

## Commande publique

### Le marché de performance gagne la voirie

C'est une première : une interco bretonne a confié à un groupement un contrat global pour la modernisation, la rénovation et l'entretien de ses zones d'activité.

**A**ujourd'hui, les collectivités sont tenues de faire mieux avec moins... Tel est le contexte qui a conduit une petite communauté de communes d'Ille-et-Vilaine, dénommée « Pays de Châteaugiron Communauté », à mettre au point le premier marché global de performance portant sur la voirie en France. « La loi NOTRe nous a confié des charges de gestion supplémentaires, déroule Paul Le Callennec, directeur général des services (DGS) de l'intercommunalité. Et l'Etat nous impose de réduire nos dépenses de fonctionnement. Pour rénover, moderniser et entretenir les zones d'activité de notre territoire, nous avons donc décidé de ne pas reprendre du personnel en régie. Mais plutôt de nous appuyer sur les ressources et l'ingénierie des entreprises, et de conserver de la souplesse de fonctionnement au cas où de nouvelles contraintes viendraient s'ajouter à l'avenir. »

**Le bon outil.** Restait encore à trouver le bon outil contractuel. La question du recours au PPP ne s'est pas posée. La collectivité souhaitait en effet financer les prestations au fur et à mesure, conserver la maîtrise d'ouvrage, et préserver l'accès des PME. De plus, elle ne se sentait pas de taille pour aborder un tel

montage. Elle s'est cependant fait accompagner par des assistants à maîtrise d'ouvrage (AMO), dont l'Agence Déclic pour le volet ingénierie contractuelle. « La collectivité avait envisagé un marché à bons de commande, relate Aurélien Ollivry, associé de l'agence. Mais il aurait sans doute fallu prévoir une partie en régie, et conclure de nombreux contrats. Avec le marché public global de performance (MPGP), on contractualise une fois, et on règle l'ensemble du sujet : conception, réalisation et maintenance. »

**Sourcing approfondi.** Issu de la réforme des marchés publics en vigueur depuis avril 2016, le MPGP succède aux anciens contrats globaux qu'étaient les CREM et REM. L'article 34 de l'ordonnance relative aux marchés publics du 23 juillet 2015 énonce que « les acheteurs peuvent conclure des [MPGP] qui associent l'exploitation ou la maintenance à la réalisation ou à la conception-réalisation de prestations afin de remplir des objectifs chiffrés de performance définis notamment en termes de niveau d'activité, de qualité de service, d'efficacité énergétique ou d'incidence écologique ». Pour attribuer ce contrat, le maître d'ouvrage et ses AMO ont travaillé en concertation avec les entreprises, en commençant

#### « Un montage qui stimule les entreprises »

« Les acteurs de la route sont très intéressés par ce type de montage. D'une part, il offre aux entreprises de la visibilité sur l'activité à moyen et long termes ; à ce propos, nous préconisons une durée de contrat de cinq à sept ans. Ensuite, le MPGP permet au maître d'ouvrage de conserver pleinement son rôle financier, de contrôle, ainsi que de définition des besoins via un cahier des



ROUTES DE FRANCE

charges fonctionnel, tout en laissant aux opérateurs le soin de trouver les meilleurs moyens de mise en œuvre. Et ainsi, de faire valoir leurs capacités d'innovation. Dans les marchés classiques de

voirie, il y a aujourd'hui peu de variantes autorisées, peu d'innovation demandée, peu de performance environnementale prescrite. Cet outil pourrait améliorer la situation. Nous saluons aussi le recours à une procédure inspirée du dialogue compétitif pour la passation du marché, alors même que le montant du contrat ne l'imposait pas. Cela stimule les entreprises, qui doivent fournir du service - et pas seulement des travaux - et être force de proposition. Ce contrat est une première,

mais nous espérons qu'il inspirera d'autres collectivités. Ces dernières peuvent y gagner une meilleure maîtrise des coûts et de la qualité, grâce à la mesure de la performance au cours et en fin de contrat. Nous tenons d'ailleurs à leur disposition un clausier type du marché global de performance pour les réseaux routiers et la voirie, élaboré avec l'Institut de la gestion déléguée en 2017. »

**Jean-Baptiste de Prémare,**  
délégué général  
de Routes de France.



LAURENT GILZARD/LE MONITEUR

En intervention, les agents de la société Pigeon TP ont des objectifs précis en termes de sécurité et de confort pour les usagers.

par interroger leurs représentants : Routes de France, l'Institut de la gestion déléguée (IGD)... De quoi vérifier l'appétit des opérateurs économiques pour ce type de montage (*lire ci-contre*).

La phase de *sourcing* approfondi a aussi permis à la collectivité d'élaborer ses critères de performance avec pertinence et réalisme. C'est le cœur du contrat ! « Nous avons défini de nombreux critères, sur tous les aspects du marché », explique Paul Le

**Si certaines entreprises de TP ont été un peu déstabilisées par ce montage inédit, elles en sont sorties plutôt convaincues**

Callennec. Ceux-ci portent par exemple sur la sécurité et le confort pour l'utilisateur : état du marquage au sol et de la signalisation, délai d'intervention sur les nids de poule... Mais aussi sur la préservation des ouvrages et le maintien en bon état de service : longueur de pousse du gazon, rapport régulier de patrouille, délai d'intervention pour le remplacement du mobilier urbain... Ou encore sur l'efficacité environnementale : propreté des trottoirs et des chaussées, etc. « Tous ces éléments étaient négociables avec les candidats, ajoute Corentine Paret, directrice adjointe chargée des affaires juridiques. D'ailleurs, l'offre finalement choisie [celle de la PME Pigeon TP, NDLR] revoit à la hausse environ un tiers des critères de performance. »

**Coconstruction du marché.** Si l'attributaire a pu ainsi améliorer le programme, c'est parce que la communauté de communes du Pays de Châteaugiron et ses AMO ont pris le parti de s'inspirer du dialogue compétitif pour la passation du contrat - ils n'étaient pas tenus de le faire, le marché étant en dessous des seuils de procédure formalisée. Quatre candidats ont été admis à remettre des offres, puis plusieurs auditions se sont succédé, afin d'écartier les candidats au fur et à mesure et de peaufiner les offres. « Ce dialogue a permis une coconstruction du marché,

affirme Aurélien Ollivry. Les candidats étaient même libres de proposer, outre une bonification des critères de performance, des modifications des éléments contractuels tels que les pénalités, les délais, etc. » Peu de candidats s'y sont toutefois risqués, préférant s'en tenir sur ce point au cahier des charges.

Pour la collectivité, cette phase de dialogue s'est avérée fructueuse. « Et il y a eu une forte implication des techniciens et acheteurs, mais aussi des élus, qui ont assisté aux différents *rounds* et ont tenu à recevoir les candidats non retenus pour leur expliquer le choix effectué », souligne Paul Le Callennec. La communauté de communes a d'ailleurs versé une indemnité de 10 000 euros à chaque entreprise.

**Diagnostic précis.** De l'avis général, l'une des clés du succès d'un tel marché réside dans la réalisation d'un diagnostic très précis de la situation de départ, et d'une projection très claire de ce que l'on veut obtenir à l'arrivée. Il est primordial aussi, une fois le contrat signé, de ne pas laisser les clés à l'entreprise et se désintéresser du sujet. « Des réunions régulières sont prévues, l'atteinte des objectifs sera contrôlée pendant les cinq ou sept années du contrat, et à son terme, garantit le DGS du Pays de Châteaugiron Communauté. L'AMO technique nous accompagnera dans ce suivi. »

**Ancrage territorial.** Si certaines entreprises de TP ont été un peu déstabilisées par ce montage inédit, elles en sont sorties plutôt convaincues, selon le maître d'ouvrage. L'attributaire, Pigeon TP, confirme, par la voix de son directeur commercial, Charles Gladines : « Le MPGP et la qualité des échanges qui se sont déroulés nous ont permis de faire des propositions, d'innover, sur le plan technique mais aussi de la RSE ou encore de l'organisation. Par exemple, nous avons créé une application digitale pour la phase entretien-maintenance, afin que les usagers puissent nous signaler rapidement les besoins d'intervention. » De cette aventure - la passation du marché a pris près d'un an et demi au total -, il tire un premier retour d'expérience : « Il faut bien choisir ses partenaires, car la phase de conception de l'offre est ardue et chronophage. Il faut être prêt à s'adapter, car au fur et à mesure de la négociation, on comprend mieux les attentes du maître d'ouvrage. Et il faut un ancrage territorial fort : impossible d'exécuter un tel marché si l'on est implanté à 100 km... » ● Sophie d'Auzon

## Les grandes lignes du contrat

► 15 zones d'activité couvertes, sur 178,5 hectares.

► Prestations de rénovation, de modernisation et d'entretien des zones d'activités concernant notamment : les chaussées et trottoirs, la signalisation et la signalétique, le mobilier urbain, les espaces verts, la propreté, la viabilité hivernale, la sécurité.

► Montant total de 3 987 000 euros HT, pour une durée de cinq ans (deux prolongations possibles par période d'un an, 308 000 euros HT par année supplémentaire).

► **Maîtrise d'ouvrage :** Pays de Châteaugiron Communauté.

**AMO :** Agence Déclic, Avoxa, SCE. **Groupe attributaire :** Pigeon TP (mandataire), Atec Ouest, Jourdanère Nature, Self Services 35.