

# ACTEURS PUBLICS ENTREPRISES

# 9 PROPOSITIONS POUR DES NOUVEAUX PARTENARIATS





## AVANT PROPOS

Le Groupement des Professions de Services et l'Institut Esprit Service se mobilisent sur la thématique des nouveaux partenariats entre acteurs publics et entreprises.

Ils présentent, dans ce manifeste, le message des services, porté par une force de 8,6 millions d'emplois, 23 fédérations professionnelles, 1 million d'entreprises et près de 60% de la valeur ajoutée créée en France.

Le sens de leur action est d'inviter à préparer ensemble, décideurs publics, dirigeants d'entreprises, acteurs de la société civile, de la meilleure des façons, la sortie de crise et l'après crise, c'est à dire notre avenir à tous.

Chacune des 9 propositions est, dans sa totalité, une feuille de route pour accélérer le passage à l'acte.

# L'URGENCE DE L'ACTION

Un profond bouleversement des modes de fonctionnement des acteurs publics et privés est en marche. Le contexte de crise reconnue par tous comme structurelle, économique voire sociétale et l'état des finances publiques accélèrent la prise de conscience de la nécessité du changement. Cet environnement affecte l'ensemble des acteurs économiques et invite à repenser leurs espaces de relations et leurs propres modalités d'actions. Nouveau paradigme ou évolution progressive, la relation entre les acteurs publics, les entreprises et la place de chacun dans la société se modifient en profondeur. La recherche d'un partenariat nouveau entre les acteurs publics et les entreprises dépasse la réalité du cadre législatif et des outils juridiques actuellement à disposition.

**Déficit budgétaire 2009 de l'ordre de 150Mds d'euros, dette publique de près de 73% du PIB, 100% dans cinq ans si nous ne changeons rien.** Cette réalité budgétaire traduit l'échec, même relatif, d'une manière de penser, de faire, de réduire les formes de gouvernance à leur plus simple expression. Nous n'échapperons pas, de gré ou de force, au retour et à la consécration, pourquoi pas dans notre constitution, du principe de l'équilibre budgétaire de l'État, en d'autres termes l'égalité entre les recettes et les dépenses.

La pression fiscale française, comparée à celle des pays voisins, est forte et la ressource fiscale se raréfie, situation récurrente amplifiée par la crise économique. Aussi, l'Etat doit prendre les mesures adaptées à l'ampleur de la tâche, notamment par la prise en compte systématique du long terme dans ses choix de politique économique et budgétaire. La relance par le déficit budgétaire est une solution temporaire, de court terme, qui doit s'affranchir des effets de mode. Elle ne sera efficace sur la durée que si elle s'accompagne d'une transformation en profondeur des organisations publiques. Il est donc nécessaire aujourd'hui de repenser les moyens et les investissements associés pour permettre à l'Etat de mener à bien ses missions propres de service public.

Il est tout aussi attendu de renforcer les spécialisations des acteurs publics sur ce qu'ils savent faire le mieux, avec la qualité de service que l'on connaît mais au meilleur coût. Cette même logique conduit à confier au meilleur acteur, qu'il soit public ou privé, la réalisation et la gestion des services publics. Le choix de la solution de gestion la plus adaptée ne pourra se faire qu'à l'aune de critères objectifs donc appréciables et mesurables et non selon des logiques doctrinaires d'où qu'elles viennent.

**Il apparaîtra dès lors que les entreprises sont des acteurs crédibles pour concourir à la maîtrise de la dépense publique et à la garantie de la meilleure utilisation des équipements publics, pour apporter des solutions nouvelles et pour créer des services.**

Demain, l'accomplissement des missions de chacun s'appuiera sur des modalités organisationnelles pragmatiques et non plus historiques et enrichi des meilleures pratiques en France et à l'étranger. Nos voisins allemands, anglais, espagnols ou italiens ont déjà su mettre en œuvre des politiques novatrices de transformation des organisations publiques. La France a aussi entrepris des actions de modernisation déjà visibles, mais encore parcellaires et manquant d'homogénéité.

Nous ne pouvons rester en retrait de l'indispensable compétitivité ; il faut pour cela organiser le benchmark des démarches et des résultats pour prendre chez les autres le meilleur de leurs pratiques, qu'elles soient portées par des organisations publiques, par des entreprises, mais aussi par des partenariats mixtes.

Nous avons l'ambition de contribuer à dessiner les nouveaux partenariats qui apporteront demain "un mieux Etat" et "un mieux entreprises". Des nouveaux partenariats acteurs du mieux-disant, y compris social. Des nouveaux partenariats pour renforcer le climat et l'état d'esprit de coopération et de relation forte entre les acteurs publics et les entreprises, au service des administrés et de la collectivité nationale.

**C'est le sens des neuf propositions que nous formalisons aujourd'hui.**

**Georges Drouin**  
Président du GPS

**Hervé Frapsauce**  
Président de l'IES

# 9 PROPOSITIONS

## pour des NOUVEAUX PARTENARIATS

Ces nouveaux partenariats pourront contribuer à **garantir à la fois la compétitivité de nos entreprises et l'efficacité de nos organisations publiques.**

- 1. Accélérer et étendre la transformation en profondeur de l'ensemble des organisations publiques**
- 2. Mettre systématiquement en place une politique homogène d'achat de services** des acteurs publics - Etat, hôpitaux, administrations, collectivités territoriales - et des entreprises
- 3. Créer un Public Business Act** afin de mettre l'humain, le mieux-disant, la qualité du service et le développement durable, au cœur des marchés publics et des partenariats européens
- 4. Poursuivre la réduction des obstacles**, de nature fiscale, sociale, administrative et juridique, au développement des partenariats public privé et des externalisations
- 5. Multiplier les passerelles** pour les personnels entre secteur public et secteur privé
- 6. Rechercher la meilleure utilisation des ressources financières publiques et le retour sur investissement pour les projets structurants, de long terme**, à tous les niveaux de l'Etat, des hôpitaux, des administrations et des collectivités territoriales
- 7. Faire le choix d'une politique forte d'innovation** dans les services en facilitant l'accès de l'ensemble des entreprises aux dispositifs de recherche
- 8. Renforcer la compétitivité numérique de la France et de ses territoires** grâce au développement du très haut débit et de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication par l'ensemble des usagers, acteurs publics et entreprises
- 9. Encourager la connaissance mutuelle entre acteurs publics et entreprises** par le dialogue et les échanges réguliers

# PROPOSITIONS

## 1 Accélérer et étendre la transformation en profondeur de l'ensemble des organisations publiques

Une politique globale affirmée et affichée de modernisation initiée au plus haut niveau décisionnaire de l'Etat s'est dessinée. Elle a entraîné une première réflexion approfondie via les audits de modernisation sur les missions régaliennes et non régaliennes des ministères. Un mouvement de changement et d'adaptation des administrations s'est traduit par la mise en place de la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP) concrétisée par 374 décisions prises de modernisation... mais il peine à trouver un second souffle deux ans après son démarrage. La phase de la mise en œuvre des réorganisations retenues dans la RGPP est confrontée à la fois à l'attente du retour des premières expérimentations, mais aussi aux réticences politiques et culturelles. Il est indispensable de s'affranchir du calendrier électoral pour transformer les bonnes intentions en actes structurants pour la compétitivité du pays. Aujourd'hui, la modernisation doit cibler les établissements publics et les structures territoriales.

Trois axes de progrès concourent à la modernisation du secteur public dans son ensemble :

1. l'optimisation de la gestion des deniers publics, des actifs et de la dette par la maîtrise budgétaire, la responsabilisation des parties prenantes et la capacité d'anticipation ;
2. l'amélioration et la mesure de la performance des organisations publiques et de l'équilibre entre coût, qualité de service et analyse des risques ;
3. la diffusion d'une culture service afin d'améliorer la relation client et la qualité perçue des services apportée aux citoyens.

Obtenir plus d'efficacité suppose de trouver le bon équilibre entre la qualité de service apportée aux utilisateurs et le coût complet de ce service – addition de l'ensemble des coûts récurrents ou uniques - inhérent à sa réalisation. L'analyse systématique des différents modèles d'organisation possibles, réingénierie, mutualisation, externalisation... favorisera la sortie de la logique verticale par ministère, par direction, par service, pour réellement penser et agir en transverse.

### *La modernisation du Ministère de la Défense*

*Christian Piotre, Secrétaire Général pour l'Administration, Ministère de la Défense.*

*Le Ministère de la Défense s'est engagé dans une réforme d'une ampleur inédite, mais nécessaire. Elle trouve son origine dans deux démarches, qui lui confèrent une forte cohérence :*

la rédaction du Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale, qui fixe le cap stratégique, et la révision générale des politiques publiques (RGPP) afin de dégager des gains d'efficacité dans le soutien et le fonctionnement. Cette cohérence s'est concrétisée dans la Loi de programmation militaire 2009-2014. Les objectifs de la réforme sont clairs : si le ministère de la Défense se réorganise profondément, c'est pour être mieux à même de remplir ses nouvelles missions opérationnelles, au service de la nation et de la sécurité des Français, avec la meilleure efficacité et au moindre coût.

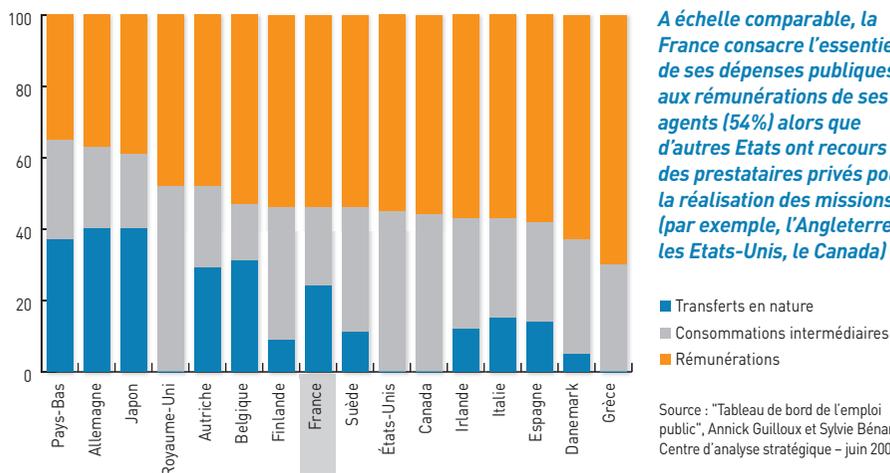
Les données quantitatives de la réforme sont connues : réduction de 54 000 emplois, fermeture de 20 régiments, 11 bases aériennes, 100 établissements, le transfert de nombreuses unités.

Mais l'aspect qualitatif sera le plus déterminant dans la réussite de la réforme. Les fondements même des organisations doivent être réexaminés, comme c'est le cas avec le concept des bases de défense.

Dans la recherche des façons de "faire autrement", la réflexion sur l'évolution des relations avec les entreprises tient toute sa place. Elle n'est pas nouvelle et l'évolution progressive, au cours des quinze dernières années, du contenu des externalisations en témoigne.

Une part du succès de la réforme tiendra cependant dans la capacité des entreprises et du ministère à nouer des partenariats sur des contenus nouveaux, de durées probablement plus longues que dans le passé, et avec des exigences de performance plus fortes.

### Niveau et structure des dépenses publiques directes et indirectes de fonctionnement en 2007 (en % de l'ensemble)



## 2 Mettre systématiquement en place une politique homogène d'achat de services des acteurs publics - Etat, hôpitaux, administrations, collectivités territoriales - et des entreprises

La professionnalisation de l'achat public est en marche dans plusieurs ministères. Mais elle demeure parcellaire et conditionnée à la volonté politique de la mettre en œuvre jusqu'au bout. Politique achat mutualisée, organisation repensée, expression des besoins adaptée aux attentes, cahiers des charges tournés vers la performance sont des objectifs de méthode, utiles et atteignables. Une qualité nouvelle des cahiers des charges induira automatiquement celle des réponses des entreprises et a fortiori des solutions finales retenues. Pour y parvenir, l'adoption d'une démarche méthodologique et structurée d'achat (de l'expression du besoin jusqu'au pilotage de l'exécution et à

la clôture de l'acte d'achat) et la poursuite de la professionnalisation des acheteurs publics sont indispensables. La formation et l'accompagnement méthodologique des acheteurs et des prescripteurs sont nécessaires au développement d'externalisations réussies. A partir du cadre existant et pour aller plus loin et plus vite, il faut créer les conditions favorables à une maîtrise d'ouvrage publique forte, c'est à dire dédiée à vocation transverse et ayant l'autorité nécessaire. Dans le même temps, il faut créer les conditions favorables pour laisser respirer les entreprises et leur permettre de proposer des solutions réellement innovantes et créatrices de valeur pour les acteurs publics.

### **Jacques Barrailler, Directeur du Service des Achats de l'Etat**

*Le Service des Achats de l'Etat créé le 17 mars 2009 est chargé de définir et de veiller à la mise en œuvre des stratégies pour les achats courants. Mettre l'économique au cœur des préoccupations achats, là où la priorité était souvent la sécurité juridique, est l'une des clés de la réussite de ce programme.*

*Ce service interministériel a notamment lancé, avec les responsables achats récemment nommés dans chaque ministère, un vaste plan d'échanges de bonnes pratiques et d'identification d'opportunités dans chaque segment d'achat, ceux de services en particulier. Depuis six mois, la dynamique de progrès se met en route avec une approche pragmatique, raisonnant en coût complet et veillant à la bonne réalisation. Cela se traduira pour les sociétés de services par un Etat plus cohérent dans ses demandes, moins fragmenté, collant mieux à la réalité des offres, soucieux de progrès continus.*

*Une grande opération représentative est en cours avec l'externalisation de la gestion de la flotte automobile standard (plus de 30 000 véhicules).*

## 3 Créer un Public Business Act afin de mettre l'humain, le mieux-disant, la qualité du service et le développement durable, au cœur des marchés publics et des partenariats européens

La sécurisation juridique des outils de la commande publique était une étape nécessaire. Elle a fortement progressé ces derniers temps. Mais il est indispensable de conduire des marchés publics qui prennent réellement en compte l'humain et l'économique. Nous souhaitons mettre en perspective que la richesse des organisations, qu'elles soient publiques ou privées, repose sur les hommes. Selon les secteurs des services, la masse salariale peut représenter de 40% à près de 90% du chiffre d'affaires. En d'autres termes, un acteur public qui dépense 100 dans l'économie marchande des services consacrerait entre 40 et 90 à la dimension humaine. Ce constat fondé sur l'analyse de ratios de gestion met en valeur l'importance des règles et modalités d'attribution des marchés publics de services qui diffèrent fondamentalement d'autres secteurs d'activité.

Le choix de l'externalisation de services est souvent assimilé à la seule volonté de

réduire les dépenses publiques. Il doit répondre en fait aux mêmes objectifs essentiels qui gouvernent les entreprises : concourir à améliorer sa propre performance, renforcer la qualité du service rendu aux clients et usagers, rendre plus transparente et précise la formation des coûts, permettre le benchmarking des services rendus. En d'autres termes, il s'agit au contraire de substituer la logique de la qualité de service et du mieux-disant à celle du moins disant et de mobiliser toute la ressource humaine dans un cadre où elle pourra offrir tout son potentiel.

Le code des marchés publics en France et plus globalement les outils de la commande publique, dans un cadre européen, devront prendre en compte cette réalité et **apporter des solutions intégrant l'humain, le mieux-disant, la performance du service et le développement durable. Cela pourrait faire l'objet d'un engagement européen au sein d'un Public Business Act.**

**Yves Cambay, Président de la Commission Santé de l'Institut Esprit Service  
Membre du Comité exécutif du Groupement des Professions de Services**

*Les marchés publics ont longtemps été confrontés à la rigidité des outils de la commande publique. Les récentes transformations du cadre juridique et législatif sont allées dans la bonne direction et ont permis de mieux prendre en compte les besoins et les attentes des acteurs publics et des usagers. Les entreprises de services ont également pu apporter plus en termes d'innovations de services, d'écoute, de réactivité et de transparence. Mais*

*nous observons sur l'ensemble des marchés publics la force des habitudes, qui tend à consacrer des durées de contrats de trois ans au plus, ou à retenir le prix comme critère déterminant. N'oublions pas de mettre en évidence que l'humain est la valeur ajoutée du service, que le mieux disant est un espace gagnant – gagnant et non perdant – perdant et que la qualité de service ou la recherche d'engagements de résultats sur des bases objectives est un bon aiguillon. Le premier signal orienté développement durable au cœur des marchés public sera de favoriser une relation équilibrée entre les acteurs publics et les entreprises.*

## 4 Poursuivre la réduction des obstacles, de nature fiscale, sociale, administrative et juridique, au développement des partenariats public privé et des externalisations

Il est indispensable dans un premier temps de veiller à ne pas créer de nouveaux obstacles. Une fois ce postulat établi, les externalisations et les formes de partenariats public – privé doivent être encouragées et facilitées, dans la mesure où elles répondent à des objectifs économiques reconnus. Nous ne ferons pas ici l'inventaire exhaustif des obstacles existants, mais ils sont nombreux, parfois d'ordre administratif ou juridique (notamment dans la manière de recueillir les informations des entreprises répondantes à des appels d'offres).

Un des obstacles majeurs concerne les distorsions entre opérateur public et opérateur privé. L'appréciation de l'impact global fiscal, financier et social (notamment de la variable TVA et du coût des charges sociales) doit permettre de créer des compensations pour neutraliser ces distorsions. Aujourd'hui, les études de projets sont biaisées par les comparaisons régie/entreprise privée à

structure de coûts différente. A titre d'exemple, même si des mécanismes de neutralisation ou d'exemption sont à l'étude, la TVA renchérit mécaniquement le coût d'une prestation de 19,6%, payé de facto par le ministère ou l'administration concernés lorsque cette prestation est assurée par une entreprise privée. Et ce, sans qu'ils ne perçoivent en contrepartie la recette fiscale collectée par le Ministère de l'Économie, du Budget et des Finances. Une approche globale Etat serait un élément de réponse. Tout ce qui facilitera les éléments de mesure et d'évaluation de la performance des entreprises sera bénéfique pour les acteurs publics, qui pourront dès lors comparer des données à isopérimètre.

L'harmonisation des règles fiscales et parafiscales s'impose afin que les décisions publiques ne soient pas biaisées, lorsqu'il s'agit d'arbitrer entre gestion directe et partenariat. Les nombreuses exemptions dont

bénéficient les structures publiques en matière d'impôts locaux allient l'inconvénient de rendre difficiles certaines réformes fiscales, comme celle de la taxe professionnelle, à celui de ne pas inciter au meilleur choix économique.

Plus globalement, pour les marchés publics, il faudra déterminer : la fonction concernée,

du point de vue de son périmètre et de sa qualité, question déjà soulevée du point de vue économique ; le niveau de service actuel de la fonction ; le niveau d'activité de la fonction ; le coût complet, pour enfin pouvoir mesurer le niveau de performance. C'est à ces conditions que les contrats pourront être exécutés avec satisfaction et ne pas être source de litiges.

### Quelques exemples de comparaison de coûts de prestations réalisées en régie et en externe

Coûts	Situation dans le public
Salaires et charges	Prise en compte partielle des charges sociales
Immobilier	Occupation des locaux non valorisée
Assurances responsabilité civile	Pas d'assurance responsabilité civile
Impôts	Absence de dépenses de nature fiscale
Facilities management, propreté...	Peu d'approche en coût complet et refacturations de ce fait souvent incorrectes

Source : IES 2007

***Les coûts des prestations en régie sont le plus souvent mal mesurés et sous-estimés.***

## 5 Multiplier les passerelles pour les personnels entre secteur public et secteur privé

Les verrous juridiques tendent à disparaître. La loi du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique ouvre la possibilité de mise à disposition ou de détachement - pour les agents volontaires - dans des filiales d'entreprises publiques ou des entités de droit privé. Dans l'attente des décrets en Conseil d'Etat pour 2010, cette loi apporte un début de réponse à la rigidité souvent mise en avant pour certaines formes de partenariats public privé et d'externalisations. Mais tout reste à faire pour susciter l'adhésion des agents de la fonction publique pour évoluer et voir dans l'entreprise une réponse à leurs aspirations personnelles et professionnelles. Nous ne pouvons pas faire l'abstraction d'une action de pédagogie animée par les directions des ressources humaines publiques en présentant les caractéristiques des statuts de mise à disposition et de détachement. Les directions des ressources humaines des entreprises désireuses d'accueillir les agents volontaires pourront en support présenter leurs approches. Dans tous les cas, la crainte légitime de l'inconnu devra être gommée par l'exemple et la mise en valeur des pratiques dites de mieux-disant social. L'adoption d'une vision prospective, de long terme, de la gestion des ressources

humaines des personnels de statut de la fonction publique d'Etat, hospitalière et territoriale, facilitera la mise en place de passerelles pour les personnels entre secteur public et secteur privé.

Sa réussite dépendra de la mise en cohérence des actions suivantes :

- La conciliation d'objectifs individuels (exercice des métiers, évolution professionnelle, situation personnelle) et exigence d'efficience collective (qualité du service, maîtrise des coûts, évolution du périmètre des missions) ;
- La capacité à favoriser et gérer le transfert et le retour d'agents de l'administration dans des structures de droit privé ou des filiales d'entreprises publiques ;
- Le meilleur emploi des compétences individuelles existantes des agents de l'administration dans les opérations d'externalisation ;
- L'examen des voies et moyens pour utiliser au mieux les compétences des personnes qui réalisent le service en régie ;
- La levée des obstacles à la coexistence de personnels de statuts public et privé dans la bonne exécution des fonctions.

## 6 Rechercher la meilleure utilisation des ressources financières publiques et le retour sur investissement pour les projets structurants, de long terme, à tous les niveaux de l'Etat, des hôpitaux, des administrations et des collectivités territoriales

La culture de la mesure des résultats est récente dans les administrations. La loi organique relative à la loi de finances (LOLF) a fait émerger la sensibilisation à l'évaluation. Mais faute d'avoir trouvé son régime de croisière, la LOLF n'a pas encore généré de résultats à la hauteur des attentes. Cette culture de la mesure du résultat s'appuie sur la capacité des organisations à connaître, évaluer et comprendre leurs coûts, l'ensemble de leurs coûts complets et évaluer au mieux la performance des services demandés. **L'analyse au plan économique devra être conduite de la façon la plus complète et objective (les avantages et les gains, les inconvénients et les charges) pour l'ensemble des modes de financement en**

**utilisant au mieux les opportunités proposées par la concurrence.** L'acteur public devra choisir la formule interne ou externe la mieux adaptée à chaque projet (notamment les possibilités de financement public et privé, partenariat public privé, partenariat public privé institutionnalisé, externalisation, délégation de service public ou régie).

Les acteurs publics devront se doter d'outils permettant une meilleure connaissance et de comparaison de tous les coûts. C'est là que l'apport des entreprises prend tout son sens dans leur capacité à organiser le retour d'expériences à partir des bonnes pratiques du public et du privé. Car les bonnes pratiques existent partout.

Foires Salons Congrès Evénements de France, Atout France et la Caisse des Dépôts et Consignations : Guide des bonnes pratiques en matière d'investissement dans les sites d'accueil de manifestations (2009)

Institut Esprit Service : Pour un pilotage financier des fonctions support (2009)

## 7 Faire le choix d'une politique forte d'innovation dans les services en facilitant l'accès de l'ensemble des entreprises aux dispositifs de recherche

L'innovation joue un rôle tout particulièrement moteur dans la création de richesse et de valeur des entreprises. Mais l'innovation dans les services est encore souvent méconnue et l'entreprise innovante dans le service par conséquent peu aidée dans l'accès aux dispositifs de recherche. Une entreprise de service sur deux innove. C'est ce qui ressort de la dernière enquête européenne sur l'innovation (cf. Insee premières N° 1130 - Mars 2007). Combien d'entre elles auraient souhaité être accompagnées dans leurs politiques d'innovation de services. De la même façon, combien d'entreprises innovantes souhaiteraient grandir, atteindre la taille critique, pour devenir des champions internationaux. Pour illustration, le dispositif du crédit impôt recherche devrait mieux prendre en compte les investissements, qui sont des choix d'organisations pour l'avenir, sur les nouveaux usages, le marketing, l'évolution des services, la recherche de qualité de service.

Trois grandes évolutions porteuses d'innovations dans les services nous semblent devoir être favorisées :

1. l'expansion des marchés des services, services créateurs de croissance ;
2. l'innovation dans des services tournés vers les attentes et besoins des clients, les nouvelles offres de services autour du développement durable et les nouvelles technologies de communication ;
3. le développement de relations nouvelles inter entreprises d'une part et entre administrations et entreprises d'autre part.

L'innovation peut être le fait de petites évolutions mises progressivement sur les marchés. Les chefs d'entreprises recherchent des moyens pour accompagner leurs politiques d'innovation et notamment un accès moins contraignant aux dispositifs existants de recherche et de soutien de l'innovation. Il apparaît donc que le handicap actuel réside dans l'absence de repères pertinents sur les enjeux des processus et de la mesure de l'innovation – donc de la recherche de ses indicateurs pertinents – dans les services dépassent largement les frontières du secteur.

### Les quatre formes d'innovation dans les services

*L'Ocde met en valeur quatre formes d'innovation :*

*1 - innovation de service ou produit : introduction sur le marché d'un nouveau produit ou service ou d'un produit ou service amélioré de manière significative quant à ses fonctionnalités,*

*2 - innovation de procédé : mise en œuvre d'une technologie de production, d'une méthode de distribution ou d'une activité de support nouvelle ou modifiée de manière significative,*

*3 - innovation d'organisation : mise en œuvre de nouveautés ou de modifications significatives dans la structure de la société ou les méthodes de gestion afin d'améliorer l'utilisation des connaissances, la qualité des biens et des services, l'efficacité des flux de travail, l'efficacité collective,*

*4 - innovation de marketing : mise en œuvre de concepts ou de méthodes de vente nouveaux ou modifiés de manière significative afin d'améliorer l'attractivité des biens ou services ou d'entrer sur de nouveaux marchés.*

Source : Manuel d'Oslo / OCDE

## 8 Renforcer la compétitivité numérique de la France et de ses territoires grâce au développement du très haut débit et de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication par l'ensemble des usagers, acteurs publics et entreprises

Il est important de rappeler **le rôle d'accélérateur joué par l'économie numérique et les technologies de l'information**. Accélérateur par capillarité de l'ensemble de l'économie. Accélérateur dans la diffusion de la connaissance. Accélérateur dans la création de nouveaux services et gisements de marchés et d'emplois. Accélérateur pour la mise en relation des individus, des entreprises avec leurs clients et parties prenantes, des acteurs publics avec les citoyens. L'accent mis sur la compétitivité numérique répond au double objectif de stimuler l'utilisation d'internet par les usagers et d'aider les entreprises à grandir grâce aux technologies de l'information et de la communication (TIC) sur l'ensemble des marchés. L'investissement en très haut débit, la numérisation des contenus patrimoniaux, l'inter-

net accessible par tous les citoyens, ... sont des voies urgentes d'actions. La France a de nombreux points forts en matière de numérique qui ne demandent qu'à être mieux orchestrés. Certes, le plan de relance, les premières orientations définies par le grand emprunt, les réflexions sur l'internet du futur, les dernières assises du numérique, accélèrent la prise de conscience et vont dans la bonne direction. Mais les enveloppes d'investissement affectées par les acteurs publics et les entreprises ne sont pas à la hauteur des enjeux. La coopération scellée par les nouveaux partenariats devra renforcer les leviers de progrès entre investissement privé et investissement public.

**Seulement une entreprise française sur quatre possède un site internet.**

L'enjeu du développement du web dans l'ensemble des organisations, publiques et privées, et chez les particuliers de toutes générations est majeur. L'observation des comportements, en France et à l'étranger, montre des évolutions fortes des pratiques internet en matière de relation client, de l'achat ou de la prise d'information. **Les nouveaux partenariats peuvent créer des opportunités pour les acteurs publics et les entreprises de travailler ensemble afin de répondre à ce déficit d'investissements.**

Il faut créer les conditions de la compétitivité numérique pour l'ensemble des acteurs, publics et entreprises, usagers des services. Elle jouera également un rôle sociétal, source d'équité pour les individus et pour les territoires dans la mesure où les conditions seront réunies pour apporter le libre accès d'internet pour tous. Ce qui n'est pas le cas aujourd'hui.

Contribution de Syntec informatique pour le Secrétariat d'Etat à la Prospective et au Développement de l'Economie numérique du 16 juillet 2009 et "Relever le défi du Numérique : pour un emploi stratégique du Grand Emprunt National"

Séminaire "Numérique : investir aujourd'hui pour la croissance de demain" – 10 septembre 2009 – Discours de Nathalie Kosciusko Morizet, Secrétaire d'Etat chargée de la Prospective et du Développement de l'économie numérique, auprès du Premier ministre

## 9 Encourager la connaissance mutuelle entre acteurs publics et entreprises par le dialogue et les échanges réguliers

La diversification de l'offre notamment dans le domaine des services par les entreprises, les impératifs de la modernisation de l'Etat ont créé de vastes perspectives pour de nouveaux champs d'actions communs. La relation traditionnelle client - fournisseur tend à se transformer progressivement en action commune, voire en partenariat.

Le monde public et le monde privé doivent bouger et se rejoindre. La professionnalisation des organisations est recherchée par tous, acteurs publics et entreprises. Mais elle ne se décrète pas. Elle reposera sur la capacité de tous à échanger, à dialoguer, à mettre en commun les connaissances et les expériences pour partager, renforcer la compréhension réciproque des attentes et des contraintes de chacun.

1 - La MAPP (mission d'appui à la réalisation des contrats de partenariat) est depuis sa création en 2005 à la confluence des secteurs public et privé.

D'abord de par le parcours des membres de la Mapp, qui ont pour la plupart connu des carrières faites d'allers-retours entre les deux secteurs (dans le monde de l'assurance, du financement de projets, de la direction financière d'entreprises, ou de la banque).

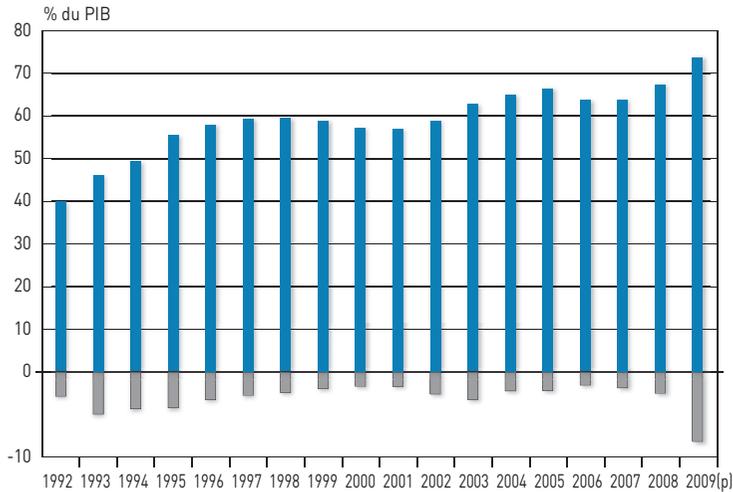
Ensuite, les missions de la Mapp l'amènent à dialoguer avec acteurs publics et privés :

- elle donne un avis sur les évaluations préalables obligatoires, réalisées par des assistants privés pour le compte des personnes publiques porteuses de projets ;
- elle a une mission de formation et d'information à l'égard de tous les acteurs concernés ;
- elle peut, à la demande des personnes publiques, les soutenir et les conseiller pendant la procédure de passation du contrat, voire dans la mise au point de ce contrat.

Enfin, le positionnement institutionnel de la Mapp conduit ses membres à des contacts réguliers avec l'ensemble des partenaires publics et privés, ce que traduit la composition paritaire de son comité d'orientation (membres des différentes administrations et collectivités publiques et représentants des acteurs privés).

2 - Les récentes évolutions du Ministère de la Défense transforment les relations qui le lient aux entreprises : des groupes de réflexions mixtes sur les questions des formes de partenariat, sur l'externalisation et la qualité du service ont été créés. Des contacts suivis existent depuis sept ans **entre l'Institut Esprit Service et des responsables du Ministère de la Défense**, avec le soutien du **Comité de Liaison Défense – Medef** : journées de rencontre à Paris et en province, groupes de travail mixtes défense - entreprises, signature conjointe d'une charte de l'externalisation en 2003, publications de guides thématiques... le tout en organisant un débat parfois contradictoire, toujours constructif. Les partenariats défense-entreprise illustrent, parmi d'autres expériences de ministères, l'orientation politique vers le développement d'une coopération active entre les acteurs public et les entreprises.

## Évolution de la dette et du déficit en France depuis 1992 (en % du PIB)



■ La dette publique (critères de Maastricht) (Source : Comptes nationaux base 2000 - INSEE, DGFiP, Banque de France)  
 ■ Déficit public (critères de Maastricht) (Source : Comptes nationaux - Base 2000, Insee)

**La dette représente aujourd'hui 73% du PIB. Le déficit s'établit à 9% du PIB.**

## Comparaison public / privé pour une prestation de services

Pour une prestation de services, à qui faites-vous le plus confiance entre les services publics et les entreprises privées du secteur des services pour... ?



Source : IFOP - Les Français et le secteur des services - octobre 2008

**Les entreprises privées du secteur des services sont reconnues pour la qualité et la personnalisation de la prestation.**

# GPS et IES les acteurs des services

## GROUPEMENT DES PROFESSIONS DE SERVICES

Présidé par Georges Drouin, le Groupement des Professions de Services regroupe 23 fédérations de services membres du Medef et près de 35 grandes entreprises, dans les domaines des transports, des activités financières, des services aux entreprises, des services aux particuliers, des services à la personne, et des services aux collectivités.

Ses thèmes d'action concernent en priorité la contribution du secteur des services à la croissance et à l'emploi, la valorisation des métiers de services et la prise en compte des spécificités du secteur des services dans les politiques publiques, en particulier dans les politiques sociales.

55 avenue Bosquet - 75007 Paris  
Tél. 01 53 59 17 28

Contact : Bérangère de Beauhoudrey

[www.gps.asso.fr](http://www.gps.asso.fr)

## INSTITUT ESPRIT SERVICE

Association loi de 1901, think tank du service, l'Institut Esprit Service (IES) est présidé par Hervé Frapsauce avec Patrick Miliotis - Vice-président. Il réunit les directions générales de sociétés et organisations de tous secteurs. La mission principale de l'IES est le développement, dans le privé comme le public, de réflexions, méthodes et outils de management du service. Il a une vocation particulière à travailler au rapprochement des acteurs publics et des entreprises.

55 avenue Bosquet - 75007 Paris  
Tél. 01 53 59 17 09

Contact : Alain Tedaldi

[www.institutespritservice.com](http://www.institutespritservice.com)