



**Synthèse des
travaux**

Capteurs de territoire Saison 2 – 2019/2020

**JANVIER
2021**



Sommaire

1. Les Capteurs de territoire : Saison 2..... 3

Les Capteurs de territoire	4
Rappel de la Saison 1	4
Le fil directeur de la Saison 2	5
Organisation de la Saison 2	8

2. Moments forts de la Saison 2 9

Session 1 – 22 février 2019 à Paris	10
Session 2 – 29 mars 2019 à Paris	12
Session 3 – 9 octobre 2019 à Strasbourg	14
Session 4 – 2 décembre 2020 à Paris	17

1

Les Capteurs de territoire : Saison 2

Les Capteurs de territoire

Au cœur des enjeux de la gouvernance locale, la Fédération des élus des Entreprises publiques locales se mobilise depuis plus de 60 ans pour accompagner la modernisation des services publics locaux. Forte de sa capacité à faire dialoguer les acteurs publics comme privés, elle a mis en place un réseau d'experts, Capteurs de territoire, destiné à réfléchir sur les enjeux auxquels sont confrontés les territoires et leurs acteurs.

Ce *think tank* pensé pour répondre aux problématiques spécifiques des Epl vise à rassembler des acteurs pluridisciplinaires de l'économie ancrés localement (entreprises, institutions financières, universitaires, centres de réflexion, etc.). En outre, il cherche à apporter des solutions concrètes aux bouleversements auxquels doivent faire face les territoires, mais aussi à relayer ces nouvelles perspectives identifiées auprès des pouvoirs publics, des élus locaux et des acteurs économiques.



Rappel de la Saison 1

Lors de la première saison qui s'est déroulée sur la période 2017-2018, les séances de travail des Capteurs de territoire se sont intéressées à la place centrale occupée par les collectivités et leurs opérateurs dans la dynamique économique locale.

Cette thématique s'inscrivait dans la perspective des mutations en cours dans les territoires. Elle se focalisait sur l'opportunité pour les collectivités locales et leurs opérateurs de se réinventer, de se restructurer et de définir de nouvelles orientations stratégiques face aux grandes évolutions économiques, institutionnelles et sociales auxquelles elles sont confrontées. Celles-ci ont reconfiguré leurs modes de gestion et leurs options. Pour maintenir leur rôle de pivot dans le développement économique de leur territoire, les Capteurs de territoire proposaient de mener une réflexion pour élaborer des réponses à ces défis.

Les trois séances qui ont composé cette saison se sont donc centrées sur l'optimisation de la gestion des finances locales, le rôle politique de la collectivité en tant qu'employeur et en tant que créateur d'emploi, et sur les outils permettant la mise en œuvre de ces nouveaux modèles et orientations stratégiques, et notamment sur la maîtrise du numérique.

Le fil directeur de la Saison 2

La saison 2 des Capteurs de territoire s'est attachée à poursuivre la réflexion sur les bouleversements économiques mais aussi sociaux et environnementaux auxquels font face les territoires. Ceux-ci connaissent en effet de profondes mutations, toutes liées à des phénomènes plus larges, plus globaux, qui interfèrent les uns avec les autres.

Dans son ouvrage *La confusion des valeurs* publié en 2009, l'écrivain Jean-Claude GUILLEBAUD expliquait qu'en moins de trois décennies de nombreux changements étaient intervenus dans le domaine des valeurs, de la science, de l'économie, des religions, de la politique.

Il identifiait ainsi quatre révolutions majeures ayant nécessairement un impact dans les territoires :

- une révolution économique,
- une révolution numérique,
- une révolution génétique et
- une révolution écologique.

Dans ce panorama, les Capteurs de Territoire ont cherché à comprendre la manière dont se traduisent ces transformations sur les territoires, mais aussi à examiner comment ceux-ci sont impactés et participent à ces évolutions.



Une révolution économique

Depuis les années 1980, le phénomène de globalisation s'est considérablement accentué (libéralisme économique, économie de marché). Ses effets sont autant positifs que négatifs : opportunité formidable pour certains territoires (métropoles, États émergents), source de crises (économique, sociale) pour d'autres (territoires ruraux, désindustrialisés ou marginalisés profondément impactés).

Depuis la crise de 2008, politiques et experts parlent de régulariser à nouveau l'économie de marché. Des moyens existent déjà : OMC, FMI, etc.

À une échelle plus locale, des expérimentations émergent, cherchant à inventer de nouveaux modèles économiques voire démocratiques. Elles sont à l'initiative d'élus locaux, d'entrepreneurs et de citoyens. Il s'agit par exemple de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS). Il s'agit aussi de manière générale du redéploiement des entreprises autour de nouveaux objectifs.



Une révolution numérique

Le monde numérique est partout et nulle part et s'accroît sans cesse. Les questions autour de sa réglementation et de son organisation sont toujours en suspens. Toutes les activités humaines gagnent cet espace (économie, culture, etc.) qui change radicalement nos habitudes et fonctionnement (gratuité, échanges, relations humaines, etc.).

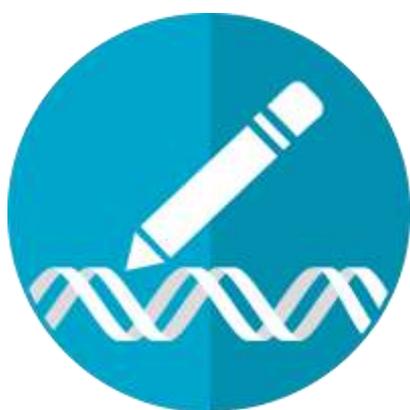
La précédente saison des Capteurs de Territoire avait traité en partie le sujet de la data et de son exploitation au cœur des villes, que ce soit par les acteurs publics et privés. Furent évoqués les problèmes de sécurité, d'appartenance de la donnée, des objets connectés et des monopoles (GAFA). Les territoires peuvent profiter de cette révolution numérique pour rationaliser leurs moyens d'action et répondre aux attentes des usagers en matière de services publics. À l'inverse, d'autres territoires souffrent de la fracture numérique.



Une révolution génétique

La révolution génétique a commencé au milieu des années 50 (découverte de la structure en hélice de l'ADN) et se poursuit encore aujourd'hui. L'enrichissement de la connaissance en matière de santé nous permet de disposer de moyens d'inventer des espèces nouvelles, de réinventer la structure de la parenté, de mieux soigner et de prolonger l'espérance de vie.

La progression de l'espérance de vie entraîne un bouleversement des équilibres dans les territoires. Les déséquilibres nouvellement créés pourraient générer une dégradation de la qualité de vie des personnes âgées et des habitants.



Une révolution écologique

Le modèle de consommation humaine met le monde en péril (biodiversité, climat). Malgré la récente prise de conscience, cette dernière n'a que trop tardé face à l'urgence de la situation et les volontés politiques affichées ne sont pas toujours à la hauteur des catastrophes en cours et à venir.

Des territoires apparaissent plus vulnérables que d'autres à ce défi qu'il s'agisse d'effets directs (dégradation des sols, disparition d'espèces, réduction des ressources, etc.), ou d'effets indirects (impacts sur la santé). Ces territoires n'ont pas non plus les mêmes moyens pour agir face à cet enjeu mondial. Ils mettent toutefois chacun en place des stratégies dans ce cadre.



Organisation de la Saison 2

Pour cette deuxième saison, les participants se sont ainsi retrouvés pour quatre matinées de discussion sur le thème « **Territoires en transition, des territoires face aux révolutions actuelles : la nécessaire adaptation des territoires aux mutations économiques, écologiques, numériques et sociétales** ».

Chaque session a porté sur l'une ou plusieurs de ces révolutions.

Cette saison 2 a consolidé le rôle stratégique des Capteurs de Territoire pour les Epl, venant instaurer des débats actuels et concrets liés à leurs inquiétudes. La qualité des interventions et des participants ont permis de mener des débats de haut niveau, répondant aux objectifs qui avaient été fixés.



Discussion des participants sur le thème de la transition écologique et numérique, lors de la session des Capteurs de Territoire du 29 mars 2019. © Fédération des Epl



2

Moments forts de la Saison 2

« Ce modèle économique qui fait société : l'économie sociale et solidaire a-t-elle un avenir ? »

Pour cette première rencontre de la Saison 2, les membres du laboratoire d'idées de la Fédération des Epl, Les Capteurs de Territoire, se sont retrouvés pour un débat autour de l'économie sociale et solidaire (ESS). Au cœur des échanges, une question : « Ce modèle économique qui fait société : l'économie sociale et solidaire a-t-elle un avenir ? »

Hugues SIBILLE, spécialiste français de l'ESS et de l'innovation sociale et président du Labo de l'ESS et de la Fondation du Crédit Coopératif, est venu présenter les dynamiques en cours de ce nouvel modèle de société et exposer les pistes qui s'offrent à lui dans les prochaines années



- Synthèse de l'économie sociale, de l'économie solidaire et de l'entrepreneuriat social, la notion d'ESS a émergé au début des années 2000. À ses deux valeurs fondatrices, la solidarité et la démocratie, s'est ajoutée plus récemment la valeur écologique. La loi-cadre de 2014 définit l'ESS comme un mode d'entreprendre à tous les secteurs.

L'ESS comme instrument de croissance économique

- L'ESS représente aujourd'hui 10 % du PNB, 13,9 % de l'emploi privé et 200 000 sociétés. Elle compte 2,3 millions de salariés dont 200 000 travaillant dans les mutuelles, 300 000 dans les coopératives et 1,8 millions dans le secteur associatif.

- Pour Hugues SIBILLE, l'ESS doit progresser dans les années à venir sur trois axes principaux :

- > Il manque à l'ESS un récit mobilisateur, susceptible d'être porté par les décideurs et de donner au secteur une représentation institutionnelle accrue ;
- > L'ESS ne couvre que 10% de l'économie nationale ; elle doit se saisir de secteurs émergents, notamment dans l'économie collaborative dont les acteurs principaux ne relèvent pas du modèle coopératif ;
- > Des indicateurs spécifiques s'imposent afin que les acteurs de l'ESS parviennent à mesurer leur

impact sachant que des levées de fonds en dépendent

Le lien entre les Epl et l'ESS

- Les collectivités locales peuvent s'appuyer sur les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC), qui connaissent une forte dynamique et dont elles peuvent être actionnaires à 50 %. Des SCIC agissent notamment dans l'environnement et dans les énergies renouvelables. Elles associent les citoyens, favorisant de ce fait les dynamiques locales.
- De nouvelles alliances territoriales peuvent aussi se nouer mêlant Entreprises publiques locales (Epl) et ESS notamment via les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE). Celui de Figeac, par exemple, s'est structuré à partir d'une coopérative agricole qui s'est développée dans les énergies renouvelables puis a créé d'autres activités telles qu'une crèche d'entreprise.
- Les EPL possèdent aussi un rôle dans la gestion des biens communs, par exemple dans le domaine de l'énergie. Elles auraient donc intérêt à considérer ce sujet.
- Une problématique est soulevée au cours du débat concernant la présence moindre de l'ESS dans les villes moyennes et dans les zones péri-urbaines. Les grandes villes possèdent des moyens économiques et humains tout en disposant d'interlocuteurs chevronnés. Quant au monde rural, il est naturellement poussé vers l'innovation. Les difficultés des villes moyennes tiennent à une faible organisation de l'ESS. Des expériences existent toutefois comme la foncière Terres de Liens ou l'incubateur Ronalpia qui part de l'expérience lyonnaise pour s'implanter dans des villes moyennes en mutualisant des frais fixes.

L'avenir de l'ESS passe par les grandes entreprises tout comme les territoires

- L'avenir de l'ESS est lié aux grandes entreprises et aux territoires. Si des grands groupes peuvent faire émerger des innovations sociales, elles ont besoin des territoires, des acteurs publics territoriaux et des citoyens pour s'adapter à la forme et aux spécificités de chacun.

A contrario, les projets fortement territorialisés ont des difficultés à s'exporter sur d'autres territoires et l'intérêt des grands groupes pour l'ESS pourrait favoriser le changement d'échelle.

- Toutefois, comme le rappelle en conclusion Hugues SIBILLE, l'ESS doit persister à appliquer toutes ses valeurs. L'implication des grandes entreprises dans l'ESS est possible à condition qu'elles soient transparentes et qu'elles le restent. De plus, l'ESS et les entreprises pourraient réfléchir à la responsabilité territoriale des entreprises.



➤ INTERVENANT PRINCIPAL :

Hugues SIBILLE, président du Labo de l'ESS.

Personnalité de l'économie sociale et solidaire française et européenne, Hugues Sibille a exercé ses responsabilités dans le privé, le public et l'associatif et a écrit des articles et livres relatifs à l'ESS. Il est expert du développement territorial, de l'innovation sociale et du financement de l'ESS et se définit comme un « professionnel engagé ».

➤ LE LABO DE L'ESS :

Le Labo de l'ESS est un *think tank* qui construit, par un travail collaboratif, des axes structurants de l'économie sociale et solidaire, à partir d'initiatives concrètes, innovantes et inspirantes issues des territoires.



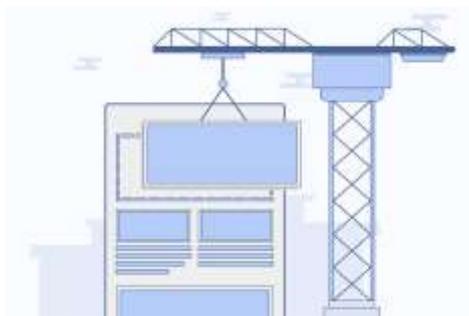
2

Session 2 – 29 mars 2019 à Paris

« Transition écologique, transition numérique : inventer le territoire qui pensera ces deux transitions »

Cette nouvelle session invitait à une réflexion sur l'interdépendance entre transition écologique et transition numérique, avec une question en fil rouge de la discussion : « Transition écologique, transition numérique : inventer le territoire qui pensera ces deux transitions ensemble ».

La séance a débuté par une présentation de **Jean-Paul VOGEL**, directeur des grandes mutations au Centre national de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT). Sa présentation a rappelé les quatre enjeux écologiques majeurs : le changement climatique, la perte accélérée de biodiversité, la raréfaction des ressources et la multiplication des risques sanitaires. Par ailleurs, la transition numérique est un sujet de politique publique récent, introduit par la loi sur une République numérique de 2016.



- Les transitions numériques et écologiques sont une nécessité sur les territoires. Mais le numérique représente un gouffre énergétique. Retour sur les principaux éléments issus de cette deuxième séance.

Impact du numérique sur l'environnement

- Les impacts du numérique sur l'environnement sont nombreux. La consommation des *data centers*, par exemple, ne cesse de croître et augmente plus vite que l'ensemble de la consommation énergétique mondiale. En effet, la climatisation et le système de refroidissement représentent presque 50% de la consommation énergétique des *data centers*. De plus, le numérique représente 8% de la consommation énergétique mondiale et les émissions de gaz à effet de serre ont augmenté de 80% dans le monde entre

1970 et 2010 avec une part croissante de cette augmentation imputable à la digitalisation.

- Plusieurs solutions ont été avancées pour minorer les impacts du développement du numérique sur l'environnement comme réduire la consommation électrique des équipements électroniques, utiliser les technologies pour réduire les gaz à effet de serres dans d'autres secteurs, améliorer le refroidissement des *data centers*, développer les *smartgrids* pour réduire les gaz à effet de serre.
- Actuellement, il n'existe pas de passerelle évidente entre la transition énergétique et la transition numérique. Les principales pistes de réflexion sont évoquées dans un livre blanc porté par cinq instituts de recherche et ONG : « Faire de la transition numérique un accélérateur de la transition écologique ».

Les objectifs pourraient être les suivants : faire de la France un champion de la réparation et du réemploi des équipements numériques, réaliser au niveau national une revue numérique des politiques environnementales et s'appuyer sur les innovations ; engager au niveau national et local une « revue écologique » des programmes d'innovation numérique sur le véhicule autonome afin qu'ils intègrent les enjeux environnementaux, créer une base de données publique pour permettre aux acteurs du numérique d'analyser leurs impacts environnementaux. D'autres pistes sont à explorer.

Propositions pour un territoire conciliant transition écologique et transition numérique

- A la suite de cette présentation, les discussions ont porté sur la formulation de propositions pour un territoire conciliant transition écologique et transition numérique. Les principales sont développées ci-après.

1. Mise en place d'une planification territoriale

- Les participants regrettent la juxtaposition d'individualisme dans les territoires sans vision globale. Chaque niveau de collectivité pourrait intégrer un volet de planification mêlant transition écologique et transition numérique. Si la transition écologique est grandement décentralisée ce n'est pas le cas de la transition numérique. Toutefois, la transition numérique pourrait être incluse dans certains schémas directeurs adoptés par les régions et/ou des départements.

- Un chapitre pourrait par exemple être dédié aux deux transitions dans le Schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (SRADT) ou au sein du Schéma régional de cohérence écologique (SRCE). Les Epl pourraient y être impliquées.

2. Mise en place d'appels à projets dédiés aux deux transitions

- Il n'existe pas à ce jour d'appels à projets locaux, régionaux, nationaux ou européens dédiés au numérique au service de l'écologie. Pourtant certaines innovations ou bonnes pratiques pourraient être encouragées par ce biais.

- Par exemple : l'agglomération de Toulouse est saturée au niveau routier et des études ont montré qu'il suffisait qu'une voiture sur cinq ait deux personnes à bord pour éviter la saturation. Le numérique pourrait aider à désencombrer la rocade toulousaine.

3. Réutiliser l'énergie des data centers

- Une des propositions consisterait à valoriser l'énergie produite par les *data centers*. Une possibilité serait d'utiliser les sous-sols des immeubles pour des *data centers* afin de créer de la chaleur ou du froid. Certains projets existent mais ils ne relèvent que de la bonne volonté des promoteurs et aucun suivi n'est effectué.

4. Obsolescence des objets numériques

- Il y a un vrai besoin de lutter contre l'obsolescence des objets numériques de plus en plus rapide et de proposer des pistes de recyclage pérennisées. Une autre idée pourrait être d'allonger la durée de vie des équipements numériques.



➤ INTERVENANT PRINCIPAL :

Jean-Paul VOGEL, Directeur des grandes mutations au CNFPT, est un fonctionnaire d'Etat très attaché au service public territorial et aujourd'hui à la retraite. Grand militant de l'intercommunalité, il a été membre du bureau de l'Association des Directeurs Généraux des Communautés de France (ADGCF) et de l'Association des Ingénieurs territoriaux de France (AITF).

➤ LE CNFPT:

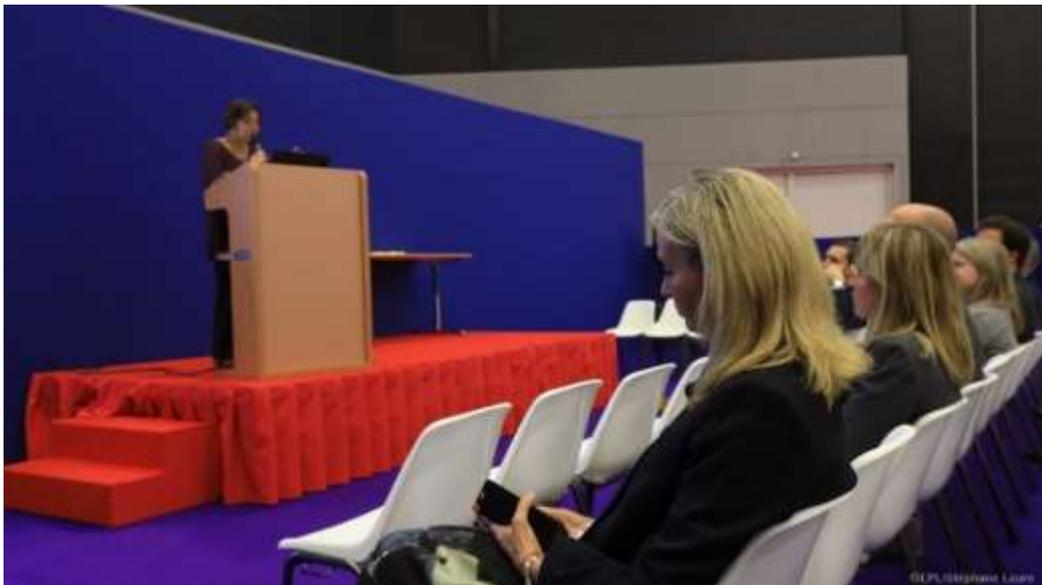
Le Centre national de la fonction publique territoriale est un établissement public paritaire déconcentré dont les missions de formation et d'emploi concourent à l'accompagnement des collectivités territoriales et de leurs agents dans leur mission de service public.

3 Session 3 – 9 octobre 2019 à Strasbourg

« Vivre et vieillir sur les territoires de demain »

L'adaptation au vieillissement des territoires, phénomène global inéluctable et véritable problématique territoriale, était le sujet choisi pour la troisième session des Capteurs de Territoire. La rencontre a eu lieu en marge du Congrès national des Epl à Strasbourg en 2019.

Catherine PILON, chargée de mission au bureau de la prospective et des études du Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET), est venue présenter l'étude du CGET sur le vieillissement de la population en France devant une trentaine de participants. Ensemble, ils se sont interrogés sur les grands enjeux liés à cette question fondamentale.



Intervention de Catherine PILON lors de la session des Capteurs de Territoire du 9 octobre 2019 sur le Salon des Epl. © Fédération des Epl

- Phénomène mondial, le vieillissement des populations touche aussi bien des pays développés comme le Japon, que des pays émergents comme la Chine. En Europe, il a d'abord concerné les pays du Nord avant de s'étendre à ceux du Sud. Cette augmentation de la part de personnes âgées dans la population européenne (13,7 % des personnes avaient 65 ans et plus en 1990, 19,2 % en 2016 dans l'UE 28) est la dernière conséquence de la transition

démographique, qui se traduit par la baisse de la fécondité et l'augmentation de l'espérance de vie.

- De nombreuses questions se posent. Comment vieillir sur les territoires de demain ? Le vieillissement de la population, opportunité ou menace pour l'économie ? Comment les collectivités saisissent-elles de cette question ? La *silver* économie, opportunité économique et sociale pour les territoires ? C'est sur tous ces aspects que les débats se sont orientés.

Les enjeux du vieillissement de la population

- En termes de vieillissement de la population, la France se situe dans une position médiane en Europe, avec un taux de 18,8 % d'habitants âgés de plus de 65 ans. La proportion des personnes âgées y est traditionnellement plus élevée dans les zones rurales et le long du littoral.

- La progression du nombre des personnes âgées est actuellement plus forte non seulement le long du littoral, mais aussi dans le périurbain et les DOM. Par ailleurs, au sein des métropoles et de leur environnement périurbain, les plus de 65 ans représenteront 33 % de la population à l'horizon 2050, contre 20 % actuellement. Or ces territoires urbains n'ont pas forcément conscience du bouleversement à venir.

- D'ores et déjà, dans les quartiers de la politique de la ville et les bourgs centres, des dynamiques sont à l'œuvre :

- > Les petites centralités enregistrent une forte proportion de personnes âgées ;
- > Les couronnes des villes et les territoires périurbains connaissent une hausse importante du nombre de personnes âgées du fait du vieillissement des familles sur places ;
- > Les quartiers de la politique de la ville vont connaître un fort vieillissement, alors que les politiques publiques dédiées à ces territoires ignorent ce défi.

- Les dossiers présentés par les acteurs locaux traduisent une méconnaissance de la révolution génétique en cours. Compte tenu de l'ampleur du phénomène, il ne s'agit plus de conduire des politiques visant à attirer des populations plus jeunes sur son territoire. Le vieillissement de la population est en quelque sorte inéluctable. Il convient dès lors de changer de paradigme et de considérer les personnes âgées comme une opportunité et non comme un risque, alors qu'elles ne sont que rarement perçues ainsi.

- Dans ce contexte, le CGET a cherché à mieux connaître les besoins et à identifier les réponses possibles en accompagnant les territoires volontaires. Une démarche participative a été menée dans quatre territoires (deux zones périurbaines et deux quartiers prioritaires) afin d'élaborer une feuille de route à court et moyen terme. Il apparaît au final que les

points communs entre ces deux catégories de territoires sont les plus nombreux que leurs différences :

- > La mobilité et l'accessibilité sont considérées comme des points centraux à améliorer ;
- > Le maintien à domicile est considéré comme le moyen « d'être chez soi » ;
- > Une forte demande de dialogue citoyen est formulée ;
- > La préoccupation pour l'accès aux droits est partagée ;
- > La question du soutien à l'autonomie se pose, au même titre que celles du lien social et de la lutte contre l'isolement.

- Deux spécificités apparaissent cependant dans les quartiers prioritaires : le besoin de quiétude et de sécurité et l'espace public à réparer.

- Cette démarche a permis de souligner combien la question des déplacements représente un enjeu important concernant la capacité à vivre chez soi, mais aussi le maintien du lien social et de l'autonomie.

- La thématique du vieillissement n'est pas actuellement le cœur de métier des Epl. Pourtant, elle recouvre un marché croissant. Certaines EPL sont toutefois pionnières dans les domaines de l'aide à la personne, de l'adaptation du logement, des services numériques, mais aussi dans ceux de la construction et de la gestion de résidences spécialisées.

Exemples de bonnes pratiques développées dans les territoires

- Certaines Entreprises publiques locales ont développé des activités complémentaires pour répondre au vieillissement. Ainsi, la Spl SAGEP a conçu une résidence dédiée aux séniors autonomes à La Garde représentant une solution intermédiaire entre le logement classique et le logement collectif, bénéficiant d'une offre de services adaptée. Pour sa part, la Sem SEMINOR a déployé depuis 1959 en Normandie des solutions de construction et de gestion de résidences pour les personnes âgées autonomes. Enfin, la Spl Avenir Réunion a, dans le cadre de sa politique de lutte contre l'habitat indigne, identifié l'accessibilité des personnes à mobilité réduite dans ses objectifs principaux.

- D'autres Epl ont été par ailleurs spécifiquement créées pour faire face au vieillissement de la population.

La Sem Lot Aide à Domicile est née en 2010 pour faire face à la dégradation de la situation financière des associations du département en charge des services d'aide à domicile. Elle a permis d'offrir des services destinés à assurer une égalité d'accès, y compris dans des zones très rurales, et de créer des emplois durables et non délocalisables. De son côté, la SemOp XL Autonomie a été créée dans les Landes avec le soutien de La Poste afin de développer une offre de services personnalisés pour favoriser l'autonomie des personnes vulnérables et leur permettre de vivre à domicile.

- Certains territoires se distinguent enfin par leur approche plus globale à travers la mise en place de politiques publiques dédiées au vieillissement de leur population. Ainsi, Saint-Brieuc Armor Agglomération a identifié un certain nombre de solutions pour accompagner le vieillissement endogène de sa population, en considérant que cette situation était un levier pour l'économie locale.

Imaginer des solutions innovantes

- Le secteur du tourisme concerne de nombreux séniors. C'est pourquoi il s'avère nécessaire de concevoir une offre adaptée, mais aussi d'imaginer des équipements, par exemple en matière de transport (navette électrique, etc.), répondant à la fois aux besoins des touristes et des séniors habitant en cœur de ville. La démarche doit également porter sur une offre touristique adaptée aux séniors accompagnés de leurs petits-enfants.

- Pour garantir la mobilité des personnes âgées habitant de petites communes de montagne, la communauté de communes de Ribeaupillé envisage de solliciter l'autocar dédié aux touristes en adaptant le coût de la prestation. La ville de Nantes expérimente pour sa part la mise à disposition de tricycles à assistance électrique aux séniors et aux touristes. Il peut également être envisagé d'accroître les usages de certains moyens existants dans les territoires isolés (transport scolaire, auto-écoles, etc.).

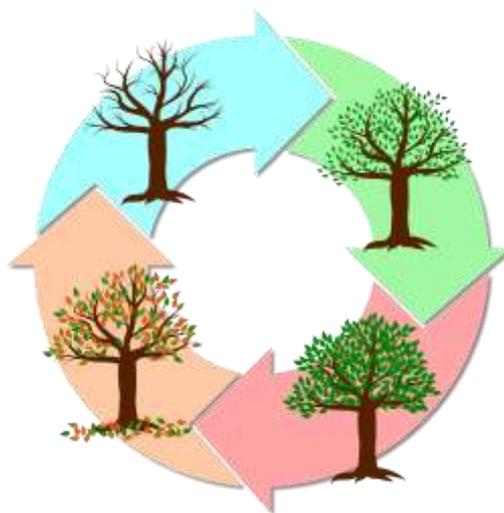


➤ INTERVENANT PRINCIPAL :

Catherine PILON, chargée de mission au bureau de la prospective et des études de l'ancien Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET), devenu l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) depuis janvier 2020.

➤ CGET – ANCT :

L'ANCT naît de la fusion du CGET, d'Epareca et de l'Agence du numérique. Elle marque la transformation profonde de l'action de l'Etat : une action désormais plus en lien avec les collectivités territoriales pour faire réussir leurs projets de territoires. Elle facilite l'accès aux ressources nécessaires, prend en compte les différences entre les territoires en adaptant son action en conséquence, et aide les territoires à faire face aux nouveaux défis comme la transition démographique.



4 Session 4 – 2 décembre 2020 à Paris

« Epl et raison d'être : réflexions sur la loi Pacte »

La quatrième et dernière session de la saison 2 des Capteurs de Territoire s'est à nouveau focalisée sur les mutations en cours dans la gouvernance des entreprises et s'agissant des fonctions qu'elles occupent dans la société. Elle a cherché notamment à comprendre les perspectives ouvertes par la loi Pacte et d'en cerner les opportunités pour les entreprises. L'adoption d'une raison d'être et son inclusion dans les statuts constituent-elles des pratiques ayant vocation à devenir inconditionnelles pour les entreprises ?

Cette séance de clôture a pu compter sur la participation de **Maurice SISSOKO**, directeur général de la SEM Citallios, première Epl à s'être dotée d'une raison d'être dans ses statuts, et de **Blanche SEGRESTIN**, professeure et directrice du Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech, spécialiste de la raison d'être des entreprises



Blanche Segrestin et Maurice Sissoko intervenants de la session des Capteurs de Territoire consacrée à la Loi Pacte. © Fédération des Epl

La révolution économique et nouvelles fonctions sociales des entreprises

● Depuis les années 1980, le phénomène de globalisation s'est considérablement accentué (libéralisme économique, économie de marché). A mesure de l'affaiblissement des corps intermédiaires et d'autres acteurs de manière générale, les entreprises ont été amenées à jouer désormais un rôle plus important dans la société actuelle,

impliquant aussi des responsabilités plus grandes. Les effets ont été autant positifs que négatifs : opportunité formidable pour certains territoires, source de crises pour d'autres. Depuis la crise de 2008, politiques et experts parlent de régulariser à nouveau l'économie de marché. A une échelle plus restreinte, des expérimentations émergent, cherchant à inventer de nouveaux modèles économiques, voire démocratiques.

- Les entreprises sont finalement engagées depuis longtemps dans ce mouvement de transformation de la société. Elles doivent prendre en compte les aspirations des consommateurs de biens ou de services qui sont aussi des citoyens et adapter leurs offres en conséquence. Elles doivent aussi se substituer à d'autres acteurs pour remplir certaines missions (économie, santé, protection sociale, petite enfance, loisirs, etc.) qu'il s'agisse de leur propre décision et des nouvelles contraintes qui leur ont été assignées du fait de leur montée en puissance.

- Les Entreprises publiques locales s'inscrivent encore davantage dans ce mouvement. N'intervenant qu'uniquement que dans le cadre de l'intérêt général et en raison du contrôle qu'exercent les collectivités territoriales sur leurs orientations, elles sont naturellement inclinées vers d'autres perspectives. Au-delà de ces aspects théoriques, il convient toutefois de transformer ces aspirations en réalisations concrètes.

Innovations de la loi Pacte pour les entreprises

- Des initiatives françaises ont été concrétisées récemment. La loi du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, dite loi Pacte, est entrée en vigueur en poursuivant un double objectif : favoriser la croissance et le financement des entreprises et repenser la place de l'entreprise dans la société.

- Plusieurs mesures ont été instituées dans cette optique. La définition de l'objet social de l'entreprise a ainsi été élargie. Le Code civil précisait auparavant que la finalité d'une société était de réaliser un bénéfice ou une économie profitant aux associés. Elle doit désormais être gérée dans son intérêt social en prenant en compte les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. Il est également donné à l'entreprise la possibilité de modifier ses statuts et d'y insérer une « raison d'être, constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité ». Cette raison d'être guide l'entreprise dans ses orientations futures. Le statut de société à mission a enfin été créé. Il s'agit pour une entreprise d'inscrire dans ses statuts le souhait de poursuivre « un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux » de manière plus contraignante. Elle devra formuler la mission, son impact social, sociétal ou environnemental, les

objectifs chiffrés ainsi que les modalités de suivi pour obtenir la labellisation qui lui sera délivrée par un organisme tiers indépendant.

- Ainsi, la loi Pacte permet une transformation des entreprises sur trois niveaux d'engagement :

- Imposition d'une obligation de moyen imposée à l'ensemble des entreprises d'intégrer des considérations sociales et environnementales dans
- Faculté offerte aux entreprises qui le souhaitent de se doter d'une raison d'être pour s'engager davantage dans leurs objectifs de RSE.
- Possibilité d'obtenir la qualité d'entreprise à mission pour les entreprises qui décideraient d'inscrire la raison d'être dans les statuts et dans le respect de certaines conditions. C'est le degré d'engagement le plus fort.

Pourquoi créer une raison d'être ?

- Afin de préciser le contexte ayant mené à l'introduction du concept de la « raison d'être » en droit français, Blanche SEGRESTIN et Samantha RAGOT du Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech ont présenté les grands aspects de la réforme.

- La loi Pacte est née dans un contexte de crise du management et de déformation du modèle de l'entreprise, avec une fragilisation des capacités d'innovation. Elle a officiellement été lancée en 2017 par une déclaration du président de la République Emmanuel Macron insistant sur le besoin de « redéfinir l'entreprise » et ses finalités, et devant de quelques mois le travail de la mission NOTAT-SENARD, dont le rapport mènera à son adoption en mai 2019.

- La réforme se fonde sur la conception de l'entreprise comme une source de progrès collectifs, mais aussi à partir de la mutation profonde des principes de gouvernance face à la crise constatée du modèle du management qui menaçait le concept même de l'entreprise. Elle vient en outre essayer de donner des réponses à l'absence de la notion d'« entreprise » dans le droit français, notion qui ne peut être confondue avec celle de « société ».

- L'entreprise peut en effet avoir des buts qui ne sont pas nécessairement économiques et qui peuvent être orientés vers le futur. Le concept d'entreprise à mission vient ainsi apporter les trois évolutions suivantes :

- > Qualifier l'entreprise en droit et en théorie ;
- > Crédibiliser et protéger les initiatives de RSE ;
- > Restaurer le lien entre entreprise et intérêt collectif.

- Le débat s'est ensuite orienté vers la notion de « raison d'être » dans le cadre des entreprises de service public. L'interrogation principale a donc été de savoir comment établir le lien entre la loi et le marché s'agissant des entreprises fournissant des services publics et/ou des services d'intérêt général. Un tel modèle n'avait jamais été pensé d'un point de vue théorique.

Le cas de la Sem Citallios à Nanterre

- La nature des Entreprises publiques locales suppose intuitivement la prise en compte d'enjeux sociaux et non uniquement économiques. Elles ne sont pourtant pas ciblées spécifiquement par la loi Pacte et ses implications. Pour autant, les nouvelles possibilités données aux entreprises font office de nouvelles opportunités pour elles.

- La Sem Citallios, basée à Nanterre dans les Hauts-de-Seine, a franchi le pas en mars 2020 en définissant sa raison d'être. « *Imaginer et construire un cadre de vie humain, sobre, durable, en assemblant les contributions nécessaires à la transformation des villes et des territoires avec tous et pour tous* » est désormais l'orientation de la société, depuis son inscription formelle dans ses statuts lors de l'assemblée générale de juin 2020. L'idée de s'engager dans cette démarche, portée par son directeur général Maurice SISSOKO, est née de la nécessité de fédérer les collaborateurs issus de quatre entreprises fusionnées autour d'une seule ambition commune et partagée par tous. Elle permettait alors de donner de la cohérence à l'action de la société en alignant les intérêts de l'ensemble des parties prenantes.

- La définition d'une raison d'être a été très bien accueillie par les collaborateurs, en donnant un sens collectif à leur mission commune au sein de Citallios. Elle a aussi permis d'apporter davantage d'innovation et de valeurs dans ses actions auprès

des élus selon Maurice SISSOKO. La démarche a aussi permis de fixer une feuille de route opérationnelle pour les quatre prochaines années au sein de laquelle une politique liée à la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) prend désormais toute sa place.

- Via un processus de consultation de toutes les parties prenantes, l'Epl a identifié les éléments caractérisant son identité. Elle a ensuite transformé sa raison d'être en raison d'agir. La mise en œuvre de la feuille de route opérationnelle s'est accompagnée de la mise en place de mécanismes d'évaluation des performances économiques, mais aussi sociales, sociétales et environnementales. La performance est ainsi considérée de manière plurielle ; elle guide désormais l'ensemble des actions de la Sem Citallios.



➤ INTERVENANTS :

- **Blanche SEGRESTIN**, docteure en sciences de gestion, professeure à l'Ecole des Mines de Paris et auteure de l'ouvrage *La mission de l'entreprise responsable* avec Kevin Levillain, accompagnée de **Samantha RAGOT**, doctorante en sciences de gestion à l'Ecole des Mines de Paris
- **Maurice SISSOKO**, directeur général de la société d'aménagement Citallios, première Société d'économie mixte (Sem) à s'être dotée d'une raison d'être et à l'avoir inscrite dans ses statuts.



CONTACT

Cecilia TERUGGI / Esteban PRATVIEL
Fédération des élus des Entreprises publiques locales
Pôle Promotion
01 53 32 22 00
c.teruggi@lesepl.fr
e.pratviel@lesepl.fr



Fédération des Epl
95, rue d'Amsterdam – 75008 Paris
Tél : 01 53 32 22 00 – Fax : 01 53 32 22 22
contact@lesepl.fr



lesepl.fr

