

OBJECTIF

métropoles

de France magazine

OBJECTIF
**GRAND
PARIS**



DOSSIER SPÉCIAL

SALON AMiF

SALON DE L'ASSOCIATION DES MAIRES D'ÎLE-DE-FRANCE

EAU, ÉNERGIE, PROPRETÉ, TRANSPORTS, ...

Le service public sous pression

EXCLUSIF !

La transformation des bureaux en logements



Interview de la ministre du Logement

TERRITOIRE
Nanterre, une ville en mouvement

ACTUALITÉ
Assurance, quand le risque déborde

TERRITOIRE
Noisy le Sec, laboratoire d'un changement concret

ENTRETIEN AVEC FRANÇOIS BERGÈRE,
DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL DE L'INSTITUT DE LA GESTION DÉLÉGUÉE (IGD)



© IGD

« Un marché public sur quatre n'a qu'un seul candidat »

Maintien de la qualité de service, adaptation au changement climatique, pression économique... Les services publics dits essentiels – eau, énergie, propreté, transports – font face à des défis majeurs. Tour d'horizon avec le délégué général de l'IGD, entre analyse critique du modèle français, enjeux de gouvernance et évolutions possibles.

Propos recueillis par Sébastien Fournier

Quels sont les grands défis auxquels font face les services publics essentiels ?

Trois grands défis se posent aujourd'hui aux services publics dits essentiels – énergie, déchets, propreté, transports. Le premier, sans surprise, est celui du maintien de la qualité de service. Cela passe par des efforts constants d'entretien, de modernisation, d'adaptation. Or, les arbitrages budgétaires

privilégient souvent les dépenses de fonctionnement au détriment de l'investissement. Résultat : la maintenance et le renouvellement des infrastructures sont de plus en plus négligés, alors même que les attentes des citoyens restent élevées.

Le deuxième défi est environnemental : celui de l'adaptation au changement climatique. Les effets du dérèglement

sont déjà visibles, avec des impacts directs sur les infrastructures publiques : routes, voies ferrées, réseaux hydrauliques. Inondations, sécheresses, dilatations des sols perturbent leur fonctionnement. L'approvisionnement en eau devient un sujet de préoccupation majeure, et tous les services sont appelés à intégrer une logique de résilience et de développement durable.

Quant au troisième ?

Il est d'ordre économique. La qualité des services publics locaux constitue un atout majeur dans la concurrence internationale. Longtemps, la France s'est distinguée dans ce domaine, compensant parfois d'autres handicaps comme une fiscalité élevée ou un climat social instable. Mais cet avantage tend à s'éroder. Maintenir un haut niveau de service est essentiel pour préserver l'image et la dynamique économique des territoires.

Le modèle français du service public reste-t-il efficace ?

Le modèle français du service public reste globalement efficace, dans le sens où il permet de maintenir un bon niveau d'infrastructures et de services. Mais il est de moins en moins efficace : les résultats obtenus exigent des budgets toujours plus élevés, sans que la performance suive au même rythme. Il faudrait mieux utiliser les outils existants de la commande publique, et comparer leurs performances – de la régie directe aux marchés globaux, en passant par le tiers financement.

Des marges de progression existent, notamment via l'innovation technique et managériale. Mais les acheteurs publics sont souvent mal informés ou insuffisamment accompagnés. .../...

La complexité juridique et les responsabilités qu'ils portent freinent leur capacité à s'emparer de ces outils, surtout à l'échelle locale.

La gestion déléguée est-elle toujours pertinente ?

La gestion déléguée reste un outil pertinent, et même de plus en plus indispensable. Elle permet aux collectivités de s'appuyer sur des partenaires pour accélérer, anticiper et massifier les investissements, notamment face aux défis du vieillissement des réseaux ou de la transition énergétique.

À titre d'exemple, la rénovation énergétique du parc immobilier public nécessiterait un effort d'au moins 10 milliards d'euros par an. Dans ce contexte, le recours à des dispositifs comme les marchés globaux de performance énergétique à paiement différé, intégrant du tiers financement, devient une réponse pragmatique. Le financement exclusivement public paraît aujourd'hui difficilement soutenable, et les aléas politiques ou budgétaires compromettent souvent la continuité des projets. D'où l'intérêt de coopérations plus souples et réactives.

Les évolutions du cadre réglementaire sont-ils un frein ?

L'instabilité du cadre réglementaire peut poser problème. À peine dix ans après l'adoption des directives européennes sur les marchés publics et les concessions, une nouvelle réforme est déjà en discussion. Ce manque de visibilité complique le travail des gestionnaires publics, déjà confrontés à une réduction de leurs moyens et à une insécurité juridique croissante.

À cela s'ajoute la complexité des procédures : les acheteurs doivent

jongler avec des objectifs multiples – économiques, environnementaux, sociaux, territoriaux – qui rendent la commande publique toujours plus lourde. Cette surenchère dissuade même les entreprises de répondre aux appels d'offres. En France, un marché public sur quatre ne reçoit qu'une seule offre. Et la tendance est à la baisse, y compris au niveau européen.

Constate-t-on une remunicipalisation des services publics ?

La remunicipalisation reste, à ce stade, un phénomène ponctuel et limité. Malgré quelques cas emblématiques, comme celui de Paris dans le domaine de l'eau, il n'existe pas de mouvement généralisé. Les changements de mode de gestion sont souvent liés à des contextes locaux spécifiques : alternance politique, transfert de compétence à une intercommunalité, volonté d'harmoniser les pratiques...

Dans les faits, les modèles sont souvent mixtes. Un même service peut combiner plusieurs modes de gestion, comme le stationnement : la voirie en régie directe, les parkings en délégation. À l'échelle nationale, rares sont les services exploités selon un seul modèle. Et aucune causalité évidente ne lie les orientations politiques aux choix opérés en matière de gestion.

Faut-il renforcer la participation des citoyens dans la gouvernance ou l'évaluation des services ?

Associer davantage les citoyens à la gouvernance ou à l'évaluation des services publics serait souhaitable, mais reste encore très limité dans les faits. Des dispositifs existent, comme les comités consultatifs des services publics locaux, mais leur impact reste modeste. Le manque de motivation des usagers, ou la méconnaissance

des enjeux, limite leur portée. Prenons l'exemple de l'eau : son coût reste modéré, et les factures sont souvent intégrées aux charges de copropriété. Résultat, les usagers ont une perception floue du service. Pourtant, une meilleure implication citoyenne permettrait d'éclairer certaines décisions sensibles – comme la gratuité des transports – en mesurant plus clairement les impacts budgétaires et organisationnels.

« Le financement exclusivement public paraît aujourd'hui difficilement soutenable, et les aléas politiques ou budgétaires compromettent souvent la continuité des projets. »

La gestion déléguée reste-t-elle rentable pour les entreprises ?

La gestion déléguée a beaucoup évolué. Les situations de rente ont disparu, les remises en concurrence sont devenues la norme. Mais on assiste à une tendance préoccupante : le transfert croissant de risques politico-administratifs vers les entreprises.

Certaines incertitudes – autorisations environnementales, permis – échappent à leur contrôle, mais elles en supportent de plus en plus les conséquences. Cela génère un climat d'instabilité juridique. Certains opérateurs en viennent à considérer qu'il est parfois moins risqué d'investir à l'étranger que sur le territoire national. Un signal d'alerte, qui montre à quel point la clarté, l'équité et la stabilité du cadre d'intervention sont devenues cruciales. ♦