les restrictions médicales

Taux d'absentéisme compressible		
2016	2017	2018
8,4	8,6	11,2
Restrictions médicales		
2016	2017	2018
-	107	111

L'absentéisme pour maladie ordinaire et accidents de service a augmenté entre 2016 et 2018, de plus de 30 %. Celui-ci a particulièrement augmenté dans 34 collèges. La durée moyenne a également augmenté passant de 11,7 jours à 14 jours.

Le nombre d'agents ayant une restriction médicale ou une inaptitude est relativement important depuis 2017. En effet, les agents concernés par des restrictions médicales représentent $\frac{1}{4}$ des ATC.

Ce sujet appelle à suivre de manière plus précise cette évolution. Or, il apparaît difficile pour la collectivité de récolter les informations sur les restrictions médicales : nombre, degré de restrictions... ce qui pourraient être utile à un pilotage plus fin. En effet, la connaissance du nombre de restrictions et leur impact permettrait de mieux cerner et anticiper les besoins en remplacement par collègue.

F. Constats

Constat 1 :

La collectivité aura de grands besoins de remplacement pour pallier les départs à la retraite. Dans le contexte actuel, les temps de recrutement d'un agent sont de plus en plus longs faute de candidats.

La collectivité devra faire face au déficit de profils et en particulier de jeunes profils du fait du manque d'attractivité de ces métiers (et également pour les chefs de cuisine et agents de maintenance) d'autant plus que les besoins de remplacement pour des départs à la retraite seront de plus en plus forts.

Constat 2 :

Le vieillissement de la population ATC fait apparaître une usure professionnelle qui s'exprime par :

- l'augmentation des restrictions médicales,
- l'augmentation de l'absentéisme, notamment pour maladie ordinaire.

Constat 3 :

Le rapport d'audit sur les ATC validé le 20 juin 2018 rappelle que l'externalisation peut être une solution pour pallier le vieillissement de la population : « il est également indispensable, pour les agents fatigués et parfois affaiblis de trouver des solutions permettant de les soulager des tâches les plus difficiles et les plus pénibles. Cela aura pour conséquences de diminuer les absences de courte durée, pour stress ou fatigue, pour lesquelles il est souvent difficile de procéder à un remplacement au pied levé (cf. l'externalisation représente une solution qui se veut réactive). »

L'absentéisme et le nombre de restrictions médicales continuent d'augmenter malgré la mise en place de l'externalisation. De fait, le vieillissement de la population des ATC pourrait encore plus accentuer l'absentéisme pour courte durée et les restrictions médicales. Ainsi, l'impact réel de l'externalisation sur l'absentéisme et les restrictions médicales ne peut que se mesurer qu'à moyen terme (5 à 7 ans).

L'externalisation : une gestion souple et adaptée

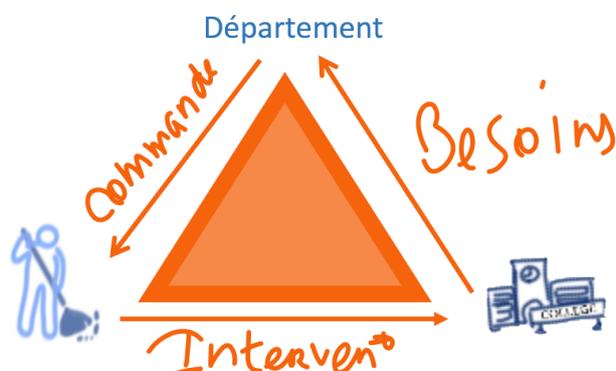
A. Le fonctionnement

La gestion de l'externalisation se déroule selon le schéma suivant :

Lors d'une absence d'un ATC, le collège demande le cas échéant au service unité vie des collèges le remplacement via l'application « collègue 68 ». L'unité vie des collèges arbitre ensuite la demande selon les critères énoncés précédemment. Puis en cas d'accord, l'autorisation est transmise de manière dématérialisée au service Propreté.

Cette autorisation fait foi de bon de commande et envoyée au titulaire par la DILO pour prise en compte de l'intervention aux dates prévues.

Après la prestation, le titulaire envoie à la DILO la facture ainsi que l'autorisation d'engagement. Le prestataire a l'engagement de répondre dans un délai maximum **d'un jour franc** aux besoins précis et temporaires exprimés par le Département à compter de la date de réception du bon de commande.



B. L'intervention

L'intervention pour les missions de nettoyage est calibrée selon le calcul fait par m² pour les surfaces à entretenir. Ce mode d'intervention permet de répondre aux besoins spécifiques et de définir des tâches très précises : nettoyage d'un site ou d'une zone particulière.

Les prestations externalisées concernent à 59%, le nettoyage des locaux, à 37%, la plonge et enfin à 5%, l'entretien des espaces verts. L'étude porte essentiellement sur les missions de nettoyage et de plonge.

Les prestations additionnelles concernent, pour mémoire, les remplacements de courtes durées, pour longue maladie ainsi que les restrictions et inaptitudes. Cela étant dit, il est à noter que les prestations additionnelles pour restrictions ont vocation à durer à mesure que les restrictions se poursuivent.

Dans quelle mesure ce mode de gestion a favorisé la réactivité dans le remplacement des agents du Département et l'adaptation plus rapide et plus souple de la prestation au besoin ?

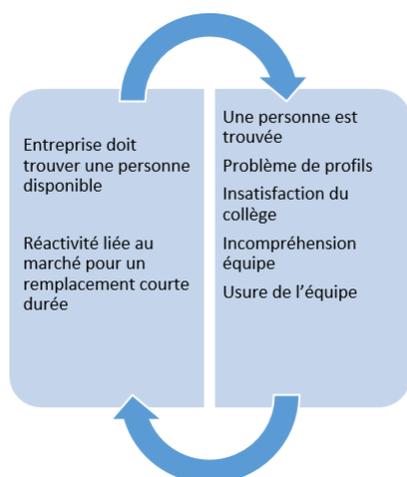
Ce mode de gestion a effectivement comme avantages de :

- pallier rapidement les absences de courtes ou longues durées,
- d'adapter le niveau de service en fonction des besoins du collègue.

Un délai rapide de remplacement peut aller de 12 heures à 72 heures. Cette souplesse et cette réactivité sont généralement reconnues par les directions des collèges qui voient dans ce mode de gestion la possibilité de répondre à un problème structurel chez les ATC : **l'absentéisme**. Il était beaucoup plus long de remplacer une personne absente puisqu'il fallait recourir soit à un recrutement d'un contractuel (minimum 15 jours) soit faire appel à l'équipe d'ATC remplaçant (ATR) qui est une équipe restreinte.

Il permet concrètement de compléter une équipe qui connaît plusieurs restrictions médicales et un absentéisme important, notamment sur la plonge. Cela permet de mobiliser rapidement un –ou plusieurs- agent pour maintenir la continuité du service. C'est le cas plus particulièrement dans une dizaine de collèges où le taux d'absentéisme des ATC est élevé (plus de 10%) avec un nombre élevé de restrictions médicales (plus de 8 restrictions médicales). C'est **le cas du collège d'Orbey** : entre 2016 et 2018, nous avons observé 7 restrictions sur 7 ATC ce qui a rendu impossible les tâches en plonge. L'externalisation est vue comme une solution simple et rapide car elle permet de mobiliser des agents externalisés sur une mission courte (entre 2h30 et 3h), sur des horaires spécifiques et contraignants (11h30 à 15h) et des tâches considérées comme plutôt répétitives et pénibles.

C. Points de vigilance



- L'optimisation des ressources humaines sur les effectifs cible des ATC favorise un travail en flux tendu. C'est-à-dire que l'effectif est calibré de manière plus précise afin de gommer les disparités entre les collègues « sous-dotés » et « surdotés ».

- Cette situation cause des difficultés dans l'externalisation.

- Lorsqu'il y a une absence d'un agent, notamment en plonge, les prestataires doivent disposer d'un vivier d'agents disponibles pour pouvoir répondre rapidement aux besoins des collègues qui doivent pallier cette situation.

- A chaque défaillance de la prestation (absence de l'agent externalisé ou insatisfaction), il devient difficile de pallier en interne à une absence d'un ou de plusieurs agents surtout si cette absence dure plusieurs jours.

D. Constats

Constat 1

L'externalisation permet un remplacement rapide dans tous les collèges concernés et pallie l'absentéisme répété dans plusieurs collèges. Cela permet notamment de maintenir la continuité du service dans des cas urgents.

L'externalisation a permis une meilleure adaptation aux besoins des collèges, en termes de définition du besoin.

Constat 2

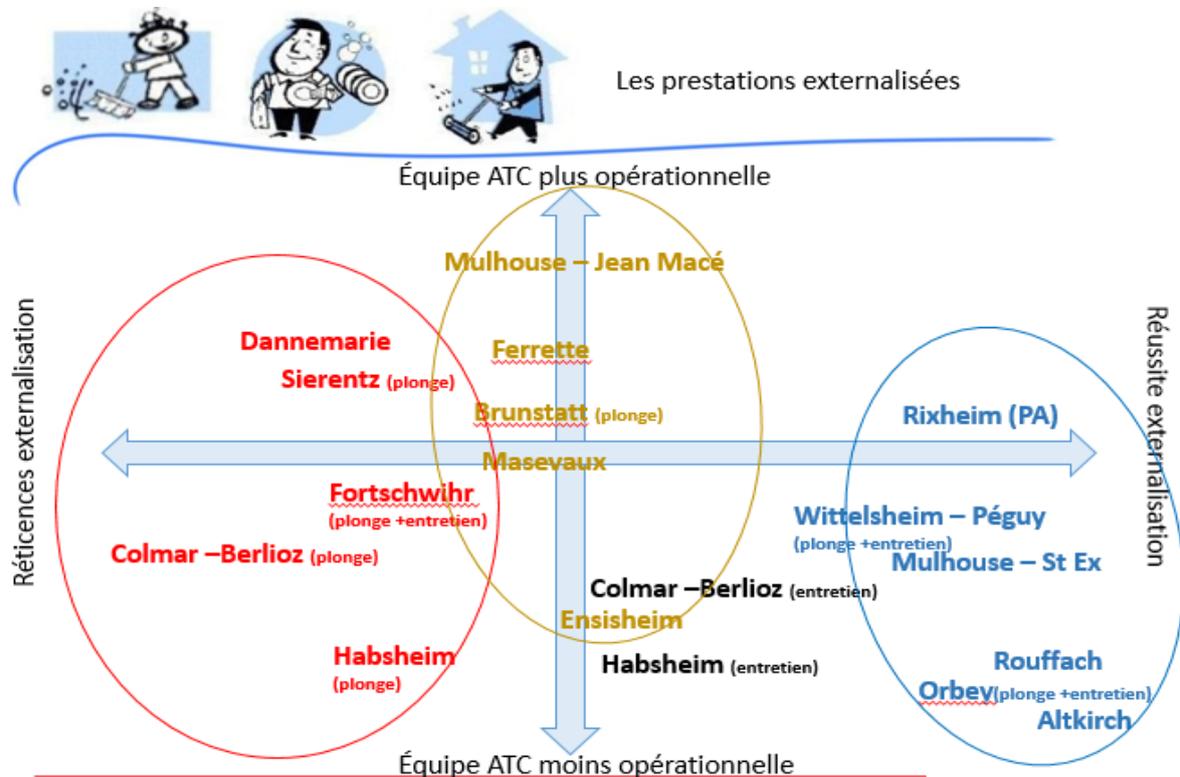
Néanmoins, les prestations, par nature en flux tendu puisque non anticipées, ne résolvent pas toujours le problème : il arrive que le prestataire soit défaillant (absence de son agent) et génère des problèmes de qualité.

Les prestations externalisées

Les prestations externalisées ont reçu un accueil mitigé selon les collègues. Dans notre panel des 16 collègues, nous avons proposé une photographie générale des positions vis-à-vis des prestations. Cette représentation graphique classe les collègues selon deux éléments : l'opérationnalité de l'équipe ATC et le degré de satisfaction de l'externalisation. Elle est basée sur le travail d'entretien auprès des 16 principaux et gestionnaires et de quelques équipes d'ATC.

Ce travail nous permet de distinguer 3 types de « positions » vis-à-vis de l'externalisation.

1. Les réfractaires à l'externalisation (5)
2. Les mitigés (5)
3. Les satisfaits (6)



Le 1^{er} groupe est caractérisé par une forte réticence vis-à-vis de l'externalisation de la part de la direction, surtout lorsque la plongée est totalement externalisée et que l'équipe ATC est jugée plutôt opérationnelle. Le positionnement peut apparaître comme un refus de principe à certains égards.

Le 2nd groupe accepte un peu mieux l'externalisation même si les collègues émettent de fortes réserves sur la qualité de la prestation et la formation des agents externalisés, notamment sur la plongée.

Le 3^{ème} groupe rassemble les collègues satisfaits, voire très satisfaits. La plupart de ces collègues ont pour particularité une faible opérationnalité des équipes ATC.

Il faut ajouter également que dans un même collège, les avis peuvent être partagés selon le type de prestation. Un même collège peut être satisfait du nettoyage tout en étant réfractaire à la plonge, à l'image des collèges de Colmar Berlioz et Habsheim.

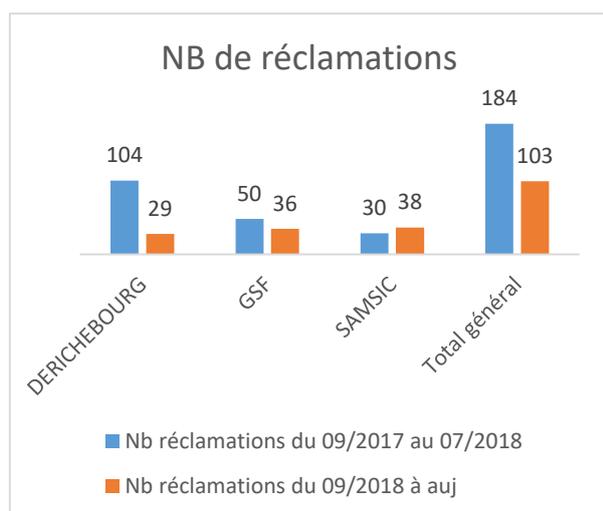
Ceci fait apparaître très clairement la problématique de la plonge qui est citée dans 5 collèges parmi les réfractaires et les mitigés.

A. Une satisfaction globale des prestations externalisées, mais qui reste fragile

Les collèges interrogés expriment une satisfaction globale concernant le nettoyage et les espaces verts. 6 collèges en sont notamment très satisfaits.

La satisfaction concerne également la relation avec le Département, et notamment la réactivité des directions techniques afin de répondre aux besoins des collèges.

Outil maison développé par la DILO en collaboration avec la DSI, Cleanweb permet d'avoir un pilotage plus précis de l'externalisation. L'outil Cleanweb pour l'externalisation a été mis en place en 2017 afin de faciliter la mise en œuvre des prestations et faire remonter les réclamations.



Le tableau nous montre que le nombre de réclamations a largement baissé depuis le début de l'externalisation.

Tous prestataires confondus, le nombre de réclamations a baissé de 184 à 103.

B. Focus de l'entreprise Derichebourg : un cas d'école

Le prestataire Derichebourg est un opérateur global de dimension internationale des services à l'environnement, aux entreprises et aux collectivités. Il est en charge du lot 3 – Haut-Rhin Sud avec plus de 22 collèges.

En 2016/2017, Derichebourg a eu beaucoup de difficultés lors de la mise en place de l'externalisation de l'aveu même d'un Chef d'Agence. Il précise d'ailleurs que son agence n'avait pas d'expérience dans les établissements publics locaux d'enseignement – EPLE. C'est la raison pour laquelle le prestataire concentre plus de la moitié des réclamations de septembre 2017 à juillet 2018. Elles se focalisaient notamment sur l'absence d'agents externalisés pour les prestations commandées.

Le développement de l'externalisation dans les collèges du Département a permis à la société de recruter un agent en charge de la coordination des collèges. Ce poste dédié a considérablement amélioré la mise en place des prestations externalisées. Concrètement, les réclamations ont baissé de 104 à 29 de septembre 2018 à mars 2019, soit une réduction de 70%. Néanmoins, des critiques persistent sur la qualité des prestations de nettoyage et de plonge.

Ce cas d'école, qui peut s'appliquer dans une certaine mesure également aux autres prestataires, montre un autre constat. La mise en place, par le prestataire, de ressources dédiées aux collèges permet d'apaiser les tensions et de pallier plus rapidement les dysfonctionnements (absence d'un agent, défaut de qualité...).

C. Quelques insatisfactions persistent

Si la baisse du nombre de réclamations est non-négligeable, certains griefs sont toujours d'actualité notamment dans les groupes 2 et 3.

Des insatisfactions dans certains collèges qui se cristallisent sur le travail des agents externalisés.

1. Manque de formations des agents externalisés, notamment sur la plonge.
2. Qualité moindre.
3. Taux de rotation des agents externalisés pour les prestations additionnelles ET courantes.
4. Amplitudes horaires trop faibles.
5. Manque de suivi des agents externalisés.
6. Profil des agents (agent non-francophone par exemple).
7. Charge de travail accrue pour les ATC et les gestionnaires.
8. Non transmission systématique du casier judiciaire du prestataire au Département.
9. Manque de communication lors d'une absence d'un agent externalisé.



D. Focus des agents techniques des collèges concernant les prestations externalisées

a. Des sources de tensions peuvent apparaître dans certains collèges

Certaines équipes ATC soutiennent qu'elles sont plus formées, plus polyvalentes, plus engagées et consciencieuses que les agents externalisés. Ces équipes sont caractérisées par peu d'absentéisme et très peu de restrictions médicales. Leur engagement au collège contraste avec l'intervention d'agents externalisés, moins formés, moins impliqués car pour certains avec très peu d'heures de travail par semaine.

b. Ce contraste apparait de manière criante sur les missions de plonge

Des compétences pour l'exécution de la plonge sont indispensables notamment au regard des normes de sécurité et d'hygiène auxquelles sont soumis les collèges. Elles portent sur l'utilisation de machines de plonge automatisées, de la maîtrise des règles et consignes de sécurité, la connaissance des caractéristiques des produits d'entretien et l'appréhension des règles d'hygiène et de sécurité alimentaire.

Selon certains collèges, ces compétences semblent manquer aux agents externalisés. Malgré une sensibilisation du Département sur ce point, les prestataires semblent démunis. En effet, pour satisfaire le cahier des charges (remplacement dans les 24h), le prestataire doit rapidement trouver un agent disponible quel que soit son profil. Il arrive donc qu'un agent externalisé intervienne dans un collège sans qu'il en connaisse les règles et sans avoir de compétences spécifiques. Les difficultés de recrutement dans ce domaine ne font qu'accentuer cette faiblesse d'autant plus qu'il existe dans certains collèges un taux de rotation des agents externalisés assez élevé.

La polyvalence des ATC s'observe également en comparant leurs missions et les prestations externalisées.

Ce tableau ci-dessous rassemble :

- Dans une 1^{ère} colonne, toutes les missions possibles pour un ATC. Même si leurs missions peuvent varier sensiblement d'un établissement à l'autre – en général, il s'agit à 60% de nettoyage et à 40% de soutien pour la restauration ou la maintenance.
- Dans une 2nde colonne, toutes les prestations externalisées.

<i>Missions ATC</i>	<i>Prestations externalisées</i>
Nettoyage des locaux	Nettoyage des locaux
Plonge	Plonge
Entretien espaces verts	Entretien espaces verts
Nettoyage des vêtements de travail	
Déneigement	
Préparation des entrées et desserts, du self	
Accueil/courrier	
Participer aux tâches de manutention	
Astreintes	

Les autres missions (en dehors du nettoyage, de la plonge et de l'entretien des espaces verts), selon les profils des ATC, sont dévolues à d'autres ATC lorsqu'une externalisation est mise en place.

Cette situation peut d'une part, accroître la charge de travail des ATC et d'autre part, laisser peu de marges de manœuvre pour les gestionnaires pour répondre aux situations non-prévues. Concrètement, un agent externalisé n'exécute que des missions inscrites dans le bon de commande. Il ne peut pas agir sur d'autres tâches demandées par le gestionnaire. À défaut, le prestataire pourrait opposer le délit de marchandage dont un des critères est le transfert du lien de subordination. Or, dans certains collèges, les gestionnaires regrettent le défaut de polyvalence des agents externalisés.

Ce manque de polyvalence est particulièrement problématique dans le domaine de la restauration. En effet, en cas d'absence dans ce domaine, le collègue fait habituellement appel à un agent polyvalent restauration pour assurer les missions d'aide à la préparation et la distribution de repas. Or, lorsque le Département remplace par des agents externalisés, il n'y a que la mission de plonge qui peut être assurée ce qui complexifie le fonctionnement de la restauration.

c. Le « paradoxe des postures »

L'étude fait apparaître des positions contradictoires de certains gestionnaires et/ou principaux. Malgré une **acceptabilité** de l'externalisation, même parmi les plus réfractaires, une satisfaction concernant la souplesse des prestations externalisées et la réactivité du remplacement, ainsi qu'une bonne satisfaction des missions de nettoyage, les mêmes personnes peuvent exprimer des positions de principe, notamment sur la fin des postes ATC ou la surexploitation des agents externalisés. La direction d'un collègue l'exprime très clairement en reconnaissant d'un côté le professionnalisme du personnel externalisé tout en fustigeant l'exploitation « *les personnels sont agréables, professionnels, très souples malgré le manque évident de considération pour leur personne et leur travail.* »

Suite à cette forte ambiguïté entre des constats factuels et des prises de positions de principe, il nous est apparu nécessaire, afin de parfaire l'analyse, de proposer aux élus d'entendre des principaux de collèges, choisis parmi ceux qui ont les prises de positions les plus marquées en faveur ou contre le principe de l'externalisation. Notre objectif était de permettre aux élus d'entendre les différents arguments lors de l'audition de ces principaux et in fine de finaliser l'étude de l'externalisation.

L'audition a eu lieu le 24 mai 2019 avec la présence des élus suivants : M. With, M. Vogt, M. Bihl et les principaux des collèges de Colmar Berlioz, Orbey et Rixheim. Elle a permis de mettre en évidence l'acceptation de l'externalisation dans les différents collèges tout en pointant la nécessité de mieux fiabiliser l'exécution de la prestation.

E. Constats

Constat 1 :

Les prestations externalisées sont plutôt bien acceptées par les collègues notamment pour le nettoyage des locaux.

La mission plonge cristallise les insatisfactions et les tensions, c'est un point sensible dans la restauration scolaire.

Constat 2 :

Dans les situations où les équipes ATC sont plutôt opérationnelles (peu d'absences, engagées, investies), les prestations externalisées sont mal vécues par les ATC.

Pour certains gestionnaires, l'appréhension des prestations externalisées est assez difficile car la gestion des ATC est totalement différente. Pour les prestations externalisées, le gestionnaire ne doit pas manager les agents externalisés contrairement aux ATC.

Le coût de l'externalisation

A. Coûts horaires des agents ATC et externalisés

	ATC	EXTERNALISES	ECARTS ATC/EXT
Coût réel brut	18,80 €	21,73 €	-13%
Productivité +30%	18,80 €	17,88 €	+5%
Impact absentéisme	21,86 €	17,88 €	+22%
Impact coûts de gestion, EPI, fournitures, formations, médecine du travail...	22,53 €	18,35 €	+23%

Il s'agit d'une projection à partir des éléments connus au moment de l'analyse et qui fera l'objet d'un approfondissement dans la mise au point d'un tableau de bord.

Le coût horaire théorique d'un agent ATC (18,80 € / heure) est inférieur à celui d'un agent externalisé (21,73€ / heure), la TVA étant la principale cause de ce différentiel.

Dans la réalité pourtant, un agent externalisé a un coût inférieur pour les raisons suivantes :

- Sa productivité est plus importante (nettoyage des sols) de 30% (cf. étude précédente DECS), ceci permettant de réaliser une économie de 5% par rapport à un ATC.
- Il ne génère pas d'absentéisme et donc pas de coût de remplacement. En ajoutant le facteur absentéisme, l'agent externalisé est 22% moins cher qu'un agent ATC.
- Le coût de sa prestation comprend les diverses fournitures (EPI, produits de nettoyage...) et implique moins de coûts de gestion RH (recrutement, gestion du personnel...)

En incluant tous les coûts annexes afférents aux ATC, un agent externalisé est moins coûteux qu'un ATC (18,35 € contre 22,53 €), même sans tenir compte des 30% de productivité (en nettoyage) qu'il apporte (21,73 € contre 22,53 €).

B. Évolution des coûts et des effectifs depuis le début de l'externalisation

EN K€	2016	2017	2018	EVOL /A-1	EVOL /A-2
COUT ATC BRUT	16 178	16 351	15 510	-5%	-4%
COUT EXTERNALISATION PREST COURANTES BRUT	88	611	1 031	69%	
COUT EXTERNALISATION PREST ADDITIONNELLES BRUT	0	110	514	369%	
COUT ATC+EXTERNALISATION BRUT	16 266	17 072	17 055	0%	5%
ETP ATC	503	499	456	-9%	-9%
ETP EXT COURANTES	3	29	57	97%	
ETP TOTAL	506	528	513	-3%	1%

Entre 2016 et 2018 les effectifs ATC ont diminué de 9% avec la mise en place de l'externalisation. Le coût brut de la masse salariale n'a, lui, baissé que de 4% (recrutement de contractuels sur 2016 et 2017).

Malgré ces baisses le coût cumulé des ATC et des agents externalisés est en hausse de 5%, dû notamment à l'augmentation des prestations additionnelles. Ces dernières représentent 33% des prestations externalisées en 2018 contre seulement 15% en 2017.

C. Constats

Constat 1 : à court terme, l'objectif de maîtrise des coûts n'est pas atteint, les coûts de personnel étant plus élevés après la mise en place de l'externalisation qu'avant.

Constat 2 : on constate que les départs des ATC sont plus que compensés par les prestations externalisées (+7 ETP entre 2016 et 2018). L'externalisation sert à compenser également les restrictions médicales.

Constat 3 : à long terme, les coûts pourraient être maîtrisés par le remplacement des départs à la retraite par l'externalisation car 1/ un agent externalisé est, in fine, moins coûteux qu'un ATC et 2/ la part de l'absentéisme et des restrictions médicales se réduiront avec le remplacement par l'externalisation d'une partie des effectifs des ATC dédiés au nettoyage et à la plonge.

III. Quelles perspectives pour l'externalisation dans les collèges ?

En conclusion de cette étude, nous pouvons évoquer les deux pistes théoriquement possibles :

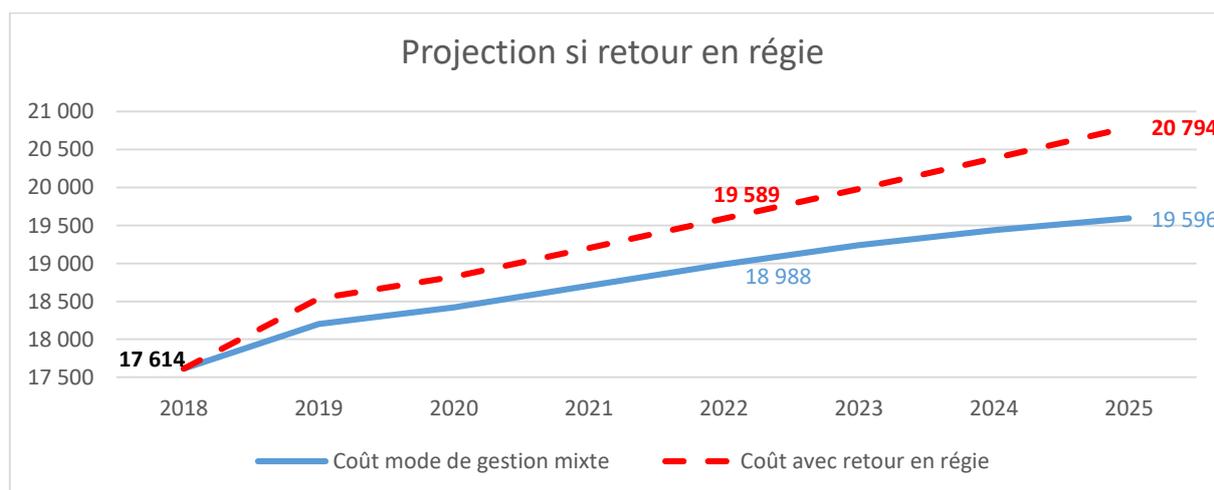
- Le retour à une gestion en régie des missions de nettoyage et de plonge
- La poursuite de l'externalisation

Il apparaît aujourd'hui, compte-tenu de la place importante de l'externalisation dans les collèges, difficile d'envisager un retour en arrière.

La perspective de l'arrêt de l'externalisation soulève 3 problèmes majeurs

A. Un impact financier de 1,2 millions d'euros de plus

Le tableau ci-dessous montre l'impact financier d'1,2 millions d'euros à moyen terme qui pèserait sur la collectivité.



Commentaires :

La productivité théorique de 30% supérieure de la fonction nettoyage externalisée par rapport à celle en régie a ici été ramenée à 20%, par prudence.

Les chiffres annuels sont pondérés par divers éléments pour les ATC (Rifseep, Glissement vieillissement technicité, absentéisme dû au vieillissement des équipes...) ainsi que pour les Agents externalisés (coût des marchés évoluant de 1% par an).

Le coût total des ATC et des Agents externalisés en 2018 est de 17 614 K€ (coût brut + coûts accessoires : frais de gestion, fournitures...).

Dans le cas d'un remplacement des départs en retraite des Agents de nettoyage et de plonge par des Agents externalisés, le coût total du personnel s'élèverait à 19 596 K€ en 2025.

Dans le cas d'un retour en régie, le coût serait de 20 794 K€ soit 1 198 K€ de plus en 2025 comparé à l'orientation proposée dans l'étude (20 794-19 596 K€).

B. Une difficulté de recrutement et gestion à long terme

L'arrêt de l'externalisation à court terme signifie mettre en place rapidement une ingénierie permettant de recruter des agents, de les former et les suivre sans compter le risque de voir se renouveler à long terme les problématiques d'absentéisme et de restrictions médicales. Par conséquent, l'arrêt de l'externalisation réactiverait des problèmes de fond liés au vieillissement des ATC et générerait des problématiques nouvelles, notamment sur la question du recrutement.

C. Un report de l'insatisfaction sur les collègues appréciant l'externalisation

Les collègues pour qui l'externalisation fonctionne, ne comprendrait pas la gestion en régie, qui pourrait être perçue comme un retour en arrière. Le nombre d'insatisfactions pourrait augmenter avec le besoin de remplacements de courtes durées pour pallier l'absentéisme. Dans une gestion en régie, le remplacement pourrait prendre plusieurs semaines sans pouvoir répondre à des situations urgentes comme en plonge.

Limiter et sécuriser la poursuite de l'externalisation

Même si sa mise en place a été et reste difficile dans certains établissements, l'externalisation reste un mode de gestion **complémentaire pertinent** compte tenu des problématiques de ressources humaines à long terme. Plus précisément, avec le vieillissement de la population des ATC, la faible attractivité pour les missions techniques, et une force de travail aléatoire, l'externalisation est une réponse à long terme pour la collectivité d'autant plus que les coûts pourront être mieux maîtrisés.

En conclusion, **l'externalisation est un mode de gestion adéquat dans les années à venir pour les missions de nettoyage et de plonge à l'exclusion des missions de restauration et de maintenance et à condition de mieux sécuriser la prestation.** L'acceptation par les collègues montre que les missions sont plutôt correctement exécutées. Néanmoins, la mise en place de cette externalisation a montré des limites qu'il est nécessaire de corriger. La dernière partie vient préciser la manière de mieux sécuriser la poursuite de l'externalisation par un nouveau marché qui pourrait débiter au 1^{er} janvier 2021.

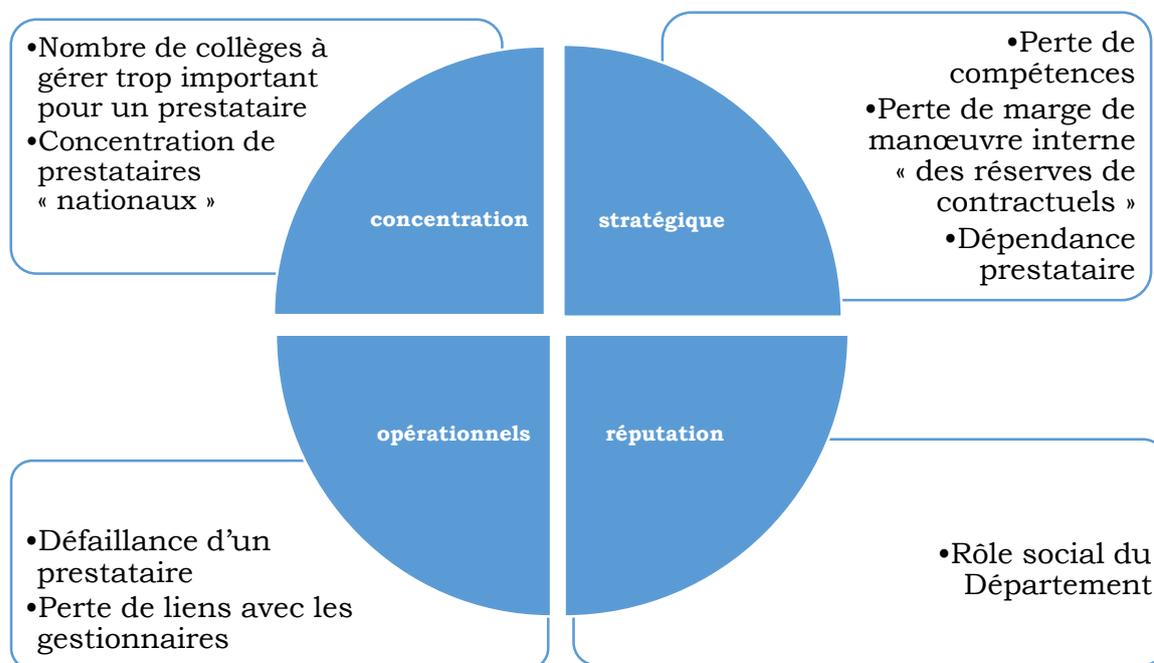
Garantir un service public de qualité

L'étude montre in fine qu'il est absolument nécessaire, afin de garantir un service public de qualité :

- de maintenir une présence de la collectivité en fixant une équipe ATC/collège, afin d'assurer une base stable tant en termes de présence que de garantie d'application et de transmission des règles (sécurité, hygiène etc..),
- de limiter la poursuite de l'externalisation aux seules missions de plongée, de nettoyage et d'entretien des espaces verts.

Cette orientation prend en compte les constats et conclusions de l'étude ainsi qu'une appréhension des risques inhérents à toute démarche d'externalisation.

A. Une cartographie des risques pour mieux appréhender l'avenir de l'externalisation



Stratégique : la cartographie des risques met en évidence que la collectivité doit maintenir des marges de manœuvre suffisantes afin d'orienter sa politique éducative.

Elle doit maintenir une équipe ATC permanente dans chaque collège afin d'assurer la présence de la collectivité dans les collèges. L'externalisation doit être suffisamment encadrée dans le temps avec un marché renouvelable tous les 3 ans, précis sur les missions en excluant les possibilités d'externaliser la restauration scolaire et la maintenance.

Réputation : d'aucuns pourraient associer l'externalisation à une privatisation du secteur public ou à l'exploitation d'agents externalisés. Ceci peut contraster avec la vocation sociale du Département. Les titulaires du marché devront donc plus prendre en compte l'accompagnement de leurs agents ; l'adoption d'une clause d'insertion pourrait utilement être introduite dans les nouveaux marchés.

Opérationnels : les dysfonctionnements d'une prestation (qualité, absence, turn-over...) doivent être compensés par un management plus local du prestataire afin de réagir plus rapidement et maintenir un lien de confiance avec les gestionnaires. Le fractionnement du marché actuel (seulement 3 lots géographiques) est un des moyens de parvenir à cette fin.

Concentration : le Département doit permettre à un prestataire de gérer au mieux un lot « à taille humaine » tout en évitant un phénomène de dépendance vis-à-vis d'un prestataire devenu incontournable. Aujourd'hui, un prestataire peut gérer plus d'une vingtaine de collèges. L'objectif étant de favoriser plus de proximité entre le prestataire et le collège. Là encore, un fractionnement plus grand du marché permettra de viser cet objectif.

B. Les pistes à développer à court et moyen termes

a. Placer les ATC au cœur d'un service public de qualité

1. Maintenir un nombre d'ATC/collège pertinent en fonction de la taille du collège
2. Définir **les missions ATC** pour les 5 à 10 ans à venir
3. Définir une méthode de mise en place des prestations en fonction du bilan « social » de l'équipe ATC (restrictions, absentéisme), du degré d'urgence pour la suppléance

b. Fiabiliser la prestation externalisée

1. Développer la proximité des prestataires avec les collèges en augmentant le nombre de lots (passer de 3 à 9 lots)
2. Recommander la désignation par le prestataire d'un **référént** pour l'accompagnement, l'organisation du travail, le suivi qualité (hygiène, plonge)
3. **Contrôle plus régulier** des prestataires avec des pénalités plus importantes
4. Conditionner le marché par la mise en place par le prestataire de **formations régulières** pour ses agents (HACCP, gestes et postures...)
5. Privilégier les cadences les plus basses

c. Garantir le rôle social du Département

1. Intégrer des clauses sociales d'insertion
2. Développer des marchés réservés notamment pour les espaces verts (ESAT)

d. Piloter la politique

1. Définir un tableau de bord stratégique regroupant des indicateurs concernant la gestion des ressources humaines, les prestations externalisées et le volet financier
2. Préciser le mode de gouvernance qui permette de favoriser le travail entre les directions du Département (DECS, DRH, DILO)

IV. ANNEXE : tableau de bord stratégique

Contexte et finalité

À l'issue de l'expérimentation de l'externalisation, les résultats de l'évaluation mettent en évidence la nécessité de maintenir un service de qualité dans les collèges quel que soit le mode de gestion interne ou externalisé. Les avantages de chaque mode de gestion gagneront à être équilibrés de manière objective afin de garantir un service public pertinent et stable. Le tableau de bord permettra de définir un pilotage de ce mode de gestion prenant en compte la nécessité d'une présence locale du Département, complétée par une externalisation raisonnée.

Objectifs

Un tableau de bord vise essentiellement à réduire l'incertitude, stabiliser l'information, faciliter la communication et maîtriser le risque.

Les objectifs de ce tableau de bord seront de :

- suivre les engagements pris – c'est-à-dire le suivi des effectifs cible ATC, l'évolution de l'externalisation et le suivi qualité des prestations externalisées,
- maîtriser le coût financier de l'externalisation.