

Baisse de l'investissement public et développement de l'ingénierie (para)publique

Quelles conséquences sur l'ingénierie privée ?

Date 11 mars 2015

Résumé

Après s'être maintenu depuis la crise de 2008, l'investissement public français, malgré des besoins réels, devrait diminuer en 2014/2015 avant de se stabiliser sur la période 2015/2016.

Cette diminution est liée à 3 facteurs principaux :

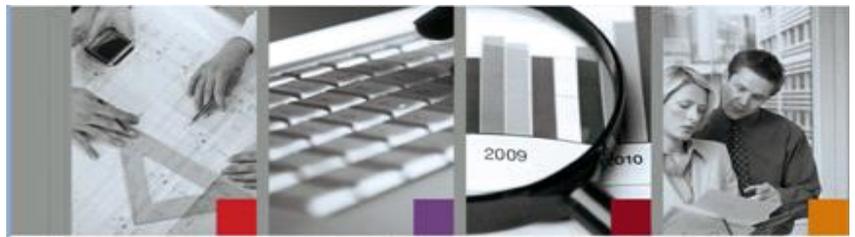
- L'effort de rétablissement des finances publiques passe notamment par la réduction des dotations de l'Etat aux collectivités territoriales, qui représentent 60% de l'investissement public
- La diminution conjoncturelle liée à la période électorale – communales en 2014, départementales et régionales en 2015 – est accentuée par la stagnation des ressources fiscales des collectivités et la forte alternance politique des élections communales de 2014
- La réforme territoriale et le regroupement d'intercommunalités favorisent le report des décisions d'investissements des collectivités locales

Par ailleurs, le mix d'investissement et les attentes des investisseurs publics vont connaître de profondes mutations. En effet, les domaines d'investissement traditionnels – construction, travaux publics – vont diminuer au profit de domaines plus technologiques – énergie, télécoms... D'autre part, les projets vont évoluer vers plus d'opérations de réhabilitation et rénovation d'infrastructures existantes que de projets de création. Les attentes des clients publics (Etat, collectivités et hôpitaux) vis-à-vis des ingénieries seront tournées vers la recherche de solutions innovantes, la réduction des coûts, et la démonstration d'un ROI économique et sociétal des projets.

Les sociétés d'ingénierie privée dont l'activité dépend des investissements publics doivent donc s'adapter à l'évolution de ces attentes et à la diminution de l'investissement public.

Elles sont également confrontées à la montée en puissance récente de structures publiques et parapubliques d'ingénierie qui investissent le champ concurrentiel, notamment au niveau local lorsque les collectivités tentent de retrouver à leur niveau les ressources qui étaient autrefois portées par les services de l'Etat (en particulier les DDE).

Alors que le chiffre d'affaires issu de la commande publique des sociétés d'ingénierie a diminué de près de 300 M€ entre 2011 et 2014, les effectifs des ingénieries publiques et parapubliques ont augmenté de plus de 8000 ETP (Equivalents Temps Plein). Cela a fortement contribué à la diminution de la part dévolue à l'ingénierie privée dans le total d'investissement en ingénierie des clients publics. Cette situation devrait continuer à se dégrader jusqu'en 2017.



A terme, ce sont près de 6.000 emplois qui sont menacés sur la période 2011-2017 dans un secteur traditionnellement porteur pour l'emploi des jeunes. Cela représente 14% des effectifs de l'ingénierie privée de construction exerçant aujourd'hui grâce à la commande publique française.

Pour tenter de conjurer ce phénomène, et face à la certitude de la diminution des investissements publics (malgré les besoins), le secteur de l'ingénierie privée doit relever 4 défis prioritaires :

- Développer la visibilité des ingénieries privées, valoriser leurs interventions et promouvoir l'intérêt de l'investissement public (attractivité des territoires, accroissement de la productivité des collectivités et diminution des dépenses de fonctionnement)
- Développer les compétences des entreprises et des salariés sur les domaines d'intervention à potentiel (rénovation / réhabilitation, secteur du très haut débit, secteur de l'énergie...)
- Répondre aux attentes exprimées par les clients publics (développer la capacité à proposer des solutions innovantes ou encore de démontrer le retour sur investissement des projets proposés)
- Assurer de façon pro-active la complémentarité et la concurrence loyale avec les ingénieries publiques et parapubliques, notamment en instaurant le dialogue et en formalisant (dans des chartes de bonne conduite par exemple) des accords de répartition équilibrée des tâches et responsabilités respectives

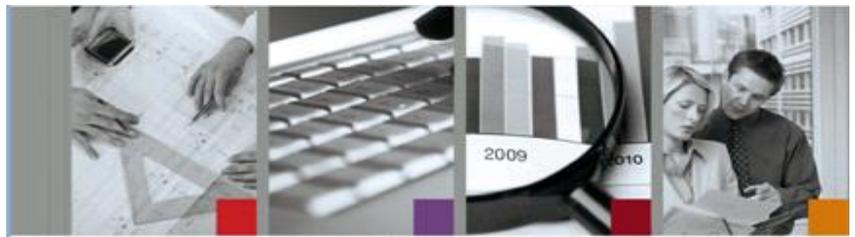
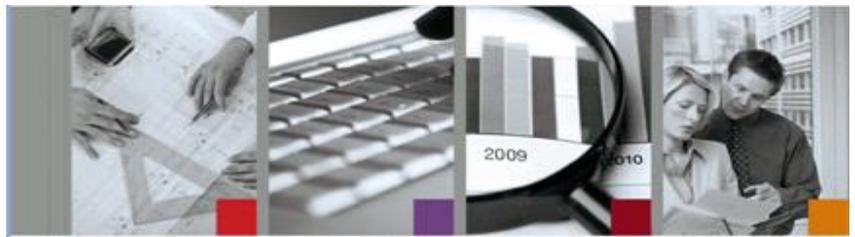
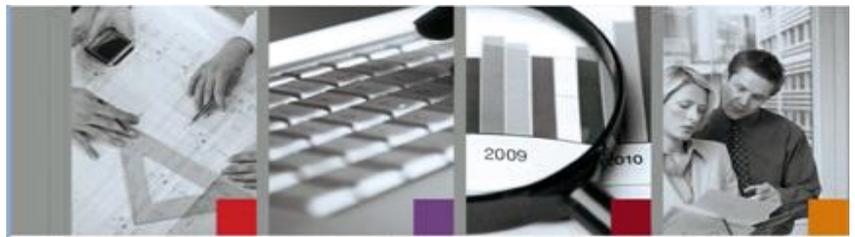


Table des matières

1. Evolution de l'investissement public.....	5
1.1 La stabilité de l'investissement des administrations publiques (Etat, Collectivités Territoriales et Hôpitaux) en France a permis d'amortir le choc de la crise de 2008	5
1.2 L'investissement public devrait être impacté par le plan de redressement des finances publiques (50 milliards d'euros d'économies prévues sur 3 ans).....	5
1.3 La dégradation de la conjoncture économique entraîne un dérapage de l'exécution du programme de réduction des dépenses publiques, ce qui va probablement aboutir à son renforcement à terme.....	6
1.4 Les investissements du bloc communal, qui maintenaient constants jusqu'alors les investissements des collectivités, devraient diminuer en 2014 et 2015	7
1.5 La diminution anticipée des investissements publics cache des évolutions contrastées en termes de domaines, de mix, de types de projet et d'objectifs.....	7
> 1.5.1 Les investissements portés directement par l'Etat, les collectivités locales et les hôpitaux	7
> 1.5.2 Les investissements portés par des entreprises mais pour lesquels les décisions publiques ou les subventions publiques sont déterminants	9
1.6 Le niveau d'investissement public global cache également des différences notables entre les zones très urbanisées et/ou touristiques et les territoires ruraux.....	11
1.7 Le nombre décroissant de projets conduit à une hyper-concurrence dans l'ingénierie, ce qui accroît la pression sur les taux accordés et remet en cause la pérennité des structures les plus fragiles et les moins diversifiées (principalement des TPE/PME)	11
2. Evolution du marché de l'ingénierie	12
2.1 L'histoire récente a conduit les ingénieries publiques à se multiplier au niveau local. Elles représentent aujourd'hui une concurrence forte pour les ingénieries privées.....	12
> 2.1.1 L'ingénierie publique et parapublique est une spécificité historique française qui n'a pas toujours eu un rôle bien défini.....	12
> 2.1.2 L'encadrement des interventions de l'ingénierie publique afin de respecter les règles de concurrence est à l'origine de la création de structures d'ingénieries publiques au niveau local	12
> 2.1.3 L'offre d'ingénierie territoriale est encore très éclatée et peu lisible	13
> 2.1.4 Les effectifs d'ingénierie publique positionnés sur le champ concurrentiel ont ainsi largement augmenté depuis 2011 mais devraient se stabiliser d'ici à 2017	14
2.2 Les sociétés d'ingénierie privée qui interviennent auprès des clients publics ont connu une forte diminution de leur activité issue de la commande publique française	14
> 2.2.1 Les ingénieries privées de la construction ont réussi à maintenir leur CA en 2014, malgré une chute du « CA issu de la commande publique française » – mais les plus petites structures ont souffert.....	14



> 2.2.2 La diminution de « CA issu de la commande publique FR » des ingénieries privées entre 2011 et 2017 pourrait correspondre à une destruction de 6.000 emplois	15
> 2.2.3 Les attentes actuelles des clients publics (Etat, collectivités et hôpitaux) sont au global bien identifiées par les ingénieries privées	16
2.3 La concurrence entre ingénieries (para)publiques et ingénieries privées s'observe sur plusieurs domaines et types d'intervention et se différencie en fonction des clients publics	17
2.3.1 De nombreuses activités sont très concurrentielles entre ingénieries (para)publiques et ingénieries privées, malgré des zones de revendications bien identifiées	17
2.3.2 Les ingénieries (para)publiques externes (ATD, SPL...) cristallisent souvent un sentiment de concurrence déloyale	18
2.4 Les sociétés et salariés de l'ingénierie privée doivent s'adapter aux évolutions de la demande de leurs clients publics tout en prenant en compte l'offre d'ingénierie publique	19
2.4.1 Les ingénieries privées anticipent assez bien l'évolution des domaines d'activité traditionnels, mais manquent de visibilité sur les domaines en croissance.....	19
2.4.2 L'ingénierie privée se positionne sur des types d'interventions où les perspectives d'activité des clients publics (Etat et collectivités) sont bonnes et où l'ingénierie publique est encore peu présente.....	20
2.4.3 Les prévisions de l'évolution de l'activité par mission ont fait l'objet de plusieurs divergences entre acteurs publics et privés alors qu'ils s'accordent plutôt bien sur l'évolution prévisionnelle des types de projets	21
2.4.4 Les ingénieries privées misent aujourd'hui sur des ressources expérimentées (pour répondre à la demande croissante d'expertise) et mobiles (les relais de croissance étant identifiés à l'international)	22
3. Préconisations.....	23
3.1 Les attentes des clients publics, l'évolution de la nature des projets confiés et les exigences d'efficacité et d'innovation doivent conduire les salariés de l'ingénierie à s'adapter à cette nouvelle donne.....	23
3.2 La répartition des projets ou des positionnements projets entre ingénieries publiques et privées ne semble pas faire l'unanimité.....	23
3.3 L'étude fait ressortir 14 actions réparties en 4 enjeux, parmi lesquelles 7 actions sont privilégiées en termes de faisabilité et d'impact escompté.....	24
Enjeu 1 – Développer les compétences sur les domaines d'intervention à potentiel	24
Enjeu 2 – Répondre mieux aux attentes exprimées par les administrations publiques.....	25
Enjeu 3 – Renforcer la visibilité des ingénieries privées et valoriser leurs interventions.....	25
Enjeu 4 – Assurer complémentarité et concurrence loyale avec les ingénieries (para)publiques	26



1. Evolution de l'investissement public

Alors que l'investissement public est resté stable pendant et après la crise de 2008 (1.1), il devrait être touché par le plan de redressement des finances publiques (1.2), et la dégradation de la conjoncture économique telle qu'imaginée dans ce plan de redressement (1.3). Ce sont principalement les communes et les groupements de communes qui seront à l'origine de cette réduction de l'investissement public (1.4), qui par ailleurs cache des évolutions différenciées en fonction des domaines d'investissements (1.5) et des territoires (1.6). En parallèle, le nombre de projets diminue ce qui n'est pas sans conséquence sur le niveau de concurrence et la capacité d'accès à la commande publique des ingénieries (1.7).

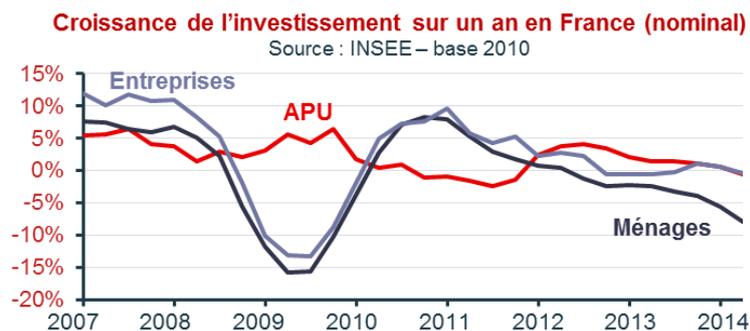
1.1 La stabilité de l'investissement des administrations publiques (Etat, Collectivités Territoriales et Hôpitaux) en France a permis d'amortir le choc de la crise de 2008

Le périmètre de l'investissement public est circonscrit aux investissements des :

- Administrations Publiques Centrales (APUC) – dont l'Etat et les Organismes Divers d'Administration Centrale (ODAC – universités, CNRS, ANPE...);
- Administrations Publiques Locales (APUL) – toutes les collectivités territoriales (régions, départements, communes...);
- Administrations de Sécurité Sociale (ASSO) – organismes de sécurité sociale et hôpitaux.

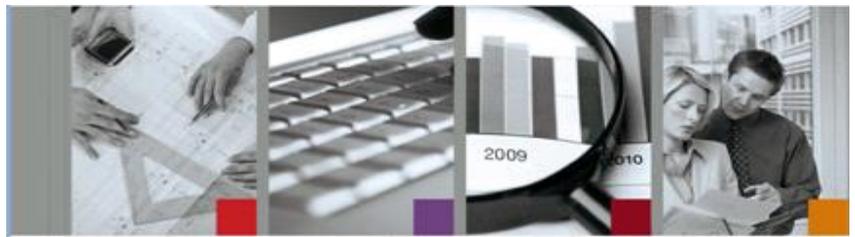
Il ne prend pas en compte les investissements des entreprises à capitaux publics (SNCF/RFF/RATP, EDF/ERDF/RTE...) pourtant inscrits dans des plans publics d'investissement.

Sur la période récente, l'investissement public a permis d'amortir la chute de l'investissement privé notamment en 2009 et dans une moindre mesure en 2012. Il n'a reculé qu'à un seul moment, en 2010 lors de la crise de financement des collectivités territoriales.



1.2 L'investissement public devrait être impacté par le plan de redressement des finances publiques (50 milliards d'euros d'économies prévues sur 3 ans)

Au total, l'investissement public représente 4% du PIB environ soit 85 Mds d'euros, mais devrait décroître à partir de 2014, pour s'établir en dessous de 3.8% en 2015. 60% de ces investissements sont portés par les collectivités territoriales.

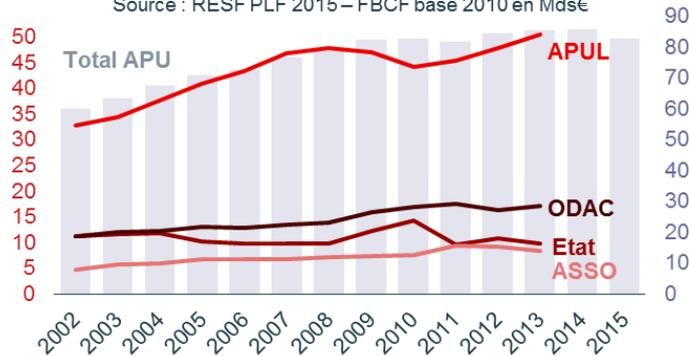


En effet, l'évolution à venir des investissements des administrations (Etat, collectivités et hôpitaux) est liée à l'engagement de redressement des finances publiques (deuxième programme de stabilité 2014-2017 adopté en avril 2014). Le programme de stabilité est fondé sur un plan de réduction des dépenses publiques de 50 Mds d'euros par rapport à l'évolution spontanée estimée de 2015 à 2017. L'Etat et ses opérateurs participent à hauteur de 18 Mds d'euros d'économie, les collectivités à hauteur de 11 Mds d'euros et les organismes de sécurité sociale à hauteur de 21 Mds d'euros. Ce programme de stabilité vise à ramener le déficit à moins de 3% du PIB et la dépense publique totale de 56,7% du PIB en 2014 à 53,5% en 2017

L'évolution de l'investissement public est également liée au cycle électoral communal (fin et début de cycle en 2014) et à la réforme territoriale annoncée en 2014, du fait des doutes que cette dernière fait porter sur la pérennité de certaines collectivités.

Evolution des investissements des administrations publiques

Source : RESF PLF 2015 – FBCF base 2010 en Mds€



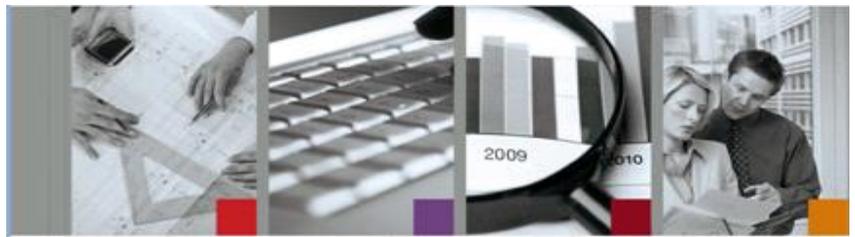
1.3 La dégradation de la conjoncture économique entraîne un dérapage de l'exécution du programme de réduction des dépenses publiques, ce qui va probablement aboutir à son renforcement à terme

La conjoncture économique en France s'est dégradée, puisque la croissance attendue du PIB en 2014 a été ramenée de 1% à 0,4% et que l'inflation pour 2014 devrait être plus proche de 0,5% que des 1,3% prévus.

Les prévisions de déficit et de réduction des finances publiques ont donc été revues dans le budget examiné par le Parlement en octobre 2014. Le déficit attendu est de 4,4% du PIB attendu contre 3,6% de déficit prévus dans la Loi de Finances (LFI) 2014 et -3,8% prévu dans le pacte de stabilité d'avril 2014. L'objectif de retour à un déficit public de 3% du PIB a été repoussé de 2015 à 2017.

Par ailleurs, le programme de réduction des dépenses publiques approuvé en avril 2014 (50 Mds d'euros en valeur, par rapport à la tendance) est maintenu et pourrait être moins difficile à réaliser en raison d'une baisse de l'inflation sur la période.

Malgré cela, le Haut Conseil des Finances Publiques a rendu un avis très nuancé sur cette trajectoire des finances publiques (26 septembre 2014). Selon lui, l'objectif de réduction réelle des dépenses publiques n'est pas suffisant pour tenir les objectifs annoncés, le respect de cette trajectoire n'est pas acquis et le risque de déviation est élevé.

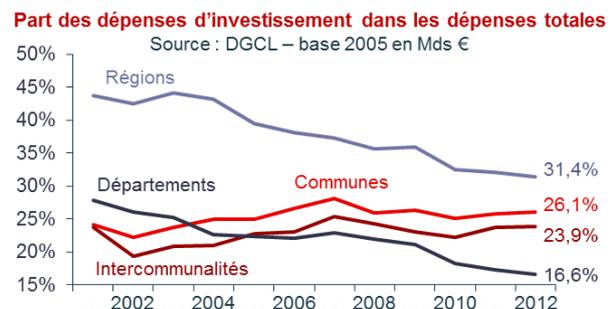


1.4 Les investissements du bloc communal, qui maintenaient constants jusqu'alors les investissements des collectivités, devraient diminuer en 2014 et 2015

La croissance des dépenses d'investissement des collectivités locales a ralenti dès 2010 mais leurs dépenses d'investissement n'ont vraiment reculé qu'une seule année depuis 2002, en 2010 à la suite de la crise du financement local (faillite de Dexia). Les investissements du bloc communal ont continué à augmenter après 2010 tandis que ceux des départements et des régions se sont stabilisés.

La Banque Postale estime (hypothèses généralement pessimistes) que l'investissement des collectivités territoriales devrait diminuer de 7,4% en 2014 et 2015, avec une baisse très marquée pour les communes (-10,2%) et leurs groupements (-5,6%).

La part des investissements dans les dépenses des collectivités évolue de façon assez nette. En effet, les régions et les départements ont largement réduit la part des investissements dans leurs dépenses totales alors que le bloc communal a maintenu, voire augmenté, la part des investissements dans son budget global assurant ainsi jusqu'à 2014 une stabilité de l'investissement sur l'ensemble des collectivités locales.

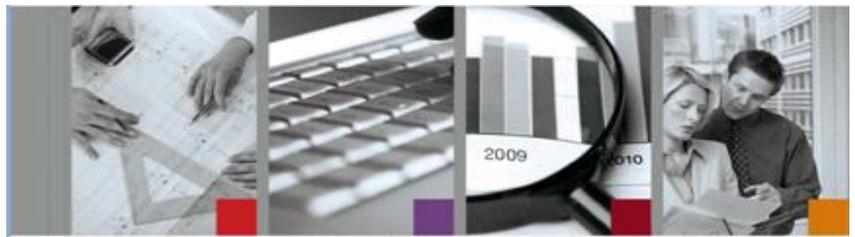


1.5 La diminution anticipée des investissements publics cache des évolutions contrastées en termes de domaines, de mix, de types de projet et d'objectifs

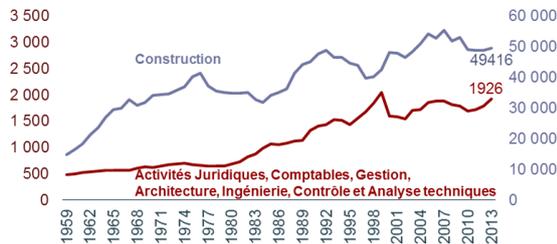
➤ 1.5.1 Les investissements portés directement par l'Etat, les collectivités locales et les hôpitaux

Les investissements en construction, travaux publics et bâtiments représentent une part très significative des investissements publics et sont sur une tendance négative

52 Mds d'euros ont été investis par l'Etat, les collectivités et les hôpitaux dans la construction, les travaux publics et le bâtiment en 2012, mais ces investissements devraient se restreindre dans les années à venir. Il existe une forte corrélation entre investissements publics en construction et investissements publics en prestation intellectuelle (dont une partie significative revient à l'ingénierie). Or à court terme, les investissements de l'Etat, des Collectivités territoriales et des hôpitaux en construction suivent une tendance très négative.

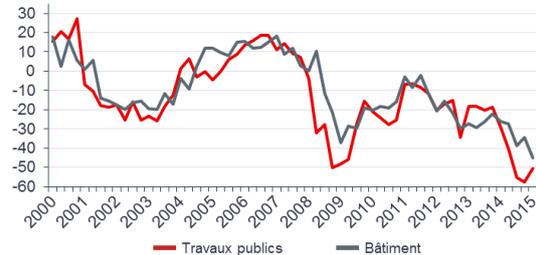


Investissements publics directs par produit de 1959 à 2013
Source : INSEE – FBCF base 2010 en M€



Indice de confiance du climat des affaires dans l'industrie du bâtiment et des travaux publics – clientèle publique

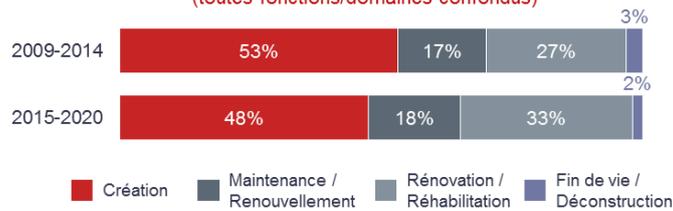
Source : INSEE – % de répondants envisageant une hausse d'activité moins % de répondants envisageant une baisse



Annoncée depuis 2008, la diminution de l'investissement en bâtiments publics a été lissée sur plusieurs années ce qui a permis aux entreprises de s'adapter et d'anticiper les effets.

Le bâtiment est l'un des domaines principaux où les investissements publics vont fortement évoluer vers plus de rénovation et de réhabilitation, et les ingénieries privées ont déjà bien anticipé le basculement des projets vers plus de rénovation / réhabilitation.

Répartition des investissements des APU par type de projet (toutes fonctions/domaines confondus)

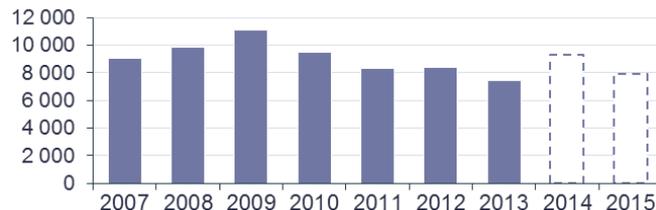


Les investissements de l'Etat sont fortement concentrés sur la Défense et le Transport, et pâtissent régulièrement d'un rôle de variable d'ajustement budgétaire

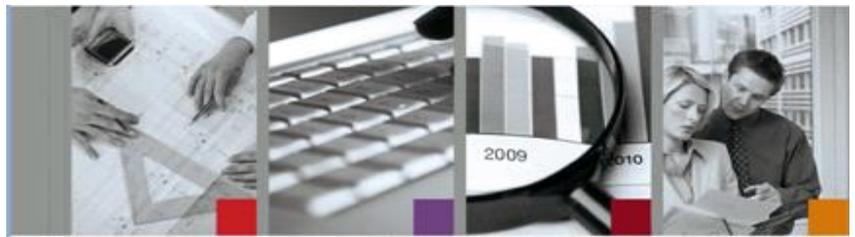
L'Etat réalise en effet plus des trois quarts de ses investissements dans la Défense (environ 8 Mds d'euros chaque année) où les dépassements des dépenses de personnel sont compensées par des annulations de dépenses d'investissement – 650 M d'euros ont ainsi été annulés en 2013.

Evolution des dépenses d'investissement de la mission Défense de l'Etat

Source : Cour des Comptes et PLF2015 – en M€



D'autres dépenses de l'Etat contribuent à des investissements mais ne sont pas comptabilisées comme telles : les subventions d'investissement versées aux opérateurs – 662 M d'euros et les transferts à destination des opérateurs de la mission « écologie, développement et aménagement durables » – l'AFITF, la SNCF...



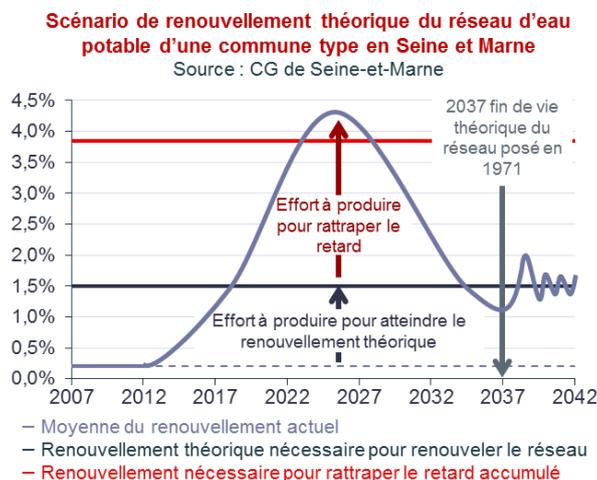
Les hôpitaux ont surinvesti sur la fin des années 2000 et devraient corriger ce surinvestissement tout en modifiant leurs priorités

Les investissements des hôpitaux vont diminuer pour s'établir aux alentours de 4,5 Mds d'euros par an à partir de 2015. Les besoins vont également évoluer pour faire appel à plus de compétences numériques, sectorielles et socio-économiques chez les ingénieries privées.



Parmi les domaines d'investissement portés essentiellement par les collectivités, les réseaux d'eau et l'assainissement sont caractérisés par un sous-investissement chronique

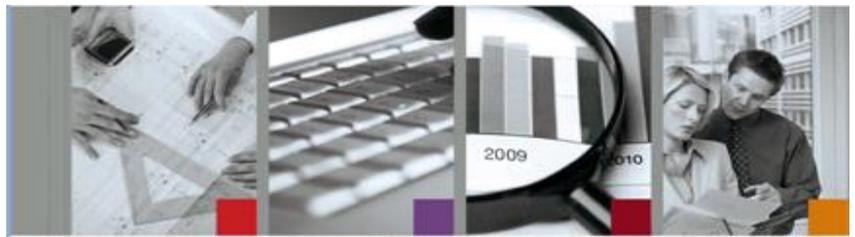
Les investissements des collectivités en réseaux d'eau et d'assainissement sont inférieurs aux besoins en France mais ne devraient pas augmenter à court terme.



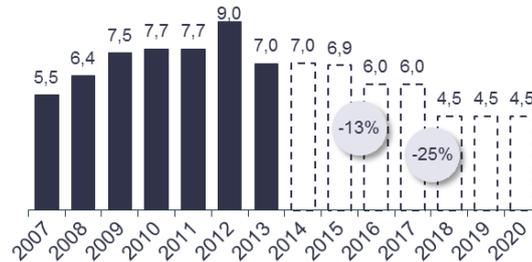
➤ 1.5.2 Les investissements portés par des entreprises mais pour lesquels les décisions publiques ou les subventions publiques sont déterminants

Les investissements en transport ferroviaire devraient se réorienter vers le Grand Paris et les projets de maintenance

Le projet de contournement de Paris par une ligne de métro – « Grand Paris » – est le principal projet ferroviaire des années à venir. En effet, alors que les Lignes à Grande Vitesse (LGV) ont représenté l'essentiel des investissements sur la période récente, il ne devrait pas y avoir de nouveau projet avant 2024. Dans le même temps, les investissements de renouvellement du ferroviaire devraient augmenter pour représenter la part principale des investissements.



Dépenses d'investissement passées et prévisionnelles dans les transports ferroviaires (incl. PPP)
Source : MEDDE et entretiens KYU – en Mds €



Les transports fluviaux et routiers présentent un profil d'investissement atypique : insuffisant sur le réseau non concédé, mais constant sur le réseau concédé

Le réseau routier non concédé souffre d'un déficit important de renouvellement, tout comme le réseau fluvial qui a souffert d'un sous-investissement dans les dernières années. A l'inverse, le réseau concédé, notamment autoroutier, a bénéficié d'investissements constants de la part des sociétés concessionnaires. La volonté du gouvernement de remettre à plat les concessions autoroutières pourrait se traduire par une réduction des investissements autoroutiers, soit pour transférer une partie de la capacité d'investissement sur le réseau national et local non concédé, soit pour limiter les coûts pour les usagers du réseau concédé.

Les investissements en transports terrestres – ferroviaires, fluviaux ou routiers – ne disposent pas aujourd'hui d'un financement suffisant

L'agence de financement des infrastructures de France (AFITF), chargée du financement des grands projets d'infrastructures terrestres, se trouve dans une impasse budgétaire avec l'annulation du dispositif écotaxe. Comme les réseaux – notamment ferroviaires – ne peuvent pas autofinancer leurs investissements, et que le recours à l'endettement atteint ses limites dans de nombreux cas, de nouveaux moyens de financement vont devoir être trouvés pour continuer à investir dans les années à venir.

Les investissements en infrastructures télécoms, principalement portés par le plan France Très Haut Débit, constituent un des rares domaines d'investissement en croissance

Le plan Très Haut Débit (THD) vise à couvrir l'ensemble du territoire en très haut débit d'ici à 2022 (déploiement de la fibre optique) en mobilisant un investissement de 20 Mds d'euros sur 10 ans, partagé entre l'Etat, les Collectivités et les opérateurs. Les opérateurs télécoms sont théoriquement responsables des investissements de réseaux, mais le plan prévoit un investissement direct des collectivités dans les zones défavorisées (couvrant 43% de la population française). Cependant les négociations entre collectivités et opérateurs sont serrées et le déploiement pourrait être plus long que prévu.

Les investissements en énergie et les orientations actuelles sont focalisés sur les énergies renouvelables

Les investissements récents en production d'énergie ont été portés sur les énergies renouvelables, alors que les investissements à venir se basent sur des volontés politiques difficilement tenables économiquement mais qui sont susceptible de générer de l'activité d'ingénierie (réduction de la part du nucléaire, fermeture et démantèlement des centrales nucléaires...).



Face à un déficit chronique de logements, les investissements réalisés dans le domaine par des investisseurs privés sont en partie subventionnés par le public

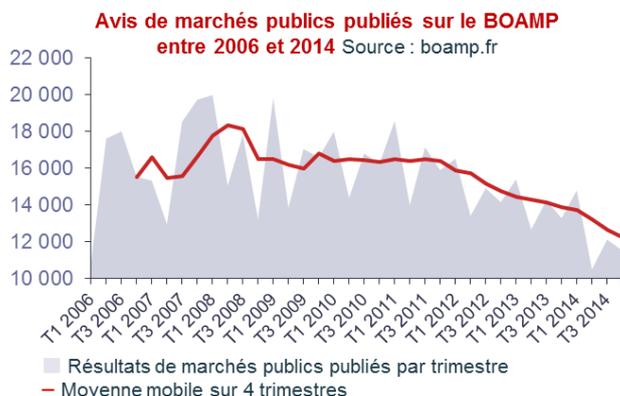
Le logement est l'un des principaux postes de subvention des administrations (Etats et collectivités). Le Programme National pour la Rénovation Urbaine (PNRU) a porté au total 45 Mds d'euros d'investissement entre 2004 et 2013 et a été reconduit en 2014 à hauteur de 5 Mds d'euros.

1.6 Le niveau d'investissement public global cache également des différences notables entre les zones très urbanisées et/ou touristiques et les territoires ruraux

La situation des territoires reflète des déséquilibres profonds entre trois types de régions en France. Les grandes régions urbaines ont des projets d'investissement visibles et importants, et des besoins forts qui se traduisent par un haut niveau d'investissement en valeur. Les collectivités territoriales rurales ont moins recours à l'investissement. Certains territoires sont cependant privilégiés en termes de niveaux d'investissement par habitant – il s'agit notamment des régions touristiques (littoral, montagne...) qui doivent préserver leurs investissements pour soutenir leurs économies locales.

1.7 Le nombre décroissant de projets conduit à une hyper-concurrence dans l'ingénierie, ce qui accroît la pression sur les taux accordés et remet en cause la pérennité des structures les plus fragiles et les moins diversifiées (principalement des TPE/PME)

Le nombre de marchés publics recensés sur le Bulletin Officiel des Annonces de Marchés Publics (BOAMP) est en diminution depuis 2011. Ce phénomène s'est accentué en 2013 et surtout en 2014. Le contexte électoral, la baisse des dotations de l'Etat et la réforme territoriale sont responsables de la forte diminution des marchés publics au 2e trimestre 2014, selon la Direction de l'Information Légale et Administrative (DILA), qui édite le site du BOAMP.



Les acheteurs publics maîtrisent souvent moins bien les aspects techniques des réponses ce qui peut les conduire à juger uniquement sur le critère du coût, quand bien même la pondération initiale de ce critère est faible. Les ingénieries privées notent une concurrence accrue et des taux en chute. Par ailleurs, et malgré une réglementation de plus en plus favorable, les pratiques de la commande publique rendent parfois son accès difficile aux TPE/PME sur le terrain : le processus administratif reste lourd pour les petites entreprises, et les nouvelles exigences de l'Etat, des hôpitaux et des collectivités territoriales – par exemple la démonstration d'un ROI économique et sociétal – ont un coût réel pour les ingénieries, particulièrement difficile à assumer pour les TPE/PME.



2. Evolution du marché de l'ingénierie

Le développement récent de l'ingénierie publique (2.1) et la baisse de l'activité des sociétés d'ingénierie privée issue de la commande publique française (2.2) exacerbent la concurrence entre les deux types de structures : (para)publiques et privées (2.3). En réaction, les ingénieries privées sont amenées à adapter leurs activités en fonction de la demande de leurs clients publics et du positionnement des ingénieries (para)publiques (2.4).

2.1 L'histoire récente a conduit les ingénieries publiques à se multiplier au niveau local. Elles représentent aujourd'hui une concurrence forte pour les ingénieries privées

> 2.1.1 L'ingénierie publique et parapublique est une spécificité historique française qui n'a pas toujours eu un rôle bien défini

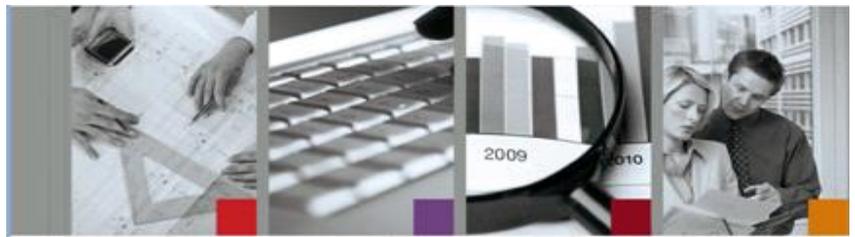
L'ingénierie (para)publique est une spécificité française datant de l'ère napoléonienne qui s'est structurée au cours de la Ve République. En 1967, les services d'ingénierie de l'Etat se sont organisés autour des Directions Départementales de l'Equipement (DDE) intervenant sur l'ensemble de la chaîne : conseil amont, études générales (diagnostic, analyse, dessins), et maîtrise d'œuvre (direction de la maîtrise d'œuvre, conduite des chantiers, réalisation des travaux, contrôle de l'exécution), etc.

Jusqu'en 2001, des lois successives ont précisé les conditions de l'appui technique entre administrations : une convention entre le prestataire et le bénéficiaire est établie, et ne constitue pas un marché public ; quel que soit le montant de la convention, elle ne fait pas l'objet d'une mise en concurrence. En 2000, l'Etat réalise environ 30.000 prestations pour les collectivités territoriales, pour un montant de commande estimé à 238 M d'euros, majoritairement en MOE

En 2001, la loi « MURCEF » replace les activités d'ingénierie publique et parapublique dans le champ concurrentiel. Pour respecter le droit de la concurrence, tous les prestataires doivent établir leurs offres en identifiant l'ensemble des coûts directs et indirects. Un régime d'exception subsiste, l'ATESAT, pour assister les communes de moindres moyens pour leurs projets d'aménagement, de voirie...

> 2.1.2 L'encadrement des interventions de l'ingénierie publique afin de respecter les règles de concurrence est à l'origine de la création de structures d'ingénieries publiques au niveau local

A partir de 2007, l'Etat confirme son choix de sortir son ingénierie du champ concurrentiel, privilégiant un rôle d'expert en conseil des collectivités. Entre 2009 et 2011, un plan de suppression de 5.500 Equivalents Temps Plein (ETP) est lancé au sein du ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de la mer, et du ministère de l'alimentation, de l'agriculture et de la pêche. Seulement 900 ETP sont effectivement supprimés en 2010 (départs en retraite non renouvelés, mutation vers des DDT et collectivités locales...). Dans le même temps, les DREAL, les DDT et le CEREMA sont successivement créés pour structurer l'expertise de l'Etat



Les collectivités, pour faire face à ce « désengagement de l'Etat », ont alors reconstitué une ingénierie publique et parapublique territoriale plus forte. Elles la justifient par une perception de maillage insuffisant des ingénieries privées sur le territoire et un coût trop élevé de ces dernières. Sont donc créées plusieurs types de structures dont les Agences Techniques Départementales (ATD) et les Sociétés Publiques Locales (SPL). L'intercommunalité et les syndicats mixtes se sont également développés pour proposer leurs services d'ingénierie. Ces structures peuvent ne pas être mises en concurrence par leurs actionnaires publics du fait de la jurisprudence relative aux contrats « in house » ou « prestations intégrées ». Les ingénieries privées dénoncent aujourd'hui les « tarifs déconnectés de la vraie valeur des prestations » de ces structures.

➤ 2.1.3 L'offre d'ingénierie territoriale est encore très éclatée et peu lisible

Pour les collectivités, le recours à une ingénierie territoriale performante est clé pour faire face à des enjeux et exigences en croissance : rénovation thermique, réglementation sur l'accessibilité, préservation de la biodiversité, étalement urbain, SCOT, PLU, trame verte et bleue, respect de la législation et des contraintes budgétaires...

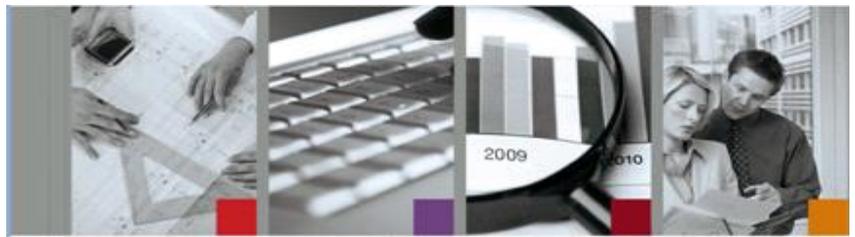
Les départements se sont positionnés en chefs d'orchestres de cette ingénierie publique territoriale. De nombreux Conseils Généraux (CG), sur la base de leurs équipes internes d'ingénierie, ont créé des ATD, SPL ou des sociétés d'économie mixte (SEM). Plus de 60 CG ont mis en place une solution interne ou externe d'ingénierie à destination des communes environnantes. Un travail fort sur la visibilité de ces solutions et sur la mise en réseau des compétences locales a été engagé. Ces structures proposent des prestations d'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO), de maîtrise d'œuvre (MOE), de conseil ou d'aide à la recherche de financements.

Quelques rares départements ont instauré un dialogue avec des ingénieries privées débouchant sur des solutions pertinentes de répartition des rôles : signature d'une charte de bonne conduite entre ingénieries publiques et privées en Corrèze, création d'une association pour renvoyer les besoins vers les ingénieries privées dans les Vosges...

Les autres types d'administration (l'Etat et les autres collectivités territoriales) ont également fait évoluer leurs solutions et leurs interventions en ingénierie. L'Etat, au travers de ses services déconcentrés ou EPA, a choisi d'évoluer vers un rôle de facilitateur, de financeur et de contrôleur des orientations prises (même si le positionnement actuel du Cerema reste ambigu). Les régions interviennent essentiellement dans le développement économique du territoire et la formation d'acteurs locaux. L'offre d'ingénierie intercommunale s'est aussi étoffée mais le périmètre et la nature de son action pourraient largement évoluer avec la réforme territoriale et les transferts de compétences associés, par ailleurs la restriction des marges de manœuvre financières des communautés devraient aussi avoir une influence conséquente sur leur capacité à maintenir une telle ingénierie.

Les associations et laboratoires publics constituent une offre complémentaire d'ingénierie territoriale. Pour trouver des financements complémentaires dans un contexte budgétaire difficile (baisse des subventions...), on les voit proposer des services d'ingénierie en AMO ou en MOE, sortant souvent de leur champ de compétences traditionnel. Bénéficiant généralement d'une forte notoriété et de positions d'influenceurs locaux, ils remportent de plus en plus de marchés à des tarifs non soutenables pour le privé du fait d'obligations différentes (assurances...).

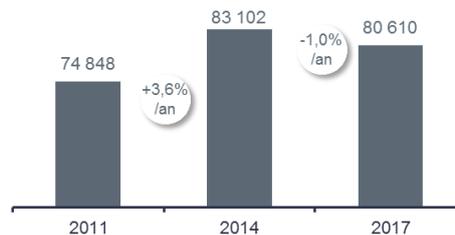
Ces offres sont bien entendu complétées par l'offre des sociétés d'ingénierie privée, qui apportent des expertises pointues et des compétences rares sur des sujets parfois très techniques.



➤ 2.1.4 Les effectifs d'ingénierie publique positionnés sur le champ concurrentiel ont ainsi largement augmenté depuis 2011 mais devraient se stabiliser d'ici à 2017

Les effectifs des ingénieries publiques en concurrence avec les ingénieries privées ont augmenté de 3,6% par an depuis 2011. Sur cette période, ce sont les créations de structures au niveau local : SPL, ATD... et les recrutements dans les « intercommunalités » qui ont le plus favorisé l'augmentation de ces effectifs. Cela représente un équivalent en chiffre d'affaires (CA) potentiel (au taux des ingénieries privées) de plus de 7,4 milliards d'euros en 2014.

Effectifs des ingénieries (para)publiques positionnés sur le champ concurrentiel en ETP – Source : sondage KYU-OPIIEC



Ces effectifs devraient toutefois diminuer de 1% par an entre 2014 et 2017, ce réajustement devant compenser un sur-recrutement sur la période précédente. Le sort de certaines ingénieries internes aux collectivités est par ailleurs incertain dans le cadre de la réforme territoriale, et la réduction des effectifs est déjà en cours dans le champ public et parapublic. Le CAUE du Nord a ainsi annoncé le licenciement d'un tiers de ses effectifs en janvier 2015.

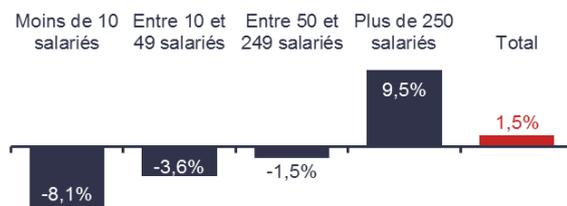
2.2 Les sociétés d'ingénierie privée qui interviennent auprès des clients publics ont connu une forte diminution de leur activité issue de la commande publique française

➤ 2.2.1 Les ingénieries privées de la construction ont réussi à maintenir leur CA en 2014, malgré une chute du « CA issu de la commande publique française » – mais les plus petites structures ont souffert

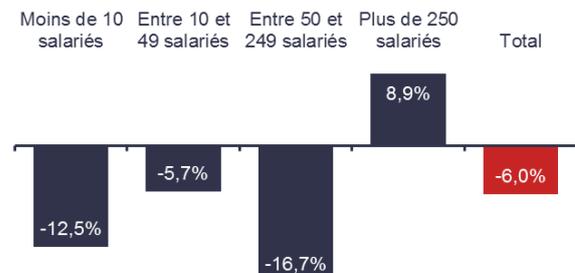
L'évolution du chiffre d'affaires global (France + international) des sociétés d'ingénierie cache plusieurs réalités en fonction de la taille de l'entreprise. Les TPE/PME souffrent de la conjoncture et leur chiffre d'affaires, notamment public, a chuté entre 2013 et 2014. Les entreprises de plus de 250 salariés ont, elles, réussi à maintenir une croissance élevée au global comme dans le secteur public

Evolution du chiffre d'affaires des Ingénieries privées de la construction entre 2013 et 2014
source : sondage KYU-OPIIEC

Chiffre d'affaires total



Chiffre d'affaires issu de clients publics



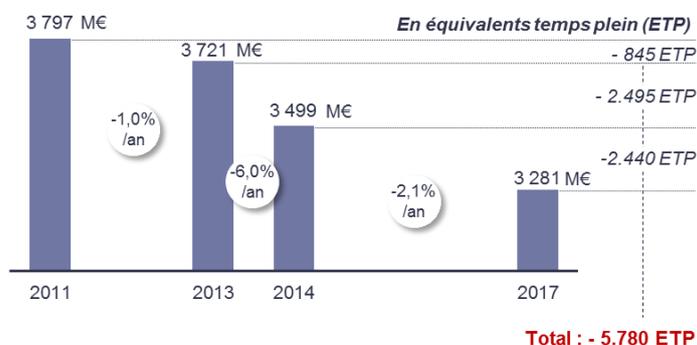


Le secteur public représente en moyenne 42% du chiffre d'affaires des sociétés travaillant avec ce dernier. Le bloc communal (communes et groupements) est le principal client public des ingénieries privées (hors entreprises publiques). Communes et groupements représentent 70% de ce « CA issu de la commande publique française » des sociétés d'ingénierie privée. Le 2^{ème} donneur d'ordres public est l'Etat (avec les ODAC) qui représente 14% du marché, contre 7% pour les régions et 9% pour les départements.

► 2.2.2 La diminution de « CA issu de la commande publique FR » des ingénieries privées entre 2011 et 2017 pourrait correspondre à une destruction de 6.000 emplois

Le chiffre d'affaires public des sociétés d'ingénierie privée est en diminution constante depuis 2011. La décroissance a été particulièrement forte entre 2013 et 2014, avec une perte de CA de 223 M€, soit l'équivalent de 2.500 ETP. Le « CA issu de la commande publique » des ingénieries privées devrait continuer à décroître jusqu'en 2017 au rythme de 2,1% par an.

Chiffre d'affaires des ingénieries privées issu de la commande publique
en M€ Source : sondage KYU-OPIIEC

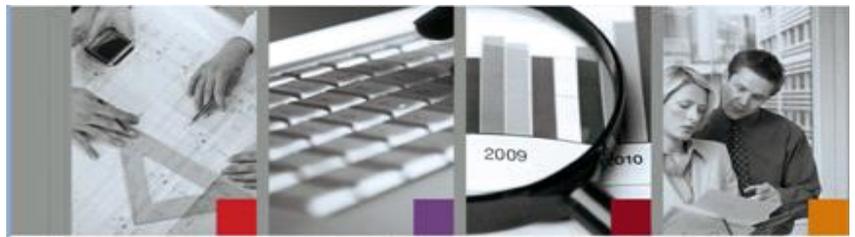


CA public moyen par ETP
chez les ingénieries privées

89.295 €

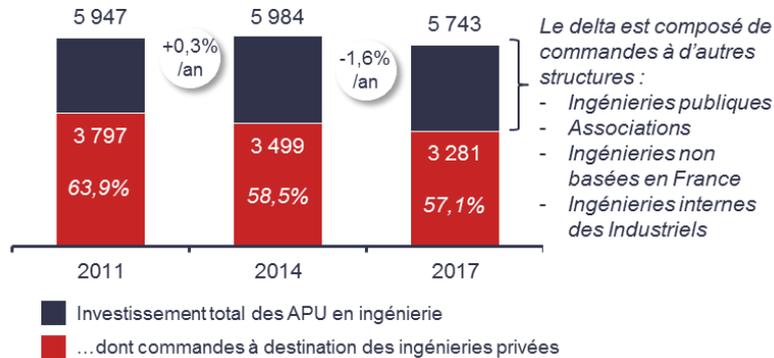
Les sociétés d'ingénierie privée subissent un effet ciseau lié à la baisse des investissements et à la concurrence croissante d'autres structures. Sur la période 2014-2017, les investissements des administrations en ingénierie devraient décroître de 4,7%, alors qu'ils s'étaient maintenus sur la période 2011-2014. De 2011 à 2014, la part des activités d'ingénierie des administrations qui sont confiées à des ingénieries privées a diminué de 7,85%, et devrait continuer à diminuer d'ici à 2017. Cette diminution relative s'effectue au profit d'autres structures : ingénieries publiques internes et externes, associations, ingénieries internes des industriels, ingénieries étrangères qui commencent à pénétrer le marché français...

La baisse d'activité globale (2011-2017) engendrée correspond à une diminution de 14% de l'effectif théorique de l'ingénierie privée de construction exerçant grâce à la commande publique française.



Investissements des APU en Ingénierie en M€

Source : sondage KYU-OPIIEC



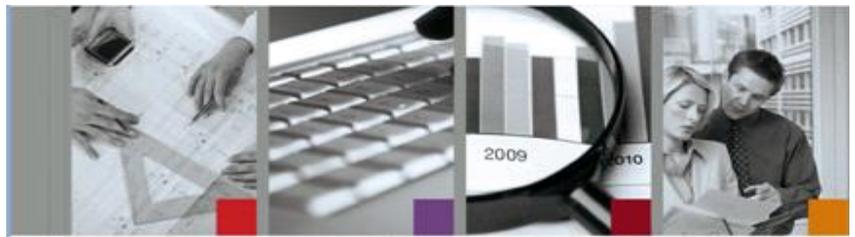
➤ 2.2.3 Les attentes actuelles des clients publics (Etat, collectivités et hôpitaux) sont au global bien identifiées par les ingénieries privées

Les clients publics attendent que les sociétés d'ingénierie privée leur proposent des solutions innovantes, que ce soit en termes de conduite de projet (pour réduire les coûts de prestation) comme sur les solutions proposées pour générer des gains de productivité (infrastructures multi-usages, économies induites en frais de fonctionnement).

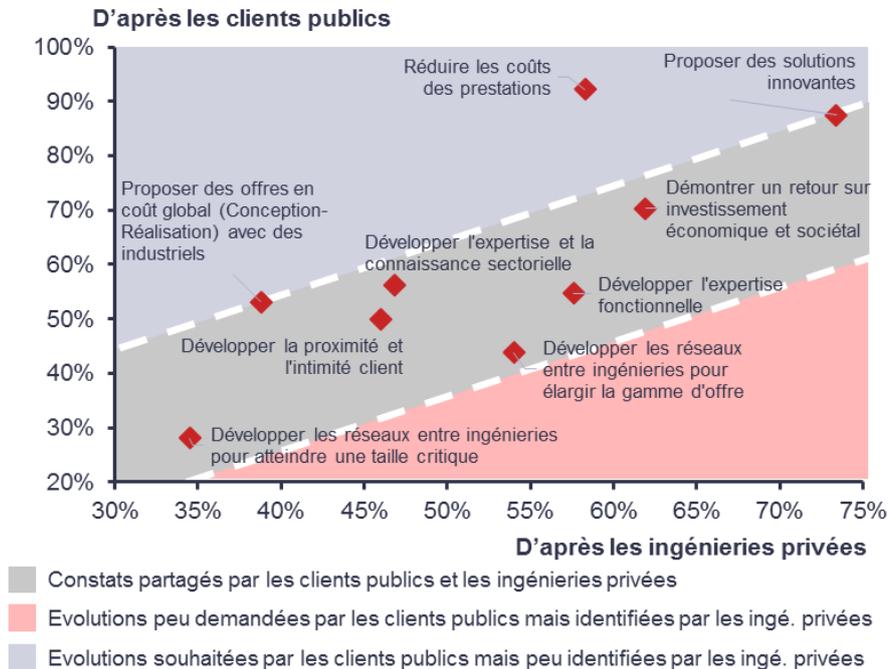
Ils souhaitent également que le retour sur investissement économique et sociétal des projets soit démontré de façon systématique – on ne peut plus faire « du béton pour du béton », il faut présenter en amont du projet les avantages chiffrés pour le citoyen, l'élu et l'administration.

Enfin, les clients publics demandent à leurs prestataires d'ingénierie de faire des efforts particuliers pour développer l'expertise fonctionnelle, afin de proposer des optimisations de fonctionnement pour que le client public puisse fournir un meilleur service tout en mobilisant moins de dépenses.

Le seul point de désaccord porte sur la réduction des coûts des prestations. Attendu par plus de 90% des clients publics, cet effort financier n'est perçu comme une évolution nécessaire que par 58% des ingénieries privées. Ces dernières soulignent que plus est que les taux actuels sont déjà très difficilement soutenables et menacent la pérennité de leurs entreprises.



Attentes des clients publics sur les prestations d'ingénierie



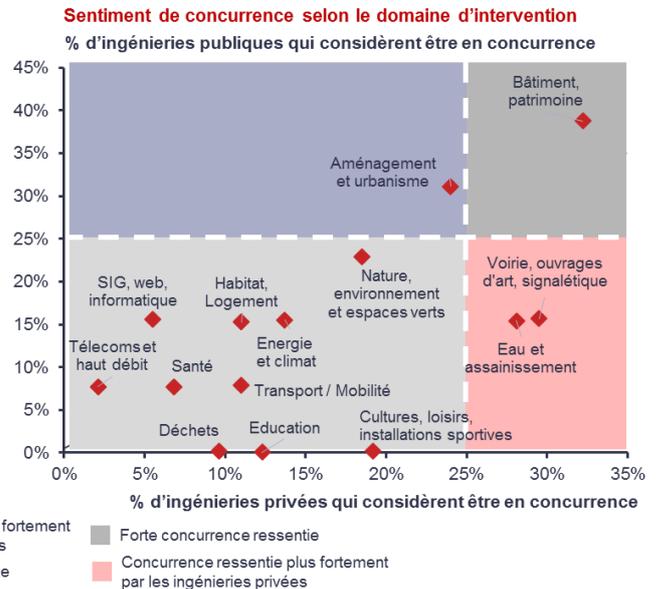
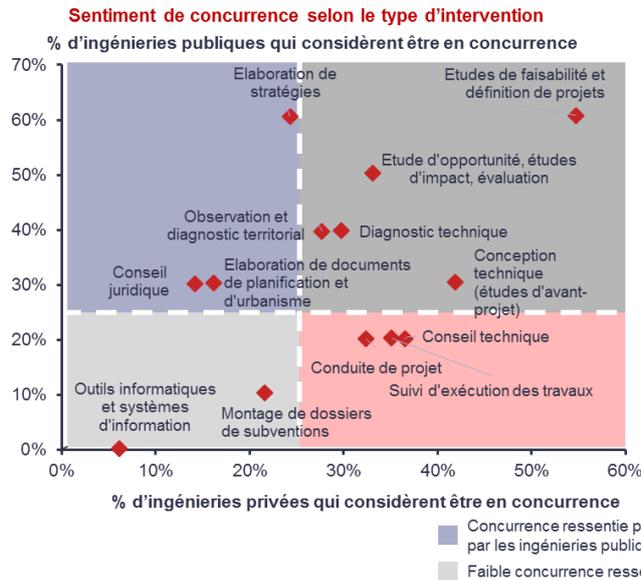
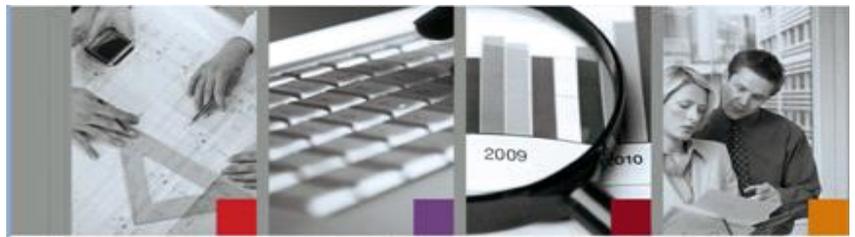
Exemple de lecture : 53% des clients publics souhaitent que les ingénieries privées leur proposent des offres en coût global, mais cette évolution n'est identifiée que par 39% des responsables d'ingénieries privées

2.3 La concurrence entre ingénieries (para)publiques et ingénieries privées s'observe sur plusieurs domaines et types d'intervention et se différencie en fonction des clients publics

2.3.1 De nombreuses activités sont très concurrentielles entre ingénieries (para)publiques et ingénieries privées, malgré des zones de revendications bien identifiées

La concurrence ressentie par type d'intervention met en évidence la perception de champs de légitimité forts des uns et des autres. D'un côté les ingénieries privées ressentent une concurrence forte sur les interventions type MOE : conseil technique, conduite de projet, suivi de travaux. D'autre part, les ingénieries (para)publiques ressentent plus fortement la concurrence sur des interventions très amont projet : élaboration de stratégies, élaboration de documents de planification et d'urbanisme, conseil juridique...

Plusieurs types d'interventions sont cependant revendiqués par tous et la concurrence s'y exerce tout particulièrement : étude de faisabilité, d'opportunité, diagnostic technique, conception technique...



Exemple de lecture : 61% des structures d'ingénierie publique considèrent être en concurrence avec des ingénieries privées sur des études de faisabilité, contre 55% des ingénieries privées

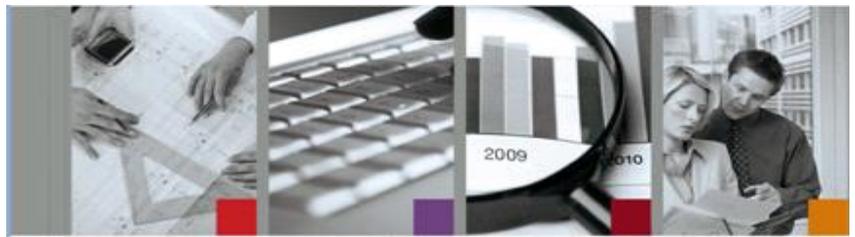
Les secteurs d'intervention relativement traditionnels (bâtiment/patrimoine, voirie/ouvrages d'art/signalétiques, eau et assainissement) sont ceux où la concurrence est ressentie le plus fortement. Les ingénieries publiques et privées se considèrent ainsi en forte concurrence dans le secteur du bâtiment et du patrimoine. De leur côté, les ingénieries publiques se sentent surtout concurrencées sur le conseil en aménagement et l'urbanisme – qui est leur principal secteur d'intervention (25% de leur activité). Les ingénieries privées se sentent, quant à elles, concurrencées sur les métiers traditionnels de l'eau et de la voirie qui représentent leurs 2 premières ressources du côté marchés publics (22% et 13%).

La concurrence semble plus faible sur les domaines plus spécialisés (énergie, transports, culture, télécoms...) mais cela tient grandement au fait que les structures d'ingénierie (para)publique comme privée interviennent moins sur ces domaines. Par ailleurs, les structures d'ingénierie publique qui sont positionnées sur les domaines des déchets, de l'éducation, et de la culture, loisirs, sports se sentent peu voire pas concurrencées par les ingénieries privées.

2.3.2 Les ingénieries (para)publiques externes (ATD, SPL...) cristallisent souvent un sentiment de concurrence déloyale

L'appel aux ingénieries publiques et privées dépend beaucoup de la taille du client public.

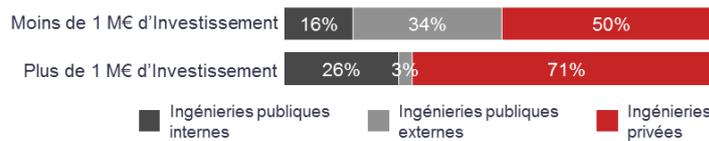
Les petites collectivités territoriales (communes de moins d'1M€ d'investissement) gardent leurs anciens réflexes. Leurs effectifs techniques sont restés stables sur les 10 dernières années alors que leur investissement était en croissance. Habitues à s'appuyer sur l'ingénierie d'Etat, à la suite de son « désengagement » du champ concurrentiel, elles ont naturellement fait largement appel à l'ingénierie publique externe du niveau départemental. ATD, SPL, communautés... ont pris le relais. Ces dernières les accompagnent de l'émergence du besoin jusqu'aux activités de maîtrise d'œuvre. L'ingénierie privée n'y est mobilisée que pour la moitié des besoins.



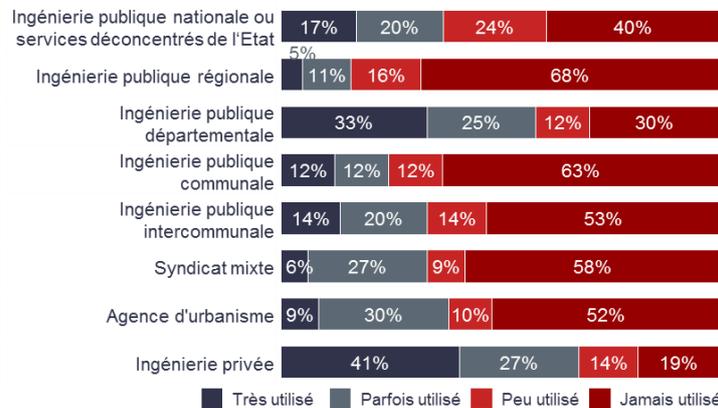
A l'inverse, les collectivités territoriales de plus grande taille (communes / CG / CR... de plus d'1M€ d'investissement) se sont dotées d'une ingénierie interne compétitive. Elles mobilisent leur ingénierie sur le quart de leurs besoins. L'ingénierie privée couvre à plus de 70% leurs besoins et les ingénieries publiques externes sont très peu sollicitées (3%)

Ainsi, l'ingénierie (para)publique départementale est devenue le 1^{er} concurrent du privé, elle intervient principalement pour sa collectivité de rattachement et auprès des plus petites communes de son département.

Répartition des investissements d'ingénierie des APU par type d'acteur



Répartition des acteurs sollicités pour un besoin d'ingénierie par les APU



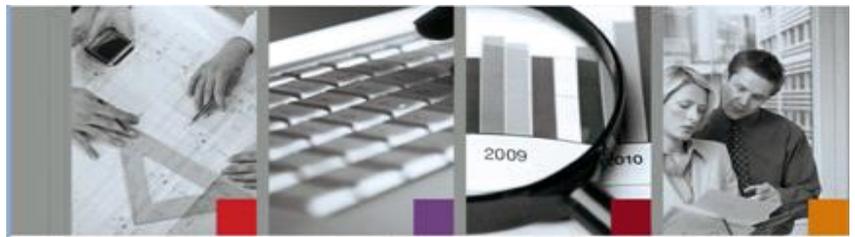
2.4 Les sociétés et salariés de l'ingénierie privée doivent s'adapter aux évolutions de la demande de leurs clients publics tout en prenant en compte l'offre d'ingénierie publique

2.4.1 Les ingénieries privées anticipent assez bien l'évolution des domaines d'activité traditionnels, mais manquent de visibilité sur les domaines en croissance

Les domaines d'investissement « traditionnels » des administrations évoluent de façon contrastée. En effet, les domaines d'aménagement, qui représentent encore un poids important dans l'investissement, sont en décroissance : il s'agit notamment des investissements en voirie et bâtiment. Les ingénieries privées ont plutôt bien anticipé cette décroissance, mais pas du tout l'ingénierie publique.

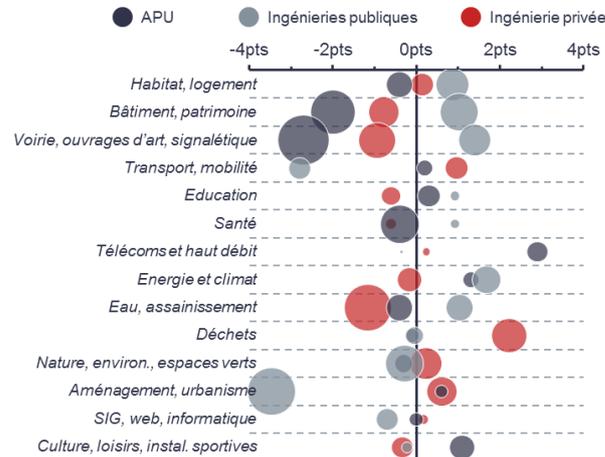
Les domaines aujourd'hui moins importants en volume d'investissement mais pour lesquels il y a de forts enjeux sociétaux – santé, eau, logement, transport, éducation, déchets – devraient être plutôt stables. Cette stabilisation est bien anticipée par les ingénieries privées, sauf dans les domaines de la mobilité et des déchets où elles envisagent une forte croissance de leur CA.

Mais ces évolutions masquent une autre évolution, celle des natures d'investissement qui changent (exemple : rénovation plutôt que création, équipement numérique plutôt que bâti, etc.). Ces évolutions ont été présentées dans le paragraphe 1.5.



Perspectives d'évolution de l'activité issue de la commande publique selon les APU, les ingénieries publiques et les ingénieries privées, par domaine Source : sondage KYU-OPIIEC

En point de pourcentage entre les périodes 2009-2014 et 2015-2020
La taille des bulles représente le poids du domaine dans l'activité de l'acteur concerné sur la période 2015-2020



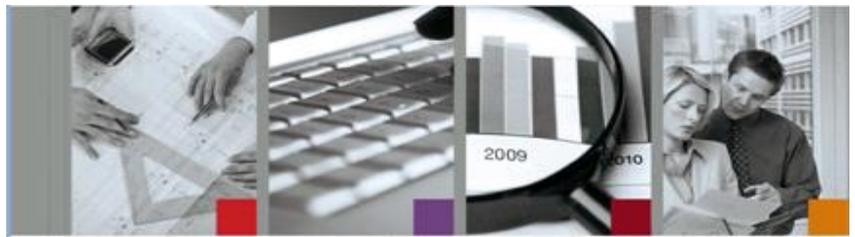
La rénovation énergétique et les télécoms (très haut débit) ouvrent le plus de perspectives aux ingénieries privées, mais elles l'anticipent plutôt mal. Une montée en compétences sur ces domaines de la part des ingénieries positionnées sur les domaines traditionnels est nécessaire pour aller sur des marchés qu'occupent déjà en partie quelques sociétés d'ingénieries spécialisées souvent alliées à des industriels du secteur (exemple des partenariats dans les télécoms avec les opérateurs).

2.4.2 L'ingénierie privée se positionne sur des types d'interventions où les perspectives d'activité des clients publics (Etat et collectivités) sont bonnes et où l'ingénierie publique est encore peu présente

L'évolution des types d'intervention privilégiés par les APU est plutôt bien suivie par les ingénieries privées. Les interventions de type : observation et diagnostic territorial, élaboration de document de planification et urbanisme, diagnostic technique... sont en diminution tandis que les interventions de type : élaboration de stratégie, conseil juridique, conseil technique sont en croissance.

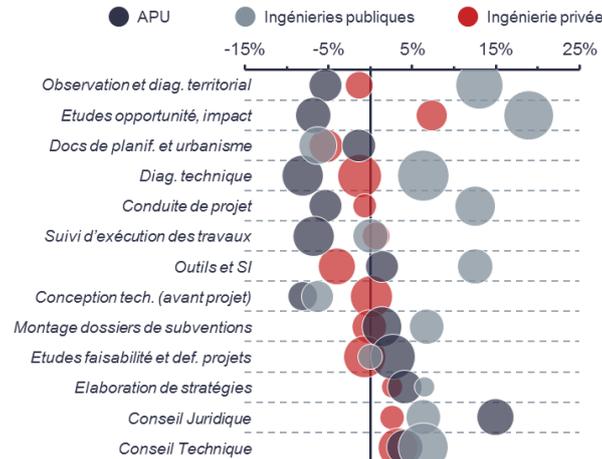
Le développement des ingénieries publiques sur certains types d'intervention en croissance affaiblit la position des ingénieries privées. Il s'agit notamment des interventions en outils informatiques : moins d'ingénieries privées se positionnent alors que c'est un axe de croissance très identifié par les ingénieries publiques, ainsi qu'en montage de dossiers de subventions, où les ingénieries privées envisagent une stagnation de leur activité alors que les ingénieries publiques se positionnent fortement sur le sujet.

Sur 2 types d'intervention particuliers le positionnement des ingénieries privées est opposé à celui de leurs clients publics. Il s'agit des études d'opportunités et d'impacts qui devraient diminuer d'après les clients publics mais sur lesquelles les ingénieries privées restent fortement positionnées, et des études en conception technique (avant-projet) qui devraient être moins demandées alors que les ingénieries privées anticipent un maintien d'activité.



Perspectives d'évolution de l'activité issue de la commande publique selon les APU, les ingénieries publiques et les ingénieries privées, par type d'intervention Source : sondage KYU-OPIIEC

En point de pourcentage entre les périodes 2009-2014 et 2015-2020
La taille des bulles représente le nombre d'acteurs engagés sur chaque type d'intervention pour la période 2015-2020

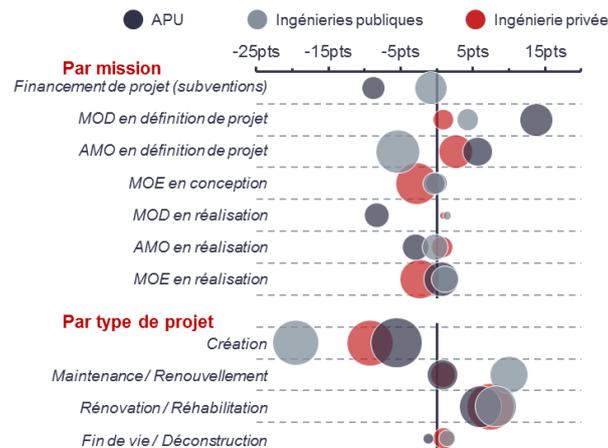


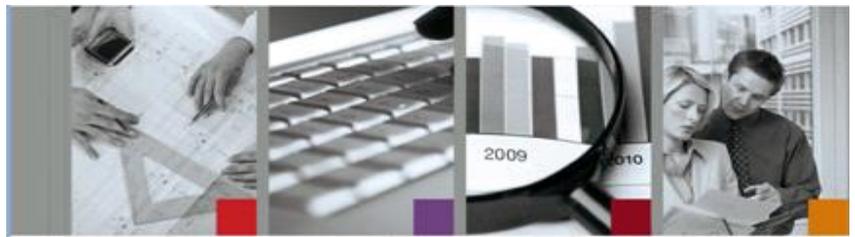
2.4.3 Les prévisions de l'évolution de l'activité par mission ont fait l'objet de plusieurs divergences entre acteurs publics et privés alors qu'ils s'accordent plutôt bien sur l'évolution prévisionnelle des types de projets

Les ingénieries privées et leurs clients publics (Etat et collectivités) anticipent une augmentation de la part des missions de définition de projet (MOD ou AMO) et une diminution des missions de MOE en conception. Sur les missions de réalisation – les ingénieries privées anticipent une augmentation de la part des missions d'AMO et une diminution de la part des missions de MOE, à l'inverse de ce que prévoient leurs clients publics.

Perspectives d'évolution de l'activité issue de la commande publique selon les APU, les ingénieries publiques et les ingénieries privées Source : sondage KYU-OPIIEC

En point de pourcentage entre les périodes 2009-2014 et 2015-2020
La taille des bulles représente le poids de la mission dans l'activité de l'acteur concerné sur la période 2015-2020





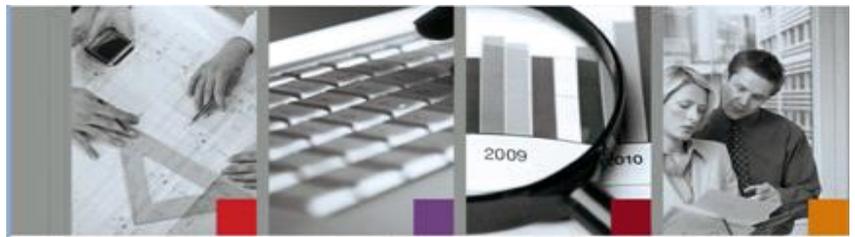
La part des projets de création va se restreindre, mais d'après les clients publics (Etat et collectivités) moins que ce qu'anticipent les ingénieries. La part des opérations de maintenance et renouvellement va légèrement augmenter d'après les clients publics et les ingénieries privées – les ingénieries publiques parient quant à elle sur une forte augmentation. La part des opérations de rénovation / réhabilitation va s'accroître et cela fait l'objet d'un consensus de tous les acteurs du marché. Enfin, la part des opérations de déconstruction / fin de vie devrait se maintenir au même niveau qu'entre 2009 et 2014.

2.4.4 Les ingénieries privées misent aujourd'hui sur des ressources expérimentées (pour répondre à la demande croissante d'expertise) et mobiles (les relais de croissance étant identifiés à l'international)

L'insertion des jeunes diplômés dans le secteur de l'ingénierie pourraient être menacée par la réduction de la commande publique d'ingénierie. Les sociétés d'ingénierie privée sont en effet confrontées à une double demande de la part de leurs clients publics : la réduction des coûts des prestations d'une part, l'apport d'une expertise pointue et profonde sur les sujets traités d'autre part. En conséquence, les sociétés d'ingénierie tendent à privilégier l'emploi de ressources ayant déjà acquis une expérience au détriment de ressources jeunes qu'il faut former. A terme, l'expertise pourrait disparaître avec la sortie du marché du travail de ces « experts », la génération suivante n'ayant pas été formée et accompagnée

Les sociétés françaises d'ingénierie bénéficient à l'export des compétences et des savoir-faire développés dans le cadre de projets publics en France. La réduction ou la disparition de tels projets fait craindre pour le maintien des compétences actuelles – pour les grands groupes, ce sont les relais de croissance à l'export qui vont permettre de maintenir les compétences –, et le développement des compétences futures sur des sujets émergents dans le cadre de projets démonstrateurs.

Par ailleurs, la réduction des subventions des ingénieries publiques et parapubliques pourraient les pousser à chercher leurs propres relais de croissance à l'export en concurrence des ingénieries privées.



3. Préconisations

Alors que les attentes des clients publics en termes de compétences évoluent (3.1), les pistes de complémentarité entre ingénieries publiques et privées ne font pas de consensus (3.2), ce qui nous amène à préconiser 14 actions pour développer la visibilité des ingénieries privées, développer les compétences, répondre aux attentes des clients publics et enfin assurer la complémentarité et la concurrence loyale entre ingénieries publiques et privées (3.3).

3.1 Les attentes des clients publics, l'évolution de la nature des projets confiés et les exigences d'efficacité et d'innovation doivent conduire les salariés de l'ingénierie à s'adapter à cette nouvelle donne

Au regard des constats de l'étude plusieurs compétences sont à développer dans la Branche en priorité pour répondre aux attentes des clients du public et aux évolutions prévues de l'investissement public local.

Il s'agit d'une part d'expertises sectorielles sur les domaines porteurs ou en mutation : les télécoms et le très haut débit, l'énergie, le transport, la santé, et le génie écologique.

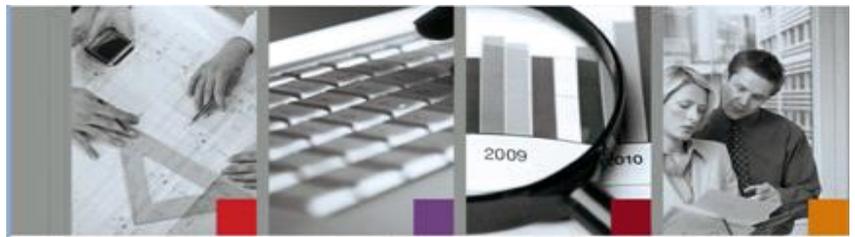
Doivent également être considérées les compétences liées à l'évolution des projets : les spécificités des travaux de rénovation / réhabilitation, l'intégration du numérique dans les projets, les évolutions de l'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage (AMO) en amont projet (utilisation de la maquette numérique, financement de projet...), la démonstration du ROI des projets proposés et l'intégration du marketing territorial.

Enfin, les compétences liées au management de projet publics doivent être développées : le management de l'innovation, l'efficacité dans la conduite des projets (méthodes agiles...) et les connaissances sur les administrations publiques (organisation, finances publiques...).

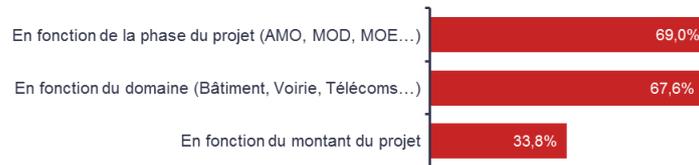
3.2 La répartition des projets ou des positionnements projets entre ingénieries publiques et privées ne semble pas faire l'unanimité...

Si les services déconcentrés de l'Etat ont globalement abandonné le champ concurrentiel, dans l'ensemble ce n'est pas le cas des autres ingénieries (para)publiques qui ont plutôt élargi leur champ de compétences. Aujourd'hui, elles n'entendent pas abandonner le champ concurrentiel et rien ne les y contraint, leur seule obligation est de respecter les règles de la concurrence (hors cas du « in house »).

L'étude a tenté de trouver, avec les ingénieries publiques et privées interrogées, un moyen de répartir les rôles pour assurer une complémentarité optimale entre structures publiques et privées. Plus de deux tiers ont répondu que la séparation la plus évidente pouvait se faire selon la phase projet. Deux tiers ont répondu qu'il serait aussi pertinent d'utiliser le critère du domaine d'intervention (bâtiment, voirie, numérique...), certaines compétences étant plus difficilement maintenables en interne (manque de récurrence des projets...) et certains domaines étant plus stratégiques et donc moins « externalisables ». En termes de répartition, les ingénieries privées confient avoir plus d'intérêt à investir les secteurs à forte composante technologique (transport, énergie, numérique...), traditionnellement moins bien maîtrisés par le public.



Bases privilégiées pour la complémentarité entre ingénieries publiques et privées



Le critère « selon le montant du projet », répondant à la critique faite aux ingénieries privées de se désintéresser des « petits projets », ne convainc qu'une ingénierie sur trois et ne semble donc pas pertinent. Néanmoins les 2 premiers critères semblent pouvoir servir de base de discussion à des efforts de formalisation de répartition des rôles. De premières chartes ont été signées, quelques associations ont été créées pour formaliser cette mise en œuvre d'une complémentarité dans les projets. Il semble raisonnable d'encourager ces modèles de collaboration.

3.3 L'étude fait ressortir 14 actions réparties en 4 enjeux, parmi lesquelles 7 actions sont privilégiées en termes de faisabilité et d'impact escompté

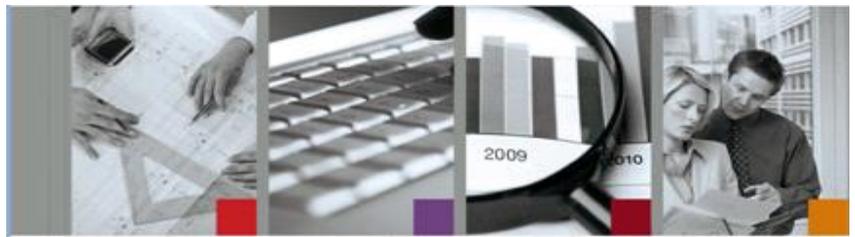
Enjeu 1 – Développer les compétences sur les domaines d'intervention à potentiel

Les contraintes actuelles que connaissent les administrations sur leur financement vont les conduire à faire moins de travaux neufs et plus de rénovation-réhabilitation (transformation d'infrastructures existantes pour les rendre multi-usages, rénovation thermique, travaux d'accessibilité...). L'**action n°1** envisagée est la **proposition d'une action de formation sur les spécificités des travaux de rénovation / réhabilitation**.

Les investissements publics sont et seront de plus en plus orientés dans les prochaines années sur des secteurs faisant beaucoup appel aux nouvelles technologies (THD, transport, énergie...). Même au sein des secteurs traditionnels de la construction, la part du numérique dans l'investissement sera en forte hausse (intégration de capteurs et systèmes embarqués complets pour rendre intelligent les bâtiments et infrastructures, etc.). L'**action n°2** consiste à **proposer une action de formation sur la révolution numérique et les projets territoriaux innovants**.

Les clients publics prévoient (résultats du sondage) de demander plus d'assistance à maîtrise d'ouvrage dans les prochaines années l'amont projet. Les maquettes numériques sont encore mal maîtrisées côté public, la recherche de financement se complexifie... L'**action n° 3** consiste à **proposer une action de formation sur les évolutions de l'AMO et de l'offre d'AMO en amont projet**.

Beaucoup de projets ne voient pas le jour ou sont bloqués en cours de réalisation car des associations, des citoyens, des entreprises... en somme une part des parties prenantes s'opposent soudainement à ce projet pour des raisons d'urbanisme, de respect écologique... Le conflit se déporte alors souvent sur des questions et des intervenants techniques, peu armés pour répondre et dénouer les tensions. L'**action n°4** consiste à développer et **promouvoir le marketing territorial auprès des ingénieries privées et administrations publiques**.



Enjeu 2 – Répondre mieux aux attentes exprimées par les administrations publiques

Les clients publics (en particulier les collectivités et les hôpitaux) attendent des réponses globales aux problématiques qu'elles rencontrent. Elles demandent donc l'association d'expertises diverses pour y répondre (urbanisme, numérique, optimisation organisationnelle, compréhension du secteur, génie civil...). Elles ont par ailleurs tendance à se concentrer (via les regroupements d'intercommunalités notamment) et ce faisant à privilégier des acteurs de taille supérieure, ce qui pose une problématique d'accès des TPE/PME à la commande publique locale. L'**action n°5** consiste donc à **favoriser la constitution de réseaux (locaux) d'ingénieries privées.**

Les clients publics manquent souvent d'une ingénierie publique compétente en montage de projet (problématisation, imagination de la solution la plus efficiente...). Elles demandent aujourd'hui aux ingénieries privées l'association d'expertises diverses (urbanisme, numérique, optimisation organisationnelle, compréhension du secteur, génie civil...) pour apporter des solutions innovantes et globales. L'**action n°6** consiste donc à **créer un annuaire d'experts sectoriels (ex-directeurs d'hôpitaux, ex-DGS...) mobilisables par les ingénieries dans le cadre des projets.**

Certains clients publics ont souligné que les ingénieries privées qu'elles rencontraient connaissaient trop peu le fonctionnement des collectivités territoriales, leurs contraintes, leurs procédures... ce qui pouvaient nuire aux collaborations potentielles. L'**action n°7** consiste donc à **proposer une série de modules e-learning sur l'organisation des administrations publiques.**

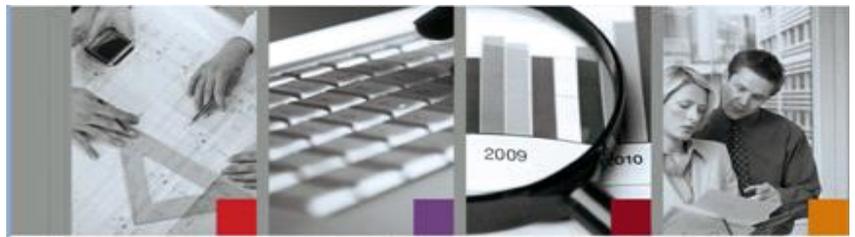
Dans un contexte économique difficile (crise de la dette et baisse des dotations de l'Etat...), les collectivités et les hôpitaux sont à la recherche d'investissements qui leur permettront de diminuer leur frais de fonctionnement ou d'apporter une plus-value démontrée pour le citoyen. Elles attendent donc des ingénieries privées qu'elles démontrent (de manière chiffrée) la rentabilité à terme des investissements et solutions qu'elles proposent. L'**action n°8** consiste donc à **proposer une action de formation sur l'élaboration de modèles d'évaluation de retour sur investissement (ROI) ou de business plan (BP).**

Les clients publics ont exprimé lors du sondage le souhait de se voir proposer plus de solutions innovantes par les ingénieries privées. Elles leur reprochent de ne pas prendre suffisamment de risques dans les solutions proposées... L'**action n°9** consiste donc à **proposer une action de formation sur le management de l'innovation et la prise en compte des risques associés.**

Enjeu 3 – Renforcer la visibilité des ingénieries privées et valoriser leurs interventions

Le sondage de l'étude a souligné le manque de visibilité et de lisibilité de l'offre des ingénieries privées à destination des administrations publiques. Il leur est difficile de trouver le bon spécialiste pour un projet donné et elles perçoivent parfois mal la valeur ajoutée de l'ingénierie... ce qui peut conduire à un choix en moins-disance. L'**action n°10** consiste donc à **créer un portail web de l'ingénierie privée à destination des collectivités territoriales.**

L'offre de qualifications de l'OPQIBI (organisme de qualification des ingénieries) est très large (193 qualifications différentes en 2014) et permet aux entreprises de se différencier, de faire valoir leur savoir-faire. Toutefois moins d'une ingénierie privée sur dix est qualifiée par l'OPQIBI. Qui plus est, une telle offre peut perdre l'acheteur public non aguerri. L'**action n°11** consiste donc à **introduire des niveaux plus macroscopiques de qualification de l'ingénierie et assurer leur promotion auprès des ingénieries privées et des administrations publiques.**



Nombre d'élus réduisent l'investissement de l'administration qu'il dirige, notamment pour répondre à une demande de leurs électeurs de meilleure maîtrise des dépenses publiques. Ils priorisent alors les investissements « visibles » parfois au détriment d'investissements nécessaires et/ou rentables si on en fait l'analyse à coût complet. L'**action n°12** consiste alors à **organiser une communication grand public sur l'intérêt de l'investissement public local, notamment pour réduire les dépenses publiques.**

Enjeu 4 – Assurer complémentarité et concurrence loyale avec les ingénieries (para)publiques

De nombreuses ingénieries déplorent une « concurrence déloyale » des ingénieries (para)publiques, d'associations, de laboratoires (semi)publics en invoquant le fait que ces organismes ne sont pas assujettis aux mêmes contraintes (ex : obligation de contracter des assurances), qu'il y a des inégalités de traitement avec ces derniers (ex : en cas de retard), que les coûts affichés ne sont pas complets (ex : salaire annuel à amortir), etc. L'**action n°13** consiste donc à **demandeur l'obligation d'une plus grande transparence des ingénieries (para)publiques (publication des recettes et dépenses, de la liste de l'ensemble des projets gérés – via marchés publics, en « in house »...)**

Par ailleurs, on observe que dans certains départements des processus vertueux ont été mis en place pour assurer une meilleure collaboration entre ingénieries publiques et privées : signatures de chartes de bonne conduite entre le privé et le public, création d'associations d'ingénieries privées à qui le public adresse tous ses besoins, etc. L'**action n°14** consiste donc à **dresser des protocoles types de collaboration apaisée entre ingénieries publiques et privées, les promouvoir et engager le dialogue.**