

ATLAS DES MODES DE GESTION DES SERVICES PUBLICS LOCAUX 2026

DANS LES VILLES OU INTERCOMMUNALITÉS
DE PLUS DE 50 000 HABITANTS





Édito	03
Note méthodologique / Guide de lecture	04
La carte nationale	06
Les villes répondantes à l'édition 2026 de l'Atlas et leur population	08
Les cartes sectorielles	11
Distribution de l'eau	12
Assainissement	14
Collecte des déchets	16
Valorisation des déchets	18
Transports urbains	20
Stationnement	22
Réseaux de chaleur	24
Éclairage public	26
Restauration collective	28
Entretiens qualitatifs	31

ÉTO

Nous sommes heureux de vous présenter la quatrième édition de l'Atlas des modes de gestion des services publics locaux.

Fidèle à sa vocation d'observatoire des services publics locaux, qui constitue l'une de ses missions fondatrices, l'Institut de la Gestion Déléguée a souhaité poursuivre et renforcer l'action engagée depuis plus d'une décennie, en partenariat avec France Urbaine et Intercommunalités de France. L'objectif demeure inchangé : contribuer à une meilleure connaissance de la réalité des territoires, en apportant des éléments objectifs et comparables sur les modes de gestion des services publics locaux.

L'élaboration, la mise en œuvre et la comparaison de politiques visant à fournir au meilleur rapport qualité-prix des services publics essentiels requièrent une connaissance fine de la réalité du terrain. Or, la connaissance précise de « Qui fait quoi et comment ? » en matière de modes de gestion de ces services demeure largement parcellaire, comme le relevait encore la Cour des comptes dans son rapport de décembre 2024 sur les délégations de gestion des services publics locaux. Cette nouvelle édition s'inscrit dans cette recherche de transparence et de compréhension partagée.

L'édition 2026 s'est concentrée sur les Établissements Publics de Coopération Intercommunale de plus de 100 000 habitants correspondant aux plus grandes villes et leurs agglomérations, systématiquement incluses dans le champ de l'étude, quel que soit leur statut administratif - Métropole, Communauté Urbaine, Communauté d'Agglomération. Afin d'assurer une couverture territoriale équilibrée, un nombre plus limité d'EPCI dont la population est comprise entre 50 000 et 100 000 habitants a également été retenu, notamment des chefs-lieux de département, des territoires à dominante rurale ou ultra-marins. Au total, les informations rassemblées portent sur un échantillon de 176 intercommunalités, représentant près de 60 % de la cible initialement identifiée et couvrant une population comparable à celle de la précédente édition. Cet échantillon permet ainsi d'analyser l'évolution des modes de gestion dans les territoires au cours des six dernières années.

Dans la continuité des précédentes éditions, cette cartographie des modes de gestion confirme les enseignements désormais bien établis par le passé :

- Aucun des EPCI observés ne recourt à un mode de gestion unique et homogène pour l'ensemble de ses services publics, ce qui traduit une approche pragmatique des politiques publiques locales, fondée sur la nature du service rendu, son niveau de technicité et ses enjeux financiers ou opérationnels.
- À l'appui de cette analyse, aucune corrélation, et a fortiori aucune causalité n'apparaît entre l'appartenance politique des exécutifs intercommunaux et le choix d'un mode de gestion, qu'il relève de la gestion directe ou déléguée.

- Enfin, aucun des 9 services publics analysés dans le champ de l'étude n'est géré selon un mode unique de gestion sur l'ensemble du périmètre étudié. Si certaines tendances se dégagent, liées à la complexité ou aux spécificités de certains services (ainsi la gestion déléguée prédomine pour les transports urbains, alors que l'éclairage public ou la restauration collective relèvent largement de la gestion directe publique), il n'existe pas d'uniformité en la matière.

Cette photographie met également en évidence le caractère évolutif des choix de gestion. Selon les secteurs, entre 5 et 32 % des EPCI ont changé de mode de gestion depuis le dernier recensement de 2019 ou envisagent de le faire à l'occasion d'échéances contractuelles prochaines, confirmant que les collectivités territoriales exercent pleinement leur capacité d'adaptation et de réversibilité.

À noter parmi les nouveautés méthodologiques de cette édition, le recours aux outils d'intelligence artificielle pour compléter certaines données manquantes, en complément des nombreux entretiens menés auprès des responsables territoriaux. Par ailleurs, une dimension qualitative a été intégrée dans cette édition, au travers d'entretiens réalisés avec des directeurs généraux des services et des représentants des Commissions Consultatives des Services Publics Locaux (CCSPL). Ces entretiens complètent l'approche plus statistique de recensement de l'enquête principale en apportant un éclairage sur les perceptions et motivations qui président aux choix de modes de gestion. Ces éléments ont été restitués de manière anonymisée dans l'Atlas.

À l'avenir, l'Institut ambitionne de mettre à jour cette cartographie avec une périodicité plus rapprochée, en s'appuyant sur les nouvelles opportunités offertes par les outils d'intelligence artificielle. Dans l'intervalle, nous formons le vœu que ces résultats, analyses et tendances soient utiles à tous les responsables de villes, élus, et directions générales qui souhaitent se positionner ou se comparer à leurs pairs et puissent informer leurs prises de décision.



Hubert du Mesnil
Président
IGD



Johanna Rolland
Présidente
France-Urbaine



Sébastien Miossec
Président délégué
Intercommunalités de France

NOTE MÉTHODOLOGIQUE

GUIDE DE LECTURE

LA POPULATION COUVERTE : LES INTERCOMMUNALITÉS DE + DE 50 000 HABITANTS

Pour sa quatrième édition de son Atlas des modes de gestion des services publics, l'Institut de la gestion déléguée avec ses partenaires, France urbaine et Intercommunalités de France prenant acte de l'achèvement du mouvement de regroupement de l'ensemble des communes dans des établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) et du transfert de compétences qui a accompagné ce regroupement, a défini son périmètre d'étude sur la seule base des intercommunalités. Ont donc été retenus, au titre de la population ciblée, les EPCI de plus de 50 000 habitants, là où les éditions précédentes prenaient en compte les villes (en 2013 et 2015), puis les villes ou intercommunalités (en 2019). Un certain nombre de compétences demeurent du ressort privilégié de la commune (dans 26 % des cas au niveau consolidé de l'étude, 12 % des cas relevant d'une compétence partagée) : c'est le cas en particulier du stationnement, de l'éclairage public ou de la restauration collective. L'étude s'est donc attachée à identifier ces cas de figure au sein des intercommunalités, pour en apprécier l'incidence sur les modes de gestion.

Sur les 276 EPCI identifiés correspondant à ce critère de population, 176 ont donné lieu à la collecte de données quantitatives, en grande majorité au travers d'entretiens menés avec leurs directeurs généraux des services, soit un taux de réponse de près de 60 %, jugé suffisamment représentatif au plan statistique. Le présent rapport présente les données de ces 176 EPCI (métropoles, communautés urbaines et d'agglomération), un ensemble globalement représentatif de la diversité des territoires composant le panel, et dont l'agrégation représente une population de 40 millions d'habitants (60 % de la population totale française).

À noter parmi les nouveautés méthodologiques de cette édition, le recours aux outils d'intelligence artificielle pour compléter une quinzaine de réponses manquantes, en complément des entretiens menés sur le terrain, au téléphone ou en vidéo-conférence avec les responsables locaux concernés (au niveau des directeurs généraux des services principalement). Également à signaler, la prise en compte de la dimension qualitative au travers d'entretiens réalisés avec un des directeurs généraux des services (29 EPCI sur 42 approchés), ainsi qu'auprès de représentants des Commissions Consultatives des Services Publics Locaux (28 CCSPL). Ces entretiens complètent l'approche plus statistique de recensement de l'enquête principale en apportant un éclairage sur les perceptions et motivations derrière les choix de modes de gestion opérés. Ils ont été restitués de manière anonymisée dans l'Atlas.

LES SECTEURS CONCERNÉS

La précédente édition avait cherché à analyser 13 services publics locaux : l'eau, l'assainissement, la collecte et la valorisation des déchets, les transports urbains, le stationnement, les réseaux de chaleur, l'éclairage public, la restauration collective, l'accueil de la petite enfance, les palais des congrès et zéniths, le funéraire, les équipements sportifs et les équipements culturels. Pour la version 2026, les 4 derniers secteurs n'ont pas été retenus dans la mesure où ils sont loin d'être présents dans tous les EPCI couverts et que leur nature très variable (notamment pour les équipements sportifs et les équipements culturels) rend délicate une analyse statistique. Seuls les 9 premiers secteurs ont fait l'objet de collecte et de l'analyse de données, qu'elles soient à caractère quantitatif ou qualitatif.

L'OBJET DE L'ENQUÊTE

L'enquête a été menée au travers d'entretiens menés par les étudiants d'HEC Junior Conseil sur le terrain, au téléphone ou en vidéo-conférence avec les responsables locaux concernés à partir d'un questionnaire directif. Elle a été complétée pour un sous-ensemble d'EPCI par des entretiens qualitatifs menés avec les DGS dont les réponses les plus emblématiques ou représentatives ont été insérées (sous une forme anonymisée) en dernière partie de l'Atlas. Enfin, les responsables de 28 Commissions Consultatives des Services Publics Locaux ont également été interviewés sur la conscience que peuvent avoir les usagers du mode de gestion de leurs services publics locaux, l'intérêt qu'ils portent à cette question, leurs préférences éventuelles pour tel ou tel mode (et dans ce cas, leurs motivations), ainsi que l'impact perçu des changements récents de modes de gestion là où ils sont intervenus.

Ces entretiens qualitatifs ne portent pas sur une population suffisante pour avoir une valeur statistique, mais ils nous ont parus intéressants pour éclairer et illustrer certains aspects du choix que les décideurs publics ont à opérer entre modes de gestion.

LES COMPÉTENCES ADMINISTRATIVES

Elles ont été regroupées en 3 catégories selon le niveau en charge du service public : autorité communale, intercommunalité ou compétence partagée (lorsque celle-ci relève à la fois de certaines communes et de l'intercommunalité, notamment au titre des situations héritées de la période antérieure au regroupement en EPCI). La compétence est signalée sur les cartes sectorielles (par service public) au regard de chaque EPCI.

LES DIFFÉRENTS MODES DE GESTION

L'étude révèle la diversité des modes de gestion des services publics locaux dans les collectivités publiques 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.

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 contrats de gestion complète), caractérisés par 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), Sociétés Publiques Locales (SPL), entreprises publiques nationales et leurs filiales.

● Catégorie gestion combinée

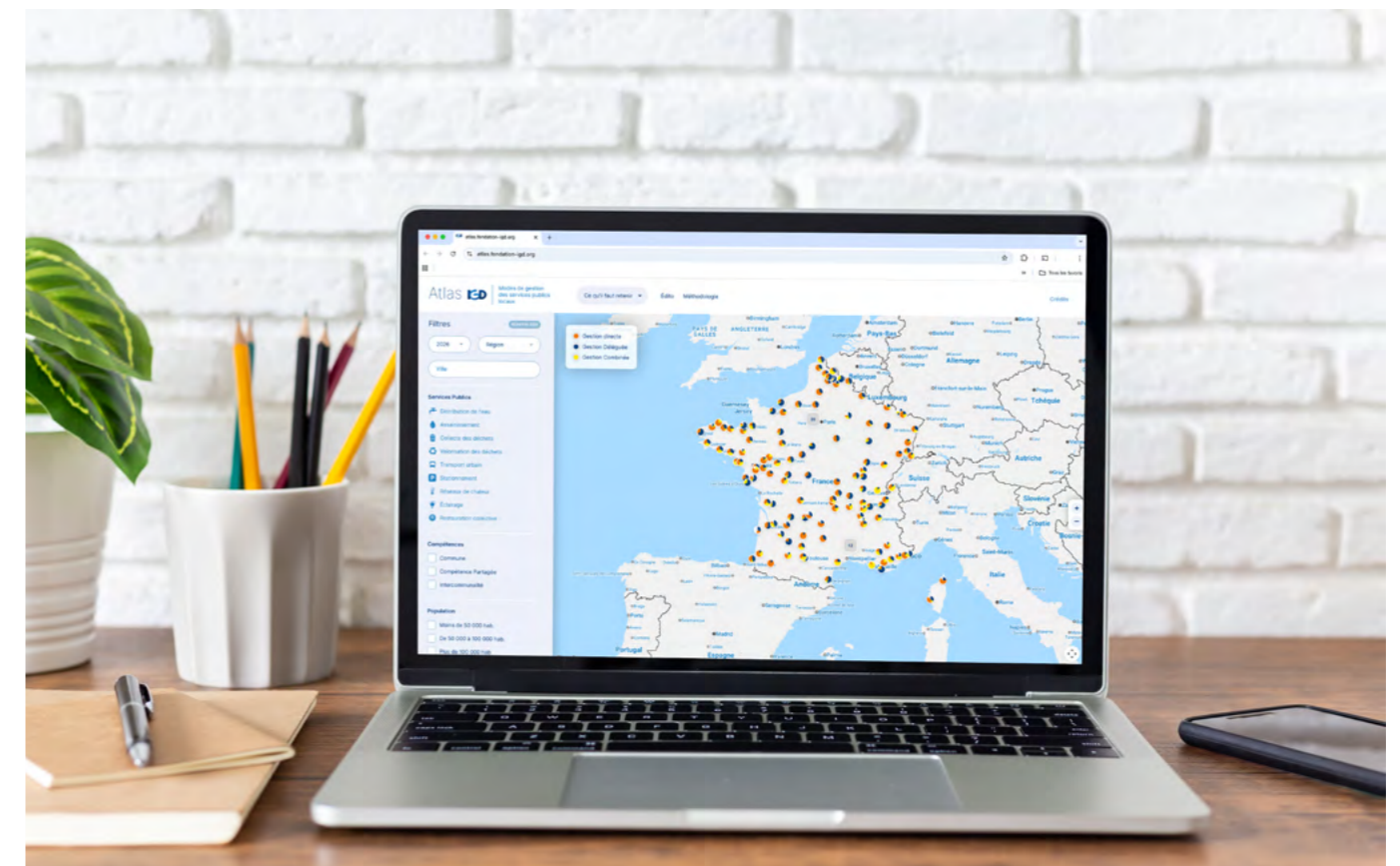
Pour la mise en œuvre de certaines politiques sectorielles, les collectivités publiques recourent à une gestion directe et à une gestion déléguée dans une même filière technique (par exemple, dans le domaine de la restauration collective, les modes de gestion sont différents entre la cuisine centrale, 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).

LA VERSION NUMÉRIQUE DE L'ATLAS

Une version numérique de l'Atlas est également disponible en ligne à l'adresse suivante :

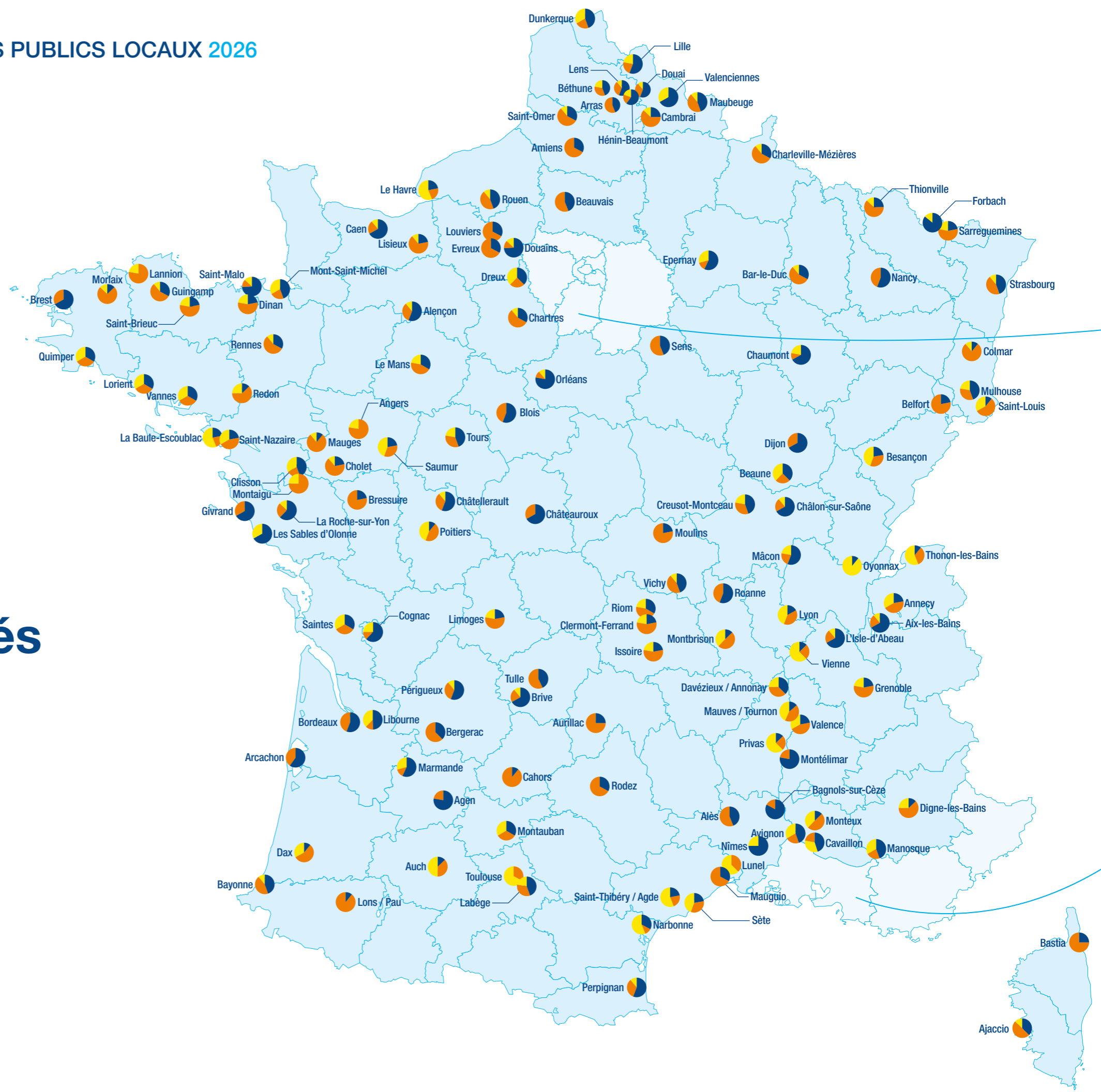
<https://atlas.fondation-igd.org>

Elle regroupe l'ensemble des données issues des différentes éditions de l'étude (2013, 2015, 2019 et 2026) et permet ainsi d'inscrire les résultats dans une perspective comparative dans le temps. Cette interface interactive propose plusieurs filtres de navigation – par année, région, niveau de compétence, secteur, taille de population ou mode de gestion – offrant la possibilité d'explorer les données de manière plus fine et de comparer les résultats entre territoires, secteurs ou périodes.



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

Carte globale des villes ou intercommunalités de plus de 50 000 habitants

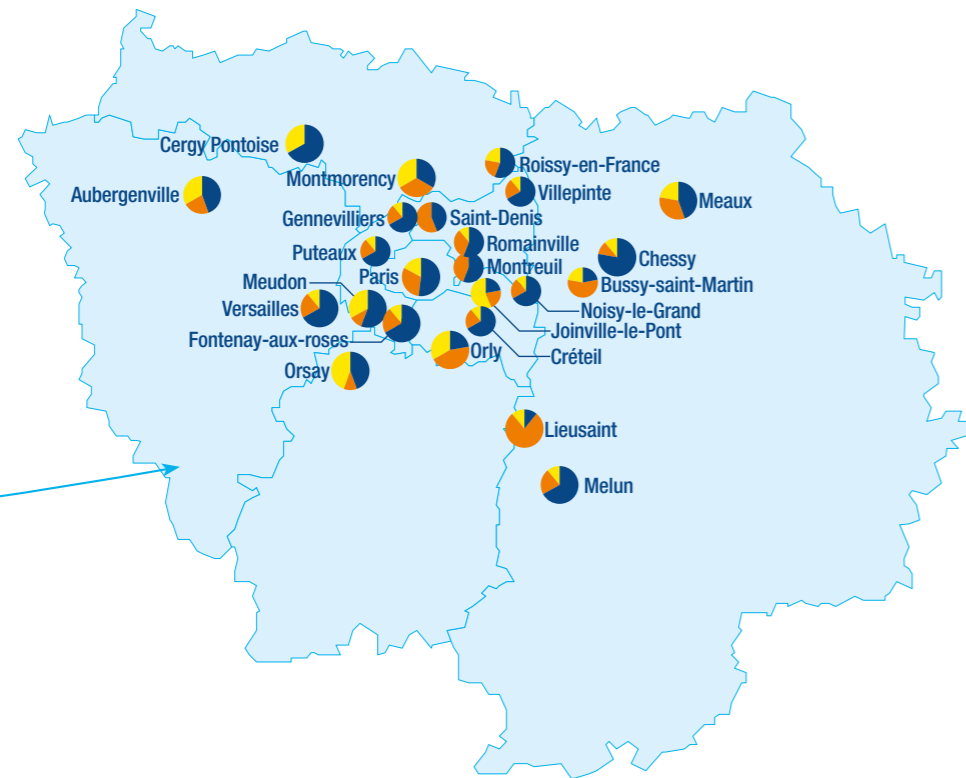


Légende

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

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

- Gestion directe
- Gestion déléguée
- Gestion combinée



ATLAS 2026 - CE QU'IL FAUT RETENIR

Cette quatrième édition de l'Atlas, centrée sur les EPCI de plus de 50 000 habitants, confirme largement les enseignements mis en évidence dans les éditions précédentes (2019, 2015 et 2013). Malgré les évolutions institutionnelles, économiques et environnementales de la période récente, les grands équilibres observés dans les modes d'organisation et de gestion des services publics locaux demeurent stables.

AUCUN TERRITOIRE N'OPTÉ POUR UN MODE DE GESTION UNIQUE

Comme en 2019, aucun EPCI de plus de 50 000 habitants ne retient un seul mode de gestion homogène pour l'ensemble de ses services publics. Les collectivités combinent systématiquement gestion directe, gestion déléguée et formes hybrides (gestion combinée), en fonction des caractéristiques propres à chaque service. Cette diversité traduit une approche différenciée et fonctionnelle des politiques publiques locales, fondée sur la nature du service rendu, son niveau de technicité et ses enjeux financiers ou opérationnels.

DES CHOIX DE GESTION GUIDÉS PAR LE PRAGMATISME, ET NON PAR L'ORIENTATION POLITIQUE

L'Atlas 2026 confirme que les choix entre gestion directe et gestion déléguée ne sont pas corrélés à l'appartenance politique des exécutifs locaux. Le choix du mode de gestion des services publics locaux reste pragmatique dans les territoires et ne répond pas à des logiques politiques ou régionales. Ainsi, certaines intercommunalités comme Nice métropole ou encore Ardennes métropole (Charleville-Mézières), gérées par des majorités du « socle commun » ont renforcé la gestion directe sur des compétences ciblées, tandis que Brest métropole ou Lille métropole, à l'autre bord politique, font une place conséquente à la gestion déléguée. Les élus locaux apparaissent avant tout guidés par une logique d'efficacité, d'adaptation aux besoins locaux et de continuité du service.

À noter que la gestion directe n'exclut pas le recours à des opérateurs privés, que ce soit pour faire face à une pointe d'activité, à des besoins techniques spécifiques, mais aussi parfois pour gérer (en transparence) la dimension administrative et la relation client/recouvrement. Ces opérateurs industriels interviennent alors dans le cadre de marchés publics de prestation ou de construction.

UNE RÉVERSIBILITÉ DES MODES DE GESTION RÉELLE, MAIS PLUS STABLE DANS LES GRANDES AGGLOMÉRATIONS

La réversibilité entre gestion directe et gestion déléguée demeure un principe pleinement opérationnel, dans les deux sens. Toutefois, l'Atlas 2026 confirme que la stabilité des modes de gestion augmente avec la taille démographique des territoires. Ainsi, dans les EPCI de plus de 100 000 habitants, les changements sont plus rares (14 %) et s'inscrivent majoritairement dans des cycles longs, souvent liés au renouvellement contractuel ou à des réorganisations institutionnelles majeures.

UNE SPÉCIALISATION DES MODES DE GESTION SELON LA NATURE DES SERVICES

Enfin, les enseignements sectoriels observés en 2019 sont pleinement confirmés. La gestion déléguée reste dominante pour les services à forte intensité capitalistique ou technologique, tels que les réseaux de chaleur, les transports urbains ou la valorisation des déchets. À l'inverse, la gestion directe prédomine dans les services de proximité, comme l'éclairage public, la collecte des déchets ou la restauration collective.

L'Atlas 2026 met également en évidence une combinaison croissante des modes de gestion au sein d'une même compétence, selon les différentes phases du service (production, exploitation, relation à l'utilisateur), illustrant à la fois une hybridation désormais structurelle des modèles de gestion dans les grands territoires intercommunaux et une volonté de benchmark pour optimiser la performance.



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

Les villes répondantes à l'édition 2026 de l'Atlas et leur population de leur intercommunalité

Ville	Population
Saint-Malo	88667
Belfort	60600
Lens	244474
Dax	60161
Riom	70011
Saint-Louis	85533
Thonon	97077
Blois	109624
Dinan	107190
Auch	41041
Beaune	52024
La Baule-Escoublac	79743
Beauvais	105791
Cergy	219620
Manosque	65141
Tulle	45048
Annecy	216729
Montmorency	187761
Redon	69264
Maubeuge	124194
Arras	111820
Paris	7163419
Tours	304421
Draguignan	115767
Digne-les-Bains	50305
Mont-Saint-Michel	90253
Moulins	66443
Grasse	103770
Clermont-Ferrand	302259
Valenciennes	193676
Avignon	201600
Rouen	507654
Louviers	104950
Grenoble	455436

Ville	Population
Bordeaux	854949
Saint-Omer	106903
Menton	73331
Orly	729111
Saint-Brieuc	158353
Vienne	96450
Besançon	203293
Strasbourg	522670
Cavaillon	56096
Marseille	1944405
Le Gosier - Guadeloupe	66833
Bergerac	63239
Clisson	58933
Dijon	263672
Narbonne	135323
Châteauroux	74939
Cahors	43571
Bastia	62806
Brest	217444
Les Sables d'Olonne	59944
La Roche-sur-Yon	102445
Roanne	104170
Cognac	70675
Nice	574284
Chessy	54205
Givrand	54244
Creusot-Montceau	92045
Alès	138176
Orsay	323618
Lieusaint	363513
Morlaix	67515
Fort-de-France - Martinique	151772
Saumur	100565
Quimper	58531

02

04

06

08

10

12

14

16

18

20

22

24

26

28

30

32

34

Ville	Population
Davézioux / Annonay	51689
Angers	315893
Douai	150822
Mauguio	46100
Montaigu-Vendée	51811
Chaumont	45434
Le Havre	270407
Cambrai	81764
Rodez	59246
Thionville	85859
Plaine Commune	455407
Lunel	52563
Valence	229539
Issoire	58109
Mulhouse ville	276825
Dreux	118593
Béthune	278892
Dunkerque	195297
Douains	84938
Mauges	125488
Joinville-le-Pont	520267
Le Mans	213722
Chartres	140292
Toulouse	806503
Meaux	111518
Nancy	262233
Lannion	104398
Sarreguemines	64384
Saintes	63044
Guingamp	76229
Perpignan	281973
Sète	131622
Roissy-en-France	364744
Bussy-saint-Martin	111190

Ville	Population
L'Isle-d'Abeau	113430
Limoges	210327
Aurillac	56315
Lons / Pau	35895
Lyon	1449118
Mauves / Tournon	60730
Bressuire	76438
Vannes	182628
Sens	61253
Aubergenville	437433
Agen	104047
Lille	1204796
Colmar	115750
Evreux	114953
Oyonnax	65428
Lorient CA	213310
Montélimar	70557
Meudon	322362
Amiens	186188
Cholet	107845
Forbach	76341
Marmande	62194
Saint-Nazaire	133980
Bagnols-sur-Cèze	77457
Libourne	94984
Arcachon	73982
Poitiers	201413
Epernay	47930
Hénin-Beaumont	126973
Charleville-Mézières	123142
Privas	45233
Lisieux	74504
Monteux	51863
Saint-Thibéry / Agde	83500

Ville	Population
Labège	85717
Montbrison	115200
Montauban	83421
Mâcon	81632
Brignoles	105309
Bar-le-Duc	34557
Aix-les-Bains	81427
Ajaccio	93902
Alençon	57183
Fontenay-aux-roses	411601
Aubergenville	437433
Villepinte	375102
Basse-Terre - Guadeloupe	76343
Bayonne	334316
Brive	111380
Caen	281939
Chalon-sur-Saône	116981
Chatellerault	84806
Créteil	325990
Gennevilliers	462687
Melun	140304
Puteaux	573939
Nîmes	265741
Noisy-le-Grand	415085
Orléans	299552
Périgueux	108161
Rennes Métropole	483199
Romainville	442611
Toulon	455118
Versailles	273663
Vichy	86487

03

05

07

09

11

13

15

17

19

21

23

25

27

29

31

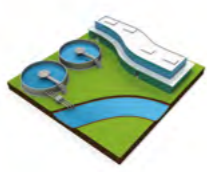
33

35

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



Distribution de l'eau



Assainissement



Collecte des déchets



Valorisation des déchets



Transports urbains



Stationnement



Réseaux de chaleur



Eclairage public



Restauration collective



CARTES SECTORIELLES



DISTRIBUTION DE L'EAU

ATLAS 2026 - CE QU'IL FAUT RETENIR

UNE COMPÉTENCE MAJORITAIREMENT INTERCOMMUNALE, MAIS MARQUÉE PAR DES CONFIGURATIONS HYBRIDES

La distribution de l'eau est aujourd'hui majoritairement assurée par les EPCI, qui exercent cette compétence dans 85 % des territoires. Cette organisation résulte des dynamiques de mutualisation engagées depuis plusieurs décennies et renforcées notamment par la loi NOTRe, qui prévoyait un transfert obligatoire de ces compétences à l'échelon intercommunal au 1er janvier 2026. Toutefois, cette intégration complète a été interrompue par la loi n°2025-327 du 11 avril 2025 visant à assouplir la gestion des compétences « eau » et « assainissement ». Il en résulte le maintien de situations mixtes : certaines communes ou syndicats continuent d'assurer la distribution de l'eau, notamment en régie ou au sein de syndicats intercommunaux spécialisés. Les compétences partagées traduisent ainsi la diversité des organisations héritées des regroupements intercommunaux et la coexistence de modèles de gestion différenciés au sein d'un même territoire.

UNE PRÉDOMINANCE DE LA GESTION DÉLÉGUÉE, MALGRÉ UNE REMONTÉE DE LA GESTION DIRECTE

La gestion déléguée demeure le mode de gestion le plus répandu pour la distribution de l'eau, concernant près de 43 % des territoires, tandis que 32 % des collectivités ont recours à une gestion directe. Les modèles combinés représentent encore 25 % des situations, généralement en raison de choix historiques liés au regroupement progressif des services au sein des EPCI. Ces configurations ont vocation à s'harmoniser dans le temps, à l'occasion du renouvellement ou de la remise en concurrence des contrats.

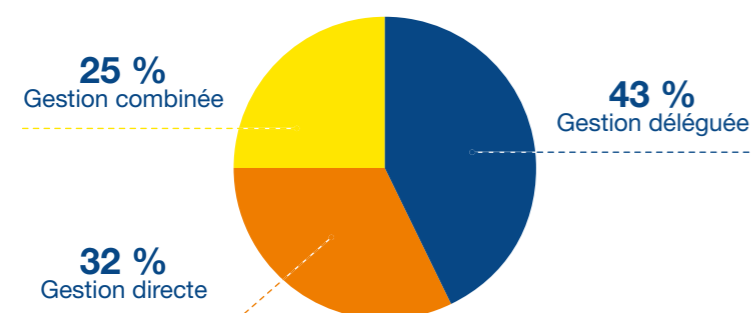
À l'échelle nationale, autour de 55 % de l'eau potable est aujourd'hui distribuée dans le cadre de contrats de gestion déléguée, principalement par des opérateurs privés. Selon le récent rapport de l'IGD « La gestion de l'eau aux défis de la sobriété », les collectivités qui optent pour la régie invoquent principalement la continuité du service, la satisfaction vis-à-vis du mode de gestion existant et la volonté de conserver la maîtrise locale, notamment en s'appuyant sur les compétences des PME du territoire. À l'inverse, le recours à la gestion déléguée répond à des enjeux de compétitivité tarifaire, de mutualisation des moyens, d'expertise technique (pollutions complexes, gestion de crise), d'innovation, d'externalisation des risques et de capacité de financement des investissements, ainsi que de gestion de la relation usagers.

DES ÉVOLUTIONS RÉCENTES MARQUÉES PAR UN REGAIN D'INTÉRÊT POUR LA GESTION DIRECTE

Si la gestion déléguée reste majoritaire, la gestion directe progresse, passant de 25 % en 2019 à 33 % en 2026 sur l'échantillon observé. Cette évolution est fréquemment motivée par la recherche d'un meilleur prix de l'eau pour les usagers et par une volonté accrue de pilotage public. Cette dynamique pourrait se poursuivre à court terme, dans la mesure où 32 % des collectivités déclarent avoir changé de mode de gestion depuis 2019 ou engagé une réflexion en ce sens dans le cadre de la réorganisation des compétences au sein des EPCI ou à l'approche d'échéances contractuelles prochaines, traduisant une réversibilité désormais pleinement intégrée aux stratégies locales.

TENDANCES ET CHIFFRES CLÉS EN 2026

Notre échantillon porte sur 167 collectivités.



LE SAVIEZ-VOUS ?

4,1 milliards de m³

d'eau consommée en France métropolitaine
par les ménages

- Prix moyen du m³ d'eau en France (taxes et redevances comprises) : **4,7€ (soit 0,47centimes/l)**.
- Part de la consommation des ménages : **26 %**.
- Consommation moyenne d'un ménage : **environ 90 m³ par an (contre 120 m³ il y a 30 ans)**.
- Baisse des consommations domestiques : **-2 à -3 % par an**.
- Longueur du réseau de distribution : **875 000 km**.
- Taux de renouvellement : **0,65 % (5200 km) par an**.
- Taux de fuite dans les réseaux de distribution : **20 %**.
- Taux de réutilisation des eaux usées - retraitées **<1 %**.



41 %

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

Légende

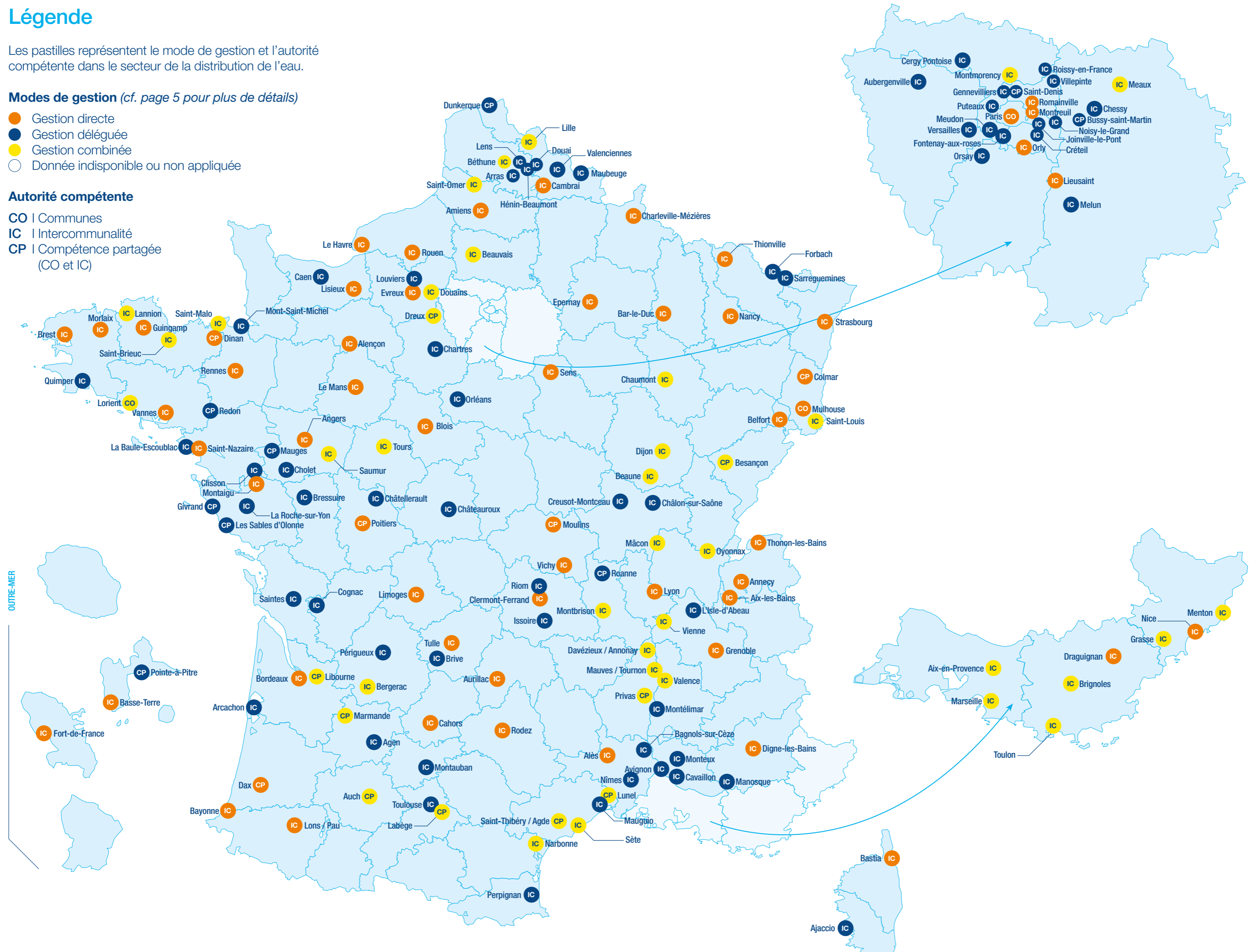
Les pastilles représentent le mode de gestion et l'autorité compétente dans le secteur de la distribution de l'eau.

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

- Gestion directe
- Gestion déléguée
- Gestion combinée
- Donnée indisponible ou non appliquée

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



ASSAINISSEMENT

ATLAS 2026 - CE QU'IL FAUT RETENIR

UNE COMPÉTENCE TRÈS LARGEMENT INTERCOMMUNALE

L'assainissement, à l'instar de la distribution de l'eau, relève désormais très majoritairement du bloc intercommunal : 91 % des territoires sont couverts par des EPCI, tandis que 7 % des communes continuent d'exercer directement cette compétence et 2 % relèvent de situations partagées. Le transfert obligatoire de l'assainissement aux EPCI à fiscalité propre, instauré par la loi NOTRe, a fortement consolidé cette organisation. Si cette dynamique de mutualisation est aujourd'hui dominante, des évolutions territoriales demeurent possibles, en fonction des spécificités locales et des configurations héritées.

UNE RÉPARTITION ÉQUILBRÉE ENTRE LES MODES DE GESTION

Les modes de gestion dans l'assainissement se caractérisent par une répartition relativement équilibrée entre gestion directe, gestion déléguée et modèles combinés. En 2026, 33 % des territoires ont recours à la gestion déléguée — les opérateurs délégataires assurant à eux seuls le service pour environ 40 % de la population nationale — tandis que 37 % privilégient la gestion directe. Les configurations combinées demeurent significatives (30 %), traduisant l'hétérogénéité des situations au sein des intercommunalités, souvent liée à des regroupements récents ou à des choix historiques de gestion différenciés.

UNE RELATIVE STABILITÉ DES MODES DE GESTION

Après une légère progression de la gestion déléguée entre 1990 et 2015 (de 36 % à 39 %), la répartition des modes de gestion s'est stabilisée à partir de 2019, avec une montée progressive de la gestion directe et un recul des modèles combinés. En 2019, 39 % des territoires relevaient d'une gestion combinée, 30 % d'une gestion déléguée et 31 % d'une gestion directe. En 2026, la gestion combinée recule nettement (30 %), tandis que la gestion directe progresse pour atteindre 37 %.

Depuis 2019, 28 % des collectivités ont modifié leur mode de gestion ou envisagent de le faire à court terme, là encore dans le cadre de l'adaptation aux nouvelles configurations intercommunales ou lors du renouvellement des contrats de délégation. Ces évolutions témoignent d'une réversibilité effective des modes de gestion, intégrée aux stratégies locales sans remettre en cause l'équilibre global du secteur.

LE SAVIEZ-VOUS ?

13 957

services publics d'assainissement en France*

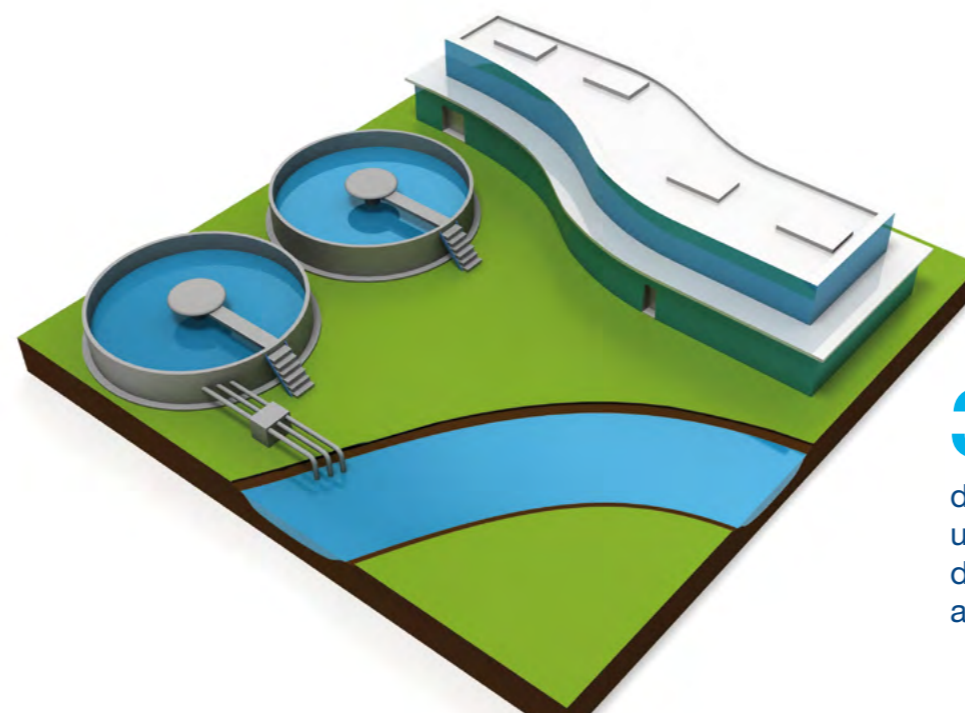
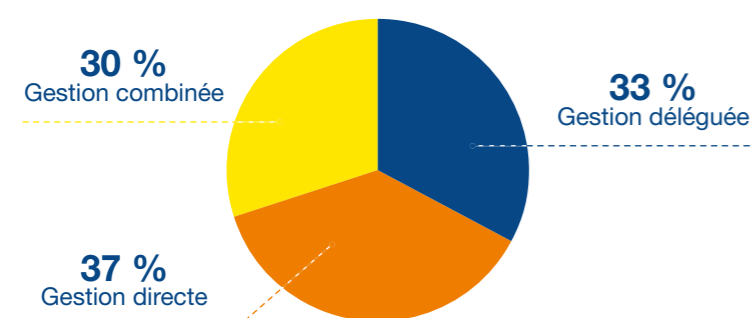
11 595 pour l'assainissement collectif
2 362 pour l'assainissement non collectif

- **84,4 %** des services d'assainissement collectif assurent la totalité des étapes de l'assainissement : collecte, transport et dépollution (en hausse de 3,4 points en 10 ans).
- **64,5 %** des dispositifs d'assainissement non collectif sont conformes (en hausse de 6,6 points en 5 ans).
- **La Loi n°2025-327 du 11 avril 2025** visant à assouplir la gestion des compétences « eau » et « assainissement » a mis fin à l'obligation de transfert des compétences « eau » et « assainissement » aux communautés de communes.

* En 2023

TENDANCES ET CHIFFRES CLÉS EN 2026

Notre échantillon porte sur 167 collectivités.



34 %

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

Légende

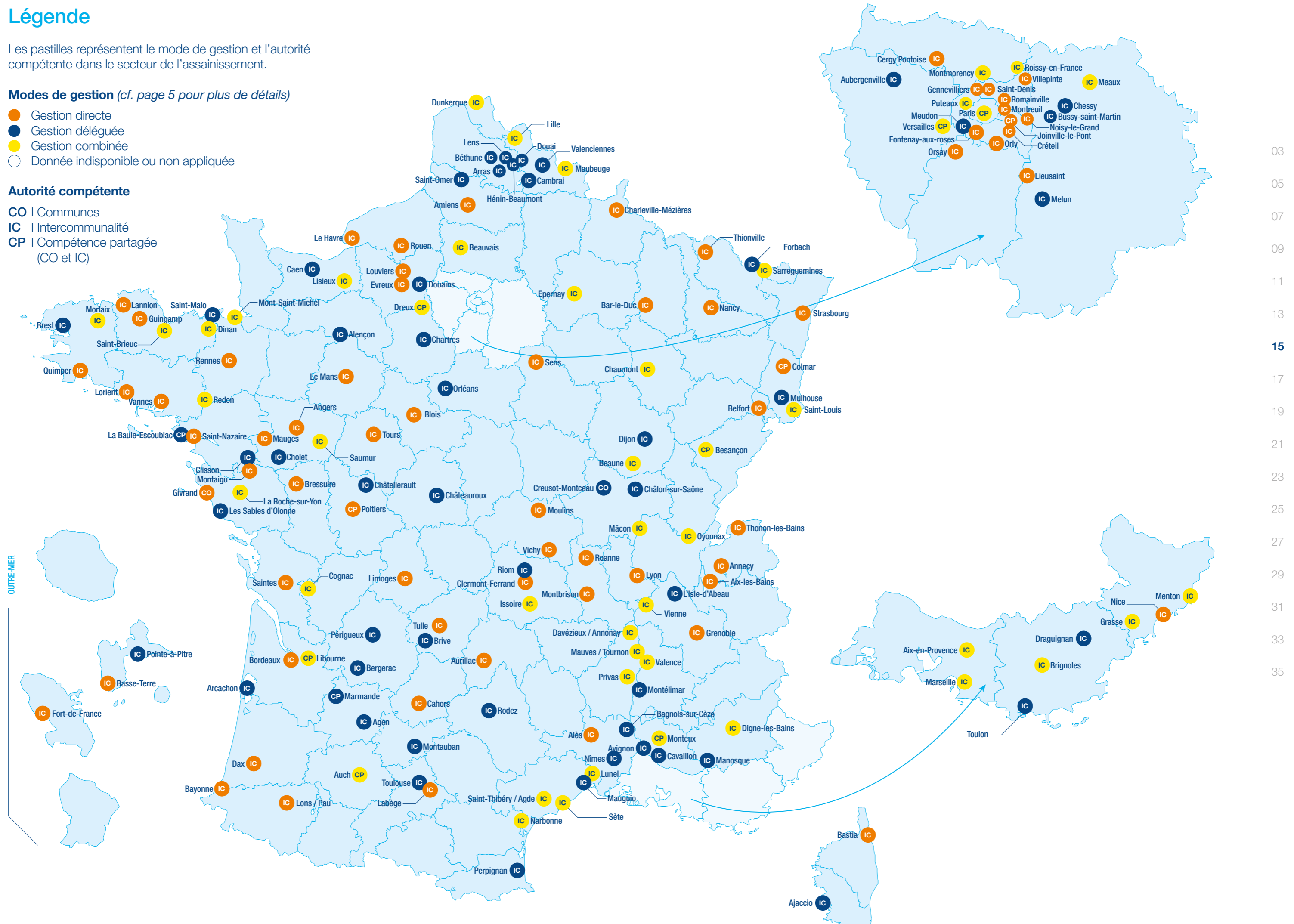
Les pastilles représentent le mode de gestion et l'autorité compétente dans le secteur de l'assainissement.

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

- Gestion directe
- Gestion déléguée
- Gestion combinée
- Donnée indisponible ou non appliquée

Autorité compétente

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





COLLECTE DES DÉCHETS

ATLAS 2026 - CE QU'IL FAUT RETENIR

UNE COMPÉTENCE QUASI EXCLUSIVEMENT INTERCOMMUNALE

La collecte des déchets relève désormais quasi intégralement du bloc intercommunal : 93 % des territoires confient cette compétence à un EPCI, tandis que seuls 4 % continuent de l'exercer au niveau communal. Cette organisation s'inscrit dans le prolongement des réformes territoriales récentes, et plus particulièrement de la loi NOTRe, qui a rendu obligatoire le transfert de la compétence « collecte des déchets » aux EPCI à fiscalité propre à compter de 2020. Cette centralisation vise à renforcer la mutualisation des moyens, la cohérence des services et l'adaptation aux exigences techniques et réglementaires croissantes du secteur.

UNE GESTION DIVERSIFIÉE, AVEC UNE PRÉDOMINANCE DE LA GESTION DIRECTE

Les modes de gestion de la collecte des déchets présentent une répartition, dominée par la gestion directe, qui concerne 64 % des territoires. La gestion déléguée représente 22 % des cas, tandis que les modèles combinés ne concernent plus que 13 % des collectivités. Ce recul des configurations mixtes traduit une tendance à l'harmonisation des modes de gestion à l'échelle intercommunale, à la suite de regroupements de communes ou de transferts de compétences.

Dans certains territoires spécifiques, notamment les grandes agglomérations (comme la métropole de Lyon ou de Paris), le maintien de plusieurs modes de gestion peut toutefois relever d'un choix stratégique, visant à disposer de leviers de comparaison ou d'émulation entre régie et délégation sur un même périmètre.

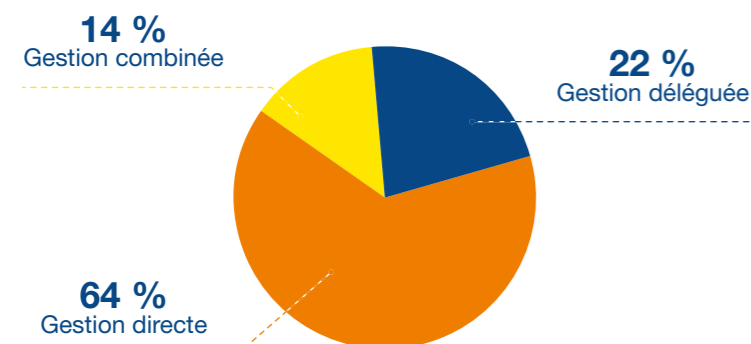
UNE CERTAINE STABILITÉ DANS LES MODES DE GESTION DEPUIS 2019

Depuis 2019, seuls 8 % des territoires ont connu ou envisagent un changement de mode de gestion, un niveau relativement faible comparé à d'autres services publics locaux, traduisant une stabilité globale de l'organisation de la collecte des déchets. Les évolutions observées s'inscrivent le plus souvent dans une logique d'harmonisation des pratiques au sein des nouvelles intercommunalités, plutôt que dans des ruptures de modèle.

Sur le temps long, l'évolution des modes de gestion depuis 1990 traduit néanmoins une diversification progressive des pratiques, marquée notamment par la montée de la gestion déléguée (de 16 % en 1990 à 22 % en 2026) et par la recherche de solutions mieux adaptées aux réalités territoriales. Cette dynamique s'inscrit dans un contexte de renforcement des exigences environnementales, d'optimisation des performances de collecte et de complexification croissante des circuits de traitement.

TENDANCES ET CHIFFRES CLÉS EN 2026

Notre échantillon porte sur 167 collectivités.



11 %
de notre échantillon mènent une réflexion sur la réversibilité de leur mode de gestion actuel.

LE SAVIEZ-VOUS ?

22,9 millions de Français

(34 % population) d'habitants desservis par une solution de tri à la source des biodéchets au 1^{er} janvier 2024

- **Production de déchets en France** : Environ 310 millions de tonnes de déchets produits en France en 2020 dont :
 - **Ménages (hors assimilés)** : 34 millions de tonne (+10 % en 10 ans).
 - **Entreprises (hors construction)** : 64 millions de tonne (5 % sur 10 ans).
 - **Construction** : 213 millions de tonne (-20 % en 10 ans).



Légende

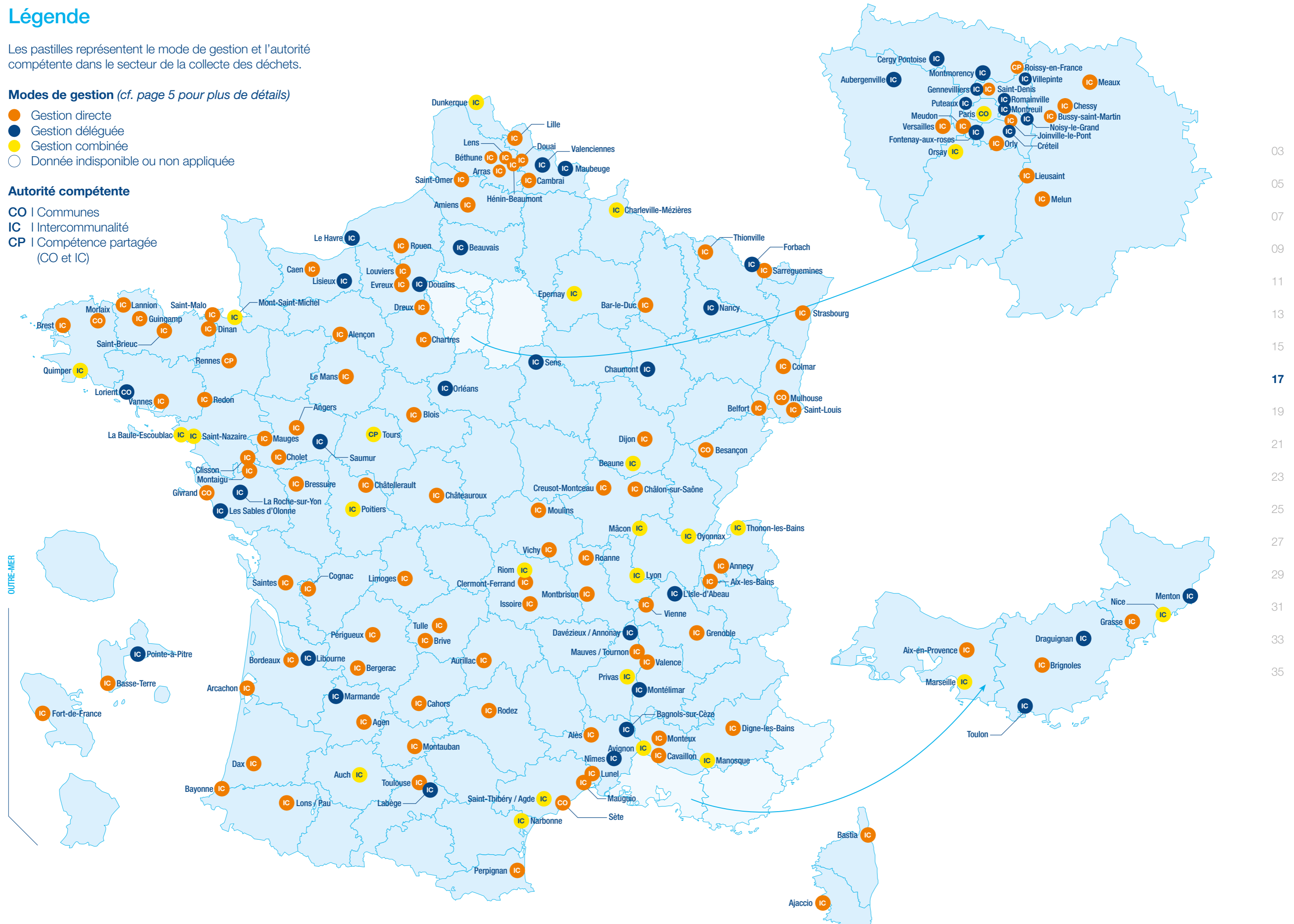
Les pastilles représentent le mode de gestion et l'autorité compétente dans le secteur de la collecte des déchets.

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

- Gestion directe
- Gestion déléguée
- Gestion combinée
- Donnée indisponible ou non appliquée

Autorité compétente

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





VALORISATION DES DÉCHETS

ATLAS 2026 - CE QU'IL FAUT RETENIR

UNE COMPÉTENCE MAJORITAIREMENT PORTÉE PAR LES EPCI

La valorisation des déchets relève très largement du niveau intercommunal : 83 % des territoires confient cette compétence à un EPCI, tandis que 13 % ont une compétence partagée et 3 % continuent de l'exercer au niveau communal. Cette organisation s'explique par l'extension progressive des compétences intercommunales, souvent via des syndicats ou des regroupements d'agglomérations, afin de mutualiser les infrastructures et d'atteindre une taille critique suffisante. La loi NOTRe a renforcé cette dynamique en rendant obligatoire le transfert de la compétence vers les EPCI à compter de 2020, consolidant ainsi une gouvernance intercommunale adaptée aux enjeux techniques et environnementaux de la valorisation des déchets.

UNE PRÉDOMINANCE DE LA GESTION DÉLÉGUÉE

Les modes de gestion de la valorisation des déchets sont désormais dominés par la gestion déléguée, qui concerne 61 % des territoires en 2026. La gestion directe ne représente plus que 25 % des cas, tandis que les modèles combinés atteignent 14 %, traduisant une hybridation croissante des organisations.

Sur le temps long, la gestion déléguée demeure le modèle de référence du secteur, oscillant entre 42 % et 61 % depuis 1990, confirmant le rôle central des opérateurs privés dans l'exploitation des unités de tri, de valorisation énergétique ou organique. À l'inverse, la gestion directe, historiquement significative (42 % en 1990), recule progressivement, illustrant un désengagement relatif des collectivités face à la technicité croissante des installations et aux investissements requis. La légère montée des modèles combinés témoigne d'une diversification des modèles de coopération public-privé et d'une recherche de montages plus souples au sein des intercommunalités.

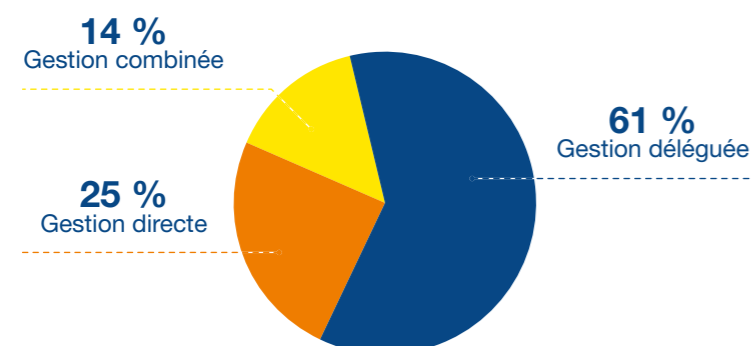
UNE FORTE STABILITÉ DES MODES DE GESTION, MALGRÉ DES AJUSTEMENTS MARGINAUX

Les évolutions récentes demeurent limitées : depuis 2019, seules 8 % des collectivités ont modifié leur mode de gestion de la valorisation des déchets ou envisagent de le faire. À l'inverse, près de 70 % des territoires ont conservé leur organisation existante, traduisant une stabilité marquée des pratiques. Cette inertie relative s'explique par la durée des contrats en cours, le caractère fortement capitalistique des installations et la spécialisation des opérateurs impliqués.

Les ajustements observés s'inscrivent principalement dans des logiques d'optimisation ou de renouvellement contractuel, plutôt que dans des transformations structurelles, confirmant une réversibilité possible, mais encadrée des modes de gestion dans ce secteur stratégique de l'économie circulaire.

TENDANCES ET CHIFFRES CLÉS EN 2026

Notre échantillon porte sur 167 collectivités.



LE SAVIEZ-VOUS ?

- **Devenir des déchets :**
 - **Recyclage et remblayage** : 64 % (+3 points en 10 ans).
 - **Élimination** : 28 % (-8 points en 10 ans).
 - **Valorisation énergétique** : 8 % (+4 points en 10 ans).
- **La Loi antigaspillage pour une économie circulaire (AGEC)**, promulguée en février 2020, vise à transformer l'économie linéaire « produire, consommer, jeter » en économie circulaire, limitant la consommation de ressources et la production de déchets.
- Un **Plan national de prévention des déchets 2021-2027**, publié en 2023, encourage l'écoconception, l'allongement de la durée de vie des produits (réemploi, réutilisation, réparation) et la réduction des pratiques génératrices de déchets.
- **Emballages plastiques :**
 - Les produits et emballages plastique à **usage unique sont interdits** progressivement d'ici 2040. Depuis le 1^{er} janvier 2022, il est interdit de vente au détail des fruits et légumes frais en emballages plastiques (<1,5 kg).
 - Extension du tri des emballages plastiques : Depuis le 1^{er} janvier 2023, 95 % des Français peuvent trier tous les emballages plastiques dans le bac jaune (+3 kg/habitant collectés).

10 %

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



TRANSPORTS URBAINS

ATLAS 2026 - CE QU'IL FAUT RETENIR

UNE COMPÉTENCE QUASI-EXCLUSIVEMENT INTERCOMMUNALE

La gestion des transports urbains relève très majoritairement des EPCI, qui exercent cette compétence dans 90 % des territoires. La gestion communale directe est devenue marginale, ne concernant plus que 3 % des cas, ce qui traduit un fort mouvement de centralisation et de mutualisation à l'échelle intercommunale. Cette dynamique s'est accélérée au fil des réformes territoriales et a été clairement renforcée par la loi NOTRe, qui a rendu la compétence obligatoire pour les EPCI à fiscalité propre à compter de 2020. L'organisation intercommunale apparaît ainsi comme le cadre le plus pertinent pour répondre aux enjeux de cohérence des réseaux, de planification des mobilités et d'optimisation des investissements.

UNE DOMINATION DE LA GESTION DÉLÉGUÉE, AVEC UN MODÈLE COMBINÉ EN CROISSANCE

Les modes de gestion des transports urbains se caractérisent par une prédominance nette de la gestion déléguée, qui concerne 73 % des territoires en 2026. La gestion directe reste minoritaire (18 %), tandis que 9 % des collectivités ont recours à un modèle combiné, associant plusieurs formes de gestion au sein d'un même territoire. Cette configuration mixte reflète à la fois l'héritage de fusions intercommunales regroupant des réseaux historiquement gérés différemment et une recherche de flexibilité dans l'organisation des services.

Sur le long terme, la gestion déléguée demeure le modèle de référence : elle représentait environ 81 % des territoires en 1990, 75 % en 2019, et reste largement majoritaire en 2026. Cette stabilité qui traduit la solidité du modèle de la gestion déléguée, s'explique aussi par la structuration du secteur autour de grands opérateurs spécialisés — Keolis, Transdev et RATP Dev — qui conservent une place centrale dans l'exploitation des réseaux de transport urbain.

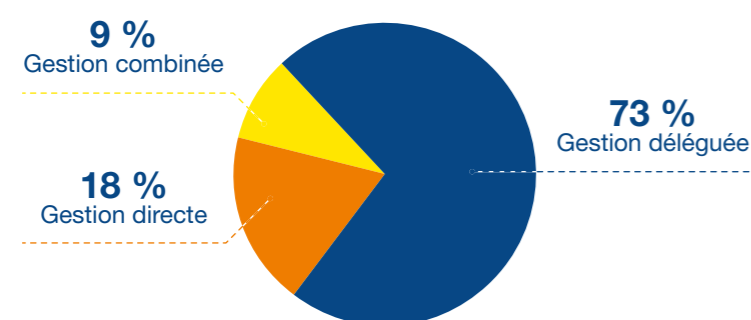
DES CHANGEMENTS LIMITÉS, MAIS UNE RÉFLEXION CROISSANTE SUR LA RÉVERSIBILITÉ

Depuis 2019, 14 % des territoires ont connu ou envisagent un changement de mode de gestion, tandis que 66 % ont maintenu leur organisation existante, ce qui témoigne d'une stabilité globale des choix de gestion. Cette relative inertie reflète le caractère fortement structurant des contrats de délégation, souvent conclus sur des durées longues, ainsi que la complexité technique et financière des réseaux de transport urbain.

Toutefois, certaines intercommunalités engagent ou envisagent des ajustements, en lien avec l'évolution des besoins de mobilité, les enjeux de transition écologique ou les contraintes budgétaires croissantes. Ces dynamiques, encore mesurées, traduisent une réversibilité progressive mais prudente des modes de gestion, davantage pensée à l'occasion des renouvellements contractuels qu'à travers des ruptures brutales de modèle.

TENDANCES ET CHIFFRES CLÉS EN 2026

Notre échantillon porte sur 167 collectivités.



18 %

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



LE SAVIEZ-VOUS ?

Les infrastructures de transport françaises comprennent

27 600 km de lignes ferroviaires

1 400 km de lignes de métro, RER et tramway

4 800 km de voies navigables et de nombreux ports

Le 2^e aéroport européen

- En 2023, le **transport intérieur de voyageurs** en France atteint **1 033 milliards de voyageurs-kilomètres**, en légère baisse (-0,3 % par rapport à 2022) et 4,3 % en dessous du niveau d'avant-crise (2019).
- Les **transports collectifs urbains** réalisent **41,4 milliards de voyageurs-kilomètres**, en hausse de 2,7 % par rapport à 2022, mais encore **8,3 % sous leur niveau** de 2019.
- Le **transport collectif progresse de 6,4 %**, porté par le **transport routier collectif (+12 %)** et le **ferroviaire (+5 %)**, tandis que le **transport aérien** intérieur diminue de 2 % et que le **trafic maritime de passagers** augmente de 20,3 %.
- Les **ménages consacrent 13 % de leur budget aux transports**, et la **dépense totale s'élève à 521 milliards d'euros** (18,5 % du PIB), en hausse de 1,1 % par rapport à 2022.
- Les **émissions de gaz à effet de serre** du secteur diminuent de 3,4 % par rapport à 2022, pour atteindre **126,8 millions de tonnes de CO₂**, soit 34 % des émissions totales françaises. Le **transport routier** reste le principal contributeur.

P STATIONNEMENT

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

ATLAS 2026 - CE QU'IL FAUT RETENIR

UNE COMPÉTENCE ENCORE LARGEMENT COMMUNALE

La gestion du stationnement demeure très majoritairement une compétence communale, exercée par les communes dans 72 % des cas. Les maires conservent ainsi un contrôle direct sur un service étroitement lié à la politique de mobilité locale, à la régulation du trafic et aux relations quotidiennes avec les usagers. Le transfert à l'échelle intercommunale reste limité : 12 % des collectivités ont confié cette compétence à leur EPCI, tandis que 15 % relèvent de compétences partagées. Cette répartition traduit la volonté des communes de préserver un levier stratégique pour l'attractivité des centres-villes et la gestion de l'espace public, même si des dynamiques intercommunales émergent ponctuellement, notamment pour la gestion des parkings en ouvrage ou dans les territoires fortement urbanisés.

DES MODES DE GESTION DIFFÉRENCIÉS SELON LES FORMES DE STATIONNEMENT

Les modes de gestion du stationnement présentent une forte diversité, reflétant la pluralité des typologies de stationnement. La gestion directe demeure le mode le plus fréquent (45 % des collectivités), devant la gestion déléguée (34 %) et les modèles combinés (21 %). Cette répartition s'explique largement par la distinction entre le stationnement sur voirie, souvent exploité en régie municipale, et le stationnement en ouvrage, plus fréquemment confié à des opérateurs spécialisés ou à des sociétés publiques locales (SPL).

Sur le temps long, les équilibres ont évolué sans rupture majeure : après un léger recul de la gestion directe entre 1990 et 2015, celle-ci est redevenue majoritaire en 2019 avant de représenter 45 % en 2026. La gestion déléguée, historiquement stable autour de 30 %, a connu un repli en 2019 avant de se rétablir à son niveau actuel. La baisse de la gestion combinée entre 2019 et 2026 illustre la recherche d'un équilibre entre maîtrise publique et recherche d'efficacité et de performance opérationnelle via des partenariats avec des acteurs spécialisés tels qu'Indigo ou Q-Park lorsque les enjeux d'exploitation le justifient.

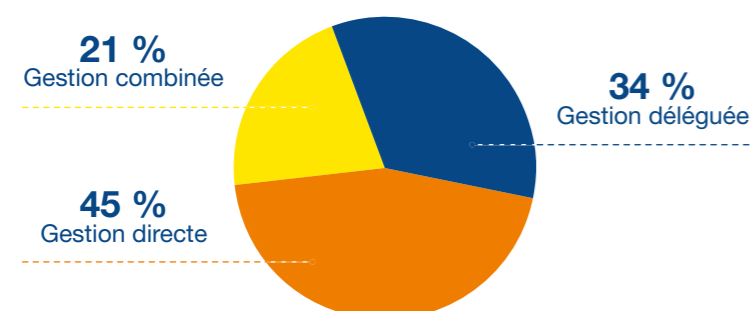
UNE STABILITÉ MARQUÉE, MALGRÉ DES AJUSTEMENTS PONCTUELS

Depuis 2019, les changements de mode de gestion restent limités : 9 % des collectivités ont modifié leur organisation (ou l'envisagent), tandis que 65 % ont maintenu leur modèle existant. Ce faible changement témoigne d'une maturité du secteur, renforcée par les réformes de décentralisation de 2018, qui ont clarifié les responsabilités locales en matière de stationnement.

Les évolutions observées sont le plus souvent liées aux échéances contractuelles, en particulier lors du renouvellement de DSP. La réversibilité des modes de gestion demeure ainsi possible, mais elle s'inscrit majoritairement dans une logique d'optimisation à la marge plutôt que dans des transformations structurelles du modèle de gestion du stationnement.

TENDANCES ET CHIFFRES CLÉS EN 2026

Notre échantillon porte sur 167 collectivités.



13 % de notre échantillon mènent une réflexion sur la réversibilité de leur mode de gestion actuel.



LE SAVIEZ-VOUS ?

1 422 455

places de stationnement au total :

1 663 parcs de stationnement
 Places sur voirie : 582 302
 Places en ouvrage : 840 153
 Chiffre d'affaires annuel de la profession : 1,3 milliard d'€
 Nombre de collaborateurs : 3 643

■ Stationnement sur voirie et stationnement en ouvrage :

- **Le stationnement sur voirie** : Le stationnement payant sur voirie, adopté par près de 600 collectivités françaises, organise la rotation des véhicules et favorise l'usage responsable de l'espace public. Depuis la réforme de 2018 sur la dépenalisation du stationnement payant sur voirie, sa gestion est entièrement transférée aux collectivités, qui peuvent déterminer les tarifs, contrôler les infractions et gérer les Forfaits de Post-Stationnement (FPS).
- **Stationnement en ouvrage** : Les parcs de stationnement en ouvrage, principalement souterrains, représentent aujourd'hui près de 2 000 infrastructures en France avec une capacité totale d'accueil de plusieurs millions de véhicules par an. Ces dernières années, ces parcs se transforment en véritables infrastructures multifonctionnelles, intégrant des bornes de recharge pour véhicules électriques (plus de 20 000 points installés en 2023), des services de logistique urbaine, des consignes sécurisées et des solutions digitales pour faciliter l'usage.

- **Gestion déléguée** : Près de 85 % des parcs exploités par les adhérents FNMS sont gérés en délégation, principalement sous forme de concessions. Pour le stationnement sur voirie, de nombreuses collectivités recourent à des contrats de prestation de service pour le contrôle, la gestion des contentieux et la maintenance des horodateurs.

Légende

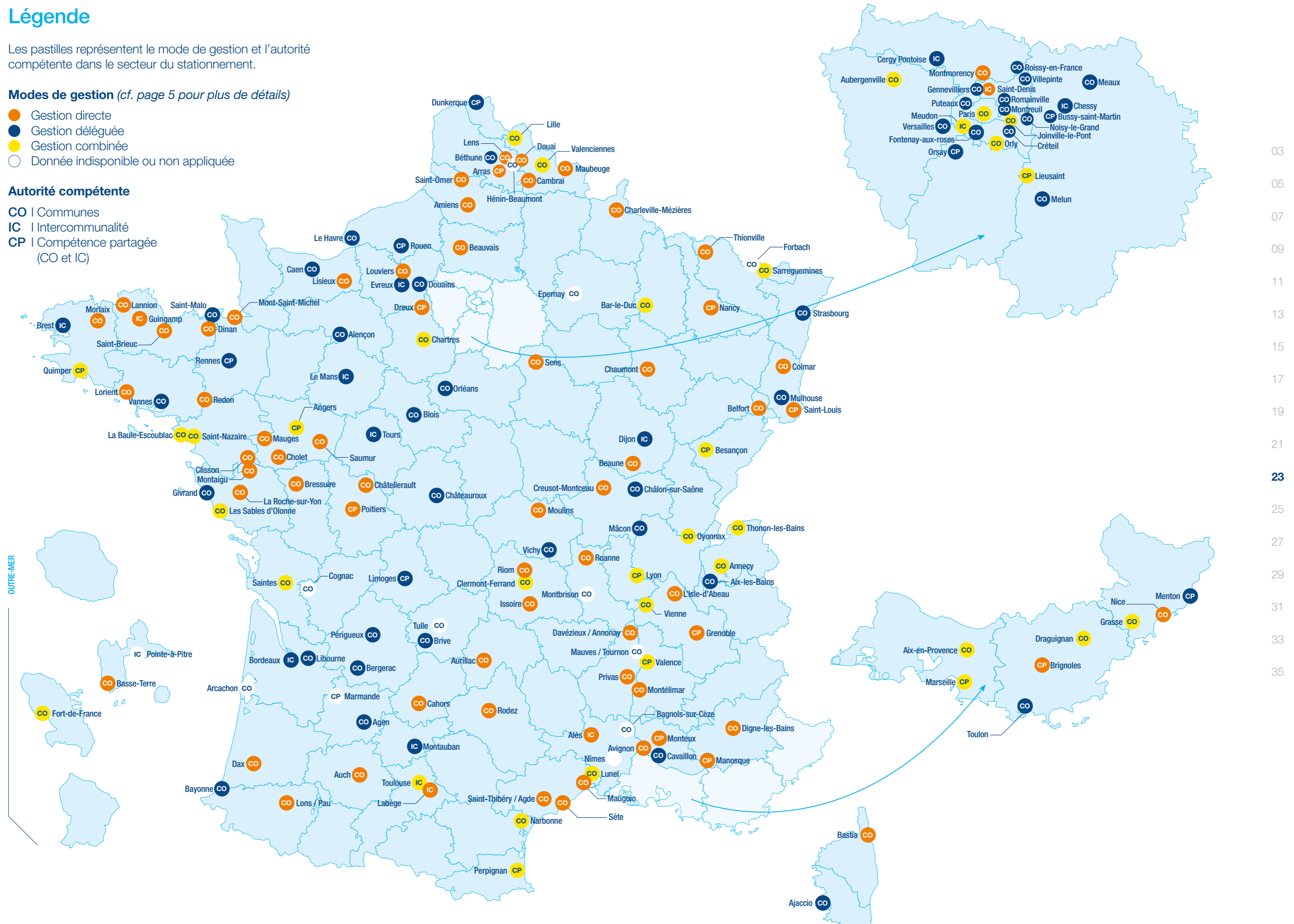
Les pastilles représentent le mode de gestion et l'autorité compétente dans le secteur du stationnement.

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

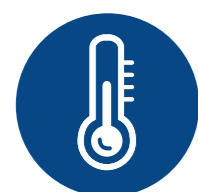
- Gestion directe
- Gestion déléguée
- Gestion combinée
- Donnée indisponible ou non appliquée

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



RÉSEAUX DE CHALEUR

ATLAS 2026 - CE QU'IL FAUT RETENIR

UNE COMPÉTENCE PARTAGÉE ENTRE COMMUNES ET INTERCOMMUNALITÉS

La gestion des réseaux de chaleur repose sur une organisation largement décentralisée, assurée principalement par les EPCI (43 %) et les communes (41 %). Les situations de compétence partagée représentent 16 % des cas, traduisant une coopération croissante entre les différents niveaux de collectivités. Cette répartition reflète la forte dimension locale de ces infrastructures, souvent de taille modeste et étroitement liées aux dynamiques urbaines et aux projets d'aménagement. Si la commune demeure un échelon central, certaines intercommunalités renforcent progressivement leur rôle afin de mutualiser les investissements, de structurer des stratégies énergétiques territoriales et d'accompagner le développement des réseaux à une échelle plus cohérente.

UNE PRÉDOMINANCE DE LA GESTION DÉLÉGUÉE, ADAPTÉE À LA TECHNICITÉ DU SERVICE

Les réseaux de chaleur sont majoritairement exploités en gestion déléguée, qui concerne 67 % des territoires en 2026. Ce choix s'explique par la technicité du service, les besoins d'ingénierie spécialisée et les investissements importants nécessaires à la construction, à l'extension et à la maintenance des réseaux. La gestion directe demeure minoritaire (21 %), principalement pour des réseaux de petite taille, tandis que les modèles combinés (12 %) reposent sur des montages hybrides, souvent via des SEMOP ou des SPL, associant collectivités et énergéticiens privés tels qu'Engie, Dalkia ou la CPCU.

Sur le long terme, la gestion déléguée reste le modèle structurant du secteur, malgré un recul progressif depuis 1990 (de 86 % à 55 % en 2026). Cette évolution traduit une diversification prudente des modes de gestion, sans remise en cause du rôle central de la gestion déléguée dans le développement des réseaux de chaleur.

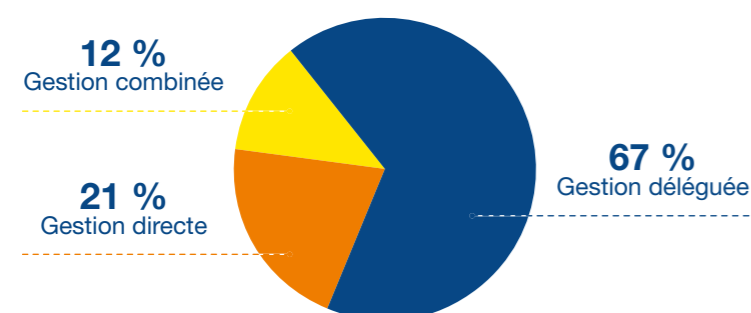
UNE RELATIVE STABILITÉ, AVEC DES AJUSTEMENTS ENVISAGÉS À MOYEN TERME

Depuis 2019, 16 % des territoires ont connu un changement de mode de gestion, tandis que 55 % ont conservé leur organisation existante, illustrant une stabilité globale des pratiques. Cette inertie relative s'explique par la durée souvent longue des contrats et par la structuration historique du secteur autour de modèles partenariaux solides.

Néanmoins, certaines collectivités envisagent des évolutions à moyen terme, notamment à l'occasion du renouvellement des contrats, afin d'intégrer davantage d'énergies renouvelables et de récupération dans leurs réseaux. La réversibilité des modes de gestion reste donc présente, mais elle s'inscrit principalement dans une logique d'adaptation progressive aux objectifs de transition énergétique plutôt que dans des changements radicaux de gouvernance.

TENDANCES ET CHIFFRES CLÉS EN 2026

Notre échantillon porte sur 167 collectivités.



22 %

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



LE SAVIEZ-VOUS ?

63 %

De l'énergie consommée provient des énergies renouvelables et de récupération :

48 % uniquement grâce aux renouvelables (biomasse, biogaz, solaire thermique, chaleur ambiante)
14 % grâce aux énergies de récupération (déchets non renouvelables, chaleur industrielle)

- Instauré par la Loi Energie Climat de 2019 complété par la Loi Climat et résilience de 2021, le **classement automatique d'un réseau de chaleur** permet d'imposer le raccordement de certains bâtiments situés dans le « périmètre de développement prioritaire » du réseau. Les 3 critères à remplir sont les suivants : taux d'énergies renouvelables et de récupération (EnR&R) de plus de 50 %, comptage de la chaleur livrée réalisé, équilibre financier assuré. L'objectif est d'accroître la part des EnR&R dans les réseaux de chaleur, de réduire les émissions de gaz à effet de serre et d'encourager la densification et l'extension des réseaux vertueux.
- La France compte **plus de 1 000 réseaux de chaleur**, représentant **7 515 km**.
- En 2023, ces réseaux ont livré **26 TWh de chaleur** aux consommateurs, produits à partir de **35 TWh d'énergie**, soit une partie perdue dans la distribution.
- **Le gaz naturel représente 33 %** de la consommation, tandis que les énergies fossiles classiques (fioul, GPL, charbon) ne représentent plus que 1 % (contre 21 % en 2007 et 60 % en 1990).
- **La chaleur commercialisée totale** (réseaux + cogénération indépendante) **s'élève à 44 TWh**, répartie par secteur :
 - Industrie : 40 %
 - Résidentiel : 37 %
 - Tertiaire : 23 %
 - Agriculture / pêche : < 1 %
- Depuis 2016, les **énergies renouvelables devancent le gaz naturel** dans le bouquet énergétique des réseaux, confirmant la tendance à la transition énergétique.



ÉCLAIRAGE PUBLIC

ATLAS 2026 - CE QU'IL FAUT RETENIR

UNE COMPÉTENCE À GOUVERNANCE MIXTE ENTRE COMMUNES ET INTERCOMMUNALITÉS

La gestion de l'éclairage public demeure principalement assurée par les communes (46 %), mais elle repose de plus en plus sur une organisation partagée avec les EPCI (27 %) et des configurations de compétence partagée (25 %). Cette répartition traduit une gouvernance mixte, dans laquelle les communes conservent un rôle central, notamment dans les zones urbaines denses, tandis que les intercommunalités et les syndicats d'énergie interviennent davantage sur les réseaux étendus ou les territoires ruraux. Cette coopération favorise la mutualisation des moyens techniques et financiers et permet une meilleure coordination des investissements, en particulier dans les programmes de rénovation et de modernisation énergétique du parc d'éclairage.

UNE GESTION DIRECTE EN RECUL, AU PROFIT DE MONTAGES PLUS HYBRIDES

La gestion directe reste le mode de gestion le plus répandu (52 % des territoires), traduisant l'attachement des collectivités à un contrôle opérationnel de proximité sur ce service. La gestion déléguée représente 13 % des cas, notamment à travers des marchés publics globaux ou des contrats de performance énergétique, confiés à des acteurs spécialisés tels que Citeos (VINCI Énergies) ou Eiffage Énergie. Les modèles combinés (35 %) témoignent de la prévalence de solutions hybrides associant régie et délégation, souvent mises en œuvre dans une logique de modernisation du parc lumineux.

Sur le temps long, la gestion directe, historiquement dominante, recule progressivement, passant de 83 % en 1990 à 62 % en 2019, puis à 52 % en 2026. En parallèle, la montée des montages délégués et combinés reflète l'adaptation des collectivités aux enjeux de performance énergétique, de maintenance et de renouvellement des équipements.

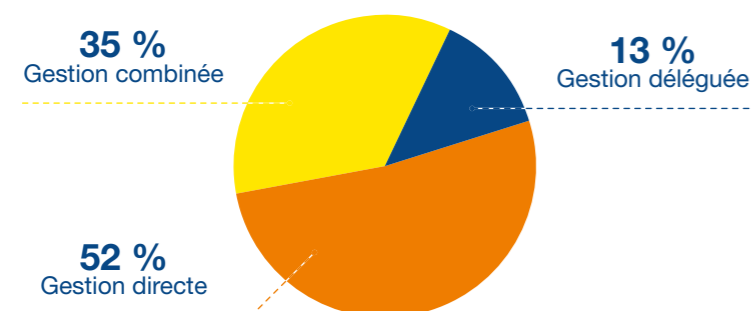
UNE FORTE STABILITÉ DES MODES DE GESTION, MALGRÉ DES ÉVOLUTIONS TECHNIQUES

Les changements de mode de gestion demeurent très limités : seuls 5 % des territoires déclarent avoir modifié leur organisation depuis 2019, tandis que 69 % ont conservé leur modèle existant. Cette stabilité s'explique par la maturité des organisations locales, la durée des contrats en cours et la continuité des choix de gouvernance.

Les principales évolutions observées concernent moins le mode de gestion lui-même que la modernisation des installations, notamment à travers le déploiement de technologies LED, de systèmes de télégestion ou de marchés de performance énergétique. La réversibilité existe donc à la marge, mais elle s'inscrit principalement dans une logique d'optimisation technique plutôt que de transformation structurelle des modes de gestion.

TENDANCES ET CHIFFRES CLÉS EN 2026

Notre échantillon porte sur 167 collectivités.



LE SAVIEZ-VOUS ?

38,9 %*

Des luminaires publics en France étaient équipés en LED, soit plus de 4,6 millions sur 12 millions de points lumineux.

Le remplacement des lampes à décharge par des LED, associé à l'extinction nocturne et au pilotage de l'éclairage, a permis de réduire la puissance installée de 4,3 % et la consommation annuelle de près de 30 %, soit moins de 1 % de la consommation totale d'électricité du pays. Cette modernisation contribue à la fois à la maîtrise énergétique et à la limitation de l'impact environnemental de l'éclairage public.

Source: AFE, Etude « Les chiffres de l'éclairage », 2nd édition, 2025

- En France, en 2024, l'énergie consommée par l'éclairage public représente :
 - 41 % des consommations d'électricité des collectivités territoriales ;
 - 16 % de leurs consommations toutes énergies confondues ;
 - 37 % de leur facture d'électricité.
- La dépense annuelle de l'éclairage urbain est évaluée à **2 milliards d'euros** (1 milliard pour la maintenance, 500 millions pour le renouvellement des parcs et 500 millions pour la consommation électrique).

Source : ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, « Le fonds vert, rénovation des parcs de luminaires d'éclairage public », édition 2024



7 %

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

Légende

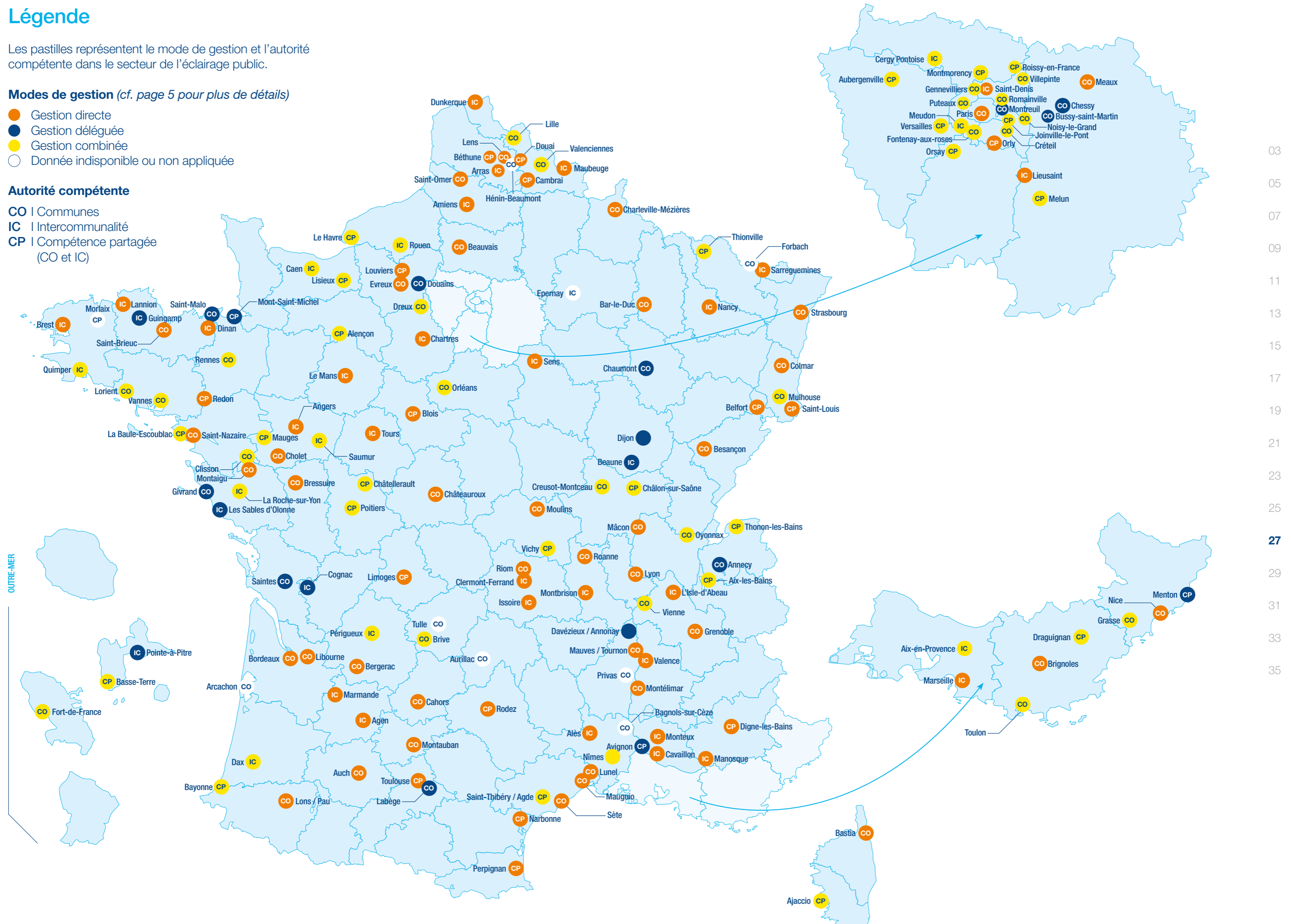
Les pastilles représentent le mode de gestion et l'autorité compétente dans le secteur de l'éclairage public.

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

- Gestion directe
- Gestion déléguée
- Gestion combinée
- Donnée indisponible ou non appliquée

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



RESTAURATION COLLECTIVE

ATLAS 2026 - CE QU'IL FAUT RETENIR

UNE COMPÉTENCE TOUJOURS LARGEMENT COMMUNALE

La restauration collective demeure très majoritairement une compétence communale, exercée par les communes dans 73 % des cas. Les EPCI ne représentent que 12 % des autorités compétentes, tandis que les situations de compétence partagée concernent également 12 % des territoires. Cette organisation reflète la volonté des communes de conserver la maîtrise d'un service de proximité, étroitement lié aux politiques éducatives, sociales et de santé publique locales. Néanmoins, certaines intercommunalités s'impliquent progressivement, notamment dans la gestion des cantines de crèches, de la petite enfance ou de la restauration destinée aux publics âgés, ouvrant la voie à des formes de mutualisation.

UNE PRÉDOMINANCE DE LA GESTION DIRECTE, ACCOMPAGNÉE D'UNE DIVERSIFICATION DES MODÈLES

La gestion directe reste le mode de gestion dominant de la restauration collective (53 % des collectivités), s'appuyant le plus souvent sur des cuisines centrales municipales. Toutefois, les modèles combinés connaissent une progression significative (33 %), traduisant une externalisation partielle de certaines fonctions, telles que la fabrication, la livraison des repas ou la gestion logistique. La gestion déléguée demeure minoritaire (14 %), et mobilise des opérateurs spécialisés comme Sodexo ou Elixior, principalement dans les territoires confrontés à des contraintes organisationnelles ou financières.

Sur le long terme, la gestion directe, historiquement très majoritaire (73 % en 1990), a reculé jusqu'à 52 % en 2019 avant de se stabiliser à 53 % en 2026. Parallèlement, la montée en puissance des modèles combinés témoigne d'un ajustement progressif des organisations locales, cherchant à concilier maîtrise publique, performance opérationnelle et exigences accrues en matière de qualité alimentaire, de sécurité sanitaire et de maîtrise des coûts.

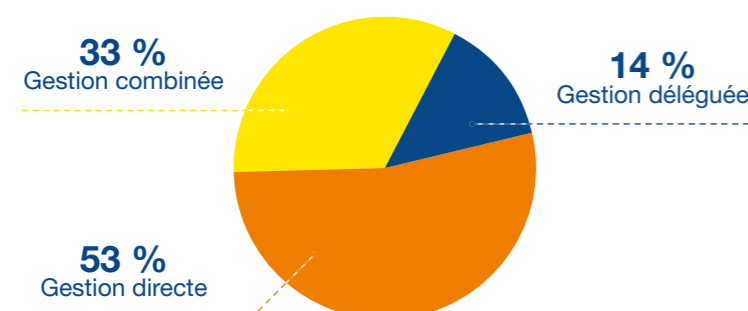
UNE STABILITÉ GLOBALE, AVEC DES ÉVOLUTIONS CIBLÉES

Depuis 2019, 14 % des territoires ont modifié leur mode de gestion, tandis que 59 % ont conservé leur organisation actuelle, traduisant une stabilité globale du secteur. Cette continuité reflète l'importance accordée à la régularité du service et à la maîtrise des conditions de production des repas.

Les évolutions observées s'inscrivent davantage dans des ajustements ciblés que dans des changements structurels de mode de gestion, avec des réflexions émergentes autour de la relocalisation des productions, du recours aux circuits courts ou de la mutualisation des cuisines centrales. Les 27 % de réponses non applicables s'expliquent principalement par l'absence de service de restauration collective sur certains territoires ou par une compétence non exercée directement par la collectivité.

TENDANCES ET CHIFFRES CLÉS EN 2026

Notre échantillon porte sur 167 collectivités.



19 %

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

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.



LE SAVIEZ-VOUS ?

+ de 3,5 milliards

De repas sont servis chaque année en France dans la restauration collective (hors restaurants d'entreprises privées). La restauration scolaire constitue la part la plus importante avec 1,17 milliard de repas servis dans le public et 252 millions dans le privé, soit environ un tiers du total. Les autres segments comprennent les hôpitaux, établissements sociaux et médico-sociaux, restaurants d'État, crèches, universités et armées. Ces repas génèrent un volume d'achats alimentaires estimé à environ 7 milliards d'euros par an, confirmant le poids économique majeur de la restauration collective.

■ **Évolutions législatives** : Le volet « approvisionnement » de la loi EGalim, entré en vigueur le 1er janvier 2022, fixe un objectif de 50 % de « produits durables et de qualité » (dont au moins 20 % de produits biologiques) dans la composition des repas servis en restauration collective. La loi Climat et résilience a élargi le champ des produits concernés et fixé un sous-objectif plus ambitieux pour les viandes et les produits de la pêche et de l'aquaculture, à respecter au 1er janvier 2024. Ces mesures visent à renforcer l'alimentation saine, durable et responsable dans tous les établissements de restauration collective.

Source : ministère de l'Agriculture, de l'agro-alimentaire et de la souveraineté alimentaire. Issue de la loi n°2014-58 du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (loi MAPTAM) et appliquée depuis le 1er janvier 2018.

Légende

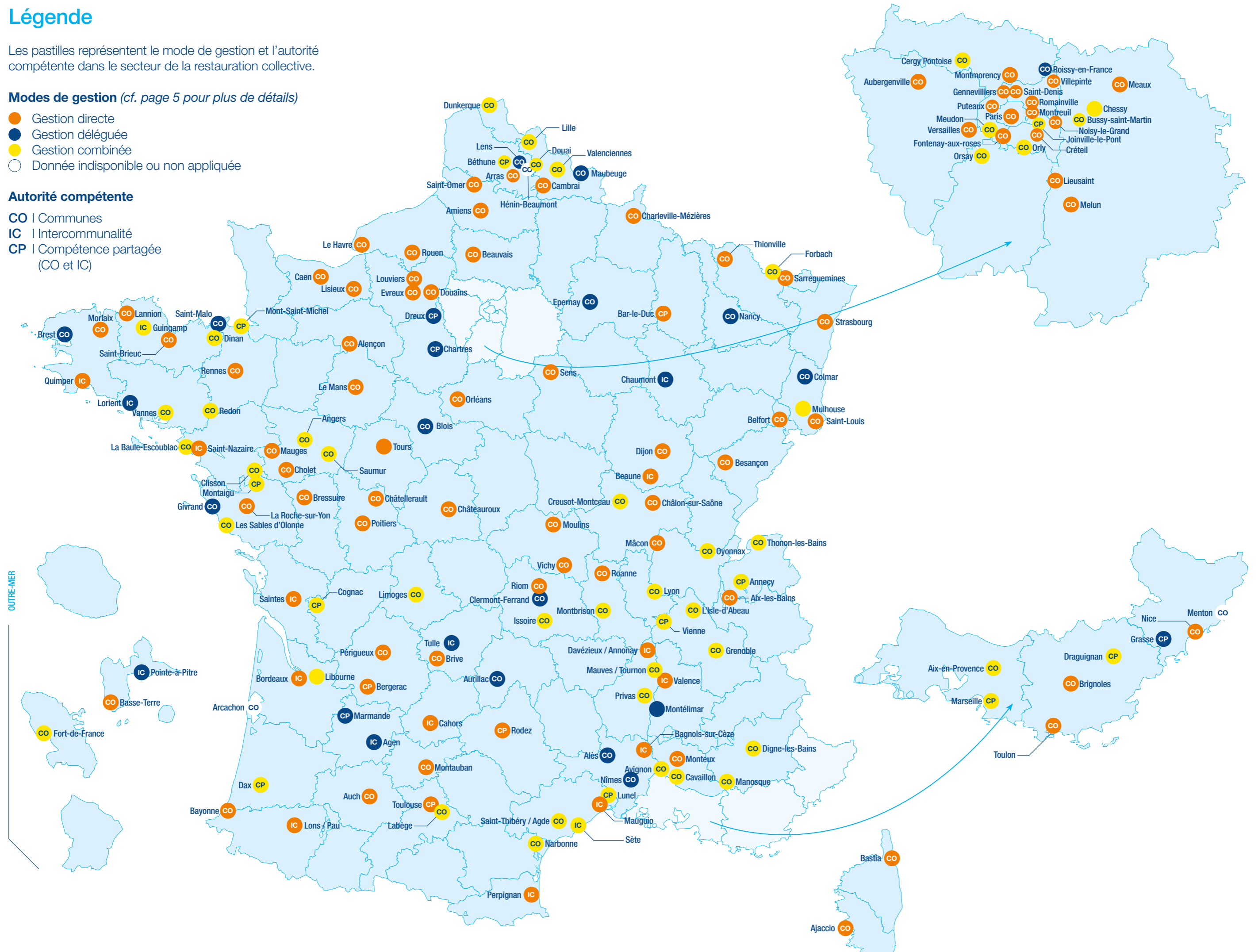
Les pastilles représentent le mode de gestion et l'autorité compétente dans le secteur de la restauration collective.

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

- Gestion directe
- Gestion déléguée
- Gestion combinée
- Donnée indisponible ou non appliquée

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

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





ENTRETIENS QUALITATIFS

03

05

07

09

11

13

15

17

19

21

23

25

27

29

31

33

35

ENTRETIENS QUALITATIFS AVEC LES DIRECTEURS GÉNÉRAUX DES SERVICES (DGS)

L'édition 2026 introduit un volet qualitatif inédit, fondé sur des entretiens menés avec des directeurs généraux des services. Ces échanges complètent les données statistiques des cartes sectorielles par un éclairage sur les choix de gestion, les dynamiques locales et les facteurs qui orientent l'évolution des services publics.

Les entretiens révèlent un point commun : le mode de gestion n'est pas un objectif en soi, mais un levier au service de la performance, de la maîtrise des coûts et de la conformité réglementaire. Les collectivités bien dotées en ingénierie publique privilégient la régie, synonyme de contrôle, tandis que celles confrontées à des besoins techniques lourds valorisent l'expertise des opérateurs privés.

Enjeux et attentes des territoires :

- Modernisation rapide des infrastructures
- Maîtrise tarifaire et transparence
- Résilience environnementale
- Agilité contractuelle

Globalement, les territoires privilégient des modèles hybrides conciliant flexibilité, expertise technique et souveraineté publique.



29
collectivités ont
participé

ENTRETIENS QUALITATIFS AUPRÈS DES DGS



EAU & ASSAINISSEMENT

« Nous ne voulons pas changer notre mode de gestion (régie). Le coût serait plus important pour les usagers si nous passions en gestion déléguée. Nous sommes satisfaits des compétences de nos équipes actuelles tant sur le côté normes environnementales que sur les aspects techniques. Déléguer le service ne serait pas pertinent. »

« Nous avons des équipes internes qui se professionnalisent, ce qui incite à privilégier plutôt des partenariats (organismes de recherche publics, organismes privés) sur la gestion des automatisations, des diminutions des coûts énergétiques, de la R&D, etc. »

« L'avantage du mode de gestion actuel en SPL vient du fait que nous sommes actionnaires à 90 % donc nous pouvons, grâce au modèle SPL, maîtriser les tarifs du service public. »

« Formule combinant régie (pour la production d'eau) et concession (pour sa distribution) : Nous avons eu une très bonne expérience, notamment car cela a permis de bloquer le prix de l'eau (notre régie reste maîtresse de la fixation du tarif et fournit l'eau à notre délégataire). Nous ne nous sommes pas posés la question de répliquer ce mode de gestion à d'autres services car il est spécifique aux services de l'eau. »



TRANSPORTS URBAINS

« Pour le SERM, il y a une coordination entre la métropole et la région donc ce n'est pas le concessionnaire actuel qui en aura la charge. En tout cas, ce sera de la gestion déléguée. Un autre mode contractuel serait difficilement envisageable. Le contrat étant bien écrit, le mode de gestion est agile. »

« La Métropole estime être moins exposée si la gestion est assurée par une entreprise privée, car celle-ci dispose d'une plus grande marge de négociation face aux syndicats. En revanche, les municipalités, soucieuses de maintenir l'équité entre tous leurs employés, sont souvent limitées dans leur capacité de négociation, notamment pour ceux du secteur des transports.

Concernant la transition écologique, le parc de véhicules appartient à la Métropole et non au délégataire, ce qui permet d'accélérer le rythme de decarbonation. »

« Le choix de la régie (EPIC) pour l'exploitation des services de transports urbains permet à la fois une plus grande réactivité dans toutes les demandes liées aux modifications de service ; il permet également une transparence dans la gestion des coûts du service et le fait d'être en régie permet de s'exonérer des marges appliquées par les groupes de transport pour avoir des contrats rentables, de taxes, mais également des avenants demandés en cas de modifications d'offre. »

« La gestion est plus souple mais elle nécessite un pilotage de la régie par l'AOM de très près avec des compétences fortes à avoir côté Métropole pour discuter avec la régie, la contrôler et lui donner ses objectifs en connaissant ses marges de manœuvre et ses contraintes. »

« Nous ne nous sommes jamais projetés sur une gestion publique des transports, car il y a un savoir-faire que nous n'avons pas. Il n'y a donc aucune remise en question de ce mode de gestion, quel que soit le bord politique. »

« Le mode de gestion déléguée s'est montré capable d'intégrer des innovations majeures, tant sur le plan technologique qu'environnemental. D'abord, le renouvellement du contrat offre une visibilité stratégique qui favorise l'investissement à long terme, notamment dans la transition énergétique. »

« Le privé a plus de compétences en termes d'innovations de transports, ce n'est pas envisageable pour nous de répondre aux enjeux actuels des transports via une gestion directe. Une gestion directe aurait en outre un coût trop important en termes de ressources humaines. »



RÉSEAUX DE CHALEUR

« L'approche mixte (régie et DSP) présente l'avantage de conserver la maîtrise des investissements tout en faisant en sorte que le risque d'exploitation ne soit pas directement pris par la collectivité. »

« Pour interconnecter les réseaux, nous avons basculé sur une gestion en SEMOP après une comparaison approfondie de chacun des modes de gestion. Pour nous, voici les avantages: l'entreprise privée porte les investissements lourds, moindre risque, critères financiers plus avantageux et d'expertise privée. »

« Nous déléguons la gestion du réseau de chaleur, car la gestion de ce service est très technique. »

« Le modèle de DSP a été retenu par la métropole en premier lieu pour des raisons financières. Compte tenu en effet des montants très élevés des investissements nécessaires à la création des réseaux thermiques urbains de chaleur et de froid, il apparaît indispensable que ceux-ci soient portés par un tiers, et sans impact sur le budget métropolitain. »

« Il nous reste un réseau à mettre en place. Il faudra trouver une solution avec un autre mode de gestion que la DSP dans les zones les moins peuplées, (cela pourrait être des marchés, la régie semble complexe par manque de ressources humaines). »

03

05

07

09

11

13

15

17

19

21

23

25

27

29

31

33

35

ENTRETIENS QUALITATIFS AVEC LES REPRÉSENTANTS DES COMITÉS CONSULTATIFS DES SERVICES PUBLICS LOCAUX (CCSPL)

L'édition 2026 introduit un volet qualitatif inédit, issu d'entretiens avec des représentants des Comités consultatifs des services publics locaux. Il vient compléter l'approche statistique des cartes sectorielles par une compréhension plus fine du rôle des usagers dans la gouvernance et la transformation des services publics.



28
collectivités ont
participé

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

ENTRETIENS QUALITATIFS AUPRÈS DES CCSPL

USAGERS ET MODES DE GESTION

A votre avis, les usagers sont-ils conscients et intéressés au mode de gestion (directe ou déléguée) de leur service public ?

Plus de 9 usagers sur 10 sont peu ou pas conscients du mode de gestion, sauf lorsqu'un changement majeur intervient. Dans ces situations, leur attention se porte avant tout sur la qualité du service et les tarifs, plutôt que sur la structure de gestion. Certains soulignent le manque d'information fournie par les services publics ou les acteurs clés.

Les associations, via les CCSPL, sont souvent les seules à poser des questions sur ces sujets, tandis que la population générale a une certaine conscience des modes de gestion grâce à leur connaissance limitée à certains services spécifiques qu'ils utilisent ou voient au quotidien (collecte des déchets, transports, restauration scolaire, stationnement, etc).

D'une façon générale, les usagers se concentrent sur la qualité et l'évolution des tarifs, pas sur les modes de gestion.

Témoignages :

« Une fracture générationnelle est observée dans les opinions : les usagers plus âgés ont tendance à préférer une gestion directe, en raison de traditions et de valeurs historiques de contrôle public ; tandis que les jeunes usagers perçoivent la gestion déléguée comme un gage d'efficacité. Cette dynamique montre que la préférence pour le mode de gestion dépend moins des attentes pratiques que de facteurs comme l'âge, les convictions politiques, et l'expérience personnelle. »

« En CCSPL, les usagers sont représentés par des associations, mais ces dernières sont peu actives et viennent rarement. Les questions posées sont généralement liées aux aspects pratiques et techniques des services. »

Une préférence se manifeste-t-elle dans les retours que vous recevez en CCSPL ?

Un usager sur deux seulement a une préférence concernant le mode de gestion des services publics. Plus précisément, si la gestion déléguée est perçue positivement pour sa spécialisation et son efficacité, surtout pour des services complexes comme les transports ou les déchets, une préférence pour la régie directe existe, motivée par des préoccupations liées à la transparence et au contrôle public, pour des services sensibles comme l'eau et l'assainissement.

RÉVERSIBILITÉ DES MODES DE GESTION ET QUALITÉ DES SERVICES

Si un changement de mode de gestion a eu lieu récemment dans votre territoire, a-t-il entraîné des évolutions significatives dans la qualité des services et si oui, dans quel sens ? Correspondaient-elles à vos attentes ?

Parmi les 2/3 de sondés ayant constaté un changement de mode de gestion, une grande majorité (70 %) indique que cela a entraîné une amélioration de la qualité des services, notamment dans des domaines comme l'eau, le stationnement et les déchets. En revanche, 15 % mentionnent une stabilité des services, et 5 % rapportent une dégradation. 10 % ne peuvent pas répondre car le changement est trop récent.

Globalement, les changements intervenus dans le mode de gestion sont donc plutôt bien perçus par les usagers. Ils contribuent, dans la majorité des cas, à une amélioration du service public et répondent aux attentes collectives.

Néanmoins, des mécontentements ont émergé, particulièrement dans les transports publics, où des changements de prestataires ont pu entraîner une réorganisation mal perçue par les usagers. En revanche, le passage en régie directe a souvent été salué, notamment pour des services comme le stationnement, où la proximité avec les élus a renforcé l'efficacité de la gestion et permis une meilleure réactivité aux besoins des usagers.

Témoignages :

« Le changement dans la gestion de l'assainissement, avec le passage à une DSP gérée par un délégataire commun, a permis une simplification et une meilleure gestion des services pour la CA. Cela a conduit à une amélioration du service, en rendant les processus plus efficaces et cohérents. »

« Pour l'eau, le passage en régie est une réussite. La situation financière est stable et la ville a mis en place une tarification progressive. Le service de transports publics a récemment connu une dégradation du fait du changement de mode de gestion (délégation). Pour le stationnement, un passage en régie a conduit à une nette amélioration. Cela permet de renforcer le lien direct entre l' élu local et la population, ce qui rend les élus plus responsables et les pousse à assurer une gestion efficace. »

03

05

07

09

11

13

15

17

19

21

23

25

27

29

31

33

35

La réalisation de cet Atlas des modes de gestion des services publics locaux a représenté un travail approfondi, conduit sur plusieurs mois.

Nous adressons nos remerciements à Madame Johanna Rolland, Présidente de France urbaine, et à Monsieur Sébastien Martin, Président délégué d'Intercommunalités de France, pour leur engagement et leur soutien, ainsi qu'aux équipes de leurs associations respectives qui ont accompagné et facilité la réalisation de cette édition.

Nous tenons enfin à saluer le travail rigoureux des équipes de HEC Junior Conseil, qui ont conduit la collecte et la consolidation des données avec professionnalisme et engagement.



Télécharger les trois précédentes éditions sur <https://www.fondation-igd.org>
Consulter l'atlas numérique des modes de gestion des services publics : <https://atlas.fondation-igd.org/>