



ATLAS DE LA GESTION DES SERVICES PUBLICS LOCAUX 2015

DANS LES VILLES DE FRANCE
DE 40 000 HABITANTS ET PLUS





Édito 03

La note méthodologique / Guide de lecture 04

La carte nationale 06

Les cartes sectorielles 08

Distribution de l'eau 10

Assainissement 12

Collecte des déchets 14

Valorisation des déchets 16

Transports urbains 18

Stationnement 20

Réseaux de chaleur 22

Éclairage public 24

Restauration collective 26

Accueil collectif de la petite enfance 28

Palais des congrès et zénith 30

Activités funéraires 32

Équipements sportifs 33

Équipements culturels 34

Remerciements 35

ÉTO

Fidèle à sa vocation d'observatoire des services publics qui constitue l'une de ses missions, l'Institut de la Gestion Déléguée a souhaité il y a deux ans, en partenariat avec Axe Image, entamer la publication d'une cartographie des modes de gestion de 14 grands services publics locaux.

La première édition a été réalisée en 2013 avec l'Association des Maires des Grandes Villes de France et a fourni une photographie unique de la réalité des modes de gestion dans ces grandes villes et agglomérations et de leur évolution, bien au-delà d'un certain nombre d'idées reçues.

L'Institut de la Gestion Déléguée, l'AMGVF et Villes de France ont souhaité élargir cette étude à l'ensemble des villes et agglomérations de plus de 40 000 habitants et aux chefs-lieux de départements, ce qui représente près de la moitié de la population française.

C'est ainsi que nous sommes fiers de vous présenter ensemble ce nouvel Atlas, qui non seulement présente les modes de gestion dans les territoires de cette strate démographique mais actualise également la situation dans les Grandes Villes et Agglomérations. Notre enquête, réalisée après les élections municipales de 2014, reflète les orientations des nouvelles équipes élues à la tête des communes, agglomérations, communautés urbaines et métropoles. Nous adressons nos plus sincères remerciements à toutes les collectivités qui ont pris le temps de répondre à cette enquête.

Cette étude démontre une nouvelle fois qu'il n'y a pas de corrélation entre le choix du mode de gestion et l'orientation politique de la collectivité concernée, et qu'il n'y a pas non plus de tendance générale vers un choix de mode de gestion dominant.

A la lecture de cet Atlas, le lecteur pourra noter qu'il existe bien des spécificités liées à la taille démographique, tout du moins dans certains services publics. On observe ainsi une montée en puissance de la compétence intercommunale dans les villes de moins de 100 000 habitants, souvent plus récente que dans les très grandes villes, pour la gestion des grands services publics environnementaux.

En revanche, la proportion des collectivités qui réfléchissent à un changement de mode de gestion - quel que soit le mode de gestion en cours - est sensiblement la même dans les deux strates démographiques et s'établit en moyenne pour l'ensemble des services publics concernés à 17%.

Dans certains cas, on peut également constater des lignes de partage géographiques et non partisanes, tel mode de gestion étant majoritaire à l'ouest et à l'est ; tel autre au centre, au sud ou en Ile-de-France.

Ces disparités seront intéressantes à observer à l'avenir avec l'apparition du nouveau découpage régional et feront l'objet d'une présentation distincte dans quelques mois.

Enfin, le recours à la combinaison des modes de gestion est plus fréquent dans les collectivités de moins de 100 000 habitants.

Il ne s'agit là que d'une photographie que la prochaine édition de l'Atlas élargira dans deux ans, aux territoires de 20 000 habitants, ce qui permettra également de mesurer les changements intervenus sur une période de six années d'observation.

Ce d'autant, que la très récente réforme territoriale va venir bouleverser les compétences de certaines collectivités et que nous pourrons alors évaluer son impact sur la gestion des services publics locaux.

Enfin, il est utile de rappeler qu'en France, quel que soit le mode de gestion choisi, c'est bien la collectivité territoriale compétente qui reste non seulement propriétaire des ouvrages, mais surtout responsable du service public local. Il n'y a pas de privatisation des services publics locaux, comme cela peut être le cas dans d'autres pays.

Le libre choix du mode de gestion par les collectivités et sa réversibilité constitue un principe intangible de l'action publique auquel sont attachés l'Institut de la Gestion Déléguée et nos associations d'élus locaux.



Hubert du Mesnil
Président de l'IGD



Caroline Cayeux
Présidente de
Villes de France



Jean-Luc Moudenc
Président de l'AMGVF-
Territoires Urbains

03

05

07

09

11

13

15

17

19

21

23

25

27

29

31

33

35

NOTE MÉTHODOLOGIQUE

GUIDE DE LECTURE

02

04

• LES VILLES DE PLUS DE 40 000 HABITANTS (COMMUNES ET INTERCOMMUNALITÉS)

06

08

Cette étude fait suite à la première édition de l'Atlas de la gestion des services publics locaux dans les grandes villes parue en 2013, réalisée par Axe Image pour l'Institut de la Gestion Déléguée (IGD), en partenariat avec l'Association des Maires de Grandes Villes de France (AMGVF). Cette première édition portait uniquement sur les grandes villes (communes et Etablissements Publics de Coopération Intercommunale – EPCI) de plus de 100 000 habitants, ou assimilés, membres de l'AMGVF.

10

12

La deuxième édition de l'Atlas de la gestion des services publics locaux a été étendue aux villes de 40 000 à 100 000 habitants (communes et EPCI) dont la ville-centre est incluse dans cette strate démographique) et aux villes chefs-lieux de département. Sa réalisation a été rendue possible dans le cadre d'un partenariat élargi à Villes de France (VDF – ex Fédération des Villes Moyennes).

14

16

Au total, l'étude 2015 a concerné 210 territoires métropolitains et ultramarins. Elle a été conduite avec la même méthodologie que pour la première édition de l'Atlas (enquête administrée par téléphone et en ligne auprès des directions générales des services des communes et EPCI).

18

20

Les informations ont été recueillies après les élections municipales de mars 2014 et après la constitution des exécutifs des EPCI qui en a découlé. Nous avons enregistré 189 réponses sur 210 demandes (90 %). 9 collectivités ont précisé explicitement qu'elles ne souhaitent pas participer à cette enquête et d'autres ont indiqué de pas être en mesure de fournir l'ensemble des informations demandées, souhaitant toutefois figurer dans les prochaines éditions de l'Atlas.

22

24

26

Cette deuxième édition s'enrichit donc de 91 territoires urbains de 40 000 à 100 000 habitants et chefs-lieux de département qui s'ajoutent aux 98 membres de l'AMGVF de plus de 100 000 habitants (communes et intercommunalités) qui figuraient dans la première édition. **L'ensemble des collectivités répondantes regroupe plus de 30 millions d'habitants.**

28

30

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

32

34

• LES SECTEURS CONCERNÉS

Les secteurs illustrés par une carte sont : distribution de l'eau, assainissement, collecte des déchets, valorisation des déchets, transports urbains, stationnement, réseaux de chaleur, éclairage public, restauration collective, accueil collectif de la petite enfance et palais des congrès-zénith.

A noter que les trois secteurs suivants : activités funéraires, équipements sportifs et équipements culturels, en raison de leur nature protéiforme, n'ont pu être illustrés par une carte mais ont fait l'objet d'une analyse.

• L'OBJET DE L'ENQUÊTE

L'enquête a été menée par téléphone et/ou en ligne par la société Axe Image. Les résultats de cette cartographie ont été obtenus à partir d'un questionnaire accompagné d'entretiens directifs. Des commentaires qualitatifs ont été apportés aux réponses par les directions générales des collectivités et EPCI.

Pour chaque secteur, il a été demandé :

- **d'identifier l'autorité responsable et organisatrice** (commune, communauté d'agglomération, communauté urbaine ou métropole, syndicat au périmètre plus vaste)
- **de préciser le mode de gestion actuel de ce service public local** (gestion directe, gestion déléguée à une entreprise ou à une SEM, ou la combinaison des deux modes de gestion)
- **d'indiquer les changements de mode de gestion intervenus** (en 2000 et en 1990)
- **d'informer sur une éventuelle réflexion du mode de gestion à venir**, le principe de réversibilité étant consubstantiel à la gestion des services publics locaux.

Depuis la réalisation de l'enquête, certaines villes ont pu amorcer des changements de leur mode de gestion de certains services publics.

Le principe de réversibilité des modes de gestion fait que notre base de données est évolutive. Au fil des éditions, elle s'enrichit des contributions interactives des collectivités répondantes. Ainsi, certaines collectivités ont apporté des réponses plus complètes dans notre deuxième édition, ce qui entraîne une évolution significative de certains résultats pour quelques villes.

Merci de nous signaler les actualisations à l'adresse suivante :
contacts@fondation-igd.org - contact@axeimage.fr

• LES DIFFÉRENTS MODES DE GESTION

L'étude révèle la diversité des modes de gestion des services publics locaux dans les villes de 40 000 habitants et plus ainsi que la multiplicité des formes juridiques ou de contractualisation avec les opérateurs publics et privés. Pour la compréhension des résultats de l'étude, les différents modes de gestion ont été regroupés en **trois ensembles** :

● Catégorie gestion directe

Dans cette catégorie, on trouve les cas où la collectivité locale **gère directement le service en régie** : elle assume alors le fonctionnement du service avec ses propres moyens et ses propres agents. Dans certaines villes, cette régie peut être confiée à un établissement public ad hoc (à titre d'exemple, les EPCC, Etablissement Public de Coopération Culturelle, pour la culture).

Les **sociétés publiques locales (SPL)** ont également été classées dans cette catégorie, ces entreprises satellites de la collectivité étant 100 % publiques. Celles-ci ne peuvent légalement travailler qu'avec leurs « actionnaires-clients ».

Précisons que dans la gestion directe, les opérateurs privés peuvent intervenir pour la mise en œuvre du service public local, mais ils le font comme prestataires et fournisseurs dans le cadre de **marchés publics de prestations de services**.

● Catégorie gestion déléguée

Dans cette catégorie, sont regroupées toutes les formes de **contrats de long terme** (délégations de service public, contrats de partenariat et les contrats de gestion complète), dont les caractéristiques sont une **mission globale** (conception, exploitation, entretien,...), un **financement privé** et une **prise de risque par une personne morale de droit privé**.

Ces personnes morales sont diverses : sociétés à capitaux privés, sociétés anonymes d'économie mixte locale (SEM), entreprises publiques nationales et leurs filiales.

● Catégorie Combinaison des deux modes de gestion

Pour la mise en œuvre de certaines politiques sectorielles, **les villes de 40 000 habitants et plus recourent à une gestion directe et à une gestion déléguée dans une même filière technique** (par exemple, dans le domaine de la restauration collective, les modes de gestion sont différents entre la cuisine centrale, les cantines et les portages à domicile) **ou pour la gestion d'équipements** (par exemple, dans le domaine du stationnement, dans une même ville, les parkings en ouvrage seront en DSP, alors que le stationnement sur voirie sera en régie).

• LES VILLES RÉPONDANTES À L'ÉDITION 2015 DE L'ATLAS ET POPULATION DE LEUR INTERCOMMUNALITÉ D'APPARTENANCE

Villes	Intercommunalité	Commune
Aix-en-Provence	402 000	141 148
Ajaccio	80 745	66 245
Albi	80 997	49 231
Alençon	54 278	26 305
Alès	102 000	41 031
Amiens	179 098	132 727
Angers	269 340	149 017
Angoulême	106 353	42 014
Annecy	145 579	50 943
Antibes	176 618	75 568
Antony	184 589	61 624
Argenteuil	132 878	104 962
Arras	104 933	41 239
Asnières-sur-Seine	sans	83 845
Aubagne	103 497	45 243
Aubervilliers	411 367	77 032
Avignon	182 612	89 380
Bar-le-Duc	36 385	15 759
Basse-Terre	84 860	11 534
Bastia	58 519	43 479
Bayonne	124 703	45 855
Beauvais	79 342	54 289
Belfort	96 737	50 102
Besançon	177 354	116 353
Béziers	110 589	72 970
Blois	104 604	45 903
Bobigny	399 300	48 496
Bondy	399 300	52 787
Bordeaux	737 492	241 287
Boulogne-Billancourt	310 498	117 126
Bourg-en-Bresse	71 826	40 171
Bourges	96 531	66 670
Brest	206 719	139 676
Boissy-Saint-Léger	106 102	16 483
Caen	236 605	108 365
Cagnes-sur-Mer	537 769	46 686
Cahors	41 302	19 991
Calais	97 010	72 589
Caluire-et-Cuire	1 324 637	42 038
Cannes	158 842	73 603
Carcassonne	105 104	47 068
Castres	78 510	41 529
Cayenne	121 490	55 198
Cergy	197 187	60 528
Châlons-en-Champagne	72 902	45 225
Chalon-sur-Saône	106 224	44 564
Chambéry	124 316	58 039
Champigny-sur-Marne	sans	75 869
Charleville-Mézières	129 033	49 759
Chartres	121 683	38 889
Châteauroux	75 094	44 960
Cherbourg	81 103	37 121
Choisy-le-Roi	185 888	41 507
Clermont-Ferrand	282 675	141 569
Colmar	101 972	67 257

Villes	Intercommunalité	Commune
Compiègne	74 000	40 028
Courbevoie	132 222	86 854
Créteil	153 901	89 845
Le Creusot	95 088	22 574
Digne-les-Bains	23 067	16 844
Dijon	252 971	152 071
Douai	152 258	41 732
Dunkerque	199 682	90 995
Épinal	81 237	32 387
Évreux	81 614	49 634
Evry	114 750	52 349
Foix	18 802	9 756
Fort-de-France	167 961	85 667
Fos-sur-Mer	98 113	15 859
Fréjus	108 505	52 532
Gap	42 052	40 761
Garges-lès-Gonesse	165 969	41 001
Grasse	101 299	51 021
Grenoble	439 974	158 346
Guéret	28 588	13 219
Ivry-sur-Seine	185 888	58 579
La Rochelle	162 781	74 123
La Roche-sur-Yon	92 606	52 808
Laon	42 956	25 317
Le Blanc Mesnil	-	52 213
Le Cannet	158 842	43 115
Le Havre	236 997	173 142
Le Lamentin	167 961	39 700
Le Mans	198 161	143 599
Le Puy-en-Velay	58 522	18 599
Lille	1 119 877	228 652
Limoges	206 813	136 221
Lons-le-Saunier	31 669	17 353
Lorient	209 987	57 706
Lyon	1 324 637	496 343
Maisons-Alfort	sans	54 186
Mantes-la-Jolie	115 164	43 515
Marne-la-Vallée Val Maubuée (CA)	86 422	-
Marseille	1 045 823	852 516
Martigues	70 457	47 624
Meaux	84 575	53 623
Melun	109 367	40 503
Mende	13 209	11 908
Metz	227 187	19 551
Meudon	310 498	45 107
Montauban	69 843	56 887
Montbéliard	117 015	26 084
Mont-de-Marsan	53 575	31 018
Montpellier	434 101	268 456
Montreuil	399 300	103 520
Montrouge	81 216	48 909
Moulins	53 703	18 959
Mulhouse	262 804	110 755
Nancy	262 445	105 067
Nantes	602 923	291 604

Villes	Intercommunalité	Commune
Narbonne	125 487	51 869
Neuilly-sur-Seine	sans	62 021
Nevers	68 734	35 327
Nice	537 769	343 629
Nîmes	240 006	146 709
Niort	117 811	57 607
Noisy-le-Grand	sans	62 592
Orléans	275 037	114 286
Pantin	399 300	53 060
Paris	sans	2 240 621
Pau	146 982	78 506
Périgueux	91 319	29 906
Pointe-à-Pitre	105 575	15 598
Poitiers	138 759	87 646
Quimper	87 036	63 360
Reims	221 255	181 893
Rennes	420 707	209 860
Rosny-sous-Bois	sans	42 080
Roubaix	1 119 877	94 536
Rouen	488 630	111 557
Rueil-Malmaison	217 598	79 563
Saint-Brieuc	115 530	45 936
Saint-Denis	411 367	108 274
Saint-Denis de la Réunion	197 883	145 238
Saint-Etienne	389 153	171 483
Saint-Lô	67 128	18 931
Saint-Malo	79 529	44 620
Saint-Maur-des-Fossés	sans	74 176
Saint-Ouen	411 367	47 499
Saint-Pierre de la Réunion	171 890	80 823
Saint-Quentin-en-Yvelines	144 474	-
Salon de Provence	140 879	43 771
Sarcelles	165 969	57 499
Sartrouville	171 028	51 713
Sénart	103 321	16 710
Sète	95 196	44 558
Sevran	119 343	49 442
Strasbourg	473 375	274 394
Suresnes	217 598	47 263
Tarbes	78 474	41 664
Thionville	78 514	41 325
Toulon	425 612	164 899
Toulouse	725 091	453 317
Tourcoing	1 119 877	92 707
Tours	295 404	134 978
Troyes	130 194	60 009
Tulle	41 518	14 336
Valence	212 543	62 481
Vannes	139 307	52 648
Versailles	262 190	85 424
Vesoul	34 000	15 637
Villeneuve-d'Asq	1 119 877	62 308
Villeurbanne	1 324 637	146 282
Vincennes	sans	49 831
Vitry-sur-Seine	185 888	88 102

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

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

Carte globale des villes de plus de 40 000 habitants, des chefs-lieux et de leurs intercommunalités

Légende

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

[X] nombre de services publics locaux concernés sur le territoire selon chaque collectivité.

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

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



ATLAS 2015 - CE QU'IL FAUT RETENIR

Après la première édition de l'Atlas parue en 2013, concernant uniquement les villes de plus de 100 000 habitants, **cette deuxième édition, étendue aux villes de plus de 40 000 habitants et chefs-lieux de département, affine notre connaissance de la gestion des services publics locaux** en fonction de la diversité des territoires urbains.

Aucune ville de plus de 40 000 habitants n'opte pour un mode de gestion unique pour l'ensemble de ses services publics. Le choix entre gestion directe et gestion déléguée n'est pas non plus déterminé par l'appartenance politique des exécutifs locaux (exemples : forte réintégration en gestion directe à Nice, gestion déléguée majoritaire à Sénart ou Montreuil). Les élus locaux se révèlent très pragmatiques en fonction des besoins de leur territoire et des services publics concernés. On observe souvent une sédimentation au fil du temps avec des spécificités locales, certaines collectivités comme Nantes, Montpellier ou Grenoble ayant par exemple une forte culture de l'économie mixte, on y dénombre beaucoup de SEM.

Quand une collectivité reprend un service en gestion directe, elle opte de plus en plus souvent pour la création de SPL (société publique locale) plutôt que pour la régie. Ces nouvelles SPL, créées à l'échelle intercommunale, ont souvent pour actionnaires les communes qui composent la communauté d'agglomération.

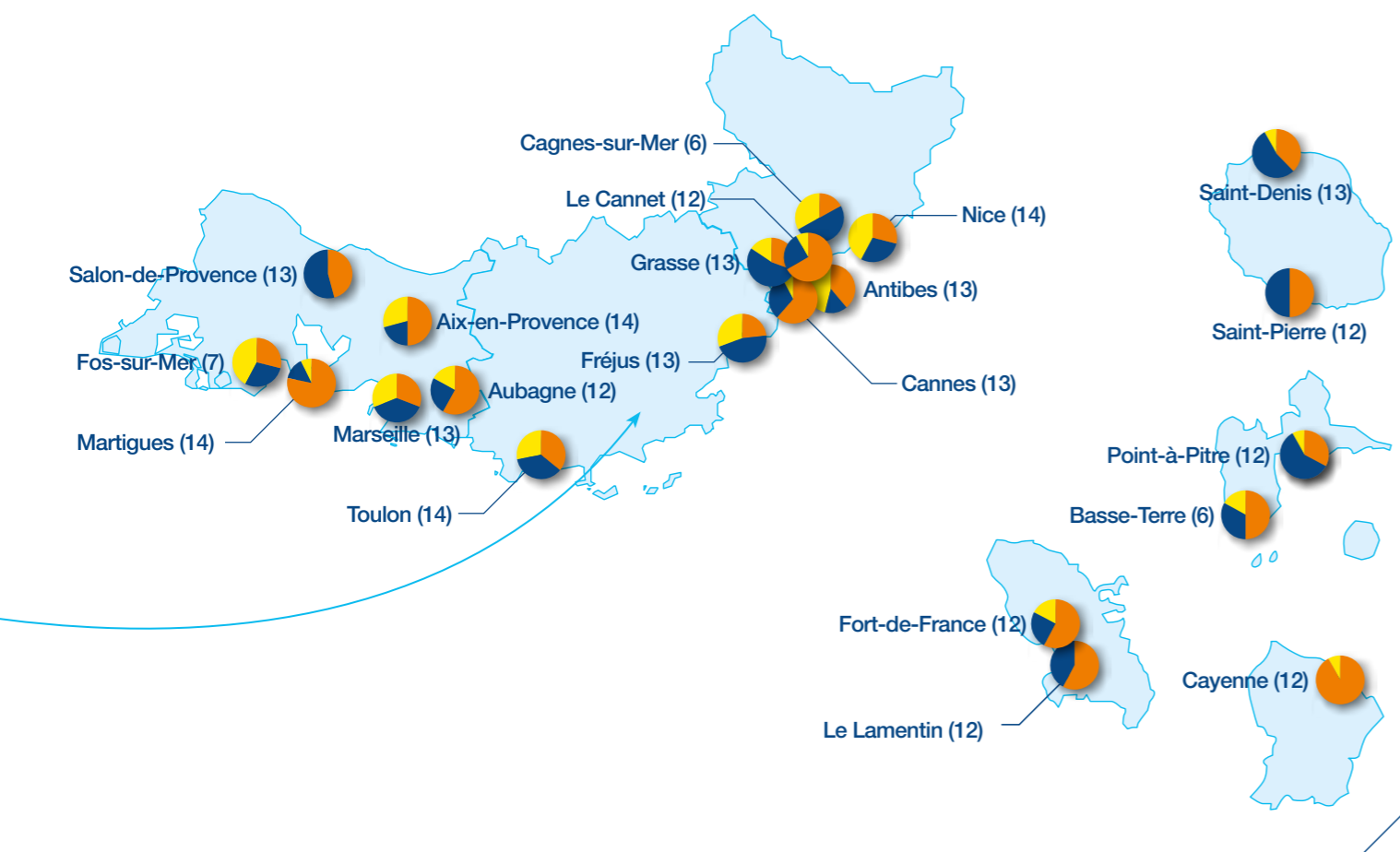
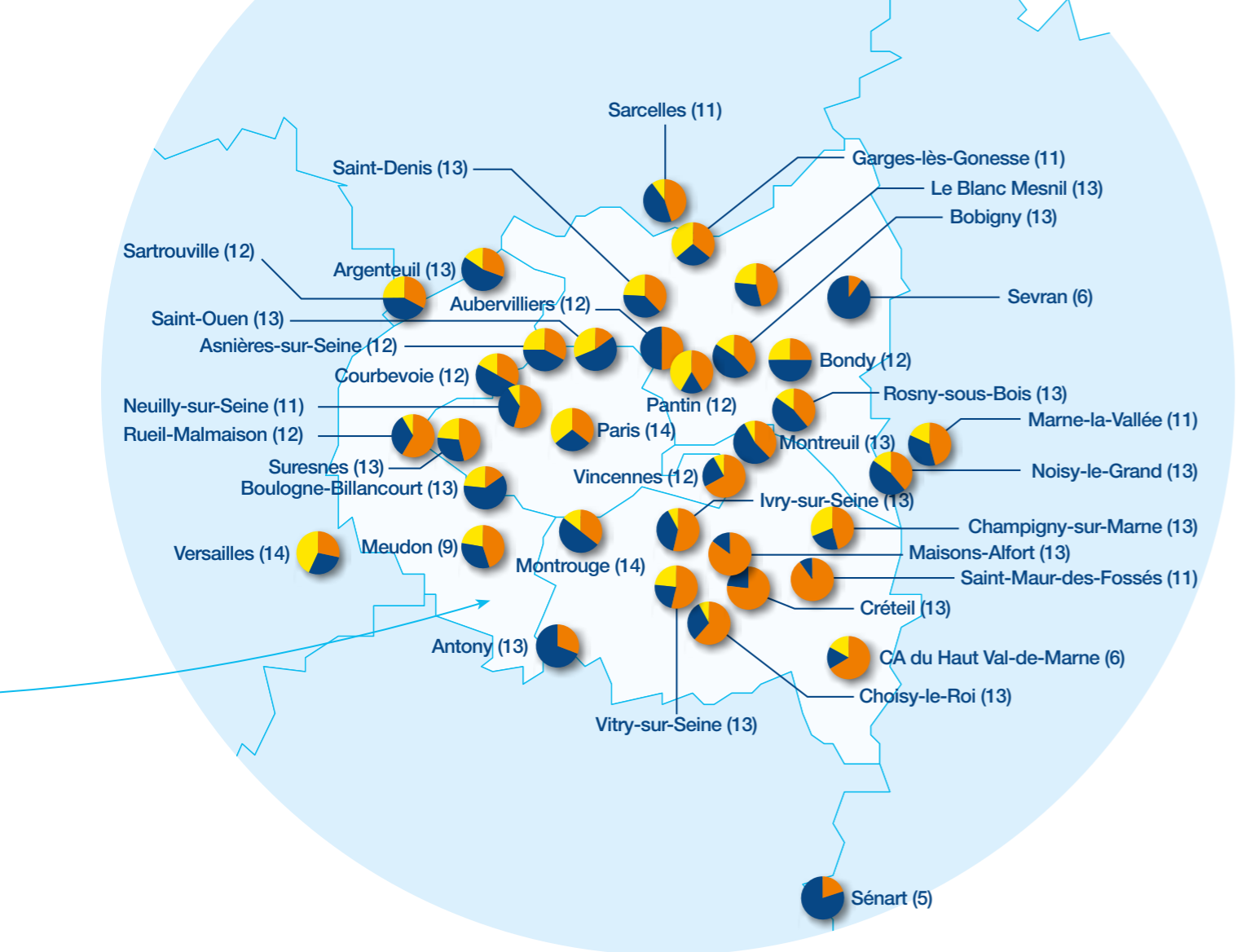
La réversibilité des modes de gestion est un principe qui fonctionne pleinement dans les deux sens entre gestion directe et déléguée mais on observe une plus grande stabilité des contrats et des modes de gestion dans les villes de moins de 100 000 habitants.

La gestion déléguée des services publics concerne de plus en plus les secteurs nécessitant des savoir-faire et des process technologiques complexes. Sont ainsi majoritairement en gestion déléguée les réseaux de chaleur (92 %), les transports urbains (77 %), les palais des congrès et zéniths (65 %) et la distribution de l'eau (57 %). En revanche, la gestion directe prédomine dans les secteurs tels que l'éclairage (à 72 %), la restauration collective (65 %) et la collecte des déchets (52 %).

La gestion directe n'exclut pas le recours à des opérateurs industriels intervenant alors dans le cadre de marchés publics de prestation ou de construction. Dans beaucoup de territoires, on constate une évolution vers la combinaison des modes de gestion directe et déléguée sur une même compétence, en fonction des différentes phases du service à délivrer à la population (exemple en restauration collective entre cuisine centrale et service dans les cantines, pour les opérations funéraires avec les crematoriums en gestion déléguée et les cimetières en gestion directe, pour les transports avec les services spécifiques de transports de personnes à mobilité réduite).

Dans les villes de moins de 100 000 habitants, l'intercommunalité est souvent en développement. En conséquence, les services publics locaux y restent davantage gérés à l'échelle communale que dans les très grandes villes, dont beaucoup sont des communautés urbaines (et aujourd'hui des métropoles) aux compétences très intégrées. Les récentes lois de réforme territoriale vont renforcer partout l'échelon intercommunal, qui se structure au sein des EPCI (Etablissements Publics de Coopération Intercommunale) à fiscalité propre aux dépens de nombreux syndicats intercommunaux appelés à diminuer.

OUTRE-MER



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



Distribution de l'eau



Assainissement



Collecte des déchets



Valorisation des déchets



Transports urbains



Stationnement



Réseaux de chaleur



Eclairage public



Restauration collective



Petite enfance



Palais des congrès et zénith



Activités funéraires



Equipements sportifs



Equipements culturels



CARTES SECTORIELLES



DISTRIBUTION DE L'EAU

ATLAS 2015 - CE QU'IL FAUT RETENIR

UNE COMPÉTENCE DE PLUS EN PLUS INTERCOMMUNALE

Sur l'ensemble des villes, 65 % d'entre elles ont transféré la compétence de la distribution de l'eau à leur intercommunalité ou à un syndicat, 31 % continuent d'exercer seules la compétence à l'échelon communal et 4 % partagent cette compétence avec leur intercommunalité. Toutefois, dans les villes de moins de 100 000 habitants, communes et intercommunalités exercent cette compétence pratiquement à part égale, avec respectivement 39 % et 37 %, et dans 24 % des cas, la compétence est transférée à un syndicat au périmètre plus étendu.

UN SERVICE SOUVENT DÉLÉGUÉ ET DES PRESTATIONS D'ENTREPRISES MÊME EN GESTION DIRECTE

57 % des villes et agglomérations délèguent leur service de distribution de l'eau à des opérateurs. 29 % d'entre elles gèrent en direct leur service, faisant néanmoins souvent appel à des industriels et des opérateurs via les marchés publics. Enfin, 14 % des villes combinent les deux modes de gestion directe et déléguée. La délégation de service public est plus forte dans les villes de moins de 100 000 habitants (60 % contre 52 % dans les villes de plus de 100 000 habitants).

RÉFLEXION SUR LA RÉVERSIBILITÉ DU MODE DE GESTION

Un quart des villes réfléchit à un changement de leur mode de gestion actuel de la distribution de l'eau. La réflexion sur la "remunicipalisation" est plus forte dans les villes de plus de 100 000 habitants (un tiers d'entre elles). On constate qu'il n'y a pas de corrélation entre l'orientation politique de la collectivité et son choix du mode de gestion, qu'il soit en régie ou en gestion déléguée. Dans ce secteur comme dans beaucoup d'autres, on observe une plus grande stabilité des modes de gestion dans les villes de moins de 100 000 habitants, les équilibres restant même pratiquement identiques entre 1990 et 2014, avec un léger transfert de la gestion directe vers des combinaisons entre modes de gestion directe et déléguée.

IMPACT DE LA RÉFORME TERRITORIALE

La loi NOTRe du 7 août 2015 prévoit que l'intégralité des communes devront avoir transféré leur compétence « distribution de l'eau » à leur intercommunalité, au plus tard au 1^{er} janvier 2020. Ce transfert, déjà effectif en ce qui concerne les communautés urbaines est obligatoire dès le 1^{er} janvier 2016 pour les Métropoles de droit commun, la Métropole de Lyon et la Métropole d'Aix-Marseille-Provence. Des dispositions particulières pour la Métropole du Grand Paris, transfèrent cette compétence aux nouveaux Etablissements Publics Territoriaux au plus tard le 1^{er} janvier 2018. Jusqu'à cette date, les intercommunalités se substituent aux communes au sein des syndicats au périmètre plus vaste.

LE SAVIEZ-VOUS ?

13 %, c'est l'écart du prix des factures d'eau en France, sous la moyenne européenne.*

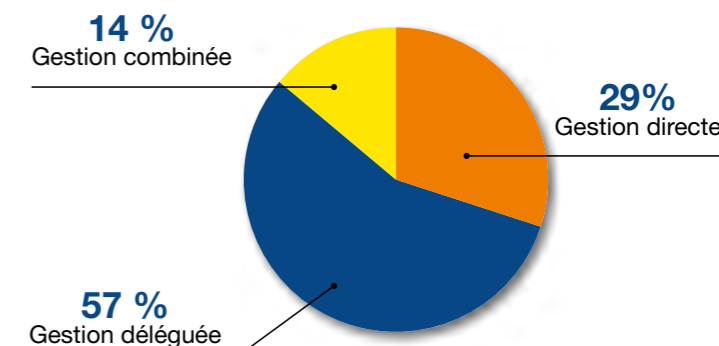
La France compte près de **33 000 captages** utilisés pour l'alimentation en eau potable, produisant **15 millions de m³ d'eau par jour** :
 - 96 % des captages prélèvent 66 % des volumes en eau souterraine ;
 - 4 % prélèvent 34% des volumes en eau de surface.**

80 % des français boivent l'eau du robinet et ont confiance en sa qualité.***
 En moyenne, un foyer français de 4 personnes consomme 100 m³ d'eau par an, soit 270 litres d'eau par jour.***

89 % des français se déclarent attentifs à leur consommation d'eau et 49 % d'entre eux admettent que cela leur permet de réaliser des économies financières.****

TENDANCES ET CHIFFRES CLÉS EN 2014

Notre échantillon porte sur 164 collectivités.



24 %

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



Légende

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

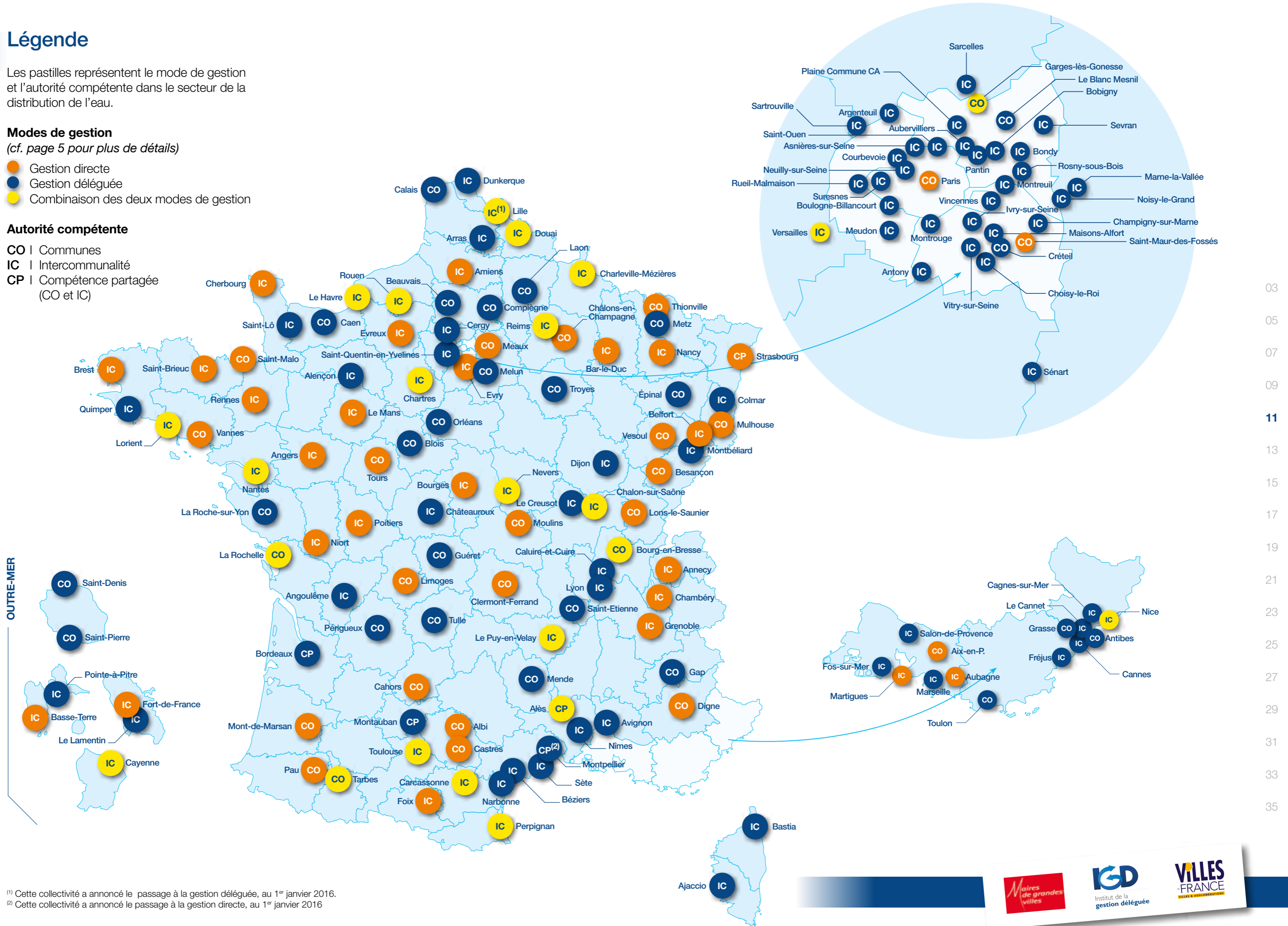
Modes de gestion

(cf. page 5 pour plus de détails)

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

Autorité compétente

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



⁽¹⁾ Cette collectivité a annoncé le passage à la gestion déléguée, au 1^{er} janvier 2016.
⁽²⁾ Cette collectivité a annoncé le passage à la gestion directe, au 1^{er} janvier 2016



ASSAINISSEMENT

ATLAS 2015 - CE QU'IL FAUT RETENIR

UNE COMPÉTENCE MAJORITAIREMENT INTERCOMMUNALE

L'intercommunalité est l'autorité compétente dans plus de 71 % des villes de plus de 40 000 habitants. Beaucoup d'entre elles ont confié l'activité assainissement et traitement des eaux à leur communauté ou métropole, mais aussi à des syndicats plus vastes comme en Ile-de-France avec le SIAAP (Syndicat interdépartemental pour l'assainissement de l'agglomération parisienne), compétent pour l'assainissement de plus de 180 communes. À noter que l'assainissement reste une compétence intercommunale moins forte dans les villes de moins de 100 000 habitants que dans celles de plus de 100 000 habitants (60 % contre 80 %).

DAVANTAGE DE GESTION DIRECTE DANS LES VILLES DE MOINS DE 100 000 HABITANTS

On observe un équilibre entre gestion déléguée (39 %) et gestion directe (39 %) pour la gestion de l'assainissement. Toutefois, on recourt davantage à la gestion directe dans les villes de moins de 100 000 habitants (45 %). 22 % des villes ont choisi une gestion combinée.

DES MARCHÉS PUBLICS POUR LES OPÉRATEURS EN CAS DE GESTION DIRECTE

Comme pour d'autres secteurs de la gestion des services publics, on constate que la réversibilité des modes de gestion de l'assainissement est moins forte dans les villes de moins de 100 000 habitants.

Notons que, quelle que soit leur taille, les villes qui ont repris en gestion directe l'ensemble de l'activité eau, distribution et assainissement, sous forme de régie ou de société publique locale, continuent à avoir recours aux opérateurs spécialisés. Elles le font alors sous forme de marchés d'exploitation ou de prestations.

IMPACT DE LA RÉFORME TERRITORIALE

La loi NOTRe prévoit que l'intégralité des communes devront avoir transféré leur compétence assainissement à leur intercommunalité, au plus tard au 1^{er} janvier 2020. Ce transfert, déjà effectif en ce qui concerne les communautés urbaines est obligatoire dès le 1^{er} janvier 2016 pour les Métropoles de droit commun, la Métropole de Lyon et la Métropole d'Aix-Marseille-Provence. Des dispositions particulières pour la Métropole du Grand Paris, transfèrent cette compétence aux nouveaux Etablissements Publics Territoriaux au plus tard le 1^{er} janvier 2018. A noter que jusqu'à cette date, les intercommunalités se substituent aux communes au sein des syndicats au périmètre plus vaste.

LE SAVIEZ-VOUS ?

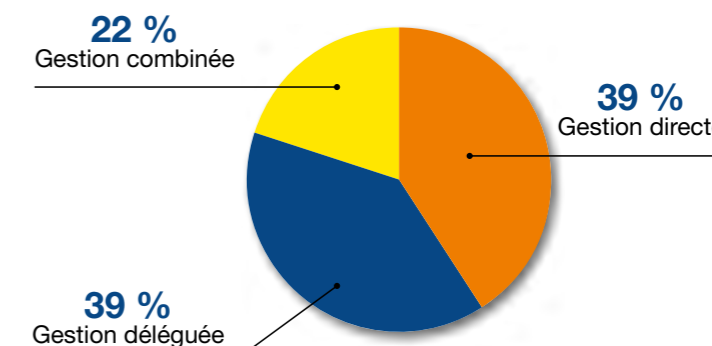
19 900 : c'est le nombre de stations de traitement des eaux usées en France en 2013, traitant une charge globale de 79 millions d'équivalents-habitants.*

En 2013, **83 % de la population française étaient raccordée à un réseau d'assainissement collectif.****

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

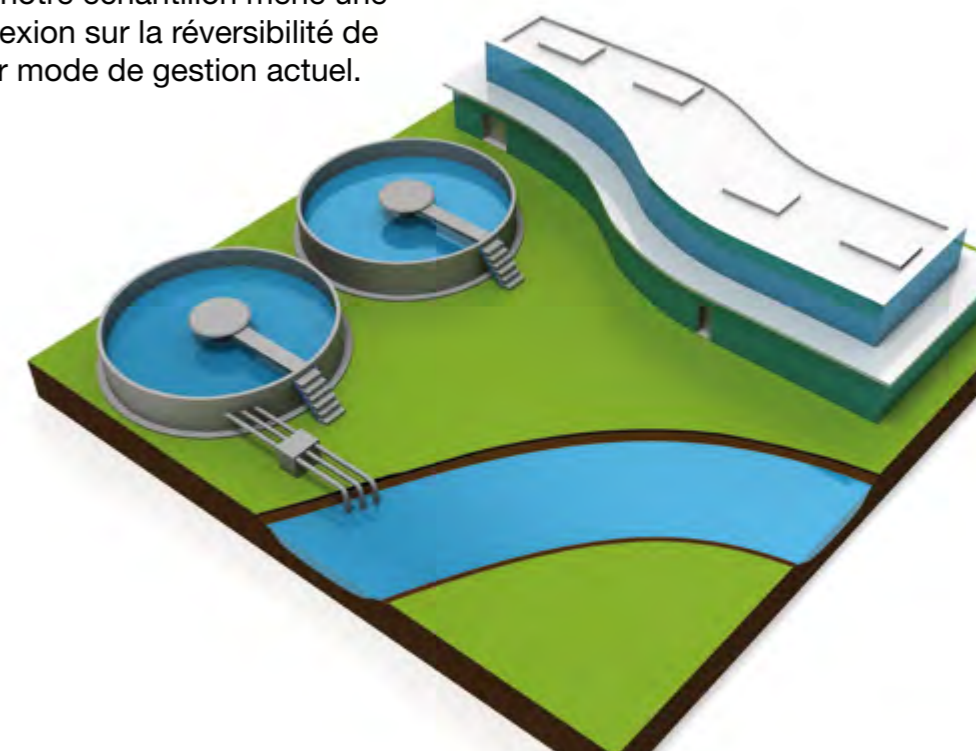
TENDANCES ET CHIFFRES CLÉS EN 2014

Notre échantillon porte sur 165 collectivités.



24 %

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



Légende

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

Modes de gestion

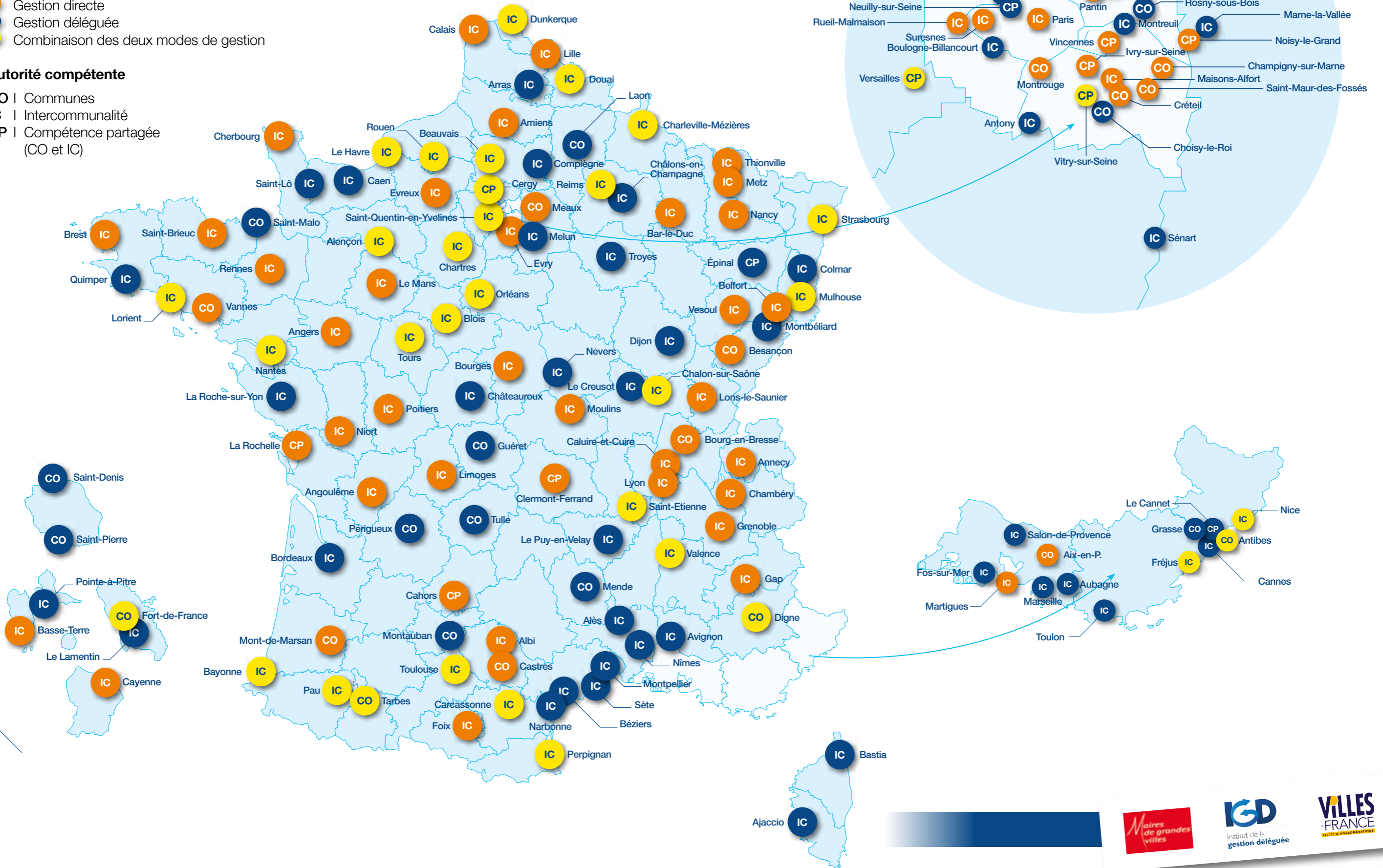
(cf. page 5 pour plus de détails)

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

Autorité compétente

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

OUTRE-MER



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



COLLECTE DES DÉCHETS

ATLAS 2015 - CE QU'IL FAUT RETENIR

LES EPCI DE PLUS EN PLUS IMPLIQUÉS

La collecte des déchets est très majoritairement (84 %) une compétence intercommunale confiée à l'EPCI, dans une moindre proportion dans les territoires de moins de 100 000 habitants (73 %) que dans ceux de plus de 100 000 habitants (91 %). Cette proportion ne cesse d'augmenter dans le cadre des compétences prises par les communautés d'agglomération. Rappelons que, pour les communautés urbaines et métropoles, cette compétence de collecte des déchets est obligatoire.

LA GESTION DIRECTE MAJORITAIRE

52 % des collectivités gèrent la collecte des déchets en gestion directe, les 48 % restant étant répartis entre gestion combinée (22 %) et gestion déléguée (26 %), souvent en lien avec l'activité de valorisation. La proportion est plus forte pour les villes de moins de 100 000 habitants : la gestion directe y est majoritairement choisie pour la collecte des déchets (66 %) mais elle a perdu du terrain depuis 1990, passant de 78 % à 66 %, alors que la part de la gestion déléguée est passée de 18 % à 23 %.

Certains EPCI font coexister sur un même territoire plusieurs modes de gestion, surtout dans les villes de plus de 100 000 habitants : gestion déléguée à une entreprise dans certaines communes ou quartiers et gestion directe dans d'autres. Dans certaines villes, une partie des tournées est assurée par une entreprise dans le cadre d'un marché public de prestation de services.

STABILITÉ DU SECTEUR QUELLE QUE SOIT LA STRATE DÉMOGRAPHIQUE

Dans les villes de moins de 100 000 habitants, la gestion directe a considérablement baissé (78 % en 1990) alors que la part de la gestion déléguée ou d'une gestion combinée a augmenté régulièrement. Cette répartition semble aujourd'hui stabilisée puisque 92 % des collectivités (93 % pour les moins de 100 000 habitants) ne souhaitent pas changer de mode de gestion.

IMPACT DE LA RÉFORME TERRITORIALE

Alors que cette compétence était à ce jour obligatoirement transférée aux communautés urbaines, ce transfert est élargi aux Métropoles, mais aussi aux communautés de communes et aux communautés d'agglomération, à compter du 1^{er} janvier 2017.

LE SAVIEZ-VOUS ?

En France, en 2013, on dénombre **4 632 déchetteries**.*

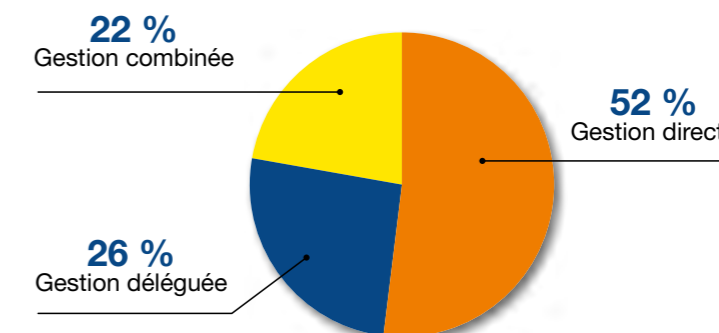
En 2013, **37.6 millions de tonnes de déchets ménagers et assimilés sont collectés** par le service public de gestion des déchets, représentant 570 kg de déchets par habitant.*

La répartition entre les différents flux de collecte s'est largement transformée entre 2005 et 2013.

Les ordures ménagères résiduelles ont diminué de 2,8 millions de tonnes entre 2005 et 2013 dont 1,1 million entre 2011 et 2013.*

TENDANCES ET CHIFFRES CLÉS EN 2014

Notre échantillon porte sur 163 collectivités.



8 %

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



Légende

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

Modes de gestion

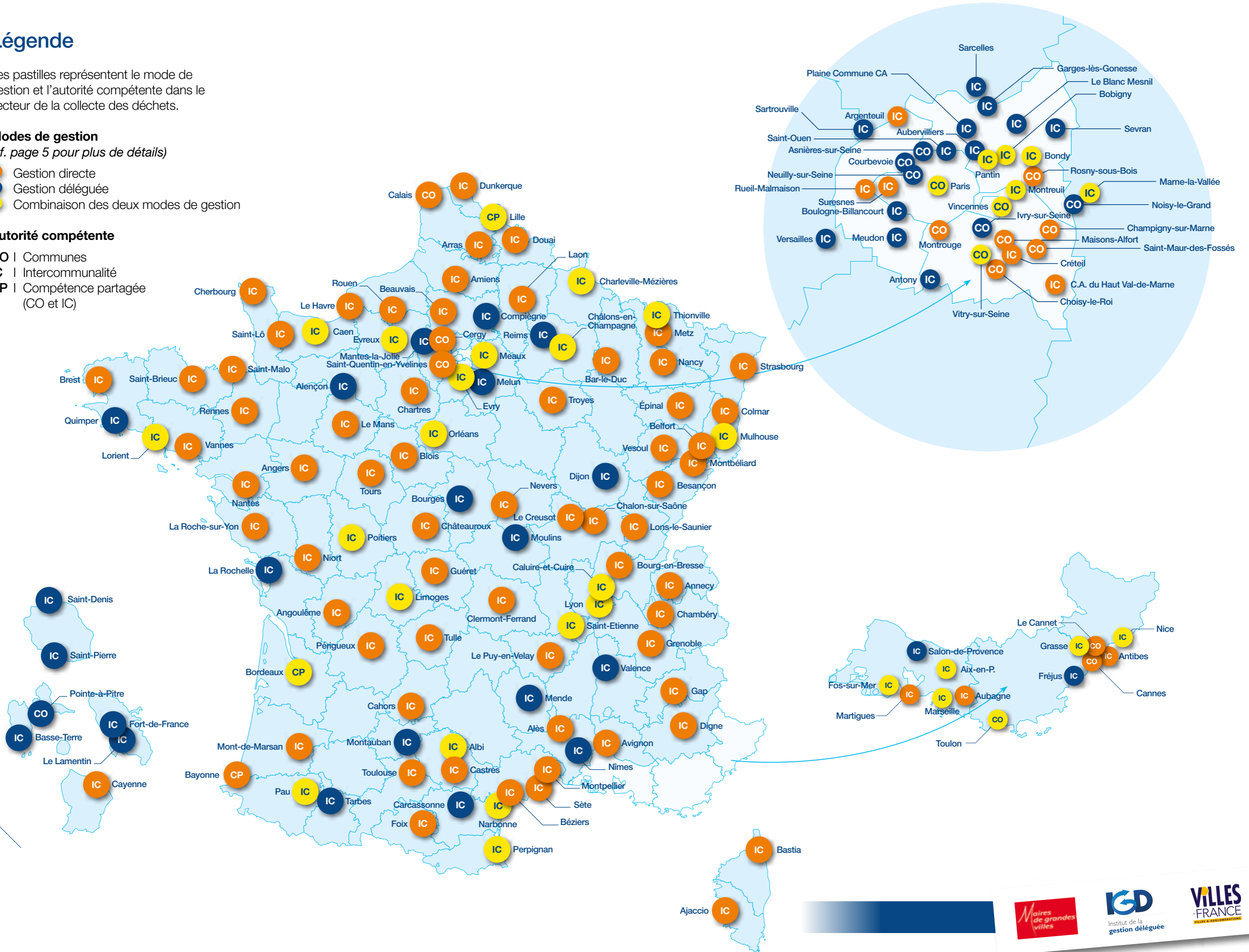
(cf. page 5 pour plus de détails)

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

Autorité compétente

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

OUTRE-MER



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



VALORISATION DES DÉCHETS

ATLAS 2015 - CE QU'IL FAUT RETENIR

UNE COMPÉTENCE MASSIVEMENT INTERCOMMUNALE

La compétence de la valorisation des déchets échoit majoritairement aux intercommunalités et à des syndicats au périmètre plus vaste que l'agglomération, puisqu'ils représentent à eux seuls 96 % des structures compétentes. Avec 4 %, la part des communes est marginale.

MODES DE GESTION MULTIPLES

Les modes de gestion varient selon les différentes technologies et filières utilisées pour la valorisation des déchets. Ainsi, les villes peuvent faire appel à des entreprises d'insertion pour le tri et à des opérateurs industriels pour l'incinération. Dans ce cas qui implique des équipements plus complexes et un savoir-faire industriel, les collectivités ont recours à la gestion déléguée, directement par DSP à des opérateurs ou par l'intermédiaire d'une SEM.

Notons que la gestion déléguée est choisie par 50 % des collectivités de moins de 100 000 habitants, alors que la gestion directe recueille 32 % des suffrages. La combinaison des deux modes de gestion est privilégiée par 11 % des collectivités de cette strate démographique, alors que le pourcentage s'élève à 26 % pour les villes de plus de 100 000 habitants.

DES CHOIX ESSENTIELLEMENT TECHNIQUES AU-DELÀ DES MODES DE GESTION

La réflexion porte le plus souvent sur des choix de filières, de mises aux normes ou de technicité des équipements. Dans ce secteur, on observe une combinaison croissante des deux modes de gestion, directe et déléguée, notamment dans le domaine des déchetteries et des centres de tri.

IMPACT DE LA RÉFORME TERRITORIALE

Alors que cette compétence était à ce jour obligatoirement transférée aux communautés urbaines, ce transfert est élargi aux Métropoles, mais aussi aux communautés de communes et aux communautés d'agglomération, à compter du 1^{er} janvier 2017.

LE SAVIEZ-VOUS ?

À l'issue de la collecte, 72,5 % des déchets ménagers et assimilés sont envoyés vers une filière de valorisation : 26 % vers **une filière de tri**, 15,5 % vers **une filière de valorisation organique** et 31 % sont incinérés avec **production d'énergie**.*

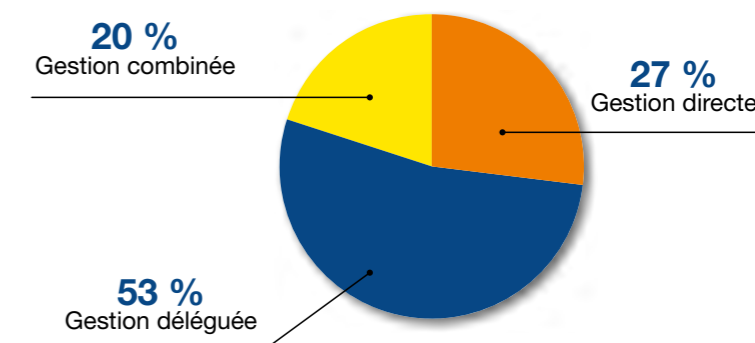
En France, **la destination de nos déchets** se répartit :

- 30% incinération
- 36% décharges
- 20% recyclage
- 14% gestion biologique (compostage, ...)**

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

TENDANCES ET CHIFFRES CLÉS EN 2014

Notre échantillon porte sur 158 collectivités.



11 %

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



Légende

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

Modes de gestion

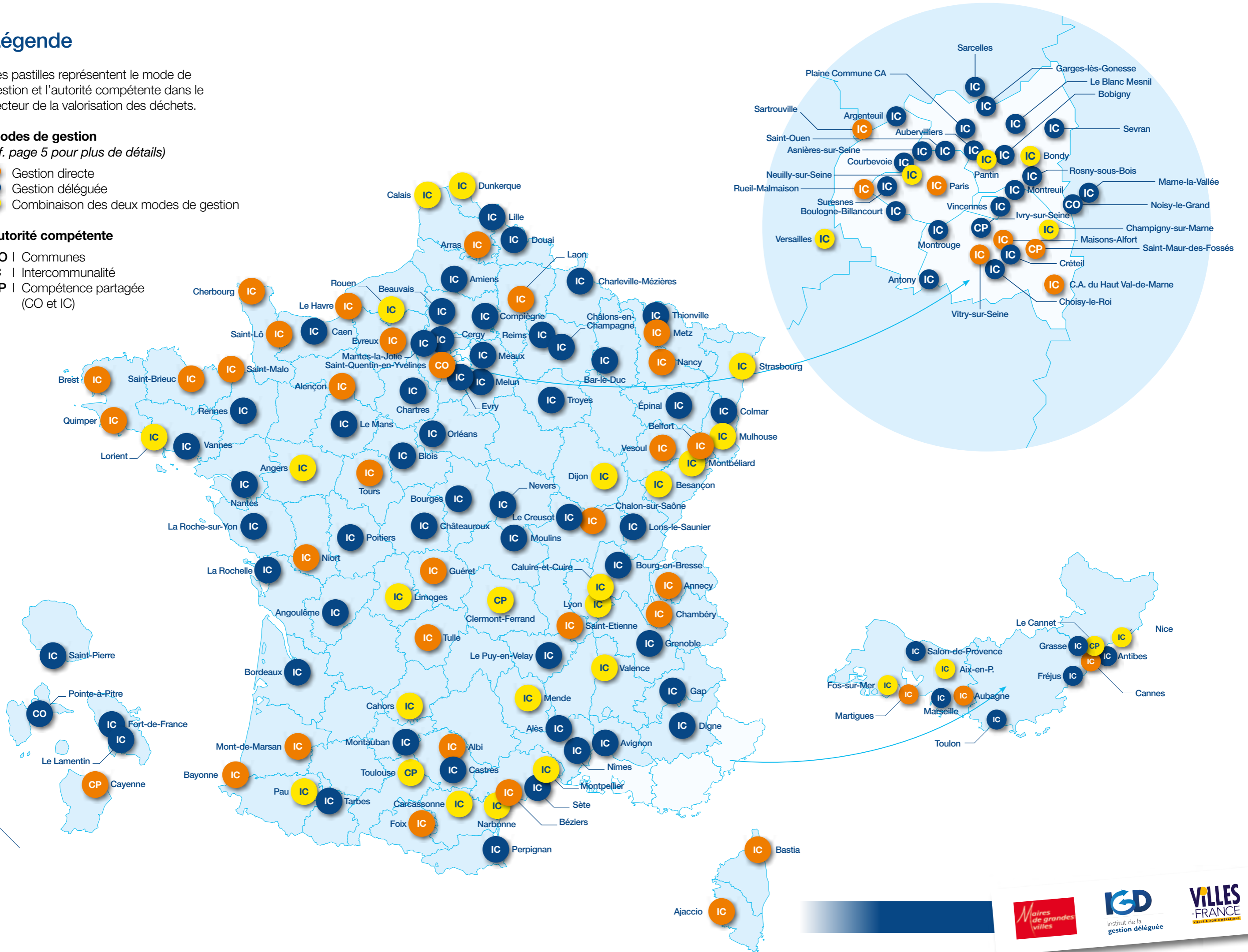
(cf. page 5 pour plus de détails)

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

Autorité compétente

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

OUTRE-MER



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



TRANSPORTS URBAINS

ATLAS 2015 - CE QU'IL FAUT RETENIR

DES PLANS DE TRANSPORTS URBAINS À L'ÉCHELLE DES AGGLOMÉRATIONS

La compétence des transports publics urbains échoit dans 91 % des cas aux intercommunalités et à des syndicats au périmètre plus vaste. Rappelons qu'ainsi, en Ile-de-France, le STIF (Syndicat des transports d'Ile-de-France) a cette responsabilité. En province, ce sont les intercommunalités qui assument très majoritairement la responsabilité des transports publics urbains, dans le cadre des PTU (Périmètre de Transports Urbains).

GESTION PLUS FORTEMENT DÉLÉGUÉE DANS LES TRÈS GRANDES VILLES

77 % des réseaux font l'objet d'une gestion déléguée (70% pour les agglomérations de moins de 100 000 habitants et 90 % pour celles de plus de 100 000 habitants). La combinaison des deux modes de gestion est retenue dans 6 % des villes de moins de 100 000 habitants.

Dans les villes de plus de 100 000 habitants, les élus locaux demandent de plus en plus la création d'entreprises dédiées au territoire, filiales de grands groupes.

LA GESTION DÉLÉGUÉE RESTE DOMINANTE

La gestion déléguée progresse régulièrement dans les transports urbains. 11 % des villes réfléchissent à l'évolution de leur mode de gestion ou à un changement d'opérateur. La stabilité des modes de gestion est plus forte dans les villes de moins de 100 000 habitants. 95 % d'entre elles n'envisagent pas de changement de mode de gestion.

IMPACT DE LA RÉFORME TERRITORIALE

La Loi MAPTAM transfère de plein droit cette compétence à l'ensemble des Métropoles, hors Métropole du Grand Paris, le STIF conservant sa compétence. A noter que la loi NOTRe a supprimé la notion de Périmètre de transport urbain (PTU) au profit de « Ressort territorial de l'autorité organisatrice de la mobilité ».

LE SAVIEZ-VOUS ?

La dépense de transport représente environ 18 % du produit intérieur brut (PIB) – (371 milliards d'euros en 2012). 77,4 % de la dépense de transport est consacrée à la route (hors transport collectif urbain), 6,8 % au transport ferroviaire et 6,0 % au transport aérien. Plus de la moitié de la dépense de transport est réalisée en compte propre.*

Le secteur des transports publics urbains regroupe plus **100 000 salariés en France**.

Dans les transports en commun, le développement des réseaux est dû à la **création de métros et tramways en province** : 180 km en 1995, 750 km en 2013.

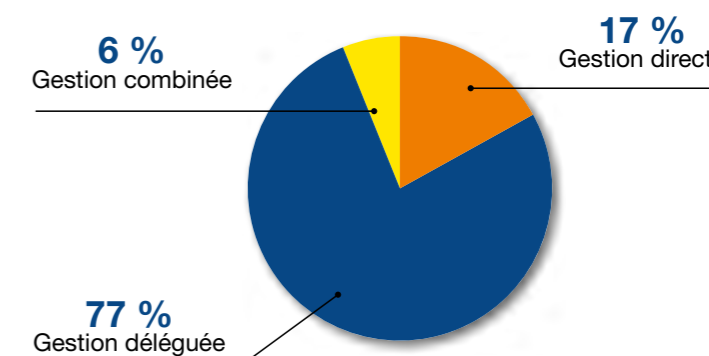
En 2015, on dénombre **29 agglomérations françaises dotées de tramways ou métros** (contre 19 en 2005).**

Un bus articulé transporte plus de 120 personnes; une voiture seulement 1,2 en moyenne. **Un bus remplace donc 100 voitures**.

Sur 1 km, le bus permet d'utiliser 4 fois moins de carburant et 7,5 fois moins de place sur la route. **Le bus est donc utile pour réduire les embouteillages...** mais aussi la consommation et les émissions de CO2.**

TENDANCES ET CHIFFRES CLÉS EN 2014

Notre échantillon porte sur 156 collectivités.



11 %

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





STATIONNEMENT

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

ATLAS 2015 - CE QU'IL FAUT RETENIR

UNE COMPÉTENCE PROGRESSIVEMENT PARTAGÉE AVEC L'INTERCOMMUNALITÉ

Si le stationnement reste une compétence communale plus forte dans les villes de moins de 100 000 habitants (93 %), en revanche dans celles de plus de 100 000 habitants, les communes sont 47 % à partager cette compétence avec leurs intercommunalités. La répartition s'opère entre la gestion de stationnement sur voirie qui reste souvent communale tandis que les parcs en ouvrages sont confiés à l'EPCI. La gestion du stationnement est de plus en plus intégrée aux politiques de mobilité urbaine, ce qui peut expliquer la montée en puissance de l'intercommunalité.

DES MODES DE GESTION DIFFÉRENTS POUR LE STATIONNEMENT SUR VOIRIE ET EN OUVRAGE

Pour les politiques de stationnement, il est important de différencier le stationnement sur voirie et le stationnement en ouvrage, c'est-à-dire la gestion des parkings. Dans la majorité des villes, le stationnement sur voirie reste en gestion directe ou en prestation de services, alors que le stationnement en ouvrage est souvent délégué. On constate, toutefois, que les grandes villes délèguent de plus en plus l'ensemble de leur stationnement (en voirie et en ouvrage), une évolution moins marquée dans les villes de moins de 100 000 habitants, mais qui pourrait s'accroître avec la dépenalisation du stationnement.

Près d'un tiers des collectivités pratiquent la gestion combinée, adaptée à la diversité des modes de stationnement et de leurs modèles économiques, avec par exemple la délégation pour les parkings de centre-ville et la gestion directe pour les parcs-relais en périphérie.

RÉFLEXION SUR LES MODES DE GESTION ET LES SERVICES LIÉS AU STATIONNEMENT

22 % des villes réfléchissent à l'évolution de leur mode de gestion. La dichotomie entre stationnement sur voirie et en ouvrage s'estompe avec une tendance à la délégation pour l'ensemble de la politique de stationnement, parfois liée à la politique de transport et aux évolutions technologiques concernant le paiement du stationnement. Les collectivités recourent aussi, dans le cadre de marchés publics, à des entreprises pour le télépaiement du stationnement sur voirie.

IMPACT DE LA LOI MPTAM

La réforme de la décentralisation-dépenalisation du stationnement alimente la réflexion des responsables territoriaux sur les nouveaux modes de gestion qui pourront être mis en œuvre pour la voirie.

LE SAVIEZ-VOUS ?

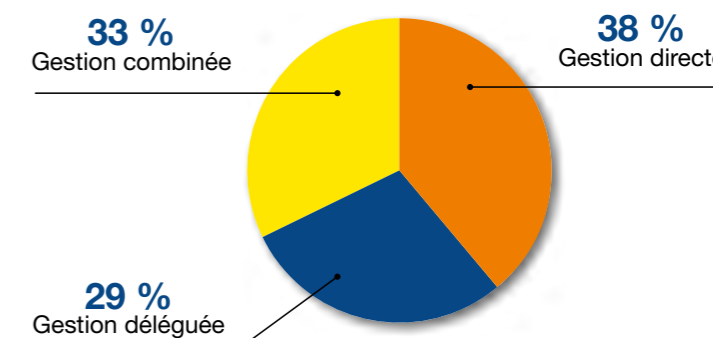
Le nombre de places de stationnement urbain est évalué à plus de 3 millions dans les 700 plus grandes communes françaises, dont **2 millions de places non réglementées et 1 million de places réglementées**. Ces places réglementées se répartissent pour moitié en ouvrages et en voirie.*

Pour une heure en centre-ville, le **tarif de stationnement est estimé en moyenne à 1,71 €** toutes villes confondues et à 0,90 € pour les villes moyennes. En pratique, il peut aller de la gratuité à 3,60 € sur voirie et à 4,40 € dans les parcs pour les prix les plus élevés (Paris, aéroports).**

Seules 20 % des infractions au stationnement payant sont sanctionnées ! Suivant une statistique communiquée par la Direction Générale des Collectivités Locales en 2007, sur les 24 millions de procès-verbaux dressés annuellement au titre du code de la route, 60 % concerneraient les contraventions sanctionnant les différents types de stationnement : payant, gênant, dangereux ou sur des emplacements réservés aux personnes à mobilité réduite.**

TENDANCES ET CHIFFRES CLÉS EN 2014

Notre échantillon porte sur 172 collectivités.



22 %

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



Légende

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

Modes de gestion

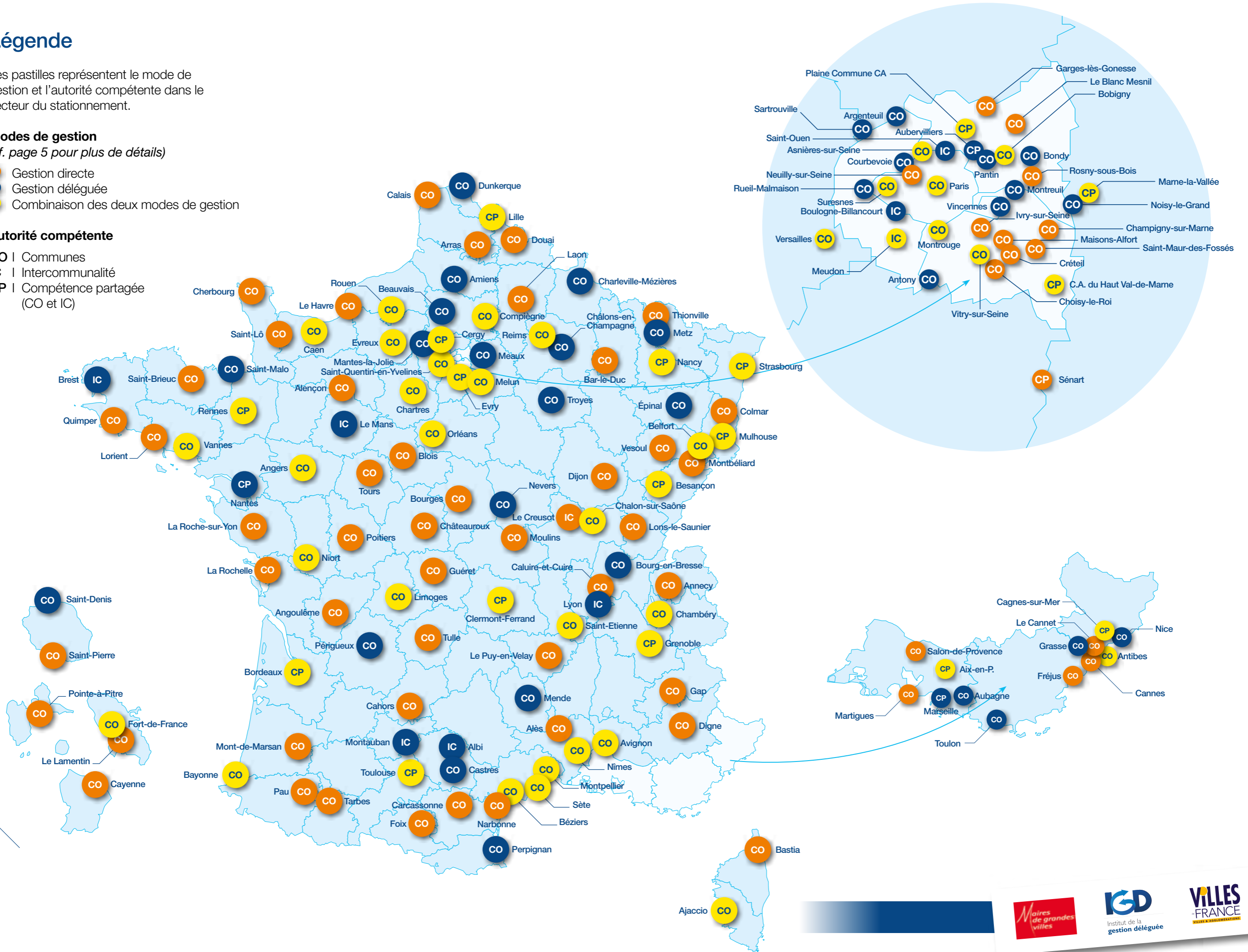
(cf. page 5 pour plus de détails)

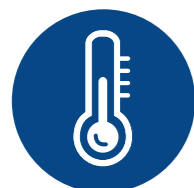
- Gestion directe
- Gestion déléguée
- Combinaison des deux modes de gestion

Autorité compétente

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

OUTRE-MER





RÉSEAUX DE CHALEUR

ATLAS 2015 - CE QU'IL FAUT RETENIR

UNE COMPÉTENCE MAJORITAIRE COMMUNALE

60 % des villes gèrent ce service public au niveau communal, avec un équipement dédié à un quartier ou un groupe d'immeubles qui comportent fréquemment des logements sociaux. Les réseaux de chaleur restent l'apanage de grandes villes. 39 % des villes de moins de 100 000 habitants n'en disposent pas. On observe un intérêt croissant pour les réseaux de chaleur dans les villes qui n'en sont pas encore dotées.

FORTE PRÉSENCE DES ENTREPRISES

La gestion des réseaux de chaleur est déléguée dans plus de 92 % des cas à un opérateur privé, quelquefois par l'intermédiaire d'une SEM. Cette proportion passe même à 91 % dans les villes de moins de 100 000 habitants dotées d'un réseau de chaleur. 4 % de ces villes choisissent la gestion directe et la combinaison des deux modes de gestion n'est retenue que dans 3 % des cas.

INFLUENCE DES DÉBATS SUR LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

Comme on l'avait constaté lors de la première édition de l'atlas, les élus locaux prennent conscience de leur responsabilité énergétique à l'échelle urbaine. Le recours aux énergies renouvelables issues de la valorisation des déchets de la géothermie et de la biomasse progresse. Quelques très grandes villes ont créé des SEM Énergie et de plus en plus de villes de moins de 100 000 habitants envisagent la création de réseaux de chaleur (ou de réseaux de froid destinés à la climatisation pour les collectivités méditerranéennes et ultramarines) à l'échelle d'un quartier ou d'une zone d'activité.

IMPACT DE LA RÉFORME TERRITORIALE

La loi MAPTAM a transféré la compétence réseaux de chaleur et de froid aux Métropoles (hors Métropole du Grand Paris) au 1^{er} janvier 2016. Ce transfert est également proposé aux communautés urbaines qui le souhaitent.

LE SAVIEZ-VOUS ?

Les objectifs européens, repris dans le Grenelle de l'environnement, fixent pour la France **23 % d'énergie renouvelable en 2030**.

Les réseaux de chaleur doivent contribuer à plus de 10 % de l'objectif alors qu'ils ne représentent que 1,3 % de la consommation totale de la France.

L'objectif en valeur absolue, est de :

- Multiplier par 2 à 3 l'énergie livrée actuellement.
- Multiplier par 4 à 5 l'énergie renouvelable valorisée actuellement sur les réseaux de chaleur
- Multiplier par 3 à 5 le nombre d'équivalent logement raccordé (à moduler selon la baisse de consommation des bâtiments existants)*.

Près de 58 % des réseaux - représentant 73 % de l'énergie thermique totale livrée -, ont été alimentés, en partie ou en totalité, par des énergies renouvelables et de récupération en 2013.

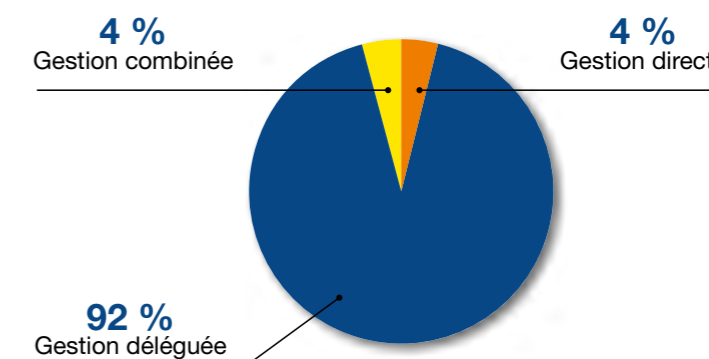
Depuis 2005, cette évolution représente, en nombre de réseaux, une augmentation de 100 %, et en énergie thermique livrée, une hausse de 40 %.**

Les énergies renouvelables et de récupération représentent 40% du bouquet énergétique des réseaux de chaleur français.

Avec 49 % de l'énergie utilisée, **le gaz naturel** (en cogénération et hors cogénération) **reste le combustible principal des réseaux de chaleur**.***

TENDANCES ET CHIFFRES CLÉS EN 2014

Notre échantillon porte sur 114 collectivités.



22 %

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



Légende

Les pastilles représentent le mode de gestion et l'autorité compétente dans le secteur des réseaux de chaleur.

Modes de gestion

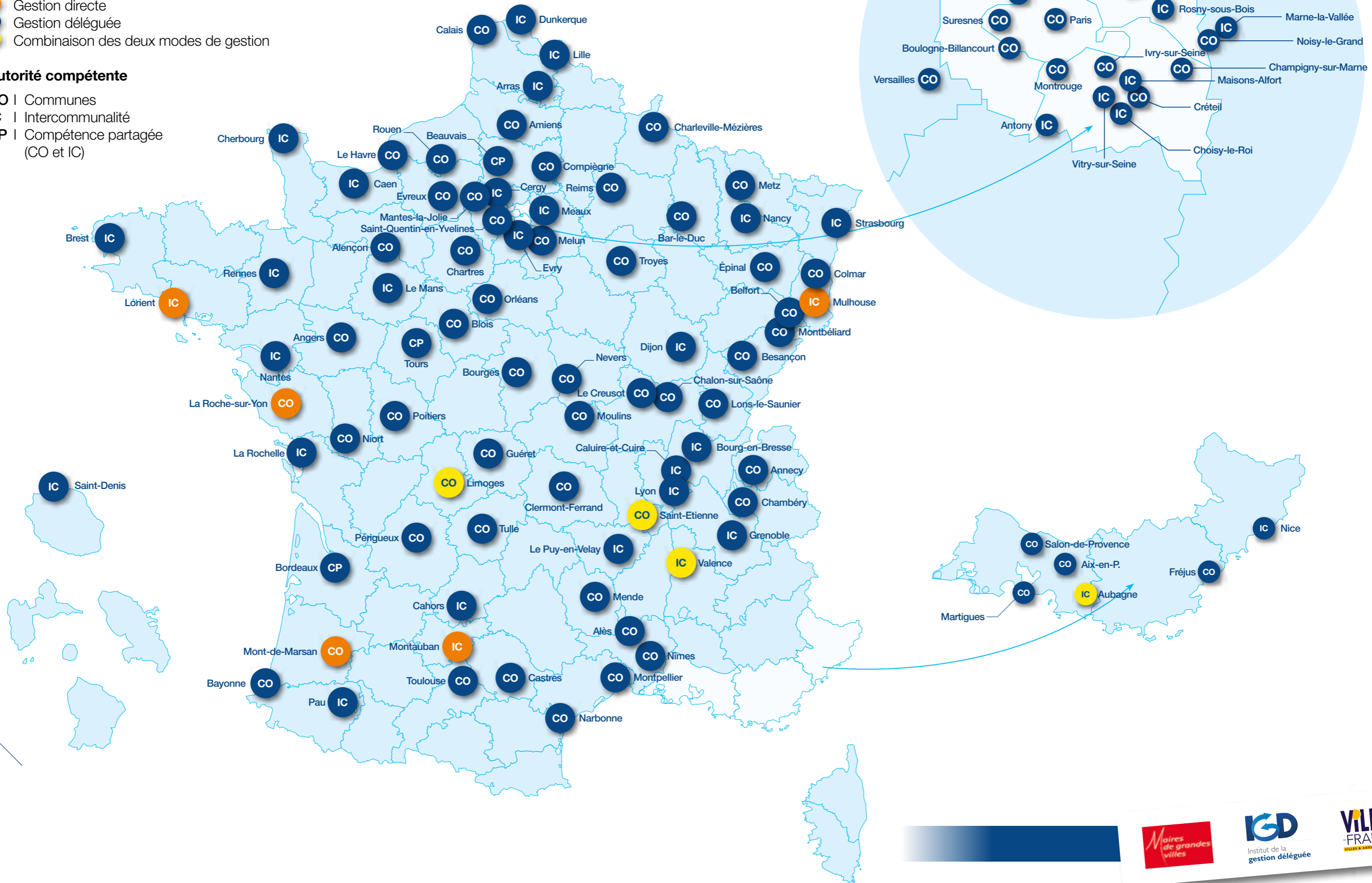
(cf. page 5 pour plus de détails)

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

Autorité compétente

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

OUTRE-MER



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



ÉCLAIRAGE PUBLIC

ATLAS 2015 - CE QU'IL FAUT RETENIR

UNE RESPONSABILITÉ ENCORE MAJORITAIREMENT COMMUNALE

La gestion de l'éclairage public reste essentiellement communale (73 %), parfois partagée avec l'EPCI (17 %) pour la voirie d'intérêt communautaire ou des zones d'activités de la communauté. Dans les villes de moins de 100 000 habitants, la compétence communale pour l'éclairage public est plus forte (84 %) que dans les villes de plus de 100 000 habitants (66 %).

GESTION DIRECTE ET MARCHÉS DE PRESTATION DE SERVICES

L'éclairage public est en gestion directe dans 72 % des villes mais beaucoup d'entre elles ont recours à des entreprises dans le cadre de marchés de prestations de services, notamment pour l'entretien du réseau. De plus en plus de villes combinent gestions publique et privée pour l'éclairage public. C'est notamment le cas de 11 % des villes de moins de 100 000 habitants.

On remarque que certaines villes ont mis en œuvre des contrats de gestion complète et des contrats de partenariat qui permettent de renouveler l'ensemble des installations d'éclairage public pour un meilleur rendement énergétique.

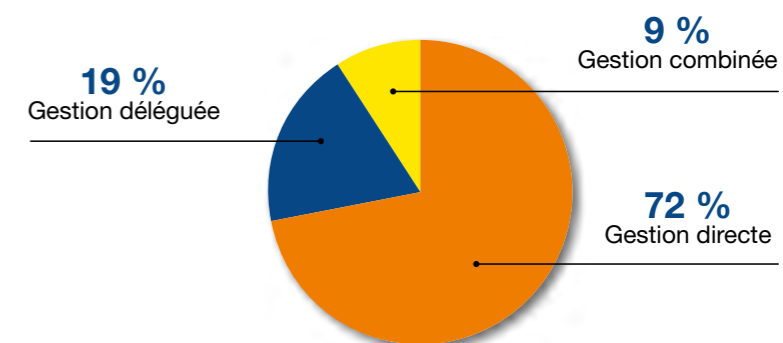
PROGRESSION RÉGULIÈRE DE LA GESTION DÉLÉGUÉE

Depuis 1990, la gestion déléguée progresse régulièrement. Lors de la première édition de l'atlas, il avait déjà été mis en relief que plus de 20 % des villes de plus de 100 000 habitants recherchent de nouvelles formes de contractualisation pour améliorer l'efficacité énergétique de leur réseau. Cette tendance se développe dans les villes de moins de 100 000 habitants.

Pour ces dernières, la gestion directe est passée de 77 % en 1990 contre 69 % désormais, un recul qui s'est manifesté au profit de la gestion déléguée qui est passée de 15 % à 20 % et, dans une moindre mesure, au bénéfice d'une combinaison des deux modes de gestion, passée dans le même temps de 8 % à 11 %.

TENDANCES ET CHIFFRES CLÉS EN 2014

Notre échantillon porte sur 169 collectivités.



11 %

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



LE SAVIEZ-VOUS ?

L'éclairage public en France représente **12 % de la consommation.**

L'âge moyen du parc d'éclairage public est entre 20 et 30 ans : **45 % des luminaires en service ont plus de 25 ans.**

Un potentiel de **40 à 75 % d'économies d'énergies est dès aujourd'hui disponible** avec la modernisation des anciennes installations.*

Si 87 % des français se disent favorables à l'extinction de nuit des bureaux inoccupés, il n'en est pas de même pour la rupture du service public la nuit : **90 % des français déclarent que l'éclairage public est un « enjeu central de sécurité ».****

Légende

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

Modes de gestion

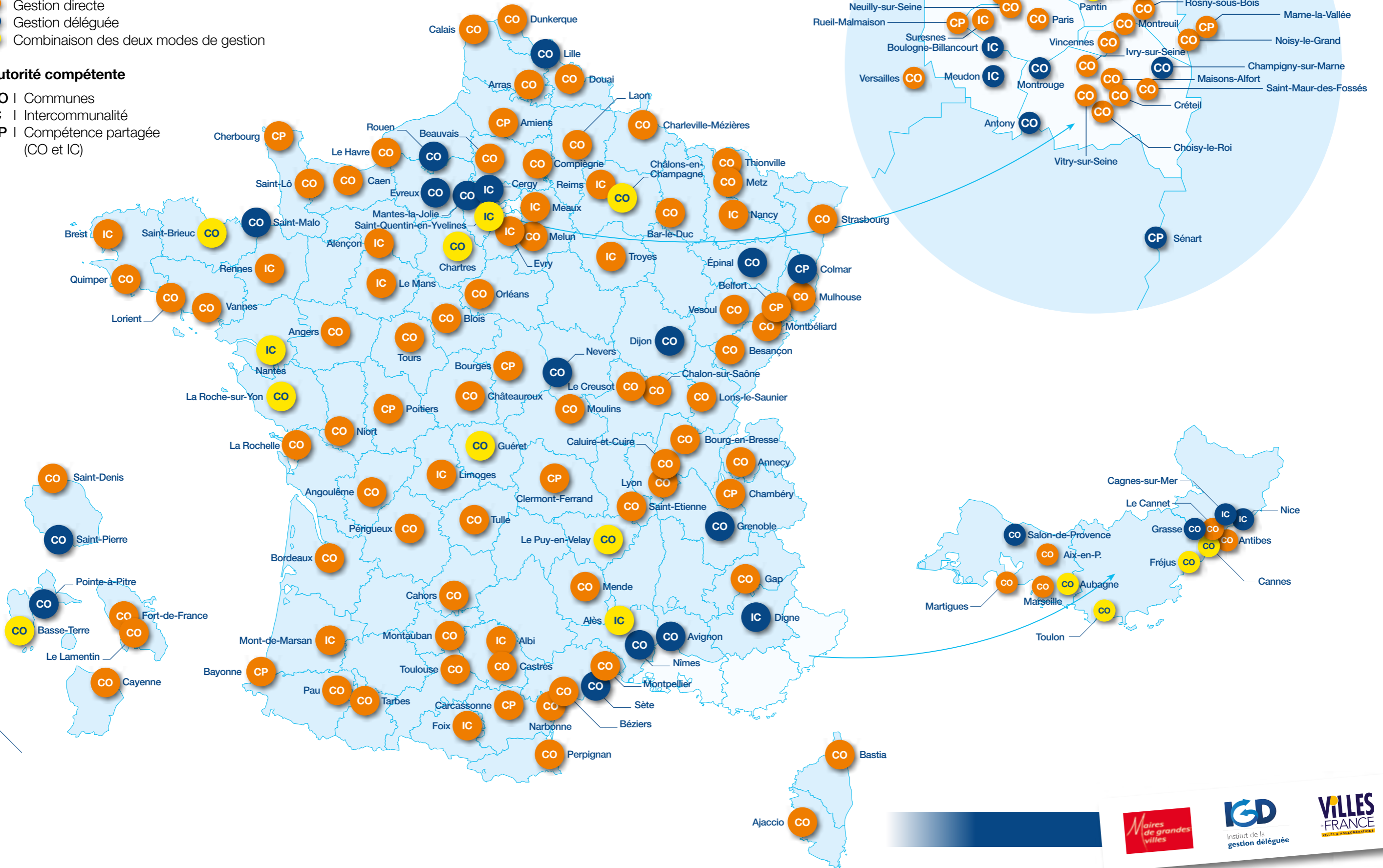
(cf. page 5 pour plus de détails)

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

Autorité compétente

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

OUTRE-MER



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



RESTAURATION COLLECTIVE

ATLAS 2015 - CE QU'IL FAUT RETENIR

UNE COMPÉTENCE QUI RESTE ESSENTIELLEMENT COMMUNALE

La restauration collective, qui se divise en trois secteurs : enseignement (restauration scolaire et universitaire), santé et social (restauration hospitalière et universitaire) et travail (restauration d'entreprises et administrations), est essentiellement gérée à l'échelon communal (88 %).

Dans certaines villes, la cuisine centrale ou l'organisation du portage de repas à domicile peut être gérée à l'échelon intercommunal, par l'EPCI ou par un syndicat de communes. Le partage de compétences entre communes et intercommunalités concerne 10 % des territoires.

UNE GESTION DIRECTE PRÉDOMINANTE

La restauration collective est en gestion directe dans plus de 65 % des villes. Toutefois, des opérateurs et prestataires extérieurs peuvent intervenir dans le cadre de marchés de prestations et de services pour certaines tâches : fabrication des repas, portage à domicile.

La gestion déléguée est plus importante dans les villes de moins de 100 000 habitants (29 %) que dans celles de plus de 100 000 habitants (23 %), la combinaison des deux modes de gestion représentant 9 % des cas.

GESTION DÉLÉGUÉE PLUS IMPORTANTE DANS LES VILLES DE MOINS DE 100 000 HABITANTS

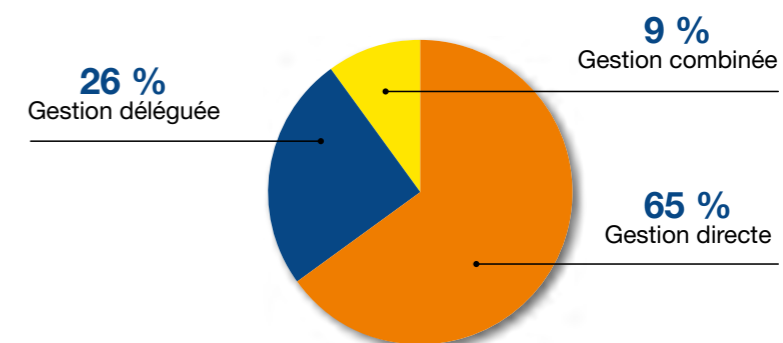
Depuis 1990, la gestion directe a reculé (de 75 % à 65 %). La gestion déléguée à une entreprise via une DSP qui représentait 27 % des modes de gestion en 2000 s'est toutefois tassée au profit d'une gestion combinée publique et déléguée.

Entre 1990 et 2014, les villes de moins de 100 000 habitants se sont plus souvent orientées vers la gestion déléguée et la combinaison des modes de gestion directe et déléguée : 76 % de gestion directe en 1990 contre 61 % aujourd'hui. La gestion directe est plus forte dans les villes de plus de 100 000 habitants. Quelle que soit leur taille, 14 % des collectivités réfléchissent aujourd'hui à l'évolution de leur mode de gestion.

Des opérateurs et prestataires extérieurs peuvent intervenir dans le cadre de marchés de prestations de services pour certaines tâches : fabrication des repas et portage à domicile.

TENDANCES ET CHIFFRES CLÉS EN 2014

Notre échantillon porte sur 159 collectivités.



14 %
de notre échantillon mène une réflexion sur la réversibilité de leur mode de gestion actuel.



LE SAVIEZ-VOUS ?

3 milliards de repas sont servis par an, dont plus d'un tiers dans la restauration scolaire. Cela représente 7 milliards d'euros d'achats alimentaires annuels.*

La restauration scolaire est une mission sociale et sanitaire pour de plus en plus de collectivités territoriales où on constate que trop d'enfants ne bénéficient pas de vrais repas à la maison.

La restauration scolaire participe aussi à l'éducation alimentaire et au Plan national nutrition santé (PNNS) de lutte contre la «malbouffe».**

La durée des repas devrait être d'environ 45 minutes et jamais inférieure à 30 minutes, sans compter l'attente éventuelle pour le service (cf. circulaire du 25 juin 2001).***

Légende

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

Modes de gestion

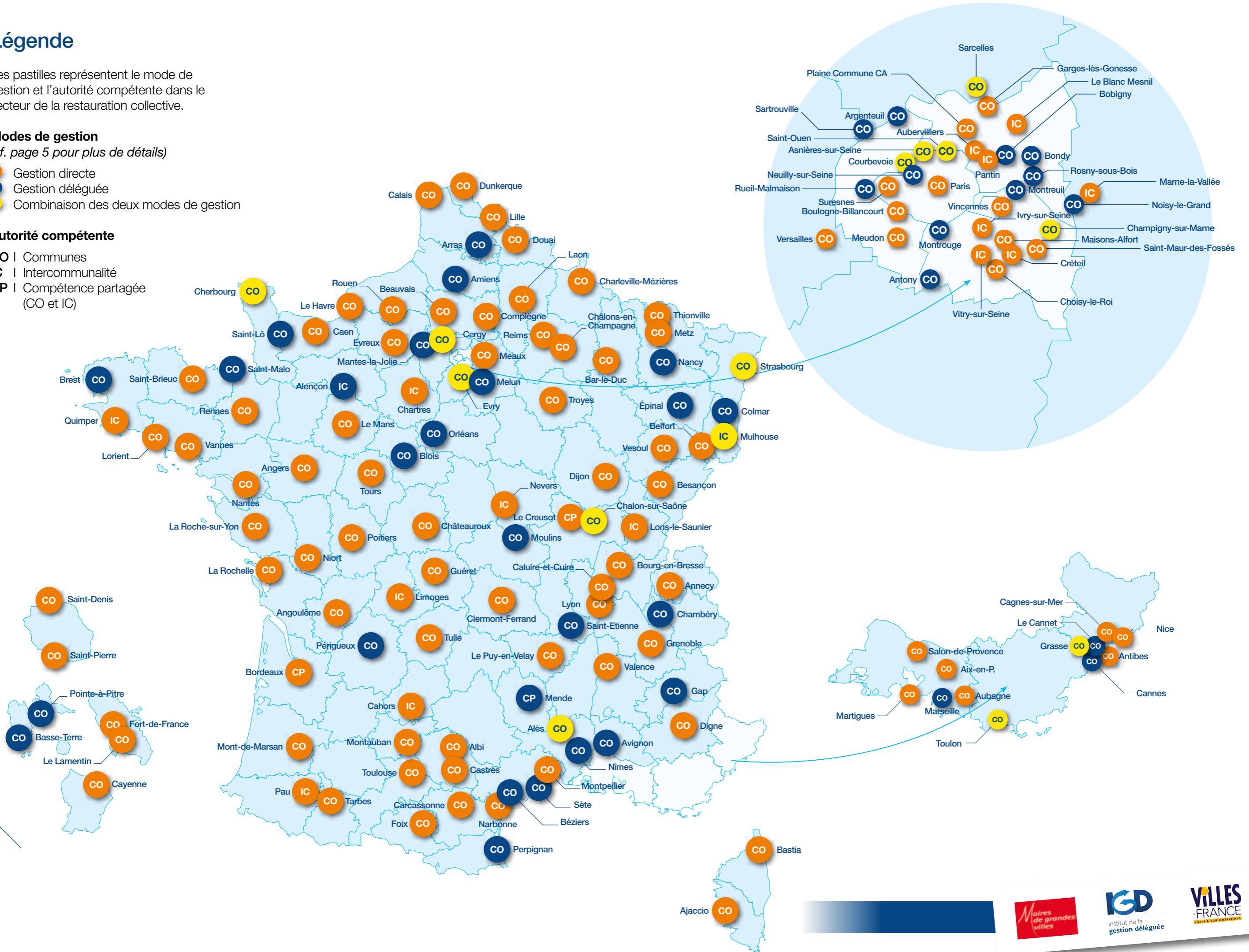
(cf. page 5 pour plus de détails)

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

Autorité compétente

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

OUTRE-MER



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



ACCUEIL COLLECTIF DE LA PETITE ENFANCE

ATLAS 2015 - CE QU'IL FAUT RETENIR

UNE RESPONSABILITÉ QUI RESTE MAJORITAIREMENT COMMUNALE

L'organisation des modes de garde de la petite enfance est une compétence majoritairement communale (88 %) parfois confiée au CCAS (Centre communal d'action sociale). Alors que dans les villes de plus de 100 000 habitants, la compétence est presque exclusivement communale, 16 % des villes de moins de 100 000 habitants gèrent l'accueil de la petite enfance à l'échelon intercommunal, offrant ainsi un nouveau service aux habitants des communes périurbaines de l'agglomération.

DES MODES DE GESTION DE PLUS EN PLUS DIVERSIFIÉS

La gestion directe est pratiquée à 73 % (69 % dans les villes de plus de 100 000 habitants). La combinaison des deux modes de gestion, publique et privée, est retenue dans 24 % des cas (26 % dans les villes de plus de 100 000 habitants). On constate une forte évolution vers la combinaison des modes de gestion sur un même territoire pour faire face à la demande des familles. Très souvent, les communes créent des crèches collectives dont la gestion est confiée à des entreprises spécialisées, parallèlement à des équipements en régie directe et au subventionnement de crèches associatives.

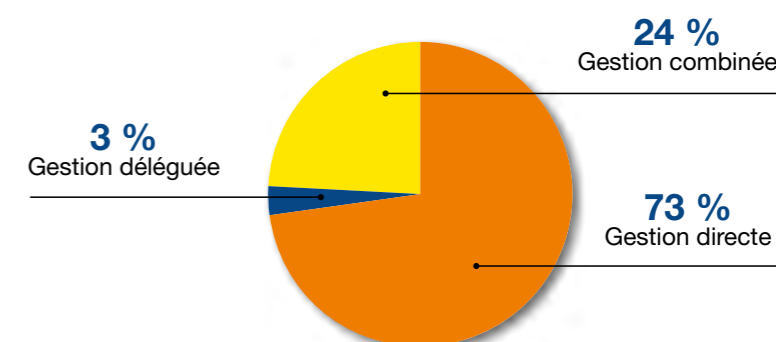
UN SECTEUR TOUJOURS EN DÉVELOPPEMENT

Les demandes des familles restent toujours à un niveau élevé et pour y faire face, les élus locaux continuent à diversifier les formules d'accueil (crèches et multi-accueil collectifs, crèches familiales, accueils temporaires) et donc les modes de gestion. Depuis 2008, les gouvernements successifs ont mis en œuvre des dispositifs incitatifs avec les CAF (Caisses d'Allocations Familiales) qui facilitent le financement des équipements et leur fonctionnement. Les contraintes statutaires de la fonction publique territoriale sur les métiers de la petite enfance et les difficultés de recrutement dans certains bassins d'emploi, conduisent les élus à faire appel à des opérateurs privés sous forme de convention ou de DSP.

Les villes peuvent faire appel à des opérateurs privés sans passer par une DSP mais en ayant recours à des marchés de gestion. Elles peuvent aussi réserver et acheter des places de crèches dans des structures existantes privées ou associatives.

TENDANCES ET CHIFFRES CLÉS EN 2014

Notre échantillon porte sur 158 collectivités.



LE SAVIEZ-VOUS ?

En 2014, 818 565 enfants sont nés en France. Le nombre des naissances enregistrées en 2014 est stable par rapport à celui de 2013 (hors Mayotte).

Depuis 2005, plus de **2 200 bébés naissent en moyenne chaque jour.***

Au 1^{er} janvier 2014, la France compte **4,8 millions d'enfants âgés de moins de 6 ans**. En 2013, les acteurs publics ont consacré près de **30 milliards d'euros à l'accueil des enfants de 0 à 6 ans**.

Cette dépense couvre à la fois l'accueil par les parents bénéficiant de prestations accompagnant leur réduction ou arrêt d'activité professionnelle, et l'accueil dans des modes de garde formels, y compris l'école préélémentaire et l'accueil de loisirs sans hébergement.

Un **plan de rénovation des Equipements d'Accueil du Jeune Enfant (EAJE)** doté de 14 millions d'euros par an a pour objectif d'éviter la fermeture de places d'accueil.

La subvention peut atteindre 3 700 euros par place renouvelée.

14 %

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



Légende

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

Modes de gestion

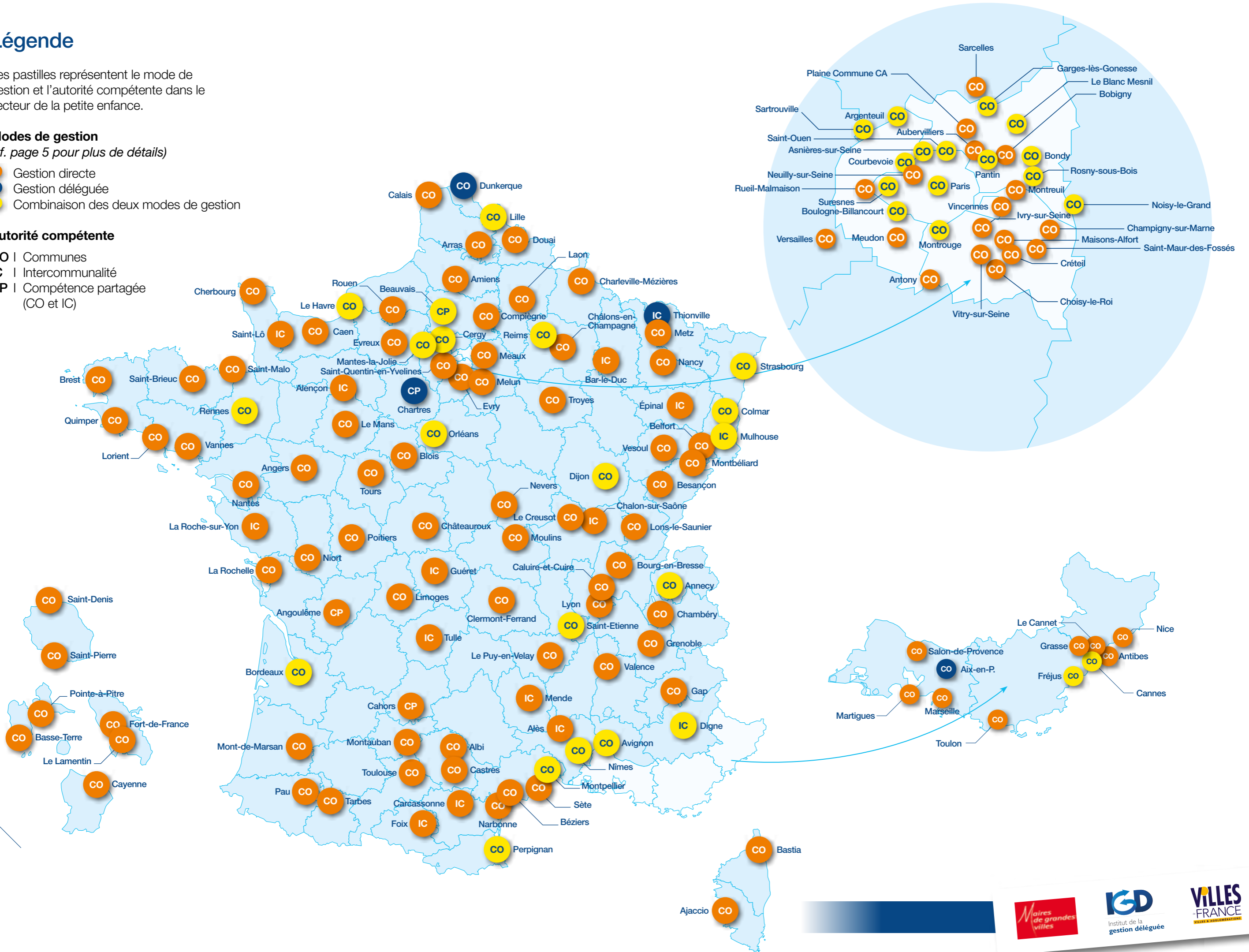
(cf. page 5 pour plus de détails)

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

Autorité compétente

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

OUTRE-MER



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



PALAIS DES CONGRÈS ET ZÉNITH

ATLAS 2015 - CE QU'IL FAUT RETENIR

UNE COMPÉTENCE COMMUNALE MAIS DES ÉQUIPEMENTS QUI NE SONT PAS GÉNÉRALISÉS

On note une grande diversité des lieux et équipements d'accueil de congrès mais la compétence reste majoritairement communale (57 %). Les très grandes villes se sont dotées de zéniths, salles modulables capables d'accueillir de grands événements, rassemblements et spectacles.

Les zéniths sont soumis à un cahier des charges exigeant avec agrément du Centre national des variétés. Notons que 30% des villes de plus de 100 000 habitants ne possèdent pas de palais ou de centre de congrès, une proportion qui s'élève à 62 % dans les villes de moins de 100 000 habitants.

DES MODES DE GESTION DIFFÉRENTS SELON LA TAILLE DES VILLES

65 % des villes gèrent leur palais des Congrès via une DSP ou une SEM. Plusieurs villes ont fait le choix de passer en SEM après une gestion sous forme associative qui entraînait un risque de gestion de fait pour la collectivité.

On observe une différence très importante selon la taille démographique de la ville : 55 % de gestion directe pour les villes de moins de 100 000 habitants contre 16 % pour les villes de plus de 100 000 habitants.

RÉFLEXION OUVERTE SUR LES MODES DE GESTION

28 % des villes réfléchissent à un changement de leur mode de gestion actuel. Mais beaucoup ont compris l'intérêt de développer cette activité favorable au commerce, à l'économie locale, et à leur image. À noter qu'une proportion importante (38 %) de collectivités de moins de 100 000 habitants dotées d'un palais des congrès s'interroge sur l'évolution de leur mode de gestion, l'équilibre économique de ce type d'équipement étant parfois fragile.

LE SAVIEZ-VOUS ?

Les retombées économiques des foires, salons et congrès sont de 7.5 milliards d'euros pour la France.

La France est le 5^{ème} pays d'accueil des grands congrès internationaux. Depuis 2013, la capitale française a détrôné Vienne, qui occupait la tête du classement depuis 2005.

À Paris, près de 11 millions de visiteurs par an : les principaux espaces de congrès, salons et expositions, sont gérés par la société VIPARIS, détenue à 50 % par la Chambre de commerce Paris-Ile-de-France. VIPARIS gère 10 lieux représentant un total de 575 000 m² de surfaces dédiées.

Chaque année, **VIPARIS accueille environ 330 salons, 150 congrès et 620 événements d'entreprise.**

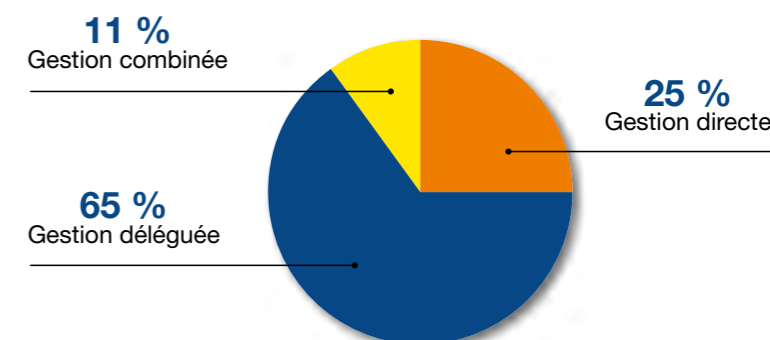
La France dispose de plus de **200 sites dédiés** (Centre de Congrès et Parcs d'exposition) accueillant des congrès, répartis en Île-de-France (16 sites) et **dans 140 villes de France métropolitaine.**

Un peu moins de 110 villes françaises disposent d'un équipement spécialement conçu pour ce type de manifestation (communément appelé « centre » ou « Palais » des congrès).***

Plusieurs projets de centres de congrès sont en cours et devraient aboutir prochainement comme à la Porte de Versailles à Paris, à Strasbourg, à Rennes, à Metz, au Touquet, à Annecy etc...****

TENDANCES ET CHIFFRES CLÉS EN 2014

Notre échantillon porte sur 85 collectivités.



28 %

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



Légende

Les pastilles représentent le mode de gestion et l'autorité compétente dans le secteur des palais des congrès et zénith.
 Les pastilles Zénith apparaissent dès lors que le mode de gestion de l'équipement est différent de celui des Palais des Congrès.

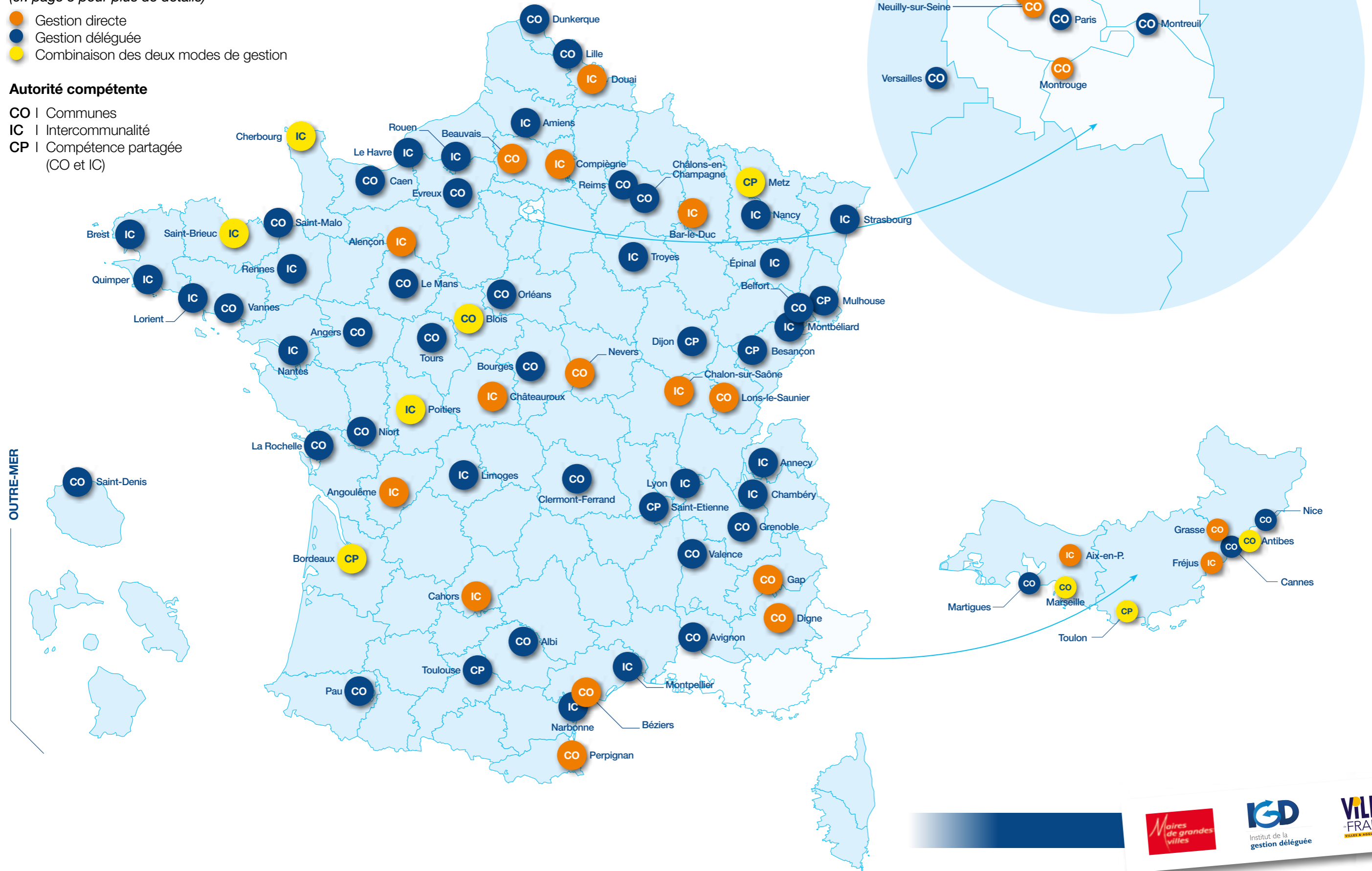
Modes de gestion

(cf. page 5 pour plus de détails)

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

Autorité compétente

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





ACTIVITÉS FUNÉRAIRES

ATLAS 2015 - CE QU'IL FAUT RETENIR

UNE COMPÉTENCE ESSENTIELLEMENT COMMUNALE

78 % des villes gèrent les activités funéraires à l'échelon communal (91 %, pour les villes de moins de 100 000 habitants). Les initiatives des villes et de leurs EPCI peuvent varier en fonction des contextes locaux. Les cimetières restent gérés par les communes, sauf exception en Ile-de-France où existent des cimetières intercommunaux, parfois à la dimension départementale.

Souvent les crématoriums et funérariums sont des équipements intercommunaux, ce qui conduit 13 % des villes à reconnaître une compétence partagée, commune et intercommunalité, pour l'exercice de cette compétence.

L'INCINÉRATION DE PLUS EN PLUS CONFIEE AUX OPÉRATEURS PRIVÉS

Dans la plupart des villes, les cimetières restent gérés directement par des communes, mais cette activité directe est limitée aux droits de concession, au gardiennage et à l'entretien.

Les tâches de fossoyage sont laissées à des entreprises spécialisées, au choix des familles. Les collectivités territoriales créent des crématoriums et funérariums dont la gestion est confiée à des entreprises spécialisées, directement via une DSP ou sous forme de SEM.

FAIRE FACE AUX NOUVELLES PRATIQUES FUNÉRAIRES

L'augmentation régulière du nombre de crémations et l'organisation de cérémonies d'obsèques obligent les collectivités à se doter de nouveaux équipements.

Dans ce cadre, on observe une tendance à la combinaison des modes de gestion publique et privée. Dans les villes de moins de 100 000 habitants, les activités funéraires restent plus fortement en gestion directe (67 %) que dans les grandes villes mais, entre 1990 et 2014, la gestion directe y est passée de 76 % à 67 % et dans le même temps le recours à une combinaison des différents modes de gestion est passé de 7 % à 15 %.

Le secteur des activités funéraires, comme ceux des équipements sportifs et des équipements culturels, recouvre des réalités particulièrement protéiformes rendant difficile la réalisation d'une cartographie lisible et pertinente.

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

Pour autant, l'inventaire réalisé dans le cadre de la réalisation de cet atlas est riche d'enseignements et il nous a semblé pertinent de livrer les grandes tendances de ce secteur.

LE SAVIEZ-VOUS ?

La France compte **167 crématoriums** soit environ 1 crématorium pour 407 000 habitants (on dénombre 10 à 12 nouveaux projets par an).

En 2013, **plus d'un tiers des obsèques sont passées par un crématorium**. Chaque année, l'évolution du taux de crémation est fulgurante. L'enquête Ipsos/Services Funéraires – Ville de Paris 2013 a révélé que 57% des personnes âgées de 60 ans et plus, privilégient la crémation pour eux-mêmes.*

En 2011, **le chiffre d'affaires du secteur funéraire s'élevait à 3 milliards d'euros** et près de 20 000 personnes employées.**





ÉQUIPEMENTS SPORTIFS

ATLAS 2015 - CE QU'IL FAUT RETENIR

UNE COMPÉTENCE MAJORITAIRE COMMUNALE

Dans 78 % des villes, la gestion des équipements sportifs est une responsabilité communale (10 %, intercommunale). On observe toutefois une tendance à la responsabilité partagée (10 %) entre intercommunalité et commune, les équipements de proximité restant alors de la compétence communale, souvent à l'échelle du quartier.

En revanche, les grands équipements sont progressivement transférés aux EPCI. On observe une forte différence entre les villes de plus et de moins de 100 000 habitants, ces dernières pratiquant moins de gestion intercommunale et ayant peu de grands équipements et stades pouvant accueillir des compétitions internationales.

DES MODES DE GESTION QUI TIENNENT COMPTE DE LA DIVERSITÉ DES ÉQUIPEMENTS

Globalement, 71 % des collectivités gèrent directement leurs équipements sportifs, mais on constate que de plus en plus d'équipements de sports loisirs, tels que les piscines ludiques, centres aquatiques, patinoires sont confiés à des opérateurs.

De même, la gestion des grands stades dans les villes de plus de 100 000 habitants est confiée au club sportif fanion dans le cadre d'une convention d'occupation du domaine public. Le « naming » fait de plus en plus son apparition.

MONTÉE EN PUISSANCE DE LA GESTION DÉLÉGUÉE

La gestion directe subit une érosion régulière puisqu'elle culminait à 93 % au début des années 1990. Là encore, le recours à la combinaison des modes de gestion se manifeste clairement puisqu'il passe de 6 % en 1990 à 13 % aujourd'hui.

Dans les villes de moins de 100 000 habitants, la gestion directe reste plus marquée (84 %), devant la combinaison des modes de gestion directe et déléguée (13 %).

Le secteur des équipements sportifs, comme ceux des activités funéraires ou des équipements culturels, recouvre des réalités particulièrement protéiformes rendant difficile la réalisation d'une cartographie lisible et pertinente.

L'appellation "équipements sportifs" regroupe dans les grandes villes des installations contrastées, du grand stade pour le club de football évoluant en Ligue 1 jusqu'à un tremplin de roller-skate dans un quartier en développement social urbain. Les pratiques sportives sont diverses selon les disciplines et les niveaux, sport loisir ou de compétition. Une présentation cartographique synthétique aurait conduit à comparer des équipements et services dont la nature et le poids sont sans commune mesure.

Pour autant, l'inventaire réalisé dans le cadre de la réalisation de cet atlas est riche d'enseignements et il nous a semblé pertinent de livrer les grandes tendances de ce secteur.

LE SAVIEZ-VOUS ?

En janvier 2014, la France recense **265 000 équipements sportifs** et 58 000 espaces ou sites de pratiques de sports de nature.

Les terrains de **football** et les courts de **tennis** constituent souvent le premier maillon de l'offre sportive des petites communes.

A contrario, **les parcours de golf**, rares et coûteux, sont très demandés par les 400 000 licenciés, bien plus gâtés dans la grande couronne parisienne et la moitié sud du pays; **le judo** est également très pratiqué au regard du nombre d'infrastructures accueillant ce sport.*

En 2013, **17.9 millions de licences** et autres titres de participation ont été délivrés.**





ÉQUIPEMENTS CULTURELS

ATLAS 2015 - CE QU'IL FAUT RETENIR

L'INTERCOMMUNALITÉ POUR LES GRANDS ÉQUIPEMENTS

La gestion des équipements culturels reste communale pour 49 % des villes mais elle est de plus en plus partagée entre communes et intercommunalités (45 %), notamment pour la gestion d'équipements d'intérêt communautaire, comme les médiathèques et les salles de spectacles. Dans les villes de moins de 100 000 habitants, le développement d'équipements culturels intercommunaux est moins important (26 %). Dans les très grandes villes, on confie parfois la gestion d'équipements prestigieux (et coûteux) tels qu'un opéra à un syndicat mixte associant plusieurs villes, l'État et la région. La gestion peut aussi passer par des EPCC (Etablissements Publics de Coopération Culturelle) et le recours aux associations reste également très fréquent.

GESTION DIRECTE DANS LES VILLES DE MOINS DE 100 000 HABITANTS

La gestion directe des équipements culturels est beaucoup plus importante dans les villes de moins de 100 000 habitants (81 %) que dans celles de plus de 100 000 habitants (45 %), la combinaison des modes de gestion directe et de gestion déléguée étant de 15 %. Le recours à la gestion directe est passé de 87 % en 1990 à 81 % aujourd'hui. Dans le même temps, l'emploi de la combinaison des deux modes de gestion est passé de 10 % à 15 %. La moitié des villes de plus de 100 000 habitants gèrent leur politique culturelle en combinant plusieurs modes de gestion selon les équipements concernés et certains services (salles de spectacle, boutique de musée...).

LES MODES DE GESTION EN DÉBAT

En période de baisse des ressources financières, les budgets culturels sont souvent soumis à de fortes pressions. 21 % des collectivités réfléchissent à la réorganisation des modes de gestion actuels de leurs équipements culturels, soit par la création de sociétés dédiées, soit par une forme de délégation. Dans beaucoup de villes de moins de 100 000 habitants, le débat porte aussi sur le transfert des politiques culturelles à l'échelle intercommunale.

LE SAVIEZ-VOUS ?

Le vaste champ des politiques culturelles locales rassemble des équipements et des services très divers : lecture publique à travers les **bibliothèques** et **médiathèques**, éducation artistique avec les **écoles de musique et conservatoires**, aide à la création artistique, salles de **spectacle vivant**, gestion de **festival**.

En 2013, le ministère de la Culture et de la Communication a lancé une enquête sur l'Éducation Artistique et Culturelle dans les bibliothèques territoriales auprès d'environ 400 collectivités.

Cette étude montre que près de 90 % des **bibliothèques municipales et intercommunales** proposent des activités culturelles aux enfants de 4 à 11 ans. **Les bibliothèques départementales** sont également très actives auprès des 12-15 ans, en lien avec la compétence des conseils généraux sur les collèges. La littérature apparaît également comme la première discipline valorisée dans le cadre des activités éducatives proposées par les bibliothèques puisqu'elle est présente dans environ 70 % des projets.*

Parmi les **1 218 musées** ayant reçu l'appellation « Musée de France » 82 % relèvent des collectivités territoriales ou de leurs groupements, 13 % de « personnes morales de droit privé (associations ou fondations) » et 5 % de l'État. **Seuls 61 musées appartiennent à l'État et 38 musées nationaux** relèvent directement du ministère de la Culture et de la Communication.

L'appellation « **Musée de France** » peut être attribuée à la demande de la ou des personnes morales propriétaires des collections, par décision du ministre chargé de la culture, après avis du Haut conseil des musées de France.**

Le secteur des équipements culturels, comme ceux des activités funéraires ou des équipements sportifs, recouvre des réalités particulièrement protéiformes rendant difficile la réalisation d'une cartographie lisible et pertinente.

L'appellation "équipements culturels" regroupe un kaléidoscope de réalisations de taille et d'intérêt bien différents, de l'opéra théâtre lyrique à vocation nationale à la bibliothèque de quartier. Le vaste champ des politiques culturelles locales rassemble des équipements et des services très divers : lecture publique à travers les bibliothèques et médiathèques, éducation artistique avec les écoles de musique et conservatoires, aide à la création artistique, salles de spectacle vivant, gestion de festival. Une présentation cartographique synthétique aurait conduit à comparer des équipements et services dont la nature et le poids sont sans commune mesure.

Pour autant, l'inventaire réalisé dans le cadre de la réalisation de cet atlas est riche d'enseignements et il nous a semblé pertinent de livrer les grandes tendances de ce secteur.



REMERCIEMENTS

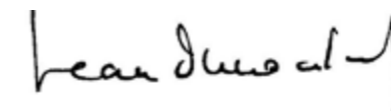
La réalisation de cet Atlas des modes de gestion des services publics locaux a été un long travail, nécessitant plusieurs mois d'activités.

Ce travail n'aurait été possible sans la coopération des Directeurs Généraux des Services des villes et agglomérations membres de l'AMGVF et de Villes de France. Qu'ils trouvent ici l'expression de nos remerciements et de notre gratitude, auxquels nous associons Nicole GIBOURDEL, Déléguée Générale de Villes de France, et Christian LALU, Directeur général de l'AMGVF, ainsi que leurs services.

Nous tenons aussi à remercier l'ensemble des fédérations professionnelles qui ont permis une actualisation en temps réel de ce travail de collecte des informations qui s'est déroulé sur plus d'un an.



Pierre-Emeric CHABANNE
Délégué Général IGD



Jean DUMONTEIL
Directeur Axe Image





Atlas de la gestion des services publics locaux 2015 dans les villes de 40 000 habitants et plus



INSTITUT DE LA GESTION DELEGUEE

84 rue de Grenelle - F-75007 Paris - Tél : +33 (0) 1 44 39 27 00 / Fax : +33 (0) 1 44 39 27 07
contacts@fondation-igd.org / www.fondation-igd.org