

Congrès des Epl Bordeaux

Jeudi 12 octobre 2017

11h30

Discours de

Jean-Marie SERMIER, Président de la FedEpl

Cher Amis,

1) Remerciements

Permettez-moi tout d'abord de remercier l'ensemble des membres du Conseil d'administration pour m'avoir élu ce matin dans le consensus Président de la Fédération nationale des entreprises publiques locales.

Je suis très sensible à l'honneur qui m'est fait.

Il traduit une nouvelle fois le fonctionnement à la fois pluraliste et consensuel de notre Fédération qui peut parfois surprendre vu de l'extérieur.

Nous mesurons tous combien c'est un atout considérable qui nous permet de dépasser la pesanteur de nos clivages traditionnels pour faire avancer la cause des Epl.

L'initiative prise à cet égard par Jacques CHIRON de faire désormais participer des élus de la nouvelle majorité présidentielle à la gouvernance de notre Fédération ne pourra que la conforter.

La FedEpl est la première fédération d'élus à avoir pris cette décision afin de conforter sa représentativité comme sa légitimité. Cela démontre une nouvelle fois sa capacité dans l'intérêt de ses adhérents, à innover en permanence.

2) Hommage à Jacques CHIRON

Je viens d'évoquer, Cher Jacques, ton sens politique et de l'initiative. Il a été précieux pour la Fédération au cours des 3 années où tu as assuré sa présidence.

Durant une période riche en lois potentiellement déstabilisatrices et en offensives imaginatives de ceux que le dynamisme des Epl rend chagrins, tu as su mener la barque de l'économie mixte à bon port.

Notre mouvement, contre vents et marées, continue de se développer, tant par le redéploiement permanent des 1254 Epl existantes que par le renfort de 50 créations par an.

Tu as été l'homme de la situation.

Par ton sens stratégique, doublé d'une grande écoute et d'une imagination fertile, grâce auquel tu analyses finement toute situation avant d'agir.

Par ton énergie à mettre en musique toute décision prise.

Par ta combativité et par ta force de persuasion te permettant de mobiliser largement comme de convaincre avec succès, même les plus sceptiques et indécis.

Par ton optimisme et ton humour, qui te permettent de retourner les situations les plus compromises et de toujours rebondir.

Autant de qualité qui ont permis au mouvement des Epl de marquer des points.

Tout particulièrement dans le domaine du logement, où la réponse Sem pouvait sembler en perte de vitesse, et où aujourd'hui, comme toutes les autres grandes composantes de la gamme Epl, elle gagne des parts de marché.

Au fond, c'est ta passion pour la vie que tu as bien voulu partager avec notre mouvement, avec notre famille.

Sois en infiniment remercié, Cher Jacques, en particulier par nos applaudissements.

3) Qui suis-je ?

C'est dès le milieu des années 80 que j'ai débuté simultanément une activité de viticulteur et un engagement actif en politique. J'ai rapidement eu l'opportunité de me familiariser avec l'économie mixte locale.

Comme élu départemental, j'ai présidé pendant une dizaine d'années la Socad, Sem d'aménagement et de développement économique de deux départements, le Jura et la Haute-Saône.

Un cas de figure aujourd'hui encore très rare, qui pourrait être amené à faire école.

Lorsqu'avec mon équipe, nous avons pris les rênes de la Ville de Dole en 2014, il nous est apparu comme une évidence, de recourir fréquemment à la réponse Epl pour tenir nos engagements de campagne.

Nous avons ainsi créé en 3 ans, 1 Spl de tourisme, « Hello Dole », 1 Spl d'aménagement, « Grand Dole développement », ainsi que les 2 premières Semop de France, « Dolea eau » et « Dolea assainissement ».

A l'Assemblée Nationale, déterminé à œuvrer pour toujours plus de liberté et de responsabilité pour les élus locaux, j'ai tenu à être de tous les combats en faveur des Epl, qu'il s'agisse des lois fondatrices des Spl, des Semop, ou de conforter le modèle Sem.

Comme beaucoup de mes collègues élus qui participent aujourd'hui à son action, c'est assez naturellement que j'ai découvert la Fédération des Epl.

J'en ai rapidement apprécié le sérieux, la proactivité, et cette capacité exceptionnelle à mobiliser des élus de tous bords en faveur des libertés et de l'initiative locale.

La Fédération c'est pour ses élus une famille où l'on se retrouve avec plaisir, sans les clivages, certes indispensables, qui caractérisent nos nombreux autres espaces communs.

Du coup, on s'investit progressivement à la FedEpl, comme administrateur, comme vice-président de la Fédération régionale aux côtés de Vincent FUSTER, comme président de la commission aménagement, comme vice-président.

Puis un jour, on en devient Président.

Ce jour, c'est aujourd'hui.

Ce jour, il m'engage à un moment où le mouvement des Epl me semble, une nouvelle fois, à la croisée des chemins.

Je suis heureux de vous servir et d'être accompagné en cela par le directeur, Thierry DURNERIN et sa formidable équipe, qu'en votre nom à tous, je tiens à remercier chaleureusement.

4) Etat des lieux des Epl

- La Fédération a publié en ouverture de notre congrès son baromètre annuel. Il confirme le développement du mouvement des Epl qui s'appuie désormais sur 1254 Sem, Spl et Semop, engagées au cœur de la vie territoriale en métropole comme dans tous les outre-mer.

Les Epl emploient 64 000 salariés, génèrent un chiffre d'affaires de plus de 14 milliards d'euros. Veillons toujours à souligner combien les Epl sont des PME au service des PME, qui irriguent le tissu économique local avec 3,7 milliards de contrats attribués à plus de 35 000 entreprises, générant ainsi plus de 200 000 emplois indirects.

- Ce développement nous pouvons légitimement en être fiers. Il résulte de la mobilisation de chacun d'entre nous pour permettre aux collectivités locales de disposer des outils les plus efficaces possibles pour mener à bien leurs missions.

La plupart des nouvelles Epl créées ne traduisent pas un morcellement de l'action publique. Bien au contraire. Un certain nombre sont constituées pour porter des nouveaux projets comme dans les énergies renouvelables.

Pour autant, la plupart se créent en relais d'une gestion associative ou en régie, dans les secteurs de la petite enfance et des offices de tourisme. Ou pour réinjecter de la gouvernance publique après une gestion déléguée qui avait besoin d'être renouvelée, en particulier dans l'eau et les réseaux de chaleur.

C'est surtout à la capacité d'adaptation remarquable des Epl existantes que se mesure la bonne santé du mouvement.

Evolution de l'actionnariat pour accompagner les réformes territoriales, filialisation pour partager les risques avec des partenaires privés, déploiement d'activités complémentaires, constitution d'un groupe autour d'une Epl, mutualisation entre Epl, parfois même fusion.

Dans le logement, l'aménagement, les déplacements, l'environnement, le développement économique, les Epl ne sont pas reposées sur leurs acquis et se tournent résolument vers l'avenir.

Les Epl témoignent ainsi de la volonté bien légitime des élus de garder, voire même de reprendre la main sur la gouvernance des services publics dont ils ont la responsabilité.

Les Spl sont de formidables outils de coopération entre collectivités et de modernisation de l'action publique locale. Elles permettent de créer des passerelles techniques qui enjambent les frontières administratives.

360 créations en 10 ans, rendez-vous compte !

Les Sem sont des opérateurs agiles dans le champ concurrentiel, qui permettent de mobiliser des partenaires investisseurs essentiels au financement des projets en matière de production d'énergie ou d'immobilier d'entreprises.

Enfin, la Semop offre des perspectives nouvelles de coopération institutionnalisée entre collectivités et opérateurs de services aux collectivités. Ce véhicule juridique manquait aux élus locaux.

- Les difficultés et inquiétudes n'en sont pas moins nombreuses et réelles du fait d'un environnement de plus en plus incertain pour ne pas dire déstabilisant.

La reprise annoncée se fait attendre.

Les réformes territoriales à répétition et plus généralement l'inflation des normes législatives et réglementaires parfois contradictoires obligent les Epl, comme tant d'autres, à des efforts d'adaptation permanents.

Le nécessaire dialogue constructif entre l'Etat et les collectivités locales peine à s'instaurer même si nous avons apprécié hier le dynamisme du Secrétaire d'Etat Sébastien Lecornu.

L'apparition de nouveaux outils s'inspirant très largement des Semop ou Spl mais où l'Etat prend la main est révélateur des tentatives de recentralisation que nous avons toujours connues mais qui prennent une forme plus subtile, moins frontale.

L'Ile de France constitue à cet égard un laboratoire où il convient d'être particulièrement attentifs et mobilisés.

La marge de manœuvre financière des collectivités locales semble vouée à continuer à se réduire, sans oublier, et j'y reviendrai, les très vives inquiétudes des bailleurs du fait de l'annonce de la baisse imposée des loyers.

L'entrée en application des lois relatives au cumul des mandats va affaiblir le lien entre les parlementaires et leurs territoires, en premier lieu entre les parlementaires et des Epl qu'ils ne peuvent plus présider.

S'y ajoutent la culture du contentieux de la part des collectifs de toute sorte, des concurrents mauvais perdants, etc...

C'est dans ce contexte que viennent de se tenir les Assises.

5) Des assises à point nommé

La Fédération se doit, dans cette période où vous vivez le changement en permanence, d'aller là où vous l'attendez, là où vous avez besoin d'elle, pour vous accompagner le mieux possible dans la préparation de votre avenir.

Le plan stratégique Epl Territoires 2020 adopté en 2012 sous l'impulsion de Jean-Léonce DUPONT a marqué l'aboutissement d'une très large consultation.

EPL Territoires 2020 marque la mise sur orbite d'une Fédération sensiblement différente de celle que nombre d'entre nous ont pu connaître.

Une Fédération qui, plutôt que de chercher à « tout faire » se redéploie sur l'essentiel et lève le pied sur l'accessoire.

Alors que nous sommes à mi-parcours d'EPL Territoires 2020 et que vient d'être élu votre Président qui devra mener ce plan stratégique à son terme, les assises régionales engagées par toutes les fédérations régionales de métropole comme d'outre-mer, sont un rendez-vous de vérité qui vient à point nommé.

J'ai personnellement participé aux Assises régionales de Bourgogne Franche Comté à Dole. J'ai pu y mesurer la qualité et la densité des débats. L'exercice peut s'avérer périlleux pour la tête de réseau qui en prend l'initiative et qui se met « à portée d'engueulade ». Il n'est guère répandu parmi les autres Fédérations d'élus.

Il traduit à mes yeux l'importance qu'attache la FedEpl à l'écoute de ses adhérents pour coller le mieux à leurs attentes.

Je suis reconnaissant à tous ceux d'entre vous, aux 300 dirigeants d'Epl, qui ont accepté de consacrer du temps à échanger sur l'état des lieux des Epl, et sur ce qu'ils estiment être légitimement en droit d'attendre de la part de leur Fédération.

La synthèse des débats qui ont irrigué l'ensemble du territoire et que vient de présenter Richard LIOGER constitue pour moi une précieuse boussole à l'orée de mon mandat de Président de la Fédération. Cette synthèse, elle m'engage, ainsi que l'ensemble du Conseil d'administration.

6) Mon projet pour la Fédération

C'est bien naturellement en m'inspirant largement de la dense synthèse de ces assises que je souhaite maintenant vous exposer quelle sera ma feuille de route pour les trois ans pendant lesquels vous m'avez confié le gouvernail.

Il me paraît tout d'abord essentiel d'affirmer ma ferme détermination à inscrire mon action dans le cadre d'ET 2020.

Vous avez en effet à de nombreuses reprises très clairement validé le bien-fondé de ce plan stratégique et tout récemment confirmé votre soutien à son égard.

Je suis éminemment convaincu que la vocation de la FedEpl est de permettre à la gamme Epl de gagner des parts de marché en s'appuyant sur la pro activité et le savoir-faire des Epl déjà existantes, comme sur la création d'entités nouvelles. Ce qui passe par trois missions, le rôle politique ou lobbying, l'action territoriale et l'accompagnement de l'adhérent.

Dans chacun de ces trois domaines, j'entends pour les trois prochaines années assigner à la Fédération les priorités suivantes.

Concernant tout d'abord l'action politique

- Avant de me projeter un peu plus dans l'avenir, je commencerai par évoquer un sujet d'actualité immédiate, celui du logement.

Oui, le choc de l'offre en matière de logement est opportun.

Oui, ce secteur est saturé de législations et de normes en tout genre, qui brident l'initiative et méconnaissent les diversités des situations.

Non, il n'y a pas de trésor caché dans les Sem immobilières. Sinon ça se saurait depuis longtemps.

Ne sont-elles pas les organismes les plus contrôlés de France ? Elles sont en effet comme toutes les Epl soumises à la fois aux contrôles des acteurs publics locaux, et des sociétés anonymes

Il convient de rappeler que s'y ajoutent spécifiquement les inspections de l'Ancols ainsi que l'autocontrôle réalisé chaque année à la demande de la CGLLS.

Non, une baisse des loyers décidée en haut, à Paris, dans les bureaux de Bercy, d'un montant considérable, appliquée uniformément, ne laissera pas les organismes indemnes.

Les Sem immobilières, en cas d'une réduction des APL de 50 euros impactée sur les loyers, perdront au minimum 28 % de leur capacité d'autofinancement, qui est indispensable pour leur permettre de continuer de rénover et de construire. Le nombre de logements mis en chantier va se réduire d'au moins 3 000 unités par an.

Quel dommage, alors que les Sem étaient jusqu'à présent les organismes de logement social les plus dynamiques en réalisant près de 17 % des mises en chantier alors qu'elles ne pèsent que 11 % du parc !

Ne négligeons pas non plus l'impact de ces mesures sur les Epl d'aménagement. Des bailleurs fragilisés, c'est moins de zones d'habitat, moins de ZAC, et globalement moins de projets d'aménagement à l'échelle des territoires.

Un territoire fragilisé dans son activité logement et aménagement, c'est un territoire fragilisé tout court. Au final, toute son activité est impactée. L'effet domino est inévitable. C'est pour cette raison que ce sujet nous concerne tous.

Pour autant, s'il faut assurément souligner le caractère inapproprié de l'impact des mesures annoncées, on ne peut se contenter de dire sur tous les tons qu'on est contre.

Dans le cadre d'une étroite concertation depuis plusieurs semaines avec ses adhérents, qui s'est activement poursuivie « en off » tout au long de ce congrès, la Fédération a identifié et est en train de finaliser des pistes permettant de « booster » l'offre sans poignarder les bailleurs. Je souhaite rapidement m'en entretenir au plus haut niveau avec le Gouvernement.

Je demanderai donc dès la semaine prochaine un rendez-vous à Jacques MEZARD et Julien DENORMANDIE.

Je rencontrerai également Bruno LE MAIRE et Gérard DARMANIN en leur rappelant combien il y a encore quelques mois les Epl étaient l'un de leurs modes d'intervention privilégié sur leurs territoires d'implantation.

Quant à l'action au Parlement, engagée depuis plusieurs semaines avec discrétion et persévérance, elle va se poursuivre à un rythme soutenu.

En tout état de cause, une chose est sûre. Il n'est pas envisageable que les conventions d'utilité sociale soient signées d'ici le 31 décembre, et je demande solennellement à l'Etat la suspension des négociations.

- D'autres rendez-vous auront lieu dès que possible avec nos ministres référents.

Comme vous l'avez souhaité lors des assises, il convient en effet de nous faire dès que possible identifier par le Gouvernement comme jouant un rôle innovant dans de nombreux domaines qu'il a affichés comme prioritaires : la revitalisation des petites villes et centre bourgs, l'aménagement numérique, les énergies renouvelables, le renouvellement énergétique, le logement déjà cité ou encore le tourisme.

Les Epl sont aussi comme nous le savons bien le réceptacle possible tant des coopérations publiques-publiques que des partenariats public-privé que l'Etat souhaite encourager.

Enfin, il me semble important de signaler au Gouvernement que le régime de sociétés commerciales des Epl les positionne au sein de la sphère publique locale comme les seuls acteurs en mesure de mobiliser à la fois des investisseurs privés, leurs fonds propres et l'ensemble des dispositifs bancaires.

Les Epl sont donc des leviers qui peuvent permettre d'atteindre les objectifs d'économie assignés aux collectivités locales par le Président de la République, tout en maintenant une capacité d'investissement.

Sur les différents points que je viens d'évoquer, je pense que le mouvement des Epl peut se positionner comme un contributeur à l'écoute des attentes et intentions de l'Etat, à même de l'accompagner dans la mise en place d'un certain nombre de réformes et ajustements.

- En revanche, comptez sur moi pour formuler à nos interlocuteurs 3 attentes fortes qui sont les nôtres et que vous avez clairement exprimées durant les assises.

- **Concernant le paysage institutionnel local et la décentralisation**, je mesure combien vous appelez de vos vœux une nécessaire pause et un temps d'appropriation des nombreuses et récentes réformes. Leur impact est considérable sur notre gouvernance, nos territoires d'intervention, notre actionnariat, nos champs de compétences.

Nos premiers échanges avec le Gouvernement ont permis de constater qu'il est sur la même longueur d'onde, affichant un double objectif de stabilité et de liberté.

Stabilité du cadre, liberté par l'accompagnement des initiatives de terrain.

Il est prioritaire dans ce contexte de voir rapidement reconnue et sécurisée la capacité des collectivités locales d'échelons différents à constituer ensemble des Epl, dans le respect des compétences de chaque niveau de collectivités locales.

Certains arrêts des tribunaux administratifs confortés par les analyses de la DGCL et depuis quelques jours de la Cour des Comptes, s'ils étaient définitivement entérinés, aboutiraient à fragiliser la quasi-totalité des Spl et un nombre important de Sem.

Elle remettrait en cause les démarches de mutualisation engagées entre villes et intercommunalités au travers des Epl. Elle aboutirait à une atomisation de l'action publique locale que personne ne veut.

- **Concernant la gamme Epl**, celle-ci a connu des évolutions considérables depuis 2010 avec l'apparition aux côtés des Sem des nouvelles composantes sécurisées et attractives que sont la Spl et la Semop.

On ne mesure pas encore toute la portée de l'apparition de ces nouveaux outils que nombre d'élus ont tout juste commencé à identifier, qui leur offrent des réponses à la fois sur mesure et différenciées en fonction des enjeux de leurs territoires.

Des ajustements aux lois fondatrices de 2010 ou 2014, sont parfois déjà demandés pour tenir compte principalement de quelques divergences d'interprétation du droit européen ou des juridictions nationales.

Il convient de relativiser ces interrogations qui émanent notamment de la Cour des comptes, des CRC, de quelques administrations centrales. Nous les connaissons bien, nous les élus locaux ! Et, en l'occurrence, nous devinons leur bienveillance à l'égard d'une mission interministérielle qui vient d'achever ses travaux.

Les imperfections qu'ils pointent du doigt n'ont pas gêné l'essor des 360 Spl créées depuis 2010 et des premières Semop apparues depuis fin 2015.

L'essor conséquent de ces nouveaux types d'Epl atteste que leur cadre législatif, dont le Parlement a veillé à la concision, est à la fois sécurisé et dynamisant.

Je partage votre opinion selon laquelle de nouveaux textes ne sont pas nécessaires dans l'immédiat.

Il n'est pas dans mes intentions de faire apparaître une nouvelle composante à notre gamme. Au regard de la situation de nos voisins européens, elle est aujourd'hui à la fois complète et complémentaire.

Des tentatives de réécriture dispersées, précipitées et par à coup, sous le feu d'un cas particulier, seraient contreproductives.

Elles ne pourraient que porter atteinte à la cohérence d'ensemble de la gamme Epl, et des outils entre eux, pour aboutir à une instabilité dont l'action publique locale n'a pas besoin.

L'évaluation des lois Spl et Semop comme des lois relatives aux Sem de 1983 et 2002, ainsi que les éventuelles pistes de toilettage qui en découleraient, doit pour autant opportunément s'engager en commençant par une analyse de l'ensemble de la gamme Epl permettant de disposer du recul et de la vision globale requis.

Je fais pleinement mienne votre attente à l'égard de la FedEpl.

Après avoir activement accompagné les initiatives législatives en faveur de ces nouveaux outils puis leur création, la Fédération doit s'engager dans la rédaction d'un livre blanc sur l'économie mixte dont les conclusions pourraient être disponibles pour 2020.

Nous y traiterons de toutes les pistes, sans a priori, animé par le souci de donner aux territoires les outils sécurisés, performants, innovants et transparents dont ils ont besoin.

J'identifie d'ores et déjà comme pistes de travail le contrôle analogue, l'actionnariat unique et le périmètre du in house pour les Spl, ou encore le renforcement de la présence des élus dans les filiales de Sem.

Il faudra aussi nous interroger, pour toutes les Epl, sur les conditions de développement de sociétés multi activités, sur la recherche de nouveaux types d'actionnaires, qu'il s'agisse de grands groupes, ou encore des citoyens.

Ou encore sur la place susceptible d'être reconnue à un Etat actionnaire-partenaire dans nos Epl, dans le respect des valeurs de l'économie mixte locale. Au premier rang desquelles figure, comme vous l'avez souligné, la maîtrise par les élus locaux.

Sur tous ces points, l'analyse approfondie des pratiques de nos cousins des autres pays d'Europe sera bienvenue, ainsi que la mobilisation de notre observatoire dont les premiers travaux ont rapidement acquis une belle notoriété.

A travers ce projet de livre blanc, les Epl, une nouvelle fois, entendent décider par elles-mêmes de leur avenir. Pour ne pas subir, pour être non seulement dans le train mais dans la locomotive !

Ce challenge auquel j'entends étroitement vous associer est conséquent. C'est ce qui le rend passionnant.

Au fond, s'il fallait résumer le message que j'entends porter en votre nom auprès de l'Etat c'est « Faites davantage confiance à l'intelligence locale. Faites confiance aux élus locaux. Laissez-les pleinement utiliser les outils qui collent aux enjeux de leur territoire».

- Pour conclure sur ce premier volet de l'action de la Fédération qu'est l'action politique, je mesure pleinement, comme vous tous, l'enjeu de bâtir une nouvelle relation avec le Parlement.

L'impossibilité pour un parlementaire d'être désormais Président d'Epl, à laquelle s'ajoute le renouvellement sans précédent de l'Assemblée Nationale entraîne de facto un risque d'éloignement entre notre mouvement et la représentation nationale.

L'histoire des Epl s'est le plus souvent bâtie contre ou sans l'Etat, mais avec le soutien déterminant de la représentation nationale.

Les équipes de la Fédération ont déjà activement pris leur bâton de pèlerin pour aller à la rencontre des nouveaux députés et sénateurs pour les familiariser à nos principaux enjeux.

Cela ne suffira pas. La cause des Epl repose aussi sur votre mobilisation auprès des parlementaires de vos départements respectifs. Demandez-leur des rendez-vous ! Rencontrez-les ! Il faut les sensibiliser et les informer tout au long de leur mandat. Sur ces différents sujets, j'ai besoin de vous tous. Et en premier lieu des élus présidents et administrateurs d'Epl.

- **Concernant l'action territoriale, mes priorités porteront sur 2 points :**

- Premièrement, développer la présence des élus au sein de la Fédération.

Qu'est-ce qu'une Epl ? Une entreprise où les élus locaux ont le pouvoir.

Il ne peut qu'en être de même pour leur Fédération. Ce qui n'empêche pas, bien au contraire, aux dirigeants comme aux partenaires d'y jouer un rôle éminent.

La force de la Fédération, ce qui lui permet de gagner des points dans notre intérêt à tous, c'est d'être une association d'élus.

Peut-être moins connue que d'autres, mais tout autant légitime, nécessaire et efficace.

Plus les 11 000 élus administrateurs et présidents d'Epl seront actifs au sein de la FedEpl, plus celle-ci sera forte.

J'entends donc prendre un certain nombre d'initiatives pour accompagner les actions menées vers les parlementaires.

Je souhaite aussi développer la formation et la mise en réseau.

- L'action territoriale, c'est aussi l'action vers les collectivités locales, pour qu'elles misent toujours d'avantage sur leurs Epl existantes comme sur de nouvelles créations de Sem, Spl ou Semop.

Il convient à cet égard d'avancer dans 3 directions :

- Positionner la FedEpl comme partenaire incontestable des collectivités locales le plus en amont possible, au moment du choix du mode de gestion
- Sécuriser toujours davantage les nouvelles créations d'Epl
- Positionner la FedEpl comme force d'anticipation sur le pilotage de leurs opérateurs par les collectivités locales.

Ce sujet suscite un intérêt certain chez de nombreux interlocuteurs qui ne partagent pas toujours nos intentions par nature bienveillantes à l'attention des Epl.

Veillons à garder une longueur d'avance en commençant à expérimenter sur quelques territoires les orientations récemment validées par le Bureau.

Tout cela doit contribuer à accroître la notoriété de la réponse Epl auprès des élus.

Nous devons toujours être plus nombreux à défendre le modèle des EPL et son efficacité pour mener à bien les projets.

- **Concernant enfin l'accompagnement des adhérents :**

Je fais pleinement miens les arbitrages pris dans le cadre d'Epl Territoires 2020 selon lesquelles la Fédération n'est pas un cabinet de conseil ou un prestataire de services opérationnels dont on attendrait ce type de missions en contrepartie de sa cotisation, de préférence bien sûr moins couteuse que les honoraires des concurrents.

La FedEpl je le répète, est là pour nous faire gagner des parts de marchés.

Nous faire gagner des parts de marchés par un lobbying nous permettant de bénéficier du cadre d'intervention le plus favorable possible.

Nous faire gagner des parts de marchés en contribuant à notre appropriation par le plus grand nombre d'élus et de collectivités locales dans toujours plus de domaines et de territoires.

Nous faire enfin gagner des parts de marchés en étant à nos côtés sur des enjeux clés pour notre avenir, qu'il s'agisse de management, de financement, de préparer sa DSP, ou de s'approprier les nouveaux modèles.

Sur ce volet accompagnement des Epl, et sur la base des attentes que vous avez formulées, j'entends au cours des 3 prochaines années avancer sur les points suivants :

- Mieux identifier, évaluer et promouvoir vos innovations gagnantes
- Finaliser la mise en place d'une analyse de la situation économique et financière de chaque Epl, permettant à chacun de se situer, dans le temps et par rapport aux autres
- Densifier encore notre réseau par davantage d'échanges sur vos expériences mais aussi sur vos questionnements.

La solitude du dirigeant existe dans les Epl comme ailleurs. Il y est même plus fort du fait des singularités de management de nos sociétés et de l'absence de collègues à proximité.

- Autre objectif : renforcer la lisibilité de l'offre de la FedEpl, qui reste souvent mal connue. Il est fréquent que certains d'entre vous ne pensent pas à s'adresser à nous sur des dossiers où nous sommes pourtant actifs, faute de le savoir
- Faire entrer la FedEpl dans l'ère du digital, lui permettant aussi de nous proposer ses services sur un mode plus personnalisé et plus économique
- Poursuivre le positionnement de proximité et d'écoute de la Fédération que vous appréciez par le maintien d'un rythme soutenu de visites chez vous. Ils permettent de connaître chacun d'entre vous et de bâtir une action correspondant à la fois à vos besoins comme aux attentes du plus grand nombre. En veillant bien sûr à la densification de notre action dédiée à l'Outre-mer.

Conclusion

Je suis convaincu, vous l'avez compris que l'économie mixte est une réponse qui « matche » avec les besoins de nos territoires.

- Parce qu'elle dispose désormais d'une gamme complète d'outils qui lui garantit une polyvalence exceptionnelle.
- Parce que les valeurs qui guident son action sont justes : priorité à l'intérêt général, enracinement territorial et management d'entreprise.

L'Epl au fond, c'est à 100 % une entreprise et à 100 % un acteur au service du public.

➤ Parce que les femmes et les hommes qui irriguent le mouvement au quotidien ont fait la preuve de leur capacité remarquable à anticiper, innover, avancer.

Vous êtes dans la course !

Globalement vous gagnez aujourd'hui des parts de marché !

Les Epl sortent le plus souvent en position de force des reconstitutions d'outils engagées sur de nombreux territoires, certes parfois moins nombreuses mais au final plus solides et donc plus pérennes.

Pour rester dans le peloton de tête, il nous faudra continuer à faire bouger les choses, avec la même détermination indissociable du même esprit constructif, dans un contexte de plus en plus mouvant.

Ce contexte, il faudra veiller à en faire le plus possible un allié, et pour cela être en permanence en veille, à le scruter de près.

Comptez sur ma détermination pour mener à bien les actions requises pour que la Fédération soit utilement à vos côtés pour relever les défis et challenges qui vous attendent.

Au fond, au même titre que les Epl sont les outils des collectivités locales, la Fédération se doit d'être votre boussole. Une boussole qui permet de disposer de repères et qui indique la bonne direction.

Avec l'appui d'un Bureau et d'un Conseil d'administration où l'on a la chance comme je l'ai souligné de savoir transcender les clivages politiques.

Avec une équipe de 40 collaborateurs, que je connais bien, et dont je sais l'attachement fort à nos valeurs, ainsi que l'enthousiasme et le professionnalisme.

Avec vous tous, présidents et directeurs d'Epl, qui faites vivre au quotidien l'intelligence territoriale. Je mesure la chance pour la Fédération de s'appuyer sur un maillage d'adhérents qui sont aussi des militants, n'hésitant pas à consacrer du temps et de l'énergie au bien commun des Epl que ce soit à la FedEpl dans les fédérations régionales, ainsi qu'à l'association des directeurs d'Epl.

Au sein de notre Fédération, additionnons nos énergies, partageons nos expériences. Serrons-nous les coudes !

Notre force et notre légitimité n'émanent que de nous. N'attendons pas qu'elles nous arrivent des autres ou tombent du ciel.

Alors, j'en suis convaincu, l'économie mixte sortira gagnante pour le plus grand bien de nos territoires et, surtout (ce qui compte) des Françaises et des Français.

Merci de votre attention.