

— Fondation d'Entreprise —

INSTITUT DE LA GESTION DÉLÉGUÉE

**Groupe de travail
« Image et communication de la gestion déléguée »**

RAPPORT

François GROSRICHARD, Journaliste au *Monde*

Julien JUGE, Chargé de Mission IGD

Août 2005

SOMMAIRE

Préface	2
Introduction.....	4
1 ^{ère} partie. Comprendre et clarifier	6
2 ^e partie. Explorer et cibler	11
3 ^e partie. Expliquer pour convaincre	16
<i>Première proposition : mettre en place une conférence citoyenne.....</i>	<i>16</i>
<i>Deuxième proposition : organiser une manifestation nationale.....</i>	<i>22</i>
<i>Troisième proposition : organiser une communication en direction des commissions consultatives des services publics locaux.....</i>	<i>27</i>

Préface

Alors que la pratique est en vigueur depuis fort longtemps, le doute ou le rejet continuent à habiter certains esprits sous-informés, désinformés ou ouvertement hostiles. Au centre de ce débat : la gestion déléguée. Ce mode de gestion, qui consiste pour une collectivité locale à confier à un tiers l'exécution d'un service public qu'elle a le droit d'accomplir elle-même, continue à susciter des questions, à soulever des ambiguïtés, à provoquer des polémiques vives, parfois virulentes.

L'image de la gestion déléguée dans l'opinion publique n'est pas toujours positive. Elle est souvent brouillée, perçue à contresens. Que recouvre exactement cette pratique dans l'esprit des usagers et des citoyens non-initiés ? Les collectivités trahissent-elles leurs électeurs et leurs contribuables lorsqu'elles délèguent, c'est-à-dire lorsqu'elles confient (et dans le mot « confier », il y a « confiance »), à une société privée, publique ou à une association le soin de faire fonctionner une station de traitement des eaux, un parking, un réseau de bus, un réseau de chaleur ou un centre nautique ? Une ville renonce-t-elle à ses prérogatives essentielles lorsqu'elle préfère, même avec le « filet de sécurité » d'un cahier des charges précis et des contrôles rigoureux, se reposer sur une entreprise pour mener à bien les activités opérationnelles qui exigent de la technicité, des investissements lourds, une gestion comptable et financière détaillée, un personnel formé au management moderne ?

Pour sortir d'un « manichéisme idéologique » qui empêcherait toute collaboration ou tout partage de responsabilités entre le secteur public local et le monde de l'entreprise, l'Institut de la Gestion Déléguée a décidé à l'automne 2004 de mettre en place un groupe de travail qui a cherché à savoir quelle était l'image de la gestion déléguée dans l'opinion publique, avec ses côtés valorisants et négatifs, ses atouts et ses handicaps, les opportunités qu'elle offre et les réticences qu'elle soulève. Il ne s'agissait ni d'en dresser le panégyrique ni de la charger de tous les péchés mais, dans une optique pragmatique et concrète, de mettre en avant le bilan positif de la délégation bien comprise de service public, en termes globaux de service rendu à la population.

On trouvera dans ce rapport les analyses des membres du groupe de travail, que je remercie chaleureusement pour leur assiduité et leurs contributions, ainsi que les conclusions auxquelles ils sont parvenus.

Jean-Luc TRANCART

Président du groupe de travail « Image et communication de la gestion déléguée »

Directeur Délégué de Lyonnaise des Eaux

Introduction

Entre une réalité objective (qu'elle soit matérielle, juridique, économique) et la perception quotidienne que l'opinion, les citoyens et, d'une façon générale, la société en ont, il existe souvent une grande différence, voire une incompréhension, qui peuvent engendrer des doutes, des ambiguïtés ou des hostilités. Le mode de gestion économique d'un service public connu sous le nom de « gestion déléguée »¹ n'échappe pas à cette observation.

Les causes en sont multiples. En premier lieu, la notion même de gestion déléguée n'est pas facile à appréhender pour une majorité de Français. Il faut être un initié pour comprendre ce qu'elle recouvre exactement, savoir où se trouvent les limites de son champ d'application, suivre ses évolutions juridiques et pratiques dans le temps, connaître la nature des droits, des obligations et des devoirs qui lient une autorité délégante à une entreprise ou un organisme délégataire. Le délégataire est en fait chargé, pour le compte et sous le contrôle d'une collectivité territoriale, d'une mission de service public qu'il doit effectuer dans l'intérêt général, même si, comme c'est logique, une entreprise doit rendre des comptes à ses actionnaires, équilibrer ses résultats et dégager des bénéfices.

L'Institut de la Gestion Déléguée (IGD) a ainsi jugé opportun, à l'automne 2004, de constituer un groupe de travail composé de personnalités venues d'horizons divers², intitulé « Image et communication de la gestion déléguée ». Le libellé de ce groupe de réflexion implique d'emblée que cette image et la façon dont elle est véhiculée dans l'opinion posent problème. C'est à cette perception décalée et aux moyens d'y remédier que les membres du groupe de travail ont réfléchi de manière très ouverte, sans *a priori*. Le fruit de leurs travaux est contenu dans le rapport ci-dessous.

¹ La gestion déléguée d'un service public consiste à faire appel à un tiers (une entreprise privée, un opérateur public, une association, etc.) pour gérer ce service par voie contractuelle, pour le compte et sous le contrôle de l'autorité organisatrice.

² Cf. Recueil d'annexes, « Composition du groupe de travail », annexe 2, p. 2.

Dans une première partie, nous essaierons de définir la notion même de gestion déléguée, en axant surtout nos réflexions sur les délégations de services publics locaux, essentiellement lorsque l'autorité délégante est une commune ou un groupement de communes.

Volontairement, nous ne nous attarderons pas sur les services publics nationaux ni sur l'organisation et la gestion des services publics dans des pays européens voisins, ce qui ne veut pas dire, évidemment, que les membres du groupe de travail ignorent l'importance des mutations économiques et idéologiques qui s'opèrent sous nos yeux au niveau national, ni la nécessité croissante de toujours ouvrir son attention aux exemples internationaux. Car à travers les exemples étrangers, il est possible et même souhaitable d'établir des comparaisons et de promouvoir les meilleures pratiques. Les membres du groupe ont aussi conscience que la réglementation européenne sur les services publics locaux ou les appels d'offre et autres formules de passation de marchés n'est pas bien connue des citoyens et que, de ce point de vue, des efforts d'explication devraient être déployés.

Dans une seconde partie, nous poserons les questions qui surgissent à propos de cette dichotomie perceptible entre la réalité de la gestion déléguée et le jugement que portent sur elle les usagers, les citoyens, les associations de consommateurs, les élus et les médias. Le but de ces questionnements sera d'ouvrir certaines pistes et de commencer à mettre en oeuvre des réponses pédagogiques auprès de tous les publics, initiés et non initiés.

La troisième partie du rapport essaiera de faire des propositions concrètes pour améliorer l'image de la gestion déléguée dans l'opinion publique.

Des annexes complètent le texte de ce rapport en regroupant des informations pratiques, des sources bibliographiques, des comptes-rendus et analyses de cas concrets, ou des contributions spécifiques de certains membres du groupe de travail en tant qu'experts.

1^{ère} partie. Comprendre et clarifier

Le développement de la décentralisation et son corollaire, la montée en puissance des compétences des collectivités locales, conduisent ces dernières, notamment les villes, à organiser des activités industrielles et commerciales qui, à la différence des tâches classiques (délivrance de titres, urbanisme, police municipale, etc.), font entrer les maires de plain pied dans la vie économique, au contact direct des entreprises, dont certaines opèrent au-delà du territoire français.

Pour gérer l'eau, son assainissement, les services funéraires, les transports publics ou les parcs de stationnement, les collectivités peuvent aujourd'hui le faire elles-mêmes, en direct, généralement avec le personnel municipal (c'est la gestion en régie), ou déléguer, selon un cahier des charges précis, l'exécution de ces missions à un tiers, une entreprise ou un organisme public (EPCI ou établissement public) ou privé (association), agissant comme opérateur³. C'est dans ce dernier cas que l'on parle de « gestion déléguée », mode de gestion qui peut revêtir différentes formes contractuelles⁴. Dans tous les cas, selon le modèle économique en vigueur dans notre pays, la maîtrise publique (c'est-à-dire l'aspect décisionnel) ainsi que la propriété des ouvrages reviennent toujours à la collectivité locale, tandis que les activités opérationnelles peuvent quant à elles être déléguées.

« Qui fait quoi » en gestion déléguée

	Délegant	Déléataire
Définition de la mission de service public	X	
Choix du mode de gestion	X	
Choix du déléataire	X	
CLAUSES CONTRACTUELLES		
Fixation des tarifs	X	
Propriété des infrastructures	X	
EXECUTION DU SERVICE PUBLIC		
Fixation de la durée du contrat	X	
Gestion du service : activités opérationnelles		X
Contrôle du service	X	

³ Les déléataires potentiels de l'exécution d'une mission de service public peuvent être une entreprise publique, une entreprise privée, une Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI), un Etablissement Public à Caractère Industriel (EPCI), une collectivité territoriale, un syndicat mixte, une association, une Société d'Economie Mixte (SEM), une régie à personnalité morale, une coopérative agricole, un Etablissement Public Industriel et Commercial (EPIC), etc.

⁴ Cf. Recueil d'annexes, « Les partenariats public-privé contractuels et la commande publique », annexe 6, p. 13.

Bien que la France connaisse de longue date les différentes formes d'économie partagée (aujourd'hui dénommées « partenariats public-privé »), depuis les sociétés d'économie mixte souvent délégataires jusqu'aux délégations de service public, en passant par les « contrats de partenariat » et assimilés⁵, il apparaît que la gestion déléguée n'est pas toujours bien comprise du public. Certains y voient une forme de privatisation rampante, d'autres une dérive de la notion de service public, d'autres encore l'imaginent comme une source de confusion entre la collectivité locale, dépositaire de l'intérêt général de sa population, et l'entreprise délégataire, cherchant par nature à tirer le meilleur profit du rapport entre ses charges et ses recettes. Les idéologues les plus engagés peuvent même aller jusqu'à plaider que, « profit » étant par essence incompatible avec « gestion publique », le fait de confier à une entreprise capitalistique le soin d'accomplir un service d'intérêt général est foncièrement contradictoire, donc malsain. D'où une suspicion ou un rejet.

Toutes ces observations ont été évoquées par les membres du groupe de travail qui n'ont pas voulu évacuer ces ambiguïtés, ces difficultés d'approche, ces polémiques idéologiques. Ils ont cherché à comprendre pourquoi des formes de gestion comme la concession ou l'affermage trouvaient ici un écho favorable, et ailleurs avaient mauvaise presse. Où sont les craintes ? Comment expliquer qu'une entreprise puisse gérer au mieux des services publics, de façon à ce que les objectifs visés soient atteints, les finances publiques ne soient pas mises à mal, les équipements fonctionnent en toute sécurité, les coûts pour l'utilisateur soient maîtrisés, l'autorité municipale ne se dessaisisse pas de ses attributions politiques et de ses pouvoirs de contrôle ?

Plutôt que d'embrasser un champ d'étude large et disparate, les membres du groupe de travail ont choisi, par souci de clarté, de simplifier quelque peu leur acception de la « gestion déléguée » : ils ont en effet circonscrit son cadre en concentrant principalement leur réflexion sur la délégation de service public, qui ne représente en réalité qu'une forme de gestion déléguée parmi d'autres⁶. Ce parti pris visait à focaliser les débats sur la possibilité offerte aux autorités locales

⁵ BEA (Bail Emphytéotique Administratif) et BEH (Bail Emphytéotique Hospitalier).

⁶ Cf. Recueil d'annexes, « Les partenariats public-privé contractuels et la commande publique », annexe 6, p. 13.

de déléguer l'exécution de missions de service public, et à bien différencier « délégation » de « privatisation ». Les membres du groupe ont également cherché à éviter de toujours ramener leur réflexion à la question sensible, la plus symbolique, de la gestion de l'eau. Ce domaine est en effet le plus connu des Français et le plus caractéristique des partenariats entre collectivités locales et secteur privé, avec des entreprises très connues aux niveaux national et international. L'eau (traitement, distribution, assainissement) est évidemment un sujet très important, qui cristallise les débats et les références. Très souvent médiatisé, il est devenu le terrain d'affrontement privilégié de nombreux contre-pouvoirs et de militants altermondialistes. Les membres du groupe sont ainsi tombés d'accord, non pour éluder totalement la question de l'eau mais pour la considérer comme un exemple de gestion déléguée (et non de privatisation !) parmi d'autres, malgré son antériorité.

L'enjeu général des travaux du groupe et des sous-groupes de travail qu'il a constitués en son sein a donc consisté à sortir des *a priori*, à se défaire des positions systématiques ou d'un manichéisme réducteur (pour ou contre, public contre privé, profits contre égalité d'accès au service public, impôt ou tarifs commerciaux, etc.), et à chercher les arguments démontrant que la délégation peut optimiser la gestion publique locale et ses performances. Les premières réflexions se sont fondées sur les résultats du baromètre IGD-BVA d'octobre 2004 sur « la perception des services publics locaux et de leurs modes de gestion »⁷, qui montrent un positionnement paradoxal, voire schizophrénique d'une bonne partie des personnes interrogées : tandis que la gestion déléguée est quasiment plébiscitée dans son principe par deux personnes sur trois, une majorité des Français privilégie la gestion directe dans leur propre commune.

En résumé, trois besoins et trois objectifs en termes d'image se dessinent.

1) Banaliser, sans les éluder, les secteurs les plus traditionnels de la gestion déléguée (l'eau, les déchets, les parkings, etc.) et mettre en avant les nombreux autres domaines, exemples originaux et attractifs qui sont en cours

⁷ Cf. Recueil d'annexes, « Baromètre IGD-BVA sur les services publics locaux et leurs modes de gestion » (novembre 2004), annexe 4, p. 5.

d'expérimentation ou qui fonctionnent déjà. De la sorte, on pourra peut-être se rapprocher d'une meilleure connaissance du concept de gestion déléguée en découvrant des champs possibles d'application jusqu'alors ignorés (équipements sportifs et culturels, ports de pêche, maisons de retraite, orphelinats, casinos, parcs d'attraction, aéroports, Internet haut débit⁸, etc.).

2) Contrer les manipulations intellectuelles et amalgames dont la gestion déléguée est souvent l'objet, en renonçant d'emblée à un manichéisme idéologique et en dépassionnant les débats, la ligne de conduite étant la recherche du meilleur service au moindre coût. La mauvaise image qui s'attache au concept de gestion déléguée dans certaines franges de l'opinion altère sa perception. A l'origine de cette image déformée, la presse peut avoir un rôle majeur, et il sera souhaitable d'envisager la façon dont les médias pourraient porter un regard objectif sur ce mode de gestion.

3) Faire, en conséquence, des efforts de pédagogie pour réduire les incompréhensions et augmenter la crédibilité de la gestion déléguée. Sur ce point, il sera fondamental de veiller à employer un vocabulaire toujours accessible. On pourra notamment expliquer que la gestion déléguée est une forme d'externalisation de certaines activités de nature et d'essence publiques, selon un schéma productif auquel ont de plus en plus recours les entreprises (publiques ou privées), lorsqu'elles-mêmes font faire à des spécialistes ce qu'elles ne peuvent ou ne veulent plus faire en interne.

Les membres du groupe de travail ont conscience qu'une des difficultés pour cerner le concept de gestion déléguée tient au fait que dans ce terme se combinent plusieurs images, toutes porteuses de symboliques sociopolitiques fortes : élus du suffrage universel, services publics menacés par un monde plus libéral que régulé, proximité entre les citoyens et « leurs » élus, puissance (financière et d'expertise) des opérateurs privés, fonction publique territoriale et fonction publique d'Etat, statuts, contrats, créations d'emplois, carrières, etc.

⁸ Cf. Recueil d'annexes, « Etudes de cas », annexe 10, p. 42.

On notera également que l'apparition récente de la notion juridique des « contrats de partenariat »⁹ et contrats assimilés (BEA et BEH¹⁰), avec l'intérêt qu'elle suscite dès qu'il s'agit de la construction d'infrastructures lourdes de transport (autoroutes, tunnels, canaux, etc.) mais aussi sociales (hôpitaux, maisons de retraite, etc.) et pénitentiaires (centres de détention), risque de semer un trouble supplémentaire dans une opinion qui ne fait pas bien la distinction entre « délégation de service public » et « contrat de partenariat ». Rappelons que ces derniers sont des contrats globaux de longue durée avec un financement au moins partiellement privé. Ils peuvent être un outil intéressant pour les collectivités locales et, au delà, pour toute autorité publique, dans un contexte de contrainte budgétaire auquel personne n'échappe. C'est notamment ce qu'ont démontré deux des manifestations organisées cette année par l'IGD : le colloque du 10 février au Sénat pour lancer officiellement les « contrats de partenariat » et la rencontre qui a eu lieu au Ministère de l'Economie et des Finances le 29 juin sur le thème « Les partenariats public-privé : leviers pour la croissance ».

⁹ Adoption des « contrats de partenariat » par l'ordonnance du 17 juin 2004 et par la loi de simplification du droit du 9 décembre 2004.

¹⁰ Bail Emphytéotique Administratif et Bail Emphytéotique Hospitalier.

2^e partie. Explorer et cibler

La gestion déléguée est un objet complexe qui échappe aux raisonnements binaires simples. Forme contractuelle intermédiaire entre régie et privatisation, ce mode de gestion ne se laisse pas facilement appréhender :

- Tous les services publics locaux ne sont d'abord pas « déléguables », si l'on peut employer ce barbarisme, dans les mêmes conditions juridiques. Il faut adopter des approches différentes selon les services à déléguer, ou selon le périmètre des compétences et des secteurs à définir (réseaux d'électricité, services funéraires, parcs de stationnement, incinération des déchets, réseaux de chaleur, etc.).

- Entre les deux partenaires cocontractants majeurs que sont le maire d'une part (ou le président de la structure intercommunale), et l'entreprise d'autre part, on ne saurait non plus tenir à l'écart des décisions principales les syndicats de personnels, les associations et acteurs intermédiaires : comités d'entreprise, commissions consultatives des services publics locaux, etc.

- Les entreprises ont non seulement des comptes à rendre aux élus (qui assument la maîtrise d'ouvrage), mais aussi au public qui est à la fois usager, client-consommateur, électeur, contribuable, voire militant associatif.

D'où une confusion et une interrogation du public, ou plutôt des publics. Quelle est réellement la valeur ajoutée du système de gestion déléguée, et pas seulement en regard d'une meilleure performance technique ? Comment faire pour que les usagers n'aient pas l'impression de payer deux fois, d'abord par les impôts, ensuite avec les factures ? Comment donner confiance aux élus lorsqu'ils auront à négocier des contrats et des cahiers des charges avec des entreprises spécialisées et entourées de conseillers (les mairies n'ayant pas toujours les moyens propres d'être à égalité d'expertise avec le secteur privé) ?

Les membres du groupe se sont interrogés sur les secteurs qui par ancienneté ou par commodité sont déjà confiés à des entreprises, mais aussi sur

les secteurs nouveaux qui émergent ou pourraient bientôt entrer dans le périmètre. Ainsi, le maire d'une commune des Yvelines a indiqué qu'il avait confié la gestion de sa crèche municipale à la Croix Rouge. Autre exemple peu connu du grand public : le Syndicat Intercommunal Funéraire de la Région Parisienne (SIFUREP), regroupant 71 communes des Hauts-de-Seine, de Seine-Saint-Denis et du Val-de-Marne et représentant 2,7 millions d'habitants, assure, par la voie de la société délégataire G2F (Groupement Funéraire Francilien), le service des pompes funèbres ainsi que la construction et l'exploitation de deux crématoriums : celui du Mont Valérien à Nanterre et celui du Val de Bièvre à Arcueil¹¹.

Encore un exemple : dans une commune balnéaire des Côtes d'Armor, le maire vient de signer avec une association une convention de délégation de service public pour la gestion d'un centre nautique. Dans le domaine culturel enfin, peu de gens savent que l'Institut de France, propriétaire de nombreux monuments historiques, n'a ni les moyens financiers ni les compétences toujours requises pour mettre en valeur ces richesses, les « exploiter » (au bon sens du terme), les rénover si nécessaire. Il a par exemple approché Culture Espace, une filiale du groupe Suez qui gère déjà le musée Jacquemart-André, pour gérer les châteaux de Chantilly et de Langeais. Des « œuvres », domaines ou monuments prestigieux qui appartiennent à des collectivités locales, pourraient, elles aussi, être confiées à des entreprises spécialisées dans la gestion culturelle ou architecturale, comme d'autres sont spécialisées dans l'eau, les parkings ou la collecte des ordures ménagères.

Toujours dans le domaine culturel, le Mémorial de Caen, haut lieu de la mémoire de la Seconde Guerre Mondiale et de la guerre froide, est un musée municipal géré depuis 2002 par une Société d'Economie Mixte (sous forme de délégation de service public), dont la ville détient la majorité du capital. A la tête de cette SEM figure un Directeur, en place depuis plus de 15 ans, ancien manager d'Accor et de l'Oréal. Il dirige 140 salariés de droit privé.

Pour mieux faire comprendre ce qu'est et ce que peut apporter une gestion déléguée bien conçue, il faut probablement segmenter les différentes catégories

¹¹ Cf. Recueil d'annexes, « Etudes de cas », annexe 10, p. 40.

de publics à prendre en compte et à convaincre. Il faut hiérarchiser les cibles, identifier les défenseurs du concept, tout en tenant compte de certains publics « réfractaires » ou « détracteurs » susceptibles d'interférer dans toute tentative de réhabilitation de l'image de la gestion déléguée. Les messages seront en conséquence différents selon les cibles qu'ils visent. Un sous-groupe de travail s'est particulièrement attaché à examiner cette question.

Quels sont alors les messages à diffuser ? D'abord essayer d'avoir le plus possible recours au « discours de la preuve », c'est à dire montrer, à chaque fois que c'est possible, de façon concrète et exemples locaux à l'appui, que le système de gestion déléguée fonctionne, en mettant en avant les compétences, le savoir faire, l'efficacité, la réactivité, mais aussi les avantages que représente une entreprise ancrée dans un tissu local, sa capacité en matière de mutualisation, de formation, d'innovation et de recherche.

Forces et faiblesses de la gestion déléguée

La gestion déléguée	
Forces et opportunités	Faiblesses et menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Bonne connaissance et longue pratique de la gestion déléguée par les collectivités locales françaises - Nombreux domaines d'intervention qui vont en s'élargissant - Energie des élus libérée pour la maîtrise publique et les missions régaliennes - Flexibilité (juridique, technique, etc.) et adaptabilité : des solutions « sur mesure » - Apports de l'entreprise dans le cadre d'une gestion déléguée : <ul style="list-style-type: none"> • Simplicité d'usage • Qualité du service rendu (expertise technique du secteur privé) • Réactivité • Couverture des risques • Sécurité (contrôle de la collectivité) • Dynamique d'amélioration du service à moindre coût • Rapport qualité/prix optimum • Capacité d'innovation (R&D) • Capacité d'investissement • Opportunités de carrière pour le personnel • Logique d'entreprise substituée aux contraintes administratives • Retour d'expériences intégré (benchmarking) : échange d'expériences quasiment illimité 	<ul style="list-style-type: none"> - Méconnaissance générale des modalités de gestion des services publics (et donc de la gestion déléguée) par l'usager-consommateur-citoyen (le grand public) - Une communication difficile à maîtriser : logo de l'autorité organisatrice sur les véhicules de transport public, marque commerciale différente de la raison sociale de la société exploitante sur la billetterie, etc. - La gestion déléguée entraîne souvent une perte de la connaissance du métier par l'autorité organisatrice (impression d'une perte de pouvoir et de contrôle) - En gestion déléguée, des tarifs parfois réputés plus élevés et impression de l'administré de payer deux fois le service rendu (via impôts locaux et facture) <p>Des éléments contextuels à prendre en compte :</p> <ul style="list-style-type: none"> - « Background » idéologique omniprésent autour du concept de gestion déléguée, souvenir des « affaires » et fort relais médiatique - Des détracteurs influents qui prônent le retour à la régie directe et qui réagissent à toute tentative de réhabilitation de l'image de la gestion déléguée - Comptes : information bilancielle complexe, lisibilité des comptes des autorités organisatrices diminuée - L'encadrement juridique contraignant de l'ordonnance sur les Contrats de Partenariat pour les collectivités locales - Les nouvelles lois de décentralisation élargissent les responsabilités des collectivités locales sur des compétences où le recours à la gestion déléguée est sensible

Si l'on cherche aussi une classification des services publics locaux par catégories, auxquelles on pourra attacher des registres lexicaux spécifiques et donc des messages appropriés, on a trois ensembles :

- Les *utilities*, répondant à des besoins essentiels des habitants (besoins vitaux pour le bon fonctionnement de la société) : distribution d'eau potable, d'électricité, collecte des déchets, transports publics de proximité, etc. Ces services sont souvent en situation de monopole dit « naturel », car un seul réseau est présent et les usagers n'ont pas de solution de remplacement.

Les mots-clés sont alors : fiabilité, sécurité, qualité du service, contrôle, respect des normes, etc.

- Les *commodities*, répondant plus à des besoins jugés non essentiels, dont l'usage contribue à la performance économique : chauffages urbains, téléphonie cellulaire, télécommunications, etc. Ces services sont souvent en situation de monopole, mais des usages privés concurrentiels existent souvent.

Les mots-clés sont alors : notion de durée, disponibilité, provisionnement des risques sur le long terme, etc.

- Les *facilities*, répondant à des besoins facultatifs de consommation dans le marché : équipements sportifs, services culturels, communication, services touristiques, etc.

Les mots-clés sont alors : accueil du public, facilité d'accès, disponibilité, etc.

Il paraît toutefois important de relever que tout service public local est susceptible d'évoluer d'une catégorie à une autre dans le temps, en fonction de la conception que s'en font les pouvoirs publics, de l'évolution des technologies ou des besoins de la population. Les transports publics sont par exemple en train de passer des *commodities* aux *utilities*. Les frontières entre ces trois catégories sont donc perméables et évolutives, tous les services publics locaux ayant tendance à devenir de plus en plus essentiels, et donc à tendre vers les *utilities*.

Du coup, les membres du groupe de travail se sont livrés à un inventaire des activités qui peuvent entrer dans le champ de la gestion déléguée. Ils se sont aussi demandés si la gestion déléguée pouvait fonctionner avec la même efficacité dans une grande ville, une ville de dimension moyenne ou en milieu rural, ce qui est revenu à poser la question du seuil démographique.

Il y a tout d'abord les secteurs traditionnels : eau et assainissement¹², transports publics¹³, collecte, traitement et valorisation des déchets, réseaux de chaleur, abattoirs, stationnement en site propre, services funéraires¹⁴, etc.

Mais le champ de la gestion déléguée s'étend aujourd'hui à de nouveaux domaines : télécommunications¹⁵, équipements sportifs et culturels, loisirs et tourisme, palais des congrès, salles de spectacles, ports de pêche et de plaisance, restauration collective et scolaire, crèches, foires expositions, marchés, parcs d'attraction, remontées mécaniques, maisons de retraite et orphelinats, casinos, aéroports, Internet haut débit et câblage¹⁶, accueil des gens du voyage¹⁷, prisons, hôpitaux, etc.

Force est de constater que les activités opérationnelles susceptibles d'être déléguées relèvent par essence des activités industrielles ou commerciales des entreprises. L'efficacité de la gestion, dès lors que les obligations de service public sont clairement définies, repose alors sur l'efficacité de l'entreprise. Ceci revient à dire que les performances d'une entreprise contribuent directement à l'efficacité du service public. Il s'agit donc d'identifier les motivations de l'entreprise qui vont contribuer à sa propre efficacité ainsi qu'à celle du service public : longue durée, récompense de la performance, juste rémunération, protection contre les risques de force majeure, liberté de moyens, création de patrimoine y compris propriété intellectuelle des savoir-faire, etc.

¹² Cf. Recueil d'annexes, « Etudes de cas », annexe 10, p. 44.

¹³ Cf. Recueil d'annexes, « Etudes de cas », annexe 10, p. 32-36.

¹⁴ Cf. Recueil d'annexes, « Etudes de cas », annexe 10, p. 37-41.

¹⁵ Cf. Recueil d'annexes, « Etudes de cas », annexe 10, p. 42.

¹⁶ Cf. Recueil d'annexes, « Etudes de cas », annexe 10, p. 42.

¹⁷ Cf. Recueil d'annexes, « Gens du voyage : comment insérer les tsiganes dans la ville », annexe 11, p. 46.

3^e partie. Expliquer pour convaincre

A l'issue de la dizaine de réunions qu'il a tenue, le groupe de travail est parvenu à dégager trois grandes propositions.

Première proposition : mettre en place une conférence citoyenne

Il est d'abord envisagé de mettre en place une « conférence citoyenne » visant d'une part à identifier les freins ou leviers qui motivent l'opinion publique à propos de la gestion déléguée, et d'autre part à faciliter une prise de conscience de la contribution effective de ce mode de gestion dans les politiques municipales.

Le principe d'une conférence citoyenne répond essentiellement à un objectif de pédagogie. Au cours d'un débat public, un panel d'une quinzaine de citoyens néophytes, d'origine et de culture diverses, choisis par un institut de sondage, discute avec des leaders d'opinion (élus municipaux, ingénieurs des villes, opérateurs, associations, fonctionnaires, etc.) d'un sujet souvent délicat : « l'entreprise, partenaire de la ville pour accomplir les missions de service public : quels avantages, quels freins, quelle communication possible ? ». Des sociologues, une agence de communication, un consultant externe animant les débats, sont également sollicités. Il s'agit d'associer le plus possible les usagers-citoyens à une réflexion complexe et de recueillir leurs avis, plus ou moins argumentés, plus ou moins spontanés. Une conférence de ce type a par exemple été récemment organisée à la RATP, mettant en lumière les problèmes de sécurité. Une autre s'est tenue à l'initiative du Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable sur la problématique des boues d'épuration.

Au terme de ce temps de dialogue et de plusieurs réunions en ateliers (en général, trois week-ends de deux jours), le panel rédige un avis circonstancié sur le sujet avec l'aide d'experts. On recueille ainsi les réactions de la « base » sur la gestion déléguée : perception du concept, réticences, reproches, intérêt, opportunités, discours et messages à adopter pour mieux expliquer et éventuellement convaincre.

FICHE-ACTION N°1. La mise en place d'une conférence citoyenne

OBJECTIF(S)

- Faciliter une prise de conscience de la contribution effective de la DSP dans la gestion des services publics urbains (un objectif de pédagogie).
- Identifier les freins et les leviers de l'opinion publique, les consensus et disensus.
- Identifier les clés permettant de faire évoluer le débat public, via un système itératif délivrant de l'écoute et de la concertation.

FORMAT

Proposition de thème de la conférence citoyenne :

« L'entreprise, partenaire de la ville pour accomplir les missions de service public : quels avantages, quels freins, quelle communication possible ? ».

Le libellé exact du thème de la conférence citoyenne devra être retravaillé par l'agence de communication en charge de sa mise en œuvre (la notion de « service public » devrait sans doute être davantage mise en avant).

Cette conférence citoyenne peut être appréhendée comme un test qualitatif préalable à toute autre action de communication sur le sujet.

Principe

Au cours d'un débat public, un panel d'une quinzaine de citoyens discute du « rôle de l'entreprise dans l'accomplissement des missions de service public » avec des leaders d'opinion (élus municipaux, ingénieurs des villes, fonctionnaires, opérateurs, associations, etc.).

Il s'agit d'éclairer le plus largement possible les citoyens sur ce sujet complexe, d'organiser le dialogue, de favoriser une appropriation en leur permettant d'appréhender les grands enjeux.

Au terme de ce dialogue, le panel rédige collectivement un « avis circonstancié » sur le sujet : on recueille ainsi les réactions des citoyens sur la gestion déléguée (perception du concept, opportunités et réticences, discours à adopter pour communiquer sur le sujet, etc.).

PUBLIC(S) CIBLE(S)

Un panel d'une quinzaine de citoyens néophytes.

METHODOLOGIE

En général, une conférence citoyenne consiste en une concertation en trois temps :

- **Temps 1. Installer le climat d'écoute.**
Présentation de la gestion déléguée sous forme d'expériences et d'échanges avec les experts, présentation de cas pratiques, expression des reproches, des points de vue, etc.
- **Temps 2. Travaux en ateliers.**
- **Temps 3. Restitution des propositions retenues en ateliers et audition publique**
(avec des politiques, des élus, des entreprises, la presse, etc.).

Ces trois temps seront définis plus précisément avec les intervenants et participants à cette conférence citoyenne, et pourront se dérouler chacun sur deux jours, soit en semaine soit le week-end.

è Une conférence citoyenne : 3 X 2 jours = **6 journées au total**.

La démarche de la conférence citoyenne est une **démarche de transparence** : au terme des trois temps, l'intérêt général doit se dégager.

N.B. : Avant de lancer cette conférence citoyenne sur un plan national, il serait sans doute prudent de la tester au préalable. Un « exercice à blanc » pourrait permettre de s'assurer que le thème choisi fonctionne, qu'il est bien appréhendé par le grand public et qu'il suscite l'intérêt des citoyens.

RELAIS MEDIATIQUES

A préciser.

RESULTATS ESCOMPTEES

A préciser : que peut-on réellement attendre de ce type de dispositif ?

QUESTIONS QUI SUBSISTENT / ELEMENTS A PRENDRE EN COMPTE

- **Le libellé du thème de la conférence citoyenne**

Les citoyens sont-ils vraiment intéressés par le sujet proposé ?

Ne faudrait-il pas prendre quelques exemples concrets sur 4 ou 5 secteurs d'activité ?

- **Eléments de logistique à prendre en compte :**

- Sollicitation d'un **institut de sondage** pour constituer le panel de citoyens ;
- Sollicitation d'une **agence de communication** pour l'organisation de la conférence citoyenne, le recueil des données et les actions de communication ;
- Sollicitation d'un **consultant externe** pour l'animation des différentes phases de la conférence citoyenne (présence d'un médiateur neutre nécessaire pour aider les citoyens à formuler leurs questions et leurs propositions) ;
- Sollicitation éventuelle de **sociologues** et d'**ethnologues** pour analyser le travail en groupe.

Mettre en œuvre une conférence citoyenne autour de la gestion déléguée est une proposition ambitieuse. Elle peut cependant être une source d'enseignements pertinents, qui pourront servir et alimenter la réalisation d'autres actions d'information ou de communication sur le sujet.

SOURCES A APPROFONDIR

Documents de travail réalisés par TBWA (Mme Anne LANDUREAU et Mme Danièle ITASSE) :

- « Les conférences citoyennes » ;
- « Les conférences de consensus » ;
- « Le cas RATP : les ateliers d'initiative ».

ESTIMATION DE BUDGET

Entre 30 et 50 k€ au total.

« Les conférences citoyennes », note réalisée par

TBWA \ CORPORATE

(Mme Anne LANDUREAU, Directeur Associée)

RAPPEL DES OBJECTIFS

Le sens des conférences citoyennes est de « construire » la position du citoyen par l'information, l'apprentissage, le débat. Le processus consiste précisément à mettre les citoyens en position d'endosser ce rôle.

Il s'agit d'éclairer le plus largement possible les citoyens sur un sujet complexe et donc d'organiser le dialogue, de favoriser une appropriation leur permettant de mieux appréhender les grands enjeux, les choix collectifs, qui ne peuvent être faits sans eux.

Les conférences citoyennes sont des instruments d'écoute, de concertation, de participation et de propositions. Elles constituent une façon originale de travailler au règlement d'un problème d'intérêt général.

PRINCIPE GENERAL

Dimensionnement : ces conférences sont toujours conçues comme expérimentales, ce qui explique les différences que l'on peut observer entre les pays, voire d'une conférence à l'autre dans un même pays. En France, elles sont le plus souvent sur initiative politique, via l'Office Parlementaire des Choix Scientifiques et Technologiques (OPECST).

Le principe : un panel d'une quinzaine de citoyens (profanes en la matière) dialogue avec des experts au cours d'un débat public, puis se retire pour rédiger collectivement un « avis » circonstancié sur la question, destiné à être transmis aux autorités compétentes et largement médiatisé. Au Danemark, le panel est constitué suite à un appel à candidatures par voie de presse.

Le format : deux week-ends dans la version minimale (4 à 6 mois au Danemark).

Un dossier informatif, qui peut intégrer les commentaires de représentants de divers groupes d'intérêt (industriels, écologistes, politiques, etc.), est distribué aux participants. Le panel se réunit pour débattre et hiérarchiser les questions, parfois en discutant déjà avec des experts sélectionnés par le comité d'organisation. Dans l'idéal, le panel peut, à l'issue de cette étape préalable, choisir lui-même les experts qu'il souhaite entendre au cours du débat public, en fonction des priorités qu'il aura établies.

Le panel d'experts est diversifié, incluant aussi bien des scientifiques, ingénieurs, sociologues, économistes, philosophes, juristes, représentants de l'administration et les groupes d'intérêts concernés. Leur rôle est de répondre, au cours d'une conférence de plusieurs jours tenue en public, aux questions du panel (qui leur sont communiquées à l'avance) et à ses demandes de précisions. La plupart du temps, l'organisateur prend soin de faire s'exprimer des avis divergents afin de susciter un débat contradictoire.

À l'issue du débat public, le panel se réunit pour élaborer le document final, qui privilégie la recherche du consensus mais qui doit aussi intégrer les points de désaccord et de débat.

Les avis formulés par les citoyens à l'issue de ces conférences tournent souvent autour de trois axes : appliquer le principe de précaution et éviter toute situation d'irréversibilité (par exemple en mettant en place un moratoire), créer des structures de régulation et de contrôle adéquates et enfin, susciter des recherches plus poussées sur la question.

ELEMENTS DE BENCHMARK

La majorité des conférences citoyennes portent sur des questions de génétique (OGM, thérapie génique, clonage), sur le réchauffement climatique et les questions liées (politiques énergétiques et de transports), et enfin les autoroutes de l'information.

En 2000, la RATP a demandé à une trentaine d'usagers quelles étaient leurs propositions en matière de civilité et de sécurité pour les transports publics.

Dans le cadre du contrat « Performances et convergences » (période 2003/2007), la Poste a initié un grand débat national en deux temps :

- Temps 1 (janvier - juin 2003) : cette première phase a réuni les directeurs de la Poste, des citoyens, des associations et des élus sur l'évolution de l'accessibilité aux services postaux.
- Temps 2 (novembre 2004) : élaboration de la charte du dialogue territorial visant à construire un dialogue entre les partenaires, autour des principes d'anticipation, de transparence et d'engagement réciproque. Cette charte prend plusieurs engagements : à noter une démarche de consultation pour toute évolution du service rendu (à court terme ou durablement) et une simple communication dès lors qu'il s'agit de mesures internes relevant de la seule responsabilité de l'entreprise.

Dans le domaine de la santé (Etats généraux de la santé), sur des sujets tels que le vieillissement, la recherche médicale, la prévention des conduites à risque, l'éthique biomédicale et les droits des malades : participation de médecins libéraux, scientifiques, associations et patients dans chaque département d'Ile de France (environ 300 personnes à chaque conférence).

« La conférence citoyenne de la RATP : les Ateliers d'Initiatives »

TBWA\ CORPORATE

(Mme Danièle ITASSE, Directeur Conseil)

Le sujet traité : l'insécurité dans les transports en commun.

Le dispositif : s'inspirant des conférences de consensus, il s'appuie sur le travail d'un panel de citoyens que l'on va informer, former et solliciter pour proposer des pistes d'actions concrètes.

La durée : trois week-ends.

La dimension locale : elle permet de décloisonner les approches, favoriser l'écoute mutuelle, créer une dynamique constructive entre les acteurs locaux (on écoute, on s'explique, on propose, on construit).

Le territoire « laboratoire » : le quart Nord-Est de l'Île-de-France, très touché par l'insécurité.

- Il regroupe tous les modes de transport (RER, bus, tram, métro) ;
- Il touche une trentaine de communes et quatre départements ;
- Les panélistes sont des utilisateurs de ces 4 modes de transport.

La préparation : en interne à la RATP, constitution de deux groupes de travail sur la base du volontariat.

Leur mission : faire un état des lieux des actions, des initiatives, des acteurs d'opérations déjà menées sur le sujet.

Les associer ensuite à la préparation des ateliers (choix des intervenants, préparation des contenus, etc.).

Les recrutements des panels sont effectués par un institut de sondage (l'IFOP).

La méthodologie : trois week-ends espacés d'un mois (trois temps différents).

- Les 2 premiers week-ends : formation et information préalable des panélistes, pour mieux connaître et mieux comprendre les causes de l'insécurité (phénomène de société qui se prolonge dans les lieux publics : transports publics, écoles, cités, etc.).

Des experts, grands témoins et acteurs locaux parlent de leur expérience : élus, sociologues, philosophes, travailleurs sociaux, agents RATP, magistrats, éducation nationale, transporteurs étrangers, etc.

Les panélistes analysent les comportements et décortiquent les mécanismes de l'indifférence et de l'incivilité.

- Le troisième week-end : l'audition publique.

Le premier jour : les panélistes revoient les experts et témoins qu'ils ont sélectionnés pour les questionner sur certains points ou sujets. Ils débattent avec eux publiquement, en présence des médias. Les questions qu'ils soulèvent, les suggestions qu'ils formulent constituent le matériau de l'audition publique.

A l'issue de l'audition, les panélistes reformulent leur compréhension de la problématique, suggèrent des pistes d'actions concrètes, simples et plus complexes, toutes réalistes, à mettre en œuvre à court et moyen terme. C'est le rapport public.

Le deuxième jour : c'est la restitution publique de leurs propositions, en présence des médias, des élus et des institutionnels.

L'accompagnement communication : sobre, local et terrain.

- Relations presse locales et nationales ;
- Affichage local et municipal ;
- Information dans les quatre modes de transports.

Deuxième proposition : organiser une manifestation nationale

La deuxième proposition consiste à organiser une « manifestation nationale », qui se décomposerait en deux mouvements parallèles : un événement national organisé à Paris (du type colloque, salon, journée d'études) et des journées portes ouvertes en régions couvrant différents secteurs d'activité (elles seraient des relais décentralisés de l'événement qui se déroulerait dans la capitale). L'événement parisien s'adresserait plutôt à un public familier de la gestion municipale, alors que les manifestations en régions chercheraient à viser le grand public.

La manifestation parisienne comme les manifestations décentralisées visent à asseoir dans l'opinion la puissance économique de la gestion déléguée¹⁸, à construire un discours objectif sur le sujet (défait d'amalgames), et à réaffirmer le droit des entreprises à accomplir des missions de service public. De la sorte pourront être jetées (ou consolidées) les bases d'un cadre d'échanges et de concertation entre collectivités locales et entreprises de service.

Les membres du groupe de travail se sont longtemps interrogés sur le libellé du thème de la manifestation nationale : « L'entreprise, partenaire de la ville au service de ses habitants ». Cet intitulé doit bien mettre en avant la notion de service public et de service à la ville. Il faut aussi éviter d'ouvrir une opposition entre collectivités locales et entreprises, entre rural et urbain, en soulignant toujours le concept de partenariat et la prérogative intangible des collectivités en termes de maîtrise publique et de « décision de dernier ressort ».

L'organisation de cette manifestation nationale pourrait être initiée par l'IGD, en partenariat avec des collectivités locales, des associations d'élus (Association des Maires de France), des fédérations professionnelles, des médias (*Gazette des communes*), ou des organismes financiers (Caisses d'Epargne, Caisse des dépôts, etc.). Il ne faut pas se cacher que l'organisation de ce type de journée, comme la mise en place d'une conférence citoyenne, sont des opérations très lourdes en termes de préparation et d'organisation.

¹⁸ Cf. Recueil d'annexes, « Annexes économiques sur la gestion déléguée », annexe 7, p. 14.

FICHE-ACTION N°2. L'organisation d'une manifestation nationale

OBJECTIF(S)

- Un objectif de **pédagogie** : rendre accessible le concept de gestion déléguée en simplifiant au maximum sa présentation.
 - Asseoir dans l'opinion nationale la **puissance économique** de la gestion déléguée.
 - Marquer l'engagement des entreprises françaises à accompagner les élus locaux dans l'accomplissement des missions de service public.
 - Se défaire des amalgames (la gestion déléguée n'est pas une privatisation!).
 - Réaffirmer le droit de l'entreprise à intervenir dans la gestion des services publics urbains (l'entreprise se met ainsi au service de la ville et de ses habitants).

- Jeter les bases d'un **cadre d'échanges et de concertation entre collectivités locales et entreprises de service**, susciter des débats.

- Faire découvrir au grand public l'**extraordinaire diversité des secteurs** susceptibles d'être gérés en délégation.

- Démontrer **la fonctionnalité du concept de gestion déléguée sur le terrain**.

FORMAT

Le format envisagé pour cette manifestation repose sur une double approche, à la fois nationale et locale.

Deux mouvements parallèles et simultanés :

- **Un événement national à Paris** (type salon avec différents stands).
 - è Lieu du coup d'envoi et de la clôture de la manifestation.
- **Organisation de Journées Portes Ouvertes dans différents secteurs d'activité** (actions relais de l'événement parisien au niveau local).

PUBLIC(S) CIBLE(S)

L'événement parisien s'adresse à un **public « averti »** (multitude d'acteurs concernés par la gestion déléguée) : élus locaux, ingénieurs des villes, écoles, fonctionnaires territoriaux, ADEME, associations de consommateurs, leaders d'opinion, médias, etc.

Les déclinaisons locales de l'événement (JPO) s'adressent au **grand public**.

MESSAGE(S)

Cette manifestation nationale pourrait avoir pour thème :

« L'entreprise, partenaire de la ville au service de ses habitants »

Le libellé exact de cette manifestation nationale devra être retravaillé par l'agence de communication en charge de sa mise en œuvre :

- Il s'agit de promouvoir **le concept de gestion déléguée** (et non pas les entreprises de service !) : ce qui est important est la « capacité d'entreprendre » ;
- Mettre en avant l'idée du « service à la ville » et la hiérarchie collectivité / entreprise.

1) Concernant l'événement parisien

Ø **Diffusion d'un discours économique simple sur la gestion déléguée** pour mettre en lumière sa puissance économique et ses perspectives de développement :

- Chiffre d'affaire de la gestion déléguée en France ;
- Présence du concept dans X secteurs d'activité ;
- Eléments de croissance du marché potentiel de la gestion déléguée ;
- Nombre de salariés travaillant aujourd'hui dans le domaine de la gestion déléguée ;
- Chiffres de la brochure DAEI (Cf. Recueil d'annexes, annexe n°7, p. 14), etc. ;

Il apparaît important de constituer un « socle » de références économiques sur lequel on peut s'appuyer pour toute action de communication.

Présenter également ce que sont aujourd'hui les « entreprises de service public » (différents types : multinationales, PME, etc.).

Ø **Mise en évidence de l'idée de « curseur » à disposition des collectivités locales pour la gestion de leurs services publics urbains.**

- **L'aspect décisionnel** (la maîtrise publique) est toujours une prérogative de la collectivité locale : la décision du mode de gestion revient toujours à la collectivité, qu'il s'agisse de gestion directe ou de gestion déléguée.
- **L'aspect opérationnel** (financement, conception, gestion, exploitation, etc.) peut en revanche être délégué à un tiers (de 0 % à 100 %). L'enjeu consiste à savoir si la gestion optimale des services publics locaux (en termes d'efficacité de service, de rigueur économique, etc.) passe par la mobilisation des propres moyens de la collectivité ou par la sollicitation d'une entreprise de services.

Ø **Mise en évidence de la valeur ajoutée de la gestion déléguée.**

- La responsabilité ;
- L'expertise ;
- La qualité de service : notions de performance et d'efficacité professionnelle ;
- Contribution des entreprises au progrès social : insertion, formation, fort ancrage local, etc. ;

Adopter un discours qui puisse conforter les élus locaux dans leur choix de mode de gestion (pour qu'ils n'aient pas de réticences à le justifier).

La gestion déléguée : un engagement professionnel de l'entreprise pour accompagner les élus locaux dans l'accomplissement des missions de service public.

2) Concernant les déclinaisons locales de l'événement (Journées Portes Ouvertes)

Ø **Mise en avant de la logique de proximité.**

Il s'agit avant tout de problématiques locales : le fait d'ouvrir ses portes, d'accueillir le grand public répond à une **logique de transparence**.

Ø **Mise en avant de l'extraordinaire diversité et de la modernité des secteurs d'activité que recouvre la gestion déléguée.**

- Des secteurs répondant aussi bien à des besoins fondamentaux qu'à des besoins de loisirs (utilities, commodities, facilities).
- Les secteurs récents de la gestion déléguée montrent quant à eux la modernité du concept et son évolution permanente (il inclut constamment de nouveaux secteurs).

METHODOLOGIE

L'idée de cette manifestation nationale (événement parisien + déclinaisons locales) pourrait être initiée par l'IGD. Il s'agit de donner de la visibilité sur la gestion déléguée, de montrer son importance et son efficacité.

Il apparaît cependant essentiel d'établir des partenariats avec des collectivités locales, de grandes associations d'élus (type AMF), des entreprises et d'autres organisations (Caisse des Dépôts, *Gazette des Communes*, etc.).

1) L'événement parisien

En partant toujours de reportages et d'études réalisées sur le terrain, il s'agit d'aboutir à une vision globale du concept de gestion déléguée et à l'ouverture d'un débat.

Un panel d'études de cas dans différents secteurs d'activité doit être le fondement même des présentations et discussions de l'événement.

Contenu de l'événement parisien *a minima*

- Cérémonie d'ouverture : présentation du thème et des objectifs de l'événement, des organisateurs, des partenaires, discours d'invités, etc. ;
- Conférences et débats ;
- Plusieurs ateliers thématiques avec différents intervenants spécialistes ;
- Synthèse des travaux en ateliers ;
- Idée de la remise d'un « Prix de la communication » récompensant les meilleures pratiques de pédagogie sur la gestion déléguée envers le grand public (brochures, conférences, retombées presse, etc.) ;
- Cérémonie de clôture avec un discours d'une personnalité faisant autorité sur le sujet (ministre).

Les ateliers thématiques devront être très variés, sans pour autant s'éloigner du sujet.

Suite à l'audition de M. Xavier BEZANÇON, Délégué Général d'EGF-BTP, il apparaît intéressant de monter un atelier sur « l'approche historique des PPP » : ce thème pourrait contribuer à mettre en exergue la « normalité » du processus de délégation à travers l'Histoire (de France et d'Europe). Les réalisations anciennes en concession ou en PPP sont innombrables, souvent insoupçonnables ou encore oubliées. Retracer l'histoire des partenariats public-privé montrera que la délégation n'a pas à rougir d'exister : l'intervention du secteur privé est en effet à l'origine des plus grandes réalisations.

2) Déclinaisons locales (Journées Portes Ouvertes)

Jouer sur l'effet de surprise : diversité des visites envisageables (révéler si possible des secteurs insoupçonnés).

RELAIS MEDIATIQUES

- Etablir un partenariat avec la *Gazette des Communes* pour relayer le programme de la manifestation (événement parisien + JPO).

- Les déclinaisons locales de l'événement (Journées Portes Ouvertes) pourraient être annoncées en amont dans la presse quotidienne régionale et dans les magazines municipaux (articles ou dossiers spéciaux : « à l'occasion des journées nationales [...], tel site ouvrira ses portes au grand public tel jour »).

- Mobilisation des médias locaux et nationaux : possibilité de recourir à un « 66/3 » (une publicité publiée dans 66 titres de la PQR pendant trois jours).

RISQUE A EVITER

Entrer dans une opposition rural / urbain.

Entrer dans une opposition collectivités locales / entreprises de service.

è Mettre en avant le concept de « partenariat » et la prérogative décisionnaire des collectivités locales.

RESULTATS ESCOMPTEES

Une prise de conscience de l'importance actuelle de l'entreprise dans la gestion quotidienne de la ville.

QUESTIONS QUI SUBSISTENT / ELEMENTS A PRENDRE EN COMPTE

- La terminologie exacte de la manifestation nationale

Retravailler la formule pour :

- Bien souligner la hiérarchie des responsabilités entre collectivités et entreprises ;
- Bien souligner la notion de partenariat ;
- Ne pas faire apparaître d'idée de récurrence de l'événement les années suivantes.

- La constitution d'un agrégat économique sur la gestion déléguée

è Constituer au sein de l'IGD un groupe de travail sur la question ?

- La diversité des secteurs et des entreprises concernés par les JPO

- Périmètre des Journées Portes Ouvertes : circonscrire à quelques villes préalablement identifiées en Ile-de-France (partenariats conclus avec l'IGD) ou étendre les déclinaisons locales sur un plan national ?
- Circonscrire les Journées Portes Ouvertes à quelques secteurs d'activité ?
- Différents types d'entreprise de services : multinationales, PME, etc.

Des Journées Portes Ouvertes « interprofessionnelles » sont-elles vraiment envisageables lors d'un même week-end ou d'une même semaine ? Il reste à s'interroger sur les questions de faisabilité et d'organisation.

Nous pouvons peut-être considérer un format plus simple : kits d'exposition en mairie, mise en place de stands thématiques (par exemple sur les profils professionnels dont ont besoin les entreprises de services), de tables-rondes et de débats, visites de certains sites seulement, etc.

Il paraît important de ne pas cacher la difficulté de mise en œuvre de ce type de manifestation. Il s'agit là encore d'une action ambitieuse, qui peut s'avérer complexe à réaliser.

SOURCES A APPROFONDIR

Document réalisé par TBWA (Mme Anne LANDUREAU) : « Exemple de manifestation : Global City ».

Troisième proposition : organiser une communication en direction des commissions consultatives des services publics locaux

Les commissions consultatives des services publics locaux ont été instituées en 2002 par la loi de démocratie de proximité, qui les a rendues obligatoires auprès des conseils municipaux des villes de plus de 10 000 habitants et des Etablissements Publics de Coopération Intercommunale (EPCI) de plus de 50 000 habitants.

L'objectif est d'informer le mieux possible les membres de ces commissions, qui sont des lieux où peut s'établir un dialogue direct entre les représentants d'associations locales, les membres de l'assemblée délibérante (maire et adjoints essentiellement), les fonctionnaires et les citoyens. Ces commissions se réunissent en séance plénière une à deux fois par an en moyenne. Elles examinent les deux rapports annuels établis par les délégataires de service public, en insistant notamment sur les rapports entre les prix (tarifs) et la qualité du service rendu. Elles peuvent approfondir certaines questions en créant des groupes de travail sur différents thèmes. Elles prennent aussi connaissance du bilan d'activité des services exploités en régie. De la sorte, elles peuvent établir des comparaisons. Dans leur rapport annuel, ces commissions retracent leurs travaux et propositions et peuvent établir un recensement des expériences innovantes (en matière de gestion des services publics locaux).

Le groupe de travail suggère la réalisation d'un classeur comprenant plusieurs fiches pratiques tentant de répondre, en utilisant un vocabulaire simple, aux interrogations que se posent élus et citoyens sur la gestion des services publics locaux et sur la gestion déléguée en particulier. Ce classeur pourrait contenir un ensemble de cas concrets de gestion déléguée réussie dans différents secteurs. A cette occasion, la *Charte des Services Publics Locaux* de l'IGD pourrait également être expliquée aux membres des commissions.

Outre ce classeur, on peut envisager la confection et la diffusion d'une « lettre d'information » auprès des commissions consultatives (sur support électronique ou support papier), ces lettres contenant des nouvelles d'actualité :

réglementation européenne, initiatives des pouvoirs publics, études d'associations d'élus, articles de presse sur des cas concrets de gestion déléguée, en France et à l'étranger, etc.

Le groupe de travail estime nécessaire de disposer de l'appui de l'Association des Maires de France pour ce travail de communication. Un travail qui ne doit jamais donner l'impression aux élus qu'ils sont court-circuités et que les commissions ou associations sont privilégiées en matière d'information et de formation. Reste à ce que l'IGD continue à assumer un rôle en matière d'information, de communication, de documentation, de formation, d'expertise et d'éducation citoyenne.

FICHE-ACTION N°3. Une communication auprès des commissions consultatives des services publics locaux

OBJECTIF(S)

- Une reconnaissance de l'existence et des missions des commissions consultatives des services publics locaux.

- Eduquer et informer cette forme d'organisation importante dans la vie locale.

FORMAT

1) Réalisation d'un classeur rassemblant des fiches pratiques

- Une série de fiches-réponses aux questions fréquentes sur la gestion des services publics locaux et la gestion déléguée en particulier ;
- Un corpus d'études de cas de gestion déléguée jugée « réussie » dans différents secteurs d'activité.

Estimation du nombre d'exemplaires de classeur à éditer : entre 2 000 et 3 000.

Proposition de M. VAN DE VYVER : réaliser une fiche qui lie les différents articles de la *Charte des Services Publics Locaux* de l'IGD aux missions des commissions consultatives des services publics locaux.

2) Diffusion d'une newsletter semestrielle ou annuelle

L'objectif de cette newsletter est d'informer les CCSPL de l'actualité de la gestion déléguée (directives européennes, etc.) et de diffuser de nouvelles études de cas jugées pertinentes.

PUBLIC(S) CIBLE(S)

Les commissions consultatives des services publics locaux (CCSPL), instaurées par la loi de démocratie de proximité de 2002. Leur constitution est obligatoire pour les communes de plus de 10 000 habitants et pour les EPCI de plus de 50 000 habitants.

Les CCSPL sont des lieux où peut s'établir un dialogue direct entre les représentants d'associations locales, les membres de l'assemblée délibérante (les élus) et les administrations.

Elles se réunissent en séance plénière en moyenne 1 à 2 fois par an.

MESSAGE(S)

Préalablement à toute communication sur la gestion déléguée, il serait sans doute pertinent de rappeler aux CCSPL leur statut, leur rôle et leurs missions.

Compte tenu du niveau d'information des CCSPL, la communication à déployer sur la gestion déléguée doit être **la plus simple, la plus accessible possible**.

Il est essentiel de ne pas placer la barre trop haut : se cantonner à des documents et informations basiques.

METHODOLOGIE

Il serait sans doute bénéfique d'avoir le soutien de l'AMF pour cette communication.

Dans un premier temps, il semble important de ne pas s'adresser directement aux CCSPL. L'IGD se doit de **passer préalablement par les élus locaux** (compte tenu des opinions très divergentes envers ces formes d'organisation locale).

Dans un second temps, l'Institut pourrait élargir son action en aidant par exemple les maires à réunir leur CCSPL et à les faire fonctionner.

RESULTATS ESCOMPTEES

S'adresser aux CCSPL est un geste fort de la part de l'IGD : à travers ces actions de communication, l'Institut reconnaît à la fois leur mission et leur importance.

L'IGD a ainsi l'occasion de se faire le promoteur et le défenseur des CCSPL, et de s'attribuer un rôle d'éducation et d'information très stratégique sur le long terme.

QUESTIONS QUI SUBSISTENT / ÉLEMENTS A PRENDRE EN COMPTE

- Elargir cette communication aux grandes associations de consommateurs et au Comité National de la Consommation.

- Demander aux syndicats et fédérations professionnels une fiche de retour d'expérience sur les relations entreprise – CCSPL dans leur secteur d'activité.

- Pour la newsletter, peut-on disposer d'un annuaire des adresses électroniques des représentants des CCSPL ?

- Existe-t-il une circulaire du Ministère de l'Intérieur ou de l'AMF sur la mise en place des CCSPL ?

SOURCES A APPROFONDIR

- *Vade-mecum de la concertation locale* (Orée) ;
- *Les commissions d'évaluation* (rapport Onyx – France Nature Environnement à paraître).