

# ATLAS DES MODES DE GESTION DES SERVICES PUBLICS LOCAUX 2019

DANS LES VILLES OU INTERCOMMUNALITÉS  
DE PLUS DE 30 000 HABITANTS





<b>Édito</b>	<b>03</b>
<b>La note méthodologique / Guide de lecture</b>	<b>04</b>
<b>La carte nationale</b>	<b>06</b>
<b>Comparaison entre les villes de plus de 100 000 habitants interrogées en 2013</b>	<b>08</b>
<b>Les cartes sectorielles</b>	<b>13</b>
Distribution de l'eau	14
Assainissement	16
Collecte des déchets	18
Valorisation des déchets	20
Transports urbains	22
Stationnement	24
Réseaux de chaleur	26
Éclairage public	28
Restauration collective	30
Accueil collectif de la petite enfance	32
Centres des congrès et zénith	34
Équipements culturels	36
Équipements sportifs	37
<b>Remerciements</b>	<b>38</b>

# ÉDITO

Nous sommes heureux de vous présenter la troisième édition de notre Atlas des Modes de gestion des services publics Locaux.

Fidèle à sa vocation d'observatoire des services publics qui constitue l'une de ses missions, l'Institut de la Gestion Déléguée a souhaité il y a 5 ans, en partenariat avec Axe Image, entamer la publication d'une cartographie des modes de gestion de grands services publics locaux.

Cet Atlas 2019 est en effet le troisième opus d'une série entamée dès 2013, complétée aujourd'hui des villes et communautés d'agglomération (EPCI regroupant plusieurs communes formant un ensemble de plus de 50 000 habitants autour d'une ou plusieurs communes centres de plus de 15000 habitants ou chefs-lieux de département de moins de 15 000 habitants pour un ensemble de 30 000 habitants).

Cet échantillonnage élargi nous permet, aux côtés de grandes villes et des villes moyennes, de confirmer trois enseignements délivrés par les précédentes éditions :

- Contrairement à une idée reçue largement répandue, le choix du mode de gestion des services publics locaux n'a pas de lien avec l'appartenance partisane des exécutifs locaux. Il est bien le fruit d'héritages locaux, mais surtout du choix clairement assumé du mode de gestion qui apparaît aux élus des territoires comme étant le mieux adapté à leur situation, à leurs moyens financiers, humains et techniques.
- Il n'existe pas de territoire qui gère l'ensemble de ses services publics de la même manière, ce qui renforce l'idée selon laquelle le choix est avant tout pragmatique.
- Aucun service public n'est géré de manière uniforme sur tout le territoire national ou sur l'ensemble de l'échantillon étudié. Il existe des tendances lourdes, liées certainement à la technicité ou à la complexité de certains services publics, mais il n'y a pas d'uniformité en la matière.

Si les trois enseignements sont confirmés au fil de nos Atlas, de nouvelles particularités apparaissent dans cette édition 2019.

La première d'entre elles tient au fait que la recomposition territoriale née des importantes réformes de 2015 est en cours, qu'elle n'a pas encore apporté tous ses fruits et que des mutations sont en cours.

On peut en effet penser que les exécutifs locaux ont d'abord géré l'essentiel à leurs yeux et que la question des modes de gestion de leurs services publics est encore en jachère. Cela tient à la forte montée en puissance de la mixité des modes de gestion. La fusion d'EPCI et l'élargissement de périmètres ont laissé perdurer des contrats existants et parfois des modes de gestion différents.

La deuxième observation s'attache aux plus petits territoires. Le recours à la régie est bien souvent le mode de gestion privilégié du fait d'une moindre réversibilité.

La troisième est une confirmation. Quels que soit l'échantillon retenu et la période étudiée, les exécutifs locaux quand ils souhaitent changer le mode de gestion de tel ou tel de leurs services publics, le font indépendamment du mode de gestion initial.

Il n'y a pas de mouvement vers une « remunicipalisation », contrairement là encore à une idée reçue.

Enfin, il est utile de rappeler qu'en France, quel que soit le mode de gestion choisi, c'est bien la collectivité territoriale compétente qui reste non seulement propriétaire des ouvrages, mais surtout responsable du service public local. Il n'y a pas de privatisation des services publics locaux, comme cela peut être le cas dans d'autres pays.

Le libre choix du mode de gestion par les collectivités et sa réversibilité constituent un principe intangible de l'action publique auquel sont attachés l'Institut de la Gestion Déléguée et nos associations d'élus locaux.



Hubert du Mesnil  
Président de l'IGD



Caroline Cayeux  
Présidente de Villes de France



Jean-Luc Moudenc  
Président de France Urbaine



Jean-Luc Rigaut  
Président de l'AdCF

# NOTE MÉTHODOLOGIQUE

## GUIDE DE LECTURE

### • LES VILLES OU INTERCOMMUNALITÉS DE PLUS DE 30 000 HABITANTS

Pour sa troisième édition, l'Atlas des modes de gestion des services publics, réalisé par l'Institut de la gestion déléguée avec les associations de collectivités territoriales, France urbaine, Villes de France et Assemblée des communautés de France, a élargi son périmètre d'étude et a intégré les évolutions issues des réformes territoriales des lois NOTRe et MAPTAM.

En 2013, la première édition portait sur les villes de plus de 100 000 habitants. En 2015, la deuxième édition s'était élargie aux villes de plus de 40 000 habitants. La présente édition concerne, outre les métropoles et communautés urbaines présentes dans les deux premières éditions, l'ensemble des villes ou intercommunalités de plus de 30 000 habitants.

Rappelons que les communautés d'agglomération sont des EPCI (établissements publics de coopération intercommunale à fiscalité propre) regroupant plusieurs communes autour d'une ou plusieurs communes centres de plus de 15 000 habitants formant un ensemble de plus de 50 000 habitants ou de chefs-lieux de département de moins de 15 000 habitants pour un ensemble de 30 000 habitants.

#### Avertissement méthodologique

La création au 1<sup>er</sup> janvier 2017 d'une majorité de nouveaux EPCI dotés d'un plus vaste périmètre, souvent par regroupement d'anciennes intercommunalités, a nécessité, pour les administrations intercommunales, un travail d'inventaire des modes de gestion de services publics et d'harmonisation qui n'est pas encore achevé dans un grand nombre d'EPCI. En 2017, les périmètres et les statuts des EPCI ont souvent connu des modifications très importantes (plusieurs communautés urbaines devenues récemment métropoles, regroupements de communautés de communes en communautés d'agglomération aux compétences plus intégrées).

Dans ce contexte, malgré nos multiples relances, certaines directions générales d'EPCI n'ont pas souhaité répondre à nos sollicitations. Ce présent rapport présente les données de 197 EPCI (métropoles, communautés urbaines et d'agglomération), un ensemble très représentatif de la diversité des territoires qui composent l'ensemble du panel, représentant 46 864 536 habitants.

### Des évolutions significatives en fonction de la taille des territoires

Les enseignements contenus dans ce rapport sont très significatifs. La prise en compte dans cette nouvelle édition de l'Atlas de ces nouveaux territoires fait considérablement évoluer les résultats dans les choix de modes de gestion des services publics locaux.

Tous secteurs confondus, notre nouveau panel d'étude révèle un recours à la mixité des modes de gestion (gestion publique directe et gestion déléguée sur un même territoire) plus fréquent. Cela s'explique en partie par la fusion d'intercommunalités qui avaient précédemment des modes de gestion différents.

On observe aussi la montée en puissance de la gestion des services publics locaux à l'échelle des EPCI au détriment, d'une part, des communes et, d'autre part, des syndicats intercommunaux. Rappelons que pour les grandes politiques environnementales, la loi NOTRe prévoit le transfert obligatoire des compétences eau et déchets vers les EPCI à fiscalité propre à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020, la loi du 3 août 2018, précisant que le transfert des compétences eau et assainissement pouvant être reporté au 1<sup>er</sup> janvier 2026 en cas de minorité de blocage au sein de l'EPCI. En revanche, des activités telles que la restauration collective ou l'accueil collectif de la petite enfance restent, pour l'heure, très majoritairement communales.

Enfin, même si la réversibilité des modes de gestion n'est plus un tabou dans un grand nombre de domaines, on observe un besoin de stabilité, les évolutions à venir sur le choix des modes de gestion étant souvent dictées par un besoin d'harmonisation au sein des intercommunalités.

### • LES SECTEURS CONCERNÉS

Les secteurs illustrés par une carte sont : distribution de l'eau, assainissement, collecte des déchets, valorisation des déchets, transports urbains, stationnement, réseaux de chaleur, éclairage public, restauration collective, accueil collectif de la petite enfance et centres des congrès-zénith.

A noter que les deux secteurs suivants : équipements sportifs et équipements culturels, en raison de leur nature protéiforme, n'ont pu être illustrés par une carte mais ont fait l'objet d'une analyse.

## • L'OBJET DE L'ENQUÊTE

L'enquête a été menée par téléphone et/ou en ligne par la société Axe Image. Les résultats de cette cartographie ont été obtenus à partir d'un questionnaire accompagné d'entretiens directifs. Des commentaires qualitatifs ont été apportés aux réponses par les directions générales des collectivités et EPCI.

Pour chaque secteur, il a été demandé :

- **d'identifier l'autorité responsable et organisatrice** (commune, communauté d'agglomération, communauté urbaine ou métropole, syndicat au périmètre plus vaste)
- **de préciser le mode de gestion actuel de ce service public local** (gestion directe, gestion déléguée à une entreprise ou à une SEM, ou la Mixité des modes de gestion)
- **d'indiquer les changements de mode de gestion intervenus** (en 2000 et en 1990)
- **d'informer sur une éventuelle réflexion du mode de gestion à venir**, le principe de réversibilité étant consubstantiel à la gestion des services publics locaux.

Depuis la réalisation de l'enquête, certaines villes ont pu amorcer des changements de leur mode de gestion de certains services publics.

Le principe de réversibilité des modes de gestion fait que notre base de données est évolutive. Au fil des éditions, elle s'enrichit des contributions interactives des collectivités répondantes. Ainsi, certaines collectivités ont apporté des réponses plus complètes dans cette édition, ce qui entraîne une évolution significative de certains résultats pour quelques villes.

Merci de nous signaler les actualisations à l'adresse suivante :  
[contacts@fondation-igd.org](mailto:contacts@fondation-igd.org) - [contact@axeimage.fr](mailto:contact@axeimage.fr)

## • LES DIFFÉRENTS MODES DE GESTION

L'étude révèle la diversité des modes de gestion des services publics locaux dans les villes ou intercommunalités de plus de 30 000 habitants ainsi que la multiplicité des formes juridiques ou de contractualisation avec les opérateurs publics et privés. Pour la compréhension des résultats de l'étude, les différents modes de gestion ont été regroupés en **trois ensembles** :

### ● Catégorie gestion directe

Dans cette catégorie, on trouve les cas où la collectivité locale **gère directement le service en régie** : elle assume alors le fonctionnement du service avec ses propres moyens et ses propres agents. Dans certaines villes, cette régie peut être confiée à un établissement public ad hoc (à titre d'exemple, les EPCC, Etablissement Public de Coopération Culturelle, pour la culture).

Les **sociétés publiques locales** (SPL) ont également été classées dans cette catégorie, ces entreprises satellites de la collectivité étant 100% publiques. Celles-ci ne peuvent légalement travailler qu'avec leurs « actionnaires-clients ».

Précisons que dans la gestion directe, les opérateurs privés peuvent intervenir pour la mise en œuvre du service public local, mais ils le font comme prestataires et fournisseurs dans le cadre de **marchés publics de prestations de services**.

### ● Catégorie gestion déléguée

Dans cette catégorie, sont regroupées toutes les formes de **contrats de long terme** (délégations de service public, contrats de partenariat et les contrats de gestion complète), dont les caractéristiques sont une **mission globale** (conception, exploitation, entretien,...), un **financement privé** et une **prise de risque par une personne morale de droit privé**.

Ces personnes morales sont diverses : sociétés à capitaux privés, sociétés anonymes d'économie mixte locale (SEM), entreprises publiques nationales et leurs filiales.

### ● Catégorie Mixité des modes de gestion

Pour la mise en œuvre de certaines politiques sectorielles, **les villes ou intercommunalités de plus de 30 000 habitants recourent à une gestion directe et à une gestion déléguée dans un même service public** (par exemple, dans le domaine de la restauration collective, les modes de gestion sont différents entre la cuisine centrale, les cantines et les portages à domicile) **ou pour la gestion d'équipements** (par exemple, dans le domaine du stationnement, dans une même ville, les parkings en ouvrage seront en DSP, alors que le stationnement sur voirie sera en régie).

02  
04  
06  
08  
10  
12  
14  
16  
18  
20  
22  
24  
26  
28  
30  
32  
34  
36  
38

# Carte globale des villes ou intercommunalités de plus de 30 000 habitants

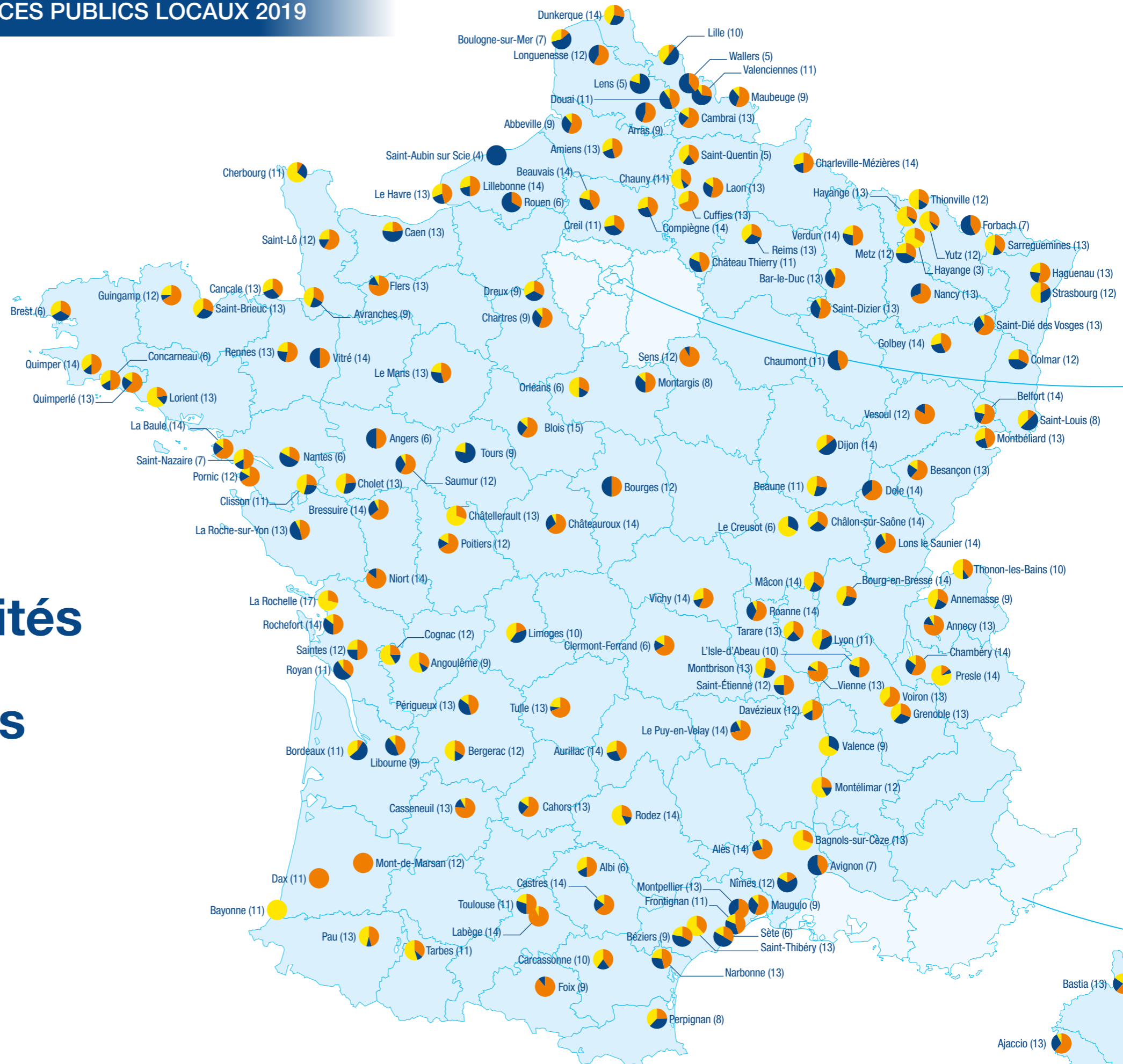
## Légende

Les pastilles représentent la répartition des différents modes de gestion des services publics locaux concernés sur le territoire selon chaque collectivité.

(X) nombre de services publics locaux concernés sur le territoire selon chaque collectivité.

Modes de gestion (cf. page 5 pour plus de détails)

- Gestion directe
- Gestion déléguée
- Mixité des modes de gestion



# ATLAS 2019 - CE QU'IL FAUT RETENIR

Cette troisième édition de l'Atlas étendue aux villes ou intercommunalités de plus de 30 000 habitants vient confirmer les enseignements des deux premières éditions.

## Aucune ville ou intercommunalité n'opte pour un mode de gestion unique pour l'ensemble de ses services publics.

Le choix entre gestion directe et gestion déléguée n'est pas non plus déterminé par l'appartenance politique des exécutifs locaux (exemples : forte réintégration en gestion directe à Nice, gestion déléguée majoritaire à Sénart ou Montreuil). Les élus locaux se révèlent très pragmatiques en fonction des besoins de leur territoire et des services publics concernés. On observe souvent une sédimentation au fil du temps avec des spécificités locales, certaines collectivités comme Nantes, Montpellier ou Grenoble ayant par exemple une forte culture de l'économie mixte, on y dénombre beaucoup de SEM.

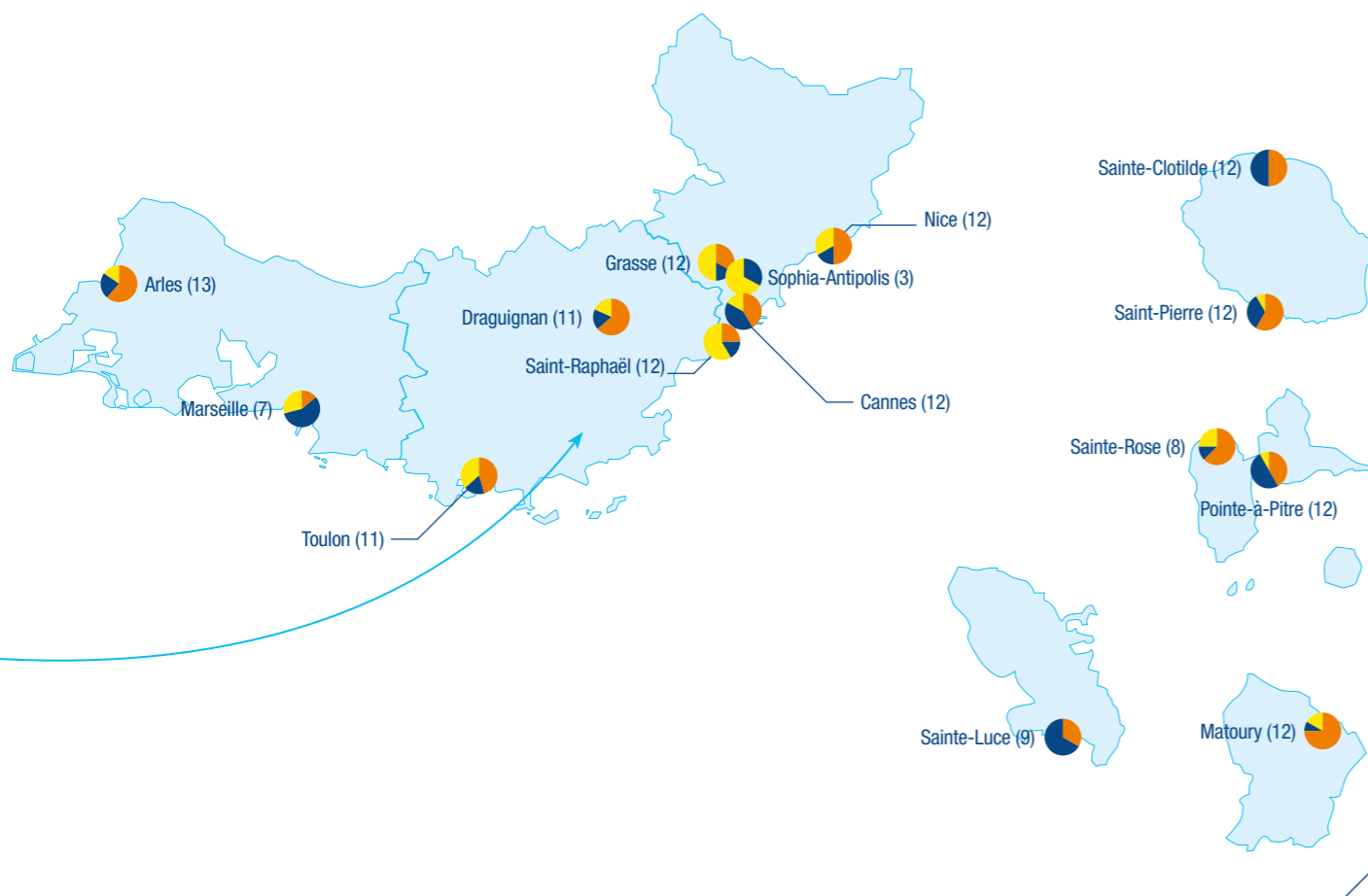
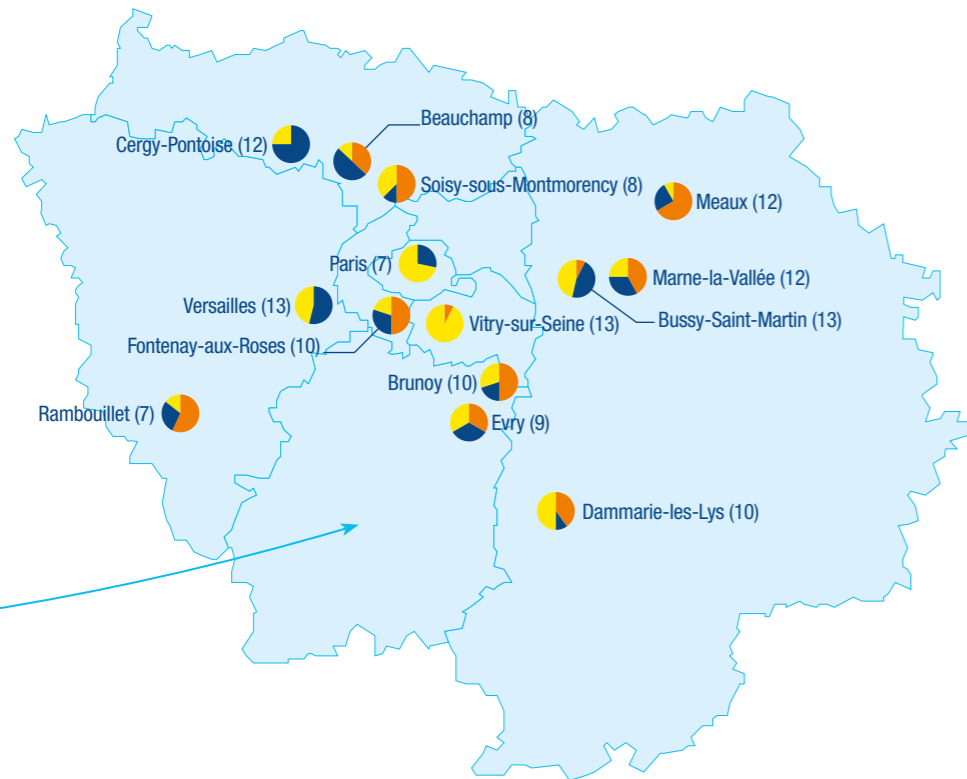
**Quand une collectivité reprend un service en gestion directe, elle opte de plus en plus souvent pour la création de SPL** (société publique locale) plutôt que pour la régie. Ces nouvelles SPL, créées à l'échelle intercommunale, ont souvent pour actionnaires les communes qui composent la communauté d'agglomération.

La réversibilité des modes de gestion est un principe qui fonctionne pleinement dans les deux sens entre gestion directe et déléguée mais on observe que la stabilité des modes de gestion augmente avec la diminution de la strate démographique.

**La gestion déléguée des services publics concerne de plus en plus les secteurs nécessitant des savoir-faire et des process technologiques complexes.** Sont ainsi majoritairement en gestion déléguée les réseaux de chaleur (72%), les transports urbains (75%) et les centres des congrès et zéniths (46%). En revanche, la gestion directe prédomine dans les secteurs tels que l'éclairage public (62%), la collecte des déchets (53%) et la restauration collective (52%).

**La gestion directe n'exclut pas le recours à des opérateurs industriels intervenant alors dans le cadre de marchés publics de prestation ou de construction.**

**Dans beaucoup de territoires, on constate une évolution vers la combinaison des modes de gestion directe et déléguée sur une même compétence, en fonction des différentes phases du service à délivrer à la population.** C'est par exemple le cas en restauration collective, entre cuisine centrale et service dans les cantines ou encore pour les transports avec les services spécifiques de transports de personnes à mobilité réduite.

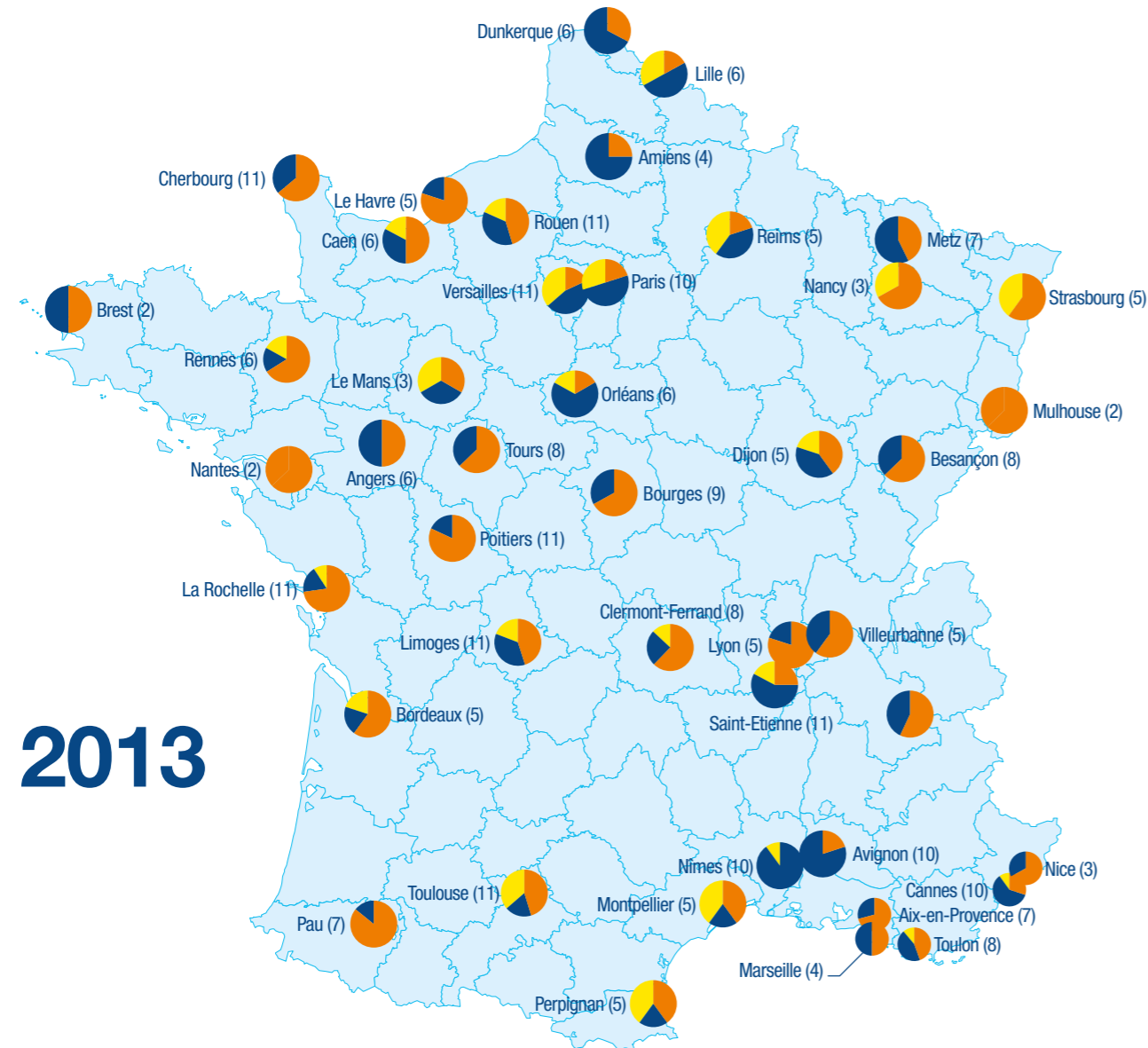


OUTRE-MER

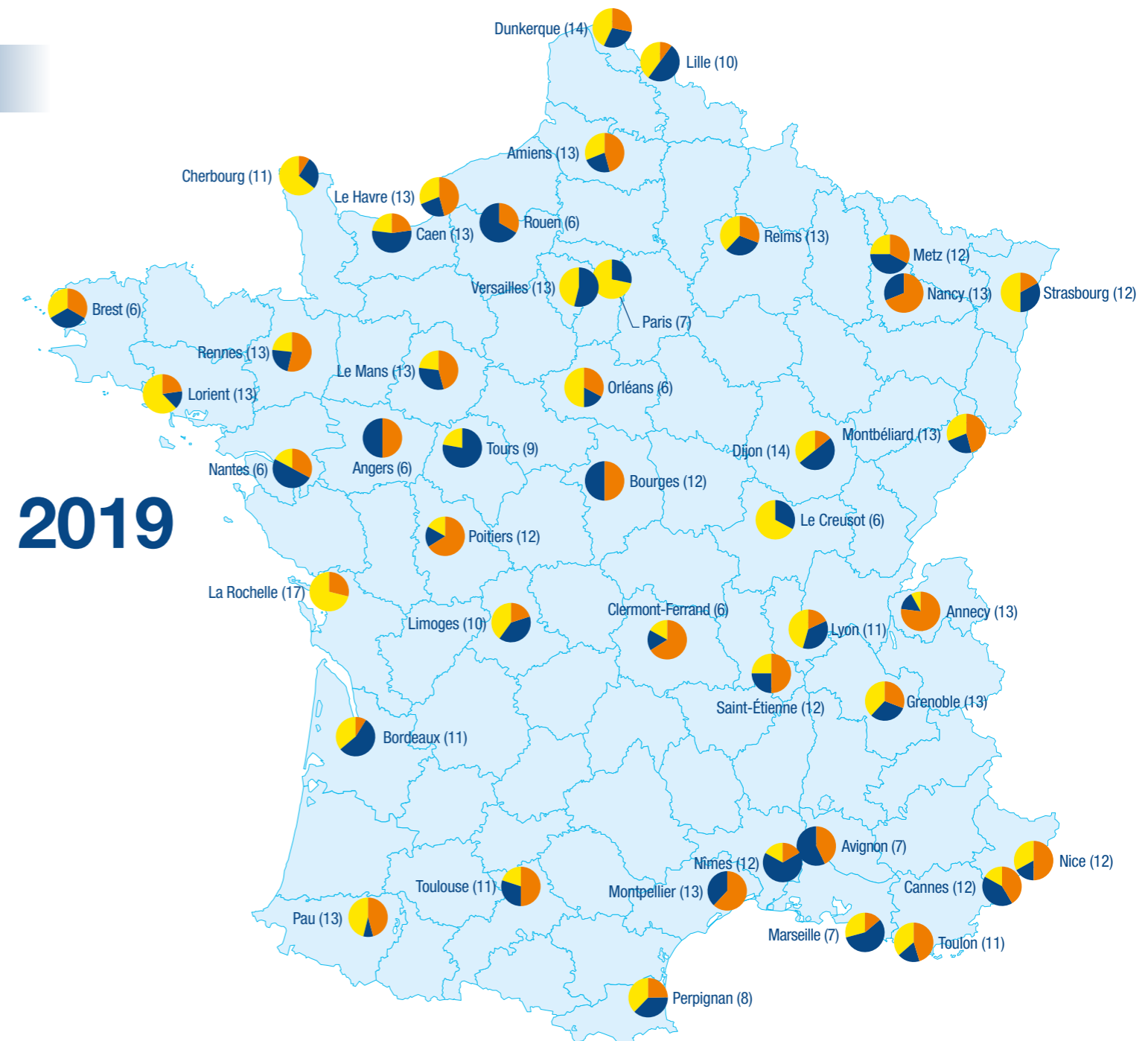
03  
05  
07  
09  
11  
13  
15  
17  
19  
21  
23  
25  
27  
29  
31  
33  
35  
37

# Comparaison 2013 / 2019 des villes de plus de 100 000 habitants

02  
04  
06  
08  
10  
12  
14  
16  
18  
20  
22  
24  
26  
28  
30  
32  
34  
36  
38



**2019**



## Légende

Les pastilles représentent la répartition des différents modes de gestion des services publics locaux concernés sur le territoire selon chaque collectivité.

(X) nombre de services publics locaux concernés sur le territoire selon chaque collectivité.

**Modes de gestion** (cf. page 5 pour plus de détails)

- Gestion directe
- Gestion déléguée
- Mixité des modes de gestion



# COMPARAISON ENTRE LES VILLES ET LEURS ÉTABLISSEMENTS PUBLICS DE COOPÉRATION INTERCOMMUNALE (EPCI) DE PLUS DE 100 000 HABITANTS PRÉSENTÉS DANS LES TROIS ÉDITIONS DE L'ATLAS

Pour rappel, cet échantillon a lui-même évolué puisqu'il se composait en 2013 d'une métropole, de 16 communautés urbaines et de 27 communautés d'agglomération. Or, il se compose en 2019 de 21 métropoles, de 9 communautés urbaines et de 13 communautés d'agglomération.

## • LE CONTEXTE INSTITUTIONNEL

On peut observer l'incidence évidente de deux lois sur l'organisation des collectivités territoriales et leurs groupements.

Il s'agit de la loi de Modernisation de l'Action Publique Territoriale et d'Affirmation des Métropoles (MAPTAM) du 27 janvier 2014 et de la loi portant Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRe) du 7 août 2015.

L'entrée en vigueur de ces textes emporte un certain nombre de conséquences :

- La création des métropoles dont le nombre augmente nettement, et par conséquent, une réduction du nombre de communautés urbaines et de communautés d'agglomération au sein de notre échantillon.
- Un transfert de compétences massif entre les collectivités et les EPCI.

On peut notamment observer en matière de distribution de l'eau potable une augmentation de 20% des EPCI titulaires de la compétence quand les communes ont vu leur part diminuer de 16%. Il en va de même concernant le stationnement dont la proportion d'EPCI compétents a augmenté de 29%, ou encore en matière de réseaux de chaleur où elle est passée de 28% à 67%.

Mérite également d'être relevée **la création de nombreux syndicats intercommunaux** en matière de distribution de l'eau potable, d'assainissement, de collecte et de valorisation des déchets ou encore de transports urbains. Cette création est particulièrement importante en matière de valorisation des déchets où les syndicats sont titulaires aujourd'hui de la compétence dans 22% des cas alors qu'il n'en existait aucun en 2013. Cette création est liée à des considérations pratiques d'amélioration de la prise en charge de ces services publics locaux sur des bassins de vie dont la taille dépasse celle que le découpage administratif a fixée.

## • L'ÉVOLUTION DES MODES DE GESTION DES SERVICES PUBLICS LOCAUX

### Une nette progression de la mixité des modes de gestion

Concernant les modes de gestion des services publics locaux, **on peut noter un développement important de la mixité des modes de gestion** pour l'ensemble des services publics locaux qui font l'objet de cette étude. C'est par exemple le cas en matière de collecte des déchets où la mixité des modes de gestion passe de 14% à 42%, soit une augmentation de 28% ou encore en matière de distribution de l'eau potable où elle augmente de 24%.

Cette augmentation de la mixité des modes de gestion peut s'expliquer par deux phénomènes.

Le premier est celui du regroupement des intercommunalités qui, pour la plupart d'entre elles n'avaient pas fait le choix d'un mode de gestion identique concernant une compétence déterminée. La majorité des EPCI n'a pas souhaité résilier les contrats avant le délai prévu et laisse ainsi perdurer une gestion différente pour les collectivités membres de leur groupement.

Le second phénomène est lié à un choix des exécutifs locaux qui, dans un souci d'efficacité et d'amélioration de la qualité des services publics proposés, choisissent de garder les deux modes de gestion de façon à établir une émulation.

Il est probable que cette situation change à l'avenir.

### Une augmentation de la gestion déléguée

Des augmentations significatives sont à noter concernant la gestion déléguée dans plusieurs domaines. En matière de valorisation des déchets, ce mode de gestion passe de 43% à 53% ou encore en matière de restauration collective où la gestion déléguée augmente de 9%.

Le choix de ce mode de gestion a augmenté dans la majorité des cas concernant les autres services publics locaux entre 1% et 6% dans les 36 villes et EPCI étudiées.

### Un net recul de la gestion directe

On assiste de manière générale à un net recul de la gestion directe. Ce recul correspond dans la majorité des cas, à une baisse comprise entre 3% à 14%. On assiste à un recul plus net encore, notamment en matière de collecte des déchets où elle baisse de 30% mais également en matière d'éclairage public où elle diminue de 17%.

Toutefois, la gestion directe est à la hausse de 3% dans le secteur du stationnement et de 8% dans celui de la petite enfance.

03  
05  
07  
09  
11  
13  
15  
17  
19  
21  
23  
25  
27  
29  
31  
33  
35  
37

## LES VILLES OU INTERCOMMUNALITÉS RÉPONDANTES À L'ÉDITION 2019 DE L'ATLAS ET POPULATION DE LEUR INTERCOMMUNALITÉ D'APPARTENANCE

Villes	Intercommunalités	Communes
Abbeville	41630	23278
Agen	96924	33998
Aix-en-Provence	1876019	141545
Ajaccio	80745	66245
Albi	80997	49231
Alençon	56584	26305
Alès	102284	41031
Amiens	179103	132699
Angers	280169	150125
Angoulême	106353	42014
Annecy	205214	129589
Annemasse	88276	35234
Antibes	180060	75568
Arles	90252	52896
Arras	105639	41239
Aurillac	53295	25875
Avranches	18872	7564
Avignon	188040	89380
Bagnols-sur-Cèze	71443	18203
Bar-le-Duc	35851	15759
Basse-Terre	84860	11534
Bastia	58098	43472
Bayonne	129908	45855
Beauchamp	259448	80703
Beaune	52364	21661
Beauvais	103843	54891
Belfort	97042	50192
Bergerac	60812	27419
Besançon	184207	116952
Beziers	122498	79496
Blois	104620	46621
Bordeaux	763485	243626
Boulogne-sur-Mer	116014	42366
Bourg-en-Bresse	130712	42072

Villes	Intercommunalités	Communes
Bourges	97377	66670
Bressuire	75000	19411
Brest	213171	136386
Brunoy	176252	26077
Bussy-Saint-Martin		15922
Caen	241959	107229
Cahors	40669	19991
Calais		72589
Cambrai	82183	33004
Cancale / Saint-Malo	81941	5166
Cannes	161314	73603
Carcassonne	109896	47068
Casseneuil	48383	2360
Castres	78244	41529
Cergy	203528	60528
Châlons-en-Champagne	80511	45225
Châlon-sur-Saône	113762	44564
Chambéry	130121	58039
Charleville-Mézières	131947	49759
Chartres	125811	38889
Château-Thierry	53879	14602
Chateauroux	72733	44980
Chatelleraut	84770	30925
Chaumont	45938	22084
Chauny	55853	11831
Cherbourg	80959	79081
Cholet	106039	53800
Clermont-Ferrand	291433	141463
Clisson	52705	6668
Cognac	70052	18707
Colmar	113977	70040
Compiègne	97880	40630
Concarneau	49968	19077
Courcouronnes	337000	12604

Villes	Intercommunalités	Communes
Creil	86063	35398
Le Creusot	95642	21312
Cuffies / Soissons	53416	1803
Dammarié-les-Lys	128100	22847
Davezieux	35428	3107
Dax	54541	20071
Dijon	254287	153003
Dole	53814	22037
Douai	153317	41732
Draguignan	107518	42816
Dreux	112820	31592
Dunkerque	203241	86150
Epinal / Golbay	111597	8745
Evry		54736
Flers	54445	14051
Foix	31840	9609
Fontenay-aux-Roses		22946
Forbach	78290	21856
Frontignan / Sète	125010	23066
Grasse	101860	49121
Grenoble	450494	160215
Guingamp	73750	6703
Hagueneau	97144	34851
Hayange	70132	15757
La Baule	73463	14988
La Rochelle	169573	74123
La Roche-sur-Yon	94892	53904
Labège	75439	4277
Laon	43137	24632
Laval	95834	49186
Le Creusot	95642	21887
Le Havre	239759	172074
Le Mans	204873	144244
Le Puy-en-Velay	82412	18909

Villes	Intercommunalités	Communes
Lens	244561	27852
Libourne	90357	25207
Lille	1145501	231491
Lillebonne	76842	8880
Limoges	210534	135098
L'isle d'Abeau	104941	16574
Longuenesse	104791	11406
Lons-le-Saunier	34335	16834
Lorient	206982	57706
Lyon	1370678	528515
Macon	76280	32912
Marmande	60338	14166
Marseille	1895600	864134
Matoury	126761	36375
Maubeuge	127785	29049
Mauguio	44681	17221
Meaux	94320	56657
Metz	226280	114241
Montargis	63653	13179
Montbéliard	140469	25075
Montbrison	108187	16 261
Mont-de-Marsan	53926	31482
Montelimar	64289	38551
Montluçon	65573	35938
Montpellier	450051	282143
Morlaix	64304	14275
Moulins	67972	19702
Mulhouse	271440	112063
Nancy	259813	104072
Nantes	625118	292718
Narbonne	128188	51869
Nevers	70641	32097
Nice	542891	346423
Nîmes	249966	150564

Villes	Intercommunalités	Communes
Niort	120545	59457
Orléans	284234	116379
Oyonnax	57187	22166
Paris	7041651	2229621
Pau	149323	78506
Périgueux	103499	30706
Perpignan	266611	120959
Pointe-à-Pitre	257629	16343
Poitiers	142994	87646
Pontarlier	26646	17149
Pornic	54867	14999
Presle / Montmélian	37149	419
Quimper	100529	63614
Quimperlé	55389	12538
Rambouillet	79956	25507
Reims	299099	184076
Rennes	438865	215366
Roanne	100458	34831
Rochefort	63159	24045
Rodez	55356	23872
Rouen	498448	110755
Royan	82088	18491
Saint-Aubin-sur-Scie / Dieppe	49770	1056
Saint Brieuc	151307	44562
Saint-Denis de la Réunion	197256	144188
Saint-Dié	79995	19349
Saint-Dizier	61639	25019
Saint-Etienne	404856	169801
Saint-Lô	75799	19923
Saint-Louis	81242	20401
Sainte -Luce	118812	9943
Saint-Nazaire	125067	71752
Saint-Pierre de la Réunion	179356	85133
Saint-Quentin-en-Yvelines	231062	

Villes	Intercommunalités	Communes
Saint-Raphael	111657	34805
Sainte-Rose	80568	19953
Saint-Thibery	76156	2442
Saintes	59465	26335
Sarreguemines	65787	21051
Saumur	100424	26686
Sens	58183	25205
Soisy-sous-Montmorency	181406	18113
Strasbourg	500013	279740
Tarare	50162	11321
Tarbes	122970	38671
Thionville	78892	40698
Thonon-les-bains	88203	36139
Toulon	437460	165640
Toulouse	755882	471941
Tours	297232	136851
Troyes	134120	60009
Tulle	46021	13468
Valence	218098	60379
Valenciennes	192883	44697
Vannes	165761	53200
Verdun	28933	18262
Versailles	269287	84648
Vesoul	32437	14646
Vichy	86364	25430
Vienne	88227	29162
Vitré	78574	18378
Vitry-sur-Seine / Paris	7020210	92531
Voiron	98989	20127
Wallers	159706	5520
Yutz/thionville	78892	15646

03

05

07

09

11

13

15

17

19

21

23

25

27

29

31

33

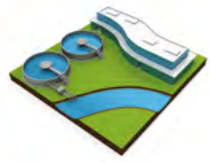
35

37

02  
04  
06  
08  
10  
**12**  
14  
16  
18  
20  
22  
24  
26  
28  
30  
32  
34  
36  
38



Distribution de l'eau



Assainissement



Collecte des déchets



Valorisation des déchets



Transports urbains



Stationnement



Réseaux de chaleur



Eclairage public



Restauration collective



Petite enfance



Centres des congrès et zénith



Activités funéraires



Equipements sportifs



Equipements culturels

# CARTES SECTORIELLES





## DISTRIBUTION DE L'EAU

### ATLAS 2019 - CE QU'IL FAUT RETENIR

#### UNE COMPÉTENCE INTERCOMMUNALE APPELÉE À SE GÉNÉRALISER

Les intercommunalités assurent déjà majoritairement la responsabilité de la distribution puisqu'elles sont compétentes dans 67% des cas quand les communes ne le sont qu'une fois sur trois. Les syndicats représentent encore 13% et il convient de rappeler qu'un des objectifs de la loi NOTRe était la réduction drastique du nombre de syndicats.

La loi NOTRe prévoit le transfert obligatoire de cette compétence vers les EPCI à fiscalité propre à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020, même si cette évolution peut être retardée par les dispositions de la loi du 3 août 2018 qui accorde un délai jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2026 en cas de minorité de blocage au sein du conseil communautaire de l'EPCI.

#### LA GESTION DIRECTE RESTE MINORITAIRE

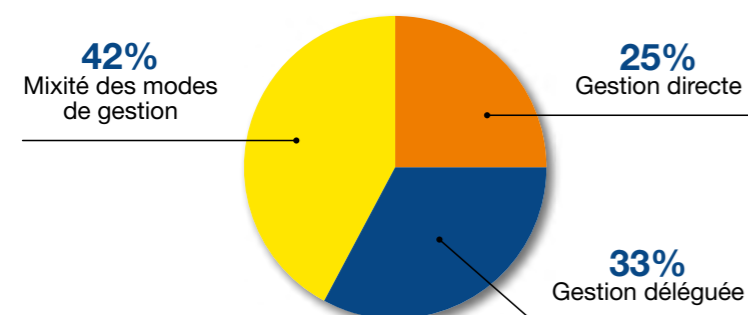
Un quart des villes et agglomérations assurent entièrement la distribution de l'eau en gestion directe. La gestion déléguée concerne aujourd'hui 33% des territoires mais il convient de préciser que dans 42% des cas, il y a une mixité de ces deux modes de gestion pour cette politique publique. Cela s'explique notamment par la fusion dans un même EPCI de communes ou anciennes intercommunalités qui avaient des modes de gestion différents. L'homogénéisation pourrait intervenir progressivement en fonction des renouvellements de contrats et des investissements nécessaires.

#### STABILITÉ DES MODES DE GESTION

La réflexion sur l'évolution et le changement des modes de gestion concerne aujourd'hui moins de 20% des villes et des EPCI. Rappelons que dans la première édition de l'Atlas (qui concernait alors uniquement des villes de plus de 100 000 habitants), le débat sur le changement de mode de gestion concernait 33% des territoires.

#### TENDANCES ET CHIFFRES CLÉS EN 2019

Notre échantillon porte sur 181 collectivités.



**18%**

de notre échantillon mènent une réflexion sur la réversibilité de leur mode de gestion actuel.

#### LE SAVIEZ-VOUS ?

- Le prix moyen du mètre cube d'eau en France, en 2017, est de **3,56€/m<sup>3</sup>** toutes taxes et redevances comprises, soit **0,36 centimes d'euros par litre**.
- Les Français bénéficient de prix inférieurs de **11%** en moyenne aux prix constatés dans les grandes villes en Europe.\*
- La France compte près de **33 200 captages** utilisés pour l'alimentation en eau potable, produisant **21 millions de m<sup>3</sup> d'eau par jour** :
  - 96% des captages prélèvent 66% des volumes en eau souterraine ;
  - 4% prélèvent 34% des volumes en eau de surface.\*\*
- Entre 2006 et 2016 la baisse des prélèvements en eau a été de **1,3%/an**.
- Plus de **3 français sur 4** sont satisfaits de la qualité de l'eau du robinet.
- **87%** des français sont satisfaits du service d'eau.
- **80%** des français boivent l'eau du robinet et ont confiance en sa qualité.
- En moyenne, un foyer français de 4 personnes consomme 100 m<sup>3</sup> d'eau par an, soit 270 litres d'eau par jour.
- **86%** des français se déclarent attentifs à leur consommation d'eau et **47%** d'entre eux admettent que cela leur permet de réaliser des économies financières.\*\*\*

# Légende

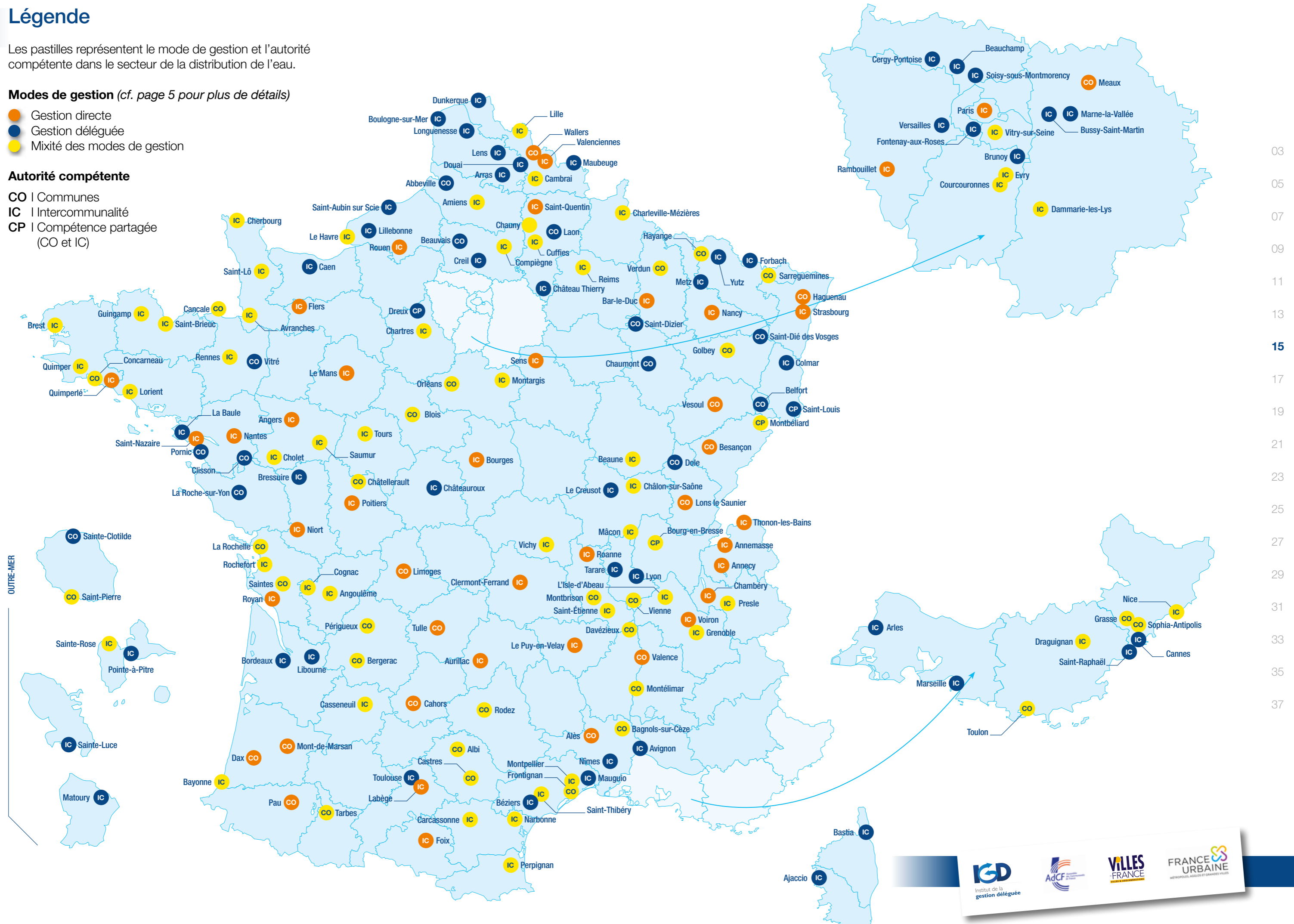
Les pastilles représentent le mode de gestion et l'autorité compétente dans le secteur de la distribution de l'eau.

## Modes de gestion (cf. page 5 pour plus de détails)

- Gestion directe
- Gestion déléguée
- Mixité des modes de gestion

## Autorité compétente

- CO | Communes
- IC | Intercommunalité
- CP | Compétence partagée (CO et IC)





## ASSAINISSEMENT

### ATLAS 2019 - CE QU'IL FAUT RETENIR

#### UNE COMPÉTENCE TOUJOURS MASSIVEMENT INTERCOMMUNALE

Plus encore que la distribution de l'eau, l'assainissement est une compétence intercommunale (81%). Seulement 16% des villes assurent l'assainissement à l'échelle communale. L'assainissement est aussi réalisé par des syndicats au périmètre plus vaste dans 4% des cas, mais le transfert aux EPCI va s'amplifier avec la loi NOTRe qui prévoit le transfert obligatoire de cette compétence vers les EPCI à fiscalité propre à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020 (même si un délai de six ans supplémentaires est possible en cas de minorité de blocage).

#### VERS UN ÉQUILIBRE ENTRE LES MODES DE GESTION

À quelques points près, gestion directe, gestion déléguée et mixité des modes de gestion se partagent à égalité les faveurs des villes et des EPCI. Depuis la première édition de l'Atlas en 2013, notre panel s'est élargi à des territoires moins grands, mais quelle que soit leur taille on constate une tendance continue à la baisse de la gestion directe. La mixité des modes de gestion public-privé dans une même intercommunalité découle souvent de l'évolution des périmètres des EPCI par fusion de communes et EPCI qui avaient fait des choix de gestion différents.

#### PEU DE REMISE EN QUESTION DES MODES DE GESTION

La réflexion sur l'évolution des modes de gestion et leur changement éventuel concerne moins d'un cinquième des villes et des intercommunalités. La plupart des responsables territoriaux qui envisagent des évolutions font surtout remarquer la nécessité d'unifier la gestion de l'assainissement à l'issue du processus de transfert aux nouvelles intercommunalités.

#### LE SAVIEZ-VOUS ?

■ **21 400** : c'est le nombre de stations de traitement des eaux usées en France en 2016 (avec une progression de **+2%** par an), réparties sur **15 916 communes** et traitant une charge globale de **104 millions** d'équivalents-habitants.\*

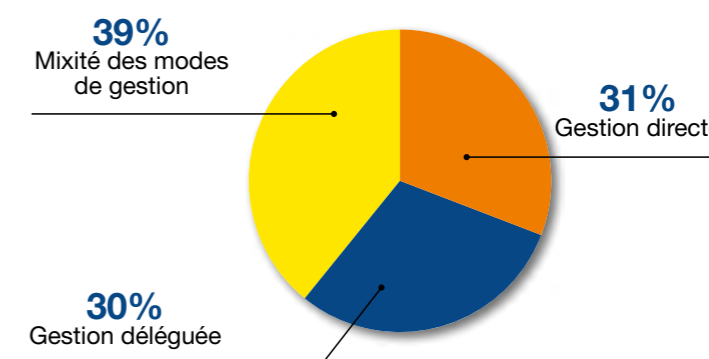
■ En 2016, **83%** de la population française étaient raccordés à un réseau d'assainissement collectif.\*\*

■ Les boues d'épuration sont issues du traitement des eaux usées, elles se composent de matières organiques non dégradées, de matières minérales, de micro-organismes et d'eau (environ **99%**). Le traitement des boues permet une double valorisation de la matière organique, utilisée comme fertilisant et de l'énergie, pour produire du biogaz. Le développement de la filière méthanisation dans les territoires contribue à la réalisation des objectifs fixés dans la feuille de route pour l'économie circulaire et dans la loi pour la transition énergétique.\*\*\*

■ **77%** des boues d'épuration produites en France sont valorisées en agriculture, en épandage direct ou après compostage.

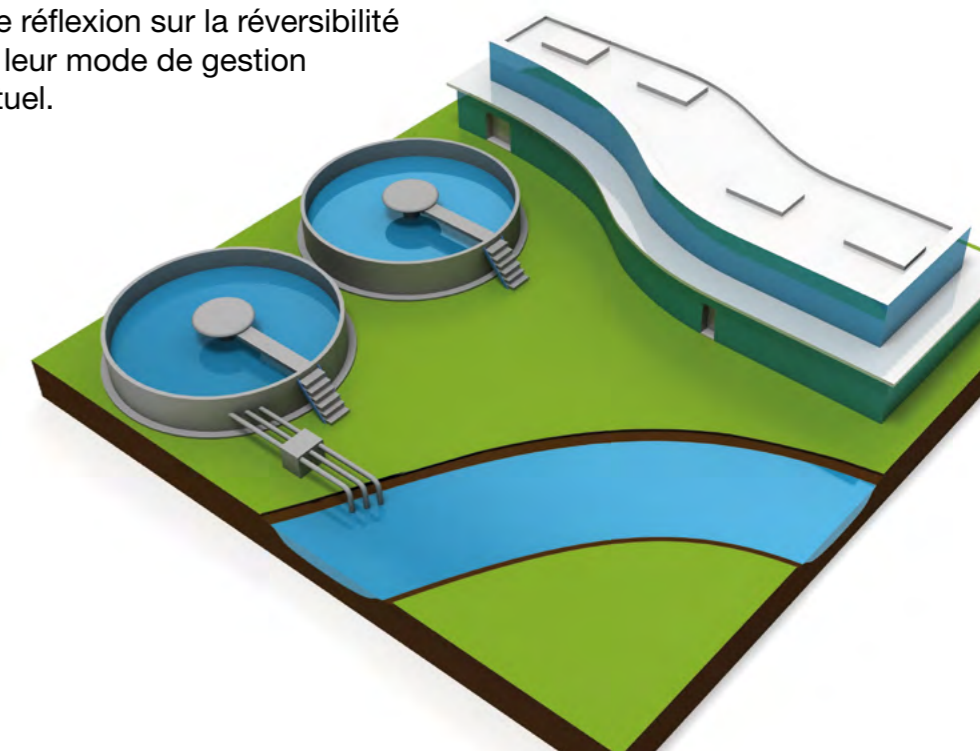
### TENDANCES ET CHIFFRES CLÉS EN 2019

Notre échantillon porte sur 178 collectivités.



**18%**

de notre échantillon mènent une réflexion sur la réversibilité de leur mode de gestion actuel.





# Légende

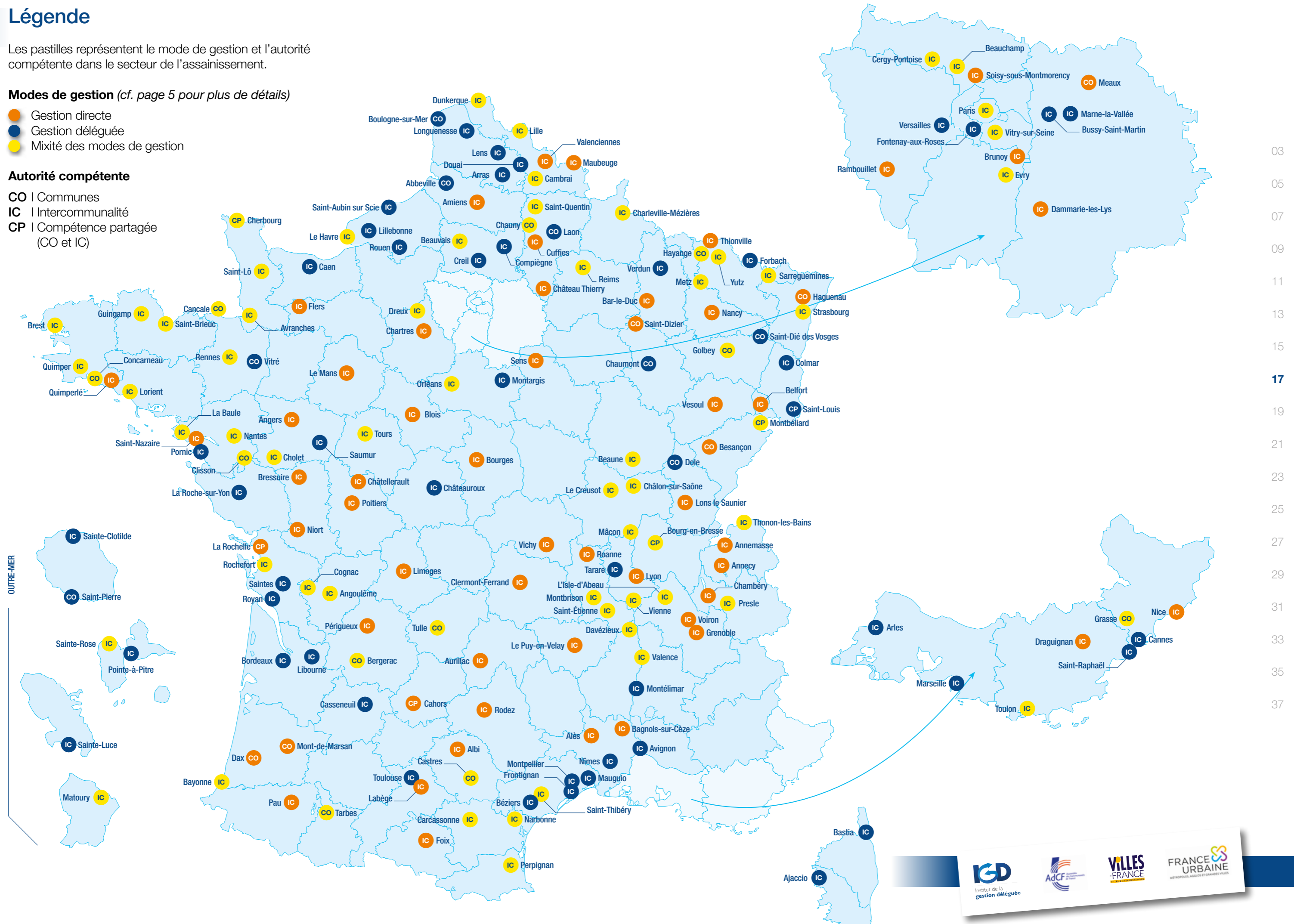
Les pastilles représentent le mode de gestion et l'autorité compétente dans le secteur de l'assainissement.

## Modes de gestion (cf. page 5 pour plus de détails)

- Gestion directe
- Gestion déléguée
- Mixité des modes de gestion

## Autorité compétente

- CO** | Communes
- IC** | Intercommunalité
- CP** | Compétence partagée (CO et IC)





## COLLECTE DES DÉCHETS

### ATLAS 2019 - CE QU'IL FAUT RETENIR

#### LES EPCI INCONTOURNABLES

La collecte des déchets est aujourd'hui confiée aux EPCI sur l'intégralité du territoire dont 9% sont confiés à des syndicats au périmètre plus vaste. Avant les dernières lois de réforme territoriale, seules les communautés urbaines en avaient la compétence obligatoire mais très rapidement les autres formes d'intercommunalité ont pris également en charge la collecte des déchets.

Dans ce domaine, les élus locaux ont anticipé les dispositions de la loi NOTRe qui, rappelons-le, prévoit le transfert obligatoire de cette compétence vers les EPCI à fiscalité propre à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020.

#### LA GESTION DIRECTE RESTE MAJORITAIRE

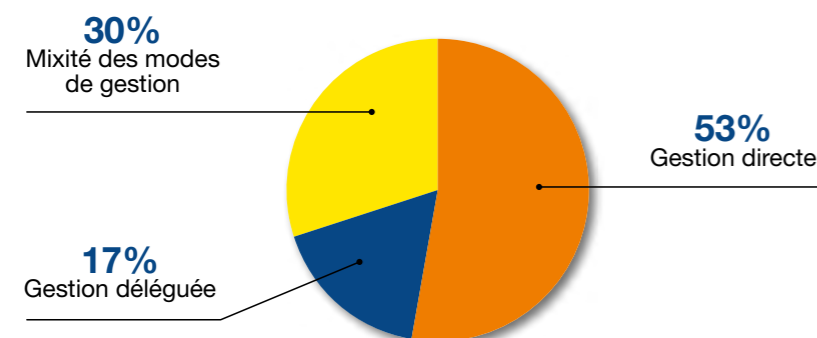
La collecte des déchets est encore majoritairement assurée en gestion directe (53%) même si on observe une baisse sensible de ce mode de gestion (58% en 1990 et en 2000). On note une forte proportion de mixité des modes de gestion public-privé (30% contre 24% en 2000). Cette mixité des modes de gestion entre plusieurs modes de gestion sur un même territoire s'explique en partie par la fusion d'anciennes intercommunalités et des regroupements de communes qui avaient des modes de gestion différents, mais aussi par le choix de certains responsables territoriaux de disposer des deux types d'organisation sur un même territoire dans un souci d'émulation.

#### PEU DE DÉBAT SUR LA RÉVERSIBILITÉ

14% des villes et des intercommunalités ont actuellement une réflexion sur un éventuel changement de mode de gestion. Il s'agit souvent pour eux d'ouvrir le débat sur l'harmonisation de la gestion des collectes à l'échelle des EPCI dont le périmètre a changé en 2017.

#### TENDANCES ET CHIFFRES CLÉS EN 2019

Notre échantillon porte sur 177 collectivités.



**14%**

de notre échantillon mènent une réflexion sur la réversibilité de leur mode de gestion actuel.



#### LE SAVIEZ-VOUS ?

■ En France, en 2015, on dénombre **4 647 déchetteries**.\*

■ En 2015, **37,9 millions de tonnes de déchets ménagers** et assimilés sont collectés par le service public de gestion des déchets, représentant **573 kg de déchets par habitant**.\*

■ La répartition entre les différents flux de collecte s'est largement transformée ces dernières années. Les ordures ménagères résiduelles ont diminué de **3 millions de tonnes** entre 2005 et 2015 dont **1 million** entre 2011 et 2013. Ce flux s'est partiellement reporté vers les autres flux, collectés séparément, en augmentation de 4,8 millions de tonnes par rapport à 2005.\*

# Légende

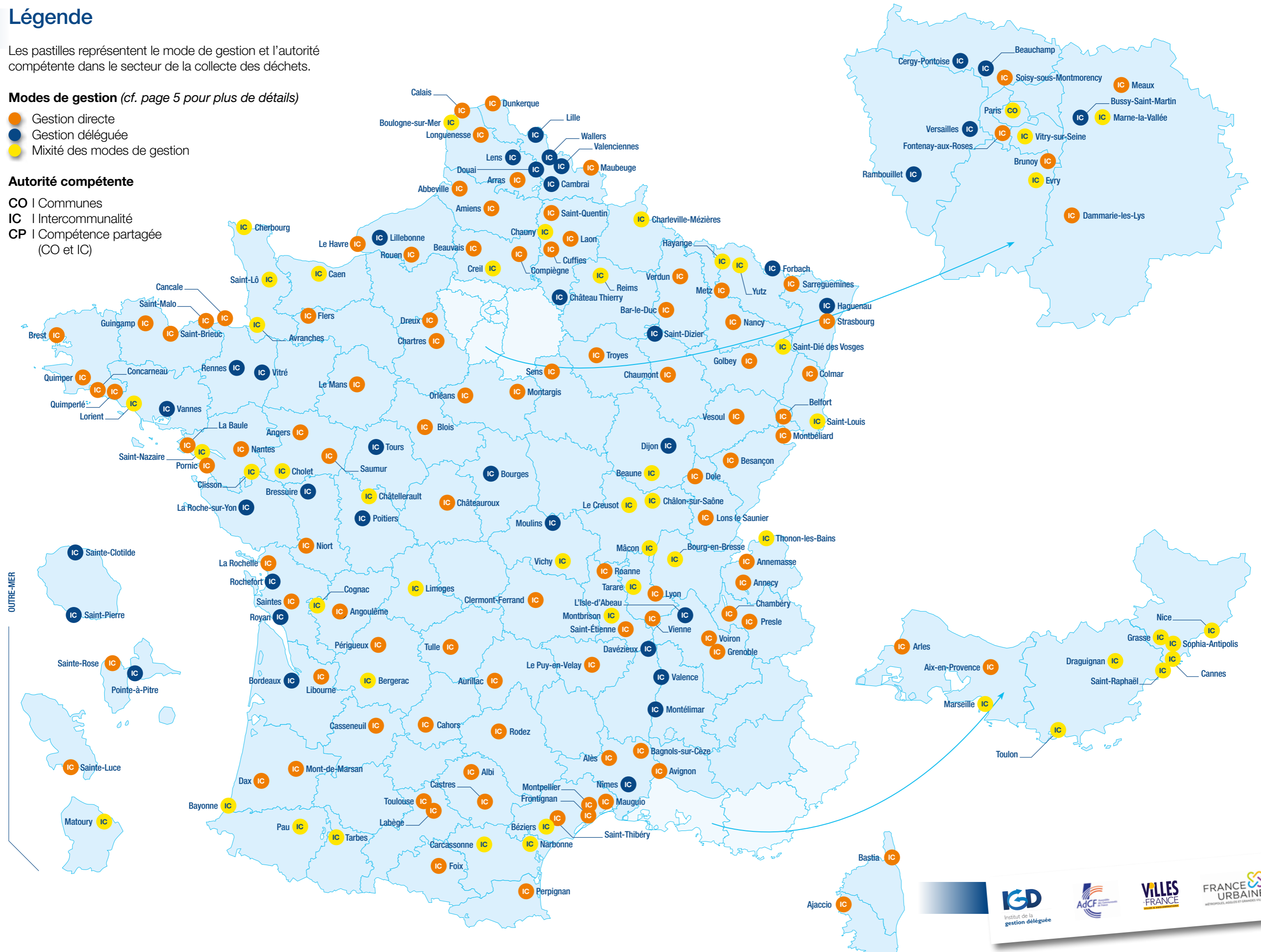
Les pastilles représentent le mode de gestion et l'autorité compétente dans le secteur de la collecte des déchets.

## Modes de gestion (cf. page 5 pour plus de détails)

- Gestion directe
- Gestion déléguée
- Mixité des modes de gestion

## Autorité compétente

- CO | Communes
- IC | Intercommunalité
- CP | Compétence partagée (CO et IC)





## VALORISATION DES DÉCHETS

### ATLAS 2019 - CE QU'IL FAUT RETENIR

#### L'ÉCHELON INTERCOMMUNAL DOMINANT

Avant même que la loi NOTRe n'impose le transfert de cette compétence vers les EPCI à fiscalité propre à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020, la part des communes était insignifiante : elle ne dépasse pas 2% en 2018. Les EPCI sont majoritaires mais les élus et responsables territoriaux ont souvent choisi de s'organiser en syndicats intercommunaux aux périmètres plus vastes (44%) pour avoir des équipements adaptés aux volumes de déchets à valoriser.

#### LA GESTION DÉLÉGUÉE S'IMPOSE PROGRESSIVEMENT

Depuis le début des années quatre-vingt-dix, le recours aux entreprises délégataires est de plus en plus important dans la valorisation des déchets. Il est passé de 37% en 1990 à 42% en 2018 au détriment de la gestion directe, en recul de plus de dix points.

#### LA RÉVERSIBILITÉ DES MODES DE GESTION PEU ACTIVE

11% des intercommunalités envisagent aujourd'hui de modifier leurs modes de gestion. Ce faible taux correspond surtout à une réflexion technique sur des choix de filières, de mise aux normes et de technicité des équipements.

#### LE SAVIEZ-VOUS ?

■ À l'issue de la collecte, **75,3%** des déchets ménagers et assimilés sont envoyés vers une filière de valorisation : **27%** vers une filière de valorisation matière, **16%** vers une filière de valorisation organique et **32%** sont incinérés avec production d'énergie \*

■ En France, la destination de nos déchets se répartit :

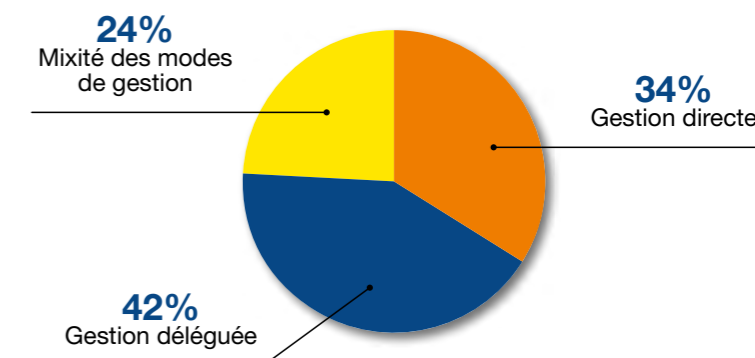
- **33%** incinération
- **24%** stockage
- **27%** valorisation matière
- **16%** valorisation organique (compostage, ...)\*

■ **126 centres de valorisation énergétique** sont en fonctionnement en France avec une production de 12,36 TWh d'énergie en 2016.\*\*\*

■ Un des objectifs fixés par la loi de Transition énergétique pour la croissance verte est d'atteindre **65%** de recyclage en 2025 pour les déchets non dangereux et non inertes.\*\*

### TENDANCES ET CHIFFRES CLÉS EN 2019

Notre échantillon porte sur 165 collectivités.



**11%**

de notre échantillon mènent une réflexion sur la réversibilité de leur mode de gestion actuel.



# Légende

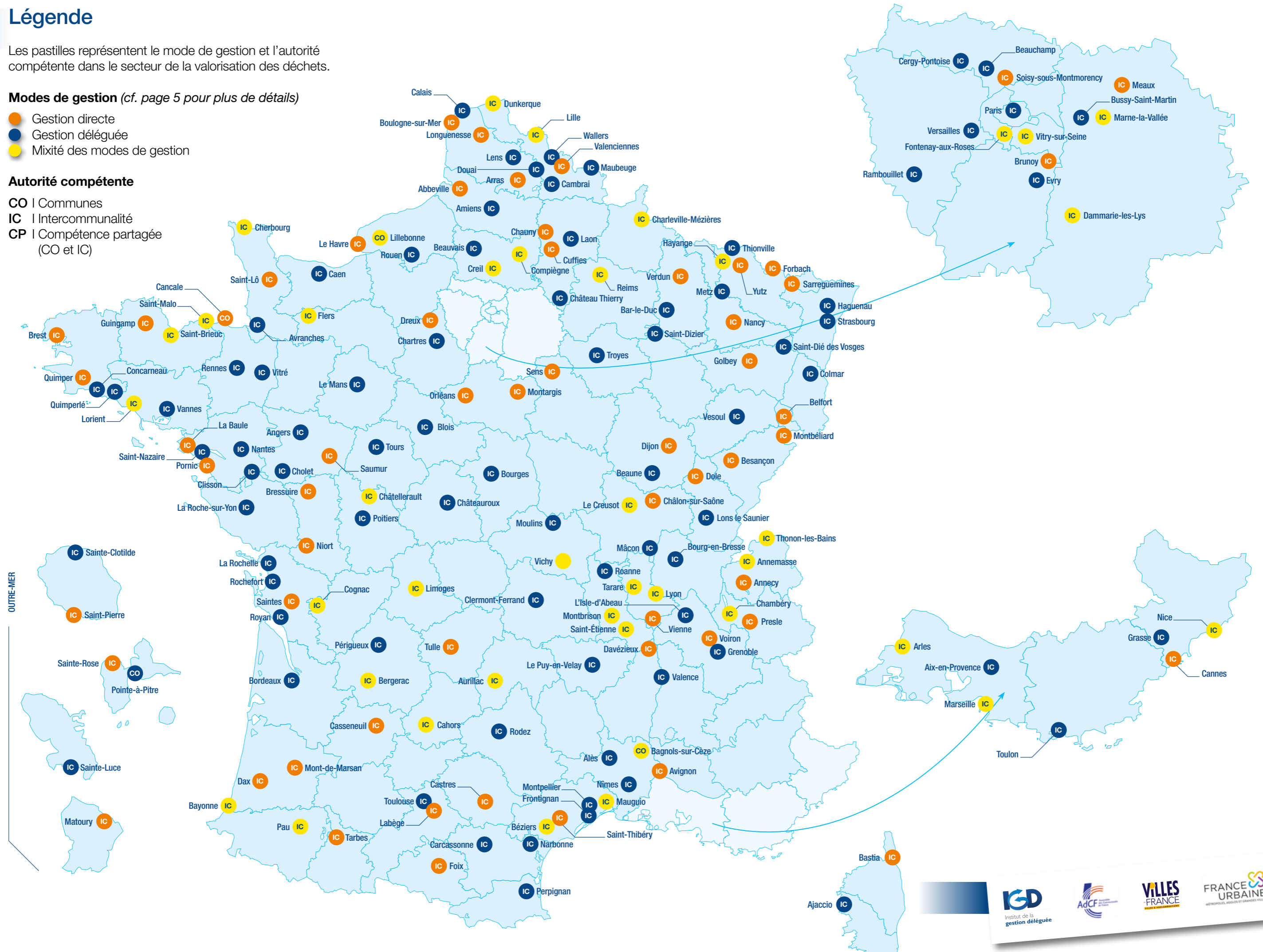
Les pastilles représentent le mode de gestion et l'autorité compétente dans le secteur de la valorisation des déchets.

## Modes de gestion (cf. page 5 pour plus de détails)

- Gestion directe
- Gestion déléguée
- Mixité des modes de gestion

## Autorité compétente

- CO | Communes
- IC | Intercommunalité
- CP | Compétence partagée (CO et IC)



03  
05  
07  
09  
11  
13  
15  
17  
19  
**21**  
23  
25  
27  
29  
31  
33  
35  
37



## TRANSPORTS URBAINS

### ATLAS 2019 - CE QU'IL FAUT RETENIR

#### LA COMPÉTENCE DES EPCI CONFIRMÉE PAR LA LOI

En rendant obligatoire la compétence intercommunale pour les politiques de mobilité, les lois MAPTAM et NOTRe ont confirmé un mouvement de fond déjà observé dans la gestion des mobilités et des transports urbains à l'échelle des agglomérations. 99% des EPCI gèrent les transports publics. Signalons toujours l'exception parisienne où le STIF, Syndicat des transports d'Ile-de-France, dont le nom public est devenu Ile-de-France Mobilités, est présidé par le Conseil régional et associe le Conseil de Paris et les 7 conseils départementaux franciliens.

#### LA DÉLÉGATION LARGEMENT PRIVILÉGIÉE

La gestion déléguée concerne aujourd'hui 75% des territoires alors que la gestion directe des transports est devenue marginale (9%). Tout comme les périmètres de transport, le secteur a connu une très forte évolution. En 1990, la proportion de villes et EPCI en gestion directe était de 23%. La mixité des modes de gestion public-privé n'est pas négligeable. Elle s'établit aujourd'hui à 16%, certains types de transports (handicapés, personnes âgées, activités scolaires et périscolaires...) étant assurés différemment. Rappelons que les trois grands opérateurs délégataires sont des entreprises à capitaux publics (Keolis, Transdev, RATP Dev).

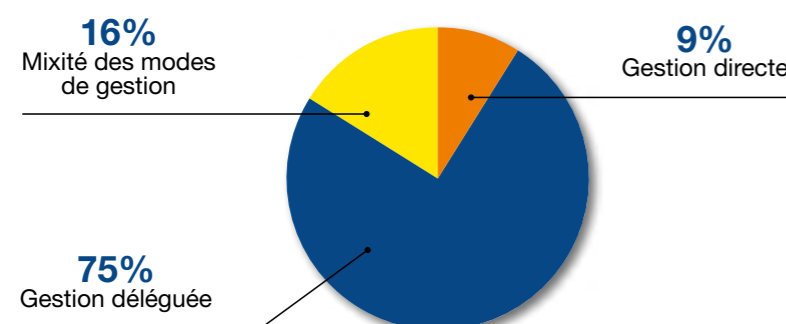
#### PEU DE DÉBAT SUR LA RÉVERSIBILITÉ DES MODES DE GESTION

À peine 6% des intercommunalités conduisent aujourd'hui une réflexion sur la réversibilité de leur mode de gestion, indiquant ainsi une grande stabilité dans ce secteur. Cela n'empêche pas les responsables territoriaux d'être très attentifs aux choix de leur opérateur lors des renouvellements de contrats.

En outre, de plus en plus de collectivités ont une approche intégrée des politiques de mobilité, associant transports et stationnement et une réflexion plus générale sur l'espace public et ses usages.

#### TENDANCES ET CHIFFRES CLÉS EN 2019

Notre échantillon porte sur 210 collectivités.



**6%**

de notre échantillon mènent une réflexion sur la réversibilité de leur mode de gestion actuel.



#### LE SAVIEZ-VOUS ?

■ La dépense de transport représente environ **18% du produit intérieur brut (PIB)** – (371 milliards d'euros en 2012). **77,4%** de la dépense de transport est consacrée à la route (hors transport collectif urbain), **6,8%** au transport ferroviaire et **6,0%** au transport aérien. Plus de la moitié de la dépense de transport est réalisée en compte propre.\*

■ Dans les transports en commun, le développement des réseaux est dû à la création de métros et tramways en province : **180 km en 1995, 750 km en 2013** ; le réseau métro-RER de la RATP n'a pratiquement pas évolué depuis 1995.\*

■ La consommation d'énergie de traction dans les transports diminue : - **1,1%** en 2013, - **0,7%** depuis 2008 en moyenne annuelle. Elle est tirée par la diminution de consommation de produits pétroliers liée aux baisses de consommation unitaire de l'ensemble des véhicules.\*

■ Un bus articulé transporte plus de 120 personnes; une voiture seulement 1,2 en moyenne. **Un bus remplace donc 100 voitures**. Sur 1 km, le bus permet d'utiliser 4 fois moins de carburant et 7,5 fois moins de place sur la route. Le bus est donc utile pour réduire les embouteillages... mais aussi la consommation et les émissions de CO<sub>2</sub>.\*\*

# Légende

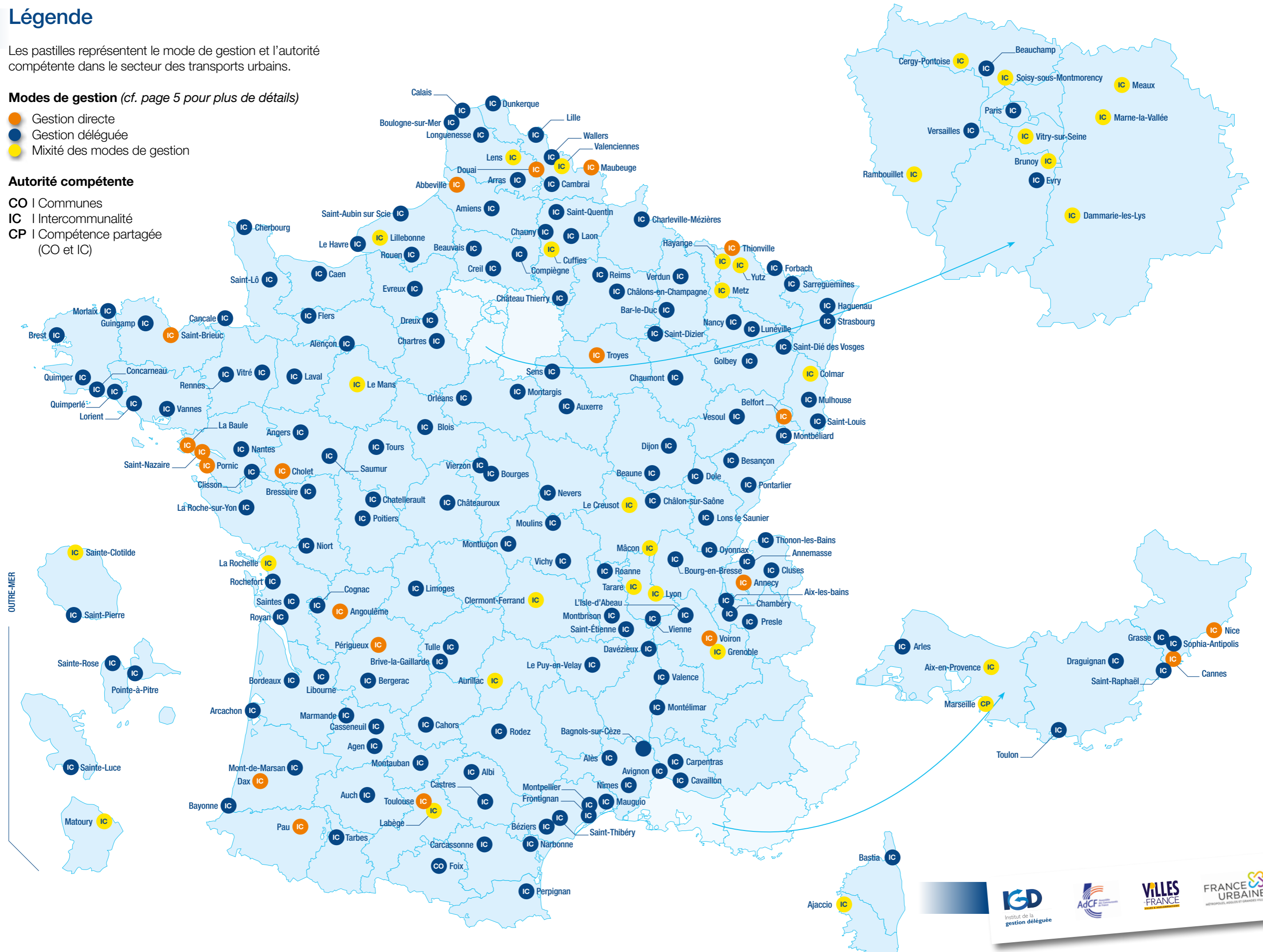
Les pastilles représentent le mode de gestion et l'autorité compétente dans le secteur des transports urbains.

## Modes de gestion (cf. page 5 pour plus de détails)

- Gestion directe
- Gestion déléguée
- Mixité des modes de gestion

## Autorité compétente

- CO | Communes
- IC | Intercommunalité
- CP | Compétence partagée (CO et IC)



03  
05  
07  
09  
11  
13  
15  
17  
19  
21  
23  
25  
27  
29  
31  
33  
35  
37



# STATIONNEMENT

La gestion du stationnement recouvre deux types d'activités distinctes : le stationnement sur voirie et le stationnement en ouvrage.

## ATLAS 2019 - CE QU'IL FAUT RETENIR

### UNE COMPÉTENCE TRÈS MAJORITAIREMENT COMMUNALE

Tant qu'ils détiennent la police de la circulation, les maires veulent garder la main sur les politiques de stationnement. Un sujet toujours sensible dans la relation aux habitants et aux usagers de l'espace public. Sans surprise, la compétence reste pilotée à l'échelon communal dans 85% des cas. Rappelons que la décentralisation-dépénalisation du stationnement payant sur voirie est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2018. Cette réforme a fait du stationnement un dossier prioritaire pour les responsables territoriaux. Pour autant, 10% des territoires gèrent le stationnement à l'échelle intercommunale et 5% en font une compétence partagée entre communes et EPCI.

### DES MODES DE GESTION ENCORE DIFFÉRENTS ENTRE VOIRIE ET HORS-VOIRIE

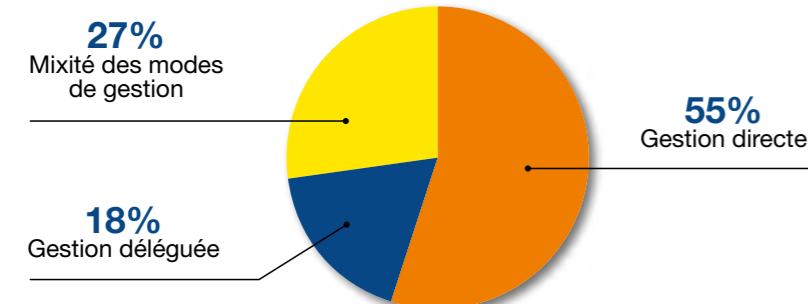
Selon qu'il s'agit de stationnement sur voirie ou de stationnement en ouvrage, les choix de gestion sont souvent différents, d'où un pourcentage non négligeable de mixité des modes de gestion public-privé (27%). La gestion déléguée a augmenté (18% en 2018 contre 11% en 1990), les opérateurs proposant des solutions globales pour la gestion du stationnement en ouvrage et pour le paiement du stationnement (dématérialisation, abonnements).

### LA RÉFLEXION SUR LES MODES DE GESTION A DÉJÀ EU LIEU

10% des villes et EPCI interrogés dans cette édition de l'Atlas mènent une réflexion sur la réversibilité de leur mode de gestion actuel du stationnement, un niveau comparable aux autres grands services publics locaux. Dans des éditions précédentes, les pourcentages étaient beaucoup plus élevés (26% en 2013, 22% en 2015). On était alors dans la phase de préparation de la décentralisation-dépénalisation du stationnement. La réforme semble aujourd'hui digérée techniquement.

### TENDANCES ET CHIFFRES CLÉS EN 2019

Notre échantillon porte sur 164 collectivités.



**10%**

de notre échantillon mènent une réflexion sur la réversibilité de leur mode de gestion actuel.



## LE SAVIEZ-VOUS ?

- Le nombre de places de stationnement urbain est évalué à plus de **3 millions dans les 700 plus grandes communes françaises**, dont **2 millions** de places non réglementées et **1,3 million** de places réglementées. Ces places réglementées se répartissent pour moitié en ouvrages et en voirie.
- Pour une heure en centre-ville, le tarif de stationnement est estimé en moyenne à moins de **2 €** toutes villes confondues et à **0,90 €** pour les villes moyennes. En pratique, il peut aller de la gratuité à **4 €** sur voirie et à **5 €** dans les parcs pour les prix les plus élevés (Paris, aéroports).
- Après l'adoption de la loi MAPTAM en janvier 2014, ce sont près de **600 collectivités** qui se sont emparées de la réforme du stationnement payant sur voirie depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018 pour améliorer la qualité de vie en ville, lutter contre les voitures ventouses et disposer de nouvelles ressources pour leurs politiques de mobilité.
- Sur les 60 collectivités qui représentaient **70%** des contraventions pour absence ou insuffisance de paiement, avec la réforme, plus de **80%** d'entre elles n'ont pas augmenté le coût horaire hors forfait de post-stationnement et plus de **95%** de ces **60 collectivités** ont maintenu ou introduit une ou plusieurs solutions de paiement mobile.
- La mise en œuvre de la décentralisation du stationnement a d'ores et déjà mis en évidence un changement de comportement des automobilistes qui sont aujourd'hui plus nombreux à s'acquitter de cette nouvelle redevance. Ainsi, au plus bas avant la réforme à **7%** le taux de paiement spontané atteint jusqu'à **60%** avec un taux de recours inférieur à **5%** au niveau national. Autre objectif atteint, bien qu'il soit encore prématuré d'établir un bilan précis : un nombre croissant de collectivités, de toutes tailles, constate une augmentation de la disponibilité des places.



# Légende

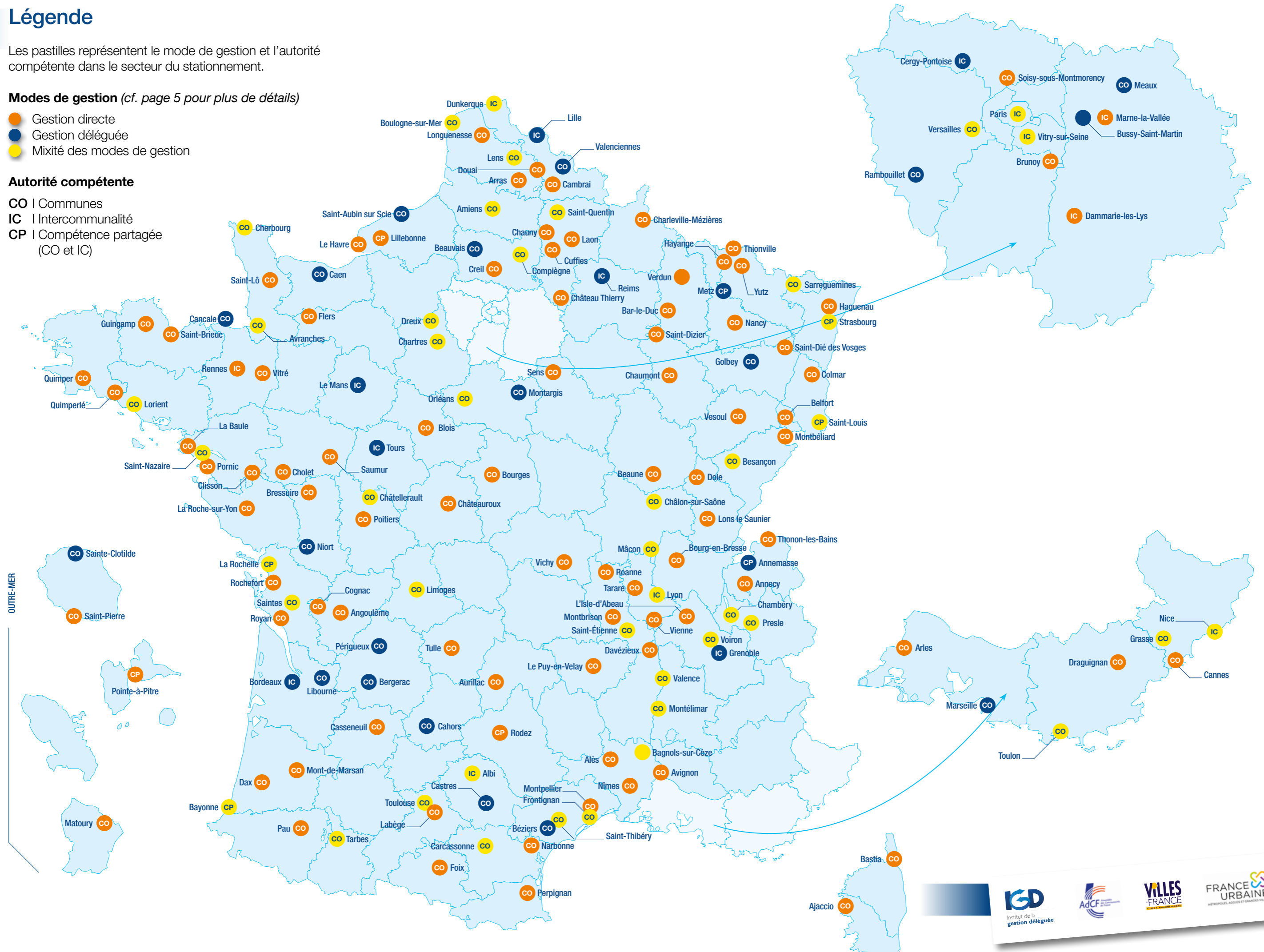
Les pastilles représentent le mode de gestion et l'autorité compétente dans le secteur du stationnement.

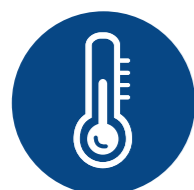
**Modes de gestion (cf. page 5 pour plus de détails)**

- Gestion directe
- Gestion déléguée
- Mixité des modes de gestion

**Autorité compétente**

- CO** | Communes
- IC** | Intercommunalité
- CP** | Compétence partagée (CO et IC)





## RÉSEAUX DE CHALEUR

### ATLAS 2019 - CE QU'IL FAUT RETENIR

#### UNE COMPÉTENCE ENCORE FORTEMENT COMMUNALE

La responsabilité des réseaux de chaleur reste fortement une compétence des communes dans près des deux tiers des territoires alors que 32% seulement des EPCI dispose de cette compétence. Il faut noter que dans les plus grandes villes, l'intercommunalité a fortement progressé du fait du transfert de compétence imposé par la loi MAPTAM depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016 aux métropoles (hors Grand Paris).

#### UNE GESTION DÉLÉGUÉE QUI S'EXPLIQUE LOGIQUEMENT

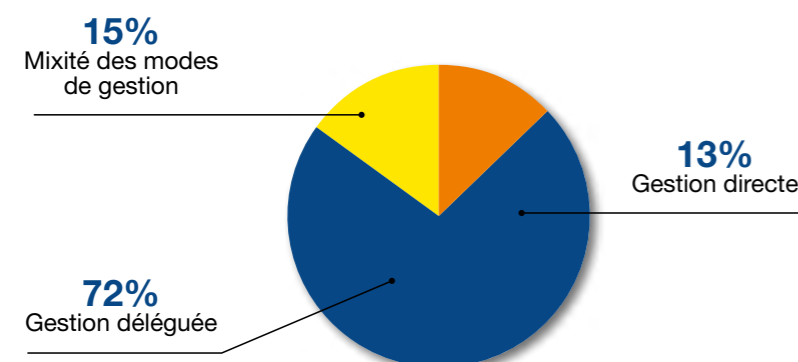
Le recours à la gestion déléguée (72%) et, dans une moindre mesure, à la mixité des modes de gestion (15%) s'explique logiquement par la technicité nécessaire à la production de chaleur, au développement des réseaux urbains et à leur entretien. En outre, le plus souvent, les entreprises délégataires recyclent les déchets ménagers pour assurer la production de chaleur. Celles qui disposent de ce savoir-faire interviennent parfois par le biais de SEM ou de SPL. Le choix de ce mode de gestion ne se dément pas depuis le début des années quatre-vingt-dix.

#### PEU D'INTERROGATIONS SUR LES CHANGEMENTS DE MODES DE GESTION

Le secteur est marqué par une forte stabilité du choix de mode de gestion. La réflexion porte plutôt désormais sur le périmètre de déploiement des réseaux de chaleur ainsi que sur les modes de production de chaleur (valorisation des déchets, géothermie...).

#### TENDANCES ET CHIFFRES CLÉS EN 2019

Notre échantillon porte sur 128 collectivités.



**5%**

de notre échantillon mènent une réflexion sur la réversibilité de leur mode de gestion actuel.



#### LE SAVIEZ-VOUS ?

■ La loi de transition énergétique pour la croissance verte (LTECV) de 2015 fixe comme objectif la multiplication par 5 de la quantité de chaleur et de froid renouvelables et de récupération livrée par les réseaux de chaleur et de froid à l'horizon 2030 par rapport à 2012.

La programmation pluriannuelle de l'énergie (PPE) a fixé des objectifs de chaleur et de froid renouvelables et de récupération livrés par les réseaux de 1,35 Mtep en 2018 et entre 1,9 et 2,3 Mtep en 2023, soit un objectif moyen de 2,1 Mtep.

Pour respecter les objectifs, il est nécessaire de :

- Multiplier par 2,1 le rythme de développement 2017, pour atteindre l'objectif de la PPE en 2023
- Multiplier par 2,7 le rythme de développement 2017, pour atteindre l'objectif de la LTECV en 2030\*.

■ % des réseaux - représentant 88% de l'énergie thermique totale livrée -, ont été alimentés, en partie ou en totalité, par des énergies renouvelables et de récupération (EnR&R) en 2017. 77% des réseaux présentent un taux d'énergies renouvelables et de récupération supérieur à 50%\*

■ Les énergies renouvelables et de récupération représentent 56% du bouquet énergétique des réseaux de chaleur français. Avec 37% de l'énergie utilisée, le gaz naturel (en cogénération et hors cogénération) reste le combustible principal des réseaux de chaleur devant l'incinération avec production d'énergie (25%) et la biomasse (22%)\*

# Légende

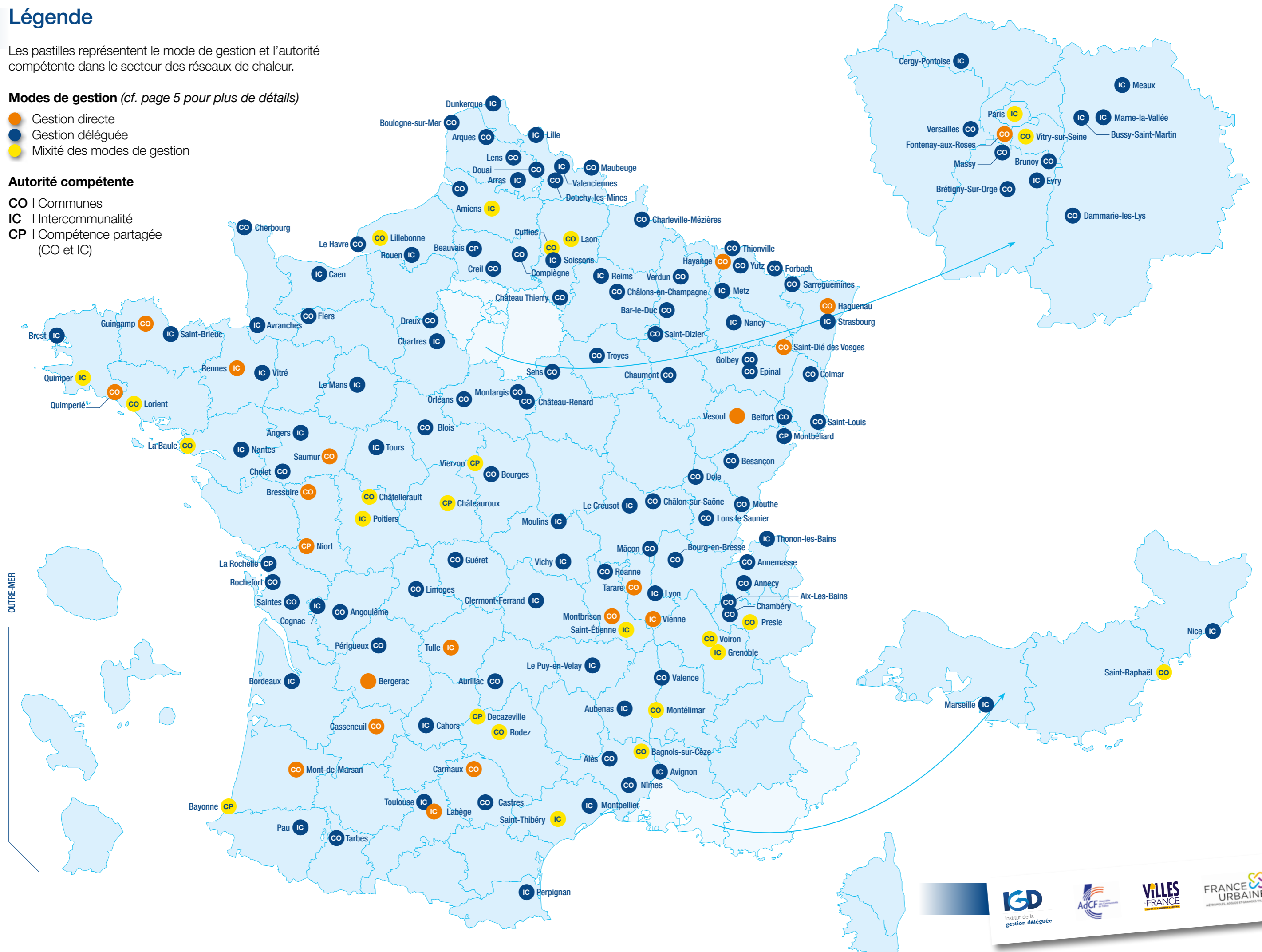
Les pastilles représentent le mode de gestion et l'autorité compétente dans le secteur des réseaux de chaleur.

## Modes de gestion (cf. page 5 pour plus de détails)

- Gestion directe
- Gestion déléguée
- Mixité des modes de gestion

## Autorité compétente

- CO** | Communes
- IC** | Intercommunalité
- CP** | Compétence partagée (CO et IC)



03  
05  
07  
09  
11  
13  
15  
17  
19  
21  
23  
25  
27  
29  
31  
33  
35  
37



## ÉCLAIRAGE PUBLIC

### ATLAS 2019 - CE QU'IL FAUT RETENIR

#### LA NOUVELLE RESPONSABILITÉ DES SYNDICATS AU PÉRIMÈTRE PLUS VASTE

Si la compétence de l'éclairage public reste toujours essentiellement dévolue aux communes (70%), on constate une répartition entre intercommunalités et syndicats au périmètre plus vaste à hauteur de 25%, transfert qui progresse régulièrement, quelle que soit la taille des villes et agglomérations.

#### LE NET REPLI DE LA GESTION DIRECTE

La gestion directe de l'éclairage public reste majoritaire (62%) mais on constate que la diminution de ce mode de gestion s'est accélérée (73% en 1990, 71% en 2000). Cette évolution profite, d'une part, à la gestion déléguée qui poursuit sa progression à 15%, soit une fois et demi de plus qu'en 1990 et d'autre part à la mixité des modes de gestion (23% aujourd'hui contre 14% en 1990).

#### DES MODES DE GESTION ASSUMÉS

Aujourd'hui, les élus et responsables territoriaux sont peu nombreux à souhaiter revenir sur leurs modes de gestion. En revanche, ils sont très attentifs à la modernisation de leurs réseaux d'éclairage et au renouvellement des équipements, source d'économies substantielles.

#### LE SAVIEZ-VOUS ?

■ « Dans les 5 prochaines années, les réglementations françaises et européennes induiront un effort financier d'un milliard d'euros pour l'éclairage public... »\*

La consommation totale d'éclairage public représente à elle seule **12%** de la consommation d'électricité française tandis que les bâtiments tertiaires publics et privés représentent **66%** de cette consommation. A titre informatif, la durée d'éclairage par an de ces bâtiments est de **2 500 à 3 000 heures**. Cette durée est supérieure de **70%** au taux de présence au poste de travail des employés qui y exercent leurs activités.

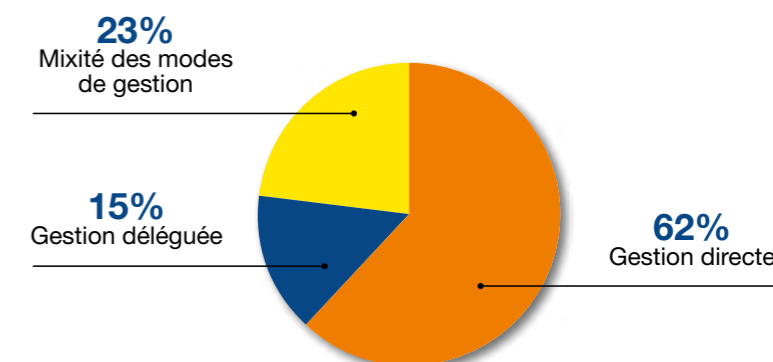
Enfin, les collectivités territoriales et leurs groupements représentent **23%** de la consommation totale d'électricité en France.

■ A l'heure actuelle, **80%** des installations sont non conformes à la réglementation en la matière et **4 millions de tonnes** de CO<sub>2</sub> sont rejetées pour rien chaque année.

De même, chaque année **5,1 milliards d'euros** sont dépensées pour entretenir des installations non conformes.

### TENDANCES ET CHIFFRES CLÉS EN 2019

Notre échantillon porte sur 148 collectivités.



**6%**

de notre échantillon mènent une réflexion sur la réversibilité de leur mode de gestion actuel.



# Légende

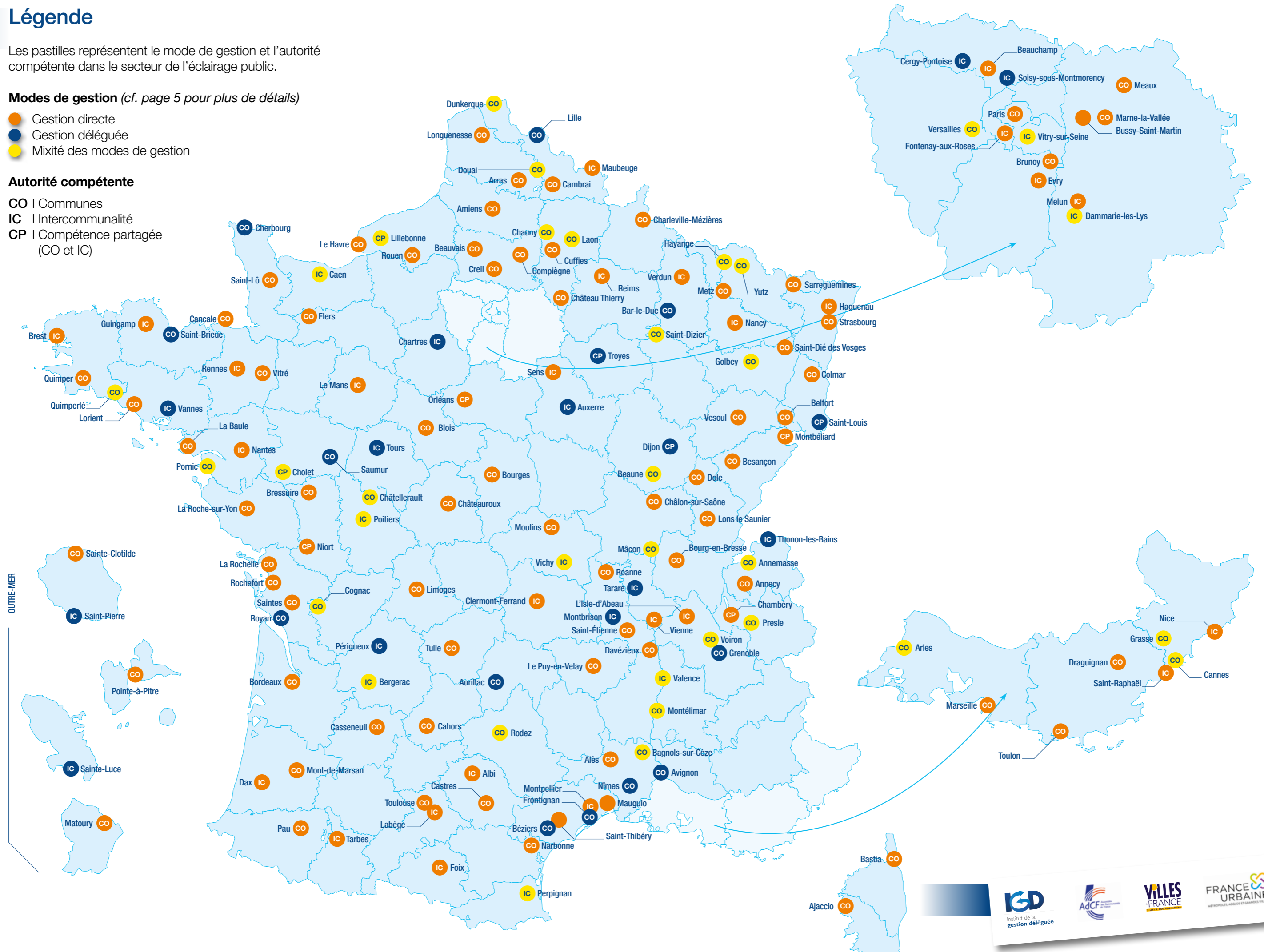
Les pastilles représentent le mode de gestion et l'autorité compétente dans le secteur de l'éclairage public.

## Modes de gestion (cf. page 5 pour plus de détails)

- Gestion directe
- Gestion déléguée
- Mixité des modes de gestion

## Autorité compétente

- CO** | Communes
- IC** | Intercommunalité
- CP** | Compétence partagée (CO et IC)





## RESTAURATION COLLECTIVE

### ATLAS 2019 - CE QU'IL FAUT RETENIR

#### UNE COMPÉTENCE QUI RESTE TRÈS LARGEMENT COMMUNALE

La compétence de la restauration collective reste très majoritairement dans la sphère communale (87%). Les intercommunalités disposent de la compétence dans 11% des cas, alors que les syndicats aux périmètres plus vastes ne sont plus compétents que dans 2% des territoires.

#### UNE PROPORTION NOTABLE DE MIXITÉ DES MODES DE GESTION

La gestion directe de la restauration collective a connu une forte baisse entre 1990 et 2000 (de 55% à 44%). Aujourd'hui, la gestion directe remonte à 52%, la gestion déléguée s'établit à 22% et la mixité des modes de gestion à 26%. L'intervention d'opérateurs extérieurs pour une part des prestations, fabrication des repas et/ou portage à domicile, explique en partie cette évolution, quelle que soit la taille des territoires.

#### UNE RÉVERSIBILITÉ TOUJOURS POSSIBLE

8% des responsables territoriaux réfléchissent à un possible changement de mode de gestion de leur restauration collective. Cette réflexion est souvent due à la nécessaire adaptation des outils de production et à la mise aux normes des cuisines centrales notamment.

A noter que de nombreuses collectivités, quel que soit leur taille, qui gèrent en gestion directe le service de la restauration collective font appel à des opérateurs privés dans le cadre de marchés publics à l'instar par exemple de Arras, Compiègne, Metz, Saint-Malo, Sens, Saint-Dié-des-Vosges, Verdun, Pornic, Cholet, Montbéliard, Vichy, Bergerac, Toulon...

#### LE SAVIEZ-VOUS ?

■ **3 milliards de repas** sont servis par an, dont plus d'un tiers dans la restauration scolaire. Cela représente **7 milliards d'euros** d'achats alimentaires annuels.\*

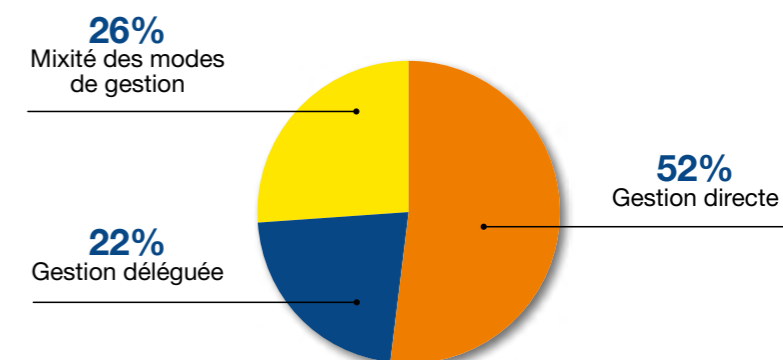
■ La restauration scolaire est une mission sociale et sanitaire pour de plus en plus de collectivités territoriales où on constate que trop d'enfants ne bénéficient pas de vrais repas à la maison. **La restauration scolaire participe aussi à l'éducation alimentaire** et au Plan national nutrition santé (PNNS) en faveur d'une alimentation saine et équilibrée.\*\*

■ **La durée des repas devrait être d'environ 45 minutes** et jamais inférieure à 30 minutes, sans compter l'attente éventuelle pour le service (cf. circulaire du 25 juin 2001).\*\*\*

Rappel : même en cas de gestion directe, les opérateurs et prestataires extérieurs peuvent intervenir dans le cadre de prestations de services pour certaines tâches : fabrication des repas et portage à domicile.

### TENDANCES ET CHIFFRES CLÉS EN 2019

Notre échantillon porte sur 136 collectivités.



**8%**

de notre échantillon mènent une réflexion sur la réversibilité de leur mode de gestion actuel.



# Légende

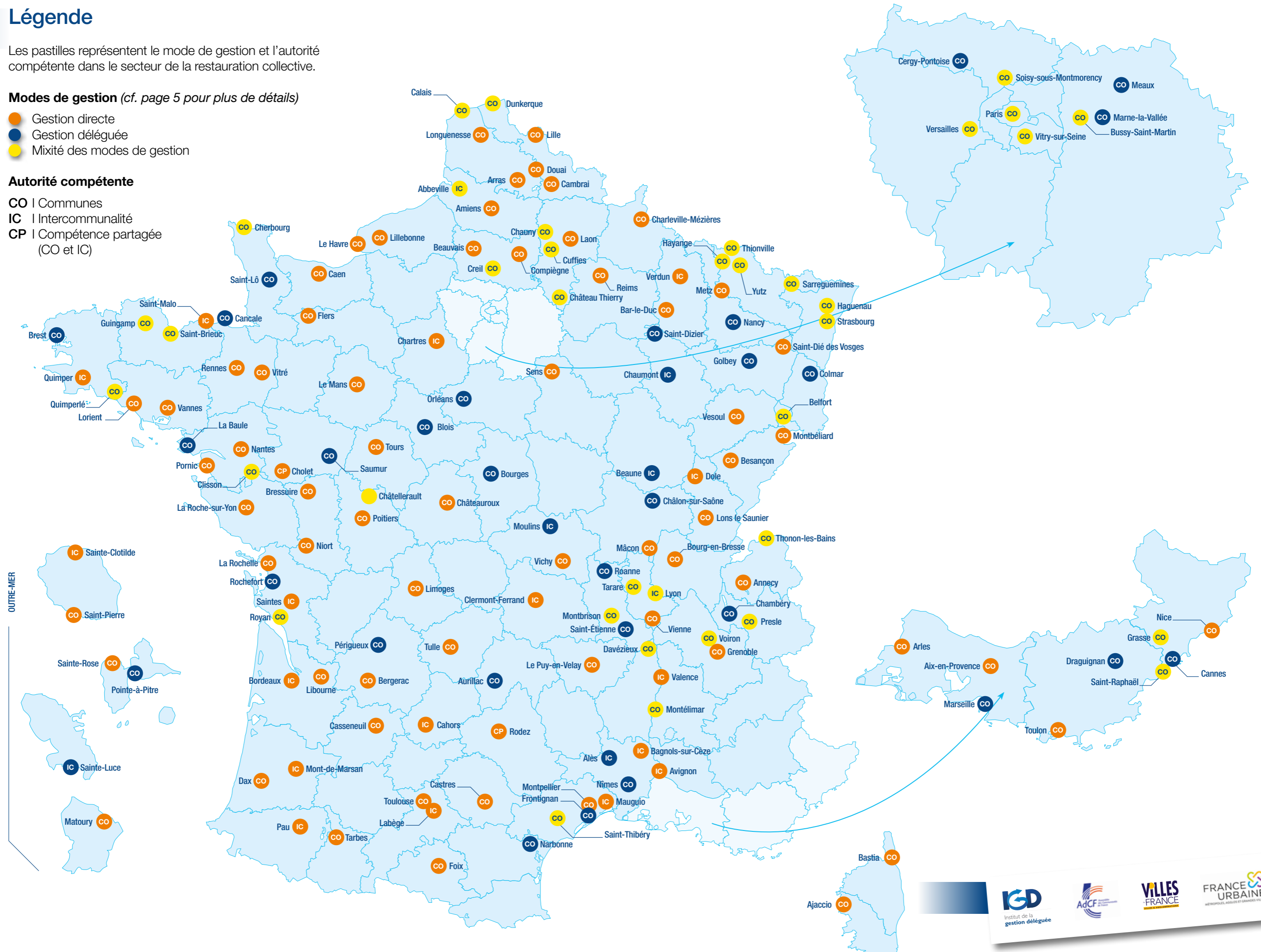
Les pastilles représentent le mode de gestion et l'autorité compétente dans le secteur de la restauration collective.

## Modes de gestion (cf. page 5 pour plus de détails)

- Gestion directe
- Gestion déléguée
- Mixité des modes de gestion

## Autorité compétente

- CO** | Communes
- IC** | Intercommunalité
- CP** | Compétence partagée (CO et IC)





# ACCUEIL COLLECTIF DE LA PETITE ENFANCE

## ATLAS 2019 - CE QU'IL FAUT RETENIR

### PLUS D'UN QUART DE GESTION INTERCOMMUNALE

L'accueil de la petite enfance reste encore une compétence très majoritairement communale (65%) mais la part prise par l'intercommunalité (31%) pour une compétence facultative est significative. Les élus locaux doivent répondre aux attentes nouvelles des familles qui habitent dans le péri-urbain et souhaitent les mêmes services que dans la ville-centre.

### LA MONTÉE EN PUISSANCE DU SECTEUR PRIVÉ

Le recours exclusif à la gestion déléguée reste marginal mais on observe une forte progression de la mixité des modes de gestion public/privé : 18% en 2000, 27% aujourd'hui. Le recours à des opérateurs privés ou associatifs de mieux en mieux structurés se développe pour faire face aux besoins toujours croissants de la population, dans un secteur où l'emploi et le recrutement de fonctionnaires territoriaux est en forte tension dans les métiers de la filière de la petite enfance.

### L'OPTION DE RÉVERSIBILITÉ EST FAIBLE

Les élus et responsables territoriaux privilégient la stabilité de leur mode de gestion. 6% de notre échantillon mène une réflexion sur la réversibilité de leur mode de gestion actuel. Aujourd'hui, la priorité des responsables est à la diversification des modes d'accueil pour répondre aux familles (crèches, accueil multi-services, Mam...). Les gestionnaires sont aussi très attentifs à l'évolution des financements des CAF pour leurs structures.

### LE SAVIEZ-VOUS ?

■ En 2017, la France a aussi connu sa **troisième année consécutive de recul des naissances** : à 767 000 nouveaux-nés, 17 000 de moins qu'en 2016 (-2,1%).

■ Au 1<sup>er</sup> janvier 2017, la France compte **4,7 millions d'enfants de moins de 6 ans** et **2,3 millions d'enfants de moins de 3 ans**, soit une baisse de respectivement -1,3% et 1,4%.

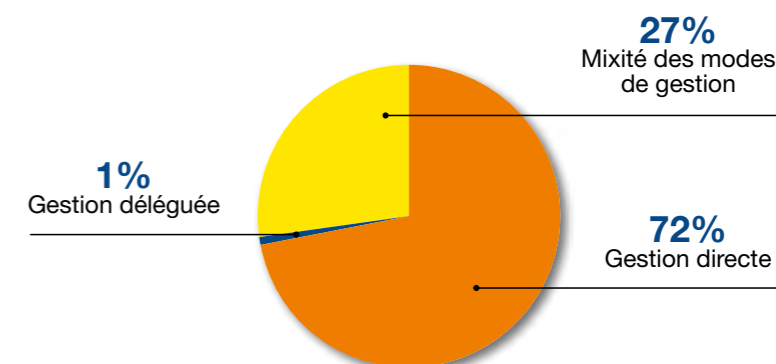
■ En 2017, plus de **30 milliards d'euros** ont été dépensés par les finances publiques (Sécurité sociale 64%, État 13%, collectivités locales 23%) pour financer les modes d'accueil formels des enfants de moins de 6 ans (établissements d'accueil du jeune enfant, assistants maternels agréés, garde à domicile, écoles préélémentaires et accueil de loisirs sans hébergement).

■ Pour la période 2018-2022, l'Etat et la CNAF se sont fixés comme objectifs de créer au moins **30 000 places de crèches** dont une part significative dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville et réduire le nombre de destructions de places (5 000 par an entre 2015 et 2017).

Les villes peuvent faire appel à des opérateurs privés sans passer par une DSP mais en ayant recours à des marchés de gestion. Elles peuvent aussi réserver et acheter des places de crèches dans des structures existantes privées ou associatives.

## TENDANCES ET CHIFFRES CLÉS EN 2019

Notre échantillon porte sur 142 collectivités.



**6%**

de notre échantillon mènent une réflexion sur la réversibilité de leur mode de gestion actuel.





# Légende

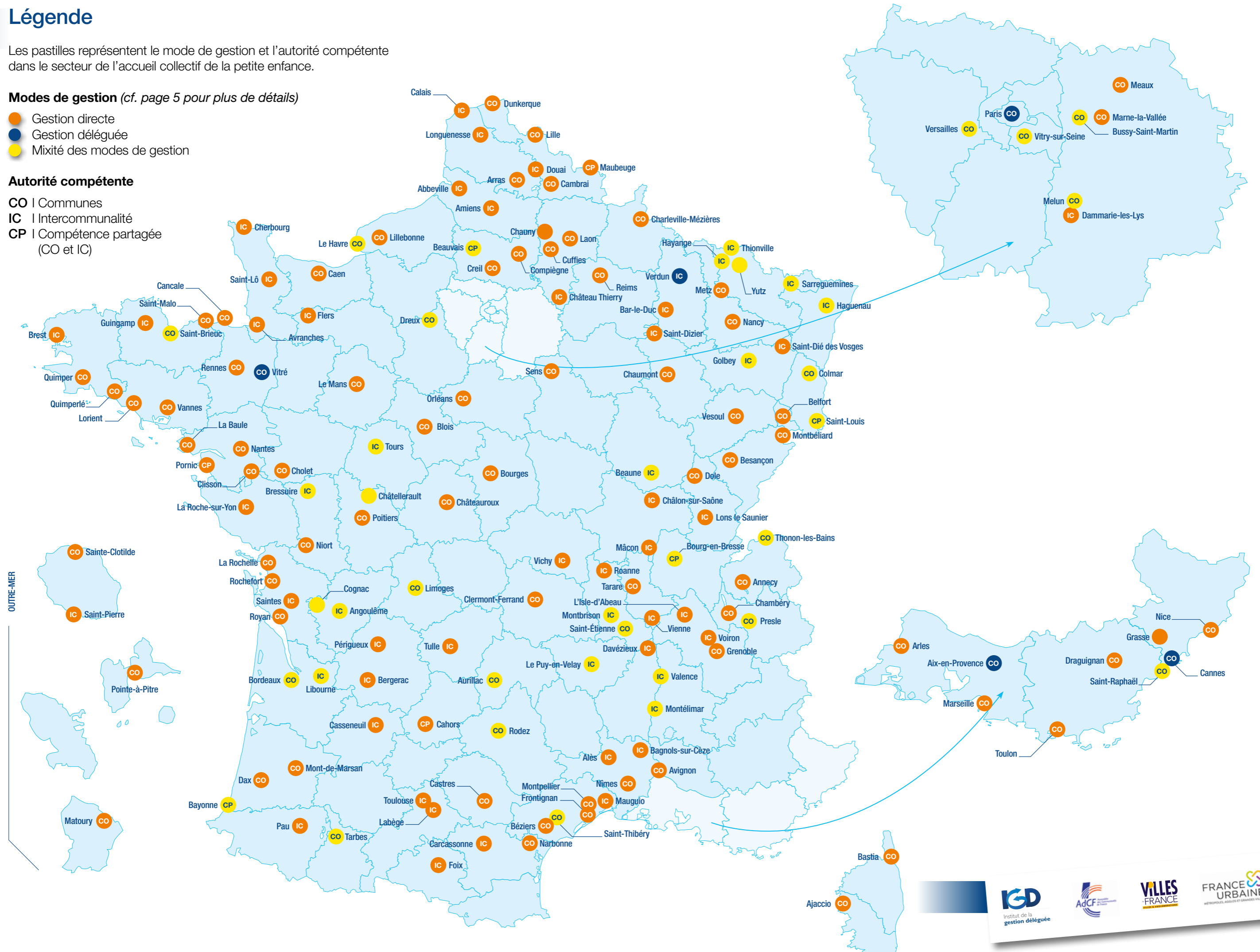
Les pastilles représentent le mode de gestion et l'autorité compétente dans le secteur de l'accueil collectif de la petite enfance.

## Modes de gestion (cf. page 5 pour plus de détails)

- Gestion directe
- Gestion déléguée
- Mixité des modes de gestion

## Autorité compétente

- CO** | Communes
- IC** | Intercommunalité
- CP** | Compétence partagée (CO et IC)



03  
05  
07  
09  
11  
13  
15  
17  
19  
21  
23  
25  
27  
29  
31  
33  
35  
37



# CENTRES DES CONGRÈS ET ZÉNITH

## ATLAS 2019 - CE QU'IL FAUT RETENIR

### UNE GESTION MAJORITAIREMENT COMMUNALE

Les communes restent majoritairement responsables de la gestion de ce service public local mais on remarque toutefois une légère érosion au profit des intercommunalités qui assurent aujourd'hui dans 30% des cas la gestion de ces équipements.

### LA GESTION DÉLÉGUÉE PROGRESSE

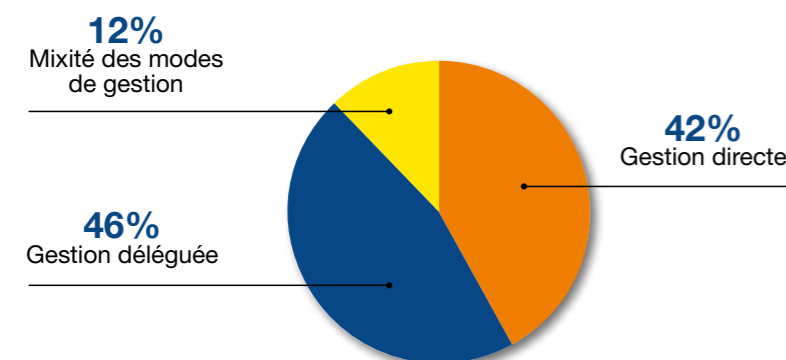
La gestion directe concerne 42% des villes et agglomérations contre 59% en 1990. La gestion déléguée a fortement progressé passant sur la même période de 39% à 46%. Précisons que le choix du mode de gestion des centres des congrès varie fortement selon la taille du territoire. L'équilibre économique est moins assuré dans les plus petites collectivités qui conservent souvent une gestion publique directe.

### UNE RÉVERSIBILITÉ TOUJOURS POSSIBLE

Plus d'un territoire sur dix envisage un changement de mode de gestion de leurs équipements. Cette proportion non négligeable de responsables territoriaux qui n'exclut pas de modifier les modes de gestion des centres des congrès et des salles de spectacles révèle souvent des difficultés de gestion et d'équilibre budgétaire.

## TENDANCES ET CHIFFRES CLÉS EN 2019

Notre échantillon porte sur 89 collectivités.



**11%**

de notre échantillon mènent une réflexion sur la réversibilité de leur mode de gestion actuel.



## LE SAVIEZ-VOUS ?

■ Les retombées économiques des foires, salons et congrès sont de **7.5 milliards d'euros** pour la France. En 2017, la France était le 6<sup>ème</sup> pays d'accueil des grands congrès internationaux et la capitale française occupait la seconde place du classement mondial, derrière Barcelone.

■ **12 900 emplois directs et 120 000 emplois ETP indirects** (création d'emplois générée par ces événements sur les secteurs associés dont l'hôtellerie, la restauration, le transport, etc.)

■ À Paris, les principaux espaces de congrès, salons et expositions, sont gérés par la société VIPARIS, détenue à 50% par la Chambre de commerce Paris-Ile-de-France. VIPARIS gère **10 lieux représentant près de 600 000 m<sup>2</sup> de surfaces dédiées**.

La capitale française a accueilli en 2017 un total de **190 congrès** répondant aux critères ICCA et **112 000 congressistes**, contre 196 événements et 74 586 participants en 2016.

■ La France dispose de plus de **200 sites dédiés** (Centre de Congrès et Parcs d'exposition) accueillant des congrès, répartis en Île-de-France (16 sites) et dans 140 villes de France métropolitaine. Un peu moins de 110 villes françaises disposent d'un équipement spécialement conçu pour ce type de manifestation (communément appelé « Centre » ou « Palais » des congrès).

■ Plusieurs projets d'équipements d'accueil (création ou modernisation) sont en cours et devraient aboutir prochainement comme à Strasbourg, à Bordeaux, à Nice, à Orléans, à Angers, à Saint-Malo, à Annecy, etc.

# Légende

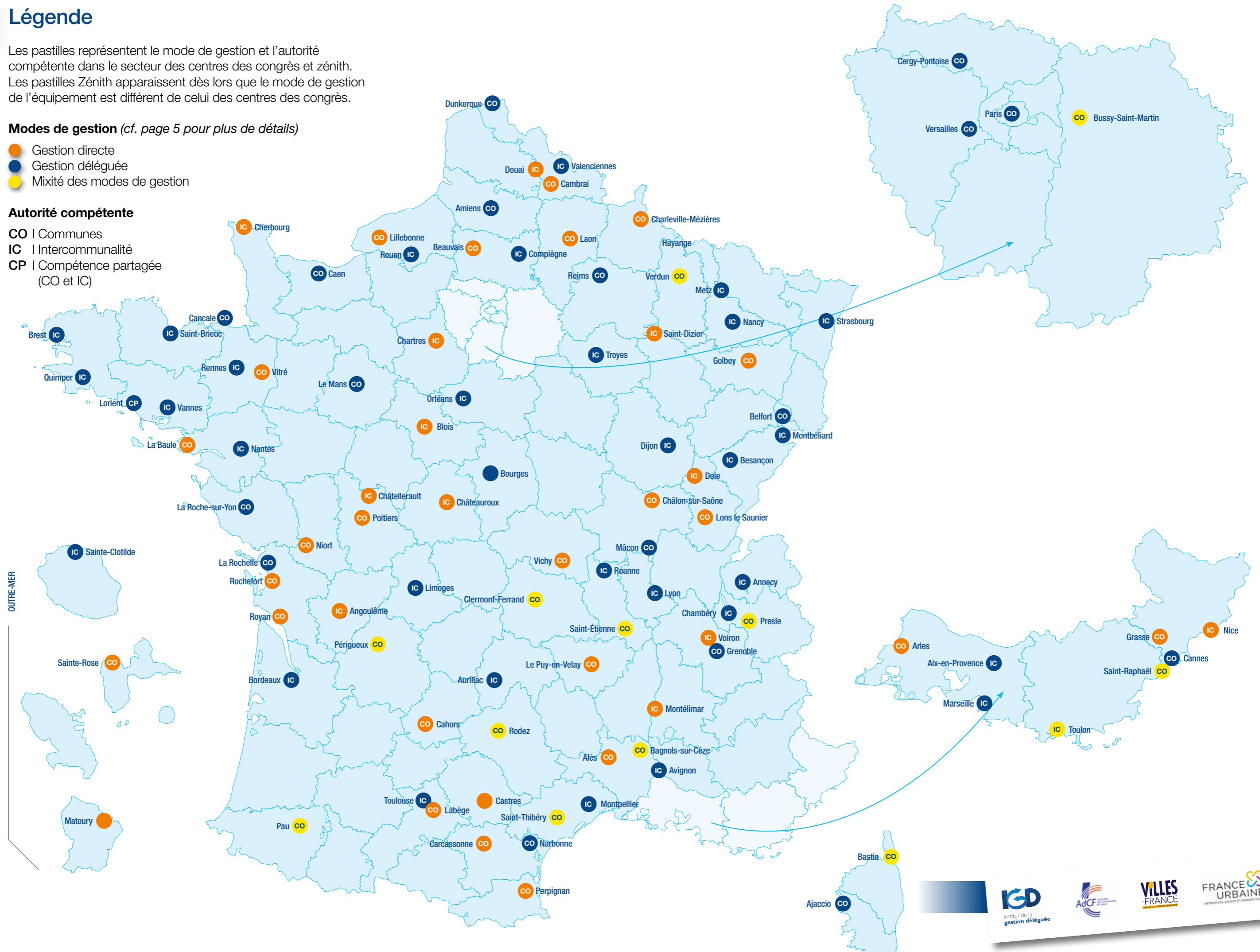
Les pastilles représentent le mode de gestion et l'autorité compétente dans le secteur des centres des congrès et zénith.  
 Les pastilles Zénith apparaissent dès lors que le mode de gestion de l'équipement est différent de celui des centres des congrès.

## Modes de gestion (cf. page 5 pour plus de détails)

- Gestion directe
- Gestion déléguée
- Mixité des modes de gestion

## Autorité compétente

- CO | Communes
- IC | Intercommunalité
- CP | Compétence partagée (CO et IC)



03  
05  
07  
09  
11  
13  
15  
17  
19  
21  
23  
25  
27  
29  
31  
33  
35  
37



## ÉQUIPEMENTS CULTURELS

### ATLAS 2019 - CE QU'IL FAUT RETENIR

#### UN PARTAGE DES COMPÉTENCES

La gestion des équipements culturels est assurée à l'échelle communale dans plus de la moitié des territoires (51%). Les responsabilités sont le plus souvent partagées en fonction de la diversité des équipements. Tout comme pour les autres services publics locaux, c'est la charge des investissements à consentir qui déterminera le partage des compétences entre les villes et les intercommunalités.

#### LA STABILITÉ GÉNÉRALE DES MODES GESTION

La gestion directe exclusive a légèrement baissé (70% en 2018 contre 73% en 2000 et 78% en 1990) mais reste dominante. La gestion déléguée reste marginale, elle ne représente que 4%. Les responsables territoriaux ont recours à la mixité des modes de gestion dans 26% des cas. Cela s'explique par la diversité des équipements culturels et des choix de gestion adaptés à leurs spécificités.

#### UNE TRÈS GRANDE STABILITÉ DANS LES MODES DE GESTION

Seulement 4% des responsables territoriaux conduisent aujourd'hui une réflexion sur l'évolution des modes de gestion. Cette réflexion concerne souvent un équipement culturel qui nécessite des investissements ou une réorganisation de sa gestion.

### LE SAVIEZ-VOUS ?

■ Le vaste champ des politiques culturelles locales rassemble des équipements et des services très divers : lecture publique à travers les bibliothèques et médiathèques, éducation artistique avec les écoles de musique et conservatoires, aide à la création artistique, salles de spectacle vivant, gestion de festival.

■ **Le 3 mai 2018**, le ministère de la Culture a publié les chiffres clés des diverses pratiques culturelles et des enjeux numériques.

■ Cette étude montre que la France jouit d'un réseau d'équipements culturels d'une exceptionnelle densité. On trouve en France plus de **16 000 lieux de lecture publique**, plus de **500 librairies labellisées**, plus de **2 000 cinémas**, **440 lieux de spectacles labellisés**, **1 200 musées** de France et **une quarantaine de musées nationaux**, **51**

**centres d'art**, **23 fonds régionaux d'art contemporain**, plus de **200 villes et pays d'art** et d'histoire et enfin plus de **400 jardins remarquables**.

■ Les pratiques culturelles mettent en avant que **16%** de la population française est inscrite dans une bibliothèque ; plus de **42 millions de Français** sont allés au cinéma en 2016 ; plus de **2,4 million d'entrées** pour les **70 scènes nationales** ; **764 000 entrées** enregistrées pour les cinq théâtres nationaux pour la saison 2015-2016. Les activités culturelles représentent **2,2%** du PIB en France.

On peut noter une montée en puissance des outils numériques et des modes d'accès numériques à la culture. En effet, tous les équipements culturels sont confrontés aux problématiques des publics jeunes et nombre d'entre eux mettent en œuvre des actions éducatives sur la base des équipements numériques.

*Le secteur des équipements culturels, comme celui des équipements sportifs, recouvre des réalités particulièrement protéiformes rendant difficile la réalisation d'une cartographie lisible et pertinente.*

*L'appellation "équipements culturels" regroupe un kaléidoscope de réalisations de taille et d'intérêt bien différents, de l'opéra théâtre lyrique à vocation nationale à la bibliothèque de quartier. Le vaste champ des politiques culturelles locales rassemble des équipements et des services très divers : lecture publique à travers les bibliothèques et médiathèques, éducation artistique avec les écoles de musique et conservatoires, aide à la création artistique, salles de spectacle vivant, gestion de festival. Une présentation cartographique synthétique aurait conduit à comparer des équipements et services dont la nature et le poids sont sans commune mesure.*

*Pour autant, l'inventaire réalisé dans le cadre de la réalisation de cet atlas est riche d'enseignements et il nous a semblé pertinent de livrer les grandes tendances de ce secteur.*





## ÉQUIPEMENTS SPORTIFS

### ATLAS 2019 - CE QU'IL FAUT RETENIR

#### UNE GESTION ENCORE MAJORITAIREMENT COMMUNALE

La gestion des équipements sportifs reste majoritairement assurée par les communes (51%) mais les intercommunalités disposent aujourd'hui de cette compétence à hauteur de 32%, une proportion importante, en progression régulière. Il faut aussi souligner le choix d'une compétence partagée entre les communes et leur intercommunalité dans 17% des cas, les équipements de proximité restant gérés par les communes et la gestion des grands équipements étant confiée à l'intercommunalité.

#### GESTION DIRECTE ET MIXITÉ DES MODES DE GESTION

Dans les trois quarts des villes et agglomérations, la gestion des équipements sportifs se fait en gestion directe mais on observe une baisse continue pour ce mode de gestion exclusif (92% en 1990, 74% en 2018). Pour autant, le recours à la gestion déléguée exclusive ne représente que 3% des cas. Cela s'explique par la diversité des équipements sportifs à gérer et, naturellement, la gestion combinée progresse de 6% en 1990 à 23% en 2018. Durant cette période, on a vu se développer de nouveaux équipements de sport-loisirs dont la gestion est confiée à des opérateurs privés spécialisés.

#### DES CHOIX DE GESTION PEU REMIS EN CAUSE

10% de notre échantillon mènent une réflexion sur la réversibilité de leur mode de gestion actuel. Pour eux, le débat porte souvent sur la modernisation des équipements et sur l'adaptation de la réponse de la collectivité aux nouvelles pratiques des habitants.

### LE SAVIEZ-VOUS ?

■ Au 1<sup>er</sup> juillet 2016, la France recensait près de **270 000** (269 497) **équipements sportifs** et plus de **59 000 espaces ou sites de pratiques de sports de nature**.

■ Les terrains de grands jeux comme le football ou le rugby (**16,1%** des équipements sportifs) et les courts de tennis (**15,1%**) constituent souvent le premier maillon de l'offre sportive des petites communes, suivi par les boulodromes (**10,9%**).

■ A contrario, les parcours de golf, rares et coûteux, sont très demandés par les près de 400.000 licenciés, bien plus gâtés dans la grande couronne parisienne et la moitié sud du pays; le judo est également très pratiqué au regard du nombre d'infrastructures accueillant ce sport.

■ En 2016, on comptait **16,1 millions de licences** et autres titres de participation délivrés soit une **baisse de 1,8 million** par rapport à 2013.

Dans le cadre de l'organisation des jeux Olympiques de Paris en 2024, **95%** des équipements sportifs qui seront utilisés sont préexistants. Le montant du budget prévisionnel des investissements d'infrastructures est de **3 milliards d'euros** pour un budget total de **6,8 milliards**.

Le village olympique à lui seul représentera le plus gros poste d'investissement. En effet, il est évalué à **1,2 milliard d'euros**. Il comprendra **2 200 logements** familiaux (dont **30%** de logements sociaux), **900 logements étudiants** et 100 000 m<sup>2</sup> de bureaux et il sera financé principalement par des fonds privés, grâce à un programme immobilier.

*Le secteur des équipements sportifs, comme celui des équipements culturels, recouvre des réalités particulièrement protéiformes rendant difficile la réalisation d'une cartographie lisible et pertinente.*

*L'appellation "équipements sportifs" regroupe dans les grandes villes des installations contrastées, du grand stade pour le club de football évoluant en Ligue 1 jusqu'à un tremplin de roller-skate dans un quartier en développement social urbain. Les pratiques sportives sont diverses selon les disciplines et les niveaux, sport loisir ou de compétition. Une présentation cartographique synthétique aurait conduit à comparer des équipements et services dont la nature et le poids sont sans commune mesure.*

*Pour autant, l'inventaire réalisé dans le cadre de la réalisation de cet atlas est riche d'enseignements et il nous a semblé pertinent de livrer les grandes tendances de ce secteur.*



02  
04  
06  
08  
10  
12  
14  
16  
18  
20  
22  
24  
26  
28  
30  
32  
34  
36  
38

## REMERCIEMENTS

La réalisation de cet Atlas des modes de gestion des services publics locaux a été un long travail, nécessitant plusieurs mois d'activités.

Ce travail n'aurait été possible sans la coopération des Directeurs Généraux des Services des villes et agglomérations membres de France Urbaine, de Villes de France et de l'AdCF. Qu'ils trouvent ici l'expression de nos remerciements et de notre gratitude, auxquels nous associons Jonathan GAINCHE, Directeur Général de Villes de France, Nicolas PORTIER, Délégué général de l'AdCF, Olivier LANDEL, Délégué général de France Urbaine ainsi que leurs services.

Nous tenons aussi à remercier l'ensemble des fédérations professionnelles qui ont permis une actualisation en temps réel de ce travail de collecte des informations qui s'est déroulé sur plus d'un an.

Pierre-Emeric CHABANNE  
Délégué Général IGD

Jean DUMONTEIL  
Directeur Axe Image





Télécharger les deux précédentes éditions sur <http://fondation-igd.org>

## INSTITUT DE LA GESTION DELEGUEE

84 rue de Grenelle - F-75007 Paris - Tél : +33 (0) 1 44 39 27 00 / Fax : +33 (0) 1 44 39 27 07  
contacts@fondation-igd.org / www.fondation-igd.org