

# S'allier pour mieux servir l'intérêt collectif

**Marcel Caballero**

Vice-président du CIRIEC-France

**L**e parti-pris du CIRIEC de s'intéresser aux deux versants de l'économie d'intérêt collectif, l'économie publique et l'économie sociale, lui permet de constater que l'une et l'autre enregistrent aujourd'hui de réels progrès, alors qu'on les disait condamnées par le triomphe du tout libéral.

## L'économie sociale est partout en progrès

Qu'elles prennent la forme d'associations, de coopératives ou de mutuelles, jamais l'on n'aura assisté à un tel foisonnement d'initiatives. Le plus souvent locales, elles sont principalement le fait de jeunes et se concrétisent par de nombreuses créations, souvent de petite dimension et, surtout, par des innovations organisationnelles sans précédent. Ces initiatives s'efforcent de répondre à des besoins de proximité et s'accompagnent d'un maillage de structures visant à fédérer l'ensemble des fonctions nécessaires à la viabilité d'un projet, de sa définition à sa mise en œuvre, en passant par le financement, les outils de gestion, la formation,...

Ce processus, qui s'oppose au parcours solitaire qui a longtemps été le lot de l'entrepreneur en économie sociale, s'apparente à un écosystème, incluant souvent des partenariats publics-privés. Sa réussite est mieux assurée lorsqu'il est épaulé par les organisations territoriales, sectorielles et intersectorielles, de l'économie sociale.

Si l'économie sociale a été longtemps ignorée, sous-estimée, voire malmenée par les gouvernements et les institutions internationales, elle est aujourd'hui reconnue, sollicitée, voire courtisée. Longtemps considérée comme utile dans une fonction de réparation sociale, on lui reconnaît aujourd'hui la légitimité et la capacité d'intervenir dans tous les domaines. Elle prend place dans les législations nationales, voire dans les gouvernements. Ceux-là même qui, naguère, refusaient de reconnaître ses spécificités, telle la Commission européenne, lui prêtent aujourd'hui toutes les vertus. Tous

lui reconnaissent notamment (et ceci explique sans doute cela) une plus grande capacité, en période de crise, de préserver les emplois, voire d'en créer de nouveaux, de retisser le lien social, et l'encouragent à aller plus loin en lui promettant de l'y aider.

Mais, l'économie sociale est à la croisée des chemins. D'une part, son affirmation présente est quantitativement sans précédent. D'autre part, pour relever les nouveaux défis que représentent les crises économique et écologique, l'économie sociale doit aller encore plus loin, faire un saut qualitatif, conforter ses alliances naturelles avec les services publics, les entreprises publiques, les collectivités territoriales et renouer son partenariat historique avec les syndicats.

## L'économie publique est loin d'être moribonde

On la disait moribonde, condamnée à disparaître dans le tourbillon du libéralisme mondialisé. Les plus charitables la traitaient avec les égards dont on entoure ces vieillards auxquels on reconnaît l'utilité passée pour mieux souligner la présente inutilité. L'entreprise publique a pourtant survécu aux amputations, saignées et autres clystères. La crise et ses effets sociaux lui ont donné une nouvelle légitimité.

C'est en tous cas ce qu'ont affirmé, preuves à l'appui, les intervenants de la récente Conférence internationale du CIRIEC sur l'avenir de l'entreprise publique. Ministres, experts, responsables de grandes entreprises ont unanimement fait leur cette affirmation de Michel Sapin, ministre des Finances et des comptes publics : « *Oui, l'entreprise publique a évidemment un avenir, dans un contexte économique difficile, parce que nous avons la capacité de placer des perspectives de long terme au cœur des stratégies de ces entreprises, tout en respectant leur rentabilité, leur autonomie de gestion, avec une vision claire. Ni tatillon ni absent, c'est la bonne manière pour l'Etat de faire en sorte que ses entreprises publiques soient utiles à l'intérêt général de la France et de l'Europe* ». Lui-même faisait écho à Louis Gallois qui, en grand prati-

cien de l'entreprise publique, témoignait : « ...il n'y a pas de handicap génétique du public par rapport au privé. L'entreprise publique ne doit pas craindre d'exprimer sa légitimité ».

### **Les nécessaires alliances**

Les coopérations entre entreprises publiques et entreprises d'économie sociale sont anciennes, et en développement constant. Elles doivent être encore renforcées. Il en est de même avec les collectivités territoriales qui s'appuient sur ces partenariats pour remplir leurs missions, en particulier dans les secteurs sanitaires et sociaux. Pour mieux répondre aux besoins des populations, les uns et les autres sont convaincus qu'il ne faut pas laisser l'économie du profit envahir ces domaines, pas plus que ceux des biens communs : eau, énergie, environnement,...

Le CIRIEC s'est constitué, il y a un siècle, sur la conviction que économie publique et économie sociale participent d'une même volonté : mettre l'économie au service de l'intérêt collectif. Cela s'est traduit dans son intitulé même : Centre International de Recherche et d'Information sur l'Economie Collective, devenu plus tard Centre International de Recherche et d'Information sur l'Economie publique, sociale et Coopérative.

Le CIRIEC a donc un rôle à jouer pour accompagner, par la recherche et l'information, la volonté commune de maintenir le cap sur ces fondamentaux. Il continuera de le faire, en facilitant les connexions entre tous les secteurs qui se reconnaissent dans le concept d'économie collective, sans oublier les syndicats qui, dès l'origine, ont contribué, et contribuent encore, à leur promotion.

...

## TRAVAUX DU CIRIEC

### Conférence internationale *l'Avenir de l'entreprise publique*

Le 25 février dernier, le CIRIEC organisait une Conférence internationale sur ***l'Avenir de l'entreprise publique***, au ministère de l'Economie et des finances  
Nous poursuivons dans ce numéro la présentation des interventions

#### **Intervention de Michel SAPIN, Ministre des Finances et des Comptes publics**



Merci aux uns et aux autres pour votre invitation. Jacques Fournier fait partie de ceux qui me parlent souvent de l'entreprise publique ; il la connaît bien. Il nous arrive d'aborder le sujet, y compris sur les rives lointaines de l'île d'Yeu. Merci pour ton intervention qui a répondu à la question qui vient d'être posée. Je ne suis pas certain d'apporter beaucoup d'éléments de différenciation par rapport à tes propos.

Je souhaitais vous faire part du plaisir que j'ai à être parmi vous, vous remercier de cette invitation. Les enjeux politiques sont essentiels autour de cette question de l'entreprise publique. Je souhaitais

répondre à cette question, car c'est mon rôle, mais également partager avec vous quelques-unes des orientations que le gouvernement met en œuvre en la matière.

Tout d'abord, cette orientation repose sur une conviction profonde. L'Etat est un actionnaire légitime, « génétiquement » légitime, et un actionnaire de long terme, soucieux des intérêts stratégiques et patrimoniaux des Français.

Face aux défis liés aux transitions économiques, industrielles, technologiques, l'intervention en fonds propres de l'Etat doit être mise au service d'objectifs clairs et de long terme. Le gouvernement a ainsi défini une doctrine d'intervention de l'Etat en tant qu'actionnaire en janvier 2014. Je vais me permettre d'évoquer brièvement cette doctrine, à laquelle beaucoup d'entre vous se sont déjà référés.

Premièrement, l'Etat doit disposer d'un niveau de contrôle suffisant dans les entreprises à capitaux

publics à caractère structurellement stratégique. Je pense au secteur du nucléaire et à la défense nationale.

Deuxièmement, l'Etat peut s'assurer de l'existence d'opérateurs solides et durables pour pourvoir aux besoins fondamentaux du pays, via éventuellement une intervention en fonds propres. Il peut s'agir d'infrastructures publiques, de gros opérateurs de service public, ou encore de nouveaux réseaux ou de services à déployer. La SNCF fait bien sûr partie de ces opérateurs, vous avez pu échanger au sujet du réseau, puisque le Président de SNCF Réseau participait à votre journée.

Troisièmement, l'Etat peut choisir d'accompagner le développement et la consolidation d'entreprises nationales, en particulier dans des secteurs et des filières déterminantes pour la croissance économique nationale. L'intervention de l'Etat au capital de PSA, dont Louis Gallois a dû vous parler, illustre parfaitement cet objectif, qui n'est pas antagoniste avec un objectif d'investissement avisé patrimonial, bien au contraire. Les très bons résultats publiés par PSA la semaine dernière en sont la démonstration.

Quatrièmement, l'Etat se réserve la possibilité d'intervenir en sauvetage, dans le cadre défini par le droit européen lorsque la disparition d'une entreprise présente un risque systémique avéré pour l'économie nationale voire européenne.

L'Etat adopte donc une gestion plus active de ses participations. Il cède certaines de ses participations pour réinvestir là où c'est plus utile. C'est aussi une manière de se désendetter.

Dans une période où la contrainte sur les finances publiques s'exprime avec force – c'est un euphémisme – nous devons accroître le rendement au sens financier mais aussi au sens non financier du terme de l'actionariat public, en l'orientant vers des activités pour lesquelles il apparaît le plus indispensable.

Source de marge de manœuvre pour opérer des réinvestissements stratégiques quand ils sont nécessaires, la mise en œuvre de la doctrine de l'Etat actionnaire doit aussi permettre de contribuer au désendettement de l'Etat. Il en va de notre responsabilité vis-à-vis des générations futures et de notre crédibilité vis-à-vis de nos partenaires ou des investisseurs.

Cette gestion plus dynamique s'est traduite par plusieurs opérations majeures en 2014. Des opérations de cession ont été réalisées, avec les titres Airbus et GDF Suez ou en cours, avec l'aéroport de Toulouse. Ces fonds ont été utilisés, par exemple pour augmenter la participation au capital de PSA, ou pour désendetter l'Etat. L'Etat poursuivra, bien sûr, des opérations stratégiques nécessaires. Ainsi, le Président de la République a annoncé un investissement d'1 milliard sur 5 ans en partenariat avec la Caisse des Dépôts afin de construire 25 000 logements intermédiaires.

Troisième grande préoccupation. Dans les entreprises dans lesquelles il est actionnaire, l'Etat doit être influent, sans être pesant, sur leur stratégie. L'action de l'Etat dans les organes de gouvernance de l'entreprise doit permettre de donner à l'entreprise des

perspectives et des moyens de se développer. Le gouvernement a récemment rénové le cadre juridique de l'action de l'Etat actionnaire. Nous devons prendre en compte l'évolution des bonnes pratiques de gouvernance pour rapprocher les entreprises publiques du droit commun des sociétés, c'est-à-dire fournir à l'Etat une capacité d'influence réelle, au moins égale à celle dont un actionnaire privé peut être doté. Le gouvernement a adopté une ordonnance sur le sujet l'été dernier, qui a également permis de faire en sorte que l'APE renforce les qualités qui sont les siennes.

Nous avons également préservé certaines spécificités des entreprises à participation publique, par exemple dans le domaine d'une plus grande représentation des salariés dans les organes de gouvernance, ou dans celui de la protection d'intérêts stratégiques de l'Etat.

Quatrièmement, l'Etat doit promouvoir les bonnes pratiques, et l'exemplarité au sein des entreprises à participation publique. L'Etat est le premier à exhorter les entreprises privées à se montrer exemplaire sur de nombreux enjeux de notre société : l'égalité homme-femme, le développement responsable, les conditions de travail, l'environnement, etc. Ces exhortations ne sont bien entendu pas suffisantes, et l'Etat doit utiliser des instruments de politique publique pour créer les incitations nécessaires et faire évoluer les comportements des entreprises, privées comme publiques. La pression exercée par la société civile sur les entreprises constitue également un levier important.

Je prendrai un exemple. Emmanuel Macron et moi-même avons demandé que toutes les entreprises publiques et à participation publique mettent en lumière leurs implantations et leur participation à l'étranger, afin de vérifier que ces implantations n'ont pas principalement pour objectif une optimisation fiscale. Nous avançons au niveau international, au niveau du G20, au niveau national, au niveau européen. Le minimum est de demander à nos entreprises publiques de faire preuve d'exemplarité. Quelques cas sortis subrepticement dans la presse me laissent à penser que cette exhortation était nécessaire.

Nous ne devons bien sûr pas être naïfs, et penser que les entreprises publiques pourraient s'exonérer des contraintes économiques. Au contraire, elles évoluent dans ces contraintes économiques. Mais ça n'est pas être naïf que de leur demander de tenir compte des attentes de nos concitoyens, et de leur demander de tenir compte des grands enjeux de notre société. Cela peut paraître contraire à certains de nos intérêts financiers à court terme, mais il en est bien autrement à long terme. Or l'Etat est un actionnaire à long terme. Je ne suis pas absolument persuadé que les actionnaires actuels de HSBC sont vraiment satisfaits des pratiques qui ont favorisé l'évasion fiscale, qui paraissent peut-être économiquement rationnelles...

Cela pose également une exigence supplémentaire vis-à-vis de nous-mêmes. Si nous demandons aux entreprises publiques de se montrer exemplaires en prenant certaines dispositions qui ne sont pas nécessairement dans leur intérêt économique à court terme, alors nous nous devons également de faire le

nécessaire au niveau national et international, afin qu'elles ne soient pas pénalisées.

L'Etat est donc pleinement légitime à mettre en œuvre une politique active concernant les entreprises publiques.

**Oui, l'entreprise publique a évidemment un avenir, dans un contexte économique difficile, parce que nous avons la capacité de placer des perspectives de long terme au cœur des stratégies de ces entreprises, tout en respectant leur rentabilité, leur autonomie de gestion, avec une vision claire. Ni tatillon ni absent, c'est la bonne manière pour l'Etat de faire en sorte que ses entreprises publiques soient utiles à l'intérêt général de la France et de l'Europe. ▪**

Cette politique recherche l'efficacité de l'intervention de l'Etat, et vise à faire de l'Etat un actionnaire influent et responsable.

Le gouvernement souhaite mettre en œuvre cette politique concernant ses participations publiques.

## Intervention du *grand témoin*, **Louis GALLOIS**

Président du conseil de surveillance de PSA Peugeot Citroën,  
ancien dirigeant d'entreprises nationales françaises



Merci au CIRIEC de m'avoir invité. J'ai écouté avec un vif intérêt ce qui s'est dit au sein des tables rondes de cet après-midi. Ce sont des sujets que j'ai eu l'occasion de vivre tout au long de ma pratique professionnelle.

J'ignore ce qu'est un grand témoin, mais je vais vous faire part de mon expérience, qui est un peu

particulière puisque j'ai dirigé trois entreprises publiques, une quatrième à participation publique et que je suis actuellement Président du Conseil de surveillance d'une cinquième à participation publique.

Je voudrais revenir sur la légitimité de l'entreprise publique. Non pas que j'aie des compléments particuliers à ajouter, mais parce que j'en ai besoin pour cadrer mon propos, qui sera davantage orienté sur la gouvernance. Lorsque j'étais jeune, dans les années 70, le débat sur la taille du secteur public était extrêmement vif en France. Nous participions à l'élaboration du Programme commun, plusieurs d'entre nous ont quelques références dans ce domaine, notamment Jacques Fournier ! On parlait d'extension du secteur public. Sont ensuite intervenues les nationalisations, puis les privatisations à partir de 1986-88. Je dirais que ce débat a perdu de son intensité actuellement : il est devenu beaucoup moins politique et idéologique et davantage pragmatique.

On peut néanmoins se poser la question : est-il souhaitable que des activités concurrentielles ou non soient publiques en économie de marché ouverte ? Pour être bref, je dirais que c'est l'intérêt général qui fixe la ligne. Cet intérêt général se décline de deux manières : soit le service public, soit l'intérêt national. J'ai beaucoup entendu parler du service public cet après-midi et peu de l'intérêt national. Or il se trouve que parmi les entreprises dans lesquelles j'ai œuvré, certaines étaient publiques en raison de l'intérêt national – la SNECMA ou l'Aérospatiale. Ces entreprises sont toujours des entreprises à participation publique : Safran et Airbus Group.

Je ne pense pas que le secteur public ait le monopole de l'intérêt général, mais les entreprises publiques jouissent à cet égard d'une présomption de légitimité, n'étant pas exclusivement focalisées sur le profit. Madame LEPAGE a esquissé une typologie, mettant à jour quatre légitimités possibles pour les entreprises publiques. C'est d'ailleurs ce qui explique leur extraordinaire diversité, et le fait qu'elles évoluent dans le temps. Il n'y a donc pas de vérité *ad vitam aeternam*, il sera toujours nécessaire de réinterroger cette question de la légitimité.

La première légitimité concerne les activités de service public. Certaines peuvent effectivement être concédées au secteur privé, mais on peut penser qu'elles sont dans certains cas mieux exercées par des entreprises publiques, qui n'ont pas les objectifs exclusifs de profit que j'évoquais plus haut. Les entreprises publiques peuvent en tout état de cause servir de référence. C'est le cas, je l'espère, de la SNCF.

Des activités engagent l'avenir de la Nation, par la dimension du très long terme qu'elles incarnent : indépendance, sécurité. C'est le cas d'EDF. Cette entreprise est publique car la France ne souhaite pas que le parc nucléaire soit géré par une entreprise privée, et EDF joue un rôle essentiel dans l'indépendance énergétique du pays.

La troisième catégorie regroupe les activités jugées stratégiques, où le privé n'apporte pas une réponse adéquate, parce qu'il n'intègre plus véritablement la dimension nationale. Ceci a notamment conduit au développement du secteur public dans le domaine de la défense.

Enfin, des nationalisations de circonstance peuvent intervenir, à l'image de la Royal Bank of Scotland. General Motors a passé quatre ans sous le statut d'entreprise publique. De même, une discussion s'est tenue au sujet de la nationalisation de Florange. L'Etat peut prendre des participations dans le cadre du sauvetage d'activités d'intérêt national. Le Ministre du Redressement Productif souhaitait la nationalisation des hauts fourneaux lorrains de Florange, menacés de fermeture, mais cela n'a pas été retenu par le gouvernement de l'époque. Des prises de participation

publique sont intervenues dans Alstom en 2004, dans PSA en 2014.

Ces légitimités demeurent, mais doivent constamment être réévaluées et réinterprétées. Elles ne pourront rester vivantes que si elles sont constamment soumises à un examen attentif de leur pertinence. Je pense qu'il faut le faire sans idéologie, avec pragmatisme, sans *a priori* sur la performance. Se pose toutefois une vraie question, celle de la gouvernance. Je voudrais en dire un mot.

Il existe deux sujets de gouvernance, la gestion interne de l'entreprise et le rôle de l'Etat actionnaire. La gestion d'une entreprise publique est plus complexe que celle d'une entreprise privée. Un objectif commun aux deux statuts consiste à dégager les moyens financiers nécessaires au développement de l'entreprise. C'est une manière pudique de rappeler qu'il convient de faire des bénéfices. Une entreprise qui ne réalise pas de bénéfice n'est en effet pas capable d'assurer son développement, car elle ne pourra pas investir. C'est ce que certains nomment le développement rentable. Il ne faut pas avoir peur de ce terme. Le bénéfice ne se calcule pas au niveau du résultat net, mais à celui de l'exploitation.

Au-delà, il existe des objectifs d'intérêt général : politique tarifaire, disponibilité du service public, localisation, prise en compte du revenu des utilisateurs, non-désinvestissement d'activités déficitaires jugées d'intérêt général, etc. Ainsi, la SNCF maintient son activité fret, même si celle-ci est déficitaire depuis au moins 15 ans. D'autres éléments interviennent, comme une exigence particulière des parties prenantes extérieures, beaucoup plus importante envers les entreprises publiques, même si cette exigence croît également dans les entreprises privées. Les consommateurs commencent à intervenir très violemment, et même les actionnaires se préoccupent désormais de la responsabilité sociale des entreprises, etc. Ainsi, une pression nouvelle s'exerce dans le secteur privé, mais elle reste moins forte que dans le secteur public.

Il existe également une tradition sociale plus conflictuelle dans le secteur public. C'est une réalité, notamment fondée sur le fait que les personnels s'estiment garants de l'intérêt général de l'entreprise. Ils considèrent avoir une mission supérieure à celle d'un simple salarié dans une entreprise privée. Ceci se traduit d'une part par une conflictualité plus élevée, et d'autre part une certaine réticence au changement, avec un culte de l'âge d'or qui m'avait frappé à la SNCF : l'âge d'or, c'était avant – pour moi, c'était l'époque de Jacques Fournier, je pense que pour lui, c'était l'époque de Louis Armand ! L'âge d'or, c'était avant.

Enfin, comme l'a souligné le représentant de l'OCDE, il existe désormais un principe d'égalité public-privé face à la concurrence. L'entreprise publique, que l'on place à égalité, n'est toutefois pas véritablement à égalité, car elle ne dispose pas toujours des mêmes capacités, de la même souplesse que les entreprises privées.

Je pense que tout ceci n'est pas rédhitoire, car le quotidien des entreprises privées n'est pas lui non plus toujours facile pour des raisons qui leur sont propres. Elles doivent arbitrer entre les intérêts de leurs diffé-

rents actionnaires, faire face à la pression du marché, qui peut être positive mais est également court-termiste, ce qui peut perturber la stratégie à long terme de l'entreprise. Il existe également une pression au rachat d'actions plutôt qu'aux investissements ; des fonds activistes peuvent perturber la gestion des entreprises. On parle beaucoup des contraintes des entreprises publiques, mais la vie des entreprises privées cotées en bourse n'est pas un long fleuve tranquille.

Je crois possible de mettre en œuvre un modèle de gestion cohérent des entreprises publiques dès lors que l'on explicite clairement les contraintes. C'est ce qui me paraît le plus important. Personne n'aime expliciter, mais je pense que c'est essentiel. Ainsi, l'arrivée de la concurrence modifiera le modèle de gestion de la SNCF. Son modèle économique va changer, il faudra expliciter les contraintes – c'est ce que fait la direction de la SNCF, et les changements nécessaires que cela implique.

Troisième élément, la démocratie d'entreprise. Les entreprises publiques ont mis en place des formes particulières de démocratie, comme l'illustre la présence des personnels au Conseil d'Administration. Ce fonctionnement a été repris au sein du secteur privé, puisque de grandes entreprises privées prévoient désormais la présence de personnels au sein de leur Conseil d'Administration. Je n'y suis d'ailleurs pas étranger, puisque c'était l'une des recommandations du Rapport que j'ai rédigé sur la compétitivité en 2012. Cette démocratie d'entreprise est extrêmement importante, car elle est l'un des fondements de l'engagement autour des valeurs d'intérêt général et de service public des personnels. Il faut avoir travaillé dans une entreprise comme la SNCF pour savoir à quel point on peut être agacé par la conflictualité latente tout en constatant l'incroyable engagement des personnels lorsque c'est nécessaire. Lors de la tempête de fin 1999, sans une prime supplémentaire, à la différence d'autres entreprises, le personnel s'est investi de manière incroyable. 5 000 interruptions de voies ont été recensées en France, qui ont été résolues pour l'essentiel en deux jours, grâce à un travail monumental. Cela fait partie des valeurs et des forces du secteur public.

Je pense aussi que les entreprises publiques peuvent servir de référence pour le dialogue social. Il ne faut pas confondre le caractère quantitatif du dialogue social - le dialogue social est fourni à la SNCF - et le qualitatif : est-il constructif ? Je serais plus réservé sur ce point... Je continue à penser qu'une entreprise publique peut être d'une certaine manière un laboratoire social, dont nous avons besoin pour toutes les entreprises. J'ai le privilège d'avoir dirigé une entreprise franco-allemande, EADS, et j'ai constaté la force du dialogue social en Allemagne, et ce qu'il pouvait apporter comme puissance à l'entreprise, dès lors que l'on accède à un certain niveau de consensus sur ce que doit être le développement de l'entreprise. Cette force est considérable, et les entreprises publiques peuvent peut-être aider à ce que ce modèle de gestion émerge dans un pays comme la France, où ce n'est pas une tradition bien ancrée.

Il ne faut pas minorer les deux handicaps du service public. Le premier est le manque d'agilité et la



réactivité, dans un monde qui bouge énormément et très rapidement. Nous avons évoqué l'*open data*, la gestion de ces immenses quantités de données : au regard de la vitesse à laquelle cette pratique entre dans la gestion de l'entreprise, il est essentiel que les entreprises publiques accroissent leur capacité de réaction et leur agilité – je n'emploierai pas le terme de flexibilité, il serait mal interprété, même s'il ne me fait pas peur.

Le second handicap tient à l'internationalisation. On s'interroge souvent quant à l'utilité d'une internationalisation, dans la mesure où l'objectif est de servir l'intérêt national. Guillaume Pepy a indiqué que 25 % des cheminots travaillaient à l'international, et 50 % d'ici 5 à 10 ans. On connaît également le débat quant à l'internationalisation d'EDF. Il me semble essentiel que les entreprises de cette taille s'internationalisent.

J'en viens au rôle de l'Etat actionnaire. Aux deux handicaps que je viens d'évoquer, le manque d'agilité et la réticence à l'international, pourrait s'en ajouter un troisième, le comportement de l'actionnaire public. Parmi les risques de l'Etat actionnaire figure théoriquement l'interventionnisme tatillon. C'est toutefois extrêmement rare, je n'en ai pas rencontré d'exemple en 23 ans de direction d'entreprise. Je le cite toutefois, car c'est habituellement ce que l'on dit... La transparence et l'impuissance, l'actionnaire absent. C'est une situation que j'ai davantage connue. Il n'est pas agréable pour une Direction d'entreprise de ne pas avoir d'actionnaire à qui s'adresser, surtout quand cet actionnaire est public.

Le risque le plus réel est celui de la confusion entre les multiples objectifs de l'Etat et son rôle d'actionnaire. Le rôle d'actionnaire est d'assurer le développement rentable de l'entreprise. En parallèle, l'Etat affiche – je l'ai déjà dit - de multiples objectifs, et il risque de créer de l'incohérence en additionnant les objectifs qu'il fixe à l'entreprise. Ce risque est d'autant plus réel que l'Etat est un pécurieux. D'une part, il souhaite recevoir des dividendes, et d'autre part il demande aux entreprises d'autofinancer leurs investissements, parce qu'il n'est plus en mesure de les aider.

L'entreprise publique ne peut pas être le support de toutes les politiques publiques, une clarification est donc nécessaire. L'Etat doit savoir pourquoi il est actionnaire, en limitant et priorisant ses objectifs. Comme le disait Jacques Rapoport, l'Etat sait définir ses priorités, mais a plus de difficultés à préciser ce que ne sont pas ses priorités.

L'Etat doit vérifier que ses objectifs sont cohérents entre eux et avec le développement rentable de l'entreprise, puisqu'encore une fois, celle-ci doit être en mesure de dégager les marges d'autofinancement nécessaires à son développement.

Il faut reconnaître le modèle économique de l'entreprise. Je voudrais sur ce point dire à Madame Lepage les grands progrès réalisés grâce à l'APE. Il existe désormais dans ce domaine une doctrine assumée, connue, explicitée, ce qui constitue un énorme progrès. Ceci n'est toutefois pas toujours compris des autres ministères de tutelle, qui souhaiteraient que les préoccupations d'environnement ou de péréquation soient mieux prises en compte. Je crois aussi qu'il faut que, lorsque les objectifs fixés pour légitimer le caractère public de l'entreprise ne sont pas permanents, l'Etat sache se retirer lorsqu'ils sont atteints. C'est une respiration nécessaire, qui favorise la valorisation du patrimoine public, et permet à l'Etat d'intervenir dans d'autres secteurs.

Un dernier point, les administrateurs représentant l'Etat – je l'ai été et parle donc en connaissance de cause - doivent être instruits des objectifs de l'Etat. L'APE a à ce titre réalisé un travail remarquable : les administrateurs de l'Etat se rendent désormais dans les entreprises avec une bien meilleure connaissance des attentes de l'Etat. En effet, j'ai connu de nombreux administrateurs forts désemparés, qui n'avaient reçu aucune instruction d'aucune sorte. Les administrateurs représentant l'Etat doivent respecter les règles des Conseils d'Administration, notamment celle du respect de la confidentialité, ce qui est extrêmement difficile. En effet, l'APE affiche un fonctionnement collectif, alors que le métier d'administrateur est un métier individuel. J'ai toutefois pu constater de remarquables progrès dans ce domaine ces 20 dernières années, même si des efforts restent nécessaires. Les administrateurs représentant l'Etat doivent également avoir le temps d'exercer leurs responsabilités et considérer leur activité d'administrateur comme suffisamment prioritaire pour être à égalité avec les autres administrateurs. Le métier d'administrateur devient beaucoup plus lourd qu'il ne l'était dans le passé, avec des responsabilités légales de plus en plus affirmées.

**Dès lors que la clarté est faite sur les objectifs et les contraintes, dès lors que la cohérence de la gouvernance est assurée, dès lors que l'autonomie de gestion est reconnue et dès lors que la respiration est organisée, il n'y a pas de handicap génétique du public par rapport au privé. L'entreprise publique ne doit pas craindre d'exprimer sa légitimité.**

## 5<sup>e</sup> Conférence internationale de recherche en économie sociale



### L'économie sociale dans un monde globalisé

Tous les deux ans, dans l'intervalle des Congrès internationaux du CIRIEC, la **Conférence internationale de recherche en économie sociale** réunit plusieurs centaines de chercheurs et praticiens du monde entier. La 5<sup>ème</sup> Conférence se tiendra à Lisbonne (Portugal), du 15 au 18 juillet 2015.

>>> Informations/Inscriptions : [www.ciriec2015.com](http://www.ciriec2015.com).

## Colloque annuel du CIRIEC-Canada



Le Centre interdisciplinaire de recherche et d'information sur les entreprises collectives (CIRIEC-Canada) organise son colloque annuel à Rimouski, les 26 et 27 mai 2015, sur le thème : **« Politique énergétique et développement durable : du bon usage des ressources énergétiques »**

>>> programme et résumés des communications :  
<http://www.acfas.ca/evenements/congres/programme/83/400/406/c>

## Annales de l'économie publique, sociale et coopérative

Le n° 86 de la revue scientifique du CIRIEC est paru.

Au sommaire :

[GOVERNANCE OF NON-PROFIT AND NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS - WITHIN- AND BETWEEN- ORGANIZATION ANALYSES: AN INTRODUCTION \(pages 1-5\)](#)

Gani ALDASHEV, Marco MARINI and Thierry VERDIER

[WHY PAY NGOS TO INVOLVE THE COMMUNITY? \(pages 7-31\)](#)

Ronelle BURGER, Indraneel DASGUPTA and Trudy OWENS

[WHO HAD THE IDEA TO BUILD UP A VILLAGE ORGANIZATION? SOME EVIDENCE FROM SENEGAL AND BURKINA FASO \(pages 33-72\)](#)

Cecilia NAVARRA and Elena VALLINO

[EXPLORING BOARD INTERLOCKING BEHAVIOUR BETWEEN NONPROFIT ORGANIZATIONS \(pages 73-88\)](#)

Jurgen WILLEMS, Stijn VAN PUYVELDE, Marc JEGERS, Tim VANTILBORGH, Jemima BIDEÉ and Roland PEPEMANS

[SELF-REGULATION SYSTEMS FOR NPO COORDINATION: STRENGTHS AND WEAKNESSES OF LABEL AND UMBRELLA MECHANISMS \(pages 89-104\)](#)

Astrid SIMILON

[THE DETERMINANTS OF OUTREACH PERFORMANCE OF SOCIAL BUSINESS: AN INQUIRY ON ITALIAN SOCIAL COOPERATIVES \(pages 105-136\)](#)

Leonardo BECCHETTI and Fabio PISANI

[GOVERNANCE MECHANISMS, SOCIAL PERFORMANCE DISCLOSURE AND PERFORMANCE IN MICROFINANCE: DOES LEGAL STATUS MATTER? \(pages 137-155\)](#)

Glòria ESTAPÉ-DUBREUIL and Consol TORREGUITART-MIRADA

[MATCHING PROFIT AND NON-PROFIT NEEDS: HOW NPOs AND COOPERATIVES CONTRIBUTE TO GROWTH IN TIME OF CRISIS. A QUANTITATIVE APPROACH \(pages 157-178\)](#)

Federica VIGANÒ and Andrea SALUSTRI

>>> [Annals of Public and Cooperative Economics](#) [www.ciriec.ulg.ac.be](http://www.ciriec.ulg.ac.be)

## Changement à la tête du CIRIEC-Espagne



José Luis Monzón

Après avoir créé le CIRIEC-Espagne et l'avoir présidé pendant 28 ans, le professeur **José Luis Monzón** a décidé de mettre fin à son mandat pour mieux se consacrer à la présidence de la Commission scientifique. Il conserve ses autres responsabilités : la direction de la revue scientifique 'CIRIEC-España' et de l'Observatoire espagnol de l'économie sociale, ainsi que la vice-présidence du CIRIEC International.

Le nouveau président, **José Maria Pérez de Uralde**, avocat et expert en économie sociale, est directeur de l'Observatoire basque de l'économie sociale. Il a dirigé la Fondation ibéro-américaine de l'économie sociale.



J.M. Pérez de Uralde

La section espagnole est l'une des plus actives du CIRIEC. La qualité de ses équipes de chercheurs et de ses publications est internationalement reconnue. Ses travaux sur l'économie sociale en Europe et sur les comptes satellites de l'économie sociale sont diffusés dans l'ensemble des Etats membres de l'Union Européenne. Elle a activement contribué à rédiger le projet de loi sur l'Economie sociale. Elle contribue activement à la création de nouvelles sections du CIRIEC en Amérique latine.

>>> [Web de CIRIEC-España](#)

## Action publique : Cinq remarques sur le rapport de France Stratégie

**Jacques Fournier**

Président d'honneur du CIRIEC-France

Le rapport intitulé « Quelle action publique pour demain » établi par France Stratégie à la demande de Thierry Mandon vient d'être rendu public. C'est un document intéressant dont la ligne générale devrait être entérinée par le gouvernement.

Le point de départ ne fait pas discussion : c'est la nécessité de repenser l'action publique au stade actuel de la mondialisation de l'économie et à un moment où l'Etat se trouve placé dans un nouveau contexte institutionnel (décentralisation, construction européenne), où il doit répondre à de nouvelles attentes sociales, et où il lui faut faire face à de pesantes inquiétudes collectives.

Cette recomposition de l'action publique implique des choix clairs et des méthodes appropriées. On se perd un peu dans l'articulation entre les *cinq objectifs* et les *cinq leviers* proposés par le rapport. Mais les orientations générales vont plutôt dans le bon sens et les recommandations, même si elles manquent parfois d'originalité et sont d'inégale importance, sont à prendre en considération. Je formulerai à mon tour cinq remarques.

**1- L'offensive du NPM (new public management), qui visait à introduire dans la gestion publique les pratiques du secteur privé, marque visiblement le pas.** La France a trouvé sur ce point un équilibre avec la LOLF, mise en place à l'orée du siècle par un vote bipartisan, qui introduit le concept de gestion par la performance sans pour autant remettre en cause les grands traits du paysage administratif français. Le rapport regrette à juste titre que la LOLF ait donné lieu à une application imparfaite et il souhaite qu'on lui redonne son rôle de pilotage stratégique. Je pense pour ma part que les deux défauts essentiels



auront été une insuffisante concertation sur les objectifs et les indicateurs, et une trop faible marge de choix laissée aux responsables des différentes unités sur le terrain. L'objectif est aujourd'hui de *détechnocratiser* la LOLF. Les recommandations du rapport vont dans ce sens.

**2 - Le rapport ne pouvait pas ne pas revenir sur la question de la "soutenabilité" (Ah qu'en termes galants ces choses là sont dites ...) de la dépense publique,** qui est

aujourd'hui au cœur du débat politique. Il reste mesuré sur ce point et n'enfourche pas le discours habituel sur le volume démesuré de cette dépense dans notre pays et la charge qu'elle ferait peser sur l'économie française. Pour autant il n'approfondit pas l'analyse et il ne va pas jusqu'à remettre en cause un cadre de réflexion profondément contestable.

Il y a, on ne le répètera jamais assez, deux grandes catégories de dépenses publiques, d'une part les dépenses de fonctionnement des services publics (la « production des administrations publiques » dans les statistiques d'Eurostat), d'autre part les dépenses de transfert, en direction des ménages ou des entreprises. Les premières (22% du PIB) ne singularisent pas notre pays dans le concert des nations développées. Les secondes sont effectivement, avec celles des pays scandinaves, parmi les plus élevées. Les premières sont incluses dans le PIB, les secondes non. Le graphique qui figure à la page 26 du rapport de France Stratégie illustre parfaitement la situation de notre pays à cet égard. Il montre que sur plus de 30 ans (1978 à 2011) la première catégorie de dépenses est restée quasiment stable en France (+ 0,7% du PIB), démentant ainsi le discours sur l'augmentation inconsidérée du train de vie de l'Etat.



Ce sont les transferts qui, à hauteur de 9% pour l'ensemble de la période, ont porté la dépense au niveau qui est le sien aujourd'hui.

Il ressort clairement de cette analyse que la bonne méthode n'est pas de se fixer un objectif global de réduction des dépenses publiques (les 50 milliards annoncés par le gouvernement). Il faut raisonner distinctement par rapport à l'une et l'autre catégorie. S'agissant des dépenses de production des administrations, je verrais bien pour ma part que l'on se donne pour objectif un rythme d'évolution qui pourrait être, et ce serait déjà très contraignant, la stabilité par rapport au PIB, obligeant ainsi à équilibrer par des économies le financement de nouvelles priorités. S'agissant des dépenses de transfert il faut ouvrir ou rouvrir sur la famille, la santé, le logement, les retraites, un débat de société : quelle part de ces dépenses, qui devront de toute façon être consenties, doivent être prises en charge par la collectivité et quel financement doit être mis en place à cet effet.

**3 - Gouverner c'est choisir. Le rapport insiste sur l'importance de la troisième des lois de Rolland, celle qui pose le principe de la mutabilité du service public.** Mutabilité ne signifie pas désordre. Le changement ne doit pas s'opérer au détriment de la sécurité juridique. Mais il doit être possible, et il est vrai qu'il n'est pas toujours facile, face au poids des situations acquises. « *La France ne choisit pas* » nous dit le rapport et il prétend illustrer cette affirmation par la présentation, page 27, d'un « *indicateur de sélectivité dans l'évolution de la dépense publique* », censé mesurer la capacité des différents pays à mettre en œuvre de nouvelles priorités. La France y arrive bonne dernière. Mais lorsque l'on constate que l'étude a été faite sur la période 2009-2012, celle où la crise a frappé, et que le pays qui se serait le mieux comporté au cours de cette période ne serait autre que... la Grèce, suivie par le Portugal, on ne peut pas ne pas avoir quelque doute sur la validité de cette approche de laquelle il résulte, soit dit en passant, que la RGPP, qui a battu son plein en France au cours de la période considérée, n'aurait eu dans la pratique aucun effet. Méfions nous donc des formules lapidaires, mais il est vrai que nous avons besoin d'une pédagogie du changement qui passe par l'affichage des données, le dialogue social et l'organisation du débat public.

**4 - Une idée court en filigrane tout au long du rapport, c'est celle de responsabilité.** Il y a là, à tous les niveaux, une exigence essentielle, qui est soulignée à juste titre. Assigner à chaque entité ou service une mission précisément définie, aller jusqu'au bout de la logique de décentralisation, distinguer les responsabilités politiques et managériales, les responsabilités de conception et de mise en œuvre des politiques publiques, mettre les gestionnaires publics en situation de responsabilité, généraliser les contrats d'objectifs et de gestion, former les gestionnaires publics au management, ces recommandations et quelques autres de la même inspiration s'inscrivent dans le courant de réflexion initié en 1990 par la circulaire Rocard sur le renouveau du service public et elles ne peuvent qu'être approuvées.

L'accent mis fortement sur l'évaluation *ex ante* et *ex post* des politiques publiques, la place à faire à l'expérimentation, l'organisation systématique de revues des missions, l'encouragement à donner à l'innovation, sont aussi des idées très à la mode dans l'univers de la gestion publique, mais on ne saurait reprocher au rapport de les reprendre en cherchant à leur donner consistance.

**5 - Je ne peux évidemment qu'être satisfait de trouver dans le rapport une orientation qui rejoint très directement les réflexions que j'ai formulées dans mon livre « L'économie des besoins » publié en 2013 aux éditions Odile Jacob. Elle apparaît au niveau du quatrième levier d'action proposé, celui qui consiste à « diversifier l'offre de service public »** (pages 72 à 86). On y reprend l'idée selon laquelle la reconnaissance d'un droit universel à l'accès au service public n'implique nullement qu'il doive être fourni de la même manière à l'ensemble de la population. Un niveau plus élevé d'éducation, un besoin accru d'autonomie, les capacités nouvelles de communication qu'offre le numérique, ont fait évoluer les besoins sociaux et les exigences des citoyens. Le service public doit être capable de s'adapter à la diversité des situations auxquelles il répond. Il faut pour cela diversifier l'offre, « capabiliser » la demande, c'est à dire permettre à chacun d'utiliser dans de bonnes conditions le service qui lui est offert, et organiser dans les meilleures conditions possible la rencontre du service et du besoin. On n'y parviendra qu'en enrichissant les rapports que le service public et ses agents entretiennent avec les citoyens.

Le rapport développe sur ce point, exemples à l'appui, l'idée d'une co-conception voire d'une coproduction des politiques publiques et il insiste sur les possibilités qu'offre le numérique pour concrétiser ces perspectives.

Sur le numérique, précisément, on aurait aimé que le rapport aille plus loin. Dans de nombreux domaines, éducation, santé, transports par exemple, on voit se manifester aujourd'hui des offres de service qui viennent compléter voire concurrencer les prestations du service public. La prise en compte de ce phénomène et des problèmes qu'il peut poser du point de vue de la prise en compte de l'intérêt général, de la qualité du service offert et de l'égalité d'accès des citoyens aurait mérité que l'on s'y arrêtât davantage.

Bien des choses, on le voit, dans ce rapport. Des propositions à prendre en considération. Quelques pistes aussi, que je regrette de ne pas voir plus développées, dans la voie de la construction de l'économie des besoins. Ainsi de la proposition faite page 56, de « *mettre en chantier une comptabilité des services publics en termes de production d'utilité collective* » ou du souhait, exprimé pages 49 et 50, de voir se dégager « *une vision stratégique et prospective de l'action publique par grand secteur* », au sein d'une « *instance associant l'ensemble des acteurs* » (Etat et collectivités, agents, usagers).

Sur ces sujets et dans le cadre d'une concertation réelle qui reste à établir, France Stratégie pourrait avoir encore beaucoup à nous apporter.



## L'ONU s'intéresse à l'économie sociale



La communauté internationale reconnaît le besoin de repenser le développement. Les méthodes et approches habituelles n'ont pas réussi à empêcher les récentes crises financières et alimentaires, à prévenir le changement climatique et à enrayer la pauvreté persistante et les inégalités croissantes. Alors que le programme de développement pour l'après-2015 est en cours d'élaboration, le rôle de l'économie sociale et solidaire (ESS) comme voie vers le développement durable fait l'objet d'une attention toute particulière.

Le **Groupe de travail inter institutions des Nations Unies sur l'économie sociale et solidaire** (TFSSE – sigle en anglais) a été créé pour augmenter la visibilité de l'ESS dans les sphères politiques à l'échelle internationale. Ce groupe de travail estime que l'ESS est très prometteuse en ce qui concerne les approches économique, sociale et environnementale intégrées du développement durable.

Le TFSSE est composé d'agences de l'ONU et d'autres organisations intergouvernementales ainsi que d'associations de réseaux de l'ESS en tant que [membres et observateurs](#). Les [activités](#) du Groupe de travail consistent à organiser des événements lors des conférences de l'ONU et d'autres conférences internationales, à engager des dialogues avec les décideurs politiques, à diffuser les [publications](#) et à prendre part à des [projets de collaboration](#) avec les membres et les observateurs du TFSSE.

Le nouveau site Internet du TFSSE permet aux utilisateurs d'avoir accès aux publications, aux dernières nouvelles et aux activités.

>>> [Visitez le site Internet](#)

## Hugues Sibille, président de la Fondation Crédit Coopératif



**Hugues Sibille** succède à Jean-Claude Detilleux à la présidence de la Fondation Crédit Coopératif.

Ancien Délégué interministériel à l'Économie sociale, Vice-président et Conseiller du Président, Jean-Louis Bancel, personnalité de premier plan dans l'économie sociale et solidaire, il préside l'Institut de Développement de l'Économie Sociale, le Labo de l'ESS, ainsi que l'Avise, agence d'ingénierie et de services de l'ESS. Il est l'un des principaux promoteurs du mouvement de l'entrepreneuriat social.

La Fondation Crédit Coopératif met en œuvre la politique de mécénat du Crédit Coopératif. Elle noue des partenariats avec les mouvements et structures de l'économie sociale pour soutenir un développement durable, améliorer la cohésion sociale, faire connaître et reconnaître l'économie sociale et solidaire. Son action a été récompensée par trois prix de l'Admical, la distinction de Grand Mécène de la culture ainsi que le Trophée du mécénat d'entreprise pour l'environnement et le développement durable. La Fondation Crédit Coopératif est mécène principal du Festival d'Avignon. Elle soutient les activités de recherche du CIRIEC-France.

>>> Contact Fondation : [anne.beigbeder@credit-cooperatif.coop](mailto:anne.beigbeder@credit-cooperatif.coop)

## Naissance du réseau des jeunes coopérateurs



Italie, Espagne, Pays-Bas, Finlande, Allemagne, Pologne, Belgique, France... Plus de 70 jeunes coopérateurs européens se sont rencontrés le 22 avril, à l'occasion de l'Assemblée générale de Coopératives Europe, pour créer le **Réseau des jeunes coopérateurs**.

Un comité de pilotage transnational a été chargé de mettre en œuvre un plan d'action : faciliter l'échange de pratiques et l'inter coopération ; multiplier les occasions de rencontres lors des événements coopératifs ; investir le champ de l'éducation pour développer la conscience coopérative chez les jeunes ; créer de l'espace pour les jeunes dans les coopératives et au sein des instances représentatives des coopératives...

>>> [En savoir plus](#)

## Concilier efficacité économique et démocratie : l'exemple mutualiste



Issu du XIX<sup>e</sup> siècle, le modèle mutualiste a su se hisser au tout premier rang dans le secteur de la banque et de l'assurance. Ce rapport de l'**Institut Montaigne** formule 18 propositions afin de pérenniser l'efficacité d'un modèle original et porteur de valeurs démocratiques.

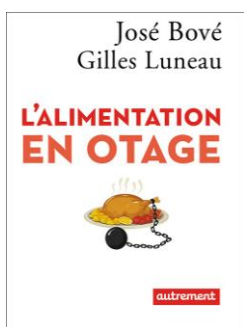
Modèle économique original, sans but lucratif et sans actionnaire, le mutualisme fonctionne depuis deux siècles sur le principe « un homme – une voix ». Le modèle de gouvernance démocratique des mutuelles, leur ancrage territorial, leurs valeurs de long terme leur ont permis de constituer une offre alternative aux sociétés commerciales.

Le rapport s'est particulièrement intéressé aux secteurs de la banque et de l'assurance où les acteurs mutualistes sont parvenus à se hisser au tout premier plan. Il en analyse les indiscutables réussites.

Toutefois, le modèle est confronté à certains enjeux majeurs, dont les récents changements apportés au cadre réglementaire. Dans ce contexte, les auteurs du rapport présentent plusieurs propositions pour que les mutuelles continuent à remplir le rôle important qu'elles jouent dans l'économie française.

>>> [www.institutmontaigne.org/](http://www.institutmontaigne.org/)

## L'alimentation en otage



**José Bové et Gilles Luneau** nous proposent une nouvelle production de leur partenariat militant et littéraire sur un sujet qui nous concerne tous : l'alimentation.

Dans l'ombre de la finance et du profit à court terme, une poignée de multinationales aux pouvoirs tentaculaires ont mis la main sur tous les échelons du système agroalimentaire mondial. De la graine plantée en terre à la grande distribution, des OGM à la sélection génétique animale, du négoce à la transformation, rien ne leur échappe.

Les ressources s'épuisent, les inégalités se creusent, le paysan est dépossédé de son métier, le consommateur berné. Une seule réponse possible face à la superpuissance industrielle mondialisée : exercer chacun et ensemble, en toute conscience, le droit de choisir ce que nous mangeons.

>>> [Ed. Autrement](http://Ed. Autrement)

## Alter'guide sur l'utilité sociale dans l'ESS



Ce guide ne donne pas de méthodes clés aux acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) pour mesurer leur "utilité sociale". A fortiori, il ne fournit pas "la" bonne méthode pour évaluer l'utilité sociale, comme le font déjà nombre de guides d'évaluation.

Produit du travail collectif d'universitaires et d'acteurs de l'ESS, il est une aide à la réflexion et à l'action lorsque l'ESS est confrontée à des questions relatives à l'évaluation de son activité et de ses effets. Il montre que la définition et la mesure de l'utilité sociale ne vont pas de soi. Ce ne sont pas des données qui s'imposent de manière évidente car elles engagent souvent la mission de l'ESS dans toutes ses dimensions.

Ce guide est destiné aux acteurs de l'ESS et aux collectivités qui souhaitent s'emparer de la question de l'utilité sociale pour faire de leur évaluation le support d'une dynamique collective adapté aux besoins des territoires.

>>> <http://clerse.univ-lille1.fr/IMG/pdf/AlterGuide-2014.pdf>

# AGENDA

## Pôles de l'ESS : deuxième appel à projets



Un deuxième appel à projets pour les pôles territoriaux de coopération économique a été lancé le 21 avril 2015. Il devrait permettre de soutenir une vingtaine de projets. Les candidats doivent comporter au moins trois membres : une entreprise de l'ESS, une entreprise classique et une troisième structure type collectivité ou organisme de formation.

Ce programme "a vocation à accompagner le développement de projets en construction et de projets en consolidation". Pour Carole Delga, secrétaire d'Etat chargée du commerce, de l'artisanat, de la consommation et de l'économie sociale, "il y a une mobilisation de l'ensemble du gouvernement". Les ministères de

l'Agriculture, des Outre-mer, de l'Education nationale, du Logement et de la Ville sont également impliqués. La Caisse des Dépôts est le financeur principal.

"Les conditions sont très souples dans le cahier des charges, s'est félicitée Carole Delga. L'intérêt d'avoir une entreprise classique est d'avoir un échange de pratiques et une acculturation de cette entreprise à l'ESS. Il s'agit d'un signal fort donné pour démontrer que ces économies savent se parler entre elles."

Le budget de ce nouvel appel à projets est de 2,7 millions d'euros, en réduction par rapport au précédent dont les résultats n'ont pas été à la hauteur des ambitions en termes de création d'emplois (quelques dizaines). Mais "il va y avoir une montée en charge au bout de quatre ou cinq ans", a assuré Carole Delga.

>>> Date limite de candidature : 30 juin 2015

## Universités : Coopérer pour entreprendre



Ces Universités ont vocation à développer, dans un contexte inédit, un regard pertinent sur l'avenir et à engager de nouvelles pistes d'actions innovantes au service des entrepreneurs et des territoires.

Dans le sillage de la loi du 31 juillet 2014, l'obligation du sociétariat après 3 ans va conduire à une évolution rapide et notable des modes de gouvernance. Comment accompagner les mutations de gouvernance à

venir et stabiliser les organisations ?

La diminution prévisible des financements publics questionne le modèle économique actuel. Comment maintenir intact la mixité sociale des coopératives, l'exigence d'accompagnement de haute qualité, au plus près des territoires et des entrepreneurs ?

L'économie numérique et les ruptures technologiques induisent de nouvelles attentes en matière de travail. Comment les CAE peuvent-elles y répondre ?

>>> Informations et inscription [sur le site de Coopérer pour entreprendre.](#)

## 4èmes Rencontres nationales des collectivités et de l'ESS



Rendez-vous pour le prochain temps fort annuel des collectivités engagées dans l'ESS, le vendredi 3 juillet à Paris. Un an après le vote de la loi sur l'ESS, dans le contexte de réforme territoriale, comment renforcer la place de l'ESS dans les projets de territoire ?

Vendredi 3 juillet de 9h30 à 17h au Ministère des Affaires Sociales à Paris.

>>> [Pré-inscriptions en ligne](#)

# CIRIEC-FRANCE

Le CIRIEC est une organisation internationale non gouvernementale,  
créée il y a un siècle par le professeur Edgard Milhaud  
Son objet est la recherche et l'information sur l'économie d'intérêt collectif :  
économie publique, économie sociale et économie paritaire

Ses travaux se réalisent à travers  
des réseaux nationaux et internationaux de chercheurs, publications, colloques, congrès mondiaux, ...  
Ils contribuent à l'illustration, mais aussi à la promotion des entreprises et organisations  
qui partagent des valeurs de service de l'intérêt général, de non lucrativité et de démocratie économique

Le CIRIEC est constitué de sections nationales  
La section française est une association sans but lucratif  
composée d'adhérents, personnes physiques et morales  
Parmi ces dernières : entreprises publiques, organisations et entreprises de l'économie sociale,  
organismes à gestion paritaire et syndicats  
Les ressources de l'association sont essentiellement constituées des cotisations de ses membres  
Les fonctions de ses responsables et animateurs sont bénévoles

Le CIRIEC-France est présidé par **Alain Arnaud**



Si vous souhaitez contribuer à alimenter les *Brèves*



[marcel.caballero@club-internet.fr](mailto:marcel.caballero@club-internet.fr)



## **CENTRE INTERNATIONAL DE RECHERCHE ET D'INFORMATION SUR L'ECONOMIE PUBLIQUE, SOCIALE ET COOPERATIVE** **CIRIEC-France**

7 passage Tenaille – F – 75014 Paris  
Téléphone : 33 (0) 1 40 52 85 49 - Courriel : [info@ciriec-france.org](mailto:info@ciriec-france.org)  
[www.ciriec-france.org](http://www.ciriec-france.org)



---

Lettre mensuelle électronique éditée par le CIRIEC-France

**Rédaction : Marcel Caballero**

Les textes sont publiés sous la responsabilité de leurs auteurs  
Ils peuvent être reproduits librement avec indication de la source