

ENTRETIEN AVEC BERNARD PRADES*

REF. — Pourquoi avez-vous éprouvé le besoin de créer l'UNSPIC ?

BERNARD PRADES. — L'UNSPIC date de 1985. A l'époque, la Commission européenne s'apprêtait, notamment dans le domaine de l'eau, à élaborer des directives et donc à réglementer un domaine qui est une spécialité française, la gestion déléguée. Les professionnels ont alors souhaité pouvoir expliquer et défendre ce concept. Ils ont choisi de créer une association regroupant non pas les entreprises mais les syndicats d'entreprises privées gérant des services ou des infrastructures publics tels que l'eau, la propreté, l'énergie, les autoroutes, les infrastructures, les parcs de stationnement, les transports et la restauration collective. Ensemble, nous représentons neuf secteurs qui réalisent plus de 100 milliards de francs de chiffre d'affaires, 13 milliards d'investissements annuels et emploient 145 000 personnes.

— Cette forme de partenariat public-privé vous paraît-elle avoir un avenir ?

— Plus que jamais. La gestion déléguée est le système le plus performant pour optimiser le « couple investissement-exploitation ». Les entreprises privées qui ont en charge la gestion de services publics, n'oublient jamais les impératifs de productivité, de rentabilité. Elles ont la souplesse nécessaire pour s'adapter et s'organiser, pour réaliser les meilleures performances au plan technologique et économique.

Ce système, qui est une invention française, est d'ailleurs en train d'être repris dans le monde entier. Partout, les municipalités se trouvent confrontées aux mêmes problèmes. Dans tous les pays, les exigences de santé, de sécurité, d'environnement sont sans cesse plus élevées, les normes et les réglementations toujours plus sévères. Les usagers eux-même réclament des services toujours plus importants, toujours plus élaborés. Mais pour satisfaire ces attentes, il faut des nouvelles technologies, des investissements et donc des moyens financiers. Les collectivités ont de plus en plus de mal à suivre. Elles sont très endettées. Et il y a peu de chance qu'elles retrouvent avant longtemps une aisance financière. Ce qui va les obliger à se tourner davantage encore vers le privé pour que, dans le cadre de la gestion déléguée, c'est-à-dire sous le contrôle des communes, il prenne en charge de nouveaux services et les investissements que leur satisfaction requiert.

* Président de l'Union nationale des services publics industriels et commerciaux (UNSPIC), et directeur général délégué de la Lyonnaise des eaux.

— *Lesquels, par exemple ?*

— Le champ est infini. Le principe de la gestion déléguée, qui à l'origine s'est développé dans l'eau et l'énergie, a gagné de proche en proche, d'autres domaines comme la propreté, les autoroutes, les parcs de stationnement et dernièrement la restauration collective. Aujourd'hui, les municipalités cherchent à déléguer leurs équipements sportifs (patinoire, stade). Demain, il y aura de nouveaux secteurs. En fait, on peut dire que tous les « services collectifs marchands », comme les définit Pierre Richard, le président du Crédit local de France, c'est-à-dire tous les services qui ne dépendent pas des pouvoirs régaliens des communes et qui sont payants, peuvent faire l'objet d'un contrat en gestion déléguée.

— *N'y a-t-il pas des obstacles à ce développement ?*

— A priori, aucun.

— *A l'occasion de récentes « affaires » comme à Grenoble ou Saint-Étienne, le partenariat public-privé a pourtant été remis en cause. Ne craignez-vous pas que cela nuise au développement de la gestion déléguée ?*

— Dans ces « affaires », ce n'est pas le système de la gestion déléguée en tant que tel, non plus que la qualité du service, qui étaient contestés. Il y avait certainement beaucoup d'arrière-pensées dans ces contestations. Cela dit, il est incontestable que la médiatisation de ces « affaires » a porté un préjudice à l'image des entreprises concernées, y compris à l'étranger et que cela a pu créer temporairement des obstacles politiques au développement de la gestion déléguée.

Mais sur le long terme, je suis confiant. Les facteurs qui poussent au renforcement de la coopération entre le public et le privé sont trop forts pour qu'ils ne finissent pas par être pris en compte. Je crois d'ailleurs que l'on exagère la sensibilité des usagers sur le sujet. A mon avis, ils ne demandent pas une gestion publique du service public. La majorité des consommateurs ignorent qui distribue l'eau dans leur ville. Ce qu'ils veulent, c'est d'abord un service de qualité, quel que soit le responsable, régie ou gestionnaire délégué. Mais ils sont sensibles au prix.

— *Justement, des consommateurs reprochent souvent aux groupes privés chargés de service public de pratiquer des tarifs plus élevés que ceux des régies.*

— On oublie que ce n'est jamais la société concessionnaire qui définit les prix mais le maire. Il faut conserver cette formule. Mieux vaut fixer les prix que les marges. Car il n'y a aucune raison de priver les entreprises concessionnaires de leurs efforts de productivité, qui leur permettent d'améliorer leur rentabilité. Il est vrai, cependant, que nous avons fait l'erreur de ne pas suffisamment expliquer notre politique de prix aux usagers. Il nous faut

mieux informer les usagers, les considérer comme des partenaires, rendre les factures lisibles.

— *Cela passe-t-il par un renouveau du partenariat avec les maires ?*

— Le partenariat avec les maires est non seulement nécessaire mais indispensable. Nous ne sommes jamais aussi satisfaits que lorsque nous travaillons avec un cahier des charges clair, avec un maire qui contrôle, qui exige des comptes rendus annuels précis, voire des relevés intermédiaires. Les maires, accaparés par des charges croissantes, ont peut-être eu tendance à moins exercer cette mission de surveillance ces dernières années, parce que les services en gestion déléguée « marchent bien », en général. Nous souhaitons vivement qu'ils se réapproprient cette mission.

— *Cela permettra-t-il de redresser l'image souvent peu flatteuse de votre secteur ?*

— Cela en fait partie, comme en font partie les campagnes d'explication auprès des usagers. Mais il nous faut aussi recréer des références indiscutables de la gestion déléguée. Avant la loi de décentralisation, aucun contrat n'était contesté. Il faut, sans revenir sur la décentralisation qui est une excellente chose, renouer avec ce passé, redonner aux contrats un caractère indiscutable. C'est une condition indispensable pour que le partenariat public-privé puisse se développer sereinement.

Propos recueillis par Martine Orange.