

# EN FINIR AVEC LES POSTURES DOGMATIQUES : QUELQUES IDÉES FAUSSES SUR LA GESTION DES SERVICES PUBLICS

## La gestion déléguée, c'est la privatisation des services publics



**FAUX ! En gestion déléguée, le service reste public ; la puissance publique reste toujours garante et responsable de l'intérêt général**

- L'existence d'un contrat fixé entre la collectivité publique et l'opérateur privé permet de **préciser le rôle de chacun**.
- Celui de la puissance publique est bien celui d'un **maître d'ouvrage**. Elle définit les missions de service public, fixe les objectifs et le prix, contrôle l'effectivité du service rendu.
- Elle s'assure de la qualité du service, ainsi que de l'équilibre financier du contrat.
- Elle « fait faire » sans « laisser faire ».

## La concurrence fragilise le service public



**FAUX ! La concurrence stimule la performance et la créativité**

- La délégation de service public est **une forme de mise en concurrence pilotée par les collectivités publiques**. La mise en concurrence a lieu en amont de l'exécution du service public – c'est une « concurrence pour le marché » et non une « concurrence dans le marché ».
- Elle ne fragilise pas le service public, mais encourage au contraire les entreprises privées à faire des offres performantes ; elle permet de **stimuler le professionnalisme des opérateurs** et favorise l'émergence de solutions optimisées sur les plans technique, commercial et financier.
- Chaque remise en concurrence d'un contrat est également l'occasion pour la puissance publique de **s'interroger sur le niveau de performance souhaité** du service ainsi que sur la manière d'améliorer l'offre de service.

## La performance du service public, c'est une réduction drastique des coûts



**FAUX ! La performance est un outil politique qui permet de fixer des objectifs globaux, et pas uniquement financiers**

- En France, quand il s'agit des services publics, le terme de « performance » est quelque peu galvaudé ; il renvoie souvent aux réformes de l'Etat ayant privilégié une approche financière et comptable de la performance (réduction des coûts...).
- Pourtant, la performance est un **concept multidimensionnel** qui ne se résume pas à cette dimension financière mais doit permettre de fixer un cap pour le service public. La performance dans les services publics est, en effet, **un consensus** qui prend en compte la satisfaction de l'utilisateur, mais également l'efficacité technique, économique, sociale et environnementale du service, dans une logique de long terme.
- C'est à la **puissance publique de définir les grands enjeux et objectifs de performance** économique, sociétale et environnementale vers lesquels le service doit tendre.
- Les entreprises opératrices de service public pilotent leurs contrats à la lumière d'un reporting ESG (intégrant des critères Environnementaux, Sociaux et de bonne Gouvernance), qui constitue une garantie de gestion responsable, aux côtés du suivi des indicateurs économiques et financiers. Ils intègrent pleinement ainsi la notion de performance plurielle dans ces objectifs globaux.

# IDÉES FAUSSES SUR LA GESTION DES SERVICES PUBLICS

## Le prix du service est plus cher en gestion privée



**FAUX ! Le prix du service est fonction de nombreux paramètres, dont la complexité de la gestion par exemple**

- **Le coût du service n'est pas plus cher en gestion privée.** Le recours au savoir-faire des entreprises permet de bénéficier de **gains de productivité et d'économies d'échelle**, qui permettent des bénéfices, souvent **partagés entre la collectivité publique et l'opérateur.**
- Ce bénéfice pousse l'opérateur à atteindre ou dépasser les objectifs fixés par la puissance publique, et lui permet de réinvestir dans **la recherche/développement, la montée en compétences** des collaborateurs.
- Ce bénéfice rémunère par ailleurs la **prise de risque**, car en général la gestion déléguée transfère un certain nombre de risques (risques financiers, risques d'exploitation, ...) sur l'opérateur professionnel, et lui confie parfois certains investissements dans le domaine des infrastructures par exemple.

## Les opérateurs de services publics sont des grands groupes déconnectés de la réalité du terrain



**FAUX ! Les opérateurs sont des entreprises multi- locales, ancrées dans les territoires**

- Dans les divers secteurs de la gestion déléguée, on observe des **opérateurs aux envergures très variées** qui vont d'opérateurs de taille internationale jusqu'aux petits opérateurs privés familiaux (PME/ETI) en passant par des opérateurs de portée nationale ou régionale.
- Même quand elle appartient à un « groupe » d'entreprises, **chaque « unité » du groupe reste ancrée dans un territoire** où elle a acquis des spécificités au cours de son histoire, des caractéristiques singulières d'un site à un autre. Le contact permanent et suivi entre les équipes de l'entreprise et la collectivité publique encourage, au fil du temps, **le développement de la culture commune du service public.** Il est également devenu très courant que l'autorité délégante exige la création d'une société « dédiée » à l'exécution du contrat, avec une équipe et des moyens locaux, ainsi qu'une comptabilité séparée soumise à contrôle régulier de la collectivité publique.
- Les **effectifs sont recrutés localement.**

## La délégation de service public est un mode de gestion opaque



**FAUX ! La transparence est un des points forts de ce mode de gestion**

- La gestion déléguée s'est adaptée au fil du temps pour permettre aux opérateurs privés de mieux **répondre aux exigences de transparence et performance attendues d'un service public**, et donner ainsi toutes les clés aux élus pour piloter leurs services.
- L'existence d'un contrat fixé entre la collectivité et l'opérateur privé permet de préciser le rôle de chacun. La performance est mesurée à travers des **indicateurs objectifs** mis en place par secteur, qui visent à apprécier la qualité des services publics.
- Les opérateurs sont soumis à **de nombreuses obligations de reporting** : modèles financiers annexés, rapport du délégataire...tous ces outils permettent aux élus de mieux appréhender l'économie du contrat et les enjeux du service.