# ATLAS DE LA GESTION DES SERVICES PUBLICS LOCAUX 2013 DANS LES GRANDES VILLES DE FRANCE

PREMIÈRE ÉDITION

Distribution de l'eau
Assainissement
Collecte des déchets
Valorisation des déchets
Transports urbains
Stationnement
Réseaux de chaleur
Eclairage public
Restauration collective
Petite enfance
Palais des congrès et zénith
Activités funéraires
Equipements sportifs
Equipements culturels

Maires de grandes villes

IGD
Institut de la gestion déléguée

**Édito** **03**

**La note méthodologique / Guide de lecture** **04**

**La carte nationale** **06**

**Les cartes sectorielles** **08**

Distribution de l'eau 10
Assainissement 12
Collecte des déchets 14
Valorisation des déchets 16
Transports urbains 18
Stationnement 20
Réseaux de chaleur 22
Éclairage public 24
Restauration collective 26
Accueil collectif de la petite enfance 28
Palais des congrès et zénith 30
Activités funéraires 32
Équipements sportifs 33
Équipements culturels 34

**Remerciements** **35**

# ÉDITO

L'institut de la Gestion Déléguée et l' Association des Maires des Grandes Villes de France se félicitent de pouvoir présenter la première cartographie des modes de gestion des services publics locaux dans les grandes villes et grandes agglomérations françaises.

Fidèle à sa mission d'intérêt général de recherche et de réflexion pour l'efficacité et la performance des services publics locaux, l'Institut de la Gestion Déléguée tient à remercier ses deux partenaires qui ont permis de réaliser cette étude, l'Association des Maires des Grandes Villes de France et Axe Image.

Cette cartographie présente au lecteur, non seulement la carte nationale des modes de gestion des services publics, mais aussi 11 cartes nationales sectorielles présentant chacune l'un des 11 services publics locaux retenus : distribution de l'eau, assainissement, collecte des déchets, valorisation des déchets, transports urbains, stationnement, réseaux de chaleur, restauration collective, petite enfance et palais des congrès-zénith.

Cette enquête a été menée tout au long de l'année 2012, elle est appelée à évoluer et sera réactualisée tous les deux ans. Certaines villes ont pu depuis cette date changer de mode de gestion dans un secteur particulier, nous leur demandons, si tel est exceptionnellement le cas, de bien vouloir nous excuser de présenter une donnée non actualisée.

Pour autant, la lecture de ce document permet d'ores et déjà de faire deux grands constats qui viennent battre en brèche certaines idées reçues sur la gestion des services publics locaux.

**Non, il n'y a pas de choix « politicien » du mode de gestion des services publics locaux.**

Ceux-ci, quelle que soit l'orientation politique de la majorité municipale ou communautaire, sont soit gérés directement en régie, soit délégués à une SEM ou à un opérateur public ou privé, pour des raisons essentiellement pragmatiques, liées souvent à l'histoire et aux habitudes, mais toujours dans le but d'une plus grande efficacité et d'un meilleur rapport coût-service rendu à la population.

Aucune ville, aucune agglomération française parmi les membres de l'AMGVF, n'utilise qu'un seul et même mode de gestion pour l'ensemble de ses services publics locaux.

Aucun service public local, n'est géré de manière uniforme non plus, sur l'ensemble de l'échantillon.

**Non, il n'y a pas non plus depuis 1990, de tendance générale vers un choix dominant.**

On observe par contre au cours de ces vingt dernières années de nombreux changements de mode de gestion, ou changements d'opérateurs lorsque celle-ci est déléguée, deux signes de saine concurrence et de recherche d'une plus grande efficacité.
Le changement de mode de gestion se faisant de manière équilibrée, aussi bien vers la remunicipalisation que vers la délégation et ce, pour l'ensemble des services publics concernés.

Il est vrai que la médiatisation particulièrement forte de certains retours en régie a souvent masqué cette réalité.

Autre enseignement de cette étude, sur cette même période 1990-2012, qui couvre, rappelons le, quatre mandats municipaux (1989-1995 ; 1995-2001 ; 2001-2008 ; 2008-2012 qui sera renouvelé en 2014), le développement de l'intercommunalité a entraîné lui aussi des changements de modes de gestion à l'occasion des transferts de compétences qu'il a induit.

Là encore, ces changements ont été faits dans les deux sens, sans que l'on puisse y déceler une connotation politique particulière.

On constate que les collectivités françaises, bien au-delà d'ailleurs des seules grandes villes et agglomérations, gèrent leurs services publics locaux de trois manières :

- Soit directement, sans que cela exclue d'ailleurs le recours au savoir-faire des groupes industriels qui interviennent alors souvent par le biais de marchés publics de prestation ou de construction.
- Soit en les déléguant, ce qui n'exclut pas d'ailleurs le recours au public, par le biais d'un groupe public ou par le biais d'une SEM dont le capital est en partie détenu par le secteur public.
- Soit en combinant les deux modes de gestion pour un même service public, comme c'est le cas par exemple d'une déchetterie gérée directement mais dont l'usine d'incinération est confiée à un prestataire privé.

Cette cartographie présente donc bien l'ensemble des modes de gestion choisis par les 98 grandes villes ou regroupements intercommunaux membres de l'AMGVF et non une répartition public-privé dans la gestion des services publics.

Cette dichotomie n'a pas de place dans la réalité et les interactions entre les deux sphères, quel que soit le mode de gestion choisi, sont beaucoup plus fortes qu'il n'y paraît en première lecture. C'est d'ailleurs heureux et cela constitue ce que l'on peut appeler le « modèle français des services publics locaux ».

Au-delà de la gestion, cette interaction apparaît d'ailleurs dans l'attachement réel de l'ensemble des agents des services publics, qu'ils soient de statut public ou de statut privé, à la qualité et à l'efficacité du service public rendu à la population, autre spécificité et autre force du modèle français.

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**. Là où on parle souvent de manière inappropriée de privatisation des services publics locaux, il n'y a qu'une délégation au secteur public ou au secteur privé, avec transfert ou partage du risque.

Chaque fois que l'on fait ou entretient cette confusion, on méconnaît la réalité de la Loi et l'attachement des élus à leurs responsabilités envers leurs concitoyens.

Hubert du Mesnil
*Président de l'IGD*

Michel Destot
*Président de l'AMGVF*

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

# NOTE MÉTHODOLOGIQUE
# GUIDE DE LECTURE

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

## • LES GRANDES VILLES DE FRANCE

Cette étude a été menée entre avril 2012 et janvier 2013, dans les 98 collectivités territoriales, communes, communautés d'agglomération, communautés urbaines et syndicats d'agglomérations nouvelles, membres de l'Association des Maires de Grandes Villes de France (AMGVF). Ces communes et établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) recouvrent 66 territoires, aires urbaines de plus de 100 000 habitants ou assimilées (une commune et une communauté située sur un même territoire peuvent être conjointement membres de l'AMGVF).

Dans certains cas, la commune et l'EPCI peuvent être l'autorité responsable. Ainsi, on distinguera trois types d'autorités organisatrices ou maîtres d'ouvrage publics pour la mise en œuvre des services publics locaux en fonction de la répartition des compétences à l'échelon du territoire : les communes (**CO**), leurs intercommunalités (**IC**) (EPCI à fiscalité propre, communautés urbaines, communautés d'agglomération et syndicats au périmètre plus vaste) et celles pour lesquelles la compétence est partagée (**CP**).

*Le lecteur gardera en mémoire que cet échantillon induit un effet volume qui ne doit pas masquer les disparités avec les autres strates démographiques.*

## • 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 palais des congrès-zénith.
A noter que les trois secteurs suivants : activités funéraires, 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

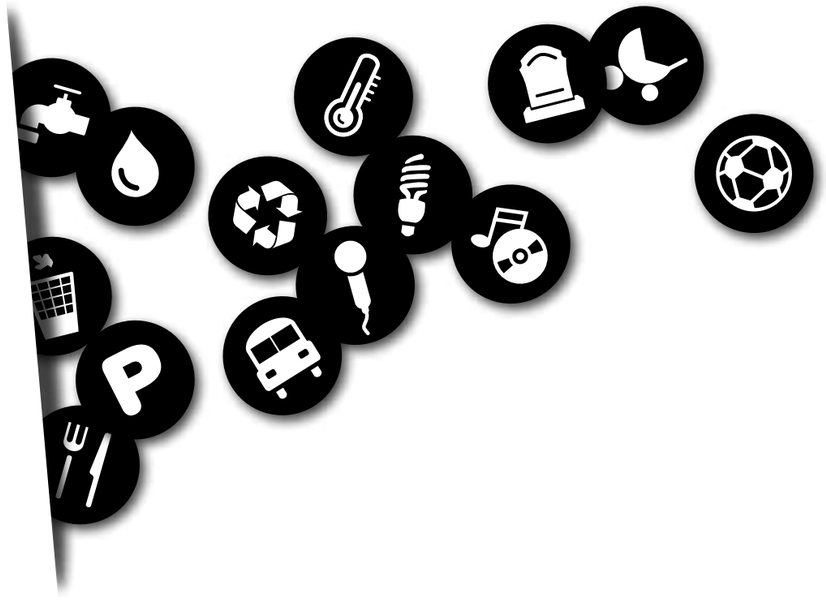
L'enquête a été menée par téléphone et/ou en ligne par la société Axe Image. Les résultats de cette cartographie ont été obtenus à partir d'un questionnaire accompagné d'entretiens directifs. Des commentaires qualitatifs ont été apportés aux réponses par les directions générales des collectivités et 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 combinaison des deux 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 l'enquête, certaines grandes villes ont déjà annoncé un changement futur de leur mode de gestion.

Par souci de précision, ces cas seront signalés par un astérisque en note sur les cartes sectorielles.

Merci de nous signaler toute autre actualisation à l'adresse suivante : contacts@fondation-igd.org



## • LES DIFFÉRENTS MODES DE GESTION

L'étude révèle la diversité des modes de gestion des services publics locaux dans les grandes villes 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 Combinaison des deux modes de gestion

Pour la mise en œuvre de certaines politiques sectorielles, **les grandes villes recourent à une gestion directe et à une gestion déléguée dans une même filière technique** (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).

## • LISTE DES 98 COLLECTIVITÉS TERRITORIALES ET LEUR POPULATION

| Collectivités Ville Centre | Nombre d'habitants | Collectivités - Agglomérations | Nombre d'habitants |
|---|---|---|---|
| Aix-en-Provence | 141 895 | C.A. Pays d'Aix | 365 025 |
| Amiens | 133 998 | C.A. Amiens Métropole | 175 519 |
| Angers | 147 305 | C.A. Angers Loire Métropole | 264 689 |
| Argenteuil | 102 844 | C.A. Côte Basque Adour C.A | 279 370 |
| Aubervilliers | 74 701 | C.A. Grand Besançon | 177 021 |
| Avignon | 89 592 | C.U. Bordeaux Métropole | 727 466 |
| Besançon | 117 392 | C.A. Bourges Plus | 96 074 |
| Bordeaux | 236 725 | C.U. Brest Métropole Océane | 207 683 |
| Boulogne-Billancourt | 113 085 | C.A. Caen la Mer | 243 000 |
| Brest | 141 315 | C.A. Cergy-Pontoise | 190 486 |
| Caen | 109 312 | C.U. Cherbourg | 83 307 |
| Cannes | 73 372 | C.A. Clermont Communauté | 283 200 |
| Clermont-Ferrand | 138 588 | C.U. La Communauté Creusot - Montceau | 90 584 |
| Dijon | 152 110 | C.A. Grand Dijon | 244 885 |
| Dunkerque | 92 923 | C.U. Dunkerque Grand Littoral | 198 748 |
| Grenoble | 155 632 | C.A. Est Ensemble | 400 700 |
| Le Havre | 177 259 | C.A. Evry Centre Essonne | 115 525 |
| Le Mans | 142 281 | C.A. Grand Paris Seine Ouest | 300 537 |
| Lille | 226 827 | C.A. Grenoble-Alpes Métropole | 397 593 |
| Limoges | 139 216 | C.A. Haut Val-de-Marne | 105 002 |
| Lyon | 479 803 | C.A. La Rochelle | 145 912 |
| Marseille | 850 602 | C.A. Le Havre | 241 096 |
| Metz | 121 841 | C.U. Le Mans Métropole | 182 723 |
| Montpellier | 255 080 | C.U. Lille Métropole | 1 108 991 |
| Montreuil | 103 192 | C.A. Lorient Agglomération | 186 013 |
| Mulhouse | 111 156 | C.U. Le Grand Lyon | 1 281 971 |
| Nancy | 106 318 | C.A. Marne la Vallée - Val Maubuée | 86 293 |
| Nantes | 282 047 | C.U. Marseille Provence Métropole | 1 038 940 |
| Nice | 340 735 | C.A. Metz Métropole | 220 000 |
| Nîmes | 140 747 | C.A. Pays de Montbéliard | 117 731 |
| Orléans | 113 224 | C.A. Montpellier Agglomération | 413 187 |
| Paris | 2 234 105 | C.A. Mulhouse Alsace Agglomération | 251 226 |
| Pau | 82 763 | C.U. Grand Nancy | 256 966 |
| Perpignan | 117 905 | C.U. Nantes Métropole | 582 159 |
| Reims | 180 842 | C.U. Nice Côte d'Azur | 530 016 |
| Rennes | 206 604 | C.A. Orléans Val de Loire | 272 172 |
| Roubaix | 95 028 | S.A.N. Ouest Provence | 97 623 |
| Rouen | 110 688 | C.A. Pau-Pyrénées | 148 521 |
| Saint-Denis | 105 749 | C.A. Perpignan Méditerranée | 252 104 |
| Saint-Denis de la Réunion | 145 209 | C.A. Plaine Commune | 353 990 |
| Saint-Etienne | 171 961 | C.A. Poitiers | 136 016 |
| Strasbourg | 271 708 | C.A. Reims Métropole | 208 540 |
| Toulon | 165 514 | C.A. Rennes Métropole | 394 214 |
| Toulouse | 440 204 | C.A. Saint-Quentin en Yvelines | 144 716 |
| Tourcoing | 92 389 | S.A.N de Sénart | 99 048 |
| Tours | 135 218 | C.U. Strasbourg | 468 386 |
| Versailles | 86 477 | C.A. Toulon Provence Méditerranée | 424 328 |
| Villeneuve d'Ascq | 63 844 | C.A. Tour(s) Plus | 278 023 |
| Villeurbanne | 144 751 | C.A. Valence | 119 294 |

*Sources : INSEE (recensement 2010), Wikipédia*

# Carte globale des grandes villes...

*Il est important de lire ces deux cartes ensemble afin de prendre en compte la totalité des 11 secteurs sur chacun des territoires.*

## 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
- Combinaison des deux modes de gestion

# ...et de leurs agglomérations

## ATLAS 2013
## CE QU'IL FAUT RETENIR

Comme le montrent les deux cartes ci-contre, **le choix du mode de gestion des services publics locaux dans les grandes villes et leurs agglomérations reste libre et ne répond pas à des logiques politiques ou régionales**.

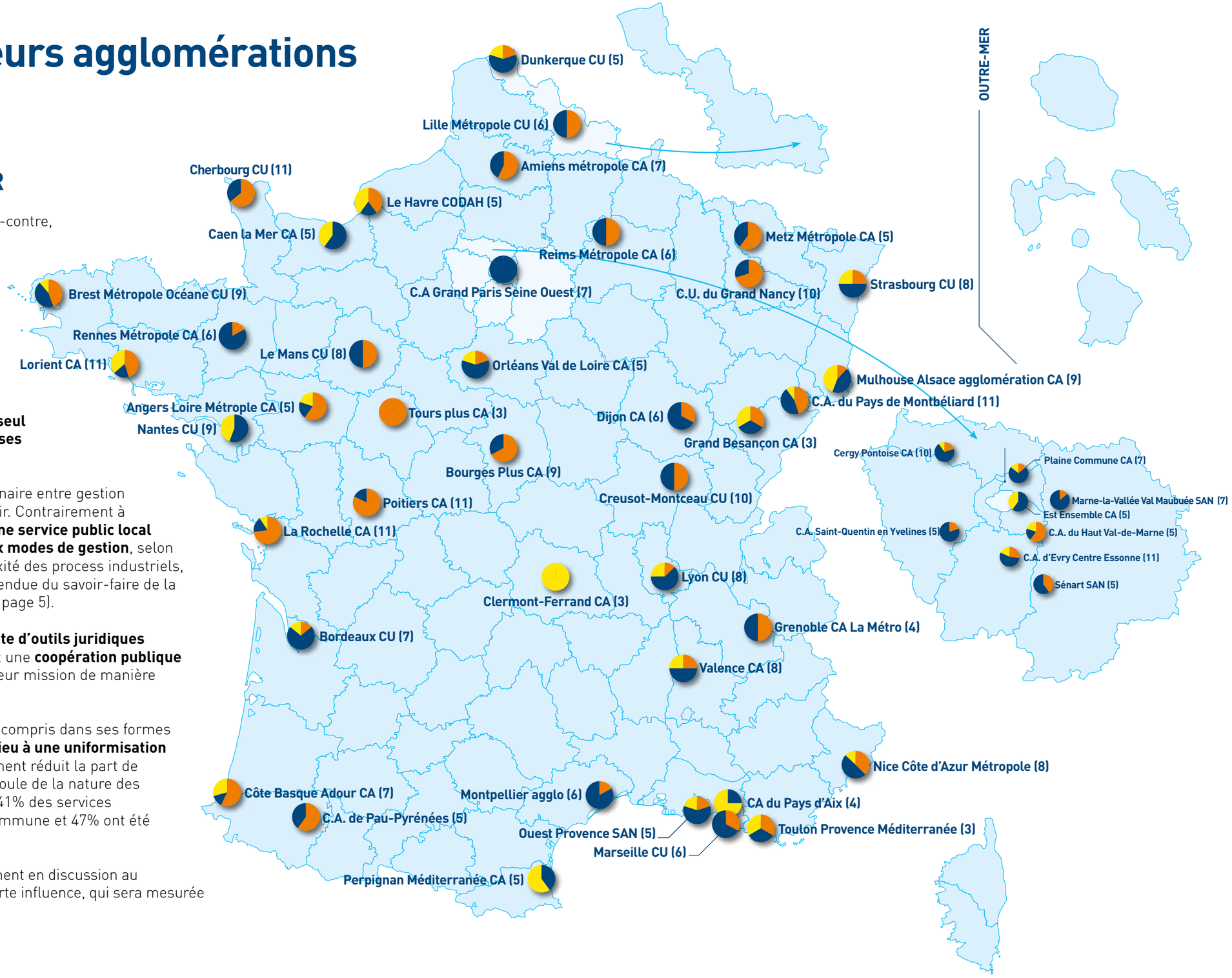
La gestion déléguée et la gestion directe sont uniformément réparties sur l'ensemble du territoire, **aucune entité territoriale n'ayant adopté un seul mode de gestion pour l'ensemble de ses services publics**.

Dans les grandes villes, une lecture binaire entre gestion déléguée et gestion directe est à bannir. Contrairement à une idée largement répandue, **un même service public local peut être géré en combinant ces deux modes de gestion**, selon la nature des équipements, la complexité des process industriels, les besoins d'ingénierie ou encore l'étendue du savoir-faire de la collectivité. (voir note méthodologique page 5).

Les collectivités disposent d'**une palette d'outils juridiques évolutive** induisant systématiquement une **coopération publique privée**, leur permettant d'accomplir leur mission de manière performante.

**L'apparition de l'intercommunalité**, y compris dans ses formes les plus intégratrices, **n'a pas donné lieu à une uniformisation des modes de gestion**, mais a clairement réduit la part de gestion combinée. Cette tendance découle de la nature des équipements ou services transférés : 41% des services restent sous la responsabilité de la commune et 47% ont été transférés aux agglomérations.

Enfin, des projets de Loi sont actuellement en discussion au Parlement, dont le résultat aura une forte influence, qui sera mesurée dans la prochaine édition de cet Atlas.



Distribution de l'eau

Assainissement

Collecte des déchets

Valorisation des déchets

Transports urbains

Stationnement

Réseaux de chaleur

Eclairage public

Restauration collective

Petite enfance

Palais des congrès et zénith

Activités funéraires

Equipements sportifs

Equipements culturels

# CARTES SECTORIELLES


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

# DISTRIBUTION DE L'EAU

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

## ATLAS 2013 - CE QU'IL FAUT RETENIR

### • UNE COMPÉTENCE INTERCOMMUNALE

Sur l'ensemble des grandes villes, 66% d'entres elles ont transféré la compétence de la distribution de l'eau à leur Intercommunalité, 24% continuent d'exercer seule la compétence et 10% partagent cette compétence avec leur Intercommunalité.

### • UN SERVICE MAJORITAIREMENT DÉLÉGUÉ

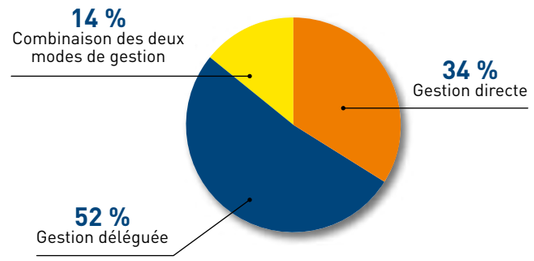
52 % des grandes villes et agglomérations délèguent leur service de distribution de l'eau à des opérateurs. 34 % d'entre elles gèrent en direct leur service, faisant néanmoins souvent appel à des industriels et des opérateurs via les marchés publics. Enfin, 14 % des grandes villes combinent les deux modes de gestion.

### • RÉFLEXION SUR LE MODE DE GESTION

Un tiers des grandes villes réfléchit à un changement de leur mode de gestion actuel de la distribution de l'eau. Pour autant, on constate qu'il n'y a pas de corrélation entre l'orientation politique de la collectivité et son choix du mode de gestion qu'il soit en régie ou en gestion déléguée.

## TENDANCES ET CHIFFRES CLÉS EN 2012

Notre échantillon porte sur 58 collectivités.




**33 %**

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

## LE SAVIEZ-VOUS ?

La consommation totale de l'eau en France, chaque année, est de **25 milliards de m³**, dont 4 milliards de m³ sont consommés par les ménages soit environ **150 litres par jour et par habitant**.*

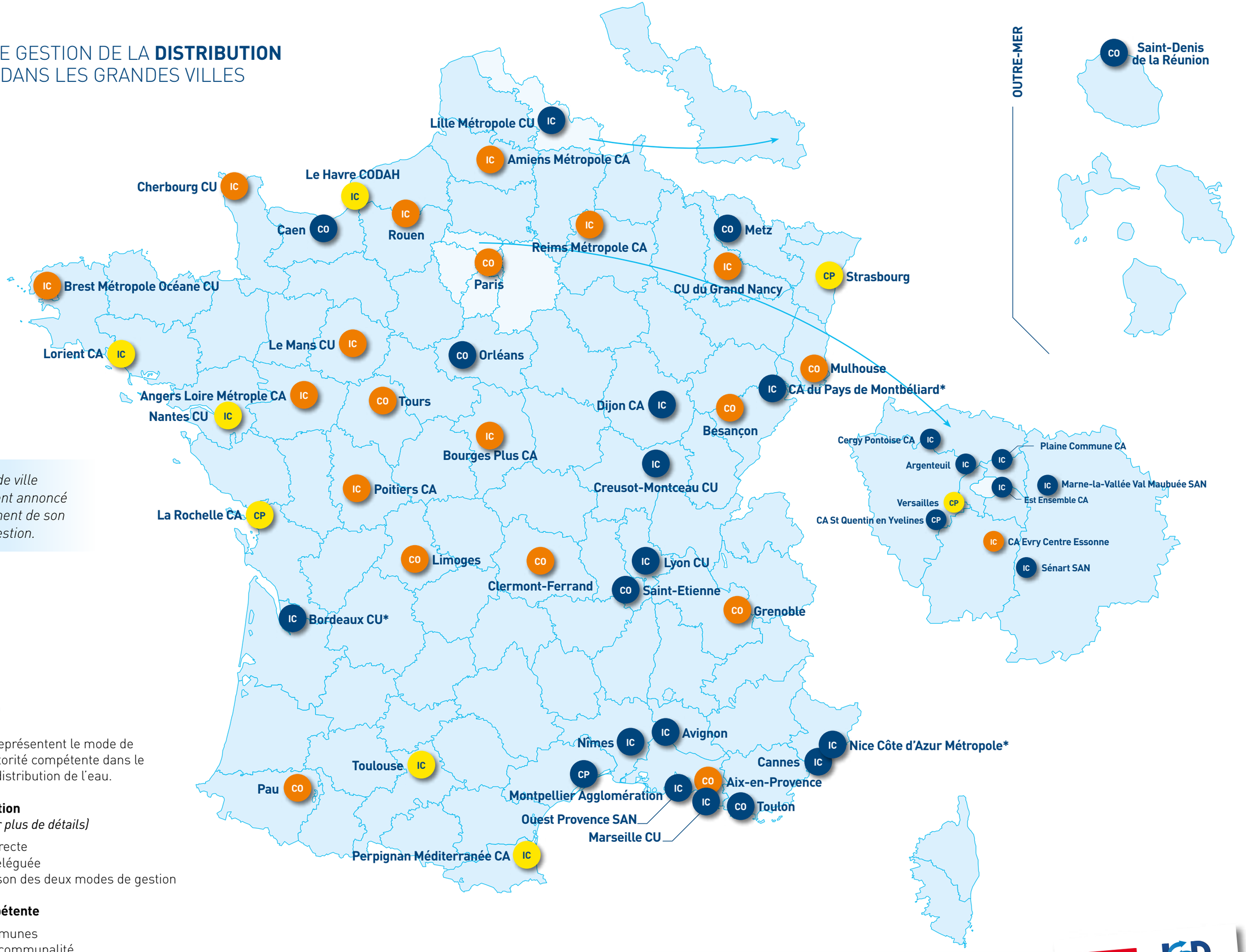
Le niveau de consommation varie selon le climat, les modes d'habitat individuels et collectifs, la fréquentation touristique (de moins de **110 litres** par jour en Nord - Pas-de-Calais à près de **228 litres** en Provence - Alpes - Côte d'Azur).*

En France, **33,5 milliards de m³** d'eau sont prélevés chaque année (27,5 milliards pour les eaux de surfaces et 6 milliards pour les eaux souterraines).

Les volumes prélevés ne sont pas répartis également selon les usages : la production d'électricité en génère près des 2/3, loin devant l'eau potable (17 %), l'industrie (10 %).*

**Source : Service de l'observation et des statistiques (SOeS), ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie*

# MODES DE GESTION DE LA **DISTRIBUTION DE L'EAU** DANS LES GRANDES VILLES




* *Cette grande ville a récemment annoncé le changement de son mode de gestion.*

## 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
- Combinaison des deux 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




Maires de grandes villes
IGD Institut de la gestion déléguée

# ASSAINISSEMENT

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

## ATLAS 2013 - CE QU'IL FAUT RETENIR

### • UNE COMPÉTENCE MASSIVEMENT INTERCOMMUNALE

Selon notre enquête, l'intercommunalité est l'autorité compétente dans plus de 80 % des grandes villes. En effet, la plupart des grandes villes ont confié l'activité assainissement et traitement des eaux à leur EPCI, communauté urbaine et communauté d'agglomération, ou à des syndicats plus vastes comme en Ile de France avec le SIAAP (Syndicat interdépartemental pour l'assainissement de l'agglomération parisienne), compétent pour l'assainissement de plus de 180 communes.

### • EQUILIBRE ENTRE LA GESTION DIRECTE ET LA GESTION DÉLÉGUÉE

Pour le secteur de l'assainissement, 42 % des grandes villes ont recours à la gestion directe, 35 % recourent à la gestion déléguée et 23% combinent les deux modes de gestion. Par ailleurs, certains EPCI ont étendu la gestion déléguée à l'assainissement non collectif qui concerne des zones d'habitat peu dense de leur territoire.

### • DES OPÉRATEURS PRIVÉS ACTIFS, MÊME EN CAS DE GESTION DIRECTE

Les villes qui ont repris en gestion directe l'ensemble de l'activité eau, distribution et assainissement, sous forme de régie ou de société publique locale, continuent le plus souvent à travailler avec les entreprises privées spécialisées sous forme de marchés d'exploitation ou de prestations.

## LE SAVIEZ-VOUS ?

**19 500** : c'est le nombre de stations de traitement des eaux usées (STEU) en France en 2012 traitant une charge globale de 76 millions d'équivalents-habitants (EH).*

En 2010, **82 %** de la population française étaient **raccordés** à un réseau d'assainissement collectif.***

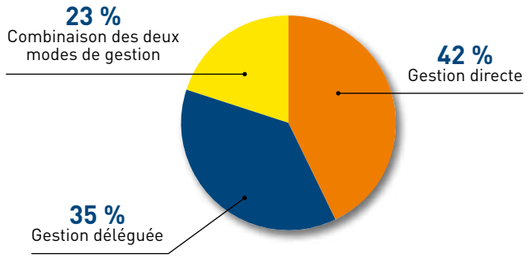
La réglementation nationale sur l'assainissement est aujourd'hui fortement encadrée au niveau européen. La directive européenne du 21 mai 1991 relative au traitement des eaux usées urbaines, a par exemple fixé des prescriptions minimales pour l'assainissement collectif des eaux usées domestiques. Les installations d'assainissement sont soumises au contrôle de la **police de l'eau** en application du code de l'environnement en ce qui concerne les rejets d'origine domestique.**

Les différents procédés de traitement des eaux usées conduisent à la production de boues contenant une partie des éléments qu'il est nécessaire de retirer des eaux avant leur rejet vers le milieu naturel, matière organique, azote, phosphore. Ces **éléments** sont **valorisables**, notamment en agriculture, comme fertilisants.**

**Source : Service de l'observation et des statistiques (SOeS), ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie - **Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie - ***MEDDTL, 2010*

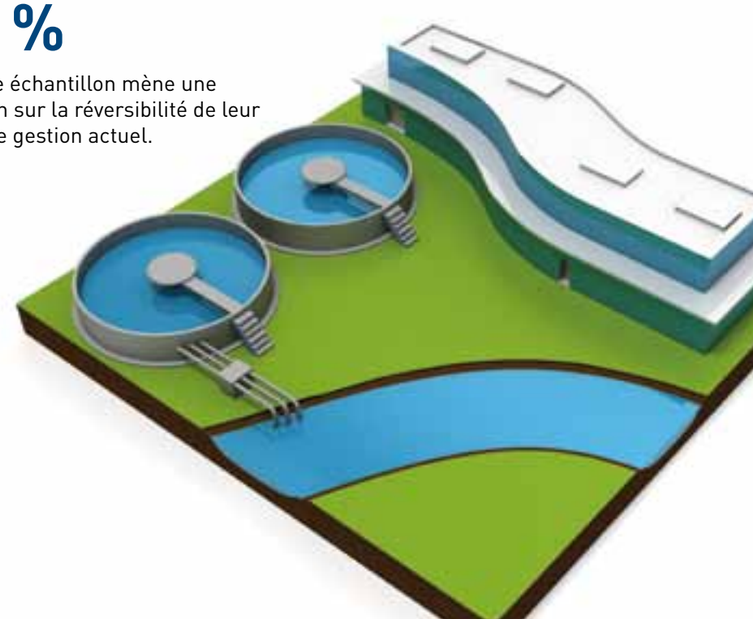
## TENDANCES ET CHIFFRES CLÉS EN 2012

Notre échantillon porte sur 60 collectivités.

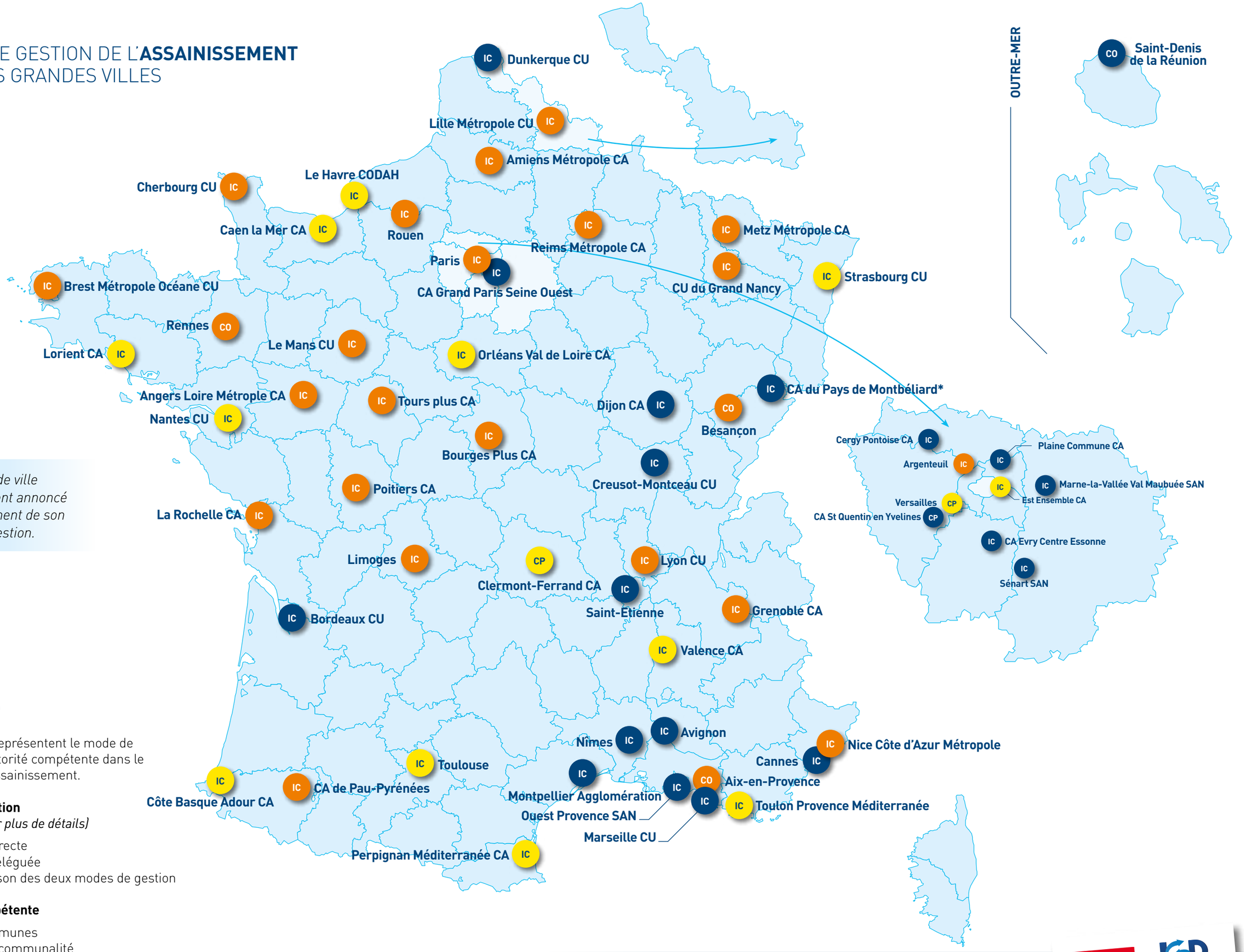



**35 %**

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



# MODES DE GESTION DE L'**ASSAINISSEMENT** DANS LES GRANDES VILLES




* *Cette grande ville a récemment annoncé le changement de son mode de gestion.*

## 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
- Combinaison des deux 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




Maires de grandes villes
IGD Institut de la gestion déléguée

# COLLECTE DES DÉCHETS

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

## ATLAS 2013 - CE QU'IL FAUT RETENIR

### • RESPONSABILITÉ DE L'EPCI

La collecte des déchets est très majoritairement (91 %) une compétence intercommunale confiée à l'EPCI. Pour les communautés urbaines, cette compétence de collecte des déchets est obligatoire. Dans le cadre des compétences optionnelles à prendre par les communautés d'agglomération, la politique des déchets est presque systématiquement choisie.

### • UN SECTEUR MAJORITAIREMENT GÉRÉ DIRECTEMENT PAR LA COLLECTIVITÉ

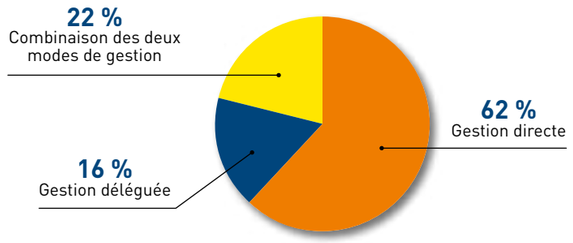
62 % des collectivités gèrent la collecte des déchets en gestion directe, les 38 % restant étant répartis entre gestion combinée et gestion déléguée, souvent en lien avec l'activité de valorisation. Seuls quelques EPCI font coexister sur un même territoire plusieurs modes de gestion : gestion déléguée à une entreprise dans certaines communes ou quartiers et gestion directe dans d'autres. Dans certaines villes, une partie des tournées est assurée par une entreprise dans le cadre d'un marché public de prestation de services.

### • UN SECTEUR ASSEZ STABLE

Seules 7 % des collectivités s'interrogent sur un éventuel changement de mode de gestion en lien avec la réforme territoriale.

## TENDANCES ET CHIFFRES CLÉS EN 2012

Notre échantillon porte sur 58 collectivités.




**7 %**

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

## LE SAVIEZ-VOUS ?

En 2009, on dénombre **4 551 déchetteries** en France et on dénombre 37,8 millions de tonnes de déchets collectés par le service public. ***

Après une hausse régulière, la collecte des déchets dits « municipaux » s'infléchit, passant de 543 kg par habitant en 2007 à **535 en 2009**. La part des ordures ménagères en mélange baisse tendanciellement au profit de la collecte sélective, représentant moins de 45 % des 34,5 millions de tonnes (Mt) produites.*

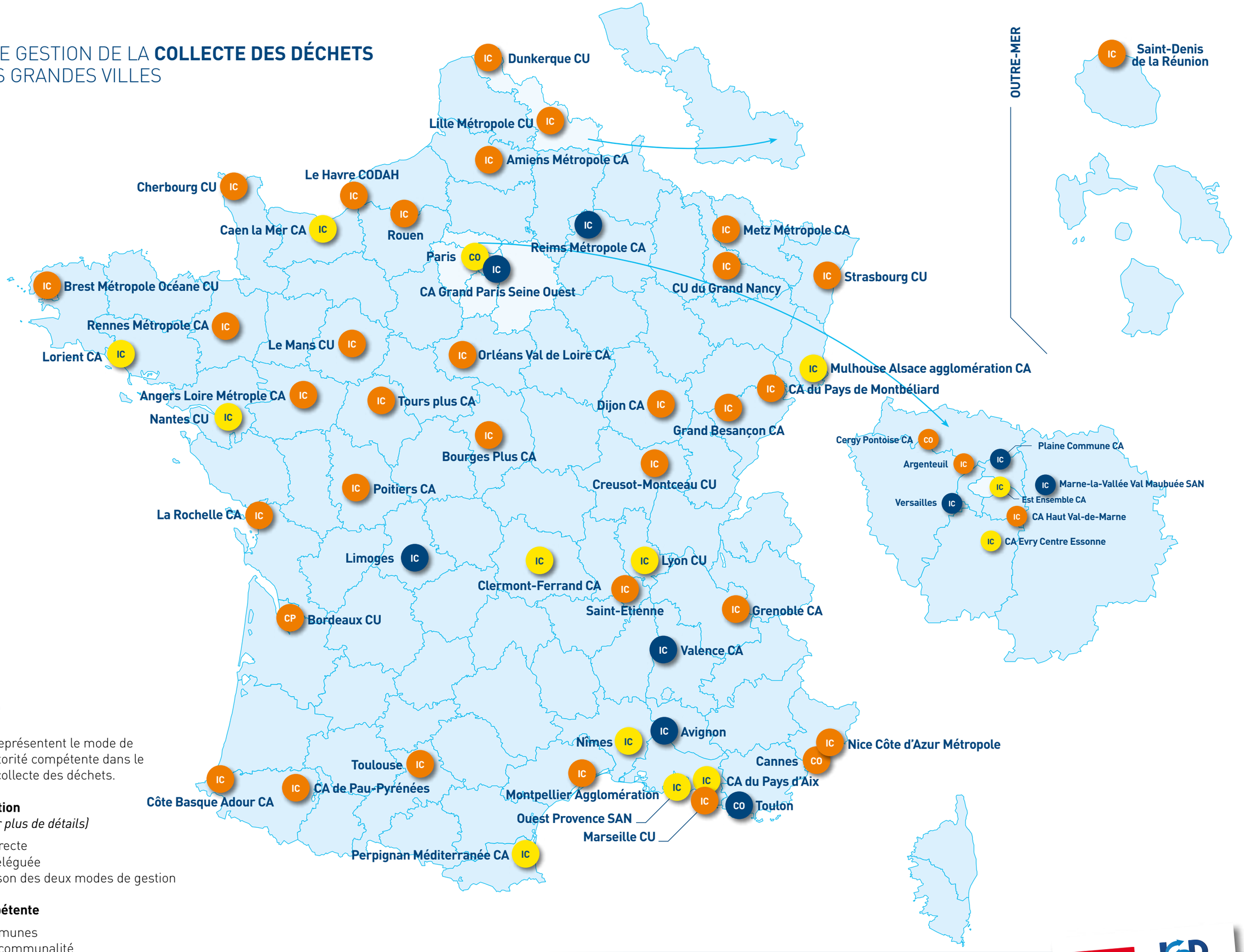
Les ménages et le secteur tertiaire (services et commerces) sont générateurs de 55 Mt de déchets (non dangereux et dangereux). Les **« déchets ménagers et assimilés »** qui correspondent aux déchets collectés en mélange (ordures ménagères résiduelles et encombrants) représentaient **22 Mt en 2010**. **

La collecte sélective s'élevait à près de **15 Mt en 2009**, soit une croissance de plus de 70 % en dix ans. La collecte des emballages, verres, papiers-cartons, journaux et magazines, atteint près de 5 Mt les déchets verts 4,5 Mt.*

Au plan national, la loi du **3 aout 2009** relative à la mise en œuvre du **Grenelle Environnement**, conforte la priorité accordée à la réduction des déchets. Cette priorité doit être envisagée dès la fabrication du produit mais également lors de sa distribution. ***

**Source : Service de l'observation et des statistiques (SOeS), ministère de l'Écologie, du développement durable et de l'énergie - **Source : Chiffres & statistiques n° 385 Janvier 2013. Commissariat général au développement durable - Service de l'observation et des statistiques - ***Source ADEME chiffres clés déchets - édition 2012*

# MODES DE GESTION DE LA **COLLECTE DES DÉCHETS** DANS LES GRANDES VILLES




## 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
- Combinaison des deux modes de gestion

**Autorité compétente**

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

# VALORISATION DES DÉCHETS

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

## ATLAS 2013 - CE QU'IL FAUT RETENIR

### • UNE COMPÉTENCE PRINCIPALEMENT INTERCOMMUNALE

Dans 58 % des grandes villes, la valorisation des déchets a été transférée à l'échelon communautaire et dans 38 % à des syndicats au périmètre plus vaste que l'agglomération. C'est notamment le cas dans la première couronne d'Ile-de-France.

### • MODES DE GESTION MULTIPLES

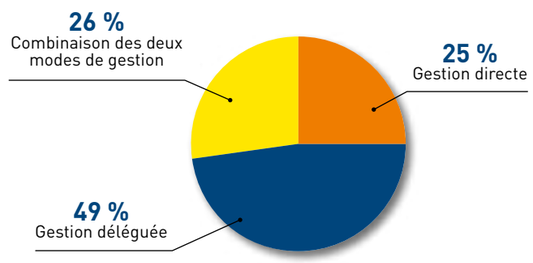
Pour la valorisation des déchets, on recense une large variété de modes de gestion selon les différentes technologies utilisées (incinération avec valorisation énergétique, centres de tri, compostage, déchetteries, ...). Pour le tri, on peut faire appel à des entreprises d'insertion. Pour l'incinération, qui implique des équipements complexes et un savoir-faire industriel, on a principalement recours à la gestion déléguée, directement par DSP à des opérateurs privés ou par l'intermédiaire d'une SEM.

### • UN RECOURS À LA GESTION DÉLÉGUÉE DEPUIS PLUS DE 20 ANS

Depuis 1990, la majorité des collectivités ont recours à ce mode de gestion sans le remettre en cause. Comme pour la collecte des déchets, la valorisation n'est pas un objet de débat politique. Quand il y a débat, c'est le plus souvent sur des choix de filières, de mises aux normes ou de technicité des équipements.

## TENDANCES ET CHIFFRES CLÉS EN 2012

Notre échantillon porte sur 57 collectivités.




**10 %**

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

## LE SAVIEZ-VOUS ?

Le recyclage des déchets municipaux progresse régulièrement et occupe désormais la même part que l'incinération avec 34 % des déchets traités en 2009. Ce ratio n'était encore que de 24 % en 2000.

Un des objectifs fixés par la loi Grenelle II, est d'atteindre **45 % de recyclage en 2015**.*

Plus de **500 installations de compostage** produisent 1,8 million de tonnes de compost.

La valorisation organique concerne 14 % des déchets municipaux et progresse régulièrement depuis 2000 (+ 30 % entre 2000 et 2008).*

En 2010, **129 usines d'incinération** des ordures ménagères (UIOM) ont brûlé **14 millions de tonnes de déchets**.

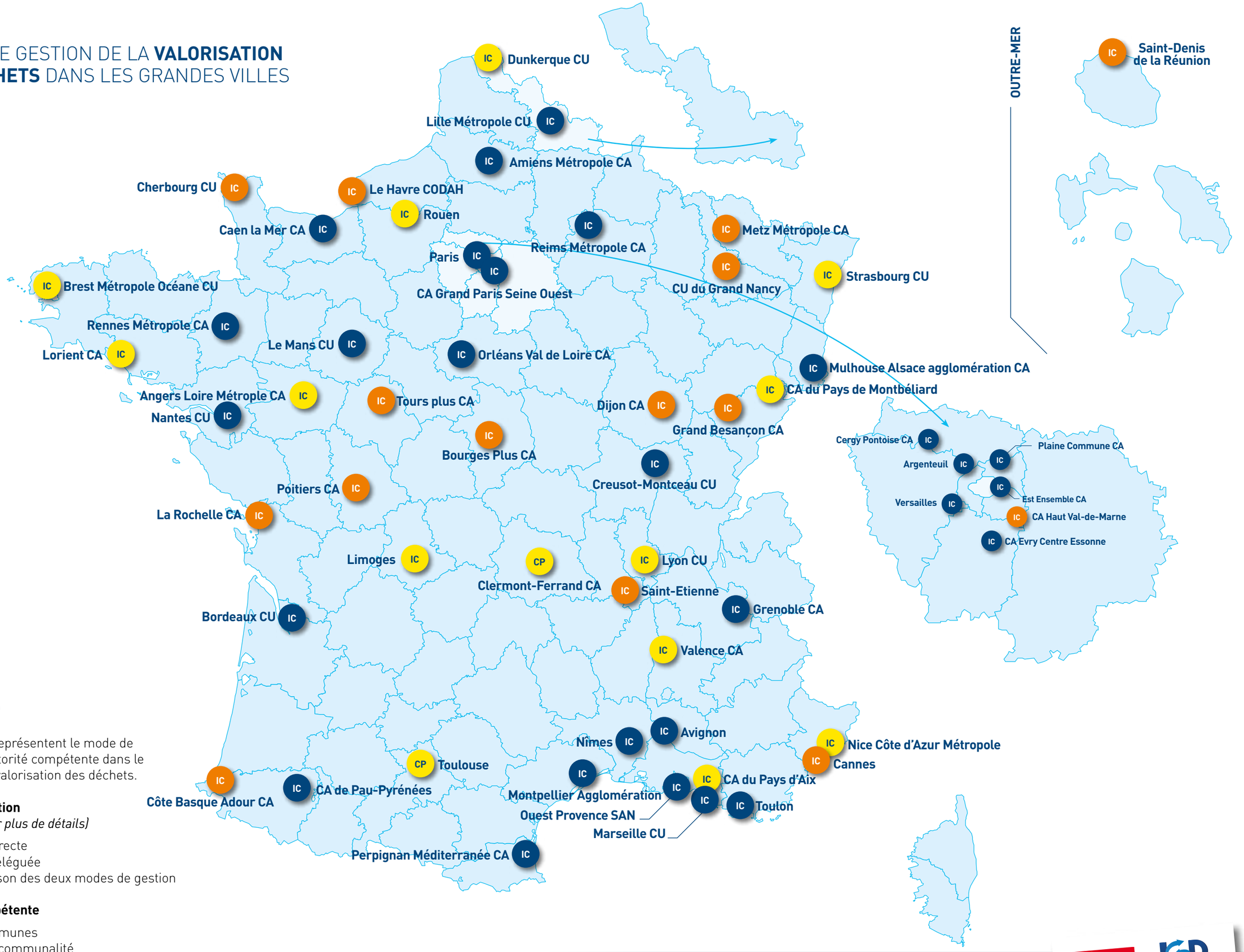
114 usines en ont tiré une énergie correspondant à un tonnage traité de 13,8 Mt/an. Avec une production de 1 207,7 milliers de tonnes équivalents pétrole (ktep), la France est située en deuxième position, derrière l'Allemagne (2 045,5 ktep), en matière de **production énergétique** à partir des bio déchets incinérés.**

La valorisation énergétique des déchets permet, grâce à l'incinération, de produire 11 240 GWh (3 650 GWh d'électricité et 7 590 GWh de chaleur).

Cela correspond à la consommation annuelle d'environ 2,5 millions d'habitants. Ce principe de valorisation des déchets permet alors de couvrir **100% des besoins** de certaines villes.**

**Source : Service de l'Observation et des Statistiques (SOeS), ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie - **Source : ADEME*

# MODES DE GESTION DE LA **VALORISATION DES DÉCHETS** DANS LES GRANDES VILLES




## 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
- Combinaison des deux modes de gestion

**Autorité compétente**

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





Maires de grandes villes
IGD Institut de la gestion déléguée

# TRANSPORTS URBAINS

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

## ATLAS 2013 - CE QU'IL FAUT RETENIR

### • GESTION À L'ÉCHELON DE L'AGGLOMÉRATION

Dans le cadre des PTU (Plan des Transports Urbains), la compétence de la gestion des transports publics a très souvent une dimension intercommunale (80 % des Autorités Organisatrices des Transports Urbains (AOTU) sont des EPCI).

### • UN SECTEUR FORTEMENT DÉLÉGUÉ

Près de 90 % des réseaux font l'objet d'une gestion déléguée. On observe la création, à la demande des élus locaux, d'entreprises dédiées au territoire, filiales de grands groupes.

### • LA GESTION DÉLÉGUÉE, UN CHOIX HISTORIQUE

Depuis 1990, les grandes villes ont principalement recours à la gestion déléguée pour le secteur des transports urbains. Selon notre enquête, seules 13 % d'entre elles semblent prêtes à remettre en question leur mode de gestion actuel.

### LE SAVIEZ-VOUS ?

**L'exception francilienne** : les transports publics sont organisés par le STIF (Syndicat des transports d'Ile-de-France). La gestion des services est principalement assurée, sous le contrôle du STIF, par la RATP (53 % du trafic) et la SNCF (34 % du trafic) pour les liaisons interurbaines, mais également par des entreprises privées adhérentes à l'association OPTILE (bus et transports scolaires pour 11 %). Cela n'empêche pas certaines grandes villes d'exercer une compétence d'Autorité Organisatrice des Transports de proximité et de contractualiser avec des entreprises privées dans le cadre de DSP pour la gestion de lignes de bus dédiées à leur territoire mais cela reste marginal (2 % de l'activité transports en Ile-de-France). **

Les contrats de services publics étaient jusqu'à très récemment conclus directement avec des opérateurs publics ou privés pour une durée illimitée. Avec le développement du Grand Paris et l'ouverture à la concurrence des transports ferroviaires, les contrats pour la gestion des services de transport devront être conclus après mise en concurrence.

Le nombre de voyageurs (le trafic) des transports publics urbains est en constante augmentation : **3,5 % en 2012** après + 5,3 % en 2011.

Ce développement est dû principalement à un accroissement quantitatif de l'offre (+3,7%) et qualitatif (régularité, information des voyageurs,...).*

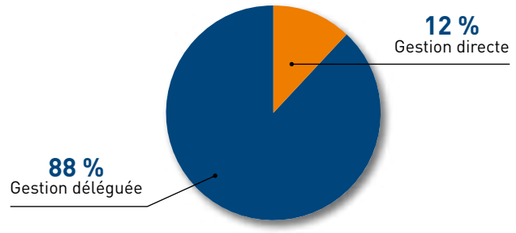
En province, cinq grandes villes sont équipées de **métro** (Marseille, Lyon, Toulouse, Lille, Rennes), 22 grandes agglomérations ont déjà des **lignes de tramways** et sept autres en ont actuellement en projet.*

Entre 1999 et 2011, on constate une relative stabilité des prix des transports routiers de voyageurs, se démarquant de la hausse continue des prix des autres services publics.
Les recettes commerciales (ventes de titres et activités annexes) représentent en moyenne **33,8 % des dépenses totales de fonctionnement** des services de transport urbain.*

*Source : Groupement des autorités responsables de transport (GART) et Union des transports publics et ferroviaires (UTP) - **Source : STIF (Syndicat des transports d'Ile-de-France)*

## TENDANCES ET CHIFFRES CLÉS EN 2012

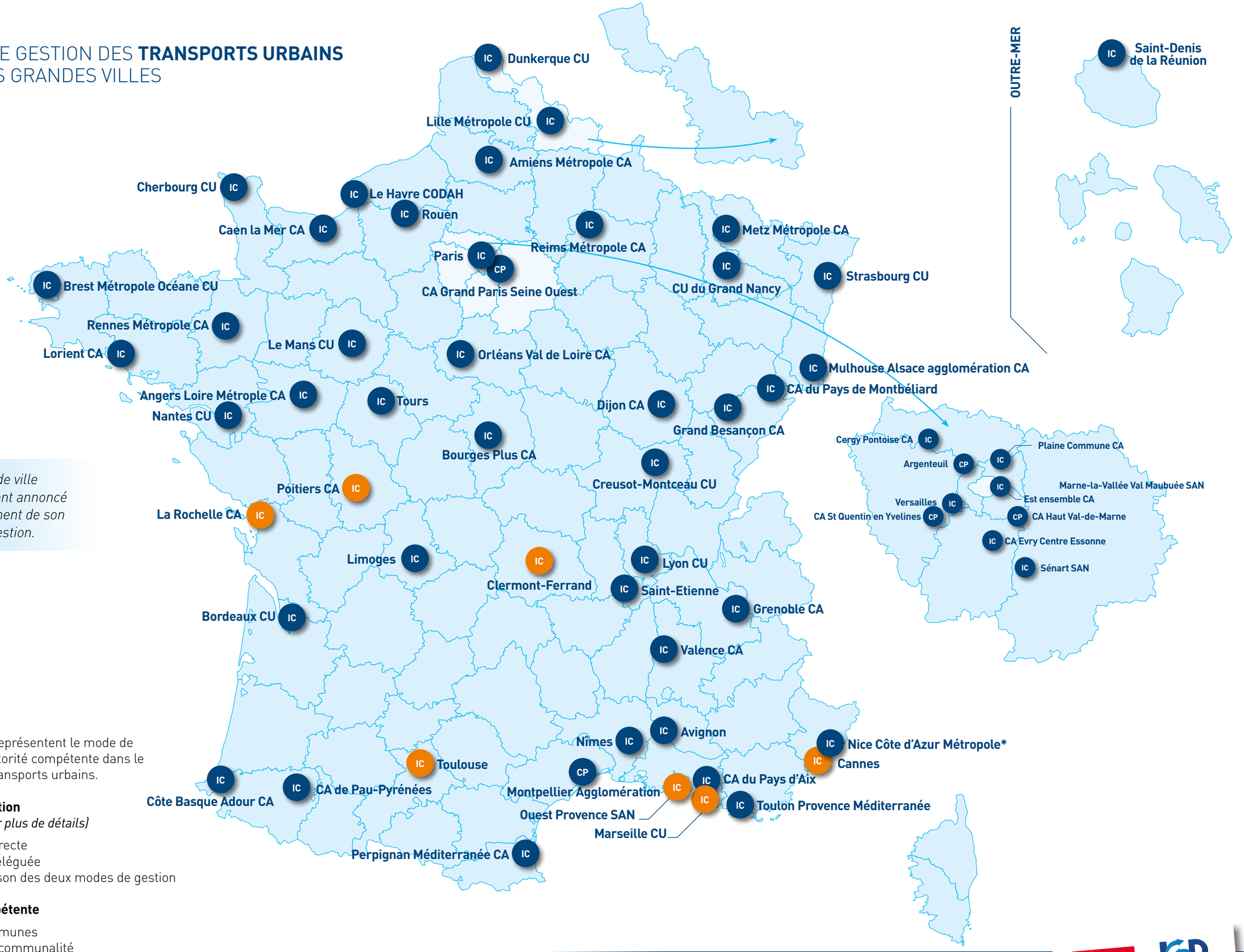
Notre échantillon porte sur 60 collectivités.




**13 %**

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

# MODES DE GESTION DES **TRANSPORTS URBAINS** DANS LES GRANDES VILLES




* *Cette grande ville a récemment annoncé le changement de son mode de gestion.*

## 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
- Combinaison des deux 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




Maires de grandes villes
IGD Institut de la gestion déléguée

# STATIONNEMENT

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

## ATLAS 2013 - CE QU'IL FAUT RETENIR

### • UNE MONTÉE EN PUISSANCE DE L'INTERCOMMUNALITÉ

Ce secteur qui était traditionnellement de compétence communale évolue rapidement. Ainsi, 47 % des grandes villes partagent cette compétence avec leur EPCI. Souvent, la gestion de stationnement sur voirie reste communale tandis que les parcs en ouvrages sont confiés à l'EPCI. Cette évolution vers l'intercommunalité s'explique par l'intégration de la politique de stationnement dans la politique globale de mobilité urbaine.

### • UN CHOIX DU MODE DE GESTION VARIANT SELON LE TYPE DE STATIONNEMENT

Le stationnement de voirie est majoritairement en gestion directe alors que le stationnement en ouvrage est majoritairement délégué. Depuis quelques années, à l'instar des villes moins importantes, les grandes villes délèguent l'ensemble de leur stationnement (en surface et en ouvrage). Enfin, plus d'un tiers des collectivités ont recours à la gestion combinée en raison de la diversité des modes de stationnement et de leurs modèles économiques.

### • UN QUART DES GRANDES VILLES EN RÉFLEXION SUR LEUR MODE DE GESTION

On observe aujourd'hui une tendance à la délégation pour l'ensemble de la politique de stationnement, parfois liée à la politique de transport pour avoir une approche globale de la mobilité à l'échelle de l'agglomération. Cette réflexion, en plus des raisons exposées plus haut, est encouragée par l'apparition de nouvelles activités : auto partage, équipement de recharge pour l'électro mobilité, ...

### 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 million de places réglementées. Ces places réglementées se répartissent pour moitié en ouvrages et sur voirie.*

Le secteur du stationnement représente **14 000 emplois directs** : 6 800 dans les parkings et 7 200 sur voirie. Il faut y ajouter 3 500 emplois indirects de fournisseurs et prestataires. Les métiers du stationnement représentent un chiffre d'affaires global d'environ 1,4 milliard d'euros.*

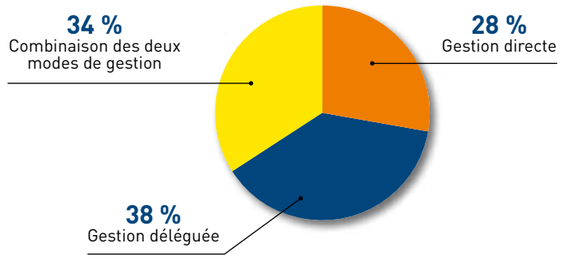
**64 % des grandes villes françaises** ont commencé à installer des bornes de recharge pour les véhicules électriques. Pour 76 % des responsables stationnement de grandes villes, le développement des véhicules électriques est un dossier prioritaire.**

Pour une grande majorité de responsables de grandes villes **(81 %)**, le non-respect du stationnement payant sur voirie (absence ou insuffisance de paiement) reste une préoccupation, alors qu'ils veulent faire de la tarification du stationnement un instrument de gestion des flux automobiles. Pour lutter contre cette insuffisance de paiement, 46 % des grandes villes sont favorables à une dépénalisation - décentralisation du stationnement sur voirie, qui permettrait une modulation des amendes.**

**Source Fédération nationale des métiers du stationnement (FNMS) - **Étude Axe Image FNMS-AMGVF 2011*

## TENDANCES ET CHIFFRES CLÉS EN 2012

Notre échantillon porte sur 68 collectivités.




**26 %**

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

# MODES DE GESTION DU **STATIONNEMENT** DANS LES GRANDES VILLES

## 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
- Combinaison des deux modes de gestion

**Autorité compétente**

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





Maires de grandes villes
IGD Institut de la gestion déléguée

# RÉSEAUX DE CHALEUR

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

## ATLAS 2013 - CE QU'IL FAUT RETENIR

### • UNE COMPÉTENCE COMMUNALE

Près de 70 % des grandes villes gèrent ce service public au niveau communal, avec un équipement dédié à un quartier ou un groupe d'immeubles qui comportent fréquemment des logements sociaux.

### • GESTION DÉLÉGUÉE ET TECHNICITÉ

La gestion des réseaux de chaleur est déléguée dans plus de 90 % des cas à un opérateur privé, quelquefois par l'intermédiaire d'une SEM. Seules 4 collectivités gèrent leurs réseaux en régie directe.

### • DÉBAT LIÉ À LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

La gestion des réseaux de chaleur trouve un regain d'actualité avec le débat en cours sur la transition énergétique. Près de 25 % des grandes villes s'interrogent sur une meilleure utilisation des énergies renouvelables (liées à la valorisation des déchets, la géothermie et la biomasse). Quelques collectivités réfléchissent à la création d'une SEM Énergie.
Il existe également des réseaux de froid destinés à la climatisation, qui alimentent essentiellement des bâtiments tertiaires et dont certains fonctionnent en « free cooling », en captant le froid des cours d'eau.

### LE SAVIEZ-VOUS ?

Les réseaux de chaleur sont une solution énergétique à l'échelle d'une ville ou d'un quartier, qui allie plusieurs avantages :
- La possibilité de valoriser massivement des énergies qui ne peuvent que difficilement, voire pas du tout, être valorisées autrement (géothermie profonde, chaleur des usines de valorisation énergétique des déchets ménagers, biomasse, récupération de chaleur sur process industriels).
- Des investissements durables, dans un outil industriel local qui assure une production techniquement et environnementalement performante de l'énergie.
- Une optimisation de la ressource énergétique grâce à un « bouquet » permettant d'assurer la continuité du service, l'atténuation des à-coups sur les prix des énergies fossiles et une réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Les réseaux de chaleur desservent actuellement environ 2,1 millions d'équivalents-logements. **Le résidentiel consomme 57 % de la chaleur livrée**, tandis que le tertiaire (y compris les services publics) en consomme 36 %. Plus de la moitié des logements raccordés sont des logements sociaux. Dans le secteur tertiaire, 60 % de la chaleur est consommée par les bâtiments publics des secteurs hospitalier, scolaire et militaire.*

Les réseaux de chaleur distribuent aujourd'hui **5 à 6 % de la chaleur consommée** dans le résidentiel et le tertiaire en France. Dans certains pays d'Europe, les réseaux de chaleur assurent une part bien plus importante des besoins de chauffage: 60 % au Danemark, 95 % en Islande, 52 % en Pologne, 50 % en Suède et en Norvège.*

Le coût global de chaleur pour un logement type de 70 m² dans un ensemble de 25 logements du parc social s'élève à 952 euros TTC avec un réseau de chaleur ayant au moins **50 % de source d'énergies renouvelables** ou recyclées, contre 1 396 euros TTC pour un chauffage collectif au fuel ou 1 263 euros TTC pour un chauffage individuel au gaz.**

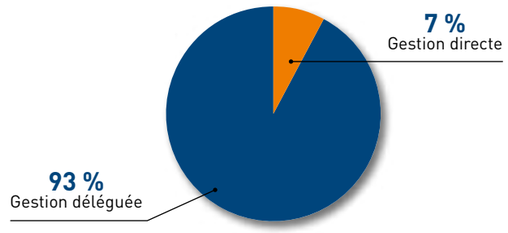
Les réseaux de chaleur sont alimentés aujourd'hui à **36 % par des énergies renouvelables** et de récupération (biomasse, géothermie...).*

La politique énergétique à 2020-2030 (Grenelle de l'environnement, SRCAE, DNTE, etc.) prévoit des objectifs ambitieux pour les réseaux de chaleur tant en termes d'intensification des raccordements que de valorisation des énergies renouvelables et de récupération.***

**Source : Syndicat National du Chauffage Urbain et de la Climatisation Urbaine (SNCU) - **Source : AMORCE - Enquête prix de vente de la chaleur 2010 - ***Source : Programmation Pluriannuelle des Investissements Chaleur de 2009*

## TENDANCES ET CHIFFRES CLÉS EN 2012

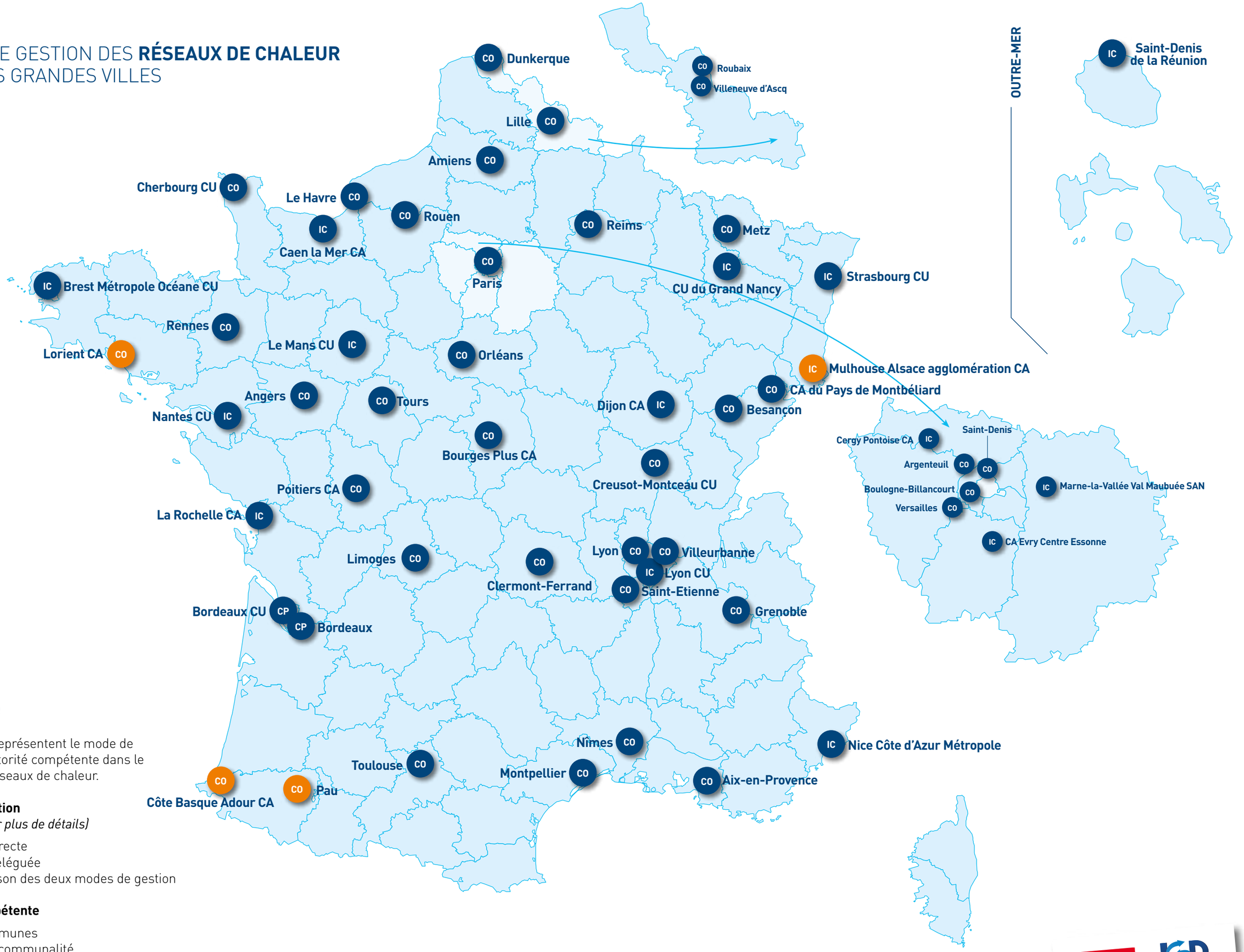
Notre échantillon porte sur 54 collectivités.




**24%**

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

# MODES DE GESTION DES **RÉSEAUX DE CHALEUR** DANS LES GRANDES VILLES




## 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
- Combinaison des deux modes de gestion

**Autorité compétente**

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




Maires de grandes villes
IGD Institut de la gestion déléguée

# ÉCLAIRAGE PUBLIC

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

## ATLAS 2013 - CE QU'IL FAUT RETENIR

### • UN PARTAGE DES RESPONSABILITÉS ENTRE LA COMMUNE ET L'EPCI

La formule classique de gestion de l'éclairage public reste essentiellement communale (66 %), parfois partagée avec l'EPCI (21 %) pour la voirie d'intérêt communautaire ou des zones d'activités de la Communauté.

### • UNE GESTION DIRECTE EXTRÊMEMENT MAJORITAIRE

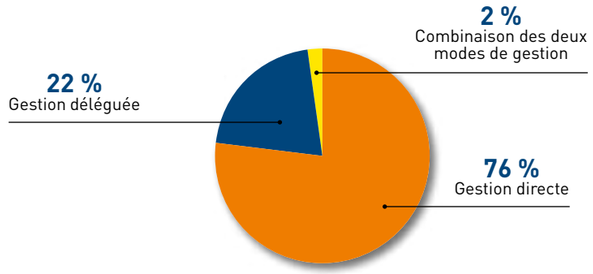
76 % des grandes villes gèrent leur éclairage public directement, soit sous forme de régie ou en recourant à des entreprises dans le cadre de marchés de prestations de services. On constate un developpement des contrats de Gestion Complète et des Contrats de Partenariat qui permettent de renouveler l'éclairage public et de valoriser le patrimoine.

### • A LA RECHERCHE DE NOUVELLES CONTRACTUALISATIONS

Plus qu'une réflexion sur les modes de gestion, plus d'1/5 des grandes villes sont à la recherche de solutions innovantes en matière de contractualisation pour améliorer l'efficacité énergétique des réseaux, en adossant par exemple les économies à l'investissement confié à un tiers.

## TENDANCES ET CHIFFRES CLÉS EN 2012

Notre échantillon porte sur 62 collectivités.




**21 %**

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

## LE SAVIEZ-VOUS ?

L'éclairage public représente près d'**un quart du budget énergie des communes**. Cela correspond, en moyenne, à 91 kWh par an et par habitant. Après avoir enregistré une hausse de 23 % entre 1990 et 2000, l'éclairage public fait aujourd'hui appel à des équipements à plus haute efficacité énergétique afin de limiter les coûts, tout en conservant un confort optimum pour les usagers.*

Hors énergie, les dépenses liées à l'éclairage public en France représentent **1,2 milliard d'euros** : 800 millions d'euros sont dédiés aux frais de maintenance et 400 millions liés aux investissements des points lumineux.**

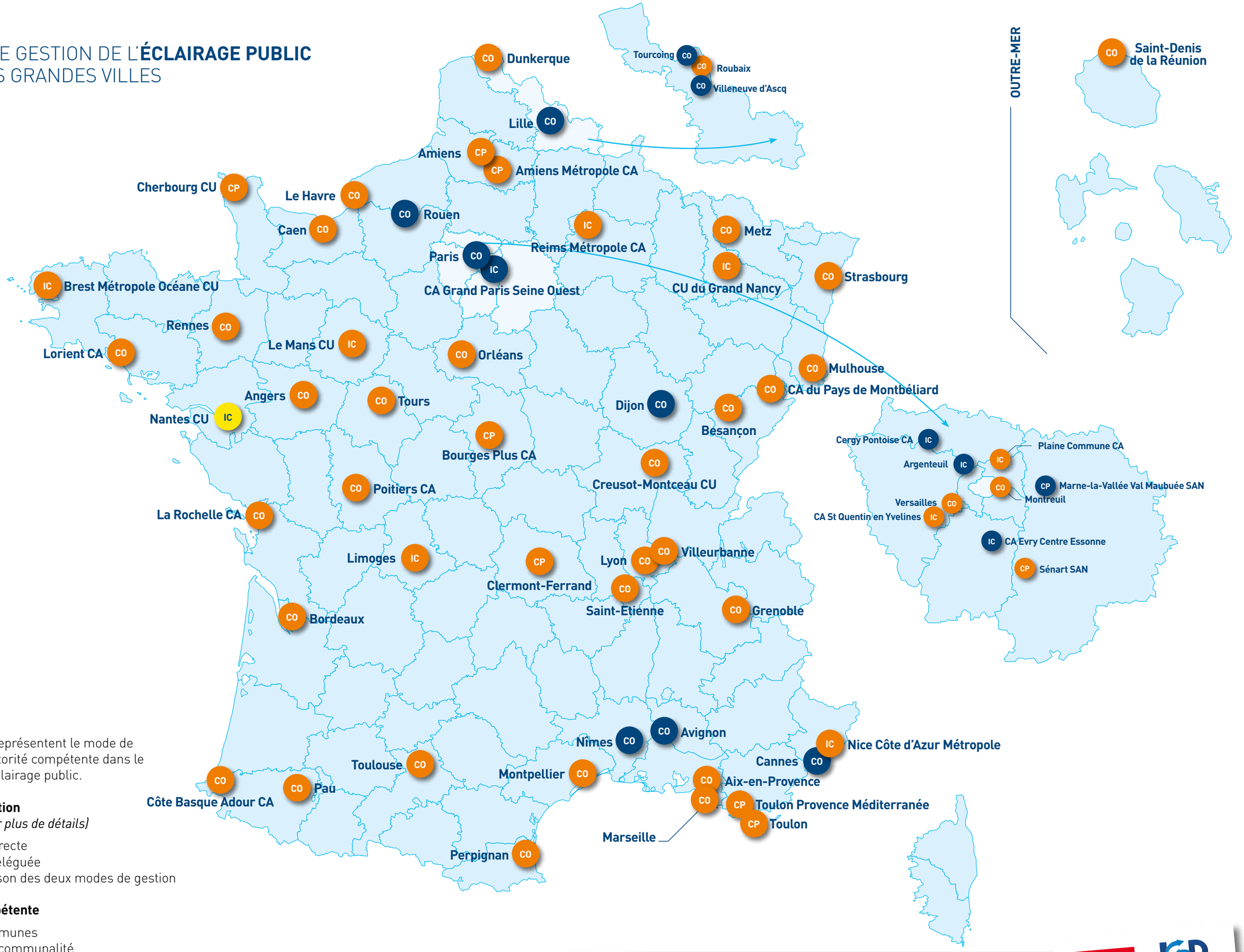
**L'éclairage public** et les enseignes publicitaires représenteraient près de **2 % de la consommation électrique en France** soit 4 % des émissions de gaz à effet de serre. *

Depuis 2010, un plan de modernisation des installations est soutenu par l'ADEME, avec des aides publiques prioritairement destinées aux petites communes. Plus de la moitié du parc est composé de matériels obsolètes et énergivores. Les lampes à vapeur de mercure représentent encore environ un tiers du parc et **40 % des luminaires en service ont plus de 25 ans**.*

L'éclairage public par **LED** (diodes électroluminescentes) a déjà été adopté par plusieurs grandes villes de France. Cela permet des **économies d'énergie allant jusqu'à 85 %**, selon les conclusions de LightSavers.***

**Source ADEME - **Source Cofhuat (Confédération française pour l'habitat, l'urbanisme, l'aménagement du territoire et l'environnement) - ***Source www.TheCleanRevolution.org/lighting-the-clean-revolution*

# MODES DE GESTION DE L'**ÉCLAIRAGE PUBLIC** DANS LES GRANDES VILLES




## 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
- Combinaison des deux modes de gestion

**Autorité compétente**

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

# RESTAURATION COLLECTIVE

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

## ATLAS 2013 - CE QU'IL FAUT RETENIR

### • UN SECTEUR MULTISERVICES ADAPTÉ AUX USAGERS

La restauration scolaire reste l'élément essentiel de la restauration collective dans les grandes villes. S'y ajoutent souvent la préparation de repas avec portage à domicile pour les personnes âgées, et parfois la gestion directe de restaurants administratifs pour les agents territoriaux. Ce service de restauration collective est essentiellement géré à l'échelon communal. Parfois, la cuisine centrale ou l'organisation du portage de repas à domicile peut être géré à l'échelon intercommunal, par l'EPCI ou par un syndicat de communes.

### • GESTION DIRECTE ET PRESTATAIRES EXTÉRIEURS

Même si elle est en gestion directe à plus de 70 %, la restauration collective constitue une chaîne de métiers et de services dans laquelle peuvent intervenir des opérateurs et prestataires extérieurs dans le cadre de marchés de prestations et de services. On observe cette externalisation à deux étapes principalement : la gestion de la cuisine centrale et le portage des repas aux personnes âgées.

### • FORTE RÉVERSIBILITÉ DES MODES DE GESTION

Le changement de mode de gestion selon les époques (1990, 2000 et 2012) est plus important pour la restauration collective que pour les autres services. Le choix s'effectue entre gestion directe et gestion déléguée à une entreprise via une DSP.

### LE SAVIEZ-VOUS ?

En France en 2010, la restauration collective affiche un chiffre d'affaires de **18,7 milliards d'euros et 300 000 emplois**. ****

**1,6 milliard de repas** par an sont servis dans les restaurants scolaires. On compte 6 millions d'élèves de la maternelle au lycée qui se nourrissent dans une des 24 500 cantines.*

Si les dépenses de fonctionnement des écoles maternelles et primaires sont obligatoires pour les communes, il n'en est pas de même pour les cantines scolaires, et pourtant personne n'imaginerait qu'on puisse remettre en cause cette compétence facultative qui s'est généralisée. **La responsabilité de la cantine relève de la collectivité locale** à partir du moment où elle l'a mise en place. Depuis 1936, la construction d'un réfectoire est obligatoire dans toute nouvelle école.**

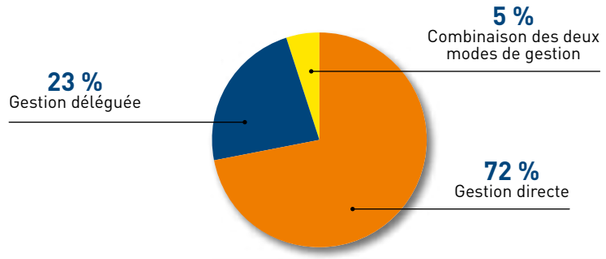
La restauration scolaire est une **mission sociale et sanitaire** pour de plus en plus de collectivités territoriales où on constate que trop d'enfants ne bénéficient pas de vrais repas à la maison. La restauration scolaire participe aussi à l'éducation alimentaire et au Plan national nutrition santé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

**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). *****

**Source ministère de l'Agriculture et de l'alimentation - **Code général des collectivités territoriales : Art. L.2321-2 et ministère de l'Éducation nationale - ***Agence française de sécurité sanitaire des aliments (AFSSA)*
*****XERFI - *****Ministère de l'Éducation nationale*

## TENDANCES ET CHIFFRES CLÉS EN 2012

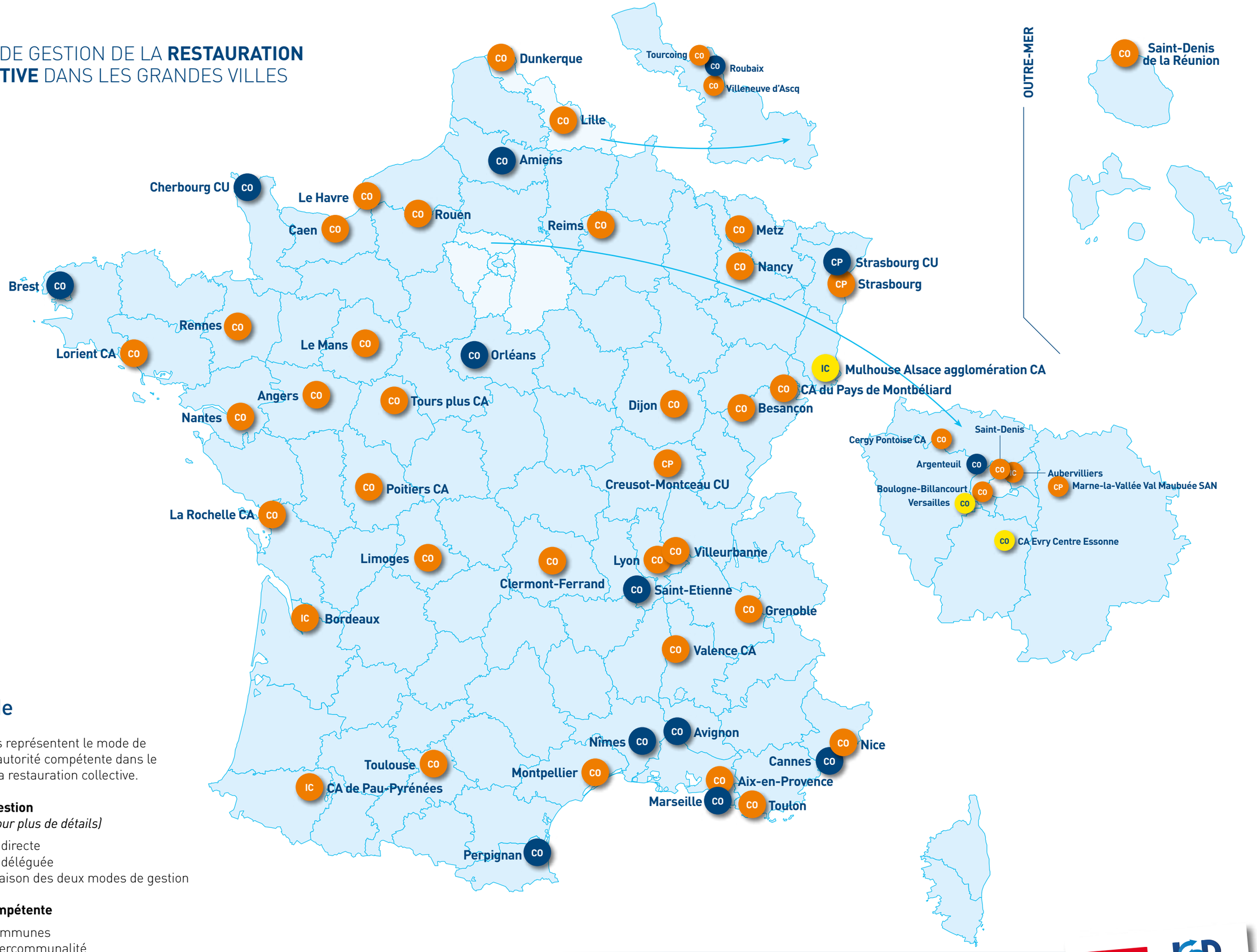
Notre échantillon porte sur 58 collectivités.




**25 %**

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

# MODES DE GESTION DE LA **RESTAURATION COLLECTIVE** DANS LES GRANDES VILLES




## 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
- Combinaison des deux modes de gestion

**Autorité compétente**

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





Maires de grandes villes
IGD Institut de la gestion déléguée

# ACCUEIL COLLECTIF DE LA PETITE ENFANCE

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

## ATLAS 2013 - CE QU'IL FAUT RETENIR

### • UNE RESPONSABILITÉ QUI RESTE COMMUNALE

Les mairies assument la responsabilité des modes de garde de la petite enfance. On observe une seule grande ville où cette compétence a été transférée à l'intercommunalité (Mulhouse Alsace Agglomération). Cette gestion communale peut aussi s'exercer par l'intermédiaire du CCAS (Centre communal d'action sociale).

### • UNE MULTIPLICITÉ DES MODES DE GESTION

On constate une forte évolution vers la combinaison des modes de gestion sur un même territoire pour faire face à la demande des familles. Très souvent, les communes créent des crèches collectives dont la gestion est confiée à des entreprises spécialisées, parallèlement à des équipements en régie directe et au subventionnement de crèches associatives. Par ailleurs, dans le cadre d'un Contrat Enfance et Jeunesse (CEJ) conclu entre une commune et la CAF locale, l'effort financier nouveau consenti par la commune pour réserver des places d'accueil auprès d'un partenaire privé (entreprise, association) est intégrable au schéma de développement du CEJ et donc finançable par la CAF. Les communes peuvent disposer de droits de places dans des crèches privées ou inter-entreprises qu'elles subventionnent.

### • DE NOUVELLES DEMANDES SOCIALES

Les grandes villes doivent faire face à une évolution de la demande des familles : modes d'accueil plus souples, formules mieux adaptées aux besoins et à l'amplitude des horaires de travail, accompagnement dans l'exercice de la parentalité. Alors qu'avant 2000, les crèches et multi-accueil collectifs étaient principalement en gestion directe ou quelquefois confiés à des associations dans le cadre de conventions, on observe aujourd'hui l'apparition d'entreprises privées spécialisées et leur développement rapide. Au cours des dernières années, l'offre d'accueil pour la petite enfance a connu un fort développement avec la création de 20.000 places de crèches par an en France. Des formules multi-accueils dans les crèches collectives permettent aussi des accueils temporaires ou mieux adaptés au rythme de vie des familles. Pourtant, cela ne permet pas de répondre à l'intégralité des besoins.

### LE SAVIEZ-VOUS ?

Sur **2,5 millions** d'enfants de moins de trois ans, en France, 10 % seulement bénéficient d'une place en accueil collectif.*

**14 milliards** d'euros : c'est la somme consacrée en 2011 par l'ensemble des acteurs publics pour l'accueil des enfants de 0 à 3 ans.*

En 2011, quelle que soit la gestion (ville, association, entreprise privée) il existait **11 300 établissements d'accueil** (multi-accueil, crèches collectives, familiales, parentales, haltes garderies, jardins d'enfants) financés par les CAF ou MSA, pour 369 300 places d'accueil.***

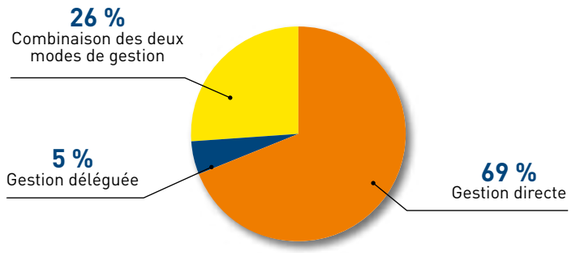
Le Haut Conseil de la Famille (HCF) évalue le besoin à **350 000 places d'accueil**, au regard de la population enfantine et du taux d'activité féminin.

**2 salariés sur 3** sont concernés par le travail en horaires atypiques : travail de nuit, horaires décalés ou étalés, temps partiels etc.**

**Source : Observatoire de la petite enfance CNAF - **Source : ministère des Affaires Sociales et de la Santé - ***Source : FFEC*

## TENDANCES ET CHIFFRES CLÉS EN 2012

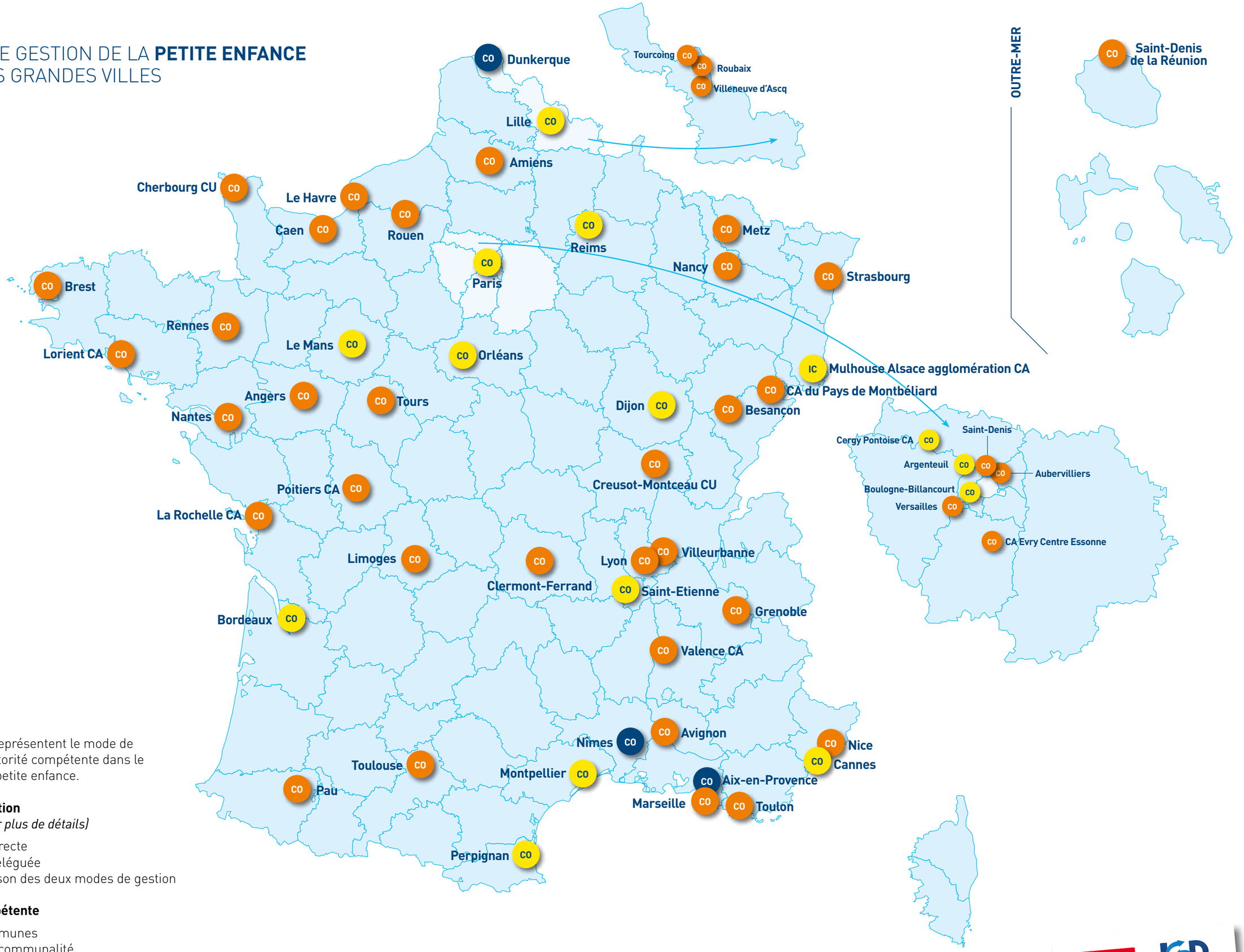
Notre échantillon porte sur 57 collectivités.




**29 %**

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

# MODES DE GESTION DE LA **PETITE ENFANCE** DANS LES GRANDES VILLES




## Légende

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

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

- Gestion directe
- Gestion déléguée
- Combinaison des deux modes de gestion

**Autorité compétente**

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

# PALAIS DES CONGRÈS ET ZÉNITH

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

## ATLAS 2013 - CE QU'IL FAUT RETENIR

### • UNE COMPÉTENCE MAJORITAIREMENT COMMUNALE

Il arrive qu'un équipement culturel doté d'une grande salle de spectacle fasse office de centre de congrès. Dans d'autres villes, ce sera un centre d'exposition ou un grand équipement touristique, tel que la Cité de la mer à Cherbourg. Dans certains cas, le palais des congrès est rattaché à l'office du tourisme. Malgré le développement de l'intercommunalité et la construction de nouveaux centres de congrès par les agglomérations, la compétence des centres, palais des congrès et des zéniths reste majoritairement communale. Il est à noter que 30% des grandes villes ne possèdent pas à ce jour de palais ou de centre de congrès.

### • PRÉDOMINANCE DE LA GESTION DÉLÉGUÉE

84 % des grandes villes gèrent leur palais des Congrès via une DSP ou une SEM. Dans plusieurs villes, on est passé en SEM après une gestion sous forme associative qui entrainait un risque de gestion de fait pour la collectivité.

### • STABILITÉ DU MODE DE GESTION

Seules 18 % des grandes villes réfléchissent à un changement de leur mode de gestion actuel. Mais beaucoup ont compris l'intérêt de développer cette activité favorable au commerce,à l'économie locale,et à leur image . Aujourd'hui, plusieurs grandes villes envisagent de faire évoluer leur SEM en SPL. Pau est la première ville à avoir adopté ce mode de gestion en faisant passer en société publique locale son centre de congrès géré auparavant sous forme associative.

### • LES ZÉNITHS, UN ÉQUIPEMENT POLYVALENT POUR LES GRANDES VILLES

À côté de leur palais ou centre de congrès, plusieurs grandes villes se sont dotées de zéniths, salles modulables capables d'accueillir de grands événements, rassemblements et spectacles. Le premier Zénith a été construit à l'initiative de l'Etat à Paris dans le Parc de la Villette. On compte aujourd'hui 18 zéniths dont le plus grand est à Strasbourg avec une capacité de 12 079 places. Ces salles sont soumises à un cahier des charges rigoureux avec agrément du Centre national des variétés (CNV). Ils sont gérés en vertu d'une délégation de service public par des entreprises privées ou des sociétés d'économie mixte.

### LE SAVIEZ-VOUS ?

Les retombées économiques des foires et salons sont de 5,8 milliards d'euros pour la France. **La France est le 5ème pays d'accueil des grands congrès internationaux**. Vienne, en Autriche, a gardé en 2011 son titre de ville championne des événements À la deuxième place, Paris devance Barcelone.*

À Paris, près de **10 millions de visiteurs par an** : 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 un total de 575 000 m² de surfaces dédiées. Chaque année, VIPARIS accueille environ 340 salons, 220 conventions, 620 événements d'entreprises.** D'autres opérateurs spécialisés (GL Events, Eurosites, Disneyland...), ainsi que les principaux groupes hôteliers sont positionnés sur ce marché.

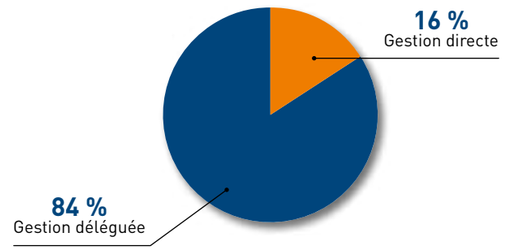
Il existe aujourd'hui **120 centres de congrès en France**. Ce phénomène s'est développé au début des années 80. Généralement, les centres de congrès sont des entreprises de petite taille et emploient un total de 2 500 salariés.***

Au cours des quinze dernières années, plusieurs centres de congrès ont été créés, surtout en réponse au besoin de rester compétitifs sur le marché et dans une moindre mesure à la faveur de l'arrivée du TGV. **Dernière en date Nancy**, avec son nouveau centre de congrès à quelques minutes de la gare.***

*Source Comité national de pilotage des foires, salons, congrès et ICCA, International Congress and Convention Association - **Source CCIPIF - ***Source France Congrès

## TENDANCES ET CHIFFRES CLÉS EN 2012

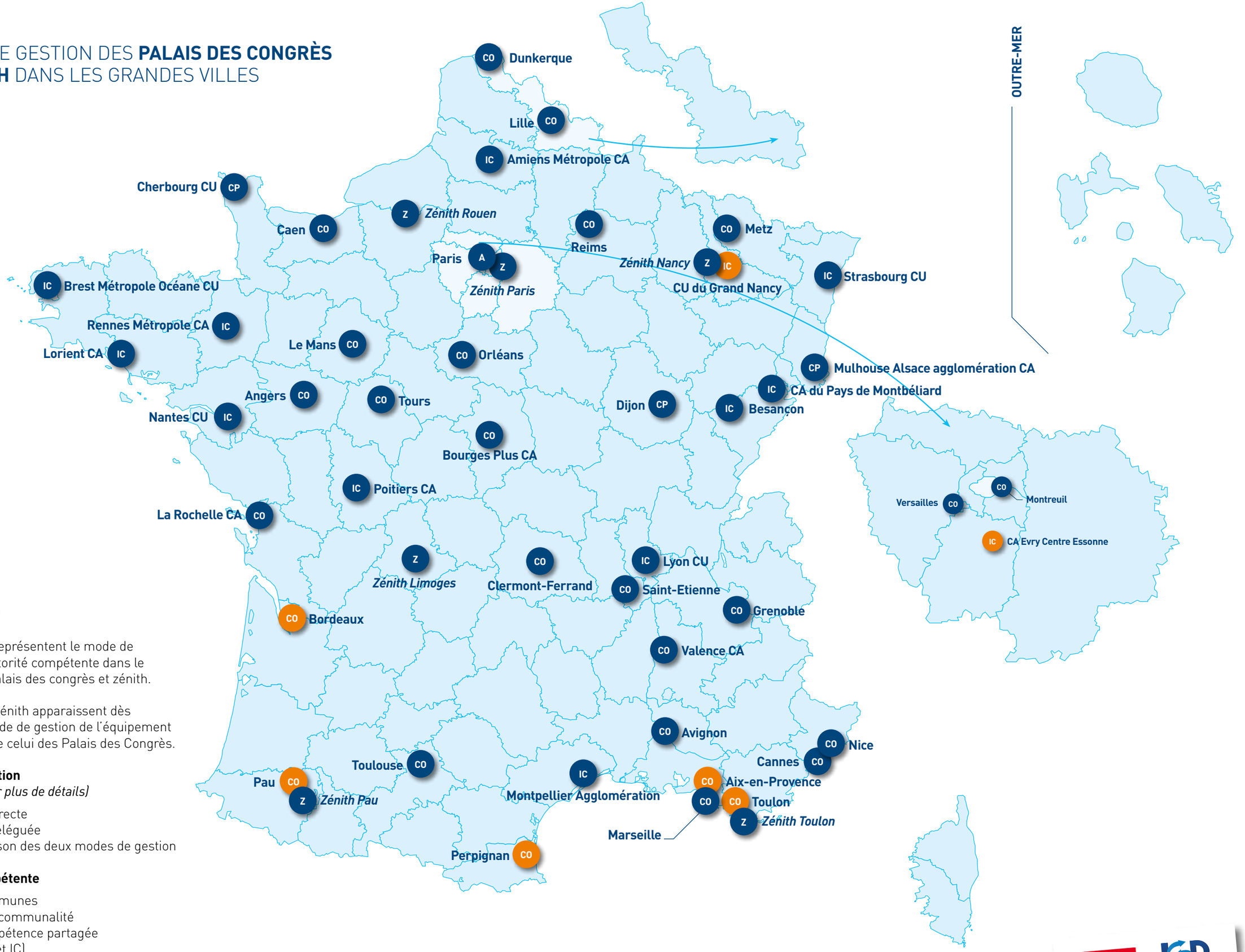
Notre échantillon porte sur 46 collectivités.




**18 %**

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

# MODES DE GESTION DES **PALAIS DES CONGRÈS ET ZÉNITH** DANS LES GRANDES VILLES




## Légende

Les pastilles représentent le mode de gestion et l'autorité compétente dans le secteur des palais des congrès et zénith.

Les pastilles Zénith apparaissent dès lors que le mode de gestion de l'équipement est différent de celui des Palais des Congrès.

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

- Gestion directe
- Gestion déléguée
- Combinaison des deux modes de gestion

**Autorité compétente**

CO | Communes
IC | Intercommunalité
CP | Compétence partagée (CO et IC)
Z | Zénith
A | Autre : Chambre de Commerce et d'Industrie


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




Maires de grandes villes
IGD Institut de la gestion déléguée

# ACTIVITÉS FUNÉRAIRES

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

## ATLAS 2013 - CE QU'IL FAUT RETENIR

### • UNE COMPÉTENCE MAJORITAIREMENT COMMUNALE

Les initiatives des villes et de leurs EPCI sont très variables en fonction des contextes locaux. Les cimetières restent gérés par les communes, sauf exception en Ile-de-France où existent des cimetières intercommunaux, parfois à la dimension départementale. Souvent les crematoriums et funérariums sont des équipements intercommunaux.

### • DÉCOUPLAGE ENTRE GESTION DES CIMETIÈRES ET OPÉRATIONS FUNÉRAIRES

Les cimetières sont généralement gérés directement par des communes. Signalons toutefois que beaucoup de villes ont réduit leur activité directe aux droits de concession, au gardiennage et à l'entretien, laissant les tâches de fossoyage à des entreprises spécialisées au choix des familles. Par ailleurs, les collectivités territoriales ont créé des crematoriums et funérariums, et en ont délégué la gestion à des entreprises spécialisées, directement via une DSP ou sous forme de SEM.

### • FAIRE FACE AU DÉVELOPPEMENT DE LA CRÉMATION

La création des crématoriums est récente. Très peu de villes en étaient équipées dans les années 1990. Cependant, face à une demande sociale croissante en faveur de la crémation, les équipements se sont multipliés. Aujourd'hui, on compte 2 600 funérariums sur le territoire dont 95% appartiennent à des opérateurs privés. Seuls 20% des crématoriums sont gérés en régie.

*__Le secteur des activités funéraires__, comme ceux des équipements sportifs et des équipements culturels, recouvre des réalités particulièrement protéiformes rendant impossible la réalisation d'une cartographie lisible et pertinente.*

*Ainsi, sous l'appellation "activités funéraires", toutes les villes ne regroupent pas le même périmètre de services : crématoriums, chambres funéraires, gestion des obsèques et opérations extérieures, gestion des cimetières.*

*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, que vous trouverez ci-contre.*

### LE SAVIEZ-VOUS ?

On compte **150 crématoriums** en 2012.**

La **crémation** concerne aujourd'hui **32 %** des obsèques.**

La loi du 8 janvier 1993 a mis fin au monopole communal en matière de pompes funèbres tout en indiquant que le service extérieur des **pompes funèbres peut être exercé par gestion directe ou déléguée**, mais que les communes ou leurs délégataires ne bénéficient d'aucun droit exclusif pour l'exercice de cette mission.*

En 1975, il n'y avait que 7 crématoriums en France. On en comptait 147 fin 2012. La crémation concerne aujourd'hui près de 30 % des obsèques (le seuil des 20 % a été franchi en 2001 alors qu'il n'était que de 4 % en 1987). **53 %** des personnes interrogées dans une étude d'opinion en 2010, déclarent **désirer des obsèques avec crémation** (19 % en 1978). Le taux d'obsèques avec crémation est de 85 % en Suisse, contre 6 % au Portugal. **

**Voir le rapport d'évaluation de la Loi Sueur, Le Chatelier-Levy- Gruau, Institut de la Gestion Déléguée - **Source Association Française d'Information Funéraire*

# ÉQUIPEMENTS SPORTIFS

## ATLAS 2013 - CE QU'IL FAUT RETENIR

### • DES ÉQUIPEMENTS À RESPONSABILITÉ PARTAGÉE

On observe dans une majorité de villes le partage des compétences entre la ville et l'EPCI (60 %). Les équipements de proximité restent de la compétence communale, souvent à l'échelle du quartier. En revanche, les grands équipements ont généralement été transférés aux EPCI.

### • UNE GESTION COMBINÉE POUR CERTAINS ÉQUIPEMENTS

Alors que 60 % des collectivités préfèrent gérer directement leurs équipements sportifs, certains équipements tels que les piscines ludiques ou centres aquatiques sont confiés à des entreprises privées de même que les patinoires. Parfois la gestion du grand stade de la ville est confiée au club sportif fanion dans le cadre d'une convention d'occupation du domaine public. Pour la réalisation de grands stades ou de grandes salles, quelques villes ont eu recours au Contrat de partenariat.

### • RÉFLEXION SUR LA RÉVERSIBILITÉ DES MODES DE GESTION CHOISIS

Plus de 30 % des collectivités réfléchissent à la réorganisation de leur mode de gestion actuel, soit par la création d'une société dédiée, soit par une forme de délégation.
Les grandes compétitions sportives internationales nécessitent la modernisation du patrimoine sportif français et les grandes villes en font un élément d'attractivité. Le rapport Arenas 2015, remis en 2010 au gouvernement, préconisait un plan ambitieux de construction d'un parc de salles de jauge moyenne, de 5 000 à 8 000 places, dont les grandes villes sont aujourd'hui parties prenantes.

### LE SAVIEZ-VOUS ?

En janvier 2011, la France recense **320 000 équipements sportifs**. La France dispose d'un parc sportif de grande ampleur bien que vieillissant puisque la moitié de ses équipements ont plus de vingt-quatre ans.*

En 2011, **17,5 millions de licences** et autres titres de participation (ATP) ont été délivrés par 115 fédérations sportives agréées par le ministère des Sports. La participation à des compétitions officielles ou à des rassemblements sportifs concerne seulement 20 % des pratiquants. Les villes doivent s'adapter à ces nouvelles pratiques plus ludiques et souvent pratiquées hors clubs.*

La natation est l'une des trois premières activités physiques et sportives pratiquées par les Français. La France compte plus de **4 500 piscines publiques** qui abritent en moyenne 1,5 bassin de natation. La moitié des équipements ont été construits avant 1977 et sont directement concernés par les objectifs d'amélioration de l'efficacité énergétique, prévus par la loi du 12 juillet 2010, dite Grenelle II. Les associations professionnelles s'inquiètent du coût d'adaptation des installations.***

Avec **le label Arena**, le CNDS (Centre national pour le développement du sport) a dégagé des financements (**50 millions d'euros sur cinq ans**) pour aider les collectivités territoriales dans la réalisation de leurs équipements.**

**Source : Ministère des Sports, de la Jeunesse, de l'Education populaire et de la Vie Associative - **Source : Centre national pour le développement du sport*
****Source : Association Nationale des Directeurs et Intervenants d'Installations et des Services des Sports (ANDIISS)*

***Le secteur des équipements sportifs**, comme ceux des activités funéraires ou des équipements culturels, recouvre des réalités particulièrement protéiformes rendant impossible 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, que vous trouverez ci-contre.*

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

# ÉQUIPEMENTS CULTURELS

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

## ATLAS 2013 - CE QU'IL FAUT RETENIR

### • DES ORGANISATIONS TRÈS DIVERSES SELON LES TERRITOIRES

La répartition des compétences entre villes et EPCI varie beaucoup selon les contextes locaux et l'évolution des intercommunalités. La gestion des équipements culturels est principalement communale, sauf pour certains équipements d'intérêt communautaire. On observe parfois un recours à la formule du syndicat mixte associant plusieurs villes, l'État et la région pour la gestion d'un opéra ou à un syndicat à l'échelle départementale pour les enseignements artistiques et culturels.
Les politiques culturelles locales peuvent être mises en œuvre à partir d'EPCC (Etablissements Publics de Coopération Culturelle), formule qu'on trouve régulièrement pour la gestion de salles de spectacle des grandes villes. Le recours aux associations reste également très fréquent. Les politiques culturelles des grandes villes mobilisent un grand nombre d'intervenants publics, État, régions et départements dans le cadre de compétences partagées et de la grande diversité des interventions (lecture publique, enseignements artistiques et culturels,...).

### • UNE GESTION COMBINÉE

La moitié des grandes villes gèrent leur politique culturelle en combinant plusieurs modes de gestion selon les équipements concernés. Mais la part de la gestion directe reste prédominante (45 %). Ainsi, la gestion déléguée est aujourd'hui principalement utilisée pour la gestion de salles de spectacle, ou parfois la boutique de quelques musées.

### • RÉFLEXION SUR LA RÉVERSIBILITÉ DES MODES DE GESTION CHOISIS

Un quart des collectivités réfléchissent à la réorganisation de leur mode de gestion actuel, soit par la création d'une société dédiée, soit par une forme de délégation.

### LE SAVIEZ-VOUS ?

Depuis sa création en 2002, on compte **70 EPCC** (Etablissements Publics de Coopération Culturelle). Leur champ d'intervention est très large :
- 2 opéras,
- 8 scènes nationales,
- 3 pôles cirque,
- 2 fonds régionaux des arts plastiques (FRAC),
- 31 EPCC exerçant une mission d'enseignement supérieur d'arts plastiques, soit 46 structures au total, dans lesquelles l'État participe.*

**70 théâtres publics français** bénéficient du label «Scène nationale» accordé par le ministère de la Culture. Son objectif est d'être un lieu de production et de diffusion de la création contemporaine dans le domaine du spectacle vivant. Ces scènes nationales sont cofinancées pour partie par les collectivités locales et par le ministère de la Culture.*

Une enquête de l'AMGVF sur les **enseignements artistiques** révèle un fort développement. Ainsi Toulouse a procédé à une montée en charge de 3 000 à 20 000 élèves en cinq ans, pendant que Nice a augmenté le nombre de bénéficiaires de 60 000 à 105 000 en trois ans.**

**Source Rapport sénatorial Bordier-Cukierman sur l'application de la loi relative aux EPPC. Décembre 2012 - **Consultation de l'AMGVF auprès de ses membres publiée en février 2013*

***Le secteur des équipements culturels**, comme ceux des activités funéraires ou des équipements sportifs, recouvre des réalités particulièrement protéiformes rendant impossible 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, que vous trouverez ci-contre.*

# REMERCIEMENTS

La réalisation de ce premier Atlas des modes de gestion des services publics locaux a été un travail de longue haleine qui a nécessité plusieurs mois.

Ce travail n'aurait été possible sans la coopération des Directeurs Généraux des Services des villes et agglomérations membres de l'AMGVF. Qu'ils trouvent ici l'expression de nos remerciements et de notre gratitude, auxquels nous associons Christian LALU, Directeur général de l'AMGVF, et ses 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 de 14 mois.

Ces fédérations sont :

- la FP2E, Tristan MATHIEU, Délégué Général
- la FEDENE, Joël CONAN, Conseiller du Président
- l'UNSPIC, Marie DUBOIS, Déléguée Générale
- l'UTP, Bruno GAZEAU, Délégué Général
- France Congrès, Emmanuel DUPART, Directeur Délégué
- la FFEC, José PONS, Conseiller du Président
- le SNRC, Bruno WISSE.

Un grand merci également à celles et ceux qui ont permis la réalisation de ce document : Anne HUSSAMI-CARSIN, Elia KOO et Inès AKIKA, chargées de mission de l'IGD et Benjamin GODEFROID d'Axe Image.

Merci également à Maître Cyrille BARDON du cabinet BF2A de ses conseils et à Laurent COMBARD de l'agence Trente Février pour ce maquettage clair et moderne.

Pierre-Emeric CHABANNE
*Délégué Général IGD*

Jean DUMONTEIL
*Directeur Axe Image*

Atlas de la gestion des services publics locaux 2013 dans les grandes villes de France

Institut de la
**gestion déléguée**

Maires de grandes villes


**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



© Institut de la Gestion Déléguée - Conception graphique : trente-fevrier@orange.fr - Crédit photo : Fotolia - Impression : Optimum Impression