

ENTRETIEN AVEC JEAN-PAUL CHEVAILLER*

REF. — Dans les années 1990, les collectivités à la recherche d'un ballon d'oxygène se sont peut-être jetées un peu rapidement et sans préparation sur les propositions qui leur étaient faites par les groupes privés. Percevez-vous une évolution dans ce domaine ?

JEAN-PAUL CHEVAILLER. — Avec le temps et l'expérience, on s'aperçoit qu'effectivement cela a été relativement bâclé. En témoignent des dérives importantes, des remises en cause de contrats et de conventions comme à Saint-Étienne où la ville va renégocier la concession de son service des eaux, trop favorable au privé. En fait, les collectivités n'avaient pas toujours les moyens, les structures juridiques, voire la ferme volonté d'arriver à un partenariat équitable.

Les données sont maintenant différentes. La loi Sapin a établi des dispositifs beaucoup plus bloquants en termes de publicité, de régularité et de transparence. Les collectivités elles-mêmes se sont donné les moyens de défendre leurs intérêts dans un contexte économique plus difficile. Le marché est aussi beaucoup plus restreint puisque pratiquement tout ce qui pouvait éventuellement être délégué l'a été dans les années 1980, même si quelques villes sont demeurées en retrait par rapport à un phénomène quasi général. A Besançon, par exemple, une étude globale de la gestion municipale a conduit la commune à choisir de réaliser une économie de 5 % sur son budget de fonctionnement, soit environ 40 MF par an qui valait bien le droit d'entrée et les redevances qu'aurait versés un concessionnaire du service des eaux.

Aujourd'hui, le partenariat public-privé peut prendre d'autres formes que la délégation de gestion dont on mesure les limites, bien que cette solution ne soit pas abandonnée. La SEM est un outil plus souple mais qui, lui aussi, doit être bien maîtrisé car là encore on a assisté à des dérapages venant du non-suivi de l'action de ces SEM. Les collectivités doivent imposer une maîtrise forte des relations avec leurs partenaires et se donner les moyens internes d'un meilleur suivi juridique, technique et financier et, quand les choses deviennent trop complexes, recourir à des cabinets d'expertise extérieurs.

* *Président du Syndicat national des secrétaires généraux (SNSG), secrétaire général de Besançon.*

— *Quelle part les cadres dirigeants des collectivités prennent-ils à ce souci de mieux maîtriser les rapports avec le privé ?*

— Je voudrais donner deux exemples. Le SNSG est en train de solidifier, à l'initiative de ceux-ci, une structure de concertation avec des directeurs de SEM, en particulier ceux du réseau de la Société centrale d'équipement du territoire. J'avais moi-même retenu comme thème d'une table ronde lors de notre congrès de Reims, en octobre 95, «les relations financières des collectivités territoriales avec leurs satellites» en même temps que nous lancions une enquête forte auprès des SEM.

Par ailleurs, l'Union nationale des services publics, industriels et commerciaux qui rassemble les grands groupes travaillant pour les collectivités, projette de créer un institut de la gestion déléguée. J'ai donné mon accord de principe pour participer aux travaux de cette structure. Tout cela procède de la volonté d'une meilleure connaissance des problèmes et va dans le sens souhaité par les secrétaires généraux qui savent que si les outils sont mal maîtrisés, s'il y a dérapage, on se retournera vers les élus mais aussi vers les fonctionnaires. Nous souhaitons que le partenariat soit le plus transparent possible et qu'il y ait le maximum d'éléments d'appréciation pour éviter qu'à un certain moment l'argent public ne soit dévoyé et que notre responsabilité ne soit mise en cause, sujet qui nous préoccupe et qui fait l'objet de réflexions profondes de la part de notre syndicat en liaison avec nos collègues territoriaux.

— *Le développement du partenariat ne s'accompagne-t-il pas d'un sentiment de dépossession chez les fonctionnaires territoriaux ?*

— On peut parfois ressentir un tel sentiment mais en réalité l'obligation dans laquelle nous nous trouvons d'analyser et de présenter aux élus les bilans des structures où la collectivité est associée, pour ne citer que cet aspect de notre fonction, impose aux services de renforcer leurs capacités à gérer des responsabilités nouvelles. C'est vrai que cela modifie un peu les profils et les niveaux de recrutement et de formation. En matière de formation, l'Institut supérieur du centre national de la fonction publique territoriale de Fontainebleau constitue un outil bien adapté, dont les formations peuvent rivaliser avec celles de l'ENA. D'ailleurs je propose qu'on utilise ces structures lourdes pour former indifféremment les hauts fonctionnaires de l'Etat et les hauts fonctionnaires territoriaux.

L'Institut vient de faire une enquête auprès des secrétaires généraux pour savoir quelles étaient nos attentes. La gestion des relations avec le secteur privé, une meilleure connaissance de ses modes de fonctionnement font partie des besoins exprimés. En tout état de cause, les secrétaires généraux sont très attentifs à affiner leur professionnalisme et le professionnalisme de leurs collaborateurs.

Comme nous l'avons vu au travers des exemples que j'ai cités, le SNSG souhaite s'impliquer dans les initiatives permettant de tisser des liens de confiance avec les partenaires des collectivités. Nous avons ainsi établi un partenariat avec de grands groupes publics tels qu'EDF/GDF ou la Caisse des dépôts et consignations. Nous n'avons pas, c'est évident, ce type de relations privilégiées avec la Lyonnaise ou la Générale des eaux par exemple, mais les groupes privés souhaitent, je l'ai dit, travailler avec nous par le biais d'organismes comme l'Institut de la gestion déléguée. Mieux faire comprendre nos attentes, mieux comprendre les contraintes des autres, c'est déjà aboutir à un renforcement du partenariat. Ce sont des orientations qui prennent forme. Elles devraient probablement s'accompagner d'une adaptation du cadre juridique et réglementaire. Je pense notamment au code des marchés publics mais plus largement à la nécessité de mieux formaliser des obligations non écrites de façon à obliger tout le monde à se couler dans le même moule. Certaines collectivités, en effet, continuent à gérer comme par le passé avec des risques de dérapages ultérieurs.

Propos recueillis par Claude Fabert.