



Ville de Marseille - Mairie de Marseille

DGAPM

**CCTP LOT 4
MISSION D'ÉVALUATION
VOLET ORGANISATIONNEL**

**ÉVALUATION ASSORTIE DE PRÉCONISATIONS
DE LA DÉLÉGATION DE SERVICE PUBLIC
DE LA RESTAURATION SCOLAIRE DU 1^{ER} DEGRÉ
DE LA VILLE DE MARSEILLE**

Numéro de la consultation : 2021_12202_0012

Procédure de passation : Procédure adaptée

Date de notification :

SOMMAIRE

ARTICLE 1 : OBJET DE LA MISSION

ARTICLE 2 : PRÉSENTATION DU PRÉSENT LOT

ARTICLE 3 : DESCRIPTION DE LA MISSION DU PRÉSENT LOT

3-1 L'ORGANISATION DU DÉLÉGATAIRE DE LA RESTAURATION SCOLAIRE DU 1^{ER} DEGRÉ DE LA VILLE DE MARSEILLE

3-2 L'ORGANISATION DES SERVICES MUNICIPAUX ET LE RÔLE DES DIFFÉRENTS ACTEURS DE LA RESTAURATION SCOLAIRE

ARTICLE 4 : SEQUENCAGE DE LA MISSION DU PRÉSENT LOT

4-1 RÉUNIONS

4-2 LIVRABLES

4-3 COORDINATION ET PARTICIPATION A LA MISSION DE SYNTHÈSE

ARTICLE 1 - OBJET DE LA MISSION

Le présent marché a pour objet la réalisation d'une mission d'évaluation de l'actuelle délégation de service public de la restauration scolaire du premier degré de la Ville de Marseille, assortie de préconisations sur les options d'évolution de l'organisation et de la prestation actuelle de la restauration scolaire, mais également sur les options d'évolution de l'organisation à compter de 2025.

En effet la Ville de Marseille a délégué l'exploitation du service de la restauration scolaire du premier degré sur l'ensemble du territoire de la commune. A cet effet, elle a conclu un contrat de délégation de service public, sous forme d'affermage, avec la société marseillaise de restauration et services, société dédiée filiale de la SODEXO. Ce contrat a pris effet le 12 août 2018 pour une durée de 7 ans.

L'évaluation de la délégation de service public devra permettre de faire un point précis de la situation de la restauration scolaire du premier degré sur les aspects juridiques, techniques, organisationnels, nutritionnels, économiques et financiers du contrat et de leur application dans la perspective de faire évoluer utilement ce service public.

Elle aura pour objet d'assister la Ville de Marseille dans le suivi et le contrôle des services et prestations délégués en s'assurant de la bonne exécution des engagements contractuels.

Elle consistera en l'analyse de la délégation ainsi que de son modèle, et d'autres modèles possibles, dans l'objectif d'édicter des préconisations organisationnelles et budgétaires pour améliorer le service rendu aux usagers.

Les missions principales déléguées concernent :

- L'élaboration des menus et la confection des repas en cuisine centrale, leur transport et livraison dans les restaurants scolaires de la commune,
- Le contrôle de la sécurité, de l'hygiène et de la qualité des repas,
- L'exploitation de la cuisine centrale et des restaurants scolaires,
- La maintenance, l'entretien courant, les grosses réparations, la mise aux normes des locaux et matériels existants, l'acquisition et le renouvellement des mobiliers et matériels nécessaires au fonctionnement du service,
- Les travaux d'extension des biens mobiliers et immobiliers,
- La perception du prix des repas auprès des usagers et la relance des impayés.

A titre informatif, l'activité porte sur une moyenne de 44 500 repas par jour avec des jours pouvant atteindre jusqu'à 56 000 repas. La cuisine centrale produit des repas livrés sur les 320 restaurants scolaires de la commune accueillant de 40 à 400 convives selon les sites. Durant l'année scolaire 2019/2020, la fréquentation a atteint les 4 561 754 personnes. En année standard, ce sont environ 6 millions de repas qui sont consommés dans les 320 restaurants scolaires de la collectivité.

Dans un contexte d'attentes fortes de ses habitants, la Ville de Marseille a pour triple objectif :

- de renforcer à court terme le service rendu, à la collectivité et à l'utilisateur, dans le cadre de la DSP actuelle, par la détermination d'améliorations concrètes (avril 2022) qui devront être mises en œuvre par le délégataire dès la rentrée de septembre 2022,
- d'élaborer sa stratégie pour une restauration scolaire plus vertueuse, qualitative et innovante à l'horizon 2025 dans le cadre de la démarche environnementale de la collectivité,
- d'envisager la faisabilité d'une prestation de restauration plus large, qui pourrait atteindre jusqu'à 70 000 repas par jour avec un élargissement au périscolaire / extrascolaire (mercredi et vacances scolaires, dans une partie des écoles) et une diversification des usagers intégrant les repas servis dans le cadre des structures sociales, CCAS, bataillon des marins-pompiers, seniors...

ARTICLE 2 : PRÉSENTATION DU PRÉSENT LOT

Le système de restauration scolaire du 1^{er} degré de la Ville de Marseille se caractérise par sa taille, sa diversité et la pluralité des situations à traiter :

- Par sa taille :
 - En année standard, ce sont environ 6 millions de repas qui sont consommés dans les 320 restaurants scolaires, répartis sur les 16 arrondissements de la ville.
- Par sa diversité :
 - La fréquentation des restaurants scolaires à approvisionner est extrêmement variable : de 30 à 400 couverts.
- Par la pluralité des situations à traiter :
 - La situation géographique des écoles et les aspects sociologiques, économiques et logistiques qui en découlent.
 - les problématiques techniques et/ou de livraison.
 - Les absences particulièrement élevées des personnels (taux supérieur à la moyenne nationale).

Les organisations mises en place par le délégataire et la collectivité devront être appréciées au regard de ces éléments de contexte.

Ce constat semble expliquer les difficultés rencontrées de façon récurrente dans l'exécution de cette DSP.

Les éléments permettant de cerner les problématiques évoquées dans ce CCTP se trouvent dans le contrat signé avec la société délégataire. Ils pourront être complétés par des analyses de terrain.

ARTICLE 3 : DESCRIPTION DE LA MISSION DU PRÉSENT LOT

La mission de ce lot porte sur une évaluation organisationnelle de la restauration scolaire du 1^{er} degré de la Ville de Marseille, tant en ce qui concerne l'activité de la société délégataire que celle des différentes Directions de la collectivité qui travaillent en liaison avec celle-ci.

Cette évaluation consiste en une analyse des éléments indiqués ci-dessous.

Elle doit permettre :

- d'identifier les forces et les faiblesses de l'organisation actuelle ;
- de définir des zones de progrès ;
- de proposer une priorisation des actions à mener dès la rentrée de septembre 2022 et jusqu'à la fin du contrat, en 2025 ;
- de proposer des pistes de travail pour l'organisation après 2025.
- de donner une évaluation financière (ordre de grandeur) pour chacune des actions et pistes proposées.

3-1 L'ORGANISATION DU DÉLÉGATAIRE DE LA RESTAURATION SCOLAIRE DU 1^{ER} DEGRÉ DE LA VILLE DE MARSEILLE

La société Sodexo est actuellement titulaire de la DSP de la restauration scolaire du 1^{er} degré de la Ville de Marseille, correspondant à l'ensemble des 16 arrondissements de la ville.

Ce contrat de DSP a été signé en juillet 2018 pour une durée de 7 ans. Il définit les relations entre la Ville de Marseille et la société Sodexo.

Le titulaire de ce lot devra évaluer l'organisation arrêtée par ce contrat à l'aune des connaissances qui sont les siennes en matière de restauration collective publique pour des structures équivalentes ou proches la taille de la Ville de Marseille.

Il s'agira d'analyser l'organisation de la société en charge de cette DSP et d'apprécier les moyens déployés par celle-ci afin d'exécuter le contrat.

1. L'organisation mise en place par la société Sodexo

À la demande de la collectivité, le groupe Sodexo a créé une société dédiée à la restauration scolaire de la Ville de Marseille, dénommée Société Marseillaise de Restauration et de Services (SMRS).

Le titulaire de ce lot devra donc évaluer l'organigramme de cette société dédiée et les moyens déployés pour la mise en œuvre de cette prestation (nombre de personnels par activité – production, livraison, maintenance technique, administration, relation avec les usagers, répartition cadres/agents, charges de personnel, etc.).

2. L'exécution du contrat par la société délégataire

Il a été demandé contractuellement à la société délégataire de mettre en œuvre un certain nombre de moyens et de méthodes permettant de mener à bien l'exécution de ce contrat de DSP.

L'analyse devra notamment porter sur :

- La nature et le dimensionnement des moyens mis en œuvre : la production, la livraison, la maintenance technique et l'administration, etc.
- La pertinence des outils informatiques déployés par la société délégataire (application web pour l'inscription des familles à la cantine ; outil informatique de gestion de la facturation aux familles ; relations numériques entre la collectivité et la société ; etc.).
- L'évaluation des moyens déployés pour l'encaissement, l'accueil des familles, ainsi que ceux mis en œuvre pour la gestion des « impayés ».
- L'évaluation des méthodes et matériels déployés dans la cuisine centrale, ainsi que dans les restaurants scolaires (matériels utilisés ; gestion de l'obsolescence de ces matériels ; entretien, maintenance et renouvellement ; etc.).
- Les outils de contrôles déployés par la société pour évaluer son activité (contrôle de la qualité ; contrôle des approvisionnements ; outils de gestion des « crises » ; etc.).

3-2 L'ORGANISATION DES SERVICES MUNICIPAUX ET LE RÔLE DES DIFFÉRENTS ACTEURS DE LA RESTAURATION SCOLAIRE

Cette organisation est structurée autour des services municipaux suivants :

- Le Service de la restauration scolaire de la Ville de Marseille (SRS), pour :
 - La rédaction du contrat de DSP dans ses éléments juridiques, financiers et, pour partie, opérationnels : plan alimentaire, grammages préconisés, etc. ; rapport avec le délégataire, formation du personnel, etc. (en lien avec les autres services concernés de la collectivité, voir ci-dessous).
 - La mise en œuvre des procédures de passation de la DSP, avec la rédaction du cahier des charges et le suivi des conséquences juridiques de ces procédures (relation avec la commission de DSP, par exemple), des éventuels contentieux en rapport avec la procédure devant les juridictions concernées (en lien avec les autres services spécialisés de la collectivité, voir ci-dessous).
 - Le contrôle de l'exécution de la DSP dans ses éléments financiers, juridiques et opérationnels, en lien avec les autres services spécialisés de la collectivité, (cf infra).
- Le SRS est également en charge des relations avec les usagers de la restauration scolaire, pour certains aspects de celle-ci, comme :
- Le système des inscriptions à la cantine (travail des responsables de restaurants scolaires ; périodicité des inscriptions ; moyens mis en œuvre à cette occasion ; etc.).

- La politique de tarification à l'attention des familles.
- La délivrance et le suivi des tarifs sociaux.
- La mise en œuvre et le suivi des non-admissions pour défaut de paiement.
- La mise en place des Projets d'accueil individualisés (P.A.I.).
- Le suivi des indisciplines.
- Le suivi en premier échelon des accidents survenus pendant la pause méridienne.

Les restaurants scolaires :

- Le SRS a de nombreux contacts avec les 320 restaurants scolaires de la collectivité afin de régler les différents problèmes qui peuvent se poser au sujet des tâches décrites ici (organisation ; relations avec les familles ; tarifs ; etc.).
- Les autres services municipaux concernés par la restauration scolaire sont notamment :
 - Les autres services de la Direction de l'Éducation et de la Jeunesse (DEJ), et notamment les Services territoriaux en charge de la gestion des personnels municipaux affectés dans les restaurants scolaires.
 - Les services techniques municipaux : rôle à définir de ceux-ci dans le contrôle de l'exécution de la DSP, notamment dans ses aspects bâtementaires et de mise en œuvre de la partie technique de cette délégation (suivi du matériel, des évolutions techniques et de la maintenance sur la cuisine centrale et les satellites ; suivi des fluides ; etc.).
 - Les services juridiques et financiers municipaux (Marchés publics ; Service du contentieux ; Finances ; Gestion externalisée ; etc.).
 - Les services informatiques municipaux : outils et méthodes proposés et mis en œuvre, en soutien à l'activité de restauration.
 - Les services porteurs des activités périscolaires et extra-scolaires (mercredi et vacances scolaires).

Le titulaire de ce lot devra analyser :

- L'efficacité organisationnelle des directions municipales chargées du suivi de cette DSP (nombre de personnes affectées à cette fonction ; qualifications ; moyens à disposition ; etc.).
- L'articulation entre les différentes Directions municipales et vis à vis de la société délégataire.
- L'adéquation entre les moyens mis en œuvre et la nature et l'importance des tâches confiées.

- L'organisation générale des restaurants scolaires de la Ville de Marseille, et notamment : le nombre de satellites ; le nombre moyen d'enfants par satellite ; l'évolution de la fréquentation du système de restauration ; la répartition spatiale des satellites sur le territoire marseillais ; le type de service proposé (selfs, service à table).
- L'organisation du travail au sein des restaurants scolaires (nombre de personnes affectées au service en fonction de la taille du restaurant ; amplitude horaire du service ; conditions de travail ; etc.).
- L'impact sur l'organisation des différents scénarios étudiés pour l'après DSP, avec ou sans élargissement du périmètre par exemple aux activités périscolaires et extrascolaires.

ARTICLE 4 - SEQUENCAGE DE LA MISSION DU PRÉSENT LOT

4-1 RÉUNIONS

Le prestataire prévoira a minima les réunions suivantes avec la collectivité :

- Réunion de démarrage de la mission.
- Réunion de restitution des rapports sur le volet organisationnel de la DSP Restauration scolaire et les préconisations à intégrer dès la DSP actuelle.
- Réunion de restitution des rapports sur les préconisations concernant le volet organisationnel de la DSP Restauration scolaire pour la future phase d'exploitation, à l'issue de la DSP actuelle.
- Réunion de présentation de la mission devant la Commission Consultative des Services Publics Locaux (CCSPL) de la Ville de Marseille.

Chaque réunion de restitution des rapport concernant le volet organisationnel consistera dans la présentation de la version finale de ces rapports préalablement validés par la collectivité, et fera l'objet d'un ordre du jour et d'un compte rendu établis par le prestataire.

Il est toutefois précisé que les réunions susmentionnées sont :

- le nombre minimal de réunions formelles prévues à ce stade. Des réunions complémentaires pourront avoir lieu à la demande de la collectivité ou du prestataire
- Les réunions formelles de lancement et restitution de la mission. Le suivi régulier et moins formel de la mission fera l'objet d'échanges réguliers entre le prestataire et la collectivité. Le prestataire tiendra ainsi régulièrement informé la collectivité de l'avancement de la mission.
- La planification des réunions du présent lot devra être coordonnée avec les lots 2, 3 et 5, cette coordination sera assurée par le lot 1-Coordination.

4-2 LIVRABLES

Les missions se matérialiseront, notamment, par la rédaction de 2 rapports portant sur l'évaluation du volet organisationnel de la délégation de service public de la restauration scolaire :

- un rapport sur les préconisations à intégrer dès la DSP actuelle ;
- un rapport sur les préconisations à moyen terme (pour la future phase d'exploitation, à l'issue de la DSP actuelle)

Chacun de ces rapports sera accompagné d'une fiche synthétique résumant :

- les principales conclusions
- les atouts et les faiblesses de la délégation en cours
- les principales préconisations

Validation des livrables :

- Les rapports présentés en réunions de restitutions seront dans leur version finale aboutie
- Ils auront fait l'objet d'échanges avec la collectivité lors de leur phase d'élaboration
- Le travail progresse en lien avec le lot 1 coordination, et avec les autres lots
- La collectivité validera les versions de travail intermédiaires et les versions finales produites par le prestataire

4-3 COORDINATION ET PARTICIPATION A LA MISSION DE SYNTHÈSE

Le titulaire du présent lot collaborera avec le titulaire du lot 1 et ceux des autres lots pour la bonne synchronisation et harmonisation de l'avancement des études de chaque lot.

Il se coordonnera avec le titulaire du lot 1:

- pour la planification des réunions
- pour la relecture et la remise des documents dans un format harmonisé (qualité – citation des sources et la logique permettant les conclusions, utilisation de schémas pour illustrer les processus ou interactions, clarté-, organisation, densité et volume de l'information)
- pour favoriser l'avancement global de l'étude, en lien avec les autres lots
- pour établir la synthèse

Sa mission comprend les instances et entrevues de travail qui seront confiées au lot 1 de coordination.