



1996 - 2026

30 ANS

**DE DIALOGUE ET
D'EXPERTISE POUR
DES SERVICES PUBLICS
PERFORMANTS**

AU FIL DE CETTE PLAQUETTE, DÉCOUVREZ :

- > La raison d'être de l'IGD
- > 30 ans d'engagement au service des usagers
- > Des outils au service de la décision publique
- > Nos groupes de travail au cœur des enjeux territoriaux
- > Les perspectives du prochain programme IGD
- > Les témoignages de nos membres et partenaires

EN 2026, L'INSTITUT DE LA GESTION DÉLÉGUÉE CÉLÈBRE SES 30 ANS

Trois décennies consacrées à un objectif constant : contribuer à une gestion performante, responsable et durable des services publics.

Cet anniversaire intervient à un moment où les besoins d'investissement dans les infrastructures et les services publics sont plus importants que jamais : modernisation des réseaux, transition écologique, rénovation énergétique, mobilités durables, adaptation aux évolutions technologiques et sociétales. Dans le même temps, les finances publiques – nationales comme locales – sont durablement contraintes.

Cette tension entre ambitions et moyens impose lucidité et pragmatisme. Elle appelle un débat dépassionné sur les outils à la disposition des décideurs publics et sur les conditions d'une coopération efficace entre acteurs publics et économiques.

Depuis sa création en 1996, l'IGD agit comme un lieu de dialogue, d'expertise et de concertation. Sa vocation n'est pas de promouvoir un modèle unique, mais d'éclairer les choix publics, d'objectiver les débats et de favoriser des décisions adaptées aux réalités des territoires.

À l'aube de sa quatrième décennie, l'Institut entend poursuivre cette mission avec la même exigence : servir l'intérêt général en contribuant à la qualité et à la performance des services publics.

Hubert du MESNIL

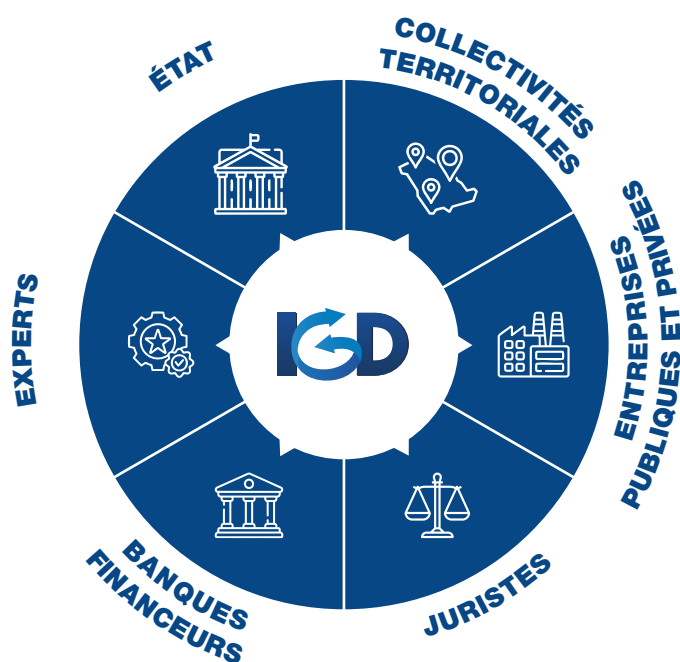
Président





L'IGD, UN LIEU UNIQUE AU SERVICE DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

Créé en 1996, l'Institut constitue aujourd'hui **la seule instance en France à réunir l'ensemble des parties prenantes à la gestion des services publics** :



QUI SOMMES-NOUS ?

Une Fondation d'entreprises reconnue d'intérêt général.

NOTRE RÔLE

Lieu de réflexion et de dialogue indépendant, l'IGD accompagne les transformations des services publics.

NOTRE MISSION S'ARTICULE AUTOUR DE 3 PRIORITÉS



FAVORISER LE DIALOGUE ET LE PARTAGE D'EXPÉRIENCE

Plateforme d'échanges, l'IGD facilite la compréhension mutuelle entre collectivités, administrations, opérateurs et financeurs, et diffuse les bonnes pratiques.



ÉCLAIRER LES DÉCIDEURS PUBLICS

En mobilisant son expertise juridique et économique, l'Institut contribue à objectiver les choix en matière de modes de gestion et à sécuriser les décisions publiques.



PROMOUVOIR LA PERFORMANCE AU SERVICE DES USAGERS

Au-delà des débats techniques, l'IGD place au cœur de son action l'amélioration de la qualité, de l'efficacité et de la soutenabilité des services publics.

Ainsi, l'Institut se positionne comme un tiers de confiance, attaché à l'intérêt collectif et à la recherche de solutions concrètes pour les territoires.

30 ANS D'ENGAGEMENT AU SERVICE DES USAGERS

Depuis 1996, l'IGD accompagne les grandes évolutions juridiques, économiques et stratégiques des services publics en France.

À chaque étape, l'Institut a contribué à sécuriser les cadres contractuels, à moderniser les outils à la disposition des décideurs publics et à promouvoir une approche équilibrée entre performance, responsabilité et intérêt général. Son approche est pragmatique, basée sur les faits et les résultats observés et dépourvue de biais idéologique, politique ou marchand.



“La commission juridique de l'IGD est avant tout un espace de dialogue entre le monde académique et les praticiens. Depuis 30 ans, elle contribue à éclairer les évolutions du droit et à nourrir la réflexion sur les modèles contractuels qui permettent d'assurer durablement la gestion des services publics.”

Hélène Hoepffner,
Professeur de droit public - Université Paris I - Panthéon-Sorbonne et Présidente de la commission juridique IGD

- > Formulation de **propositions** pour accélérer la transition écologique
- > **Réflexions sectorielles** (mobilité ferroviaire, eau...)
- > **Valorisation** du rôle stratégique de la gestion déléguée

1996
2004

Transparence
et sécurisation
des DSP

- > **Analyse et pédagogie** sur l'application des nouvelles règles issues de la loi Sapin
- > **Dialogue** entre collectivités et opérateurs
- > **Promotion** d'une gestion déléguée plus transparente et encadrée

“Depuis sa création, la commission économique et financière de l'IGD travaille sur l'optimisation des modèles économiques – c'est-à-dire sur la répartition la plus efficace des tâches et des risques entre partenaires publics et privés – et sur l'identification des financements les plus compétitifs, ce de manière générale et dans les principaux secteurs de la gestion déléguée.”

Pierre Sorbets,
Vice-président IGD et Président de
la Commission économique et financière IGD



> **Renforcer** l'attractivité des territoires par la mobilisation du savoir-faire à la française en gestion déléguée des services publics
> Production et communication d'**analyses** pour objectiver le débat

Transition écologique,
performance
et approches
sectorielles

2020
2025

Soutenabilité,
innovation et
rattrapage de la
dette grise

2025
2030

2010
2020

Consolidation
européenne,
transposition et
codification

> **Contribution** à l'élaboration des Directives et de leur transposition
> **Dialogue** avec les autorités européennes et nationales
> Recherche d'un **équilibre** entre concurrence, efficacité et sécurité juridique

2004
2010

Modernisation
contractuelle :
Les contrats de
partenariat

> **Contribution** à la rédaction de l'Ordonnance « Marchés de partenariat » de 2004
> **Analyse** de l'allocation des risques.
> **Suivi** des mises en œuvre opérationnelles
> **Réflexions** sur les évolutions des marchés globaux



“Au cours de la période 2010-2020, l'IGD a été associé de près par la Commission européenne à la préparation de la directive sur les concessions. Pour le dire en un mot nous avons largement contribué à ce que ce soit une directive sur le contrat de concession et non sur le marché de concession. Avec les membres de la commission juridique et le délégué général de l'IGD, nous avons vécu de grands moments juridiques.”

Laurent Richer,
Professeur émérite de l'université Paris I - Panthéon-Sorbonne

MESURER, ANALYSER, OBJECTIVER DES OUTILS AU SERVICE DE LA DÉCISION PUBLIQUE

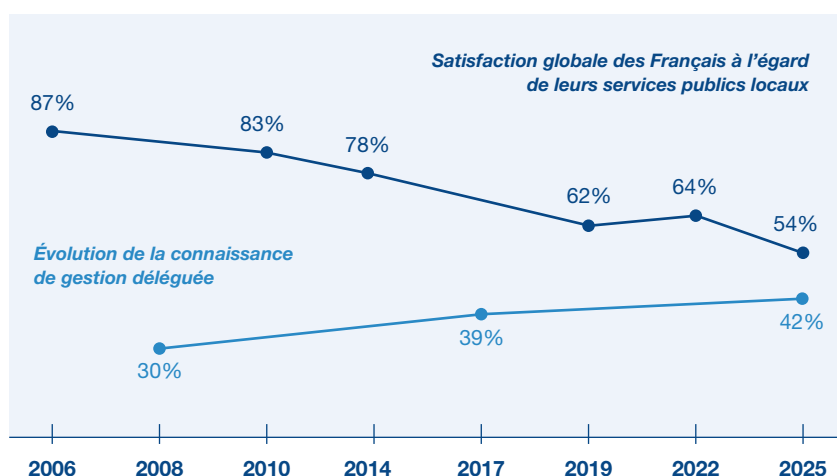
LE BAROMÈTRE ODOXA POUR L'IGD

Depuis plus de vingt ans, l'IGD mesure régulièrement la perception des services publics locaux par les Français.

Ces enquêtes, quantitatives et qualitatives, permettent de suivre l'évolution :

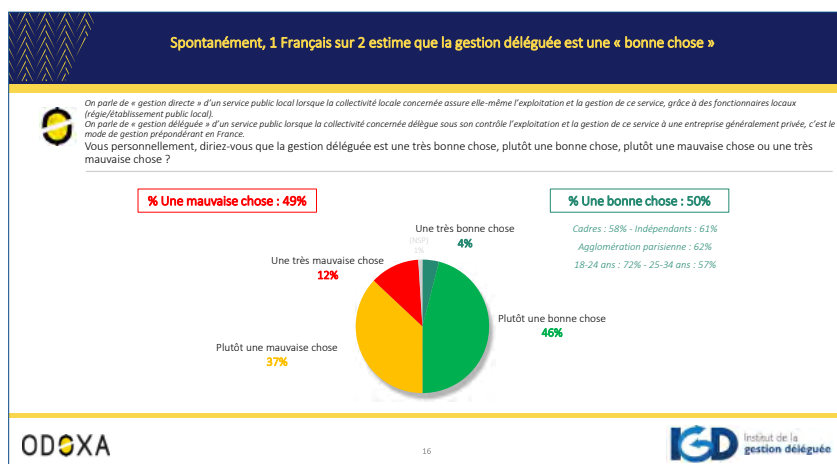
- > du niveau de satisfaction à l'égard des services publics ;
- > des attentes liées à leur avenir ;
- > de la compréhension des différents modes de gestion.

Elles rappellent que le débat public demeure souvent marqué par une connaissance partielle des mécanismes de gestion, et soulignent l'importance d'une information claire et accessible.



CE QU'IL FAUT RETENIR

- > Les Français restent majoritairement satisfaits.
- > Les attentes progressent.
- > La connaissance de la gestion déléguée augmente.



ODOXA
L'opinion tranchée

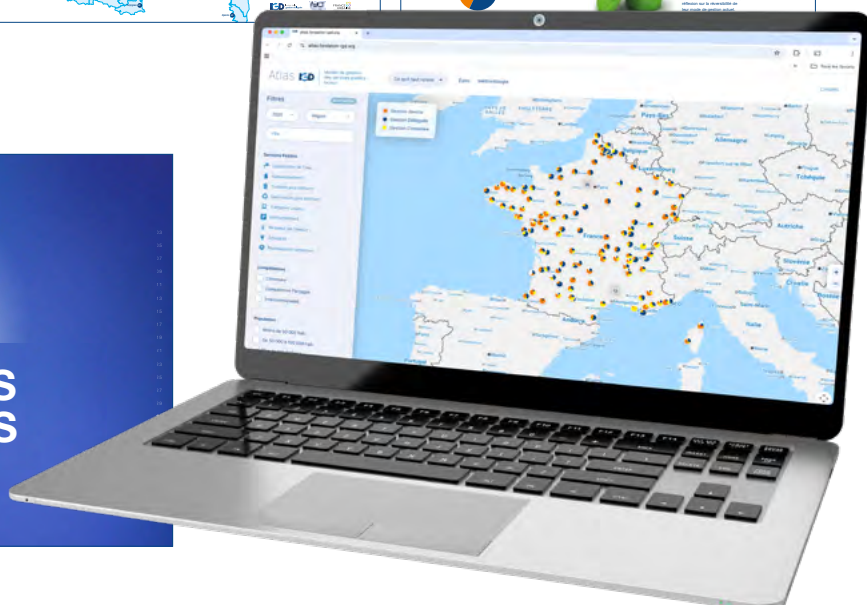
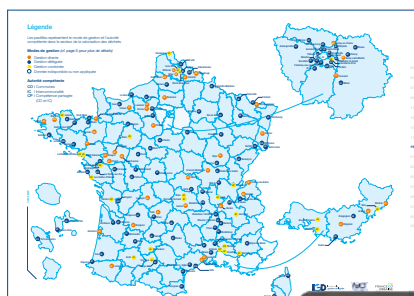
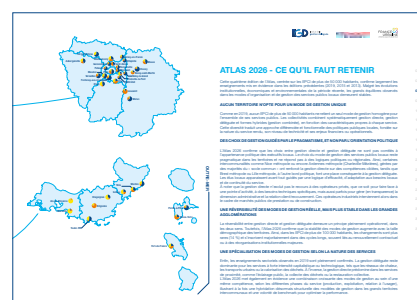
L'ATLAS DES MODES DE GESTION

L'Atlas des modes de gestion des services publics locaux constitue le seul outil multisectoriel disponible de cartographie et d'analyse des pratiques territoriales.

Il permet :

- > D'offrir une vision d'ensemble des choix opérés par les collectivités (*qui fait quoi ?*)
- > De comparer les modes de gestion selon les secteurs et les territoires (*se benchmarker ?*)
- > D'accompagner les décideurs publics dans leurs réflexions stratégiques (*comment faire ?*)

Parce que les choix de gestion engagent durablement les finances et la qualité des services, ils doivent reposer sur des données objectives.



LE PORTFOLIO, UNE VITRINE DU SAVOIR-FAIRE FRANÇAIS

Le Portfolio constitue une vitrine du savoir-faire français en matière de gestion et de financement par les entreprises d'infrastructures et de services publics. Il présente des réalisations exemplaires et récentes, en France et à l'international. Ce savoir-faire, qui a porté plusieurs industriels français aux premières places mondiales, est le fruit d'une longue tradition de coopération entre le secteur public et le secteur privé, dont la France a été le promoteur.



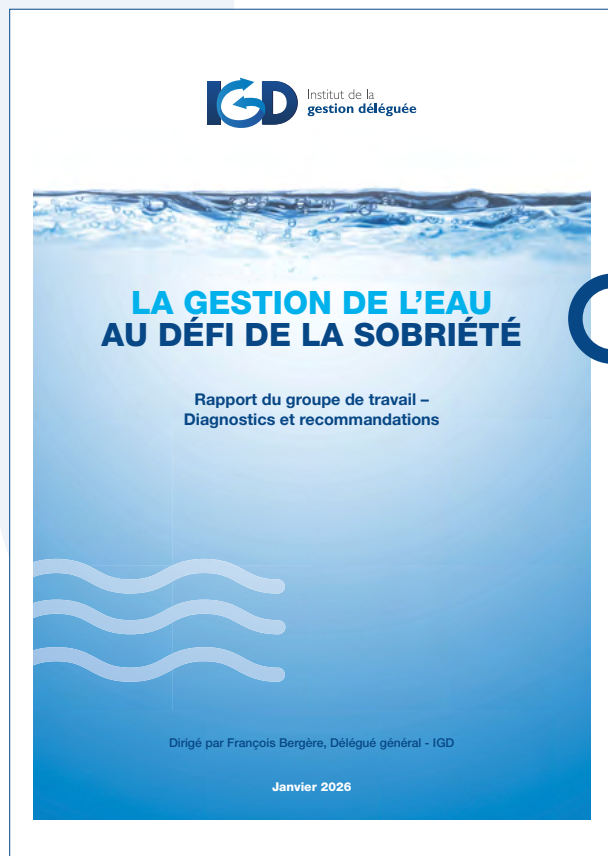
LE PORTFOLIO MET EN LUMIÈRE

- > **Plus de 60 réalisations récentes** de membres industriels et financeurs de l'IGD, illustrant leur expertise en gestion et financement des infrastructures et services publics ;
- > **Des projets dans des secteurs variés** : eau, assainissement, gestion des déchets, énergies renouvelables, transports et infrastructures de mobilité, etc. ;
- > Une vision complète de la chaîne de valeur, **de la conception au financement, en passant par la construction et l'exploitation.**

ÉCLAIRER, ANTICIPER, PROPOSER NOS GROUPES DE TRAVAIL AU CŒUR DES ENJEUX TERRITORIAUX

Les services publics locaux sont confrontés à des défis d'une ampleur inédite : modernisation des infrastructures, transition écologique, contraintes budgétaires durables et attentes croissantes des usagers.

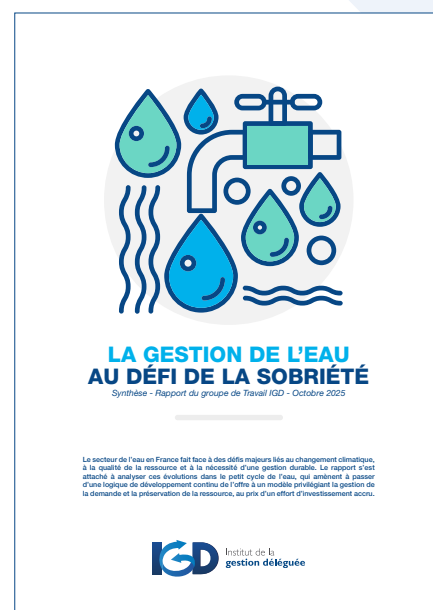
Dans ce contexte, certains secteurs concentrent des enjeux particulièrement structurants pour les territoires. L'IGD a choisi d'y consacrer des travaux approfondis afin d'éclairer les décideurs publics et de favoriser une approche pragmatique et responsable.



DISTRIBUTION DE L'EAU

Préserver la ressource et la qualité. Repenser la tarification. Concilier efficacité économique, sobriété et justice sociale.

Réseaux vieillissants, pression climatique, modèle économique fragilisé : le service de l'eau entre dans une nouvelle ère. L'IGD appelle à repenser le modèle du financement de l'eau et à renforcer la dimension performancielle des contrats en liant la rémunération à l'atteinte d'objectifs contractualisés.



En complément du rapport, cette synthèse présente les 10 recommandations formulées par le groupe de travail de l'IGD : 6 de nature économique et 4 de nature juridique. Des propositions concrètes pour les décideurs publics pour accompagner l'évolution du modèle de gestion de l'eau et répondre aux défis de la sobriété, du financement des infrastructures et de la qualité du service.

MOBILITÉ FERROVIAIRE

**Décarboner. Moderniser.
Soutenir l'investissement.**

Le ferroviaire est au cœur de la transition écologique, mais fait face à un mur d'investissement – et de dépenses de fonctionnement – inédit.

L'IGD analyse les modèles de financement et les modes de gestion pour éclairer les choix des décideurs publics qui engagent le très long terme.



“La mobilité du quotidien est au cœur des préoccupations des Français. Elle détermine l'accès à l'emploi, à l'éducation, aux services de santé, aux loisirs mais est également un enjeu de pouvoir d'achat et de cohésion territoriale. Les travaux ont abouti à des propositions concrètes pour l'améliorer, au bénéfice de tous.”

Stéphanie
Lopes d'Azevedo,
Directrice Économie et
Technique chez UTP -
Union des Transports
Publics et ferroviaires

MOBILITÉS DU QUOTIDIEN

**Relier les territoires. Optimiser les réseaux.
Servir les usagers.**

La mobilité quotidienne conditionne l'accès à l'emploi, aux services publics administratifs. Les travaux de l'IGD soulignent la nécessité d'organisations plus performantes, s'appuyant notamment sur les nouvelles technologies et l'outil de la tarification pour s'adapter aux besoins locaux.



LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

Transformer le modèle, garantir l'équité, sécuriser l'avenir.

Transition écologique, ouverture des marchés, innovations technologiques, nouvelles attentes citoyennes : le système énergétique français connaît une mutation profonde.

Les collectivités territoriales sont en première ligne pour concilier sécurité d'approvisionnement, maîtrise des coûts et décarbonation.

L'IGD identifie les conditions d'une transition énergétique à la fois ambitieuse, soutenable et équitable.

“J'ai trouvé à l'IGD un climat de travail si rare aujourd'hui. Ni a priori ni esprit de clocher. Juste l'intérêt du bien commun et la recherche de l'efficacité. Un lieu où s'élaborent dans le consensus des propositions qui améliorent concrètement les relations contractuelles entre collectivités territoriales et concessionnaires du domaine public.”

Michel Thiollère,
Sénateur et maire de Saint-Étienne (1994-2010) - expert INSP - consultant

COLLECTIVITÉS TERRITORIALES COMMENT RELEVER LE DÉFI DE LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE ?



MARS 2021

Sous la direction de Pierre-Emmanuel CHABANNE,
Travaux coordonnés par Michel THIOLLÈRE et Laure LAGASSE



À L'AUBE D'UNE NOUVELLE DÉCENNIE

LE MOT DU DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL, FRANÇOIS BERGÈRE

“Les objectifs qui ont présidé à la création de l'IGD il y a 30 ans demeurent pleinement d'actualité en 2026. Non que l'IGD n'ait pas rempli son rôle au cours de ces trois décennies – il a au contraire contribué à faire évoluer les cadres juridiques, les perceptions et les pratiques dans le sens d'un plus large recours aux outils de la gestion déléguée.

Mais à un moment où notre pays fait face à de nouveaux défis, qu'ils soient financiers, environnementaux ou sociaux, la question de la performance et du financement des services publics se pose avec une acuité renouvelée. Notre conviction est que la gestion déléguée, loin d'être cantonnée à un simple instrument contractuel de la commande publique, doit s'affirmer comme un levier stratégique d'investissement, d'innovation et d'efficacité opérationnelle au service des décideurs publics, des collectivités et avant tout, des usagers.

Face à ces enjeux, la responsabilité collective est claire : poursuivre, approfondir et renouveler les approches. Le potentiel de la gestion déléguée est considérable et appelle à être pleinement mobilisé au service des transformations à venir.

Notre mission fondatrice - éclairer les choix des décideurs et promouvoir une coopération exigeante et équilibrée entre le secteur public et le secteur privé pour contribuer à une meilleure performance des services publics - demeure plus que jamais pertinente.”



POUR SUIVRE L'ENGAGEMENT

LES PERSPECTIVES DU PROCHAIN PROGRAMME IGD

Fidèle à sa vocation, l'IGD continuera ainsi à réunir l'ensemble des parties prenantes pour produire des analyses objectives, partager les retours d'expérience et contribuer à des services publics toujours plus performants au bénéfice des territoires et des usagers.

À l'aube de son 7^e programme, l'Institut de la Gestion Déléguée entend poursuivre sa mission de dialogue, d'expertise et d'éclairage des décideurs publics.

Les années à venir seront marquées par des défis majeurs : adaptation au changement climatique, décarbonation de l'économie, modernisation des infrastructures, révolution numérique et intelligence artificielle, tout en répondant aux attentes croissantes des citoyens en matière de qualité de service. Dans le même temps, les contraintes pesant sur les finances publiques demeureront fortes, imposant de rechercher les solutions les plus efficaces pour maintenir et améliorer les services publics. Dans ce contexte, la France dispose d'un atout : une longue tradition de gestion déléguée, qui a permis de développer des savoir-faire reconnus dans la gestion des infrastructures et des services publics. Pour autant, les modèles de gestion doivent continuer à évoluer afin de répondre aux nouveaux enjeux économiques, environnementaux et technologiques.

C'est dans cette perspective que l'IGD consacrera son programme de travail 2027-2029 à la question suivante : *Comment une utilisation adaptée et pertinente des outils de gestion déléguée peut-elle aider les décideurs publics à atteindre leurs objectifs de modernisation, de décarbonation et de performance des services publics dont ils ont la responsabilité ?*

POUR RÉPONDRE À CETTE QUESTION, L'IGD CONCENTRERA SES TRAVAUX SUR PLUSIEURS ENJEUX MAJEURS



PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET FINANCEMENT DES PROJETS

- > Quels modèles économiques permettent de maximiser l'efficacité et la performance de la gestion déléguée ?
- > Comment mobiliser les financements privés au service de l'investissement public tout en maîtrisant leur coût ?



INNOVATION ET TRANSFORMATION DES SERVICES PUBLICS

- > Quels seront les impacts de l'intelligence artificielle sur la gestion déléguée et comment l'utiliser au mieux ?



SÉCURITÉ JURIDIQUE ET ÉQUILIBRE PARTENARIAL

- > Quel impact les évolutions législatives, réglementaires et jurisprudentielles auront-elles sur les différents modèles de gestion déléguée ?
- > Comment assurer l'équilibre contractuel entre les partenaires publics et privés tout en limitant le « risque juridique » ?
- > Comment adapter, piloter et optimiser les contrats de long terme dans un environnement économique, technologique et environnemental en constante évolution ?

Ces travaux seront complétés par des réflexions sectorielles, notamment sur les infrastructures routières et autoroutières, les mobilités durables et les transports urbains, la rénovation énergétique des bâtiments publics, l'énergie et d'autres secteurs stratégiques.



NOS MEMBRES PARLENT DE NOUS

Depuis 30 ans, l'IGD s'appuie sur l'engagement, la diversité et la fidélité de ses membres. Leurs regards, leurs expériences et leurs contributions nourrissent nos réflexions et enrichissent nos travaux collectifs.

Nous les remercions chaleureusement pour leur confiance et leur implication. Les témoignages qui suivent illustrent la richesse des parcours et la pluralité des acteurs qui font vivre l'IGD au quotidien.

SECTEUR PUBLIC



La Banque des Territoires est un acteur engagé au service de la transition écologique, de la cohésion sociale et territoriale et des souverainetés. Au travers de nos activités de prêt, d'investissement, de conseil et grâce à notre réseau territorial, nous finançons des projets d'intérêt général. L'IGD, plateforme de dialogue entre acteurs publics et privés, nous permet de mettre en commun nos expertises et partager nos expériences, pour pouvoir doter notre pays d'infrastructures performantes, résilientes et sobres, qu'il s'agisse d'infrastructures de transport traditionnelles, de bornes de recharge de véhicules électriques, d'infrastructures numériques, ou de capacités de production et de stockage d'énergies renouvelables.



Alors que la gestion déléguée représente un volume de dépenses au moins équivalent à celui des marchés publics, elle reste le volet le moins documenté de la commande publique, sur les montants comme sur les choix. Les concessions ne font l'objet d'aucun bilan économique consolidé, à la différence des marchés publics recensés chaque année, tandis que les modes de gestion retenus par les collectivités demeurent eux-mêmes mal connus au niveau national. L'Atlas des modes de gestion de l'IGD vient documenter ce second point. Il donne à voir la diversité des choix opérés par les collectivités, y compris, pour un même service, au sein d'une même collectivité. Il donne à chacune un repère pour situer ses pratiques et peser ses arbitrages, et met en lumière un pan de l'action locale jusqu'ici mal cerné.



La direction générale des infrastructures, des transports et des mobilités est très satisfaite de sa participation aux travaux et réflexions de l'Institut de la gestion déléguée. L'Institut constitue une enceinte rare où acheteurs publics et acteurs privés peuvent confronter leurs points de vue en dehors de toute relation contractuelle. Ses groupes de travail permettent d'aborder sereinement les enjeux de la gestion déléguée (concessions et marchés de partenariat) afin de comparer, d'enrichir et de faire évoluer mutuellement les pratiques des différents secteurs (eau, énergie, transports, télécoms, etc.). Ils alimentent nos réflexions sur l'amélioration du développement et du financement de nos projets au bénéfice de l'intérêt général.



Au sein de l'Institut de la gestion déléguée, la Fédération des élus des Entreprises publiques locales (FedEpl) trouve un espace de rencontre entre toutes les sensibilités de la gestion des services publics, au sein duquel l'économie mixte locale trouve naturellement sa place. Ses travaux permettent d'aborder sans dogmatisme les grands défis de l'action publique et d'identifier des réponses concrètes au service des territoires. Faisant écho à l'une des caractéristiques des Entreprises publiques locales, cette capacité à réunir des acteurs divers autour d'une même exigence d'intérêt général constitue, plus que jamais, un atout pour favoriser le développement et la modernisation des services publics.



L'IGD est un espace unique de dialogue entre sphères publique et privée, essentiel eu égard aux transitions sans précédent auxquelles sont confrontés les services publics. Notre participation aux travaux de l'IGD nous donne accès à une expertise pluridisciplinaire de haut niveau qui nous permet de mieux comprendre les enjeux de terrain et les leviers de performance innovants à mettre en œuvre dans la gestion déléguée. À titre d'exemple, le dialogue sur la rénovation énergétique ou les clauses environnementales des contrats est une illustration de la convergence entre impératifs de gestion et urgence climatique. Célébrer les 30 ans de l'IGD, c'est réaffirmer notre volonté de co-construire des solutions durables pour les défis de demain.



En permettant de croiser les approches des opérateurs, financeurs, entreprises, concessionnaires et maîtres d'ouvrage avec celles des autorités organisatrices publiques et collectivités régionales que je représente au titre de Régions de France, l'IGD représente une véritable plateforme d'échange et de fertilisation croisée. Alors que le transport ferroviaire régional est au cœur de transformations majeures, l'IGD me permet de prendre du recul sur les problématiques soulevées (gestion du matériel roulant, professionnalisation de la maîtrise d'ouvrage, etc.) mais aussi d'être challengé sur les orientations à prendre. L'approche transmétiers est également un atout, les mêmes problématiques se retrouvant souvent dans différents secteurs.



Intercommunalités de France est attachée, au nom de la libre administration des collectivités locales, à ce que les élus locaux puissent décider des modes de gestion de leurs services publics locaux dans les meilleures conditions. Or, ce sujet reste renseigné de façon lacunaire au niveau national. Dans ce cadre, la réalisation par l'IGD de l'Atlas des modes de gestion des services publics locaux donne une estimation utile des choix opérés entre gestion déléguée, gestion directe et mixité des modes de gestion, grâce à son enquête auprès des communes et intercommunalités de plus de 30 000 habitants. Ce travail aide non seulement chacun à se situer, mais contribue aussi à la connaissance qu'ont les pouvoirs publics nationaux des collectivités locales.

SECTEUR PRIVÉ



Les multiples transitions (énergie, environnement, souveraineté, résilience, compétitivité...) que la France devra conduire dans les prochaines années passent par la réalisation d'infrastructures importantes. Leur programmation nécessite d'allier vision de long terme, approche globale, constance dans la mise en œuvre et passage à l'échelle pour accélérer, massifier et coordonner leur réalisation au bénéfice de nos concitoyens.

Dans ce contexte, l'IGD permet un dialogue continu entre l'ensemble des parties prenantes de la gestion des services publics (acteurs publics, entreprises, utilisateurs) pour en améliorer la qualité, accélérer les investissements, innover et diversifier les sources de financement.

GB2A

En qualité de principal représentant du groupe GB2A, membre fondateur de l'IGD, je retiens particulièrement l'intérêt du travail transversal que nous menons avec des confrères et collègues d'excellence, notamment entre les commissions juridiques et économiques.

Les réflexions menées sur les risques, ou encore sur la consolidation dans les contrats de performance énergétique, supposent ainsi un travail pluridisciplinaire, trop rarement mis en œuvre, entre juristes, financiers et économistes, praticiens et universitaires, issus des secteurs privé et public. Je salue en particulier la qualité des échanges et l'ouverture d'esprit des participants qui font de l'Institut de la Gestion Délégée, la référence française dans le domaine des infrastructures et des équipements publics.

KEOLIS

Keolis considère que chaque contrat qui lui est confié s'inscrit dans une relation partenariale de long terme, guidée par un véritable esprit de service public. Cette activité, par nature exposée à des aléas, suppose un travail conjoint constant avec les autorités organisatrices afin de construire et piloter des contrats de délégation de service public équilibrés. Cet équilibre, propre à chaque territoire, reflète à la fois les priorités des politiques locales et la qualité des négociations engagées. Dans ce contexte, les travaux de l'IGD sont essentiels pour éclairer ces phases de construction contractuelle, au service d'une relation durable de confiance et de co-construction.

CMS Francis Lefebvre

Pour l'avocat, souvent mobilisé pour interpréter le droit existant, négocier ou gérer le contentieux, l'IGD permet d'intervenir à l'amont en participant à la conception de cadres juridiques plus adaptés et plus solides. Ainsi, dans le prolongement du groupe de travail sur la gestion de l'eau, la réflexion sur les « concessions performancielles » (Pr Hoepffner), où la rémunération serait davantage liée à des indicateurs de performance qu'aux volumes consommés, nourrit directement ma pratique des contrats globaux, quel que soit le secteur concerné. Dans cette perspective, à l'heure où s'ouvre la révision de la directive « concessions », l'IGD confirme, une nouvelle fois, sa capacité à anticiper les évolutions et à éclairer les choix structurants pour l'avenir.

NGE CONCESSIONS

Le groupe NGE élargit au fil du temps son champ d'action à tous les secteurs d'infrastructures : routes, ferroviaire, télécom et maintenant énergies et eau. Les travaux interdisciplinaires de l'IGD eux aussi en constante adaptation aux enjeux du moment, constituent donc un apport nécessaire à la réflexion sur les modes de gestion des services publics. De plus, l'IGD est un des rares endroits réunissant dans un esprit de dialogue objectif acteurs publics et opérateurs privés, contribuant ainsi à des modèles de gestion plus agiles, plus transparents et résolument tournés vers l'intérêt général.



Pentecoste & associés

Depuis de nombreuses années j'ai l'honneur de participer aux travaux de l'Institut, aux task force sectorielles, aux commissions juridiques et économiques et aux événements organisés autour de la gestion déléguée et des infrastructures.

Ces rencontres constituent un lieu d'échanges riches et nourris des réflexions et expériences de chaque intervenant dans le respect de la confidentialité et des impératifs du droit de la concurrence mais sans autre autocensure.

Étant très orienté dans ma pratique d'avocat sur la relation publique - privée, les réunions et travaux de l'IGD représentent un outil de promotion des solutions raisonnées et raisonnables au service d'enjeux communs bien compris et du rapprochement des intérêts potentiellement divergents. La task force dédiée à l'équilibre partenarial en est l'une des illustrations les plus pertinentes.

L'IGD présente également l'avantage d'être à l'avant-garde de réflexions innovantes telles que les schémas de fiducie appliqués au secteur public, les contrats de leasing de biens d'intérêt général, les concessions performancielles dans le secteur de l'eau ou les structures mixtes de partenariat public-privé institutionnel. Les rencontres de l'IGD sont enfin et surtout un espace de convivialité. J'y rencontre de nouvelles personnes et y retrouve mes clients, partenaires et aussi concurrents dans une ambiance toujours très cordiale, constructive et participative.



L'expérience acquise au sein de l'IGD nous a amenés à étudier de nouvelles manières de structurer nos offres, en évaluant la pertinence de transposer les pratiques issues de secteurs connexes.

Toutefois, dans notre secteur, les pratiques restent très encadrées par la volonté des commanditaires publics, ainsi que par les contraintes afférentes, d'une part, aux règles de la commande publique et, d'autre part, à l'organisation des finances publiques locales.



Alors que l'adaptation au changement climatique requiert des investissements massifs, les collectivités locales ont plus que jamais besoin d'être accompagnées par des partenaires de confiance. La gestion déléguée leur apporte une aide à la décision, des compétences pointues adaptées aux enjeux des territoires, des retours d'expériences à l'international et le bénéfice d'un leadership français en matière de R&D dans plusieurs secteurs d'activité essentiels, dont l'eau et l'assainissement.

L'Institut de la gestion déléguée contribue, par la publication d'études et de rapports experts, à illustrer les apports de la gestion déléguée face aux enjeux complexes auxquels le changement climatique expose les acteurs de la commande publique.



Depuis sa création, l'IGD constitue un espace de dialogue entre tous les acteurs de la gestion déléguée ; ses travaux doivent permettre d'objectiver les motifs de recours à ce format de gestion pour les infrastructures qui s'y prêtent. Pour le réseau ferroviaire, nous l'avons utilisée pour faire réaliser différents types d'actifs (bâtiments, télécoms, LGV). La gestion déléguée est aussi un élément de réponse aux défis posés par l'ouverture à la concurrence, puisque le secteur du transport ferroviaire de voyageurs va de manière progressive s'ouvrir intégralement : les services qui font l'objet de conventionnements de la part des autorités organisatrices, comme les TER, utilisent des outils contractuels qui relèvent de la gestion déléguée.



Les travaux de l'IGD contribuent à faire évoluer la vision de la gestion déléguée comme levier d'intérêt général. Son groupe de travail sur la mobilité ferroviaire a objectivé les apports des partenariats entre public et privé pour la construction de nouvelles LGV. Il a aussi analysé l'importance des facilités de maintenance pour ouvrir le rail à la concurrence, un enjeu très actuel pour décarboner les mobilités et augmenter l'offre ferroviaire dont la demande est forte.

La LGV SEA opérée par VINCI Railways en est une illustration : depuis 2017, LISEA démontre qu'un concessionnaire privé peut gérer une infrastructure stratégique avec excellence tout en facilitant l'arrivée de nouveaux opérateurs. L'IGD permet un dialogue structurant entre État et acteurs privés au service de l'intérêt général.



L'IGD est un formidable espace de dialogue entre le secteur public et le secteur privé. Les échanges, savamment animés et même orchestrés par les équipes de l'IGD, sont passionnants et même souvent passionnés tant ses membres ont à cœur de préserver et de promouvoir la gestion déléguée. Les travaux qui y sont menés bénéficient des réflexions parfois contradictoires mais jamais antagonistes de ses membres, ce qui fait de l'IGD un formidable réservoir à idées nouvelles.

Participer à ces travaux est pour l'avocat que je suis un privilège et un plaisir.

NOS PARTENAIRES



L'IGD a initié un groupe de travail particulièrement structurant sur le financement du matériel roulant ferroviaire en France. Historiquement porté quasi exclusivement par la sphère publique, ce financement pourrait demain davantage mobiliser des investisseurs privés afin d'en réduire le coût global et d'accélérer le renouvellement des flottes. Ce sujet complexe nécessite une approche transverse intégrant les dimensions juridiques, comptables, financières, industrielles et opérationnelles.

La participation aux travaux de l'IGD nous a permis d'approfondir notre compréhension des enjeux de politique publique associés, de confronter nos pratiques à celles d'autres acteurs de référence et d'identifier de nouveaux leviers de performance et de financement. Par sa légitimité institutionnelle, son indépendance et la qualité de ses membres, l'IGD garantit un cadre d'analyse rigoureux et particulièrement enrichissant.



Mon engagement au sein de l'IGD repose sur une conviction essentielle : la compréhension des enjeux économiques et de financement est indispensable pour élaborer des solutions et une documentation juridiques réellement efficaces.

Les dimensions immobilières de la gestion des services publics et du développement des infrastructures soulèvent des questions spécifiques, qui appellent une réflexion collective associant l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur et une grande rigueur dans les analyses.

En tant que notaire, j'essaie d'y apporter une approche à la fois juridique et opérationnelle, dans une logique d'enrichissement réciproque au sein des travaux de l'IGD dont la diffusion est un véritable moteur de performance.



Quoique que plus que centenaire, la Délégation de Service Public, la Concession de Travaux et/ou de Services continuent à interroger les collectivités qui y ont recours ou pas.

Parfois vu à tort comme une privatisation du service qui est délégué, ce mode de contractualisation nécessite plus que d'autres une œuvre de pédagogie. L'IGD, par ses travaux et ses réflexions y contribue pleinement et permet d'avoir en son sein des débats animés mais respectueux. L'IGD contribue ainsi à dépassionner le débat et à rendre ses lettres de noblesse à un mode de contractualisation qui les mérites.



Acteur majeur du financement des services publics essentiels, La Banque Postale s'appuie sur les travaux de l'IGD pour en appréhender les enjeux opérationnels et financiers. Les échanges entre acteurs publics, acteurs privés, conseils et financeurs enrichissent directement nos pratiques d'arrangeur de dette structurée. Les travaux de l'Institut permettent également d'identifier des solutions innovantes pour mobiliser l'épargne en faveur des infrastructures, de la transition énergétique et des mobilités, tout en limitant la charge pesant sur les finances publiques.

Cette approche collective contribue enfin à promouvoir des modèles de coopération public-privé équilibrés, pragmatiques et adaptés aux réalités des territoires.



Participer aux travaux de l'IGD est éclairant pour Canopée. Cela met en perspective le déploiement d'une logique essentielle propre aux PPP : ne pas raisonner en termes de moyens, mais de cibles contractuelles et de performance, au service des clients publics.

Cette approche — faire du contrat un instrument de motricité — a directement nourri une réflexion conjointe avec l'IGD sur le pilotage de nos obligations.

Nous en retirons des échanges constructifs avec les autres partenaires de l'IGD, favorisant l'émergence d'approches concrètes et partagées pour mieux structurer la relation avec les partenaires et renforcer l'exigence de résultat.



Aménagement du territoire, développement des mobilités, résilience et adaptation au réchauffement climatique... : des objectifs partagés qui font des infrastructures un axe majeur de la cohésion et du développement des territoires. Les infrastructures constituent un levier essentiel de développement économique, d'attractivité et de cohésion des territoires. Elles conditionnent non seulement l'accès à l'emploi, aux services publics, à la santé, à l'éducation et l'installation de nouvelles activités industrielles sur un territoire, mais elles sont également la condition pour réussir la transition écologique et économique.

La FNTP qui représente les entreprises de travaux publics participe activement aux travaux de l'IGD qui ouvre la voie, dans un dialogue collaboratif entre tous les acteurs, d'une quête de performance des montages contractuels, de sécurisation juridique des projets et de prospection de modèles adaptés à l'évolution de la société.



Créé en 1996, l'Institut de la Gestion Déléguée (IGD) est une fondation d'entreprises reconnue d'intérêt général qui réunit l'ensemble des parties prenantes à la gestion des services publics : État, associations d'élus, entreprises publiques et privées et experts. Seule instance à rassembler tous ces acteurs, l'IGD œuvre pour une gestion performante et efficace des services publics en France. Depuis 30 ans, il se positionne comme un centre de réflexion et d'initiative, favorisant une coopération active et nécessaire entre le monde public et le secteur privé.