

Montages public-privé

Critères d'analyse des avantages et inconvénients de la gestion directe et de la gestion déléguée

Les critères mentionnés sont en général suffisants pour bien cerner les avantages et inconvénients de la gestion directe ou déléguée. Cette analyse permet de faire apparaître, pour le service concerné, la solution la plus avantageuse pour la collectivité et les motifs qui justifient cette décision. Dans les cas particuliers, d'autres critères peuvent également être pris en compte.

	La gestion directe est adaptée si la collectivité ou le service se trouve plutôt dans les situations ci-dessous	La gestion déléguée à un tiers est adaptée si la collectivité ou le service se trouve plutôt dans les situations ci-dessous
1-Investissements	Financer et faire réaliser les investissements nécessaires pour mettre l'offre au niveau des attentes des usagers n'est pas un problème pour la collectivité.	La collectivité préfère éviter si possible de procéder elle-même à tout ou partie des investissements nécessaires, et il apparaît possible de trouver un délégataire qui acceptera de financer et réaliser ces investissements.
	Le montage financier et la réalisation des investissements peuvent être mis en œuvre dans les délais souhaités	Les délais de la procédure n'empêchent pas une réalisation dans les délais souhaités
2 - Risques	Le risque de perte d'exploitation, du fait des aléas de l'activité, est un risque acceptable que les finances de la collectivité peuvent assumer.	Les pertes d'exploitation possibles constituent un risque qui pourrait être difficile à assumer par les finances publiques. La collectivité a intérêt à ce que ce risque soit assumé par un délégataire.
	Le risque d'être directement exposé aux critiques des usagers, ou même d'être poursuivi pénalement par un usager ou un tiers est acceptable pour la collectivité et ses élus	La collectivité a intérêt à ce qu'une partie des risques en responsabilité, y compris pénale soient assumés par un délégataire. (Sachant que la gestion déléguée ne permet pas à la collectivité d'échapper totalement à ce risque).
	La mise en gestion déléguée du service risque de provoquer des mouvements sociaux difficiles à gérer.	La gestion déléguée est une opportunité pour mettre en place une meilleure gestion des ressources humaines
3 – Maîtrise de l'activité	La collectivité tient à afficher publiquement sa maîtrise directe de l'activité concernée.	La collectivité n'a pas d'avantages à retirer de pouvoir afficher publiquement sa maîtrise directe de l'activité concernée.
	La collectivité souhaite conserver un contrôle total sur l'activité et une possibilité d'intervention à tout moment, et a les moyens de le faire. La gestion directe est préférable pour que l'activité soit gérée en étroite synergie avec une (ou plusieurs) autre(s) activité(s) déjà en place.	La collectivité ne pense pas avoir les moyens, ou même intérêt à intervenir dans la gestion quotidienne du service. Les orientations que souhaite donner la collectivité pourront, si nécessaire et autant que nécessaire, être imposées par le contrat de délégation .

	La gestion directe est adaptée si la collectivité ou le service se trouve plutôt dans les situations ci-dessous	La gestion déléguée à un tiers est adaptée si la collectivité ou le service se trouve plutôt dans les situations ci-dessous
4 - Savoir faire	L'application des procédures et délais de décision obligatoires en gestion publique sera sans conséquence négative sur la continuité du service et plus globalement sur la qualité de la prestation.	L'activité ou son importance implique une gestion très réactive, de type gestion privée, pour la commercialisation ou la gestion, et le maintien de la qualité de service à tout moment.
	La collectivité n'a pas besoin des compétences d'un professionnel extérieur pour l'activité en question. Elle peut, si nécessaire, embaucher un responsable de service ou un personnel qualifié qui pourra être recruté dans le cadre des contrats de travail que peut proposer la collectivité.	Le service ou son importance requiert une compétence professionnelle, voire une expérience professionnelle. Il est souhaitable que le gestionnaire fasse partie d'un réseau professionnel, ou d'un milieu professionnel, pour l'efficacité de la commercialisation ou pour rester à la pointe en matière de technique d'exploitation.
5 – Ressources humaines	Les services de la collectivité sont aptes et disposent de la disponibilité nécessaire pour procéder aux embauches permanentes ou saisonnières nécessaires. Ou bien, la collectivité dispose de personnel sous employé qui pourrait être affecté au fonctionnement de l'activité.	La collectivité n'est pas bien armée pour procéder aux embauches permanentes ou saisonnières nécessaires au service. Elle risque de se heurter à des difficultés de recrutement (au départ et éventuellement à chaque saison).
	La gestion en régie ne va nécessiter qu'un travail de suivi léger pour les élus qui en auront la charge.	La gestion déléguée va utilement libérer du temps pour les élus, et leur permettre de se consacrer à des fonctions plus importantes.
6- Aspects financiers	Compte tenu du faible chiffre d'affaires généré par l'activité, ou de sa saisonnalité marquée, il semble difficile de trouver un gestionnaire professionnel.	L'importance du chiffre d'affaires prévisionnel et les bénéfices possibles, ou la présence locale de professionnels, font que l'on peut espérer des offres satisfaisantes de professionnels qualifiés.
	Le solde financier pour la collectivité est nettement plus favorable dans le cas de la gestion directe et la collectivité est disposée à en assumer les risques.	Avec la compétence d'un professionnel pour développer l'activité, le retour financier pour la collectivité, direct (redevance) ou indirect (retombées économiques) devrait être meilleur en gestion déléguée. Le coût de mise en œuvre de la procédure de DSP sera largement compensé.

Source : MLV Conseil – Outils d'aide à la décision Gestion directe/Gestion déléguée

Ce tableau de critères est extrait d'un article publié dans le n° 105 des cahiers Espaces consacré aux montages public-privé, intitulé "Choix du mode de gestion des activités touristiques et de loisirs. Se poser les bonnes questions"