

LES ENTREPRISES OPÉRATRICES DE SERVICES PUBLICS, **LEVIERS DE LA COMPÉTITIVITÉ DES TERRITOIRES**



Synthèse de l'étude réalisée
en partenariat avec la Chaire
d'économie urbaine de l'ESSEC

www.unspic.fr



Olivier Grunberg,
Président de l'UNSPIC

La compétitivité des territoires est devenue une préoccupation majeure des collectivités locales. Attirer de nouveaux habitants, des investissements, des entreprises qui vont créer des emplois et de la valeur localement ... Ces objectifs sont autant de priorités partagées par tous les élus locaux. Ils seront, j'en suis convaincu, au cœur des mandats 2020-2026.

Nos entreprises opératrices de service public, partenaires de longue date des collectivités au cœur des territoires, ont souhaité s'interroger sur leur contribution à cette dynamique et mieux appréhender les ressorts de la compétitivité pour valoriser et améliorer leurs actions au service des collectivités publiques.

Nous nous sommes associés, pour mener cette réflexion, à un partenaire académique reconnu, la chaire d'économie urbaine de l'ESSEC, dont l'expertise sur le thème de la compétitivité des villes s'appuie sur des recherches menées depuis plus de 30 ans. Les travaux de la chaire démontrent que les activités de nos entreprises sont au cœur des multiples facteurs qui fondent cette compétitivité : développement économique, qualité de l'emploi local, transition écologique, inclusion sociale mais aussi qualité et accessibilité des services publics.

Pendant un an, nous nous sommes ainsi interrogés sur nos pratiques et nos politiques d'entreprises, à travers les rapports que nous produisons, mais aussi via des expériences concrètes sectorielles menées sur le terrain. Ces cas concrets nous ont permis de recueillir la vision des différentes parties prenantes - élus locaux, responsables des services de collectivités territoriales, collaborateurs des entreprises, usagers, acteurs socio-économiques locaux -, tous ceux qui, au quotidien, contribuent à façonner avec la collectivité, la compétitivité du territoire.

Notre ambition, en publiant les résultats de cette étude, n'est pas de recenser de manière exhaustive toutes les démarches vertueuses menées par nos entreprises aux côtés de leurs partenaires publics sur ce thème, ni même d'en dresser une typologie. Ce serait là une gageure tant la richesse des interactions public/privé sur les territoires fait naître chaque jour des collaborations innovantes pour répondre à des enjeux spécifiquement locaux. Il s'agit, à travers quelques exemples, de porter un regard novateur sur les collaborations public-privé, et de montrer que les politiques ambitieuses menées par nos entreprises dans certains domaines, comme par exemple ceux des ressources humaines ou de la transition écologique, sont des leviers de développement de nos territoires et une source d'exemplarité des services publics. **In fine, la co-construction de solutions au plan local entre nos entreprises et leurs donneurs d'ordre publics permet de promouvoir une compétitivité durable, qui donne à chacun la possibilité de bien vivre dans un écosystème territorial résilient, socialement intégré.**

LES POLITIQUES
AMBITIEUSES MENÉES
PAR NOS ENTREPRISES
SONT **DES LEVIERS**
DE DÉVELOPPEMENT
DE NOS TERRITOIRES
ET UNE SOURCE
D'EXEMPLARITÉ DES
SERVICES PUBLICS



Patrice Noisette,

Professeur à l'ESSEC, Chaire d'économie urbaine



étude dont rend compte ce rapport est le fruit d'un partenariat entre l'UNSPIC et la Chaire d'économie urbaine de l'ESSEC, d'octobre 2018 à décembre 2019. L'objectif était d'étudier le rôle joué par des entreprises représentées au sein de l'UNSPIC dans la compétitivité des territoires. L'étude s'est appuyée méthodologiquement sur les travaux conduits par la Chaire d'économie urbaine sur la dynamique des villes et la compétitivité des territoires, et sur les relations des entreprises avec leurs territoires d'implantation.

L'étude a été réalisée en trois phases. Une phase préparatoire, de septembre à décembre 2018, a permis de collecter un premier ensemble d'informations et données. Une deuxième phase a été conduite dans le cadre d'un séminaire pédagogique d'application mobilisant un groupe d'étudiants de la Chaire de janvier à juin 2019. Elle a consisté en la poursuite du recueil de données statistiques et surtout en la réalisation d'enquêtes monographiques « de terrain » portant sur 16 contrats de délégation de service public. La dernière phase a été consacrée aux synthèses de ces travaux et à leur validation.

Le développement de la décentralisation administrative en France et les concurrences auxquelles sont soumis les territoires les conduisent à devoir faire face à des enjeux majeurs de compétitivité. Ces enjeux sont plus complexes qu'on ne le pense souvent et intègrent, par exemple, des impératifs d'inclusion sociale et de transition écologique. Les services publics locaux jouent un rôle crucial pour répondre à ces défis. Nous disposons en France d'une longue et forte tradition d'exercice de ces services en partenariat entre la collectivité publique et des entreprises privées. Cette approche contractuelle est une forme originale de gouvernance des territoires, renforcée depuis une vingtaine d'années par un encadrement législatif mieux adapté et une montée en compétences des acteurs locaux. Les nombreuses expériences étudiées montrent que le contrat permet d'aller au-delà d'une simple mise en œuvre du service public dans de bonnes conditions.

Grâce à l'engagement conjoint de la collectivité et de l'entreprise, chacune dans son rôle, il peut en effet faire d'un service d'eau, d'énergie, de transports ou de restauration collective, par exemple, un véritable levier pour atteindre des objectifs sociaux, environnementaux et économiques plus larges, participant de la compétitivité d'un territoire. Les résultats de l'étude peuvent ainsi inciter les entreprises, comme leurs partenaires publics, à intégrer de plus en plus cette ambition dans leurs stratégies et leurs actions.

LES NOMBREUSES
EXPÉRIENCES ÉTUDIÉES
MONTRENT QUE LE
CONTRAT PERMET
D'ALLER AU-DELÀ D'UNE
SIMPLE MISE EN ŒUVRE
DU SERVICE PUBLIC
DANS DE BONNES
CONDITIONS.

Des entreprises engagées pour une compétitivité durable

• Les territoires sont soumis à une concurrence accrue qui les conduit à devoir faire face à des enjeux majeurs de compétitivité. Les travaux historiques de la chaire d'économie urbaine de l'ESSEC depuis plus de 30 ans ont mis en évidence 3 leviers clés de la compétitivité :

- la **compétitivité géographique (avantages comparatifs pour les ménages qualifiés et les entreprises)**
- l'**inclusion économique et sociale**
- les **atouts du territoire en termes d'environnement et de services aux personnes.**

Les services publics jouent un rôle central et transversal pour répondre à ces défis.

Les entreprises opératrices de service public ont, de longue date, développé une culture du service public et un ancrage territorial fort qui leur permettent de développer des solutions adaptées aux enjeux locaux. Elles partagent des caractéristiques communes qui sont de véritables atouts pour répondre aux défis contemporains :

- Elles sont **forces de proposition dans le domaine de la transition écologique, qui est souvent le cœur de leur activité.** Elles apportent leur expertise de pointe aux collectivités publiques avec lesquelles elles « co-construisent » de plus en plus souvent les solutions.
- Elles mènent des **politiques de ressources humaines ambitieuses** qui concourent à la fois à fournir des opportunités et des trajectoires de carrières à leurs collaborateurs recrutés localement, et à l'insertion économique et sociale des personnes éloignées de l'emploi.

- Elles placent la **performance et l'innovation au cœur de leurs activités**, via la capitalisation sur les multiples expériences menées dans divers territoires, mais aussi via des investissements importants dans la R&D.

- Elles contribuent à **maximiser l'impact des services publics sur le développement local** : elles innovent pour faire des services publics industriels et commerciaux des leviers pour toutes les politiques territoriales : lutte contre le chômage, insertion sociale, développement économique, santé publique ...

• *In fine*, ces performances opérationnelles contribuent à promouvoir des services publics résilients, au meilleur rapport qualité-prix, qui participent activement à la compétitivité des territoires. Par ailleurs, les opérateurs privés développent souvent de leur propre chef des actions « extra-contractuelles » qui produisent des externalités positives, en lien avec les parties prenantes du territoire.

• La dernière partie de la synthèse étudie plus précisément, à travers des illustrations concrètes, la manière dont les entreprises concourent aux 3 leviers de la compétitivité en explorant plusieurs « sous-thématiques » : **développement économique, montée en compétence des collaborateurs, éducation à la citoyenneté, développement de filières locales, recours à des sous-traitants locaux, emploi des jeunes, dispositifs pour favoriser l'accès au service, transition écologique, réduction des congestions et des pollutions environnementales ...**

• **Huit monographies sectorielles**, issues d'études de terrain présentent de manière approfondie des expériences riches et significatives de la contribution des entreprises opératrices de service public à la compétitivité des territoires.

L'étude se compose d'une synthèse commune et de huit études de cas sectorielles réalisées dans les territoires.

LES SECTEURS REPRÉSENTÉS À L'UNSPIC



Métiers de l'eau / Réseaux de chaleur et services énergétiques / Collecte et traitement des déchets / Équipements de loisirs / Restauration collective / Infrastructures de transports et aéroports / Autoroutes et ouvrages routiers / Transport public de voyageur

6

«L'ADN» du service public : une culture de l'action publique et de la co-construction avec les collectivités, pour la qualité et la performance des services publics

10

Des entreprises de service dont la première ressource est «humaine» : des stratégies RH ambitieuses

16

Performance et innovation : promouvoir des services publics de qualité, leviers pour le développement durable des territoires

20

Quelques illustrations concrètes de la contribution des entreprises à la compétitivité des territoires autour de 3 leviers clés

8

Une expertise de pointe dans des secteurs clés pour la transition écologique

12

Ressources humaines : des performances opérationnelles qui concourent à la qualité du service public et la compétitivité du territoire

19

Chiffres clés par secteur

22

LEVIER 1
Compétitivité géographique : présence d'avantages comparatifs économiques pour les ménages qualifiés et les entreprises

24

LEVIER 2
Compétitivité et inclusion : inclusion économique et sociale des personnes éloignées de l'emploi et accès aux services publics pour tous

26

LEVIER 3
Les atouts du territoire en termes d'environnement et de services aux personnes : qualité de vie et de services, niveau des prix, externalités diverses

«L'ADN» du service public : une culture de l'action publique et de la co-construction avec les collectivités pour la performance des services publics

La « gestion déléguée », une histoire et une culture françaises

La gestion déléguée est consubstantielle au développement des services publics en France depuis le milieu du XIX^e siècle. D'une manière originale en France, c'est le régime de la concession, contrat par lequel l'Etat ou une collectivité locale confie à un opérateur privé la réalisation et l'exploitation d'un ouvrage, voire aussi son financement, ou la gestion d'un service, qui a le plus longtemps caractérisé l'équipement du pays et le développement des services publics. Présente dès l'empire romain pour la réalisation de grands équipements, la concession fut confortée par la Révolution. Mais c'est au 19^e siècle qu'elle préside très largement à l'équipement du territoire, tant au niveau national que local : la création et le développement des réseaux de chemin de fer, d'électricité et de gaz, d'eau potable et d'assainissement ou encore le métro de Paris ont été réalisés ainsi.

La délégation de service public participe d'une vision moderne du service public par un transfert de risques et une gestion efficace confiée à une entreprise spécialisée via un contrat d'objectifs et de performance.

La notion de délégation de service public, plus directement attachée à la gestion d'un service public et surtout d'un service public local, s'est substituée à la notion de concession à partir des années 1980, pour caractériser des contrats présentant des caractéristiques communes, notamment celles d'accorder à la collectivité publique la maîtrise des objectifs et un contrôle important de l'exécution. **En même temps, ce terme de « délégation de service public » a pu introduire une certaine confusion dans**

les esprits, donnant à croire à tort que la collectivité se « dessaisissait » du service, alors que la collectivité demeure en toute circonstance la garante du service public et doit disposer des moyens d'exercer ce rôle. C'est pour cette raison que certains opérateurs préfèrent évoquer la notion de « contrat de service public » plus fidèle à la réalité de la relation entre les deux parties.

Au-delà de la forme classique de la concession, le dynamisme de la relation public-privé a donné naissance, au fil du temps, à une pluralité de solutions juridiques et d'innovations contractuelles pour concrétiser cette coopération : marchés publics, sociétés d'économie mixte (SEM), sociétés d'économie mixtes à opération unique (Semop). Des moyens renouvelés mis à disposition, tels que le marché public global de performance par exemple, permettent désormais aux collectivités locales de disposer d'une riche palette d'outils pour tirer le meilleur parti d'une association avec le secteur privé.

LA GESTION DÉLÉGUÉE DANS LES SERVICES PUBLICS LOCAUX AUJOURD'HUI¹

Si la gestion déléguée occupe une place importante en France, elle n'est pas exclusive. D'une manière pragmatique et qui ne reflète pas les divisions partisanes, tous les territoires ont recours, selon les services, à différents modes de gestion : gestion déléguée, gestion directe en régie ou par une société publique locale, ou combinaison de ces deux modes pour un même service dans des parties différentes du territoire local (surtout dans le cas des territoires intercommunaux).

Trois enseignements peuvent être tirés de l'Atlas de la gestion des services publics locaux 2019 de l'Institut de la Gestion Déléguée :

1. Contrairement à une idée reçue largement répandue, le choix du mode de gestion des services publics locaux n'a pas de lien avec l'appartenance partisane des exécutifs locaux. Il peut être le fruit d'héritages locaux, mais surtout du choix clairement assumé du mode de gestion qui apparaît aux élus des territoires comme étant le mieux adapté à leur situation, à leurs moyens financiers, humains et techniques.

2. Il n'existe pas de territoire qui gère l'ensemble de ses services publics de la même manière, ce qui renforce l'idée selon laquelle le choix est avant tout pragmatique.

3. Aucun service public n'est géré de manière uniforme sur tout le territoire national. Il existe des tendances lourdes, liées certainement à la technicité ou à la complexité de certains services publics, mais il n'y a pas d'uniformité en la matière.

¹ Voir Atlas de la gestion des services publics locaux 2019, Fondation IGD (<https://atlas.fondation-igd.org/>)

Le sens partagé du service public

Les entreprises opératrices de service public françaises sont les produits de cette longue histoire. Leur naissance, comme la Générale des Eaux, créée en 1853, ou la Lyonnaise des Eaux, remontent pour la plupart à la seconde moitié du 19^e siècle ou au début du 20^e. Leur développement doit beaucoup à la croissance externe, c'est-à-dire à l'intégration de petites ou moyennes entreprises locales existantes, habituées à travailler avec leur collectivité. Cela signifie que ces entreprises ont acquis au fil du temps une culture forte du « service du public », à laquelle leurs salariés sont également attachés.

Les collaborateurs des entreprises interrogés dans le cadre de l'étude ont, en effet, témoigné d'une adhésion importante aux valeurs du service public, et d'un sens de l'engagement au service des usagers et plus largement du territoire.

La tradition française de recours à la commande publique pour l'exploitation des services publics a permis aux entreprises françaises de développer un savoir-faire, des compétences de premier plan et une capacité à maîtriser les risques industriels et commerciaux associés aux diverses formes de contrats pour répondre efficacement aux différents besoins collectifs.



« Bien que salarié du privé, je considère que ma mission est avant tout la satisfaction des usagers du service public et de la collectivité, c'est une mission très gratifiante »

Bruno T. ²
salarié d'une entreprise
de restauration collective.

² Par souci d'anonymat, les noms ont été changés

Aujourd'hui, la capacité des entreprises françaises à intégrer les préoccupations de l'autorité publique est largement reconnue dans le monde. Certaines entreprises opératrices de service public sont ainsi devenues des leaders mondiaux, qui exportent cette ingénierie contractuelle et leurs savoir-faire au service de collectivités publiques étrangères.

Par ailleurs, de nombreuses mesures législatives et réglementaires ont, au fil des ans, considérablement renforcé les cadres et la transparence de la relation contractuelle, et en conséquence le sens partagé du service public entre l'autorité organisatrice et son opérateur privé. Plus récemment, cette culture du service public par les opérateurs historiques a favorisé l'engagement de ces entreprises dans des politiques de Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).

C'est donc naturellement que plusieurs d'entre elles ont été parmi les premières à s'intéresser à la notion de « raison d'être » et au nouveau statut « d'entreprise à mission » instaurés par la loi PACTE du 22 mai 2019. Ce dernier permet à une entreprise à but lucratif de se doter dans ses statuts d'une finalité sociale ou environnementale, autrement dit de se définir par le souci de concilier profit et intérêt collectif. En retour, ces engagements renforcent la sensibilité de l'entreprise et de ses salariés à l'intérêt public et aux objectifs publics.



Des unités opérationnelles ancrées dans la culture territoriale

Par nature, les services publics « locaux » ne sont pas délocalisables ; bien qu'appartenant souvent à un « groupe », chaque entreprise reste ancrée dans un territoire où elle a acquis des spécificités au cours de son histoire, des caractéristiques singulières d'un site à un autre. Le contact permanent et suivi entre les équipes de l'entreprise et la collectivité publique encourage, au fil du temps, le développement de la culture commune du service public, même si les cultures personnelles peuvent rester différentes entre fonctionnaires territoriaux et managers privés. Cet ancrage territorial fort est également au cœur de leurs activités à l'international : elles ont développé une capacité à adapter leurs pratiques et leurs solutions aux diverses cultures et enjeux nationaux et infranationaux.

Une expertise de pointe dans des secteurs clés pour la transition écologique

Répondre à l'augmentation des normes et des réglementations

Les services que rendent les entreprises opératrices de service public pour le compte des collectivités sont porteurs d'enjeux majeurs pour la puissance publique. Il s'agit en effet de services essentiels comme l'eau et l'énergie, de services nécessaires au bon fonctionnement du territoire comme la gestion des déchets ou les transports, ou de services qui participent du bien être des personnes et de la santé publique comme la restauration collective ou la gestion d'équipements sportifs.

A ce titre, ces activités font depuis toujours l'objet de réglementations et de normes, de plus en plus sévères, dont les entreprises ont appris à intégrer les évolutions voire à les anticiper. La nécessité de répondre à l'élévation des normes, source de coûts importants d'investissement ou de gestion, tout en maintenant le service à un niveau de tarification acceptable pour les usagers, est un des sujets majeurs de discussion entre les entreprises opératrices de service public et leurs donneurs d'ordre. L'enjeu financier reste en effet toujours un enjeu fort du contrat, la collectivité faisant appel à l'expertise de l'entreprise pour obtenir le service « au meilleur rapport qualité-prix ».



« Dans les collectivités, tous les métiers se professionnalisent. On fait face à une inflation de normes et de règles de gestion, qui nécessitent une gestion professionnelle des risques. La culture de la prévention des risques est ancrée dans la culture des entreprises. Les opérateurs privés sont à la pointe sur les dispositifs de qualité, de mise aux normes, de certification »

Martine M.⁴
DGS d'une collectivité locale



© Médiathèque Veolia-Nicolas Vercellino



Depuis plusieurs années, le secteur du recyclage, de la valorisation et de la gestion des déchets connaît un accroissement important de la réglementation encadrant les modalités d'exercice de la profession avec la fixation d'objectifs nationaux ambitieux. Se sont succédés la loi de transition énergétique pour la croissance verte (LTECV) en 2015, le paquet européen sur l'économie circulaire en 2018, la loi relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire en 2019 et 2020.

Ces modifications réglementaires affectent l'ensemble des activités de la gestion des déchets, de la collecte à l'élimination en passant par le tri, le recyclage, la valorisation biologique et la valorisation énergétique. Ce cadre complexe impose la recherche d'innovations techniques et de nouveaux modèles économiques. Il incite à des coopérations nouvelles et plus étroites entre acteurs publics et privés.

⁴ Par souci d'anonymat, les noms ont été changés

La transition écologique, une incitation à co-construire les solutions

Les services publics locaux sont de plus au cœur des grandes problématiques territoriales de la transition écologique. Les entreprises de l'énergie, de l'eau et de l'assainissement ou des déchets sont depuis longtemps sensibles aux enjeux environnementaux, devenus dominants aussi dans les domaines de transports, des infrastructures routières, de la gestion aéroportuaire ou de la restauration collective.

Les entreprises ne sont donc pas seulement dépendantes des objectifs publics, mais porteuses de leurs propres stratégies en matière de changement climatique et de développement durable, ce qui leur permet d'être de véritables forces de proposition et d'innovation. De leur côté, les collectivités territoriales sont de plus en plus poussées à agir, par le contexte international des débats et initiatives sur le changement climatique, par l'évolution législative nationale et par leurs électeurs, **mais aussi parce que la transition écologique devient un enjeu concurrentiel entre territoires.**

Ce double contexte, de l'entreprise et de la collectivité, incite fortement à renforcer la coopération entre la collectivité et son opérateur de service public, non seulement au moment de la négociation du contrat mais tout au long de son exécution, **pour atteindre ensemble des normes et des objectifs de plus en plus exigeants, qui dépassent les savoir-faire du moment et imposent d'innover ensemble.**

Ces évolutions fondamentales transforment la relation entre l'autorité opératrice et son opérateur : il ne s'agit plus seulement de « déléguer » la gestion opérationnelle d'un service public mais réellement de « co-construire » un service qui puisse répondre à des enjeux nouveaux, avec la collectivité et toutes les autres parties prenantes, dont en premier lieu les usagers.

Cette dynamique est un puissant « accélérateur culturel » pour les deux parties, chacune devant de plus en plus comprendre les contraintes de l'autre pour un service qui doit être une œuvre commune si elles veulent réussir.

QUELQUES CHIFFRES CLÉS

Transition écologique : des secteurs impactés, des entreprises engagées

- **Métiers de l'eau** : 79% du chiffre d'affaires réalisé par les entreprises de l'eau étaient générés en 2017 par une activité certifiée ISO 14001, norme qui vise à intégrer le respect de l'environnement et la maîtrise des impacts environnementaux dans le fonctionnement de l'entreprise ⁵
- **Services énergétiques** : les 781 réseaux de chaleur français ont livré 25,4 TWh de chaleur majoritairement à des clients résidentiels et tertiaires (87%), avec une part d'énergie renouvelable et de récupération qui est passée en dix ans de 27% à 57% ⁶.
- **Déchets** : Par la valorisation énergétique des déchets non recyclables, les entreprises de la FNADE produisent plus de 20 TWh de chaleur et électricité par an
- **Transport de voyageurs** :
 - 42% des collaborateurs de Keolis travaillent dans une filiale certifiée ISO 14001 – 3487 véhicules à énergie alternative exploités en 2018.
 - Transdev est à l'origine de la première ligne française de bus à hydrogène à Lens-Liévin : 6 bus sur 14km, autonomie de 350 km, recharge en 15 minutes (économies visées : 530 tonnes de CO₂ par an)
- **Autoroutes** : 124 kilotonnes de réduction d'émission de CO₂ / an grâce au télépéage sans arrêt
- **Aéroports** : VINCI Airports a réduit de 20 % l'empreinte carbone par unité de trafic entre 2014 et 2019

⁵ Source FP2E

⁶ Enquête SNCU 2019

Des entreprises de service dont la première ressource est « humaine » : des stratégies RH ambitieuses

Les entreprises opératrices de service public sont des entreprises « de service » avant tout. Même lorsque les infrastructures jouent un rôle très important, l'exploitation reste dans tous les cas le cœur du service.

Les enjeux des ressources humaines dans les services publics sont multiples. La progression des normes, les mutations technologiques et les nouveaux enjeux de la transition écologique demandent des compétences accrues et évolutives.

La continuité du service impose des urgences techniques, des horaires, des conditions météorologiques d'intervention qui sont autant de facteurs de risques d'accidents. Le service est rendu souvent en milieu ouvert, entre circulation automobile et affluence des usagers par exemple pour un conducteur de bus, ce qui peut être source de stress voire de conflits ; des métiers auparavant purement techniques deviennent également relationnels.



La gestion déléguée

1,3 million d'emplois
130 milliards d'euros de chiffre d'affaires annuel en France,
soit **6 % du PIB**

(source IGD et ministère des Finances)

Le développement des compétences des collaborateurs est un enjeu clé de la compétitivité des entreprises et de la qualité du service public. Elles développent ainsi des politiques ambitieuses dans ce domaine.

- Elles investissent massivement sur la question des compétences et de la professionnalisation tout au long de la vie. Elles ont développé des stratégies fortes d'insertion, d'accompagnement, de formation initiale et continue ; elles adaptent les compétences à des métiers qui évoluent rapidement, sous l'impact de la croissance des normes et des innovations.

→ | *Le Groupe Transdev a développé en 2019 un programme à destination des conducteurs : Drivers@Transdev. Ce programme couvre trois dimensions clés : attirer des candidats, recruter efficacement et fidéliser les conducteurs ; engager les conducteurs à travers la transformation digitale du métier en leur facilitant la tâche au jour le jour et en développant des moyens pour leur permettre de suivre leur propre performance ; identifier les compétences de demain pour le métier de conducteur.*

- Elles proposent des métiers à tous niveaux de qualification. Elles mobilisent une très grande diversité de métiers, avec une gamme étendue de qualifications, mais aussi avec des conditions d'exercice très différentes : administratives, techniques au contact de machines, relationnelles au contact des usagers ; elles offrent souvent des opportunités aux personnes éloignées de l'emploi.

→ | *Avec son réseau de campus mondial, Veolia dispense des formations du CAP au Master et propose un éventail de formations professionnelles continues très larges et sur-mesure dans les métiers des services à l'environnement. Ces campus apportent des réponses concrètes aux collectivités et entreprises acteurs des métiers de l'environnement en construisant des dispositifs adaptés aux besoins du terrain.*

- Elles développent d'importantes politiques de prévention des accidents et maladies du travail pour assurer la santé et la sécurité des salariés en améliorant les conditions de travail ; elles mettent également en place des politiques de lutte contre l'absentéisme.
- Elles organisent les carrières pour fidéliser les compétences : chaque entreprise a développé ses propres méthodes et outils de gestion du service public, qui fondent sa compétitivité. C'est pourquoi la formation et la promotion internes revêtent une très grande importance. Avec une gestion globale des ressources humaines, elles sont en mesure de détecter les talents,

d'offrir des perspectives d'évolution ou de mobilité dans d'autres exploitations et même à l'international. Il n'est donc pas étonnant que le CDI reste la règle générale dans toutes ces entreprises.

- Elles ont développé un savoir-faire dans l'intégration de personnels de statuts différents, et dans l'harmonisation des rythmes et méthodes de travail pour l'ensemble de ces salariés, fruit de leur expérience acquise au fil des transferts de personnels publics dans leurs effectifs lorsqu'elles se voient confier un service précédemment géré par la collectivité
- Elles sont engagées le développement de formations dans leurs domaines de spécialité.

→ | *Le groupe Recrea, spécialiste de la gestion de centres aquatiques, a mis en place en 2010 la première formation par alternance et en CFA du BPJEPS (diplôme nécessaire à l'exercice du métier d'animateur, de moniteur, d'éducateur sportif) en partenariat avec avec EFFPA, une structure spécialisée dans la formation des métiers de la montagne et des loisirs.*



Des emplois locaux non-délocalisables

Toutes ces politiques de ressources humaines sont déployées au niveau territorial ; les entreprises recrutent localement, dans le vivier d'emplois de chaque territoire, contribuant ainsi au dynamisme de l'emploi et à la compétitivité de ces territoires.

Ces politiques ambitieuses expliquent par ailleurs que les entreprises opératrices de service public soient, pour la plupart, particulièrement performantes dans ces domaines.

Ressources humaines : des performances opérationnelles qui concourent à la qualité du service public et la compétitivité du territoire



© Dalkia

La France jouit d'une longue tradition de collectes et d'études statistiques conduites par les pouvoirs publics, mais il reste paradoxalement difficile de réunir et comparer des données fines dès que l'on sort du cadre des politiques publiques qui structurent ces appareils statistiques, sauf à un coût de collecte et de traitement élevé. Nous avons dû croiser ici des sources diverses, publiques et privées (principalement, pour les sujets traités ici : les données et études de la DARES au Ministère du travail et de la Caisse nationale d'assurance maladie, des études réalisées par les fédérations de l'UNSPIC ou les rapports annuels des entreprises).

Les quelques données présentées ici, dont la disponibilité et la nature n'étaient pas homogènes au niveau des branches et des entreprises, doivent être considérées comme des illustrations significatives des performances que peuvent atteindre les entreprises privées opératrices de services publics dans des domaines qu'elles jugent prioritaires, qui concourent à leur propre compétitivité et à celle des territoires.

La sécurité au travail



Les deux variables bien renseignées au niveau national qui rendent compte de la sécurité au travail sont le taux de fréquence des accidents du travail, qui mesure le degré d'exposition des salariés aux risques en neutralisant l'effet de l'évolution de la durée du travail et du nombre de salariés, et le taux de gravité de ces accidents, qui prend la durée de l'arrêt de travail comme critère de gravité.

Au-delà de leur évident intérêt pour les salariés et de leur impact sur la continuité et les coûts du service, les résultats des politiques de sécurité au travail rendent compte pour les entreprises de la qualité du management local et de sa capacité d'adaptation aux conditions locales, ainsi que de la qualité du service qui en découle.

Pour le territoire, elles sont bénéfiques à la population de manière directe (les salariés et leurs proches sont des habitants) et indirecte (les causes ou les conséquences des accidents du travail peuvent aussi nuire aux usagers).

QUELQUES DONNÉES ILLUSTRATIVES

Entreprises distributrices d'eau

Taux de fréquence des accidents du travail en 2016 ⁷

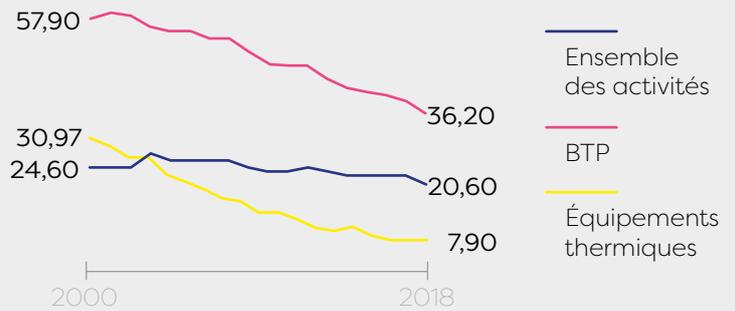


Taux de gravité des accidents du travail en 2016

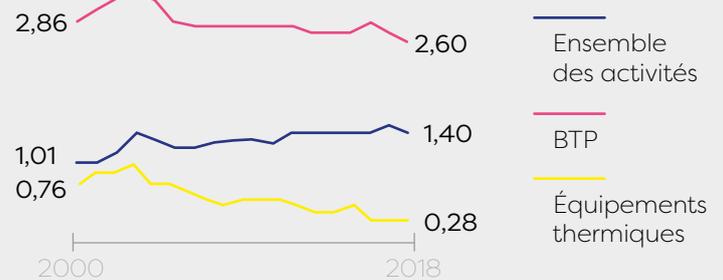


Services énergétiques et équipements thermiques

Taux de fréquence des accidents du travail de 2000 à 2018 ⁸



Taux de gravité des accidents du travail de 2000 à 2018



Sociétés d'autoroutes

Taux de fréquence et de gravité des accidents du travail de 2005 à 2019 ⁹



⁷ Chiffres 2016 recueillis auprès de la CNAV, « Les services publics d'eau et d'assainissement en France », BIPE/FP2E, 2019

⁸ Source : Fédération Nationale des Services Energie Environnement (FEDENE), 2019 - étude menée sur un échantillon représentatif d'entreprises adhérentes à la FEDENE (code NAF 3530Z et 4322B)

⁹ Source : ASFA



La formation

Les trois variables retenues au niveau national pour rendre compte des politiques de formation des salariés sont le **taux de participation financière de l'entreprise à la formation de ses salariés (TPF)**, en proportion de la masse salariale, le **taux d'accès à la formation de ces derniers (TAF)**, et le **taux de salariés en alternance**. Les impacts de la formation des salariés sont multiples.

Pour l'entreprise, c'est un levier d'efficacité et de motivation des personnes, donc de qualité du service. C'est aussi un facteur de mobilité des personnes, au sein d'une même unité ou plus largement dans l'entreprise, et en conséquence de dynamisme endogène.

Pour le territoire, le premier apport de la formation est celui de la qualité du service. Mais l'intensité de la formation contribue plus largement à l'élévation des compétences des ressources humaines du territoire, directement et par influence, par exemple auprès des enfants des salariés, et donc à son attractivité économique.

QUELQUES DONNÉES ILLUSTRATIVES

La formation ¹

Moyennes des entreprises françaises :

TPF : 1,4%

Taux de participation financière de l'entreprise à la formation de ses salariés en proportion de la masse salariale.

TAF : 48,3%

Taux d'accès à la formation des salariés.

- **Keolis (secteur transport public de voyageurs)**
TPF de **3,93%**
→ Celui de la branche d'activité ² est de **1,3%**
- **FP2E (entreprises de l'eau)**
TPF : **3,4%**
→ Celui de la branche d'activité ³ est de **2,2%**
- **Recrea (équipements loisirs)⁴**
TPF : **5,77%**
→ Celui de la branche d'activité ⁴ est de **1,3%**
- **Transdev (transport public de voyageurs)**
TAF de **63,6%**
→ Celui de la branche d'activité ⁵ est de **54%**
- **ASFA (autoroutes)**
TAF de **89%**
→ Celui de la branche d'activité ⁶ est de **54%**
- **SNRC (Restauration collective)**
TAF : **40 à 50 %** selon les entreprises
→ Celui de la branche d'activité ⁷ est de **26,6%**

L'alternance

Moyenne des entreprises françaises :

Taux de salariés en alternance : **2,1%**

- **FP2E (entreprises de l'eau)**
4,1% en 2016
- **FEDENE (services énergétiques)**
3% (objectif à moyen terme 5%)

Les chiffres des entreprises et des fédérations sont de 2018 sauf indication contraire.

¹ Les données branche d'activité sont issues d'une enquête CEREQ 2015, et reposent sur une nomenclature « dérivée » de la nomenclature NACE (Rév.2),

² Catégorie H, NACE (Rév.2)

³ Catégories D+E, NACE (Rév.2)

⁴ Catégories L+M+N+R+S, NACE (Rév.2)

⁵ Catégorie H, NACE (Rév.2)

⁶ Catégorie H, NACE (Rév.2)

⁷ Catégorie I, NACE (Rév.2)

Les personnes éloignées de l'emploi : quelques démarches qualitatives

- Les Points Information Médiation Multi-Services (PIMMS)**
 En tant que gestionnaires de services publics, plusieurs entreprises adhérentes à l'UNSPIC adhèrent au réseau national des PIMMS. Les 66 PIMMS répartis dans les territoires sont des lieux d'accueil ouverts à tous, au sein desquels les Agents médiateurs, recrutés en emplois aidés, aident les citoyens dans leurs démarches auprès des services publics. Depuis 2019, le métier des 400 salariés des PIMMS est certifié par une norme AFNOR de la médiation sociale. C'est une véritable reconnaissance de la démarche de professionnalisation et de tremplin professionnel des PIMMS qui atteint chaque année plus de 60% de sortie positive.
- VINCI Airports** s'est engagé contractuellement à réaliser 120 000 heures de travail par des personnes en difficulté d'accès à l'emploi pendant la durée du contrat d'exploitation de l'aéroport de Clermont Ferrand, soit 10 000 heures par an. Les objectifs sont dépassés ; l'aéroport réalise 14 000 heures par an.
- Keolis** : pour certaines prestations, Keolis fait appel à des sociétés de travail temporaire employant des personnes éloignées de l'emploi. 25460 heures ont été réalisées dans ce cadre en 2018.

L'insertion

Le thème recouvre de très nombreux types d'actions, dont très peu font l'objet de données quantitatives consolidées permettant des comparaisons. Nous avons cependant retenu deux sujets. Le premier est celui de l'insertion professionnelle de personnes éloignées de l'emploi. Chez les adhérents de l'UNSPIC, l'insertion concerne principalement les jeunes et les personnes marginalisées (quartiers défavorisés, ...). Les données ici ne peuvent qu'être illustratives, dans la mesure où il existe une diversité de dispositifs.

Le second sujet est celui de l'emploi de travailleurs handicapés, où l'on dispose de données nationales puisqu'il fait l'objet d'obligations réglementaires. On trouvera de nombreuses données locales sur l'insertion dans les monographies.

Les politiques d'insertion professionnelles ont pour les entreprises plusieurs objectifs « opérationnels » : faciliter leur recrutement puis la fidélisation des salariés, renforcer leur partenariat avec la collectivité et mieux ancrer le service dans le territoire, développer la responsabilité des autres salariés conduits à encadrer les personnes en parcours d'insertion.

Pour le territoire, l'insertion renvoie globalement au rôle de l'inclusion pour la compétitivité, et plus précisément à l'élévation du niveau de vie de la population et à la réduction des coûts sociaux matériels et immatériels liés à la pauvreté et à l'exclusion.

Les travailleurs handicapés

La moyenne nationale s'élève à 3,3% de salariés handicapés dans le secteur privé

- Sodexo**
 5,92% des salariés sont handicapés.
- Déchets**
 7,2% des salariés sont handicapés au sein des effectifs salariés des entreprises adhérentes à la FNADE (secteur gestion des déchets).
- Transdev**
 4,23% des salariés sont handicapés.

Les chiffres sont de 2018 sauf indication contraire.

Performance et innovation : promouvoir des services publics de qualité, leviers de développement durable des territoires



Les entreprises privées évoluent dans un univers de compétition et d'impérieuse attention aux besoins du client. Pour rester compétitives, elles doivent sans cesse perfectionner leur expertise et réinventer leurs savoir-faire dans les métiers dans lesquels elles ont choisi de se spécialiser. Ceci explique qu'elles soient des interlocuteurs particulièrement légitimes en matière de performance et d'innovation. **Familières des contraintes de performance économique, elles peuvent aider les collectivités à mieux contrôler les coûts sans pour autant sacrifier la qualité du service.**

Les vertus du contrat : clarté des rôles et performance

Le contrat qui officialise la relation entre une collectivité publique et son opérateur a une forte valeur ajoutée dans la performance et dans la gestion dynamique du service public : **le contrat permet de rechercher une clarification des rôles et une articulation optimale entre les compétences et moyens d'action des deux parties.**

Ce contrat est avant tout un contrat d'objectifs, gage de transparence et d'efficacité. La performance est mesurée à travers des indicateurs objectifs mis en place par secteur, qui visent à apprécier la qualité des services publics. Ce sont de véritables outils de progrès, de comparaison ainsi que de communication pour les collectivités. Ces contrats peuvent par ailleurs prévoir des systèmes de bonus-malus en fonction de l'atteinte ou non d'objectifs de performance.

Le contrat est ainsi un outil vivant et dynamique, vecteur de dialogue et d'intelligence collective.



La mise en concurrence, source d'émulation bénéfique

La mise en concurrence systématique des contrats à échéance régulière est une source d'émulation importante.

Elle permet de stimuler le professionnalisme des opérateurs et leur créativité, ce qui favorise l'émergence de solutions optimisées aux plans technique, commercial et financier. Elle incite également l'autorité organisatrice à s'interroger à chaque échéance sur le niveau de performance souhaité ainsi que sur la manière d'améliorer l'offre de service.

Maximiser l'impact des services publics locaux sur le développement local : un nouvel enjeu de performance

Les services publics locaux sont caractérisés par un enracinement local fort. A ce titre, ils sont de plus en plus considérés par les collectivités comme des leviers pour le développement durable – économique, social et environnemental - des territoires. En effet, les collectivités attendent de plus en plus des services publics, au-delà de la réponse aux besoins des usagers, qu'ils produisent des externalités positives à tous les niveaux des politiques publiques territoriales : lutte contre le chômage, inclusion sociale, transition écologique et énergétique, développement économique, santé publique...

Bien au-delà de la notion traditionnelle de service public, l'enjeu est aussi plus globalement de participer à la transition écologique et l'inclusion sociale du territoire.

Les opérateurs privés ont, de longue date, pensé l'impact de leur action au service des enjeux sociaux et environnementaux.

Le partenariat avec des structures d'insertion est relativement ancien dans le secteur de la collecte et du tri des déchets ; les entreprises de restauration collective ont toujours fourni des débouchés professionnels à des personnels locaux sans qualification spécifique grâce à un investissement massif dans la formation ; les logiques d'économie circulaire sont particulièrement bien ancrées dans les secteurs de l'eau, de l'énergie et des déchets.

Faire du service public de la gestion des déchets un levier pour l'économie circulaire et l'insertion

Dans le cadre de cette étude, une monographie a été réalisée sur la gestion des déchets dans le territoire du Havre Seine Métropole. Ce travail illustre comment une métropole élargie, aux secteurs de déchets très diversifiés, peut assurer une intelligence globale du système pour permettre aux acteurs privés (un grand groupe mais aussi des entreprises sociales et solidaires ou des « start-up ») d'être performants et innovants au bénéfice global du territoire. Les collaborations public-privé permettent d'avancer plus vite vers l'économie circulaire, l'écologie industrielle et de répondre aux enjeux de l'insertion et de l'emploi.¹⁰

Aujourd'hui, les ambitions sont croissantes. Par exemple, il ne s'agit plus uniquement :

- de fournir un service d'eau en quantité et qualité suffisante à l'utilisateur, mais également de prévoir des dispositifs tarifaires pour les populations démunies, de valoriser énergétiquement les boues et réutiliser les eaux usées ;
- de fournir un repas à un coût abordable aux élèves des établissements scolaires, mais également de s'approvisionner en denrées sous labels et signes de qualité auprès des agriculteurs locaux, contribuer au développement de nouvelles filières locales, lutter contre le gaspillage ;
- de développer et entretenir des infrastructures routières ou autoroutières mais d'agir sur les usages, dans un objectif de réduction des congestions et de maîtrise de l'impact environnemental.

Pour répondre à ces enjeux, les deux partenaires, public et privé, sont souvent conduits à développer des actions conjointes ou coordonnées en marge des contrats, qui impliquent également d'autres acteurs : autres acteurs publics, associations spécialisées, organisations professionnelles ...

Forts de leur ancrage territorial, leur capacité d'innovation et leur expérience, les opérateurs de service public sont des partenaires privilégiés pour déployer des démarches globales et/ou expérimentales, via des clauses contractuelles mais aussi des dispositifs innovants « extracontractuels » susceptibles d'être intégrés dans le prochain contrat.

En effet, ces enjeux sont de plus en plus présents dans les cahiers des charges, avec l'encouragement, par le code de la commande publique, à la mise en place de clauses sociales et environnementales.

¹⁰ Voir la monographie de la FNADE : « Une politique déchets ambitieuse associant public et privé pour développer l'économie circulaire au sein d'un territoire ».

Benchmarking et diffusion de l'innovation : la « pollinisation » des territoires par les entreprises

Les grands domaines de la gestion déléguée de service public connaissent une concentration forte des entreprises, en raison notamment de l'intensité capitalistique des investissements matériels ou immatériels et des besoins d'innovation. **L'appartenance à un groupe d'entreprises favorise la recherche de performance et la diffusion de l'innovation :**

- Les groupes capitalisent sur leurs multiples expériences, y compris à l'international, pour proposer les meilleures solutions et en faire bénéficier l'ensemble de ses collectivités partenaires.
- Les groupes structurent des cellules R&D, qui recherchent et développent des innovations de manière centralisée, en laboratoire, et les diffusent ensuite auprès des unités opérationnelles.

La rotation des contrats au cours des remises en concurrence amplifie cette sorte de « pollinisation » des territoires par les entreprises : les collectivités bénéficient cette fois des apports d'entreprises différentes, qui

peuvent être de toute taille car les grandes entreprises n'ont pas le privilège de l'innovation.

Chaque fois qu'elles inscrivent dans un nouveau cahier des charges les acquis innovants du contrat précédent (objectifs, clauses techniques ou organisationnelles etc.), **les collectivités jouent elles-mêmes un rôle de diffusion auprès des entreprises, accélérant la dynamique d'apprentissage mutuel.**

Les entreprises de l'eau investissent chaque année, en moyenne, 140 millions d'euros en matière de R&D afin de développer de nouvelles technologies permettant des traitements toujours plus performants.

→ Prendre en compte les multiples enjeux de la performance dans le choix des offres

Innover pour la transition écologique dans un contexte de contrainte économique forte pour l'autorité publique comme pour les usagers, construire un service public performant en phase avec les besoins et les spécificités locales, faire que ce service public local ne soit pas un simple outil technique en maximisant ses impacts pour le développement local, ses apports en termes de valeurs sociales et territoriales... tout cela suppose de raisonner au-delà de la recherche d'une prestation normalisée apportée au plus bas prix.

Autrement dit, lors de la mise en concurrence, l'adaptation des critères de choix des offres aux nouveaux enjeux est devenue un sujet critique de préoccupation pour les entreprises mais aussi de plus en plus pour les collectivités elles-mêmes. Le choix strict du « moins disant » peut apparaître confortable pour les élus car l'argument peut paraître plus facile à défendre en assemblée délibérante, mais il est de moins en moins apte à garantir la performance du service au regard d'objectifs complexes pour le territoire.



Capitaliser sur les multiples expériences en France et à l'international pour penser la mobilité de demain : l'exemple de Keolis et l'électromobilité

La mobilité de demain a un rôle crucial à jouer dans la transition énergétique des territoires. Les opérateurs de transport expérimentent sur certains territoires de nouvelles solutions. C'est le cas de Keolis dans l'électromobilité.

En France, l'entreprise a lancé en 2019 les lignes de BHNS 100 % électriques d'Amiens et de Bayonne-Anglet-Biarritz et prépare actuellement le lancement du BHNS 100% hydrogène de Pau. En Europe, Keolis exploite les flottes de bus électriques en Suède, et a remporté récemment remporté le réseau de bus 100 % décarboné de la ville de Bergen en Norvège, ainsi que l'exploitation de 300 bus électriques aux Pays-Bas. L'entreprise exploite également la flotte de bus électrique de plusieurs villes aux États-Unis et au Canada.

Chiffres clés



Infrastructures de transport et aéroports

186 millions de passagers dans les aéroports français dont **21,5 millions** dans les aéroports gérés par VINCI Airports³



Réseaux de chaleur

781 réseaux de chaleur

5,7 millions de tonnes de CO₂ ont été évitées en 2018, soit l'équivalent de **2,7 millions** de voitures retirées de la circulation.

Ce bénéfice résulte du recours aux énergies vertes pour **77%** et à la cogénération pour **23%**.

(source FEDENE)



Équipement de loisirs

3 000 salariés intervenant en gestion déléguée dans le secteur des équipements de loisirs.

(source SYDEL)



Autoroutes et ouvrages autoroutiers

Près de **9 200 km** d'autoroutes concédées

160 millions consacrés à l'entretien (source ASFA)



Collecte, recyclage et valorisation des déchets

25,7 millions de tonnes de déchets valorisées par les entreprises en 2018

760 millions d'euros investis dans l'investissement dans l'économie circulaire en 2018 (source FNADE)



Transports publics de voyageurs

1,63 milliard de passagers transportés en 2018 par Keolis

80 contrats urbains en DSP (et de nombreux services interurbains et scolaires) exploités par Transdev



Métiers de l'eau

766 millions d'euros investis chaque année dans les services d'eau et d'assainissement en France par les entreprises de l'eau

7000 contrats de délégation de service public

500 à 700 nouveaux contrats chaque année (source FP2E)



Restauration collective

4 millions de repas servis en moyenne chaque jour par les sociétés de restauration collective.

500 000 heures de formation par an dans le secteur de la restauration collective (source SNRC)

³ Lyon, Nantes, Rennes, Toulon-Hyères, Clermont-Ferrand, Grenoble, Chambéry, Dinard, Saint-Nazaire et Pays d'Ançenis.

Quelques illustrations concrètes de la contribution des entreprises à la compétitivité des territoires autour de 3 leviers clés

→ La compétitivité des territoires, thème d'étude de la chaire d'économie urbaine depuis plus de 30 ans

La Chaire d'économie urbaine de l'ESSEC conduit depuis une trentaine d'années des travaux de recherche sur la dynamique des villes et les moteurs de croissance des territoires. Ces travaux sont fondés sur deux approches complémentaires. La première développe un modèle économétrique de dynamique des villes, qui permet de caractériser les trajectoires de croissance et de déclin des aires urbaines françaises dans la longue durée, et d'identifier les facteurs explicatifs de ces trajectoires. Elle repose essentiellement sur des données statistiques. La

seconde approche s'intéresse aux comportements des entreprises relativement à leur environnement territorial, pour d'un côté caractériser ces comportements et d'un autre côté montrer en quoi ils contribuent directement à la dynamique des villes. Elle repose surtout sur des enquêtes nationales et des monographies locales. Un classement de 227 aires urbaines (hors Paris) permet ainsi de faire ressortir les aires urbaines attractives, celles en récession et les aires urbaines présentant des profils « contrastés » dans le temps, en observant les évolutions de leur population et celles de l'emploi et du chômage.

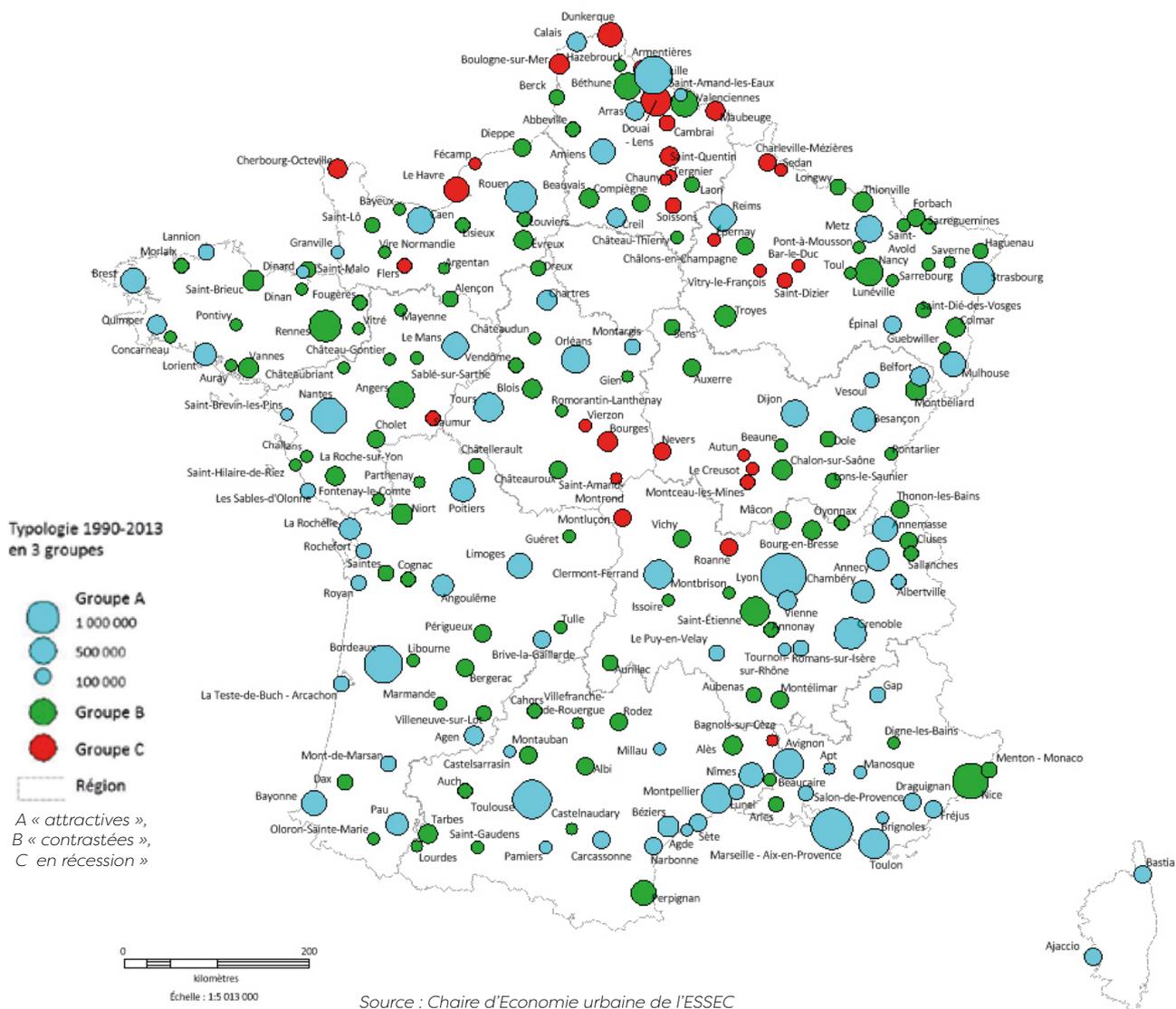
Ces travaux de la chaire d'économie urbaine de l'ESSEC ont permis d'identifier trois grandes dimensions, qui sont les principaux leviers de la compétitivité de ces territoires :

- la compétitivité géographique (avantages comparatifs pour les ménages qualifiés et les entreprises),
- l'inclusion économique et sociale,
- les atouts du territoire en termes d'environnement et de services aux personnes.

Ces trois thèmes ont été retenus pour mettre en évidence la contribution des entreprises opératrices de service public à la compétitivité des territoires. Quelques illustrations concrètes sont présentées ici.

Elles sont loin d'être exhaustives ; chaque contrat s'inscrit souvent dans les trois dimensions. Les monographies sectorielles qui accompagnent cette étude, permettent, en donnant une vision à 360° de 16 contrats public-privé, d'approfondir les réflexions.





Le dernier développement des travaux de la chaire réalisés, pour la période allant de 1982 à 2013, avec le soutien du CGET et de l'Institut CDC pour la recherche, met en évidence trois groupes de villes. 79 aires urbaines sont qualifiées « d'attractives » parce qu'elles jouissent d'un dynamisme démographique élevé et d'un marché du travail favorable. 31 aires urbaines sont à l'inverse dites « en récession » : après avoir connu un chômage élevé, leur caractéristique majeure est devenue une démographie négative, expression d'un déficit absolu d'attractivité. Entre des deux groupes, 116 aires urbaines présentent des profils « contrastés » dans le temps, entre les évolutions de leur population et celles de l'emploi et du chômage.

→ Le rôle particulier de la gouvernance économique locale : un levier transversal

Les travaux de la Chaire depuis 30 ans ont montré que des variables quantifiables statistiquement n'expliquaient que 70% environ de la trajectoire des villes, et soutiennent donc l'hypothèse que le reste doit être attribué à la gouvernance du territoire. **Cette dernière recouvre la capacité des autorités publiques à mobiliser les acteurs de leur territoire autour de stratégies pertinentes, mais aussi la propension des entreprises à travailler entre elles et avec des acteurs institutionnels comme ceux de l'enseignement ou de la formation professionnelle et de l'emploi, pour multiplier les synergies.** Par leur capacité à multiplier les partenariats au profit de l'insertion et de l'emploi, des retombées du service public sur l'économie locale, de la transition écologique du territoire et du développement de filières d'activité nouvelles ou de la réorientation de filières existantes, ou encore de la valorisation patrimoniale du territoire, les entreprises délégataires de service public apportent une contribution essentielle aux dynamiques de coopération locale et donc de la compétitivité des territoires au travers de ce quatrième levier qu'est la gouvernance locale.

LEVIER 1

Compétitivité géographique : présence d'avantages comparatifs économiques pour les ménages qualifiés et les entreprises

Au premier rang des trois variables explicatives de la dynamique des villes mises en exergue par la chaire d'économie urbaine de l'ESSEC, figure **la compétitivité géographique**. Ce thème exprime la capacité des territoires à développer des avantages comparatifs pour les entreprises et les ménages qualifiés en recherche de localisation, désireux d'y trouver les ressources et les relations nécessaires à leur propre développement :

- **Pour les entreprises : présence de compétences humaines, partenaires, fournisseurs ou sous-traitants, services adaptés...** etc. Les réponses apportées peuvent ainsi passer par le développement de filières locales, le développement de l'accessibilité du territoire

via les réseaux de transports, l'accueil d'établissement de formation, l'équipement numérique du territoire, la création de clusters ...

- **Pour les ménages qualifiés : présence d'emplois durables, possibilité de formations et de développement des compétences, opportunités relationnelles.** Toutes les politiques visant à favoriser la montée en compétence des personnes et à sécuriser les parcours professionnels contribuent par exemple à ce volet. Pour les ménages et les entreprises, le développement d'un tissu local dynamique qui offre de multiples opportunités économiques et professionnelles est un critère de localisation central.

→ Contribution des entreprises à la « compétitivité géographique » : illustrations issues des monographies sectorielles

L'ensemble des services publics locaux participent de cette compétitivité dans la mesure où le bon fonctionnement du territoire est indispensable de toute attractivité économique. De ce point de vue, les entreprises opératrices de services publics agissent par nature en faveur de la compétitivité géographique. Mais elles vont plus loin, de leur propre initiative ou face aux attentes de leurs collectivités partenaires, pour favoriser le développement du tissu économique local et la montée en compétence des salariés.

La formation professionnelle, montée en compétences et promotion interne des collaborateurs

Entreprises de main d'œuvre au cœur des enjeux de la transition écologique, les entreprises opératrices de service public sont confrontées à des nécessités de performance et d'innovation croissante et de développement de savoir-faire propres, au souci de recruter « sur place » pour des services ancrés dans leurs territoires. Tout cela les incite à développer des stratégies fortes de formation de leurs personnels et de montée en compétence interne. Compte tenu notamment du fait que l'ensemble des entreprises délégataires peut représenter une proportion non négligeable du nombre total des salariés d'un territoire, ces formations contribuent globalement au niveau de compétence de ce dernier, d'autant que les qualifications acquises viennent souvent profiter à d'autres entreprises du territoire.

- *Compass a développé une politique forte de promotion interne, grâce à un suivi individualisé continu des salariés et un investissement élevé en formation : 75% du « top 80 » du management, comité exécutif inclus, sont issus de cette promotion interne.*



© Médiathèque Veolia-Olivier Guerin

La création ou le développement de filières locales

Une autre contribution au développement local, plus récente et en plein développement, est l'appui à la création ou au développement de filières économiques locales, souvent dans un objectif de transition écologique.

→ Le réseau de chaleur de Besançon, exploité en gestion déléguée par **Celsius, filiale d'Engie Solutions**, est engagé avec la collectivité dans le soutien à la filière bois locale : priorité donnée au bois énergie, adaptation des chaudières à des bois de résineux particulièrement présents en Franche-Comté, approvisionnement par la production durable locale (40 000 tonnes de bois sont nécessaires, dont 3 000 environ sont aujourd'hui issues des forêts de Besançon ; 70% de la biomasse provient ainsi d'un rayon de moins de 50 km).

→ La transition écologique de l'agriculture peut être aussi encouragée par une société délégataire d'un service public local de l'eau. **Suez Eau France**, propriétaire et exploitante d'un champ captant à Flins-Aubergenville qui assure l'alimentation en eau potable d'une partie significative de l'ouest parisien, travaille en partenariat avec l'Agence de l'eau, le Groupement des agriculteurs biologiques d'Île-de-France (GAB IdF), la Chambre d'agriculture et l'Agence régionale de santé pour accompagner les agriculteurs dans leur conversion à l'agriculture biologique ou au moins pour adopter des pratiques réduisant les risques de contamination des ressources en eau. Un plan d'action doté de moyens humains et financiers importants a été adopté en 2011 pour sensibiliser, soutenir et accompagner les exploitants agricoles.

Le recours à des fournisseurs et sous-traitants locaux

Les entreprises privées de gestion déléguée sont plus largement attachées à favoriser le recours à des fournisseurs et sous-traitants locaux, auprès desquels elles peuvent jouer un rôle important de stimulation, en matière de qualité par exemple. Elles n'ont en effet pas vocation à intégrer tous les métiers et activités annexes autour d'elles mais plutôt à se concentrer sur leur propre valeur ajoutée. C'est aussi une manière pour elles de contribuer au développement du territoire en maximisant les retombées de leur service.

→ L'accroissement de l'activité du réseau Artis à Arras, exploité par **Keolis**, a entraîné celle de ses sous-traitants. 95% des trajets du service Transport à la demande étant réalisés par des sous-traitants locaux, artisans taxi, ces derniers ont bénéficié directement d'une hausse kilométrique importante (8% en 2017) liée à la nouvelle desserte d'une zone d'activité et de communes éloignées.



La contribution au développement économique du territoire

Dans le cadre du développement des réseaux de transport urbain et des mobilités durables, des actions sont développées avec des enjeux spécifiques de développement économique.

→ **Transdev**, qui exploite le réseau Mistral pour la Métropole Toulon Provence Méditerranée, a mis en place un réseau interne à la base navale connecté aux lignes de transport urbain. En favorisant la venue des salariés de la base en transport collectif, ce service réduit les embouteillages et facilite l'accès des lieux aux fournisseurs ou clients. Des offres spécifiques pour le développement du tourisme ont été également totalement intégrées à l'organisation du réseau multimodal territorial.

→ Dans le cadre de l'engagement des sociétés exploitantes d'autoroutes pour le développement du covoiturage, **SANEF** a réalisé une aire de covoiturage innovante en partenariat financier avec la Communauté d'agglomération de Haguenau. Cette aire est un levier de développement pour un pôle d'emploi essentiel du territoire, relié à plusieurs villes dont Strasbourg. Elle joue un rôle important pour l'attractivité de la plateforme mais aussi à l'échelle du département du Bas-Rhin, et favorise l'accès à ses emplois pour les populations voisines.

→ L'aéroport de Grenoble, exploité par **VINCI Airports**, joue un rôle direct important pour le développement économique touristique, en interaction permanente avec le Conseil départemental de l'Isère. L'aéroport réalise notamment des actions de promotion du territoire et des stations de ski, et travaille avec les autres opérateurs pour faciliter les transferts intermodaux conduisant à ces dernières.

LEVIER 2

Compétitivité et inclusion : inclusion économique et sociale des personnes éloignées de l'emploi et accès aux services publics pour tous

Une autre variable explicative de la dynamique des villes réside dans la capacité des territoires à **endiguer l'exclusion sociale**. Les travaux de la chaire ont en effet démontré, que le taux d'inactifs parmi les populations d'âge actif (hors étudiants et retraités) jouait un rôle défavorable pour cette dynamique. Ce levier est rarement perçu comme relevant de la compétitivité, il est pourtant central. Le renforcement d'un territoire par le développement d'emplois à forte qualification et à haute valeur ajoutée (levier 1), qui est au cœur des politiques habituelles de compétitivité, engendre des phénomènes d'exclusion d'une partie plus ou moins

importante de la population, pour des raisons de compétence, géographiques ou sociodémographiques. Ce phénomène contribue à un manque de compétitivité, en conjuguant **une mobilisation insuffisante de la population active, des coûts importants de gestion sociale des populations en difficulté et des potentiels d'emploi et de développement non exprimés**. L'enjeu n'est pas de mettre en œuvre des politiques sociales curatives mais au contraire de générer et d'accompagner des activités économiques inclusives et de proposer des parcours d'inclusion par le travail.

→ Quelques sous thèmes de la « compétitivité inclusive » : illustrations issues des monographies sectorielles

Les entreprises opératrices de services publics conduisent des politiques importantes d'insertion économique et sociale. Elles le font parfois parce qu'elles connaissent des difficultés de recrutement mais aussi parce qu'elles sont le plus souvent très sensibles aux enjeux de l'insertion sociale en raison de leur culture du service du public, de leur inscription forte dans les réalités territoriales, où elles connaissent directement les difficultés de leurs usagers, ou encore de leur engagements en matière de responsabilité sociale

La mise en place de dispositifs d'insertion ou la mise en place de partenariats avec des structures d'insertion

→ La Direction Ile-de-France d'Elior s'est appuyée sur le Certificat de Qualification Professionnelle (CQP) pour développer sa politique d'insertion et son attractivité auprès de candidats potentiels à l'embauche. Un dispositif d'insertion aux métiers des cuisiniers a été mis en place pour sa branche Entreprises, pour lequel Elior s'est associée à un organisme de formation professionnelle. Une cuisine école a été créée ; elle offre des contrats d'insertion à un public éloigné de l'emploi. Les bénéficiaires de ce programme suivent un contrat d'insertion de professionnalisation de 9 mois en alternance, dont 210 heures de stage. Leur but est

d'obtenir un CQP de cuisinier, grâce à l'adaptation de la formation aux pratiques de l'entreprise (tout en réussissant une formation certifiante reconnue par l'ensemble de la profession). Une dizaine de candidatures sont admises chaque année, 11 cuisiniers ont été embauchés à l'issue des deux premières promotions, au moins 6 le seront à l'issue de la 3ème promotion (en cours).

→ Veolia Recyclage et Valorisation, en charge du tri des déchets issus de la collecte sélective auprès des ménages et assimilés pour Le Havre Seine Métropole, a déjà recours à une entreprise d'insertion pour la filière D3E (déchets d'équipements électriques et électroniques) et favorise avec la collectivité l'émergence de start-up à l'échelle du territoire, dont certaines à objet d'insertion, pour créer des niches de service qui ne

peuvent être assurées ni par la collectivité ni par l'entreprise, comme la collecte de bouteilles en verre, ou de biodéchets auprès des restaurants du front de mer.

- La SEMOP C'Midi, qui réunit **Sodexo** et le conseil départemental des Yvelines, a mis en œuvre une véritable stratégie d'insertion qui s'adresse principalement à des bénéficiaires du RSA considérés comme très éloignés de l'emploi. Elle s'appuie sur un partenariat avec deux entreprises d'insertion : Activity, et Inserxo78. Le dispositif conjugue le Contrat unique d'insertion (CUI) et le Parcours emplois compétences (PEC). Plus de 20% des 800 employés de C'Midi soit 240 personnes sont ainsi en insertion. Le dispositif n'est pas dirigé seulement vers l'entreprise mais aussi plus largement vers les besoins importants de recrutement identifiés dans le département.



Des dispositifs pour favoriser l'accès aux services publics pour tous

Favoriser l'inclusion économique et sociale, c'est aussi par exemple s'assurer que les services publics soient accessibles à tous les ménages, même en situation de précarité, afin de ne pas ajouter à leurs difficultés. C'est un principe de base du service public en France, mais sa mise en œuvre dans un contexte global de réduction de la dépense publique demande de plus en plus une implication forte des entreprises opératrices de service public.

- En Île-de-France, le Syndicat des eaux d'Île-de-France (SEDIF) opéré par **Veolia Eau** a créé, à partir des propositions faites par ce dernier, le programme « Eau Solidaire ». Veolia Eau, grâce à une équipe dédiée dotée d'un budget propre, associe des actions de prévention et d'aide financière au paiement des factures d'eau auprès des ménages en difficulté ; mais, au-delà, et avec une vision plus large, l'entreprise mène également des missions d'assistance à des copropriétés en difficulté ou encore de formation aux écogestes et à la gestion du budget eau avec des acteurs reconnus de la solidarité territoriale.

- En lien avec les stratégies territoriales de mobilité, les services de covoiturage mis en place par les sociétés concessionnaires d'autoroutes membres de l'**ASFA**, comme ASF dans la Vallée du Rhône, ont aussi des vertus inclusives. D'une part, ils réduisent les coûts de transport pour les personnes : des ménages qui ont des difficultés à entretenir une voiture peuvent à moindre coût profiter d'autres véhicules, dont les propriétaires peuvent de leur côté compenser une partie du coût. D'autre part, ils facilitent l'accès à l'emploi ou à la formation et en diversifient les opportunités géographiques, en apportant une offre complémentaire de transport pour des personnes dépourvues de véhicule.



© DR-Keolis-intermodalité-Keolis Tours (septembre 2020 Alexis Chezière)

LEVIER 3

Les atouts du territoire en termes d'environnement et de services aux personnes : qualité de vie et de services, niveau des prix, externalités diverses

Une troisième variable explique très significativement la dynamique des villes, même si elle est de moindre importance que les deux précédentes ; elle est constituée par tout ce qu'on peut appeler « le milieu de vie ». Une entreprise, en plus de rechercher des services directement utiles à son activité (en termes de ressources humaines, de transports, etc.), peut également choisir de s'implanter sur un territoire plutôt qu'un autre, en raison d'un cadre de travail jugé plus agréable, et de manière générale d'un territoire plus attractif pour ses salariés potentiels. Ce qui se traduit par la présence de certains équipements (écoles, crèches, salles de sport...), une offre de services adaptés (restaurants,

commerces...) ou plus globalement, un environnement plus propice (absence de pollution, d'encombrements...). Les ménages seront, par ailleurs, sensibles dans leurs choix d'implantation à la qualité des services publics, à des opportunités de logement et du coût de la vie, ou la possibilité d'enrichissement relationnel qu'offrent des appareils de formation, événements ou associations. Tous ces éléments ne relèvent pas d'un arbitrage économique rationnel mesurable: les entreprises et les ménages perçoivent, à travers différents services offerts par le territoire, une forme de rémunération non monétaire que la chaire d'économie urbaine regroupe sous le terme de « salaire urbain ».

→ Illustrations issues des monographies sectorielles

Parties prenantes de l'économie présentielle, les entreprises privées opératrices de service public sont au cœur de cette thématique. La performance et la qualité des services qu'elles rendent, notamment en veillant à ce que ni leur tarif ni leur coût fiscal ne soit trop élevé pour les ménages comme pour les entreprises, et leur capacité à les adapter à la diversité de leurs usagers, sont une part essentielle de ce levier d'attractivité. Par ailleurs, leurs actions sont particulièrement impactantes dans le domaine de la transition écologique et énergétique, avec des ambitions parfois très fortes, partagées avec la collectivité partenaire.

→ Le réseau de chaleur de Besançon exploité par **Engie Solutions** est un outil privilégié de la mise en œuvre des politiques pionnières du territoire en matière environnementale. Près de 80% de son alimentation est issue d'énergies renouvelables et de récupération. Il a reçu en 2018 le label Ecoréseau de l'association Amorce, tout en parvenant à réduire de 10% le coût pour l'utilisateur. Depuis la contribution au développement de la filière bois locale, en amont, jusqu'à la réutilisation des cendres résiduelles pour l'épandage agricole, il propage l'excellence environnementale sous forme d'appui à l'économie du territoire.

→ Le groupe Saur accompagne la Communauté de communes de la presqu'île de Rhuys (Morbihan) pour assurer aux habitants et touristes du territoire une qualité optimale des eaux de baignade, dans un contexte de conflits d'usage et de sources de pollution qui requiert de travailler avec de nombreuses parties prenantes. Le partenariat

entre la collectivité et l'entreprise délégataire a permis d'améliorer le classement de qualité des eaux de baignade sensibles du territoire et de bénéficier du certificat « Démarche Qualité Eaux de Baignade ».

→ L'aéroport Lyon Saint Exupéry, exploité par **Vinci Airports** a reçu la certification environnementale ISO 14001, puis en 2017 le certificat ACA 3+, niveau le plus élevé du programme ACA, référence mondiale pour le management des émissions de gaz à effet de serre, qui certifie sa neutralité carbone et dont il est le seul à disposer en France. Cette labellisation s'accompagne d'actions pour réduire son impact environnemental (eau, électricité, biodiversité).

→ Le réseau Mistral, exploité par **Transdev** à Toulon, est devenu le deuxième réseau de transports en commun le plus propre de France grâce à un programme accéléré de remplacement des

véhicules thermiques par des véhicules hybrides ou électriques, sans que le coût de cette transition ne soit reporté sur les utilisateurs. Le travail très poussé réalisé sur l'intermodalité augmente la fréquentation des réseaux publics et associés au détriment de la voiture individuelle, avec les impacts positifs sur la santé et la qualité de vie des habitants de la métropole.

Ces orientations ne sont pas neutres pour les entreprises. La transition écologique appelle en effet un changement profond de leurs modèles économiques, déjà engagé dans de nombreux contrats mais qui reste à poursuivre et appelle des évolutions tout aussi profondes côté public.

En effet, le modèle économique historique de la plupart des services repose sur une rémunération liée directement ou indirectement à la quantité fournie : quantité d'eau ou d'électricité distribuée, de déchets collectés, de passagers transportés etc. Si pour les transports publics l'objectif vertueux est, plus encore que par le passé, d'augmenter l'usage, pour tout ce qui touche à l'utilisation de ressources naturelles ou à une dégradation potentielle de l'environnement il s'agit au contraire de réduire les consommations. Et même pour les transports, l'augmentation de l'usage doit être réalisée sous des contraintes de bilan carbone de plus en plus fortes, qui constituent un second objectif, source de coûts plus que de recettes.



Soutien à des associations ou projets locaux

Enfin, entreprises délégataires mènent également de nombreuses actions de soutien à des activités sportives ou culturelles locales ou à la restauration et la préservation du patrimoine local. Ces actions peuvent revêtir la forme de subventions, d'accompagnement humain par des salariés, de communication ou encore d'apport du service lui-même, comme la mise à disposition de bus pour un événement. Ces activités peuvent donner lieu à des actions communes qui contribuent autant au bon fonctionnement du service public qu'à la vie du territoire. Cet aspect est illustré à travers de nombreux exemples dans les monographies sectorielles.

Ces études monographiques, issues d'étude de terrain et de rencontres avec les acteurs locaux publics et privés, permettent de présenter de manière approfondie des expériences riches et significatives de la contribution des entreprises opératrices de service public à la compétitivité des territoires. Elles développent et illustrent concrètement, via des retours d'expérience sectoriels, les grands volets de cette étude.



RESTAURATION COLLECTIVE

La restauration collective, levier d'insertion et de formation professionnelle dans les territoires



TRANSPORTS PUBLICS DE VOYAGEURS

La contribution d'un opérateur de mobilité au dynamisme territorial, au développement inclusif et à la transition énergétique d'un territoire : l'exemple de Keolis à Arras



AUTOROUTES ET OUVRAGES AUTOROUTIERS

La contribution des sociétés d'autoroutes à la promotion du covoiturage par la création d'aires dédiés



TRANSPORTS PUBLICS DE VOYAGEURS

Transdev et le réseau Mistral à Toulon : un opérateur engagé dans la vie locale et avec la collectivité pour une mobilité durable innovante



RÉSEAUX DE CHALEUR

Répondre aux enjeux de la transition énergétique tout en soutenant l'emploi et l'économie locale : l'exemple du réseau de chaleur de Besançon



COLLECTE, RECYCLAGE ET VALORISATION DES DÉCHETS

Une politique déchets ambitieuse associant public et privé pour développer l'économie circulaire au sein d'un territoire : l'exemple du Havre Seine Métropole



MÉTIERS DE L'EAU

Les entreprises de l'eau au service du développement durable des territoires : protection des captages qualité des eaux, accès à l'eau pour tous



INFRASTRUCTURES DE TRANSPORT ET AÉROPORTS

Les aéroports au coeur de l'attractivité des territoires : l'exemple de Vinci Airports à Lyon, Grenoble et Clermont-Ferrand



Les monographies sont disponibles sur le site de l'UNSPIC : www.unspic.fr