

## ENTRETIEN AVEC JEAN-PAUL DELEVOYE\*

*REF. — Quelles sont les motivations d'un élu local qui s'engage dans un partenariat public-privé ?*

JEAN-PAUL DELEVOYE. — La question de fond est la suivante : l'offre du privé améliore-t-elle les prestations, ou les services, que l'élu local souhaite fournir à sa population ? Compte tenu des enjeux, des exigences techniques dans certains domaines, l'élu peut estimer que le recours au privé assurera, à moindre coût, la mobilisation des moyens technologiques adéquats. Si la capacité d'épargne de sa collectivité est insuffisante, il peut aussi vouloir jouer du levier des capitaux privés. Il peut encore estimer qu'à coût équivalent, ou inférieur, le secteur privé l'emporte sur le secteur public ou vice versa. C'est vrai pour les cantines, les opérations de nettoyage, l'éclairage public, etc.

L'élu peut aussi avoir recours au privé parce qu'il estime que la rigidité des règles du secteur public, gestion du personnel, comptabilité... , n'est pas compatible avec la politique locale qu'il entend mener. Il cherche donc un peu plus de souplesse. Enfin, lorsqu'il développe une action sans être assuré de sa pérennité, le partenariat public-privé permet de mettre un terme à cette action lorsque l'engagement du public cesse. Il peut enfin chercher à déléguer des responsabilités dont il estime ne pas pouvoir assumer la charge. Il y a donc des multitudes de cas.

*— A vous entendre, il semble pratiquement impossible, pour un élu, de se passer du privé ?*

— La collectivité locale doit offrir au public le meilleur service, avec comme souci majeur le respect de règles d'éthique, la défense de l'intérêt collectif. Le secteur privé, lui, recherche le profit, l'efficacité maximum. Envisager de marier, dans un certain nombre de cas, l'éthique publique avec l'efficacité privée, est une réflexion à laquelle aucun élu ne peut échapper. Il y a là une formidable émulation pour le public, si on veut éviter, demain, un service public délabré ou délégué par défaut au profit d'un secteur privé qui échapperait au contrôle de la collectivité. Le secteur public, d'ailleurs, est souvent en mesure de relever le défi : certains services publics, pour les cantines par exemple, sont capables de rivaliser avec le secteur privé, à des coûts identiques, pour des prestations de même qualité, voire supérieures.

Naturellement, le secteur privé n'a pas vocation, non plus, à considérer les

---

\* Président de l'Association des maires de France (AMF).

collectivités locales comme une source d'enrichissement, ou un marché captif permettant un recyclage de capitaux publics à des fins privées. Je pense à l'utilisation de sociétés d'économies mixtes pour réaliser des opérations immobilières très éloignées de leur mission initiale, notamment des mètres carrés de bureaux, quelquefois des projets pharaoniques par rapport aux ambitions locales. Là, un des deux partenaires a triché, ou les deux. Et il faut que la sanction soit lourde.

— *N'a-t-on pas assisté, dans les années 1980, à une sorte de vertige du privé, de fascination de l'argent, suivi maintenant d'un retour, peut-être plus salutaire, vers le public ?*

— C'est vrai qu'à l'époque de « l'argent facile », il y a eu une formidable accélération de la délégation des services publics. Aujourd'hui, le retour au secteur public est aussi le retour à une certaine éthique, celle de la mission d'intérêt général liée à l'exercice d'un mandat électif, même si la solution technique est d'ordre privé. Mais il faut éviter les effets de bascule.

— *C'est-à-dire ?*

— Après la « fascination de l'argent » que vous évoquiez, nous vivons aujourd'hui ce que j'appellerais une « tétanisation du scandale » : plus un élu n'ose lancer un appel d'offres, parce qu'il a peur, s'il choisit le mieux-disant, qu'on lui reproche je ne sais quoi ! Quand l'élu procède à une concession ou un affermage, il est immédiatement suspecté d'en tirer des avantages occultes. Quand une entreprise propose une augmentation de ses tarifs, on cherche à savoir à qui profite le crime...

— *Compte tenu des dérives passées, et du « retour de bâton » que vous décrivez, quelles sont, selon vous, les règles indispensables qui devront être désormais respectées ?*

— On ne pourra pas bâtir un partenariat sur une suspicion collective. Nous devons donc manifester une double exigence : transparence, analyse comparative. C'est pourquoi, un peu à l'image de l'actionnaire qui exige de sa société qu'elle lui présente, tous les ans, des comptes certifiés sincères et conformes, nous devons réfléchir à ce que, dans la présentation des comptes administratifs des collectivités locales, figure une certification sincère et véritable par des commissaires aux comptes. Il est également souhaitable que des experts indépendants permettent à l'élu local, de disposer, vis-à-vis de sa population, de son conseil municipal et même de l'entreprise privée, d'une analyse objective sur le partenariat : qui fait quoi, pour quel prix, pour quel service. En accord avec la Fédération nationale des collectivités concédantes et régies (FNCCR), nous avons donc décidé, lors de notre congrès à Paris, en novembre 1995, de mettre en place, dès le 1<sup>er</sup> janvier 1996, des collèges d'experts indépendants, aptes à apporter à un élu la capacité d'analyse de

l'offre des grands groupes. Nous avons créé à cet effet une association, Service public 2000. Nous permettrons ainsi à la population et au conseil municipal de participer au débat, d'établir si l'intérêt de la commune est, ou non, de répondre à une offre. Ensuite, ces experts auront vocation à effectuer les analyses financières qui permettront de « sécuriser » la population, le conseil municipal et l'élu, dans leur relation avec le groupe industriel, car il y aura, à la fois, transparence et contrôle. Bien entendu, tout cela suppose que les compétences de ces experts les rendent crédibles, qu'ils soient totalement indépendants, et en particulier qu'ils ne soient pas dépendants financièrement de ces grands groupes.

— *Dans les relations entre collectivités locales et entreprises privées, l'eau est aujourd'hui l'un des secteurs les plus sensibles. Que pensez-vous d'une éventuelle nationalisation des grandes compagnies de ce secteur, évoquée il y a quelques mois dans les colonnes du Monde par Philippe Séguin ?*

— Je ne suis pas sur la même longueur d'ondes que lui. Le problème, aujourd'hui, est que les collectivités locales ont le sentiment de ne pas être à égalité avec ces entreprises. Elles ont un sentiment de faiblesse. Ce n'est pas un problème de monopole, c'est un problème de David et de Goliath...

— *Malgré tout, vous restez un chaud partisan du partenariat public-privé ?*

— Je pars d'une seule logique : celle de l'offre et de la demande. Si le public est capable d'offrir à la population des services de grande qualité à moindre coût, la gestion publique est intéressante et doit être privilégiée. Lorsque les possibilités du public sont limitées, l'élu doit d'abord rechercher des collaborations par le biais de l'intercommunalité ou de l'agglomération. Si cette réponse reste insuffisante, il faut alors rechercher un partenariat privé-public. Par ailleurs, il est évident que les exigences de qualité dans les services rendus à la population entraîneront, à l'avenir, une mobilisation de moyens technologiques dont certains imposeront des dimensions nationales, voire internationales, et donc un partenariat public-privé.

— *A quoi pensez-vous ?*

— A l'eau, aux ordures ménagères. Peut-être pourrions-nous aussi ouvrir des domaines nouveaux, toujours dans une logique d'offre et de demande. Prenez le domaine du logement : on se rend compte que les fonds publics sont limités et que l'épargne privée s'est éloignée de ce secteur. Voilà un domaine qui me paraît, à l'avenir, devoir être complètement ouvert au partenariat public-privé. Autre secteur dans lequel nous n'y échapperons pas : les enjeux de société. Comment bâtir, conjointement avec une économie de production, une économie d'insertion ? Comment évoluer vers une société de pleine activité ? Voilà un autre chantier du partenariat public-privé.

Propos recueillis par Jean-Louis Andréani.