



## Rapport de la Présidente

Commission permanente du  
vendredi 17 janvier 2020

**8<sup>ème</sup> Commission**

N° CP-2020-1-8-1

### Service instructeur

DECS - direction adjointe éducation, jeunesse et sports

### Service consulté

DILO, C3P, DRHDS

### **POLITIQUE DE REUSSITE EDUCATIVE EXTERNALISATION DANS LES COLLEGES : EVALUATION DE L'EXPERIMENTATION ET PERSPECTIVES**

Résumé : Une expérimentation de l'externalisation a été initiée au sein des collèges depuis 2016. Le présent rapport présente les conclusions de l'évaluation qui a été menée à ce sujet en 2019 et propose la poursuite de ce dispositif selon les mêmes orientations globales avec des préconisations complémentaires.

Ces propositions ont recueilli l'avis favorable de la Commission Education et Jeunesse réunie le 30 août 2019.

Une expérimentation de l'externalisation a été initiée dans les collèges à partir de 2016 pour remplacer certains postes de Contrats Unique d'Insertion (CUI) qui arrivaient à échéance.

Puis, selon les orientations qui ont été définies lors de la Commission Education et Jeunesse du 10 février 2017, il a été décidé de poursuivre et d'étendre l'expérimentation aux postes vacants et besoins de suppléances pour les agents polyvalents « entretien restauration » et « aide à la maintenance » pour des missions de nettoyage, de plonge et ponctuellement d'espaces verts. Une priorisation sur les missions les plus risquées ou les plus pénibles a été effectuée. Il est précisé que les missions de restauration (production et distribution) ainsi que la maintenance (hors espaces verts) ne sont pas concernées par cette démarche d'externalisation.

La Commission Permanente du 15 juin 2018 a approuvé la poursuite de l'expérimentation de l'externalisation selon les mêmes principes que ceux mis en œuvre précédemment, en modulant l'approche selon les conclusions issues du travail sur les effectifs cibles concernant le nettoyage. Une évaluation de cette expérimentation a été initiée à partir de janvier 2019 et jusqu'à juin 2019.

Le présent rapport a pour objet de présenter les conclusions de ce travail. L'objectif était de juger de l'efficacité et de l'efficience de la démarche d'externalisation en analysant un certain nombre d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs et en interrogeant différentes parties prenantes. L'évaluation a été ponctuée d'une série d'entretiens avec les gestionnaires, principaux et des Agents Techniques des Collèges (ATC) d'un échantillon de 16 collèges (Collège Lucien Herr-ALTKIRCH, Collège Pierre Pflimlin-BRUNSTATT, Collège Hector Berlioz-COLMAR, Collège Jean Monnet-DANNEMARIE, Collège Victor Schoelcher-ENSISHEIM, Collège de FERRETTE, Collège de 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). La collecte d'indicateurs clés a permis de compléter l'analyse sur les volets ressources humaines, finances et gestion.

Les points principaux de l'évaluation sont détaillés ci-dessous ; vous trouverez en annexe le rapport d'évaluation détaillé.

Le travail d'évaluation a permis de mettre en exergue quelques paradoxes. Des positions de principe sur la fin de l'emploi public ont pu être exprimées dans les collèges sans pour autant remettre en cause la pertinence des prestations externalisées.

Celles-ci répondent aux besoins des collèges, notamment pour des prestations occasionnelles, mises en place pour compenser les absences et les restrictions médicales des Agents Techniques des Collèges (ATC).

Même si sa mise en place a été et reste difficile dans certains établissements, l'externalisation demeure 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 et la faible attractivité pour les missions techniques, la gestion des missions de nettoyage et de plonge dans les collèges devient problématique.

L'externalisation permet, en effet, un remplacement rapide et pallie l'absentéisme en hausse dans les collèges (10.96 % en 2017, 14.19 % en 2018). 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.

L'acceptation par les collèges montre que les missions sont plutôt correctement exécutées, notamment pour le nettoyage des locaux. Néanmoins, la mission plonge cristallise les insatisfactions et les tensions, point sensible dans la restauration scolaire. Le fait d'avoir instauré un suivi très précis de la part des services départementaux et d'avoir exigé des prestataires la mise en place, chez eux, de coordinateurs de terrain, a permis d'améliorer fortement la qualité et l'adaptation des prestations en nettoyage et concentre maintenant l'attention sur les missions touchant la plonge.

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 dans chaque 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 plonge, de nettoyage et d'entretien des espaces verts.

La perspective de l'arrêt de l'externalisation est assez difficilement envisageable car un retour en régie impacterait les finances à hauteur d'1,2 millions d'euros. De plus, le passage à une gestion interne serait complexe compte tenu des difficultés de recrutement. Enfin, la collectivité pourrait observer un report des insatisfactions sur les collèges pour qui l'externalisation fonctionne.

Par conséquent, pour la suite de la démarche, il est envisagé de définir une politique durable prenant en compte la nécessité d'une présence du Département dans les collèges à travers une équipe ATC, complétée par une externalisation raisonnée. Les orientations suivantes viennent préciser cette politique.

**Orientation 1 :** maintenir une équipe d'ATC permanente dans chaque collège.

L'effectif en matière de nettoyage et de plonge 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 (en matière de production et de distribution de repas) et la maintenance.

**Orientation 3 :** sécuriser l'externalisation.

Dans le cadre du prochain marché qui sera mis en place à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2021, il est envisagé d'augmenter le nombre de lots proposés à une dizaine contre trois actuellement, ce qui devrait permettre d'augmenter les chances de recourir à des prestataires locaux et donc probablement plus proches géographiquement des collèges. Enfin, un travail de rapprochement entre l'Unité Vie des Collèges et le service Propreté et Jardins permettra d'uniformiser l'approche des ratios 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.

Les orientations 1, 3 et 4 font l'objet de groupes de travail thématiques afin de définir un plan d'actions pour chacune d'entre elles.

Ces éléments ont été présentés en Commission de l'Éducation et de la Jeunesse le 30 août 2019 puis au Comité Technique du 26 novembre au cours duquel les représentants de la collectivité ont émis un avis unanimement favorable à ce projet et les représentants du personnel un avis unanimement défavorable. Ces derniers ne se sont pas présentés à la seconde réunion de cette instance convoquée le 10 décembre dernier.

En conclusion, il vous est proposé :

- De prendre acte des conclusions de l'évaluation de l'expérimentation de l'externalisation, jointes au présent rapport ;
- De valider la poursuite de l'externalisation au sein des collèges, selon les mêmes orientations globales que celles mises en œuvre dans le cadre de l'expérimentation, à savoir : avoir recours à des prestations externalisées pour les postes vacants et suppléances en matière de nettoyage, de plonge et d'espaces verts, après analyse du besoin ;

- De valider les orientations complémentaires suivantes :
  - ✓ Maintenir une équipe d'Agents Techniques des Collèges permanente dans chaque collège ;
  - ✓ Sécuriser l'externalisation, en adaptant le périmètre des nouveaux marchés qui seront mis en place à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2021 et faciliter la collaboration entre les différents services du Département concernés par la mise en œuvre de l'externalisation au sein des collèges, notamment la Direction de l'Education, de la Culture et des Sports et la Direction de l'Immobilier et de la Logistique ;
  - ✓ Contrôler les engagements en matière d'externalisation,

étant entendu que ces orientations font l'objet d'une réflexion actuellement en cours au sein de groupes de travail.

Au vu de ce qui précède, je vous propose :

- De prendre acte des conclusions de l'évaluation de l'expérimentation de l'externalisation, jointes au présent rapport ;
- De valider la poursuite de l'externalisation au sein des collèges, selon les mêmes orientations globales que celles mises en œuvre dans le cadre de l'expérimentation, à savoir : avoir recours à des prestations externalisées pour les postes vacants et suppléances en matière de nettoyage, de plonge et d'espaces verts, après analyse du besoin ;
- De valider les orientations complémentaires suivantes :
  - ✓ Maintenir une équipe d'Agents Techniques des Collèges permanente dans chaque collège ;
  - ✓ Sécuriser l'externalisation, en adaptant le périmètre des nouveaux marchés qui seront mis en place à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2021 et faciliter la collaboration entre les différents services du Département concernés par la mise en œuvre de l'externalisation au sein des collèges, notamment la Direction de l'Education, de la Culture et des Sports et la Direction de l'Immobilier et de la Logistique ;
  - ✓ Contrôler les engagements en matière d'externalisation,

étant entendu que ces orientations font l'objet d'une réflexion actuellement en cours au sein de groupes de travail.

Je vous prie de bien vouloir en délibérer.

La Présidente



Brigitte KLINKERT

Brigitte KLINKERT