



CONCOURS INTERNE DE CONSERVATEUR TERRITORIAL DE BIBLIOTHEQUES

SESSION 2017

Note de synthèse établie à partir d'un dossier
comportant des documents en langue française portant sur
les bibliothèques et la documentation dans la société de l'information

EPREUVE N° 4

Durée : 4 h
Coefficient : 3

SUJET : Service public, intérêt général et entreprises.

DOCUMENTS JOINTS

Document n° 1	Jacques Chevalier, <i>Les nouvelles frontières du service public</i> , La Découverte, collection « Regards croisés sur l'économie », 2007. En ligne : http://www.cairn.info/revue-regards-croises-sur-l-economie-2007-2-page-14.htm	Page 3
Document n° 2	<i>L'action publique aujourd'hui, quel rôle pour les associations ?</i> in La tribune Fonda, n° 183, 2007, pp. 103-107	Page 15
Document n° 3	Yann Le Galès, <i>Les entreprises défendent-elles l'intérêt général ?</i> , in Le blog du Figaro, 8 mars 2013. En ligne : http://blog.lefigaro.fr/legales/2013/03/les-entreprises-defendent-elles-l-interet-general.html	Page 20
Document n° 4	<i>Management du secteur public et des partenariats public-privé (MSP3P)</i> , Science Po Lyon, plaquette de présentation de la formation master SP3P, année 2016/2017	Page 21
Document n° 5	« Intérêt général » in Larousse, 2003. En ligne : http://www.larousse.fr/encyclopédie/divers/intérêt_général/187258#pjRu55dCxAUvdkCf.99	Page 23

Document n° 6	<i>Christophe Carignano, Garage solidaire Mobiliz : les concessions Renault du groupe Jean Rouyer s'engagent</i> , in Auto infos, septembre 2016. En ligne : http://auto-infos.fr/Garage-solidaire-Mobiliz-Les-8740	Page 24
Document n° 7	<i>Charles-Benoit Heidsieck, président fondateur du Rameau</i> [Entretien] in Care news info, juin 2016. En ligne : http://www.carenews.com/fr/news/5572-entretien-charles-benoit-heidsieck-president-fondateur-du-rameau	Page 25
Document n° 8	<i>Pierre Breteau et Samuel Laurent, Partenariat public-privé : un dispositif de plus en plus décrié</i> , in Le Monde, 7 novembre 2015. En Ligne : http://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2015/11/06/partenariats-public-prive-un-dispositif-de-plus-en-plus-decrie_4804403_4355770.html	Page 27
Document n° 9	<i>Estelle Grellier, Co-production publique-privée : quelles innovations dans les territoires</i> , discours de conclusion du séminaire, 18 janvier 2017. En ligne : https://jean-lauries.org/nos-productions/co-production-publique-privee-quelles-innovations-dans-les-territoires	Page 30
Document n° 10	<i>Stéphanie Ioan, Le fonds Bordeaux Solidaire : une dynamique multi acteurs</i> , in Guide Mécénat & collectivités, Admical, 2015, p.34	Page 34
Document n° 11	<i>Charles-Benoit Heidsieck, Vers la fin des arrogances</i> , Dalloz-Le Rameau, collection Juris-associations, décembre 2016, pp.86-88	Page 35

NOTA :

- 2 points seront retirés au total de la note sur 20 si la copie contient plus de 10 fautes d'orthographe ou de syntaxe.
- **Les candidats ne doivent porter aucun signe distinctif sur les copies** : pas de signature (signature à apposer uniquement dans le coin gommé de la copie à rabattre) ou nom, grade, même fictifs. Seuls la date du concours et le destinataire, (celui-ci est clairement identifié dans l'énoncé du sujet) sont à porter sur la copie.
- Les épreuves sont d'une durée limitée. Aucun brouillon ne sera accepté, la gestion du temps faisant partie intégrante des épreuves.
- Lorsque les renvois et annotations en bas d'une page ou à la fin d'un document ne sont pas joints au sujet, c'est qu'ils ne sont pas indispensables.

DOCUMENT n° 1



LES NOUVELLES FRONTIÈRES DU SERVICE PUBLIC

Jacques Chevallier

La Découverte | « Regards croisés sur l'économie »

2007/2 n° 2 | pages 14 à 24

ISSN 1956-7413

Article disponible en ligne à l'adresse :

<http://www.cairn.info/revue-regards-croises-sur-l-economie-2007-2-page-14.htm>

Pour citer cet article :

Jacques Chevallier, « Les nouvelles frontières du service public », *Regards croisés sur l'économie* 2007/2 (n° 2), p. 14-24,
DOI 10.3917/rce.002.0014

Distribution électronique Cairn.info pour La Découverte.
© La Découverte. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Tout autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prevus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Les nouvelles frontières du service public

Jacques Chevallier, professeur à l'université Paris II Panthéon-Assas, directeur du Centre d'études et de recherches de science administrative (CERSA). Il a notamment écrit *Le service public*, PUF, collection « Que sais-je ? ».

Évoquer les grandes lignes de l'évolution du service public à l'aube de ce XXI^e siècle se heurte d'emblée à un obstacle de taille : qu'entendre par service public ? L'expression ne renvoie-t-elle pas à un contexte très spécifique, européen voire français ? Il faut dépasser cette querelle sémantique. Sans doute le vocable de service public est-il, en France, surchargé d'un ensemble de significations (institutionnelle, juridique, idéologique) qui lui donnent une coloration très spécifique. Il évoque cependant une réalité plus simple et plus banale, à savoir l'existence dans toute société d'un ensemble d'activités considérées comme étant d'intérêt commun et devant être à ce titre prises en charge par la collectivité, c'est-à-dire d'une sphère de *fonctions collectives*.

L'impression dominante, lorsqu'on observe l'évolution au cours des deux dernières décennies, est celle d'un ébranlement profond et général des conceptions qui avaient présidé au cours du XX^e siècle à l'organisation des fonctions collectives. Alors que ces fonctions en étaient venues à recouvrir des sphères toujours plus étendues de la vie sociale, un équilibre nouveau semble désormais prévaloir.

Le service public ébranlé

Le service public a pris avec l'État providence une dimension nouvelle. Alors que dans l'État libéral la gestion publique était censée n'avoir qu'un caractère supplétif, coïncidant pour l'essentiel avec la zone des activités dites « régaliennes », relevant de l'essence même de l'État ou touchant à l'ordre public, elle s'est étendue avec l'État-providence à des activités de nature très diverse. Cette position centrale conquise par le service public a été remise en cause au cours des dernières années.

Le service public dans l'État-providence

On ne saurait évidemment sous-estimer l'importance des diversités nationales : s'il s'est étendu à l'ensemble des pays libéraux, l'État-providence a pris des formes différentes, et la sphère de la gestion publique a été conçue corrélativement de manière très variable, tant en ce qui concerne son étendue que son degré de spécificité. Dans les pays européens au moins, la logique de l'État-providence a conduit à la mise en place d'un service public fort, chargé de mettre un certain nombre de biens essentiels à la portée de tous et soustrait à ce titre au jeu des mécanismes de marché.

Le service public a ainsi été amené à étendre son emprise sur la vie sociale : les vertus présumées d'une gestion publique tournée vers la satisfaction des besoins collectifs et oeuvrant pour la réduction des inégalités sociales étaient telles qu'elle paraissaient alors pouvoir s'appliquer à la quasi-totalité des activités sociales.

La sphère de la gestion publique s'est étendue graduellement, à partir du noyau original des activités régaliennes, par cercles concentriques de plus en plus larges. Le service public a conquis une position structurelle dans l'économie : les économies capitalistes sont devenues peu ou prou des « économies mixtes », reposant sur la coexistence d'un secteur privé et de puissantes entreprises publiques contrôlant les secteurs de base de l'économie. Parallèlement, on a assisté à l'explosion des services publics sociaux. Les services publics ont donc été amenés à prendre progressivement en charge les fonctions collectives essentielles, en devenant les supports nécessaires au développement économique et social.

Le service public ainsi dilaté est caractérisé par des *principes de gestion spécifiques*, qui en font un îlot à part au sein de l'économie et de la société. Sans doute cette spécificité est-elle plus ou moins nette selon les pays, fortement marquée en Europe continentale, beaucoup moins accusée dans les pays anglo-saxons. L'application, ou non, à la sphère publique d'un corpus de règles juridiques globalement dérogatoires au droit commun constitue à cet égard une variable essentielle [► *Réflexions actuelles sur la notion de service public* p. 36]. Cette spécificité est aussi fonction de la nature du service en cause : le particularisme des règles juridiques applicables a toujours été fortement nuancé

16 Bientôt privés de services publics ?

en ce qui concerne les services publics économiques, témoignant de la nécessité d'un compromis avec les principes de fonctionnement de l'économie marchande. Néanmoins, dans tous les cas, la gestion reste irréductible à celle d'une entreprise privée.

« La vision d'un service public conçu comme un monde à part, coupé du reste de la société, voire érigé en bastion inexpugnable, a vécu. »

La logique d'action d'abord est différente. Le vocable de service public exprime bien l'infexion des principes commandant l'action d'un État devenu la « providence » de la société, c'est-à-dire érigé en tuteur de la collectivité et en protecteur de chacun : il signifie que la prise en charge par l'État d'activités sociales concrètes est sous-tendue par le souci de répondre aux aspirations de tous ordres des individus et des groupes. Alors que l'entreprise privée cherche à promouvoir ses intérêts propres, le service public est institué pour satisfaire des besoins qui le dépassent.

La nature particulière des fins assignées au service public implique des *règles de gestion* différentes. La conception française du service public insistera fortement sur cette dimension : l'existence d'un service public entraîne l'application d'un « régime juridique » spécifique et dérogatoire par rapport au droit commun. Le noyau dur de ce régime, commun à l'ensemble des services publics même économiques, sera cristallisé autour des trois grands principes de « continuité », « égalité » et « mutabilité » : parce qu'ils sont préposés à la satisfaction des besoins collectifs, les services publics sont tenus de fonctionner de manière régulière et continue, dans des conditions égales pour tous, et leurs règles de fonctionnement doivent pouvoir être adaptées à tout moment. Corrélativement, la finalité qui lui est assignée justifie que le service public soit protégé de la pression de la concurrence : les grands services publics structurés en réseaux bénéficiaient ainsi d'un statut monopolistique.

Enfin, le service public est pris en charge par des *structures de gestion* qui forment un univers particulier, par leur statut et par les liens qui les unissent au reste de l'appareil. Si l'expansion des services publics s'est accompagnée d'une diversification des modes de gestion, ce processus de spécialisation a été assorti de mécanismes de contrôle assurant le maintien d'une cohésion d'ensemble de l'appareil de gestion public et tracant une ligne de démarcation nette avec le monde de l'entreprise.

Le service public était ainsi conçu dans l'État-providence comme un *monde à part*,

distinct du reste de la société et censé faire contrepoids à l'économie marchande. Cette vision ne pouvait manquer de subir le contre-coup de la crise de l'Etat-providence.

Le service public face à la crise de l'Etat-providence

La crise de l'Etat-providence a porté un coup sévère à la conception du service public qui s'était épanouie pendant les Trente Glorieuses et semblait à l'abri de toute remise en cause.

Le *repli* a été particulièrement sensible dans le domaine économique, avec le développement de politiques de privatisations touchant des fleurons essentiels du secteur public, souvent chargés de missions de service public. L'idée selon laquelle l'Etat était fondé à prendre en charge la gestion des secteurs-clés de l'économie est devenue caduque, sous l'effet de pressions internes et externes remettant en cause la conception d'un Etat érigé en producteur de biens et services [1] « *La privatisation des services publics : fondements et enjeux* », p. 90].

En dehors de l'économie, le mouvement de repli a été généralement beaucoup plus modeste. Cependant, les difficultés financières auxquelles les Etats sont confrontés imposent le redéploiement des actions publiques ou le recours à des formules d'externalisation, autre indice de repli. Le service public se trouve sur la défensive dans tous les domaines, en éprouvant bien des difficultés à conserver les positions conquises aux heures de gloire de l'Etat-providence.

En même temps que le service public a vu son étendue circonscrite, on a assisté à la banalisation progressive de son statut : les signes distinctifs qui attestait de son irréductible singularité par rapport à la sphère des activités privées se sont estompés, phénomène particulièrement sensible là où cette spécificité était la plus marquée.

Ainsi, la *logique d'action* du service public n'apparaît plus tout d'abord comme radicalement opposée à celle du privé. Sans doute, dans la mesure où il vise à satisfaire des intérêts qui le dépassent, le service public est-il dominé par une logique d'extériorisation. Mais les organisations privées poursuivent des finalités extrêmement diverses, et bon nombre d'entre elles sont mises au service d'intérêts collectifs. La rationalité de l'entreprise privée elle-même ne saurait être réduite à la seule recherche du profit.

À partir du moment où les services publics sont soumis à la même contrainte d'efficacité que les entreprises privées, plus rien ne semble justifier le particularisme de leur *statut juridique*. D'une part, l'application aux services publics de règles juridiques dérogatoires apparaît comme une survivance : non seulement elle fausserait le jeu de la concurrence entre public et privé, mais encore elle serait contraire à l'impératif d'efficacité. D'autre part, les priviléges d'exclusivité dont ils bénéficiaient jusqu'alors ont été remis en cause dans le secteur marchand : les services publics sont désormais invités à se plier à la loi de la concurrence.

L'impératif d'efficacité auquel ils sont désormais soumis implique enfin le rapprochement de leurs modes de gestion de ceux applicables dans le privé. Avec des différences de méthode selon les pays, il s'agit de réduire les éléments de particularisme inhérents à la gestion publique, de manière à améliorer leur productivité et leurs performances [► « Peut-on réformer l'État avec les méthodes du secteur privé ? », p. 225].

La conception traditionnelle du service public a donc été fortement ébranlée dans les pays européens au cours des dernières années : le mythe du service public a perdu beaucoup de sa puissance évocatrice et les conséquences juridiques qui étaient attachées à la notion sont devenues plus incertaines. Ce qui ne signifie nullement que le service public ne soit plus qu'un concept vide, héritier d'une histoire dépassée et voué à un inéluctable déclin.

Le service public revisité

Si elle ne signifie évidemment pas la fin du service public, dans la mesure où celui-ci, entendu au sens large, est inhérent à l'existence de toute société, l'évolution en cours n'en implique pas moins une redéfinition en profondeur de la manière dont cette sphère d'activités est conçue et délimitée. Une approche beaucoup plus souple d'un service public au périmètre contingent, pris en charge selon des modalités diverses et géré de façon pragmatique, tend désormais à s'imposer, réduisant du même coup l'écart qui existait traditionnellement avec l'approche dominante outre-Atlantique.

Un périmètre contingent

Si des services publics sont plus que jamais indispensables au regard de l'impératif de cohésion sociale, le principe de *subsidiarité* conduit à subordonner plus strictement leur institution aux défaillances des mécanismes de marché et à l'insuffisance des dispositifs d'autorégulation sociale.

Matérialisant les relations d'interdépendance qui existent entre les membres du corps social, les services publics constituent un élément fondamental d'intégration et de cohésion sociale : en dépit du mouvement de repli consécutif à la crise de l'État-providence, ils restent indispensables en tant que vecteurs de production du lien social.

Le rôle essentiel joué par les services publics sur le plan de la cohésion sociale est désormais reconnu au niveau européen. Après qu'a été soulignée « la place qu'occupent les services d'intérêt économique général (SIEG) parmi les valeurs communes de l'Union » et relevé le « rôle qu'ils jouent dans la promotion de la cohésion sociale et territoriale de l'Union » — les autorités communautaires ayant dès lors la responsabilité de veiller « à ce que ces services fonctionnent sur la base de principes et dans des conditions qui leur permettent d'accomplir leurs missions » (Traité d'Amsterdam du 2/10/1997) —, une problématique plus globale tend à s'affirmer, à

travers la référence aux « services d'intérêt général » (SIG), entendus comme les services, marchands et non marchands « que les autorités publiques considèrent comme étant d'intérêt général et soumettent à des obligations spécifiques de service public » [► *« Europe et service public », p.66*].

« Le nouveau contexte dans lequel les services publics sont placés conduit à un recentrage sur l'usager, référentiel ultime de leur action. »

La contribution apportée par les services publics au maintien de la cohésion sociale résulte de leurs principes de fonctionnement. L'idée d'égalité est en effet au cœur de leur institution : accessible à tous, le service public est censé offrir des prestations identiques à ses usagers. Mais le service public apparaît aussi comme un agent de redistribution, qui doit contribuer à réduire l'ampleur des inégalités sociales : il a pour fonction de mettre un certain nombre de biens à la portée de tous ; son action s'adresse de manière préférentielle aux plus démunis.

Néanmoins, les frontières du service public ne sont plus perçues comme intangibles ou en perpétuelle extension ; leur délimitation passe par une évaluation plus rigoureuse de ce qui relève de l'impératif de cohésion sociale et de ce qui peut être abandonné à la seule loi du marché.

Le redéploiement des services publics se traduit, non par l'abandon de champs d'activité qui avaient été investis aux heures de gloire de l'État-providence, mais par la *délimitation plus fine des contours du service public*. Rompant avec la logique qui consistait à placer des secteurs entiers sous l'emprise du public, en dotant les opérateurs publics d'un privilège d'exclusivité, il s'agit de circonscrire dans chacun des secteurs ce qui doit faire l'objet d'obligations spécifiques, au titre de l'impératif de cohésion sociale. On passe ainsi d'une conception « organique » du service public, reposant sur l'adéquation de l'opérateur et de l'activité, à une conception « matérielle » ou « fonctionnelle », fondée sur la nature intrinsèque de l'activité.

La remise en cause, à l'initiative des instances communautaires, des grands réseaux de service public nationaux dotés d'une position monopolistique, a été le levier et le moteur de cette évolution : elle a imposé aux autorités nationales de décomposer les différentes facettes d'activités qui étaient jusqu'alors perçues comme indissociables (notamment les infrastructures et les services). Les frontières du service public sont

du même coup entourées d'une marge d'indétermination nouvelle : il s'agit en effet de savoir quels sont les biens essentiels qu'il convient d'offrir au public, au nom du maintien de la cohésion sociale et du type de régulation à faire prévaloir [► « Trente ans de déréglementation : quel bilan ? », p. 118].

« Les services publics restent indispensables en tant que vecteurs de production du lien social. »

Ce débat ne concerne pas les seuls services économiques. Les systèmes de protection sociale apparus avec l'édification de l'État-providence tendent à évoluer vers un équilibre nouveau entre assurance obligatoire et assurance complémentaire, passant par les mutuelles et les compagnies d'assurances privées. Confronté à un ensemble de mutations technologiques et économiques, l'« État culturel » qui s'était déployé dans certains pays tend à limiter ses ambitions, en opérant un recentrage sur les aspects touchant de près à l'identité collective (protection et diffusion du patrimoine). Plus significativement encore, le périmètre des services dits « régaliens », censés relever de l'essence même de l'État, est entouré d'une incertitude nouvelle : une décomposition plus fine des différentes facettes de la lutte contre la délinquance a ainsi conduit partout à l'apparition d'un véritable marché de la sécurité privée, afin de faire face à la délinquance de prédation et d'assurer la sécurité des personnes.

Le périmètre des services publics devient ainsi plus flou et plus instable. Dans tous les secteurs tend à s'effectuer un partage des rôles avec l'initiative privée – partage lui-même objet de réévaluations permanentes, au gré des pressions internes et externes. La ligne de démarcation avec le privé perd d'autant plus de sa précision que le passage à la conception fonctionnelle du service public entraîne sa prise en charge par des opérateurs variés.

Une prise en charge diversifiée

Si l'expansion des services publics au stade de l'État-providence a été assortie d'une diversification de leurs modes de gestion, celle-ci tend à prendre une portée nouvelle : tandis qu'un modèle de gestion pluraliste prévaut dans la sphère publique, un appel croissant est fait aux compétences et aux ressources du secteur privé, à travers des stratégies d'externalisation. Cet éclatement des conditions de prise en charge du service public, qui ne peut que s'amplifier, pose un problème de mise en cohérence de l'action publique.

Le pluralisme croissant des modes de gestion publics se traduit par un double mouvement : d'une part, le développement d'une gestion de proximité, visant à ce que les problèmes soient traités au plus près des citoyens ; d'autre part, l'octroi aux services gestionnaires d'une plus large autonomie de décision et d'action. L'État tend ainsi à se localiser et à se segmenter en fonction de la spécificité des problèmes à gérer.

Le principe de proximité implique que les services publics soient pris en charge de manière privilégiée par des structures implantées sur le territoire et déconcentrées de l'État ou des autorités locales élues. Là où, comme en France, l'État s'est assuré une forte emprise sur le territoire par l'implantation de relais chargés de démultiplier son action, un basculement tend à se produire : de points d'application et instruments de diffusion de politiques définies au niveau central, ces relais investis de pouvoirs étendus de décision se transforment en lieux privilégiés d'exercice des compétences étatiques. L'État devient ainsi un « État territorial » dont la logique d'action épouse la diversité des contextes locaux.

Cette logique de proximité se double d'un mouvement d'*autonomisation* des structures étatiques elles-mêmes. Déjà illustré par la mise en place d'administrations indépendantes, investies de fonctions de régulation sectorielle et dégagées de tous liens avec le reste de l'appareil administratif, le mouvement de fragmentation affecte aussi la gestion des services publics : tandis que l'autonomie des structures personnalisées classiques se renforce, une politique de responsabilisation des services gestionnaires tend à leur conférer une plus large capacité de décision et d'action. Cette fragmentation croissante des structures publiques est assortie d'une place toujours plus grande donnée aux acteurs privés dans la gestion des services publics.

L'appel à la collaboration du privé pour la gestion des services publics n'est pas chose nouvelle. Le phénomène prend cependant aujourd'hui une dimension et une portée différentes : des raisons pratiques (la crise des finances publiques, le souci d'efficacité...) mais aussi idéologiques (le déficit de légitimité de l'État, l'affirmation du principe de subsidiarité...) conduisent en effet à associer systématiquement les acteurs sociaux à la mise en œuvre des actions publiques et à la fourniture des services d'intérêt collectif. Le thème du « partenariat public-privé » (PPP) connaît ainsi un spectaculaire développement, au prix d'une certaine confusion : si l'adoption d'une définition stricte conduit à distinguer le partenariat des hypothèses de gestion déléguée, les deux formules connaissent un développement concomitant, qui traduit un mouvement global d'*externalisation* de la gestion publique [► *La gestion mixte des services publics*, p. 168].

La *gestion déléguée* renvoie à un phénomène ancien et connu, par lequel une personne privée (entreprise, association...) se voit confier l'exploitation d'un service public, moyennant la perception de redevances sur les usagers. L'introduction dans le droit

français de la notion de « délégation de service public » (lois du 6/02/1992 et du 29/01/1993) en est l'illustration. Définie comme « un contrat par lequel une personne morale de droit public confie la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à un délégué public ou privé, dont la rémunération est实质iellement liée aux résultats de l'exploitation », la délégation couvre l'ensemble des hypothèses par lesquelles une personne privée se voyait confier par contrat la charge de gérer un service public [10 « La sous-traitance du service public au secteur privé », p.191].

Entendu au sens strict, le partenariat public-privé constitue une forme plus poussée d'imbrication entre public et privé, mais à partir d'une ambition plus limitée. S'il n'y a pas délégation du service public mais association d'acteurs publics et privés en vue d'un objectif commun, et partage corrélatif des risques et des responsabilités, il s'agit pour l'essentiel d'assurer un pré financement privé d'équipements, d'infrastructures ou de biens publics. L'objectif est de remédier à la crise des finances publiques et à la paupérisation de l'État, par un appel plus large au financement privé. Cette évolution implique l'inflexion des principes de gestion traditionnels [11 « Le Blairisme et les services publics », p.88].

Une gestion pragmatique

La définition fonctionnelle d'un service public aux frontières contingentes et la diversité des opérateurs chargés de concourir à son exécution témoignent de la modification des termes de la relation avec l'environnement social. La vision d'un service public conçu comme un monde à part, coupé du reste de la société, voire érigé en bastion inexpugnable, a vécu. S'il reste investi de missions spécifiques, celles-ci ne le dotent plus d'un statut privilégié mais lui imposent de veiller à la qualité de ses performances.

La fin des priviléges dont bénéficiaient les services publics n'implique pas que leur régime juridique perde tout élément de spécificité. Elle signifie seulement que les dérogations aux règles du droit commun doivent être justifiées par la nature propre de leurs missions, indispensables à leur mise en œuvre et strictement dosées en fonction de leur particularisme. cette logique, que les instances communautaires ont fait prévaloir dans le domaine économique, tend à se diffuser à l'ensemble des services publics.

La doctrine forgée par les instances communautaires part de la soumission de principe de l'ensemble des services économiques à la concurrence. Le statut des opérateurs est à cet égard indifférent. La logique concurrentielle n'est effective que si tous les opérateurs, publics et privés, sont placés dans des conditions égales et que si les premiers ne disposent pas de priviléges de nature à fausser le jeu de la concurrence. Les dérogations possibles à la concurrence doivent être proportionnées aux finali-

tés poursuivis, et des garde-fous, tels l'institution de régulateurs indépendants, sont prévus pour éviter qu'elles ne faussent la concurrence. Ainsi, le service public économique est-il tenu de respecter les contraintes de l'univers concurrentiel dans lequel il s'inscrit désormais.

La raréfaction et le cantonnement des priviléges des services publics débordent le seul domaine économique. La contrainte concurrentielle tend à peser sur d'autres services que les services marchands : les chasses gardées dont bénéficiaient les services publics de toute nature sont en effet remises en cause par les transformations de l'environnement socio-économique. Les garanties juridiques qui leur étaient accordées ne constituent plus qu'une fragile barrière, insuffisante pour les soustraire à une situation de concurrence généralisée et les tenir à l'écart des innovations technologiques.

Les services publics ont été pendant longtemps soustraits à tout jugement en termes d'*efficacité* : leur unique préoccupation devait être d'accomplir la mission qui leur était confiée avec régularité, exactitude, fiabilité, sans s'interroger sur sa pertinence et sur son coût. Cette conception est devenue caduque : les services publics sont invités à mieux répondre aux attentes de leurs usagers, en améliorant toujours davantage leurs performances et la qualité de leurs prestations. Ils sont sommés de tirer le meilleur parti possible des moyens matériels et humains qui leur sont alloués, en améliorant sans cesse leur productivité et leur rendement [► « *Évaluer les services publics : l'exemple de la santé* », p. 206].

Le nouveau contexte dans lequel les services publics sont placés implique une réactivation des fondements de leur institution et conduit à un *rencentrage sur l'usager*, qui constitue le référentiel ultime de leur action. L'accent mis partout sur l'exigence de *qualité* est la traduction de cette contrainte nouvelle : il montre que les services publics ne sauraient échapper au mouvement général de renforcement de l'exigence de qualité des produits et services, attesté par l'édition de normes de qualité au niveau européen et au niveau national. Il montre aussi que le souci d'amélioration des performances des services publics est devenu un axe majeur des politiques de modernisation administrative.

Cet objectif de qualité implique une *adaptation des principes d'organisation et des méthodes de gestion*, en vue d'améliorer les performances des services publics. Le souci d'*efficience* impose une plus grande souplesse de gestion : les gestionnaires doivent disposer, en contrepartie des engagements souscrits en amont et de l'évaluation des résultats en aval, de « marges de manœuvre » leur permettant de prendre les initiatives propres à améliorer la qualité du service rendu. La contractualisation est le vecteur privilégié de cet assouplissement. Parallèlement, les services publics sont appelés à rénover leurs rapports avec les agents, en passant d'une « administration du personnel », dominée par des considérations juridiques et budgétaires, à une authentique

24 Bientôt privés de services publics ?

« gestion des ressources humaines », fondée sur une logique d'optimisation et s'appuyant sur des outils plus rigoureux.

Tous ces éléments de redéfinition du service public sont liés entre eux : la délimitation plus fine des frontières du service public conduit à sa prise en charge par des opérateurs multiples ; appelés à se mouvoir dans un univers concurrentiel, ceux-ci doivent miser sur l'efficacité de leur gestion plutôt que sur des garanties juridiques pour assurer sa promotion. Cette redéfinition du service public est bien évidemment indissociable des mutations d'un Etat dont les fonctions se déploient désormais, non plus à partir d'une position d'extériorité et d'un statut de supériorité par rapport au reste de la société, mais dans un contexte d'interaction permanente avec d'autres acteurs, internes et externes.

> dossier

L'ACTION PUBLIQUE AUJOURD'HUI, QUEL RÔLE POUR LES ASSOCIATIONS ?

■ L'action publique aujourd'hui

• *Action publique et intérêt général*

L'action publique vise l'intérêt général, mais l'intérêt général dépasse l'action publique si, par celle-ci, on entend l'action des pouvoirs publics.

L'intérêt général peut aussi être couvert par l'action privée et on pense alors aux associations.

L'action publique évolue et restreint son champ d'intervention faute de moyens humains et financiers et pour répondre à la demande, les pouvoirs publics s'adressent à des opérateurs privés à qui ils passent commande.

• *Du passage du public au privé : commande et instrumentalisation*

Dans le cas des associations, la mise en œuvre d'actions et de projets se fait par le biais de la commande. Les pouvoirs publics demandent aux associations de faire à leur place.

Il n'est pas question de penser que l'État doit tout faire. Lorsque ce sont les pouvoirs publics qui sont à l'origine de la demande, les associations perdent leur rôle d'initiatives et elles deviennent des instruments au service d'une politique.

Cette pratique fait courir le risque de la banalisation pour les associa-

tions qui se retrouvent parfois « en compétition » avec des organismes commerciaux : elles sont alors des opérateurs et le projet associatif n'est plus visible.

■ Quel rôle pour les associations ?

• *Les caractéristiques de l'association*

Si l'on retourne aux sources de la loi de 1901, l'association est un contrat par lequel deux (ou plus) personnes mettent en commun leurs idées, leurs projets et leurs activités pour, dans la plupart des cas, répondre à des besoins d'intérêt général.

L'association est donc la rencontre de volontés de personnes travaillant pour elles-mêmes ou pour d'autres. Le principe du contrat, de l'échange volontaire, gratuit est une caractéristique essentielle de l'association.

La difficulté, aujourd'hui, pour les associations, est sans doute celle de vendre des prestations ou des services et donc d'entrer dans un circuit économique avec une finalité qui n'est pas celle du marché. Cette situation peut être source d'ambiguïté et poser aux associations la question de leur identité.

• *L'association initiatrice ou prestataire ?*

Lorsque des personnes se réunissent pour créer une association, c'est parce qu'elles veulent faire vivre un projet qu'un seul individu ne peut mettre en œuvre.

Souvent, il s'agit de répondre à une attente, qui jusque là n'est pas satisfaite, défendre une idée, une réalisation... En un mot, l'association a un rôle d'initiateur, d'incitateur.

Dans certains cas, les associations ont initié des thèmes, des actions, repris par les pouvoirs publics ; le secteur de l'environnement est sans doute celui qui illustre le mieux cela. En effet, le ministère de l'Environnement a sans doute été créé sous l'impulsion des associations et bien d'autres exemples peuvent témoigner du rôle incitatrice de celles-ci, pour des actions qui sont ensuite devenues des politiques publiques.

Les associations peuvent jouer un rôle, parce qu'elles peuvent être à l'écoute des populations, parce qu'elles sont nées de la volonté d'hom-

mes et de femmes qui ont perçu le besoin et ont décidé ensemble d'apporter des solutions aux difficultés et aux attentes. Ces actions n'ont pas pour objectif la rentabilité économique ; c'est pourquoi elles ne peuvent être mises en œuvre par les actions du marché. Elles ne peuvent pas non plus être réalisées par les pouvoirs publics parce qu'elles sont le résultat de la réflexion et du travail des acteurs eux-mêmes.

Les pouvoirs publics agissent pour l'intérêt général, pour les individus et les citoyens. Dans le cas des associations, ce sont les individus et les citoyens eux-mêmes qui agissent.

Lorsque les associations deviennent prestataires des pouvoirs publics, elles sont dans une autre dynamique : elles répondent alors à une commande et, d'une certaine manière, elles perdent de leur autonomie, parfois même de leur caractère innovant.

Or, c'est bien cette innovation et cette capacité d'initiative qui constituent deux des caractéristiques principales des associations. Pour que cette fonction puisse vivre, il convient que les associations soient soutenues par des financements spécifiques, tels que ceux mis en place par l'Avise et, plus modestement, par le Covi. D'autres aides au fonctionnement pourraient prendre en compte cet aspect.

■ La nouvelle organisation des pouvoirs publics dans les territoires

• Décentralisation - déconcentration

Le changement d'organisation de l'État et des collectivités sur les territoires a profondément affecté les relations des associations avec les pouvoirs publics, depuis plus de vingt-cinq ans.

La décentralisation a donné aux collectivités territoriales de nouvelles responsabilités et, plus récemment, créé de nouveaux regroupements au niveau intercommunal ou des pays notamment. Les associations ont alors du s'adapter en assurant une présence à ces différents niveaux, afin de poursuivre le dialogue avec les collectivités : les associations se sont organisées afin de se doter d'implantations au niveau local pour assurer le dialogue avec les élus.

Pour les associations nationales, cette organisation a changé la stra-

tégie de financement. En effet, les crédits d'État ne sont plus distribués au niveau national ; de plus en plus, ils sont déconcentrés et les demandes sont faites au niveau local pour des actions se déroulant sur le terrain.

• *Conséquences pour les associations*

Les associations nationales ont alors perçu la nécessité de se réorganiser, au moins pour celles qui développaient des actions sur l'ensemble du territoire, sans avoir d'implantation réelle. Il apparaît également pour elles le besoin de redéfinir leurs fonctions, qu'elles soient associations nationales ou fédérations. En effet, leur principale mission n'est plus d'apporter des financements, mais désormais de conforter un réseau, par la création d'outils communs : information, formation, échange d'expériences... au service d'un projet.

Dans quelques cas, les fédérations ont connu des difficultés avec leurs associations membres qui ont remis en cause leur utilité. Par ailleurs, elles ne peuvent plus contrôler les relations qui se nouent entre leurs membres et les pouvoirs publics locaux. Pour certaines structures nationales, cette évolution a été difficile à intégrer. On a pu voir des associations se créer en dehors de structures nationales qui, selon elles, ne leur apportaient rien et parfois même leur coûtaient beaucoup trop de cotisations.

• *Quelles nouvelles relations avec les collectivités territoriales ?*

La décentralisation a donné aux collectivités territoriales de nouvelles responsabilités et de nouveaux pouvoirs. Elles doivent assurer des services, qu'elles ne peuvent mettre en œuvre directement ; elles lancent donc des appels d'offres auxquels des associations peuvent répondre.

Cette réponse est parfois source d'ambiguïté. En effet, les associations répondent à une commande, dont elles ne sont pas initiatrices et la gestion du service peut parfois dépasser le projet. L'association se trouve alors comparée au mieux, au pire confondue avec un prestataire ordinaire. Il lui revient alors de démontrer ses spécificités pour être reconnue comme un opérateur différent.

L'idéal de cette relation serait que l'association, à partir du projet qu'elle souhaite développer, et parce qu'elle a examiné les besoins du terrain,

puisse proposer à la collectivité territoriale une action d'intérêt général et solliciter une subvention pour sa mise en œuvre.

Dans certains cas, les associations ont pu signer avec les collectivités territoriales, notamment les communes, des conventions de financement sur des projets. Quand ce type de relations peut s'installer, il permet la construction d'un partenariat pour la mise en œuvre d'actions en complément de l'intervention publique.

Néanmoins, ces relations ne sont pas sans risque. En effet, lors d'un changement de municipalité, on a pu voir des conventions rompues brutalement, sans autre justification que des orientations politiques partisanes.

L'autre type de financement, qui n'implique pas de financement, mais repose sur une véritable reconnaissance du rôle des associations, de leur apport à la collectivité et du lien qu'elles peuvent jouer entre la population et les élus, se trouve dans les chartes d'engagements réciproques déclinées au niveau local.

La charte, signée le 1^{er} juillet 2001 entre la CPCA et le gouvernement, a connu quelques déclinaisons géographiques dans certaines régions. Ce type de partenariat, s'il dépasse les bonnes intentions, témoigne d'une réelle maturité de la relation.

DOCUMENT n° 3

Le blog du Figaro

Les entreprises défendent-elles l'intérêt général?

Par Yann Le Galès le 8 mars 2013 8h04 | Réactions (3)

20

Les Français qui continuent de réverer l'État malgré son affaiblissement et ses lacunes doutent que les entreprises privées soient capables de défendre l'intérêt général. Selon une enquête « sur l'utilité sociale des grandes entreprises en France », réalisée au printemps dernier, plus de neuf Français sur dix jugent que la SNCF, EDF et La Poste, trois groupes publics, sont « utiles à la société ». Plus d'un sur deux estime que Nike, Heineken, McDonald's et Coca-Cola ne le sont pas, constate Julien Damon, professeur associé à Sciences Po, dans l'introduction de l'ouvrage *Intérêt général. Que peut l'entreprise* publié chez Manitoba/ Les Belles Lettres à l'initiative de l'Institut Montaigne.

Ce livre de dix entretiens entre des chefs d'entreprise, des personnalités issues du mutualisme, du syndicalisme, de la fonction publique, du journalisme et du secteur associatif a le mérite de montrer les avancées accomplies et les affrontements culturels et politiques de la société française pour définir la notion d'intérêt général. Les thèmes les plus divers sont abordés : la pauvreté, la formation, la diversité, l'insertion, le service public, la qualité de la vie, la santé, la démocratie et le territoire. Le débat est d'autant plus passionnant que la notion d'intérêt général est difficile à définir.

« L'existence des niches fiscales et l'impossibilité de les réviser montrent combien il est difficile de faire vraiment valoir l'intérêt général. Chaque corporation cherchant à faire valoir que l'intérêt général est, en réalité, son intérêt », observe Jean-François Pilliard, délégué général de l'Union des Industries et métiers de la métallurgie (UIMM).

La porosité de la frontière entre public et privé contribue à signer la fin des définitions simples. « Au fond, pour moi, l'intérêt général relève du bien public. Et dans cet ordre d'idées, la première entreprise d'intérêt général, c'est le boulanger », explique Mireille Faugère, directrice générale de l'Assistance publique-Hôpitaux de Paris. « La mission de l'entreprise consiste d'abord à développer des richesses et des profits. Et ceci n'est pas incompatible avec l'intérêt général, au contraire », affirme Antoine Frérot, PDG de Veolia Environnement.

D'autres dirigeants sont convaincus que la priorité de l'entreprise ne se réduit pas à être au service de l'actionnaire. Elle est également au service des clients, des salariés et des territoires où elle est implantée. « Les entreprises travaillent, par définition, pour l'intérêt général. Elles payent des impôts, elles créent des emplois, elles forment. Tout cela fait partie de l'intérêt général », plaide Henri Lachmann, président du conseil de surveillance de Schneider Electric.

Une approche vivement combattue. « L'intérêt général relève de biens et services qui sont directement ou indirectement propriétés de la collectivité parce qu'ils correspondent à ces besoins fondamentaux », répond Bernadette Groison, secrétaire générale de la Fédération syndicale unitaire (FSU). La force de cet ouvrage est de rappeler que la réconciliation des Français avec l'entreprise et les marchés exigera un important travail de pédagogie.

Source : <http://blog.lefigaro.fr/legales/2013/03/les-entreprises-defendent-elles-linteret-general.html>

Management du secteur public et des partenariats public-privé (MSP3P)

DOCUMENT n° 4



Secteur AFFAIRES PUBLIQUES

La formation MSP3P se propose de former de véritables ingénieurs des services publics, capables de mettre en œuvre les politiques publiques, d'en organiser le financement, de comprendre et de négocier les relations contractuelles entre les différents acteurs, de maîtriser les réglementations applicables, de gérer les ressources internes et externes, de piloter des projets.



OBJECTIFS

- Maîtrise du cadre législatif, réglementaire et jurisprudentiel du secteur public.
- Culture financière et connaissances pratiques de techniques d'analyse financière.
- Connaissance des entreprises co-contractantes de l'Administration.
- Maîtrise des outils de pilotage de l'action publique et de management des organisations.

CONDITIONS D'ACCÈS

L'accès à la formation se fait dès la 4^e année en suivant le secteur « Affaires publiques ».

La formation est aussi ouverte directement en 5^e année :
- aux étudiants d'autres Instituts d'Etudes Politiques dans le cadre de la mutualisation ;
- à la formation continue.

CONTACT

Responsables du diplôme

Emmanuel PELISSON
emmanuel.pelisson@sciencespo-lyon.fr

David-André CAMOUS
david.andre.camous@sciencespo-lyon.fr

DÉROULÉ DE LA FORMATION

5^e année

Les étudiants reçoivent une formation dans les domaines suivants :



LES UE
90h
ENV



LES CO
50h
ENV

Soit au total de plus de 300 heures de cours, assurées essentiellement par des professionnels et des acteurs des services publics (hauts fonctionnaires, dirigeants d'entreprise, banquiers, investisseurs, avocats, conseils financiers, conseillers en organisation, etc.).

La formation s'étale sur 54 jours de cours répartis sur 2 jours par semaine (324 h). Ce rythme permet aux étudiants de compléter leur formation par un stage en alternance au sein d'une organisation de leur choix, en fonction de leur projet professionnel.

LISTE DE MÉTIERS

NOMBRE
DE
PLACES

15

Un taux d'insertion professionnelle très fort à l'issue du diplôme.
Les étudiants issus de cette formation peuvent s'orienter, selon leur projet professionnel, soit vers le secteur public (collectivités locales, établissements publics) soit vers le secteur privé.

Où travaillent actuellement les anciens étudiants de la spécialité ?

Collectivités locales ; établissement publics ; Acofi ; ADP ; Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information ; ARTELIA Group ; Allante Gestion ; Banque Publique Postale ; Cabinet d'avocat Gkile Loyrette Nouel ; Cabinet d'avocat LWA ; Cabinets d'élus ; Calia Conseil ; Dofely Services ; Communauté Urbaine de Bordeaux ; Communauté Urbaine de Lyon ; Crédit Agricole ; Crop and co ; Egis ; EPORA ; ERDF ; Espelia ; Financo Consult ; Fl2 ; Genesis Avocats ; Grand Lyon ; Havas Worldwide ; Ministère de la Défense ; Mott McDonald ; Partenaire Finances Locales ; Région Rhône Alpes, Alton ; RTF ; Semaphores ; Société de Financement Local (SFL) ; Stratorial Finance ; Université la Sorbonne ; URBASOLAR ; Ville de Lyon ; VINCI Immobilier ; SNCF Réseau...

PUBLIC CONCERNÉ

ÉTUDIANTS...

- de Sciences Po Lyon
- réussissant le concours d'entrée en 4^{ème} année à Sciences Po Lyon
- d'un autre IEP (mutualisation)
- en Formation Continue



AUVERGNE – Rhône Alpes



DOCUMENT n° 5

23

Définition intérêt général

Larousse, 2003

La notion d'intérêt général n'a de sens que pour un groupe d'individus membres d'une communauté, telle une collectivité, à laquelle ils ont conscience d'appartenir. Il est du ressort de l'État de poursuivre des fins d'intérêt général – c'est-à-dire d'entreprendre des actions qui présentent une valeur ou une utilité pour tous ceux sur lesquels s'exerce son autorité – et de les faire prévaloir sur certains intérêts particuliers.

Au nom de l'intérêt général, l'État peut exproprier (par exemple pour la construction d'une voie de communication ou d'un aéroport) et se doit de faire respecter les obligations en matière d'instruction publique (école obligatoire), de santé publique (campagnes de vaccinations, interdiction de fumer dans les lieux publics, interdiction de la publicité pour l'alcool et le tabac) ou encore de sécurité (plan Vigipirate). Mais la notion d'intérêt général est évolutive : alors que les secteurs de l'énergie, des transports, des télécommunications sont de plus en plus soumis à la loi du marché, la préservation de l'environnement constitue un domaine récent d'intérêt général, y compris à l'échelle planétaire.

En savoir plus sur

http://www.larousse.fr/encyclopédie/divers/intérêt_général/187258#pjRu55dCxAUvdkCf.99

DOCUMENT n° 6

mercredi 14 septembre 2016

24

Garage solidaire Mobiliz : les concessions Renault du groupe Jean Rouyer s'engagent

par Christophe CARIGNANO



Depuis juin dernier, les concessions Renault du groupe Jean Rouyer Automobiles font partie des membres du réseau de garages solidaires Mobiliz.

Un réseau solidaire

Pour mémoire, les clients Mobiliz sont identifiés par des prescripteurs sociaux tels qu'Emmaus, la mission locale, les points passerelles ou toute autre association locale qui souhaiterait nouer un partenariat avec le groupe Jean Rouyer. Lors de leur visite dans l'une des concessions Renault du groupe Jean Rouyer Automobiles, ces clients bénéficient d'offres d'entretien et de réparation à prix coûtant. La prestation, le conseil et les interventions sont assurés par des professionnels qualifiés et sont garanties 1 an.

Pour le groupe Jean Rouyer, ce programme s'inscrit dans une volonté de « Social Business », concept défini par Muhammad Yunus (prix Nobel de la paix en 2006). En quelques mots il s'agit de contribuer à faire un petit effort pour résoudre un problème social de façon entrepreneuriale : les concessions abandonnent leur marge sur l'entretien et les réparations des véhicules concernés par Mobiliz.

On retrouve les concessions Renault du groupe dans le Maine-et-Loire (Saumur et Cholet), en Vendée (La Roche-sur-Yon, les Sables-d'Olonne, Fontenay-le-Comte, Luçon, Les Herbiers), dans les Deux-Sèvres (Niort, Parthenay, Bressuire, Thouars), en Loire-Atlantique (Rezé, Pornic).

Notre photo : Florent Prézelin (président du directoire Sofisa et directeur général de la plaque Renault) scelle le partenariat Mobiliz avec Gilles Serré de Renault France (responsable du projet Mobiliz).

<http://auto-infos.fr/>



[ENTRETIEN]

CHARLES-
BENOÎT
HEIDSIECK,
PRÉSIDENT
FONDATEUR
DU RAMEAU

30 juin 2016



Charles-Benoît Heidsieck a consacré une bonne partie de sa carrière au conseil en stratégie. Une expérience ayant abouti à la création d'un lieu de réflexions prospectives pour développer des solutions innovantes au service du bien commun. En s'appuyant sur la dynamique de la coconstruction le Rameau aide les entreprises et associations à bâtir de nouvelles alliances.

Comment est venue l'idée de créer le Rameau, ce laboratoire de recherche au service du bien commun ?

La création du Rameau en 2006 est née d'une intuition très forte qu'aucun acteur ne pouvait avoir seul les réponses aux enjeux économiques, sociaux, environnementaux de notre monde. Et que la solution passait par une mobilisation de l'ensemble des regards et des dynamiques. C'était avant la crise financière de 2008 et j'avais le sentiment que nous assistions à une transformation du monde aussi importante que celle générée par la philosophie chez les Grecs ou par la Renaissance. Cette transformation me semblait exiger une action collective à condition de se placer dans un temps long.

La première condition de réussite du projet était donc de se donner du temps. La deuxième était de passer de la suspicion à la confiance, un enjeu profond de notre société, la troisième

de rattraper notre retard dans le décloisement de notre société par rapport au reste du monde.

En 2006 personne ne savait ce que voulait dire la coconstruction du bien commun. La rencontre de plus de 200 dirigeants d'entreprises et d'associations nous a convaincus de la nécessité de créer un acteur susceptible d'éclairer les décideurs sur la dynamique de la coconstruction.

Le Rameau est parti du terrain, en intervenant auprès des gouvernances d'organisations au moment où elles réfléchissent sur leur stratégie et se projettent à trois ou cinq ans. Car c'est le moment où elles abattent leurs cartes, elles sont à la fois fragiles car n'ont pas la solution et fortes car se posent des questions. Nous avons travaillé auprès de 400 organisations se projetant dans leur avenir et cela a permis de voir si elles intégraient ou non une stratégie d'alliance comme levier dans leurs actions. Ce n'était pas un sujet il y a dix ans. Aujourd'hui aucune organisation ne s'en passe.

Le laboratoire a observé sur cinq à sept ans -le temps qu'il faut pour passer de la graine au fruit- ce que ces stratégies d'alliance pouvaient produire.

Comment fonctionne le Rameau aujourd'hui ?

L'intuition d'il y a dix ans est devenue réalité et nous sommes aujourd'hui convaincus que nous avons tous à planter la graine de la coconstruction. L'équipe du Rameau est actuellement constituée de huit permanents et autant de contributeurs réguliers.

En partenariat avec la Caisse des Dépôts, nous avons créé en 2008 l'Observatoire des Partenariats. Il a pour objectif de qualifier les enjeux des relations entre les structures d'intérêt général et les entreprises, d'identifier les pratiques innovantes, de suivre l'évolution des dynamiques d'alliance en France. En moins de dix ans les partenariats associations entreprises se sont considérablement développés. 46% des associations et 60% des grandes entreprises sont engagées dans des stratégies d'alliance et c'est 36% pour les petites et moyennes entreprises et 20% pour les très petites. Et la démarche est d'abord réalisée pour des questions d'innovation. 86% des dirigeants d'associations et 80% de ceux des entreprises souhaitent inventer des solutions dépassant les enjeux de la seule solidarité. Aujourd'hui le Rameau est aussi un centre de ressources numériques pour que les territoires se nourrissent des expériences. Nous avons accumulé beaucoup de pratiques concrètes pouvant servir d'outils et de méthodes aux autres. Nous mettons nos travaux de recherche en open source. Pour donner une vision systémique, pour outiller les organisations des territoires, pour aider à l'appropriation des outils de formation permettant de s'approprier la dynamique d'alliance.

On travaille sur les réseaux intéressés par le sujet et les pouvoirs publics. Pour faire comprendre les transformations et former ceux qui veulent saisir cette opportunité.

On passe d'une relation d'échange à la logique d'alliance, d'un face à face à un côté à côté, de manière à ce qu'un plus un égale trois.

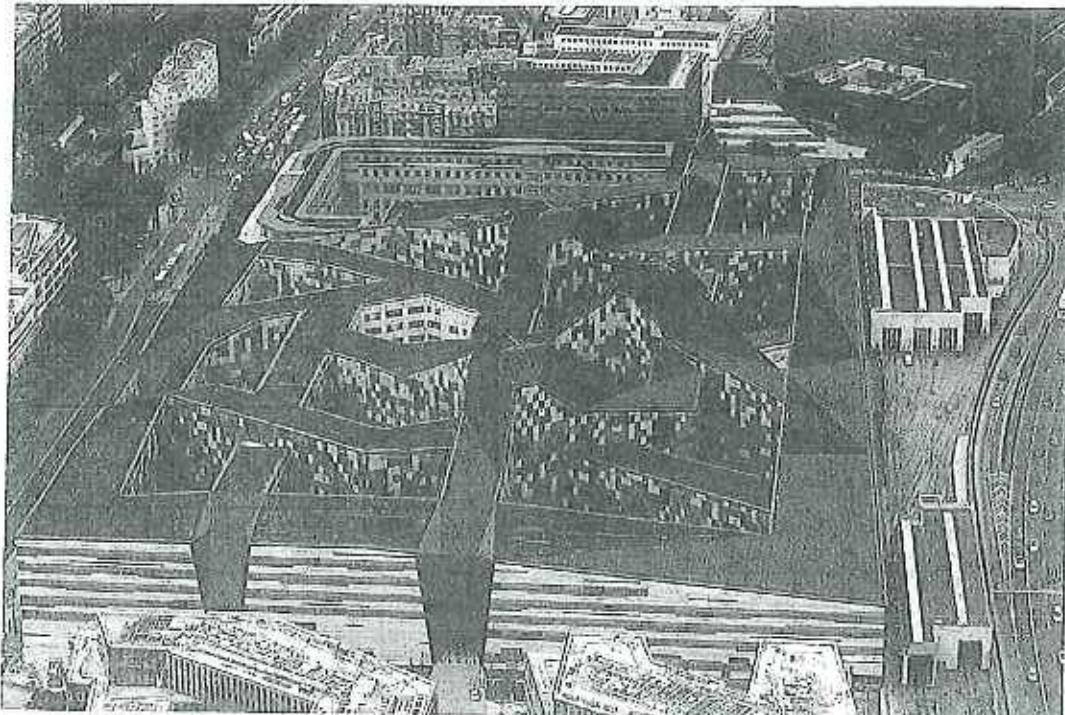
Et c'est pour le moment bien plus visible au niveau des territoires qu'au niveau national. Le premier rapport régional est sorti fin mai à Nantes et les régions Rhône-Alpes et Alsace ont pris de l'avance.

Partenariats public-privé : un dispositif de plus en plus décrié

27

Les critiques pleuvent sur les coûts du « Pentagone français » construit par le privé. Ces partenariats, qui permettent à l'Etat et aux collectivités de s'équiper sans s'endetter, sont de plus en plus décriés.

Le Monde.fr | 06.11.2015 à 10h53 • Mis à jour le 07.11.2015 à 08h54 | Par Pierre Breteau (/journaliste/pierre-breteau/) et Samuel Laurent (/journaliste/samuel-laurent/)



L'Hexagone Balard, qui abrite le ministère de la défense, a été construit sous contrat PPP et est géré par un consortium d'entreprises. JONATHAN SAGET/AFP

A 13 613 euros le scanner et l'imprimante, plus de 5 000 euros pour ajouter un œilletton à la porte... les militaires de l'Hexagone Balard — le « Pentagone à la française », construit par l'intermédiaire d'un partenariat public-privé (dit aussi « PPP ») et inauguré jeudi 5 novembre —, vont de surprise en surprise.

Ce bâtiment, qui abrite le ministère de la défense, mais aussi les états-majors de l'armée, a été construit par un consortium d'entreprises, et ce sont ces entreprises qui le gèrent désormais, le ministère n'est qu'un client dans ses propres murs. Ce qu'on appelle un « partenariat public-privé ». Une forme de contrat entre Etat et secteur marchand, qui a connu un grand succès durant la décennie 2000, mais devient de plus en plus décrié.

1. Qu'est-ce qu'un PPP ?

C'est un mode de financement dans lequel une autorité publique fait appel à des prestataires privés pour financer et gérer un équipement qui assure un service public ; une « mission globale », et donc négociée comme un tout. Apparu au Royaume-Uni en 1992, le modèle a été importé en France en 2004 sous le nom de « contrat de partenariat (CDP) de l'Etat et de ses établissements publics ».

Il a connu un fort succès durant les années 2000, car il permet à des collectivités locales et un Etat toujours plus endettés de continuer à assumer des investissements et de nouvelles compétences, en les déléguant en pratique au privé.

En effet, dans plusieurs types de montage, l'Etat ou la collectivité transfère les gros investissements nécessaires à la construction d'un ouvrage public au secteur privé, sans les porter sur sa dette. Pour une

collectivité déjà lourdement endettée, le PPP est donc un moyen de continuer à agir et à afficher des réalisations.

Mais il s'agit là souvent d'un choix de court terme : l'Etat ou la collectivité, en faisant ce transfert, se condamne à régler, durant des années un loyer ou des frais à son partenaire marchand, selon des contrats aux clauses multiples et souvent peu à l'avantage des collectivités ou de l'Etat.

2. Qui peut faire appel à un PPP ?

Toute autorité publique peut recourir à ce type de contrat : une collectivité territoriale (région, département, commune), l'Etat ou tout établissement public (SNCF, Pôle Emploi ...).

En revanche, tout le monde ne peut pas y répondre. L'ordonnance qui a créé les contrats de partenariat a prévu toute une série de personnes exclues de ces contrats, dont les individus condamnés dans des affaires de stupéfiants, de terrorisme ou plus simplement de fraude au Trésor public, trafic d'influence ou malversations.

3. Quels types de PPP existent ?

Le terme de « PPP » désigne l'ensemble des partenariats, mais il en existe de nombreuses formes : les plus nombreux sont :

- les délégations de service public (DSP) : il s'agit non d'un bien ou d'un terrain, mais d'un service public, dont la gestion est confiée au privé. A la différence d'un marché public, dans le cas d'une DSP, le partenaire privé se rémunère à partir de l'exploitation du service. Les cas classiques de DSP sont la gestion d'un théâtre ou d'un cinéma appartenant à la ville, ou le fait de confier

La forme la plus critiquée est :

- les contrats de partenariat (CDP). Introduite en 2004, cette forme juridique permet à l'Etat ou à une collectivité locale de déléguer tout ou partie d'une série d'actions : financement, entretien, rénovation, exploitation, maintenance et gestion d'ouvrages ou équipements nécessaires à un service public. Ces contrats, les plus souvent décriés, sont en cours de réforme ;

Les autres cas :

- les baux emphytéotiques administratifs (BEA) : ce type de contrat permet à une collectivité (il n'est pas autorisé pour l'Etat) de louer un terrain à un acteur privé, qui construira un ouvrage immobilier sur ce terrain, ouvrage qu'il pourra ensuite exploiter, la collectivité conservant la propriété du terrain, et récupérant l'ouvrage construit dessus à l'issue du bail (qui peut durer de 18 à 99 ans) ;

- les baux emphytéotiques hospitaliers (BEH), selon le même principe que les précédents, mais pour les hôpitaux. Ces derniers peuvent céder une partie de leurs terrains dans à peu près les mêmes conditions que les collectivités ;

- les autorisations d'occupation temporaire-location avec option d'achat (AOT-LOA) : proches de baux emphytéotiques, ces dispositifs permettent à encore à une collectivité ou à l'Etat de céder temporairement une propriété à un tiers privé pour qu'il y réalise un ouvrage. La différence étant dans le fait que l'Etat ou la collectivité peuvent ensuite racheter l'ouvrage avant la fin du bail.

4. Combien de partenariats sont en cours en France ?

On l'a vu, ce sont avant tout les contrats de partenariat (CP) qui concentrent les critiques. Au mois d'août 2014, la mission d'appui aux partenariats public-privé (MAPPP), un organisme public chargé de faciliter ces partenariats – et dont l'impartialité est parfois critiquée - comptabilisait ainsi 149 contrats de partenariat (hors délégations de service public, qu'elle ne compte pas) signés par des collectivités locales, pour un montant d'investissement de 4,07 milliards d'euros, à comparer aux 10,7 milliards d'euros de contrats de partenariat signés dans le même temps par l'Etat.

Plus de 540 projets de contrats de partenariat ont été identifiés par la MAPPP depuis la publication de l'ordonnance de 2004. Sur 149 contrats passés par des collectivités recensés en 2014, pour un total de plus

de 4 milliards d'euros, 41 % concernaient des équipements urbains, 22 % des bâtiments, 14 % des équipements sportifs et culturels.

Parmi les collectivités locales, ce sont les communes qui sont de loin les plus grosses consommatrices de ces contrats : plus des deux tiers à elles seules.

5. Quels sont les avantages et les inconvénients des partenariats?

Le principal intérêt de ces partenariats est de ne pas avoir à s'endetter au moment du financement d'un stade ou de la construction d'un hôpital, puisque la construction est à la charge du partenaire privé. Pour l'autorité publique, ce type de contrat offre une solution séduisante car elle n'a qu'un seul interlocuteur.

En 2014, la commission des lois du Sénat a publié un rapport qui dénonce la formule du PPP en les qualifiant de « *bombes à retardement* ». La Haute Assemblée évoque des « *effets néfastes notamment pour les générations futures* » en particulier en raison des « *loyers* » dont doit s'acquitter l'autorité publique, parfois pour de très longues durées. Les sénateurs pointent également l'*« effet d'éviction des petites et moyennes entreprises »* dont la capacité d'investissement est limitée. Selon les parlementaires, la plupart de ces contrats sont rafflés par les grands groupes de BTP comme Bouygues, Eiffage ou Vinci.

Même avis pour la Cour des comptes, dans un rapport de février 2015 centré sur les PPP des collectivités territoriales : les sages dénoncent des partenariats utilisés avant tout comme « *un moyen de s'affranchir des contraintes budgétaires qui pèsent sur la collectivité* », tout en prenant des risques. Selon eux, les contrats sont souvent signés dans des conditions encore trop floues, qui ne protègent pas assez les collectivités locales. Conséquence, selon la Cour : « *Le contrat de partenariat ne s'avère pas pleinement efficient et peut même avoir un impact important à long terme sur leurs budgets.* »

Communes et « petites » structures publiques qui ont recours à ces contrats sont souvent mal armées juridiquement pour évaluer les risques et les conséquences de la signature du partenariat. Il arrive également qu'elles souhaitent à tout prix, pour des raisons d'affichage politique, le mettre en œuvre, quitte à « *enjoliver* » le dossier. Une réflexion est en cours sur la réforme de ces partenariats pour les rendre moins dangereux.

DOCUMENT n° 9

30

Intervention de Madame Estelle Grelier, Secrétaire d'Etat chargée des collectivités territoriales,
conclusion du séminaire organisé par la Fondation Jean Jaurès, mercredi 18 janvier 2017, sur le thème « Co-production publique-privée : quelles innovations dans les territoires ? » et réunissant acteurs des territoires et responsables politiques

Je tiens en premier lieu à vous remercier de m'avoir invitée à conclure ce colloque. C'est dans la richesse et la qualité de nos débats que se forgent les convictions qui guident notre action. Cette discussion démocratique, la Fondation Jean Jaurès l'entretient depuis toujours avec talent et constance. Je tiens à saluer ici son travail. Je crois que nous partageons le même constat : les territoires sont le siège de transformations profondes. Technologiques, économiques, écologiques et sociales. Ces transitions, déjà bien engagées, placent les territoires au cœur des enjeux de la mondialisation. Alors même que certains prédisaient la fin des territoires dans une économie globalisée, force est de constater que dans les territoires s'organise aussi une économie ouverte sur le monde.

C'est là que s'inventent les nouveaux usages, notamment numériques, que naissent les nouveaux besoins, notamment démocratiques, qu'émergent les nouveaux modèles de financement, notamment participatifs, que se nouent les relations d'une économie collaborative en plein essor, que se gère la ressource environnementale.

Alors, pour relever le défi de ces transformations constantes dans un monde qui change, les territoires se font laboratoires d'innovation. Cette nouvelle donne, tant les acteurs privés que les acteurs publics souhaitent l'investir.

C'est opportun car ils sont complémentaires : la collectivité a besoin des solutions que le secteur privé met au point, et les entreprises ont besoin de la collectivité pour s'engager sur de nouveaux marchés dans un environnement sécurisé et propice à l'innovation.

Je parle bien de toutes les collectivités, qu'elles soient rurales, périurbaines ou urbaines, de montagne ou de littoral. Si les grands opérateurs et les start-ups hésitent à expérimenter leurs solutions dans les espaces moins densément peuplés, faute d'une rentabilité suffisante, ils doivent cependant réaliser le potentiel d'innovation qui réside dans ces territoires et dans leur synergie avec les grands centres urbains. Ils doivent prendre conscience de la demande forte des élus des villes petites et moyennes pour accueillir des services nouveaux. C'est l'élue d'une ville moyenne depuis plus de 15 ans qui vous parle.

Vous posez la question de la régulation de cette co-production publique et privée : je crois cette question essentielle. Il faut préserver l'équilibre de cette relation, très ancienne mais jamais stabilisée. Certes les collectivités savent faire : en témoigne la vitalité de l'économie mixte locale qui pèse aujourd'hui plus de 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires et plus de 50 000 emplois.

Mais la complexité croissante des modèles de financement et des solutions techniques ainsi que la diversification des acteurs privés qui interviennent dans la fabrique des territoires font courir le risque d'une déprise de la collectivité sur son destin. Car si nos villes et nos campagnes deviennent plus durables, intelligentes, et participatives, elles ne peuvent pour autant se dispenser d'élus locaux. Car seule la collectivité est garante de l'intérêt général.

C'est le sens des réformes que vous avez pu évoquer au cours de ce séminaire : sous ce quinquennat, les collectivités territoriales ont été renforcées, leurs rôles ont été clarifiés, leur action simplifiée. Mais elles se sont également vues confier plus de

responsabilités, assorties d'objectifs ambitieux. Car il s'agit bien pour nos territoires de sortir de ces transitions par le haut.

La loi NOTRe a mis fin à l'enchevêtrement des compétences et aux politiques publiques difficilement lisibles, notamment en matière de développement économique stratégique - son principe : porter le bon dispositif à la bonne échelle. Avec la loi sur la délimitation des régions, elle recompose la carte de nos collectivités en leur donnant la taille critique pour mener une réelle action stratégique. Elles sont adossées pour cela à des intercommunalités (2062 à 1266 entre le 1^{er} janvier 2016 et le 1^{er} janvier 2017).

Il faut bien entendu évoquer le cas des métropoles, dont le statut a été rénové par la loi MAPTAM et le rôle renforcé par la loi NOTRe : les métropoles françaises portent le dynamisme économique de notre pays. Elles concentrent en effet les centres universitaires et de recherche, déposent 70% des brevets français et réalisent la moitié de la richesse nationale.

La loi de transition énergétique, quant à elle, renforce les objectifs de développement durable et consacre les principes de l'économie circulaire, dont le potentiel en termes d'innovation et d'emploi durable est régulièrement salué.

D'ailleurs, la loi de transition énergétique et la loi NOTRe forment un ensemble cohérent. Ces deux lois font preuve d'une philosophie commune, permettant de penser le développement durable à travers le prisme de deux de ses composantes : le développement économique et l'environnement. En effet, si la région et les intercommunalités forment un binôme en termes d'élaboration et de mise en œuvre des politiques économiques, en toute cohérence, ces mêmes entités sont également chargées, depuis la loi NOTRe, de l'essentiel des compétences en matière environnementale.

Il est important de favoriser cette articulation des différents niveaux d'intervention publique, entre l'intercommunalité et les régions, mais aussi l'Etat et le niveau international. Les transitions énergétique et écologique ne peuvent réussir que dans une articulation pertinente entre local et global. C'est l'esprit de l'accord de Paris, qui reconnaît, pour la première fois, le rôle des collectivités territoriales dans la lutte contre le changement climatique.

Aux côtés de cette nécessaire transition énergétique, c'est une révolution que nous devons réussir dans nos territoires : les technologies numériques changent tout à grande vitesse. Les territoires doivent se mettre à la page, ou ils seront rapidement dépassés.

A la suite de la loi NOTRe, la loi pour une République Numérique crée une obligation pour les délégataires de service public de mettre à disposition leurs données à la collectivité. Cette-dernière a la faculté de les exploiter ou d'en confier l'exploitation à un tiers pour développer de nouveaux services.

C'est un formidable levier de développement, d'innovation et un gage de transparence et de démocratie.

C'est aussi, avec les ordonnances de 2015 et 2016 sur le droit des concessions, une garantie supplémentaire dans l'équilibre de la relation publique-privée.

Car l'obligation d'une meilleure évaluation des coûts des contrats de concession, la limitation de leur durée et la mise à disposition des données des opérateurs sont autant d'assurances de la transparence et de l'équité de cette relation.

Pour poursuivre les objectifs du service public (intérêt général, qualité du service rendu, maîtrise des coûts), la collectivité doit pouvoir toujours faire le choix politique du mode de gestion le plus approprié, en régie ou en délégation. Au minimum, elle doit pouvoir opposer au délégataire la possibilité d'un retour en régie. Pour cela, elle doit

maîtriser les process techniques ainsi qu'une information complète sur les coûts et la qualité du service. Cette condition est indispensable pour garantir que le délégataire agisse toujours dans l'intérêt public.

Je ne crois pas aux oppositions dogmatiques entre modes de gestion : chaque collectivité doit trouver l'organisation la plus efficace. Le renforcement de la concurrence entre les opérateurs intervenant au service des collectivités est un moyen d'y parvenir. Le droit européen, vous le savez, joue un rôle déterminant dans ce domaine. Aujourd'hui encore avec une jurisprudence récente de la Cour de justice invitent les autorités publiques à développer plus de transparence et de mise en concurrence dans les actes autorisant l'occupation du domaine public. Bien maîtrisé, un tel développement va dans le sens de l'intérêt général.

Mais chaque territoire doit disposer des instruments nécessaires à cette maîtrise, dans l'intérêt du citoyen et de l'usager qui, au final, reste le vrai destinataire de ces politiques publiques. Je crois que les réformes que nous avons entreprises vont dans ce sens, permettant le renforcement de l'ingénierie locale.

Une autre illustration à laquelle je tiens beaucoup. Depuis la loi NOTRe, il existe une obligation d'ouverture de données pour toutes les collectivités de plus de 3 500 habitants. Grâce à la loi République Numérique, l'ouverture des données publiques n'est plus l'exception mais la règle.

Si aujourd'hui une centaine de collectivités ont déjà ouvert leurs données, le nombre de collectivités concernées par les dispositions de la loi République Numérique est de 3 800 ! C'est un saut quantitatif immense qu'il conviendra d'accompagner.

C'est la raison pour laquelle nous avions confié l'été dernier, avec Axelle Lemaire, à l'association OpenDataFrance une mission sur l'accompagnement des collectivités à l'ouverture de leurs données dont les préconisations font l'objet d'une expérimentation soutenue financièrement par l'Etat (9 territoires pilotes annoncés dans le cadre du PGO).

Innover dans nos territoires c'est aussi innover dans nos modes d'organisation et de prise de décision.

J'observe que la plupart des initiatives de modernisation de l'action publique locale sont issues directement des territoires. C'est en effet la raison d'être de la décentralisation que de faciliter la participation des citoyens et d'encourager les pratiques de gestion innovantes au plus près du terrain. Et, la responsabilité du Gouvernement est de créer un contexte global propice à l'innovation locale.

Les collectivités sont d'ores et déjà en première ligne. Dans certains cas, les recompositions dans le cadre de la réforme territoriale ont servi d'impulsion pour revoir les modes de fonctionnement. En effet, les fusions (de régions, d'intercommunalités, de communes) offrent une opportunité pour bâtir une nouvelle administration modernisée, notamment à travers les usages du numérique et de nouvelles méthodes de travail (mutualisation, télétravail, management...).

Néanmoins, l'innovation territoriale se heurte encore trop souvent à des contraintes ou à des difficultés en matière de capitalisation des projets locaux. C'est pour cela qu'il est nécessaire d'assouplir la mise en œuvre du droit à l'expérimentation prévue par la Constitution en ne faisant plus référence à la généralisation ou, à défaut, à l'abandon du projet au bout d'une période déterminée. Accepter des expérimentations de long terme et qui puissent être différentes d'un territoire à l'autre c'est donner encore plus de marge pour une différenciation territoriale que chacun appelle de ses vœux.

Il convient également d'améliorer la formation des élus et des agents en matière d'innovation, en développant, par exemple, des cadres d'échange de bonnes pratiques entre collectivités et avec l'Etat. La Semaine de l'innovation publique, dont la troisième

édition s'est déroulée en novembre 2016 et a été rythmée par l'organisation de plus de 270 événements partout en France, démontre toute la pertinence d'une collaboration étroite entre l'Etat et les collectivités pour promouvoir et soutenir des initiatives de modernisation de l'action publique.

Enfin, il est clair que l'innovation démocratique, visant à renforcer la participation et la co-construction des politiques publiques, a pour épicentre le niveau local car il constitue l'échelon de proximité avec le citoyen.

L'open data des collectivités permettra de développer de nouveaux outils de participation (la *civic tech*) et facilitera l'animation du débat public. Je plaide aussi pour la généralisation des budgets participatifs, aux niveaux communal et intercommunal. J'ai porté ce message de soutien à l'innovation démocratique locale à l'occasion du Sommet mondial du Partenariat pour un gouvernement ouvert (PGO), organisé du 7 au 9 décembre dernier à Paris. Le PGO est un partenariat mondial de plus de 70 Etats-membres dédié à la promotion de la transparence de l'action publique et de l'innovation démocratique. J'ai tenu à ce que les collectivités françaises soient représentées pour montrer le meilleur d'elles-mêmes en la matière et participent directement aux travaux du Sommet en émettant leurs propositions pour mieux accompagner et développer les innovations démocratiques.

Qu'elles portent sur les pratiques démocratiques, l'organisation interne des collectivités ou les politiques publiques, qu'elles impliquent ou non une collaboration directe avec le secteur privé, l'ensemble des innovations mentionnées aujourd'hui démontre le dynamisme de nos territoires, qui repose avant tout sur la proximité et la capacité d'expérimentation propres à l'échelon local, dont nous sommes ici, je crois, très convaincus.

Je vous remercie.

Discours publié sur <https://jean-jaurès.org>

Stéphanie loan



Déléguée générale, Fonds de dotation Bordeaux Solidaire

EMO[GNAGE]

34

Le fonds Bordeaux Solidaire, une dynamique multi-acteurs

Le modèle de l'Etat-Providence a longtemps eu court en France et nous avons parfois vécu comme des enfants protégés. Mais l'amplification de notre dette, la crise économique et sociale, les attentes des citoyens modifient profondément notre culture.

C'est pour le citoyen une formidable opportunité de devenir adulte et responsable, libre de ses choix. Le bien commun devient un espace de liberté où chacun peut apporter sa vision et son action. Et l'on voit bien que l'effervescence des initiatives, l'hybridation des modèles, les expérimentations ont cours dans tous les domaines de l'intérêt général.

Quel meilleur allié pour le citoyen ou l'entreprise qui veut agir que sa collectivité ? Elle est la matrice du vivre ensemble et du territoire, riche d'une expertise minutieuse et multihémisphérique. Quel meilleur allié pour la collectivité que ses habitants, personnes physiques comme morales ? Ils sont à la fois acteurs et usagers, causes et conséquences. Convaincue que la solution se trouve dans la coopération public-privé, Bordeaux a choisi la forme d'une fondation territoriale : la Ville, son Centre Communal d'Action Sociale et le Crédit Municipal ont créé le FONDS DE DOTATION BORDEAUX SOLIDAIRE. Une impulsion publique financée à 100% par les mécènes et donateurs privés, où la décision est partagée entre ces acteurs et la société civile.

Rappelons qu'un fonds de dotation n'a pas le droit de recevoir de subvention publique, ni mise à disposition de personnel ou de matériel. Une ligne rouge infranchissable qui garantit notre indépendance et permet la confiance. Le Fonds fonctionne avec deux instances, reflets de cet équilibre.

Le Conseil d'Administration est composé de 12 personnes, 6 représentants des fondateurs, 6 personnalités qualifiées. Son président, Jean-Pierre Campoch est directeur général du Groupe Accueil Négoce. Sa vice-présidente, Alexandra Slam, est adjointe au Maire en charge de la cohésion sociale et territoriale. Le CA définit la stratégie du Fonds et gère les aspects financiers.

Le Comité d'Orientation est composé de 15 personnalités issues du privé, de l'économie sociale et solidaire et de la société civile. Pour garantir sa pérennité, aucun élu n'y siège. Ce comité a pour mission de repérer, sélectionner et suivre les projets que nous finançons. Leurs échanges sont régulièrement nourris des expertises des collectivités : Analyse pluridisciplinaire des Besoins Sociaux, interventions thématiques... Un travail est également réalisé avec les équipes de la Ville pour éviter les doublons et opérer des synergies sur le terrain.

En près de 3 ans, le FONDS BORDEAUX SOLIDAIRE est devenu un lieu de débat, où les énergies sont tournées vers la lutte contre les précarités et la cohésion sociale. Un réseau d'hommes et de femmes convaincus que l'innovation passe par le partage de l'information, la co-construction, le repérage, le soutien et l'accompagnement de projets concrets. Ces projets sont choisis pour leur capacité à rendre le bénéficiaire – quel que soit sa problématique – autonome, autour de sa vie. Et c'est parce que nous agissons à l'échelle du territoire que nous pouvons être un acteur de confiance pour nos partenaires, un levier efficace pour nos projets, un lien averti entre ceux qui veulent soutenir et ceux qui veulent agir.

Les entreprises qui nous rejoignent ont avant tout l'envie de développer un territoire inclusif, conscientes qu'elles ne pourront s'épanouir que sur un terreau fertile.

Elles agissent aussi dans le cadre de leur Responsabilité Sociétale (RSE) et s'engagent par un mécénat financier mais aussi de compétences, associant notamment leurs collaborateurs.

La recherche de proximité, le besoin de sens, la volonté d'avoir un impact, réunissent autour de l'action solidaire citoyens, acteurs de l'économie sociale, commerçants et entreprises privés. Leur rencontre propose à chacun de se renouveler, d'innover, d'agir, d'être un acteur libre et responsable de notre cité.

JURISASSOCIATIONS

HORS-SÉRIE
ISBN 978-2-210-70388-4 - DÉCLINAGE 2016

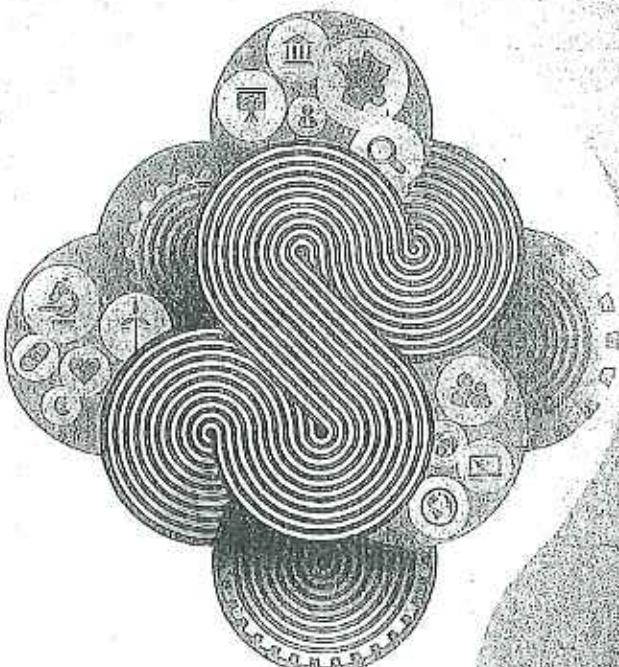
Bien Commun

VERS LA FIN DES ARROGANCES !

POURQUOI DIX ANS DE COCONSTRUCTION NOUS DONNENT CONFiance DANS L'AVENIR

CHARLES-BENOÎT HEIDSIECK

- /// Alliances
- /// Coconstruction
- /// Altérité
- /// Fragilité
- /// Fraternité
- /// Engagements
- /// Territoires
- /// Temporalité
- /// Innovations
- /// Entreprendre

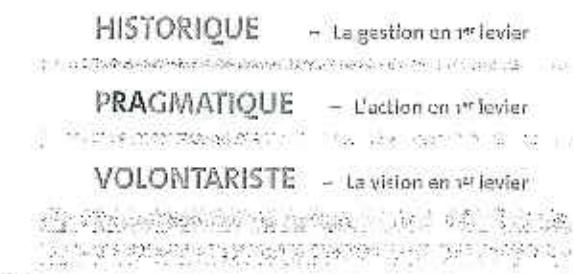


JURIS
éditions

DAUZOZ

MISSIONS SYSTÉMIQUES DANS L'ÉCOSSYSTEME D'ÉVOLUTIONS INQUIÈTES

Fig. 6. Cheminements possibles.



QUALIFIER LE RÔLE DE CHAQUE ACTEUR

236. Contexte. Alors qu'ont été introduits les enjeux pour les différents acteurs [→ n° 92 et s.], il est intéressant de faire l'exercice inverse en partageant dans cette partie leur contribution respective au projet collectif, autrement dit au « faire société ». L'état des lieux suivant est lui aussi issu du rapport « Intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance »⁶.

237. Pouvoirs publics. Le rôle des pouvoirs publics a évolué au fil du temps. L'étude sur la rénovation de l'intérêt général en France⁷ nous rappelle la triple position historique de l'État : souverain, protecteur et régulateur. Historiquement plutôt souverain et régulateur, il a développé depuis l'après-guerre son apport protecteur à travers un large éventail de services publics assurés préalablement par des acteurs privés. Cette évolution en tant qu'opérateur a profondément modifié sa relation avec le citoyen, devenu par ailleurs usager de ses services.

238. Citoyens. Le rôle des citoyens est au cœur du modèle. Ils sont les moteurs de l'action, comme citoyen, salarié, bénévole, consommateur et porteur de liens sociaux. Rien ne se fait sans la mobilisation humaine d'une volonté de changement. Chacun d'entre nous est forgé par la relation aux autres. Que ce soit avec les personnes qui nous ont construits (notre famille, l'écosystème de notre éducation, nos mentors, ceux qui ont été à l'écoute de nos propres faiblesses...), celles que nous avons choisies (notre conjoint(e)), nos amis, nos partenaires de projets sociaux et professionnels...) et/ou celles que nous avons aidé à construire (nos enfants, ceux que nous avons aidés...), c'est dans la relation que nous avons pleinement conscience de notre responsabilité. L'engagement de chacun, pour qui que ce soit, y compris pour lui-même lorsqu'il fait face à ses fragilités, est un signe de l'intérêt général. S'il ne commence pas par l'attention à l'autre, alors il ne commence jamais.

239. Organisations. Enfin, le rôle des organisations dépend de leur nature :

- Les acteurs économiques (entreprises traditionnelles, publiques, de l'économie sociale et solidaire (ESS), entrepreneurs sociaux) : lors des Assises de l'entrepreneuriat en 2013, le groupe de travail « l'entreprise responsable » a souligné l'importance de promouvoir la diversité des modèles d'entreprendre en France. À cette occasion, LE RAMEAU a publié un rapport pour en démontrer la complémentarité⁸. Quelle que soit leur mission, leur modèle économique repose sur les revenus d'activité. Leur mission est de créer des produits et des services qui répondent aux besoins des personnes et des territoires, y compris des plus fragiles. La richesse créée permet non seulement de satisfaire ces besoins, mais aussi de contribuer à la construction collective, notamment à travers l'impôt. Grâce à leurs activités, ils permettent ainsi de créer de l'emploi, capital immatériel indispensable à leur réussite. Cette double fonction de création

6. H. ALUER, C.-B. HEIDSIECK, « Intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance », rapport collectif, nov. 2013.

7. Ph.-H. DUTHEIL (dir.), « Étude sur la rénovation de l'intérêt général en France », JuniorConsulting de Sciences Po pour l'institut Pasteur, 2013.

8. LE RAMEAU, note de réflexion stratégique sur l'entreprise responsable, févr. 2013.

de richesse et de création d'emplois constitue leur première contribution à l'intérêt général. Jean-Paul DELVOYE rappelle que c'est d'ailleurs cela que les Français demandent aux entreprises : « Ils leur demandent seulement d'être efficaces sur un plan économique. L'acte d'entreprendre et d'emboucher est devenu le plus important. »⁹ Certains acteurs auditionnés vont jusqu'à dire que cela fait des entreprises des actrices « au cœur » de l'intérêt général¹⁰. L'INSTITUT MONTAIGNE a publié un livre autour des 10 contributions d'intérêt général de l'entreprise¹¹. Par ailleurs, la manière dont les richesses sont conçues, produites et partagées doit relever d'une démarche responsable, qu'elle soit formalisée à travers une politique de responsabilité sociale d'entreprise (RSE), ou menée de manière informelle, notamment pour les plus petites entreprises. Le mécénat est l'une des manières supplémentaires de contribuer au développement des territoires et/ou d'une cause à travers le soutien à des initiatives de terrain. Enfin, soulignons en particulier le rôle spécifique de l'ESS qui a fait l'objet de nombreux travaux sur son utilité au service du développement des hommes et des territoires (citions notamment les travaux de Jean GADREY ainsi que le rapport sur l'évaluation de l'apport de l'ESS de Philippe FRÉMEAUX¹²). La loi relative à l'ESS¹³ qualifie les principes et la définition de l'économie sociale et solidaire. La feuille de route 2015 du MOUVES spécifie quant à elle l'action de terrain des entrepreneurs sociaux¹⁴. Enfin, une thèse¹⁵ permet d'illustrer concrètement à travers l'exemple des structures d'inserion par l'activité économique l'utilité sociale de ces modèles qui ont un double projet : social et économique.

9. J.-P. DELVOYE, interview *Eco&Réseau* n° 17, 2015.

10. Auditions d'un juriste et d'un dirigeant associatif dans le cadre du présent groupe de travail

11. J. DAMON (dir.), *Intérêt général, que peut l'entreprise ?*, Institut Montaigne, 2013.

12. Ph. FRÉMEAUX, « L'évaluation de l'apport de l'ESS », ministère de l'Économie et des Finances, 2013.

13. L. n° 2014-1156 du 31 juil. 2014 précit.

14. « Feuille de route », MOUVES, 2015.

15. H. TROUVÉ, P. JOLIVET, « L'utilité sociale des associations : à la recherche d'une convention de coordination », *Politiques sociales et familiales*, n° 97, 2009.

• Les structures d'intérêt général (associations et fondations) : porteuses de missions d'intérêt général, elles ont un modèle socio-économique qui ne repose pas (exclusivement) sur un revenu d'activité. Le bénévolat contribue notamment à leur dynamisme. Leurs initiatives de terrain sont aussi porteuses d'innovation grâce à leur proximité avec les besoins des hommes et des territoires. Lieu d'incarnation de l'engagement, elles ont un rôle d'alerte, d'expérimentations, d'innovation et d'éclairage sur les solutions à déployer. Elles peuvent aussi avoir un rôle d'opératrice, notamment des solutions qu'elles ont inventées. Pierre ROSANVALLON en souligne ainsi trois rôles essentiels : une dimension sociale, une dimension fonctionnelle, une dimension gestionnaire¹⁶. Le MOUVEMENT ASSOCIATIF souligne le rôle indispensable de l'engagement associatif comme « moteur de la cité ». ¹⁷

• Le monde académique : tant en matière de recherche que d'enseignement, il porte une mission de compréhension et de transmission du savoir. Sa place privilégiée, en toute indépendance (reconnue dès 1215 par Philippe II), a marqué notre histoire et celle du monde du savoir : en 1257, le Collège de Robert de SORBON, en 1500 le Collège des lecteurs royaux qui deviendra le Collège de France, en 1635 l'Académie française, en 1794 l'École des ponts et chaussées, en 1794 l'École polytechnique, en 1820 le Conservatoire national des arts et métiers, en 1881 l'École des hautes études commerciales, pour ne citer que les plus anciens¹⁸... Forts de cette histoire et de la richesse multidisciplinaire de la France, nous avons une capacité extraordinaire, tant en profondeur historique des connaissances qu'en transversalité des disciplines. Le livre de Cédric VILLANI¹⁹ montre combien la transversalité est tout aussi fructueuse que l'approfondissement d'un

16. Audition de Pierre ROSANVALLON, groupe de travail « Démocratie et société civile », TERRA NOVA, 2012.

17. Dossier, « L'engagement associatif, moteur de la cité », *La Vie associative*, n° 22, 2013.

18. Pardonnez par avance les inévitables oubli... (NDL)

19. C. VILLANI, *L'ordre du malentendu*, Grasset, 2012.



sujet... même en mathématiques ! Il est ainsi nécessaire de redécouvrir l'art que les anciens maîtrisaient avec talent et d'utiliser la multidisciplinarité pour mieux comprendre le monde dans lequel ils vivaient.

• Les médias : ils permettent de relayer l'information, mais ils sont plus que cela. Dans un monde où la communication a pris une place structurante, ils forgent les esprits. La manière dont ils traitent l'information n'est pas sans répercussions dans notre capacité collective à redonner confiance dans notre aptitude à répondre de manière pertinente aux enjeux auxquels nous sommes confrontés. La méthode est importante. Lors du dernier événement « La France des solutions », organisé par REPORTER D'ESPoirs, le film projeté en introduction était éclairant. Il présentait une dizaine de constats d'actualité ; une première lecture en donnait une vision pessimiste, une seconde une vision d'espérance. Il ne s'agit nullement d'influencer les médias, mais bien de les inciter à traiter l'information en captant les signaux positifs qui ne manquent pas d'appareil. Cette lecture de l'actualité est essentielle pour permettre une information « juste et sincère » pour reprendre des termes juridiques.

Plus que dans l'action de chacun, c'est dans l'articulation entre les trois sphères que se joue notre capacité à agir collectivement.

ÉPREUVE N° 4