



## Contribution UNSPIC au grand débat national

### Associer le meilleur du public et du privé pour relever les défis collectifs

Les mouvements sociaux récents ont mis en exergue le sentiment d'injustice sociale et territoriale de nombreux Français. Ces fractures se sont exprimées à travers plusieurs thèmes : pouvoir d'achat, accès aux services publics, mobilité, couverture numérique, déserts médicaux, centres-villes délaissés, abandon des campagnes... L'organisation de l'Etat et des services publics a d'ailleurs été un des quatre thèmes retenus dans le cadre du grand débat national.

A travers ces revendications, les français ont notamment questionné la capacité de nos services publics à jouer pleinement leur rôle moteur dans le développement économique et la cohésion sociale de nos territoires, exprimant ainsi les défis complexes auxquels sont confrontés nos responsables politiques :

*Comment nos services publics peuvent-ils répondre aux mutations de grande ampleur auxquelles ils sont confrontés avec l'arrivée de nouveaux enjeux (transition écologique, vieillissement, inclusion sociale, sécurité, intégration des technologies numériques, lutte contre le chômage...)?*

*Comment répondre dans les territoires en difficultés qu'ils soient anciennement industriels, ruraux ou de banlieue, aux inégalités d'accès à l'emploi, aux services publics ou à la mobilité, et mieux prendre en charge les besoins du quotidien des populations?*

*Comment continuer à investir dans les services publics dans des conditions optimales, qui exigent de satisfaire des usagers toujours plus exigeants sur le prix et la qualité, dans un contexte de crise des finances publiques sans précédent ?*

Les entreprises opératrices de service public souhaitent, dans le cadre du grand débat, apporter quelques réflexions concernant leur contribution au développement d'une économie compétitive et une société solidaire sur les territoires. Elles souhaitent par ailleurs mettre en exergue les atouts de la gestion déléguée au service de la performance des services publics.

-----

#### **1) Acteurs des économies locales, les entreprises opératrices de service public contribuent à la dynamique des territoires, de leurs économies et de leurs potentiels humains**

La longue tradition française du recours au secteur privé pour l'exploitation de services publics a permis l'émergence d'un secteur économique de pointe avec des leaders mondiaux, à fort capital humain et d'emplois locaux, dont l'expérience et la qualité des prestations sont reconnues à l'international. Ces métiers emploient en France près de 1.300.000 de salariés sur les territoires pour 130 milliards d'euros de chiffres d'affaires<sup>1</sup>.

L'action des entreprises délégataires de service public est ancrée dans les territoires. Elles exercent leurs missions dans un véritable esprit de service public et contribuent, à travers

---

<sup>1</sup> Chiffres de l'Institut de la Gestion Déléguée

leurs actions contractuelles ou non, au développement économique et social des territoires avec des actions dans les domaines de :

- **l'employabilité des collaborateurs**, la montée en qualification et la sécurisation des parcours professionnels, notamment des jeunes (recrutements locaux, formations internes, apprentissage...). Les montants investis dans la formation par ces entreprises sont souvent très supérieurs aux obligations légales dans ce domaine. Les centres de formation sont nombreux et performants ;
- **la sécurité et la qualité de vie au travail de ces collaborateurs** (formation à la sécurité, dispositif de facilitation des déplacements des salariés...);
- **l'insertion par l'emploi et la lutte contre les discriminations sur les territoires**. Ces entreprises mènent des actions sociales innovantes afin d'amener dans l'emploi durable des publics fragilisés, et développent des politiques en faveur de la mixité, de la diversité, de l'intégration et de l'égalité des chances particulièrement pour les plus jeunes ;
- **l'appui au tissu économique local** (relations économiques avec des acteurs locaux, accompagnement de projets entrepreneuriaux, partenariats avec les centres de recherche ou universités au niveau local, actions de mécénat auprès des associations...);
- **l'accès et l'amélioration des services aux habitants** (politiques d'innovation ou d'expérimentation en matière de services aux usagers, mécanismes mis en place localement pour accompagner les populations les plus démunies dans l'accès au service...);
- **la qualité de vie et le développement durable du territoire** (réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, des pollutions, des déchets ; politiques d'achat local et durable...).

Par ailleurs, la majeure partie des dépenses de ces entreprises est effectuée sur les territoires où elles opèrent. Ce sont les dépenses engagées auprès des collaborateurs de l'entreprise (salaires notamment), les fournisseurs et prestataires externes, les administrations fiscales locales et nationales, les banques, etc.

Enfin, elles réalisent souvent sur ces territoires des investissements importants pour entretenir, maintenir et développer les infrastructures.

A travers leurs obligations contractuelles et leurs actions volontaristes, les entreprises opératrices de service public contribuent ainsi largement au développement économique, à la cohésion sociale et à la lutte contre les fractures territoriales et sociales dans les territoires dans lesquels elles sont implantées.

## **2) Ces entreprises opératrices de services publics, à travers la gestion des services publics qui leur sont délégués contribuent à développer des services publics résilients et innovants dans les territoires, au meilleur rapport qualité-prix, sans peser sur les finances publiques**

En France, aujourd'hui, toutes nos collectivités publiques – Etat, régions, départements, communes et intercommunalités – sont mises à contribution pour tenter d'atteindre cet

objectif de réduction de la dépense publique. Elles sont confrontées à des objectifs très ambitieux sans précédent pour leurs finances, qui les conduisent à s'interroger sur la manière d'optimiser la gestion de leurs services publics pour obtenir le meilleur rapport qualité/prix.

Dans ce contexte de recherche de performance, la délégation de services publics à des opérateurs privés présente de nombreux avantages :

- **Le recours à des opérateurs professionnels spécialisés est un atout indéniable pour atteindre un haut niveau de qualité de service au meilleur coût, dans un monde aux enjeux de plus en plus complexes:** développement d'innovations technologiques, sociales, environnementales de pointe, puissance d'achat pour les équipements et prestations externes, benchmarks permettant la recherche d'optimisation des performances, moyens importants pour la formation et la qualification des personnels, capacité de réactivité dans un environnement technique et réglementaire qui évolue rapidement...
- **Par ailleurs les règles et pratiques de la commande publique contribuent également à promouvoir la performance des services publics et la transparence des contrats :** mise en concurrence, obligations de reporting, indicateurs de performance, contrats d'objectifs.... tous ces outils permettent aux élus de mieux appréhender l'économie du contrat et les enjeux du service. La dissociation entre maître d'ouvrage et exploitant s'avère souvent bénéfique, permettant un meilleur pilotage du service que s'il était exploité par les services internes de la collectivité.
- **Enfin, avec les contrats de concessions, les collectivités préservent leur capacité d'autofinancement** en sécurisant le coût global du service pour leurs budgets via le transfert, à l'opérateur, du risque lié au coût des investissements, d'exploitation et le risque trafic, lié à la fréquentation du service.

-----

Nous avons tout à gagner à voir s'unir les secteurs publics et privés – trop souvent décrits dans leurs oppositions- pour répondre aux enjeux collectifs.

Aujourd'hui des milliers de services publics locaux sont, après mise en concurrence, délégués avec succès au secteur privé dans des domaines qui touchent le quotidien des Français (métiers de l'eau, réseaux de chaleur, dépollution et traitement des déchets, restauration collective, stationnement, infrastructures de transports et d'équipements publics, autoroutes, équipements de loisirs, transport public de voyageurs...).

Nous proposons quelques règles simples, faciles à mettre en œuvre et non couteuses pour les finances publiques, pour permettre aux pouvoirs publics de faire le choix du meilleur mode de gestion et d'améliorer la performance de tous les services publics. L'enjeu n'est pas d'opposer la gestion privée à la gestion publique des services publics, mais bien de promouvoir des logiques qui bénéficieront à tous nos services publics.

## **Nos propositions**

### **1. Conduire une revue générale des modes de gestion des services publics**

Il est impératif de disposer d'un meilleur étalonnage des services rendus et de leurs coûts. Peu d'études indépendantes, comme celles de la Cour des Comptes, ont été conduites. Il est important, pour les différents types d'activité exercés en gestion déléguée ou en régie de disposer de référentiels publics et d'études comparatives permettant de s'affranchir de tout parti pris idéologique.

### **2. Mettre en place des contrats de performance, vecteurs d'innovation et d'efficience dans tous les services publics**

Les contrats ne doivent pas seulement être assortis d'obligations de moyens quant à la satisfaction des besoins mais aussi prévoir des objectifs et encadrer les conditions de leur réalisation. Les engagements pris par les entreprises font l'objet d'un suivi et d'un contrôle continu, à travers des outils de reporting dont la mise en place est obligatoire. Il conviendrait d'étendre ces outils à l'ensemble des modes de gestion.

### **3. Assurer la neutralité des règles fiscales et comptables**

La neutralité des règles fiscales et comptables, et plus généralement la loyauté des compétitions, entre les modes de gestion sont autant de conditions nécessaires à des services publics performants. Les biais actuels de toute nature sont, non seulement, coûteux pour la puissance publique mais ils altèrent la sincérité des comparaisons et ne permettent pas de faire le choix du mode de gestion réellement plus performant.

### **4. Favoriser la concurrence et l'émulation dans tous les services publics**

Le principe de libre choix des élus locaux en la matière et la coexistence des modes de gestion, directe et indirecte, est un facteur majeur de la compétitivité des services publics français. La compétition qui s'exerce entre opérateurs privés participe permet de faire le choix de la meilleure offre pour atteindre les performances techniques, environnementales, économiques et sociales fixées par les élus, au meilleur prix. Cependant, le seul moyen de comparer, pour un même service, la pertinence des modes de gestion, serait de les mettre en compétition de façon systématique à échéance régulière quelle que soit la nature de l'opérateur (publique ou privée). Il convient de mener une réflexion sur les outils pour mieux comparer les services publics entre eux (comptabilité analytique, motivation du choix du mode de gestion, indicateurs de performance sectoriels communs à tous les modes de gestion)

### **5. Favoriser la professionnalisation de l'assistance à maîtrise d'ouvrage en vue de mieux maîtriser les choix de modes de gestion, les procédures et les contrats.**

Les collectivités ont besoin d'assistance et de conseil de la part de professionnels qualifiés pour aider à obtenir des différents candidats les propositions les plus pertinentes et à conclure des contrats à la fois respectueux des intérêts de la collectivité et capables de s'adapter en cours de contrat de manière constructive à d'éventuelles évolutions souhaitées ou nécessaires.

**6. Valoriser l'innovation en sortant de la logique du seul moins-disant dans la sélection des offres des entreprises et favoriser la performance, quel que soit le mode de gestion du service public**

Dans les contrats de délégation de service public, une partie de la rémunération du délégataire est basée sur la qualité du service et sur l'atteinte d'objectifs prévus au contrat. Souvent, le contrat prévoit en effet un malus si les prestations du délégataire n'atteignent pas les résultats escomptés, préalablement fixés par voie contractuelle. Il convient d'encourager plus systématiquement la mise en place d'un bonus, pratique vertueuse incitant l'opérateur à fournir des efforts pour dépasser les exigences de performance exigées.