

ENTRETIEN AVEC ROBERT TIQUET*

REF — Comment les ingénieurs des villes de France perçoivent-ils le développement du partenariat public-privé ?

ROBERT TIQUET — On a, généralement, tendance à opposer la régie directe à la gestion déléguée. Or, il n'y a pas, d'un côté, un bon système et, de l'autre, un mauvais système. Chacun a ses avantages et ses inconvénients et le choix entre les deux est, souvent, une question de circonstances. Je constate au demeurant, que le développement du partenariat public-privé est beaucoup moins rapide, aujourd'hui, qu'il ne l'était il y a quelques années. D'une part, en effet, la loi Sapin a quasiment fait disparaître la pratique du « droit d'usage » - participation versée, à la signature du contrat, par les sociétés concessionnaires - qui était le moteur principal des opérations de « privatisation » des services publics. D'autre part, les « affaires » ont mis en évidence le caractère parfois contestable de ces opérations, ce qui a incité les élus à une plus grande circonspection. Il est vrai que le phénomène continue à s'étendre et concerne même, désormais, des services, comme l'éclairage public, qui ne sont pas spécialement adaptés aux régimes de la concession ou de l'affermage. Nous ne sommes pas là, évidemment, pour faire de l'obstruction à la volonté des élus qui sont nos patrons. Mais nous sommes vigilants car certains des services concédés constituent des fleurons du service public local. On y est très attachés et l'on a du mal à accepter un changement du mode de gestion lorsqu'il ne nous apparaît pas entièrement justifié sur les plans technique ou économique.

— L'externalisation des services met-elle en cause le service public lui-même ?

— Ce n'est pas le danger à moins que la loi ne vienne modifier le champ du service public. Tout dépend de la volonté dont font preuve les collectivités territoriales pour maîtriser leurs services publics en gestion déléguée et des moyens qu'elles se donnent pour y parvenir.

— Dispose-t-on de moyens de comparaison fiables pour effectuer un choix rationnel entre exploitation publique et privée ?

— Je n'en connais pas. La plupart du temps, chacun arrive à la conclusion à laquelle il voulait arriver au départ. A vrai dire chaque cas est un cas

* Président de l'Association des ingénieurs des villes de France, départements et régions (AIVF). Directeur des services concédés de la ville de Nice.

d'espèce en fonction des caractéristiques et des conditions d'exploitation du service que l'on projette de concéder, du type d'abonnements, etc. Il faudrait disposer, au départ, d'une analyse économique très fine du service exploité en régie et, quelques années plus tard, des résultats de la gestion déléguée en intégrant les évolutions qui ont eu lieu dans l'intervalle. Cela ne se fait quasiment jamais. D'une manière générale, on peut estimer que la privatisation permet de réaliser des gains de productivité supérieurs à ceux du secteur public. Mais cet avantage est contrebalancé par des contraintes financières qui n'existent pas dans le secteur public (non-possibilité pour la collectivité de récupérer la TVA sur certains investissements et paiement de la TVA sur le personnel). Encore une fois, il s'agit d'une question de circonstances. Lorsqu'un service public s'est totalement dégradé, par laxisme, errements politiques ou manque de moyens techniques ou financiers, la privatisation est, parfois, la seule possibilité de redressement de la situation. Mais, dans le domaine du génie urbain, qui est le mien, je considère que la régie directe peut être, en soi, aussi performante que la gestion déléguée. Il n'y a pas, sauf secteur concurrentiel, de véritables raisons, objectives, de privilégier la privatisation d'un service public. Seulement des raisons conjoncturelles.

— *Ne faites-vous pas preuve d'un réflexe corporatiste ? Ne vous sentez-vous pas menacés dans votre emploi ou vos avantages ?*

— Contrairement à une idée reçue, notre seul avantage est celui de la garantie de l'emploi. Mais nos rémunérations, comme le niveau de nos retraites, sont plus faibles que dans le secteur privé. L'expérience prouve, en fait, que lorsqu'un service est concédé, les cadres de la fonction publique (à l'inverse du personnel ouvrier) font généralement le choix du privé. En revanche, lorsqu'on a opté pour une carrière dans le secteur public, le recours à la « privatisation » se traduit par un changement dans le contenu de nos métiers qui exige de nous des efforts d'adaptation. Il nous faut passer, selon la formule de mon prédécesseur à la tête de l'AIVF, du « savoir-faire au «savoir faire faire». C'est une petite « révolution culturelle » car nous devons, désormais, allier une compétence technique à des compétences financière et juridique afin de parvenir à un véritable « management » des services publics locaux dans toute l'acception du terme.

— *Etes-vous prêt à consentir ces efforts ? Le problème majeur n'est-il pas celui de la capacité d'expertise et de contrôle de la gestion privée par les collectivités territoriales à travers, essentiellement, l'établissement des cahiers des charges ?*

— Il y a plusieurs années déjà, comme le prouvent les thèmes de nos dernières journées nationales, que nous sommes sensibilisés à cette question. Le cahier des charges est, effectivement, l'élément essentiel de la réussite d'une gestion déléguée. L'énumération des dispositions à prévoir serait fastidieuse. Mais il apparaît, à l'expérience, qu'une concession ne marche

bien que lorsqu'il y a un lien d'intérêt entre les deux parties. A Nice nous n'étions pas satisfaits, par exemple, du rendement énergétique de notre usine de traitement des ordures ménagères, jusqu'à ce que l'on signe un avenant avec le concessionnaire prévoyant un système de pénalisation-intéressement. La capacité d'expertise des collectivités locales est, à l'évidence, très insuffisantes du moins dans les petites et moyennes collectivités.

L'initiative prise, au plan national, de créer un service de conseil aux collectivités territoriales va, à cet égard, dans le bon sens. Il serait bon, également, que soit mise en place une structure spécifique de recherche appliquée.

— *Les conditions actuelles de formation et de recrutement des ingénieurs des villes de France vous paraissent-elles réalistes ?*

— Nous voyons émerger, je l'ai dit, de nouveaux métiers avec de nouveaux profils. Je voudrais souligner, aussi, que la nécessité manageriale concerne, tout autant, l'exploitation des services en régie. Or, aujourd'hui, les textes concernant le recrutement des ingénieurs sont totalement inadaptés. La direction générale des collectivités locales en est d'ailleurs consciente. Il faut réformer le concours sur titre tel qu'il est conçu aujourd'hui car il présuppose, à tort, une acquisition des compétences par la formation de base, ce qui n'est pas vrai pour tous les diplômés donnant accès au concours, et ne permet pas de former les experts dont les collectivités territoriales cherchent à s'entourer. Au bout du compte, on voit des candidats reçus qui ne sont pas recrutés car leur profil ne correspond pas aux besoins exprimés. Parallèlement, les collectivités recrutent des agents contractuels ce qu'elles ne devraient pas faire. On se trouve donc dans une situation de gâchis. Quant au statut de la fonction publique territoriale, il a ses défauts et ses qualités mais il n'a pas à être mis en cause.

Propos recueillis par Guy Porte.