

Revue

Lexbase Biennale Business & Droit : rencontre entre acteurs de l'entreprise et du droit

[Interprofessions] Événement

Lyon le 13 décembre 2013 - Acteurs publics & privés : objectif compétitivité

Verbatim

Allocutions d'ouverture

Le président de Lyon Place Financière et Tertiaire, Jean-Pierre Lac entame son discours en remerciant ceux qui ont contribué à ce que la Biennale Business & Droit puisse exister aujourd'hui ; en premier lieu son prédécesseur, Marcel Deruy qui sur l'idée de Bertrand Du Marais et de Jacques de Chilly a créé cet événement. Jean-Pierre Lac partage totalement avec lui le fait que le droit est une partie intégrante de la gestion des entreprises et de la gestion de l'économie. C'est en outre un outil fondamental d'une gestion financière. Il remercie également le comité scientifique dans son ensemble. Le thème de cette deuxième Biennale est totalement d'actualité, à un moment où nos économies sont particulièrement touchées, démontrant l'urgence pour le public et le privé de travailler ensemble pour apporter des solutions à nos entreprises. Il remercie également le plateau des intervenants pour sa diversité, d'abord géographique (Londres, Bruxelles, Paris...), ainsi que tous les participants dans la salle, ceux qui ont géré la logistique de cet événement et tout particulièrement l'équipe de Lyon Place Financière et Tertiaire, mais aussi l'ensemble des sponsors, dont la Caisse d'Épargne Rhône-Alpes et la Banque Populaire Loire et Lyonnais, sans qui, précise-t-il, « nous n'aurions pas eu de local suite à un changement d'organisation de dernière minute ; également les nombreux autres sponsors traditionnels ou nouveaux, telles les universités, les Places financières régionales françaises, tous ces sponsors qui ont fait que cet événement est équilibré sur le plan économique permettant à l'association de continuer sur la voie qui est la sienne ». Il relate les propos de Monsieur le Préfet qui lui dit souvent que « pour avoir une région forte il faut avoir une Place financière forte et que Lyon Place Financière et Tertiaire est un des éléments de force de cette Place financière forte ». Il souhaite s'appuyer sur une conviction qui l'a accompagnée tout au long de sa carrière : mettre la finance et le droit au service de la stratégie industrielle. Il insiste sur le mot industriel qui fait que notre région, notre pays, notre continent, l'Europe aura les moyens de se défendre contre des prédateurs lointains, chinois et autres, sur le fait que si nous défendons notre industrie nous défendons nos emplois, notre économie. Enfin il rajoute que c'est grâce à des contributions telles celles qui sont faites dans le droit ou dans les professions de la finance que nous pouvons participer au développement de nos entreprises. Pierre-Yves Joly, Bâtonnier de l'Ordre des avocats au Barreau de Lyon, après les remerciements d'usage rappelle que historiquement, le 8 mars 1463, le roi Louis XI créa à Lyon 4 foires de 15 jours, pour lui début lointain des célèbres foires de Lyon, qui avec les marchands venus des provinces et pays alentours, développèrent et provoquèrent des opérations tels les changes de monnaies, ainsi que la circulation à Lyon des monnaies étrangères autorisée par Louis XI, fait unique dans le royaume de France de l'époque. Il ajoute que cette primauté à Lyon dura tout le long du XVIème siècle et initia ultérieurement le développement de la cité et, qu'afin de sécuriser ces échanges, les foires de Lyon furent dotées d'un conservateur chargé de faire respecter le droit attaché à ces pratiques, qui s'entoura d'hommes de loi qui remplirent peu à peu un double rôle d'activité juridictionnelle et d'activité de « consulting », et

qu'ainsi les représentants des marchands et des banquiers venaient échanger avec les juristes de la conservation sur les points de droit qui les concernaient dans leurs pratiques, les archives révélant même à cet égard une sorte de début de partenariat public/privé puisqu'on retrouve des consultations qui ont été données aux villes de Chartres, Bordeaux et Arles. Donc dès le XVIème siècle, il indique que les acteurs des rencontres entre l'entreprise et le droit commençaient à démontrer l'utilité qu'il y a à mêler les échanges et les réflexions entre les praticiens du droit et les représentants du monde économique et 550 ans après, notre rencontre de ce jour s'inscrit toujours dans cette logique. Le juriste ne saurait limiter le monde de l'entreprise au simple droit des affaires, pratiquer le droit commercial, civil ou monétaire, sans connaître les opérateurs qui sont sur le terrain, auxquels ces droits s'appliquent. De même, le chef d'entreprise et ses équipes doivent pouvoir rencontrer et échanger avec ceux qui, gardiens de la doctrine, ou conseils ou défenseurs, peuvent leur expliquer les règles et les usages qui leur sont applicables et réfléchir avec eux à l'évolution qui apparaîtrait nécessaire dans ces matières. La réunion de ce matin, ainsi, prend tout son sens : le droit et l'économie constituent ensemble un mouvement qui accompagne les évolutions de la société. Cette prise en compte des phénomènes nationaux actuels, mais aussi de leur implication au niveau européen, voire mondial, suppose un recours à l'échange, à la communication entre les différents intervenants et acteurs dans ces domaines. Depuis longtemps, fort de cette certitude, le Barreau de Lyon a encouragé et soutenu de telles initiatives qui permettent de confronter les perceptions, les ressentis et les compétences. Le Barreau a créé une commission Economie et Entreprise très vivante qui rassemble de nombreux avocats dont l'une des actions cardinales est de participer, de soutenir, et d'enrichir l'action de Lyon Place Financière et Tertiaire, qui irrigue la cité de ces manifestations et événements. Elle le fait à travers le prisme du conseil lorsque peuvent être explicités les montages et les constructions juridiques qui permettent à l'entreprise de naître puis de se développer, quelle que soit sa taille. Elle le fait aussi à l'aune des expériences dans le prétoire où peut être exposée aux dirigeants et à leurs équipes la vision de l'entreprise que la justice décline à l'occasion d'un conflit. Enfin cette vision prospective et enrichissante ne serait pas à la hauteur si elle ne découvrait d'autres horizons, tels le fait d'associer aux échanges la plus-value internationale apportée par ceux qui peuvent nous expliquer ce qui peut être mis en œuvre dans leur propre pays. L'ouverture de cette deuxième Biennale sur ce point en est un bon exemple, il ne doute pas un instant du succès de la thématique "acteurs publics-privés" où, dans un contexte de crise, tous les boucliers, tous les amortisseurs, mais aussi toutes les rampes de lancement sont les bienvenus. Enfin il souhaite à chacun de bons travaux. Le Préfet de la région Rhône-Alpes, Jean-François Carencu, après avoir salué tout le monde, dit que personne n'échappera à sa rengaine préférée du moment, qui est : «halte au *French Bashing*». Pour lui, nous sommes dans un pays qui ne va pas trop mal. En effet tous ceux qui voyagent, et les chefs d'entreprise sont nombreux, voient bien qu'il vaut mieux être à Lyon que dans la quasi-totalité des coins du monde et que la France reste la cinquième puissance économique mondiale. Il ajoute qu'on s'étonne parfois que les Chinois produisent plus que nous, ce qui pour lui est heureux puisqu'ils sont 1 500 000 000 alors que nous sommes seulement 60 millions. La comparaison des PIB de l'un à l'autre lui paraît donc une forfanterie, mais il dit qu'il faut de temps en temps la dénoncer, cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas de problème évidemment ! Il rajoute que sur cette deuxième Biennale il aurait pu parler du droit par nature régalien. Mais le droit est de moins en moins régalien et de plus en plus européen, et il convient de constater que la source du droit, en matière d'affaires notamment, devient largement européenne. Bruxelles avec son collège de 28 personnes a d'énormes pouvoirs, l'idéologie de ces personnes étant un élément essentiel des affaires en Europe, parce qu'elle change en fonction de l'idéologie des commissaires élus pour 5 ans. Ils sont plutôt libéraux et ils sont représentatifs de pays de consommateurs plus que de pays de producteurs et cela donne nécessairement une orientation au droit industriel, au droit de la concurrence. Il aurait pu parler, même si c'est européen, du droit de la fiscalité, du droit de la concurrence, du droit de l'environnement, du droit bancaire, du droit des échanges internationaux, mais il va parler du colbertisme, en demandant si ou non il y a nécessité ou réalité de colbertisme ? Pour lui il est clair qu'on n'est pas sur une crise bancaire, ni sur une crise budgétaire, ni sur une crise sociale ou énergétique, mais sur la transformation globale de nos sociétés. Droit et énergie, est pour lui un vrai sujet et il a la conviction que l'économie ne peut plus, dans nos sociétés développées, même s'il y a la crise de l'emploi, être l'alpha et l'oméga du vivre ensemble, être seule à la fois le but, l'idéal et les moyens de notre vivre ensemble. Son deuxième sujet de réflexion porte sur l'idéologie industrialiste, où l'on croit que c'est par l'industrie qu'on construira une nouvelle société, une industrie différente d'avant évidemment, sur les énergies différentes du fait de la planète petite et surpeuplée, et sur l'information. A ce sujet il invite l'assemblée à lire la dernière édition du livre de Yves Paccalet *L'humanité disparaîtra bon débarras*, qui en est une satire. Il poursuit en disant que notre vision du monde a changé, avec notamment la prise en compte des pays émergents, et que cela nous impose évidemment un mode économique différent. L'Etat pour accompagner tout cela peut réglementer, financer, agir en tant que producteur, agir sur le marché intérieur comme extérieur, donner du pouvoir d'achat ou pas, et rassembler et intervenir. Il a un certain pouvoir d'influence et il agit par ces moyens qui sont le droit, la réglementation, l'action sur le client, le financement, nécessairement avec prise en compte du marché, d'abord pour des besoins collectifs nouveaux dont il est évident qu'ils ne sont pas solvables, mais qui vont naître. Le temps de la transition énergétique est une évidence. La deuxième idée pour Monsieur le Préfet est d'accompagner le marché par des investissements à long terme soit sur les infrastructures, sur les actions collectives, sur le financement bancaire ou obligataire pour des marchés qui n'ont pas la rentabilité demandée, tout est affaire de dosage. L'accompagnement peut aussi se faire *via* des actions plus collectives tel le financement des PME à risque, le financement en innovation étant toujours

assez bon en recherche, quoi qu'en disent les tenants du *French bashing*. Il dit que l'Etat, dans une période où le libéralisme est dominant, le marché est reconnu, est de plus en plus appelé à jouer un rôle dans la micro-économie. Il y a les régulateurs de comportements qui deviennent inefficaces et la médiation du crédit est un bon exemple d'action non directement financière, non réglementaire mais qui est ce qu'il appelle un pouvoir d'influence, au milieu duquel l'Etat essaye de rassembler sur quelque chose. Il donne un autre exemple de micro-économie, lorsque des contraintes de filières prennent une disproportion énorme entre l'enjeu micro-économique et l'enjeu d'intérêt général. Monsieur le Préfet conclut en disant avoir voulu démontrer le sentiment qui guide les représentants de l'Etat dans ces affaires, dans ces problématiques qui sont extrêmement complexes. Pour lui l'entreprise remplit une mission d'intérêt général puisqu'elle crée de la valeur, parce qu'elle crée de l'emploi. Malien disait : «*Le tout et son contraire sont très proches à la fois dans la décision et dans les conséquences de la décision*» et expliquait cette idée de thèse-antithèse, par le fait qu'«*il faut apprendre à transcender les contraires qui restent dans la réalité quels qu'ils soient et qu'il est vain, dangereux voire absurde de vouloir faire la synthèse*». Monsieur le Préfet termine en disant que cette idée lui semble bonne, qu'on progressera bien évidemment sur la concertation permanente et sur le respect du droit, c'est ce qui fait de nous une nation moderne, mais que la modernité se construit tous les jours, et que le respect du droit c'est mieux que le «foutoir». Jean Pierre Lac remercie les intervenants et invite Bertrand du Marais, co-Président du Comité scientifique, à nous annoncer le déroulement de la journée.

Bertrand du Marais estime que cette conférence Biennale s'est d'emblée dotée d'une très grande ambition, celle de devenir une sorte de Davos du droit, c'est-à-dire une formule spécifique qui poursuit un objet particulier. Cette formule spécifique pourtant connue n'est pas nécessairement originale. Il s'agit de placer dans un même lieu des experts d'une discipline donnée avec des chefs d'entreprise, des dirigeants publics et des représentants du monde académique, de niveau national mais aussi international, pour discuter, pendant une journée, peut-être davantage à l'avenir, le plus loin possible des bases habituelles et des bureaux, et éventuellement des smartphones, pour discuter d'un enjeu commun, avec l'espoir que ces dirigeants en sortent transformés dans le regard qu'ils portent sur cette discipline, mais aussi grâce à cette discipline, sur leurs pratiques et pourquoi pas sur le monde qui les entoure. Il dit vouloir appliquer cette formule au droit en faisant saisir aux entrepreneurs français et aux dirigeants publics le caractère stratégique du droit parce qu'il s'avère de plus en plus, et notamment auprès de nos partenaires étrangers, que le droit est un instrument stratégique pour la compétitivité des entreprises dans leurs offensives commerciales, pour leur défense face à des concurrents. Il précise que c'est donc cette réalité stratégique à travers des points différents à chaque édition qu'abordent ces Biennales. Ce sont les mêmes objectifs que poursuit l'association FIDES, association académique partenaire de cette Biennale : rapprocher la science juridique de la théorie économique. A cet égard, il veut aussi attirer l'attention sur la place que doit occuper le monde académique dans ce type de débat disant que, en particulier, s'agissant du droit, il est difficile de faire comprendre aux dirigeants publics et privés qu'il existe une recherche en droit, que ce dernier peut être objet de recherche et développement comme il en existe en matière technique, technologique, que cette recherche et développement constitue un investissement avec des effets de levier considérables sensibles au niveau d'une entreprise donnée, mais aussi au niveau de l'économie tout entière. Il connaît des exemples innombrables où la recherche en droit, en droit comptable par exemple, qui si elle est puissante, conduit à des normes qui sont imposées par certains praticiens, certains cabinets et qui aujourd'hui deviennent normes IFRS dont on a vu l'effet catastrophique lors de la crise financière de 2007/2008. Ainsi, pour lui, les débats de ce matin et dans l'atelier n° 2 de cet après-midi, sur les instruments des financements publics-privés, montreront, il l'espère, que des montages juridiques innovants peuvent pallier l'insuffisance du crédit bancaire, et que l'atelier n° 3 pourra nous montrer comment des contrats de la commande publique équilibrée peuvent permettre aux collectivités publiques de répondre efficacement aux besoins sociaux dans une période où les finances publiques sont très contraintes. Il insiste sur le fait qu'il faut soutenir aussi la recherche académique, au moins pour une autre raison, parce que les universités et les universitaires constituent un formidable vecteur d'influence internationale, pour les idées bien sûr, mais aussi pour une culture et une philosophie de l'économie et du droit. Il est important que les dirigeants économiques et politiques français comprennent que sans moyens, l'université française ne pourra jamais assurer le rayonnement de la pensée française, valoriser les innovations de nos entreprises, et de nos laboratoires. Pour lui ce n'est pas un hasard si les pays qui sortent le mieux de la crise sont ceux qui concentrent le plus d'efforts en matière de recherches et qui valorisent le mieux la recherche en la transformant en innovation industrielle. Il pense aux Etats-Unis, à l'Allemagne mais également à d'autres pays et selon lui, c'est la raison pour laquelle l'innovation et son passage à l'industrialisation occuperont une part importante des travaux, en particulier à travers l'atelier n° 1 de cet après-midi. Il espère que tous repartiront avec une bonne expérience de ces échanges mais surtout conscients de la dimension stratégique du droit, d'une part, mais aussi de la nécessité de soutenir, y compris financièrement, et ceci pour les acteurs du secteur privé, les universités et les chercheurs. Enfin cette Biennale, selon lui, résonne de façon tout à fait spéciale en cette fin d'année 2013, 2014 étant une année électorale en France mais aussi et surtout en Europe. Les problématiques abordées traiteront de la crise économique et financière qui lui paraît inédite sous trois aspects : son ampleur et sa durée, donc grave et durable ; grave parce que c'est la première fois depuis 1945 que l'ensemble des pays de l'OCDE a été en récession en 2009, et la première fois aussi, depuis la deuxième guerre mondiale, que le commerce international s'est contracté davantage que la production mondiale, faisant que la puissance publique au niveau central, au niveau

territorial est sollicitée pour soutenir le secteur productif, en particulier pour le financement des petites entreprises et des dépenses courantes, d'où l'accent mis aujourd'hui sur le financement des entreprises de taille intermédiaire ou moyenne. Il poursuit sur l'originalité de cette crise, en disant qu'elle réside dans le fait que les moyens de la puissance publique sont doublement contraints par le droit de la concurrence et notamment par le droit européen des aides publiques. Ceci est un peu nouveau car cette problématique s'est peu développée lors des premiers chocs pétroliers notamment et puis ensuite par la disette budgétaire et plus encore par l'érosion de la base fiscale parce que la mondialisation rend illusoire la recherche de nouvelles recherches fiscales sur le secteur productif. Il termine en disant que cette crise est inédite en troisième lieu par son origine car, contrairement aux crises précédentes, on ne peut pas blâmer des facteurs extérieurs. Il n'y a pas eu quelques princes arabes qui manipulaient le prix du pétrole ou des ouvriers chinois qui réduiraient au chômage d'autres, ou des promesses non tenues des nouvelles technologies. Cette fois-ci, la responsabilité de la crise échoie de façon très claire, selon lui, aux élites, aux experts, qui ont voué une dévotion aux dogmes de l'équilibre automatique des marchés. Elle échoie également aux responsables politiques qui n'ont pas su ou qui n'ont pas voulu encadrer les acteurs des marchés financiers. Elle échoie également aux universitaires qui ont donné un vernis de scientificité à ce dogme, faisant que nous tous avons une part de responsabilité dans cette crise mais aussi dans sa sortie. Pour Bertrand du Marais il faut être inventifs, innovants, pour trouver le moyen de conjuguer talents et efforts du secteur public et du secteur privé. Il indique que, aujourd'hui, seront explorées certaines de ces formules nouvelles, il pense à la fonction de médiation, en particulier de médiatrice du crédit que l'Etat a peut-être découvert ou redécouvert à l'occasion de cette crise, également à ces fonds de financement public-privé. Il espère que tous sauront tirer les enseignements des expériences réussies, car il en existe, pour les généraliser et proposer des pistes d'innovation voire des réformes. En conclusion il remercie tous les acteurs de cette Biennale. Pour terminer il souhaite que les travaux soient constructifs, denses, dit qu'ils alterneront sous forme de tables rondes ce matin et d'ateliers cet après-midi et remercie tous les participants à cet événement et espère qu'il y aura de nombreuses autres Biennes à l'avenir.

Plénière d'ouverture

Jean-Pierre Lac invite les orateurs de la session plénière à venir le rejoindre : Maître Bonnet modérateur, le Professeur Rolf Stober et Madame Jeanne-Marie Prost Me Bonnet, Avocat Associé Cabinet ANCEO, indique que le thème de cette Biennale est pour lui tout à fait d'actualité, et lui fait penser à un propos d'inspiration bouddhiste : *«vous cherchez à tout prix la paix, mais la paix c'est le refus de la guerre, cherchez plutôt la sérénité, la sérénité c'est l'acceptation des contraires»*. Il précise que les contraires sont les composantes de notre communauté nationale, le secteur public, le secteur privé et face à la crise les nouvelles approches dans le dialogue public-privé que nous pouvons mettre en œuvre et que nous pouvons observer outre-Rhin notamment. Approches qui vont être relatées par Madame Jeanne-Marie Prost, médiatrice nationale du crédit, qui a eu dans sa carrière l'occasion de multiplier les postes d'observation ayant été d'abord grand serviteur de l'Etat au ministère des finances, puis acteur important en tant que directeur financier dans une entreprise publique -France télévision- ensuite outre-Manche ayant eu un poste d'observation à l'ambassade de France, un passage dans le secteur privé dans l'entreprise, pour revenir ensuite au service de l'action de l'Etat au niveau micro économique et au service des micros entreprises. Il espère que le rôle de Madame Prost n'est pas simplement, dans un contexte tendu de crise, de faire office de pompier et de médiateur entre les différents intervenants, mais peut-être aussi de soutenir, dans la micro-entreprise, l'innovation. Il présente ensuite Monsieur le Professeur Stober grand spécialiste du droit public économique, Professeur dans plusieurs universités allemandes, auteur d'un ouvrage qui en est à sa 17ème édition traduite dans pas moins de six langues ; Me Bonnet poursuit en disant que Monsieur le Professeur dans une de ses présentations a formulé l'idée selon laquelle le partenariat public-privé serait une nouvelle forme de gouvernement coopératif, et dit que nous avons des choses à apprendre sur la façon d'aborder le gouvernement coopératif, les relations entre le secteur public, la puissance publique et le secteur public-privé en Allemagne. Jeanne-Marie Prost, Médiatrice Nationale du Crédit, introduit son discours en disant qu'elle se réjouit d'être là ce matin et qu'elle est en accord avec ce que viennent de dire Monsieur du Marais et Monsieur le Préfet, notamment sur le fait que, et c'est peut-être un des apports de la crise, il faut chercher à travailler de manière différente, à multiplier les passerelles entre acteurs et à faire un meilleur travail collectif. En ce qui la concerne, la Médiation du crédit s'est toujours placée dans cette perspective. Elle entre dans le vif du sujet, en expliquant comment un dispositif, et non une administration, comme la Médiation, constitue une forme originale d'intervention publique dans le monde économique. Elle précise qu'il s'agit d'un dispositif né de la crise, ayant une certaine originalité qui peut parfois surprendre. Elle pense, en effet, que cette institution est empreinte d'un caractère très pragmatique. Elle le dit avec amusement, ayant passé elle-même plusieurs années outre-Manche où ses collègues britanniques lui expliquaient régulièrement que la France était un pays rigide à la différence des pays anglo-saxons. Elle ne cache pas que, cinq années plus tard, cela lui fait toujours plaisir de parler de ce dispositif qui est vraiment l'exemple, à ses yeux, d'un très grand pragmatisme. Elle avance que c'est peut-être grâce à la crise que la Médiation a été aussi imaginative puisque qu'elle est née fin 2008, en pleine tourmente financière, dans une période tout à fait atypique où le gouvernement français, comme la quasi-totalité des gouvernements occidentaux, était confronté à un risque de crise financière majeure. Il y avait ainsi une forte crainte que les banques cessent de financer l'économie, étant elles-mêmes confrontées à des contraintes

de liquidité complètement exceptionnelles. C'est dans ce cadre que le Président de la République de l'époque et son gouvernement ont décidé de mettre en place des dispositifs de refinancement des banques leur permettant de traverser cette période très difficile tout en ayant le souci d'obtenir en contrepartie l'engagement qu'elles ne coupent pas le robinet des crédits aux entreprises. Cela a été mis en place avec une très grande rapidité : il s'agissait d'un dispositif provisoire, lancé dans une situation d'urgence avec des moyens contraints, dispositif qui a, depuis lors, peu évolué dans ses grands principes. Madame Prost pense que la façon dont un dispositif voit le jour influence ensuite fortement son mode d'intervention, comme ce fut le cas de la Médiation. Le dispositif est ainsi basé sur un accord entre les parties, et il a été créé parce que le gouvernement, d'un côté, et les banques représentées par la FBF, de l'autre, ont décidé de s'entendre pour le faire fonctionner. Cette entente a ensuite été matérialisée par un Accord de Place, signé en 2009 pour une période temporaire de deux ans, puis renouvelé deux fois (début 2011 et début 2013). Suffisamment clair dès l'origine, il n'a pas bougé depuis cinq ans. Il y a donc une très grande continuité et stabilité quant aux axes de la mission. Cette adhésion à l'Accord de Place constitue un vrai engagement pour les banques françaises. Car dès lors que le médiateur du crédit est saisi par le chef d'entreprise, celles-ci ont pris l'engagement de maintenir pendant toute la durée de la procédure les lignes de crédit, notamment celles à court terme, ce qui permet d'avoir de la sécurité pour négocier. Par ailleurs, le dispositif est simple et accessible à tout chef d'entreprise, quel que soit la taille de son entreprise ou son secteur d'activité, la saisine se faisant directement sur Internet. L'Accord de Place a également prévu que soit sollicité un réseau de tiers de confiance qui comprend les institutions consulaires, les fédérations professionnelles comme le Medef et CGPME, plusieurs ordres (dont celui des avocats ou des experts-comptables) ou encore des réseaux d'associations bénévoles, pour aider les chefs d'entreprise et les orienter vers la médiation. L'homme-orchestre du lancement de la médiation fut René Ricol, qui lui-même venait de ce monde des experts-comptables, et qui a perçu tout de suite, en mettant en place le dispositif, l'importance qu'il y avait à travailler avec l'ensemble des partenaires de l'entreprise. Aujourd'hui, chaque déplacement en province est l'occasion de rencontrer non seulement les banques et les assureurs-crédit mais aussi l'ensemble des acteurs socioprofessionnels. Madame Prost précise que, pour la Médiation, pragmatisme ne veut pas dire création *ex nihilo* : la Médiation s'est adossée sur un réseau territorial existant, celui de la Banque de France. En effet, dès l'origine, le choix a été fait de faire traiter les dossiers de la manière la plus décentralisée possible, en s'appuyant partout sur le territoire sur le directeur départemental de la Banque de France. Ce fut une décision très adaptée puisque ce dernier est perçu comme un tiers neutre par les parties, qu'il s'agisse des banques ou des entreprises dont ils assurent la cotation et qu'ils connaissent parfaitement. La réussite de la Médiation, et ce qui fait qu'elle est toujours là, c'est en effet sa grande compréhension des enjeux de terrain ; le fait d'être capable de démultiplier ce dispositif sur l'ensemble du territoire et de traiter les problèmes au plus près du tissu économique a été une excellente idée. Madame Prost constate que lorsque l'on mobilise les énergies où elles se situent, on a plus de chances de trouver des solutions qu'en les imposant par le haut. Elle évoque également des relations importantes avec les tribunaux de commerce. La Médiation est un dispositif qui peut jouer un rôle de prévention. Dans un certain nombre de cas, la situation des entreprises est tellement difficile qu'il faut recommander aux chefs d'entreprise de se placer sous la protection du tribunal de commerce, ce qui explique que des relations étroites avec les tribunaux de commerce se soient progressivement instaurées. Les procédures amiables sont souples, ce qui permet aux chefs d'entreprises de disposer d'une protection et de moyens intéressants. La Médiation du crédit a vocation à intervenir en amont de celles-ci. Néanmoins, dans certaines situations, et c'est là que le pragmatisme est important, il peut apparaître opportun lors d'une médiation de se placer dans le cadre d'une procédure amiable. La tentative de médiation peut alors tout à fait continuer en bonne intelligence avec le travail du mandataire ou du conciliateur et les dossiers trouver une solution qui sera formalisée d'une manière plus précise sur le plan juridique, avec la signature d'un protocole entre les parties... Elle cite quelques chiffres, à savoir que les entreprises en France sont, pour 96 Me Bonnet donne la parole au Professeur Stober, Professeur -Universités de Münster, Dresde, Hambourg, Deutsche Universität für Weiterbildung- qui est ici pour parler des relations partenariat public-privé en Allemagne. Le Professeur ayant fait son discours en allemand, une traduction de celui-ci est disponible en cliquant sur ce lien http://images.lexbase.fr/sst/PPP_en_allemande.pdf .

Me Bonnet souhaite favoriser les échanges entre les deux intervenants, il trouve une belle complémentarité entre les deux. Il demande si le partenariat public-privé vu exclusivement sous un angle budgétaire est source d'économies ou non, selon lui c'est pertinent mais il ne faut pas que cela soit réducteur. Il pense que l'on est en train d'inventer et de célébrer le retour du politique au sens noble du terme par une nouvelle invention du travailler ensemble, la médiation nous montrant qu'il est possible d'insuffler de nouvelles mentalités, de nouvelles prises de conscience politique, l'Allemagne nous montrant par son expérience de la négociation, la possibilité aussi de restituer finalement la chose publique aux citoyens ; Me Bonnet souhaite connaître la réaction de Madame Prost quant à l'intervention du Professeur Stober. Madame Prost dit qu'il s'est agi d'une présentation très claire et très exhaustive des avantages des PPP. Elle reconnaît que, de fait en France, même si ce n'est pas sa spécialité, il y a beaucoup de structures de ce type notamment dans les collectivités locales. Elle dit par ailleurs, qu'on parlait d'un certain nombre de missions, aussi, a-t-elle entendu dire que, très bientôt, tout ce qui concerne le stationnement dans les villes pourra être géré par des entreprises privées. Elle pense donc que la France est en train assez rapidement de se rapprocher de ce type de pratiques et plus généralement, ce qui est très frappant en France ce qu'il y a toujours un écart entre la

réalité et le discours sur la réalité. Sur les PPP elle a tendance aussi à dire cela, en rajoutant qu'en France, comme Monsieur Jourdain, on fait de la prose sans le savoir et que c'est une bonne chose que nos amis allemands nous expliquent que nous aussi sommes modernes.

Table ronde : Des instruments innovants dans les relations public-privé

Bertrand du Marais présente le but de la table ronde qui s'ensuit, il s'agit de traiter des instruments innovants dans les relations public-privé, qui le seront selon deux niveaux de questions : 1° par un état des lieux des pratiques et aussi de leurs limites, de leur pérennité, des questions de gouvernance que soulèvent ces instruments que l'on souhaite innovants pour mobiliser, faciliter la relation entre secteurs public et privé ; 2° par la mise en place à cette occasion de pistes d'amélioration et d'innovation. Et selon deux séquences, l'une avec trois interventions, durant lesquelles les intervenants devront se limiter rapidement à quelques points principaux et l'autre par la présentation d'un certain nombre d'études de cas, d'expériences à travers celle de Siparex par Bertrand Rambaud, des Places financières locales régionales par Philippe Portzamparc ainsi qu'à travers une analyse plus juridique des moyens pour orienter l'épargne vers les entreprises par Guy Roulin. Ces débats seront suivis de quelques questions/réactions, tout d'abord des autres intervenants, puis de la salle avant d'aborder une dimension plus politique, plus macroscopique avec la position de la commission européenne en ce qui concerne ces dispositifs de soutien public à l'économie, et aussi à travers les types d'instruments que la puissance publique développe, une approche encore plus politique peut-être avec le point de vue de Denis Payre, à la fois entrepreneur innovant et maintenant entrepreneur politique puisqu'il a créé un parti politique il y a quelques temps et enfin une position qualifiée de macroscopique où Madame Paix interviendra sur la façon de mobiliser les énergies du secteur productif et les financements adaptés. Bertrand Rambaud se présente, il est patron du groupe Siparex, groupe lyonnais, mais national aussi de capital investissements qui apporte des fonds propres aux entreprises pour assurer leur croissance ou leur transmission. C'est un groupe privé qui se développe sur la base de financements privés, mais depuis une dizaine d'années il y a un développement, au sein du groupe, d'une offre de financement en fonds propres sur la base de financements publics et de financements privés qui représentent aujourd'hui une centaine de millions d'euros pour Siparex, soit à peu près 10 Philippe de Portzamparc est président d'une société de bourse et ex-fondateur de l'équivalent de la Place financière de Lyon à Nantes, et aujourd'hui il aide l'ensemble des Places financières à agir, à coordonner leurs actions. Il s'est dit que celles-ci faisaient du partenariat public-privé depuis toujours et les Places financières se sont saisies de cette appellation. Il veut raconter trois de ses expériences dont une vécue avec Stéphanie Paix qu'il a grand plaisir à retrouver aujourd'hui. La première expérience, remonte à 13 ans quand il présidait la Place financière de Nantes ; le président de la région, François Fillon, l'interpella en lui disant qu'il entendait dire qu'il y avait beaucoup d'épargne dans le grand Ouest mais aussi beaucoup de besoins pour financer les entreprises et notamment celles qui ont un peu de mal à financer de façon classique le capital de développement. Il ajouta que l'aspect amorçage semblait un peu difficile et il lui demande en tant que Place financière de faire se rencontrer les différents acteurs. A la suite de cela, Start Ouest a été lancé. Chaque année la Place financière de Nantes accompagne l'opération Start Ouest en y associant trois régions à l'origine, Pays-de-Loire, Bretagne et Poitou-Charentes. De 2001 à fin 2012, 240 sociétés se sont présentées, 90 ont pu lever des fonds et l'ensemble des fonds levés par ces 90 sociétés s'élève à 150 millions. Il y a un vrai débouché de la part de cette organisation soutenue par les collectivités, en termes financiers, pour des entreprises qui, dans la conjoncture actuelle, auraient du mal à trouver des capitaux. Pour sa deuxième expérience, il rappelle qu'en 2008 il a rencontré les collectivités, notamment la région, pour parler des difficultés de financement du monde bancaire et des moyens à trouver pour que les sociétés fragilisées soient soutenues. La Fédération Française des Banques ainsi que la Place financière pilote sur cette opération ont alors lancé le prêt régional de redéploiement industriel qui aujourd'hui perdure avec le soutien, à l'époque, d'OSEO ; bilan 113 bénéficiaires de 2009 à 2012, 65 millions de capitaux en soutien avec, bien sûr, un système de garanties. Il conclut en disant que les Places financières partout où elles le pourront agiront pour le bien commun, c'est du vrai PPP, il dit l'avoir découvert aujourd'hui grâce à tous. Guy Roulin est avocat associé au cabinet Fidal plus particulièrement en charge du capital investissement c'est-à-dire qu'il participe et apporte son conseil à la création de véhicules d'investissement. A titre d'exemple, avec son équipe, ils ont conseillé la région pour la création du FRI et le fond énergies renouvelable qui a été porté sur les fonts baptismaux il y a quelques jours. Son propos va être de faire partager un certain nombre d'expériences et de réflexions sur l'orientation de l'épargne des particuliers vers le financement des entreprises, parce que nos entreprises ont besoin de plus en plus de financements et ont de plus en plus de mal à trouver du crédit, donc il sont à la recherche de fonds propres, la difficulté étant qu'investir en fonds propres est une opération risquée, au rendement aléatoire et une opération à l'échéance de liquidité elle-même aléatoire. Il s'agit d'une opération difficile qui suppose une incitation forte des pouvoirs publics pour orienter cette épargne vers les entreprises. Ces incitations sont nécessaires parce que les fonds privés sont insuffisants, notamment dans un créneau assez particulier, celui du trou dans la chaîne de financement, pour des opérations allant de 100 000 à un million d'euros. Ce créneau est aujourd'hui couvert soit par des fonds régionaux comme ceux que l'on a cités tout à l'heure mais insuffisants, soit par des particuliers, et il faut donc inciter ces fonds privés à aller vers les entreprises. Aujourd'hui un certain nombre d'incitations existent, par la création de véhicules d'investissement notamment mi publics mi privés, il s'agit d'un véritable levier d'investissement, un élé-

ment important de cette orientation de l'épargne privée vers le financement des entreprises. Il existe également des incitations fiscales, des réductions d'impôts, la réduction d'impôt sur le revenu dite "Madelin", la réduction d'impôt sur la fortune ISF PME, mais il existe également des exonérations d'impôt si on investit à travers un PEA, qui va s'orienter, si la loi de finances est votée, vers les PME également. D'autres démarches assez récentes existent aussi, notamment toutes les démarches dites citoyennes. Bien sûr toutes ces incitations ont des contraintes et des freins. La première contrainte si l'on parle d'incitation fiscale est la contrainte budgétaire et la contrainte aussi à la recherche anti évasion, anti abus, anti-fraude fiscale. Mais également d'autres contraintes liées à la complexité de la réglementation. Il existe des organes régulateurs ainsi que des règles fiscales juridiques assez lourdes. Une entreprise, si elle cherche à lever des fonds, si elle s'adresse à autre chose que des banques ou des fonds d'investissement, fera appel public à l'épargne, donc avec une lourdeur, avec des frais et avec des contraintes juridiques extrêmement fortes. En effet, en France, on a une tendance certaine, mais en Europe également, la dernière Directive AIMF le montre aussi, à protéger l'épargne, ce qui est une très bonne chose. Toutefois en tant que conseil et avocat, Guy Roulin pense que rien n'empêche un individu de dilapider sa fortune aux jeux, mais si quelqu'un veut investir 100 euros dans la start-up de son voisin il passe par un vrai parcours du combattant, d'où là aussi des solutions à trouver, des perspectives sans doute à imaginer. Guy Roulin propose pour améliorer ces perspectives, pour remédier à ces inconvénients, de simplifier et d'adapter les moyens à notre réglementation extrêmement complexe où une superposition de textes, de règlements ou de circulaires viennent rendre difficile l'investissement dans une entreprise. Donc des mesures simples, des mesures pratiques qui permettraient de sécuriser l'épargnant en termes de risque, et qui présenteraient une procédure allégée, mais aussi relativement facile à adapter en fonction de notre réglementation et en fonction de l'Etat et de la situation économique actuelle. Guy Roulin imagine aussi un autre domaine, celui de la démarche citoyenne avec des fonds souscrits par des personnes qui le feraient par conviction ou par esprit civique. Selon Guy Roulin il y a quelque chose à mettre en place qui tournerait entre l'association coopérative et le fonds d'investissement pour orienter cette épargne avec un rendement plus faible, mais qui s'orienterait et se tournerait vers des entreprises à rentabilité moins forte, toutefois avec une rentabilité certaine quand même. Dans les entreprises régionales et patrimoniales il y a un certain nombre d'acteurs qui pourraient bénéficier de ses fonds pour se transmettre notamment et se développer. En conclusion il a la conviction que la volonté existe, que l'écosystème existe et que les intervenants existent, et qu'il suffit « simplement » d'adapter notre réglementation pour que cela fonctionne. Bertrand du Marais remercie les trois participants et attend la réaction des autres membres du panel sur ces interventions Stéphanie Paix, Président du Directoire de la Caisse d'Epargne Rhône Alpes, revient sur l'expérience en 2008 de Philippe de Portzamparc dans les pays de la Loire pour dire que cela a été effectivement, même vu de la banque, un vrai succès comme le disait Bertrand Rambaud, sans aucune pression de la part des politiques sur le choix des entreprises et sur les décisions qui étaient prises. En matière de collaboration, ce qui lui paraît très important, c'est que chacun doit rester à sa place. Elle souscrit aussi à ce qui a été dit sur les clients qui se déclarent investisseurs avertis, ce qui pourrait résoudre 90 Denis Payre, Président de "Nous Citoyens", veut réagir sur ce qui a été dit en matière d'incitations à l'investissement dans l'innovation, c'est un domaine qu'il connaît bien, étant entrepreneur, né à Lyon. Il a commencé à entreprendre à 27 ans à Paris, en créant, avec un associé, une première entreprise avec 10 000 euros, Business Objects, devenue *leader* mondial dans son domaine, leur valant quelques années après d'être nommés entrepreneurs de l'année en 1996. Quelques années après, ayant un patrimoine virtuel à 90 Bertrand du Marais propose qu'on revienne à l'ordre prévu des interventions. Il est heureux que le débat s'anime, il revient sur la question de la défiance de l'Etat vis-à-vis de la société civile, il dit que l'Etat avec un grand E il ne l'a jamais rencontré au coin de la rue, il dit avoir rencontré des gens qui arbitrent entre des pouvoirs politiques, des lobbys, des besoins d'intérêt général, etc. et il reviendra sur l'expression de ces différents points de vue qui apparaissent dans notre table ronde, Le point de vue de Bruxelles, de la commission européenne sur ces dispositifs d'aide ou de soutien qui se développent en France va être évoqué maintenant. Dimitris Triantafyllou, Conseiller Juridique de la Commission européenne, pense que la Commission Européenne est là pour suivre, contrôler, assurer une certaine discipline à l'action publique associée à celle du privé. Après le choc tectonique de la crise, il y a eu un assouplissement provisoire en ce qui concerne les aides à l'économie réelle, qu'ont été rehaussées les aides *de minimis* par exemple ainsi que les possibilités de bonifications d'intérêt, les permis des réductions des primes pour les garanties, durant deux ans seulement de 2009 à 2011. Il pense que la crise a déclenché un mouvement de révision de toute la discipline des aides d'Etat, annoncé dans une communication de la commission en 2012 : il fallait réorienter la discipline des aides pour favoriser une expansion de l'économie qui soit durable, qui soit intelligente surtout et inclusive si possible. En même temps, cette réorientation devait assouplir les règles, les simplifier et accélérer les processus de décisions. Enfin devant se concentrer sur les cas les plus importants, la commission l'a fait là où il y avait plus d'incidents sur le marché intérieur. Ce sont là les besoins du moment. Il parle des règles que Bruxelles doit gérer : le règlement d'exemption, qui cristallise les anciennes pratiques, les pratiques mises à jour qui contiennent-elles aussi le plus souvent des intensités, et aussi l'analyse approfondie annoncée pour les financements les plus importants. C'est compliqué à gérer, compliqué à expliquer. Déjà bien avant cette révision, il remarquait que les seuils d'application du règlement sont souvent aussi les seuils d'application de l'analyse approfondie. Cela veut dire qu'il y a un effet de sandwiches : pour la couche intermédiaire, les lignes directrices qui se trouvent applicables entre le règlement d'exemption et l'analyse approfondie étaient en quelque sorte appelée à disparaître. Il dit aussi que cette analyse des cas plus détaillés devait

répondre, selon la communication de 2012, à certains principes généraux et devait assurer que l'aide doit servir un objectif légitime bien défini ; elle doit être nécessaire donc liée à une défaillance du marché, elle doit avoir un effet incitatif pour changer les comportements des opérateurs, elle doit être transparente, proportionnelle, etc. Il passe ensuite à des exemples plus concrets, les lignes directrices adoptées en 2012 qui sont celles des aides à finalité régionale donc des aides aux investissements pour lesquels on a plutôt étendu la couverture géographique le plus possible. Pour lui le plus éloquent pour l'évolution à venir, ce sont les aides au fonds concernant le capital d'investissement : Bruxelles a également prévu des lignes directrices au règlement d'exemption montrant qu'il y a un double emploi auquel il faudrait mettre fin. Il remarque que la consultation publique lancée pour revoir ces différentes disciplines semble porter ses fruits parce que tous ces seuils semblent contestés, parce qu'on veut de l'automatisme. On envisage la compatibilité des interventions publiques pour créer et pour garantir ou donner des incitations fiscales à des fonds qui ne remplissent pas à la lettre toutes ces conditions contraignantes. Cela pourrait aussi s'adresser à des PME, à des entreprises innovantes notamment, qui ne satisfont pas à tous les critères exigés. Si cela est justifié par les risques à prendre, s'il y a une défaillance du marché, Bruxelles passera toujours au crible les projets soumis pour autorisation évidemment, vérifiera la nécessité de l'effet incitatif, si c'est vraiment justifié d'être plus souple, et vérifiera aussi les effets négatifs de telles aides parce qu'il ne s'agira pas de chasser les investisseurs privés de la Place, de ne pas financer coûte que coûte des entreprises non viables donc avoir une vue plus vaste et un portefeuille varié pour s'assurer de ne pas faire des choses qui ne tiennent pas la route. Donc, en 2014 Bruxelles s'attend à un assouplissement important des contraintes concernant les fonds de capital investissement. Il dit un mot également sur la stratégie de 2020 annoncée par la commission qui met l'accent sur l'union de l'innovation européenne avec les éléments d'une politique industrielle qui mettent les PME au centre, notamment les PME innovantes. Toujours concernant la même stratégie il parle de l'annonce faite dans le numérique au sujet du haut et très haut débit en Europe pour lequel un nouvel encadrement examine si dans le cadre du financement d'une infrastructure on peut parler d'une aide d'Etat ou non, selon l'infrastructure, les différentes zones, etc.. Dimitris Triantafyllou termine en disant que Bruxelles écoute les idées des uns et des autres, simplifie, essaye de décomplexifier sa doctrine et d'inciter, parce qu'il s'agit aussi d'un lieu de rencontres, les élèves qui n'auront pas les mêmes idées pour apprendre également des autres. Philippe Mutricy, Directeur de l'Evaluation, des Etudes et de la Prospective chez Bpifrance, apporte un complément par rapport à ce qui a été dit sur le *crowdfunding* par Denis Payre et témoigne dans le même sens, à savoir qu'aux Etats-Unis, une loi a été votée en moins de 6 mois pour border juridiquement l'amorçage capital risque, en matière d'émergence de plates-formes qui font appel à l'épargne publique et ce dans des conditions de confiance plus larges aux citoyens consommateurs américains. Il dit que la France est dans une vision encore trop réglementaire, trop financement participatif de proximité, et que aux Etats-Unis c'est l'industrie du capital investissement de demain, c'est le chaînon manquant avant les *business angels* pour financer des start-up innovantes, que les succès y sont absolument incroyables, les courbes de développement de ces fonds y sont hyperboliques. Son deuxième témoignage : alors qu'il était en 2005 conseiller technique de Jean-Pierre Raffarin en charge des PME, il avait à traiter de la problématique du seuil de revente à perte et des marges arrières. Le projet de loi présenté à l'époque a fait le premier mouvement, suivi par d'autres lois ensuite, consistant à bouger le calcul du seuil de revente à perte. A cette occasion la jurisprudence du Conseil constitutionnel et du Conseil d'Etat a été « chatouillée » sur un point très particulier qui est la rétroactivité *in mitius*. Il s'agit simplement du grand principe de droit selon lequel les infractions pénales sont jugées en fonction de la loi qui existe le jour du jugement et non pas le jour où l'infraction a été commise. Les grandes surfaces notamment s'étaient mises en infraction avant même le vote de la loi, elles anticipaient un régime plus favorable pour le calcul du seuil de revente à perte et donc commençaient déjà à enfreindre la loi existante. Une petite disposition a été mise dans la loi, une saisine rectificative devant le Conseil d'Etat a été réalisée et contre toute attente le Conseil d'Etat a donné raison au texte du Gouvernement pour faire une exemption. Cela renvoie aussi à un problème de synchronicité, le temps de l'économie n'est pas forcément le temps du droit. C'est peut-être aussi une invitation pour la troisième édition des Biennales à traiter de ces questions complexes du droit pénal dans l'économie. Philippe Mutricy se présente, il est directeur des études des Bpifrance qui est la fusion d'ex OSEO, d'ex FSI fonds stratégique d'investissement et d'ex CDC Entreprises, la filiale de la caisse des dépôts qui gérait les programmes de capital investissement. Il donne quelques chiffres, Bpifrance c'est 67 000 entreprises aidées en 2012 et 17 milliards d'euros de financement apportés aux entreprises dont 2 milliards en fonds propres, moins connu, c'est aussi 274 fonds de capital investissement soutenus dont Siparex, dont une petite trentaine en 2012 ont été gérés en direct par Bpifrance, L'ensemble des fonds ont investi dans 881 PME ou ETI pour 1,3 milliards euros d'investissement ; on peut donc retenir que, en France, en 2012, une entreprise sur deux qui a été sur le marché du capital investissement a été financée directement ou indirectement par Bpifrance et l'on peut se poser effectivement la question de savoir pourquoi, en France, une entreprise sur deux qui va chercher des fonds propres sur le marché est financée directement ou indirectement par un acteur public, qui est Bpifrance. Philippe Mutricy dit qu'il devait traiter de la multiplicité des soutiens publics à l'économie, le thème est vaste et long à expliquer, mais il voit au moins quatre façons de soutenir l'économie. D'abord il y a le niveau de fiscalité mais aussi sa clarté, sa simplicité et surtout sa stabilité, tous les entrepreneurs le disent le niveau de la fiscalité est important mais c'est la simplicité et la stabilité le sont encore plus. Ensuite il y a la réglementation pour laquelle il a donné un exemple avec le seuil de revente à perte. Troisième façon d'aider les entreprises, l'accompagnement qui renvoie vers tous les réseaux publics, privés,

chambre de commerce, expert-comptable, avocat, tous ont un rôle d'accompagnement des entreprises ou des entrepreneurs eux-mêmes. Enfin, dernier mode d'intervention sans être exhaustif, le financement des entreprises sur lequel il va s'attarder non pas avec une revue des aides possibles mais plutôt avec, d'une part, la compatibilité avec le droit communautaire qui vient d'être évoqué et d'autre part, la contrainte budgétaire qui est aujourd'hui plus que jamais une contrainte. L'un et l'autre amènent assez naturellement au partenariat public-privé y compris dans le domaine du financement, pour lequel deux contextes lui semblent importants, celui des défaillances de marché et celui des conditions d'intervention quand un acteur public va faire un partenariat public-privé. Sur les défaillances de marché, il dit que l'action financière publique est légitime quand il y a une faille avérée de marché et qu'en aucun cas l'acteur public ne doit se substituer à l'acteur privé ce qui n'aurait pas de sens, et puis surtout parce qu'on n'en a plus les moyens. L'acteur public aide l'acteur privé à réduire son exposition au risque ou à supporter une partie des coûts d'exposition au risque. Pour lui toute la difficulté va consister à définir une faille de marché ; on peut aller chercher du côté de la théorie économique, il va plutôt aller regarder du côté de l'expérience de Bpifrance et de la caisse des dépôts en la matière, où l'on voit en général que les failles de marché sont dans des secteurs d'avenir, des secteurs dans lesquels les rendements sont par définition inconnus, puisqu'il s'agit de nouveaux métiers de nouveaux produits, exemple les éoliennes il y a une dizaine d'années, le photovoltaïque, aujourd'hui le bio gaz, toutes ces nouvelles technologies, porteuses de nouveaux marchés qui n'offrent pas une vision précise de leur rendement entraînant la méfiance des banques. Il évoque un deuxième cas de faille de marché, les entreprises de croissance et notamment les start-up innovantes, paris sur l'avenir, et pour lesquels les investisseurs institutionnels ne peuvent pas prendre de risques pour toutes les entreprises innovantes qui se présentent représentant donc une défaillance de marché relativement avérée. Il poursuit avec une troisième faille celle de la problématique du temps sous l'angle économique, les investissements de long terme étant moins prisés que les investissements de court terme. Après les failles de marché il évoque les conditions d'intervention rappelant que l'acteur public doit toujours intervenir aux conditions du marché, c'est une exigence réglementaire européenne mais aussi une demande des acteurs privés, il n'est pas question d'évincer les acteurs privés et il faut investir aux mêmes conditions qu'eux, cela évite de faire du dumping, c'est aussi un principe d'une bonne gestion publique, ça préserve le patrimoine de l'opérateur public de mauvais investissements. Un cas pratique celui concernant les programmes d'investissements pas assez nombreux en France. Une mesure publique a été prise, le programme France investissement, et l'opérateur public a pris un risque en allant financer de nouvelles équipes, le privé à l'époque a apporté 8 milliards d'euros, la caisse des dépôts 2 milliards, public et privé devant investir soit dans des fonds de fonds soit dans des fonds privés et ces mêmes fonds devant investir ensuite dans des entreprises. C'est un partenariat public-privé. Le résultat de ce programme c'est que, aujourd'hui, une PME sur deux est financée directement ou indirectement par Bpifrance ; soit indirectement pour les 80 Denis Payre revient sur ce qui vient d'être dit et pense qu'il y a des choses remarquables faites à la BPI en précisant que ces initiatives de fonds de fonds, d'aide au financement de capital-risque financées par croissance plus, s'inspirent d'un modèle Israélien au départ qui fonctionne extrêmement bien. Ce qui l'inquiète un peu c'est la gestion des investissements en direct de BPI dans 30 fonds et IL espère que les investisseurs de la BPI savent ce qu'ils font et il leur souhaite bonne chance. Il revient brièvement sur le comparatif entre le fameux EIS et ce qui a été fait en France, c'est que dans l'EIS pour les jeunes sociétés éligibles il n'y a pas de plus-value à la sortie, donc il y a une énorme incitation à l'entrée et pas de plus-value à la sortie. En France il y a 30 à 65 Stéphanie Paix dit qu'on n'est pas toujours au chaud dans les grandes entreprises où l'on y vit parfois de grands moments de solitude. Elle dit abonder dans tout ce qui a été dit, mais avec un autre regard, pour elle on est dans un pays qui a une aversion au risque absolument terrifiante, les lendemains de la guerre qui ont conditionné beaucoup de choses ont été cités, un certain nombre de choses sont inscrites dans la constitution, mais pour elle cela vient de plus loin, de la déclaration des droits de l'homme et du citoyen dans sa version la plus récente celle de 1793 qui explique que les secours publics sont une dette sacrée ! Pour Stéphanie Paix, cela explique tout, la sécurité sociale grand acquis des lendemains de la guerre, le principe de précaution inscrit dans la constitution. Concernant ce dernier elle invite à lire l'article de Cédric Villani mathématicien qui conclut son article sur le sujet en citant le président de l'INSERM : "*ce n'est pas le principe de précaution qui est responsable des contrôles de plus en plus tatillons dont se plaignent chercheurs et innovateurs mais plutôt le tristement célèbre principe de bureaucratie*" ; et un autre publié par l'Agence européenne de l'environnement dans *Late lessons from early warnings for nanotechnology*. Enfin toujours au sujet de cette aversion au risque elle parle du sujet de la retraite par répartition, une étude ayant été menée par l'observatoire de l'OCDE l'année dernière sur ce sujet qui révèle que 80 Bertrand du Marais souhaite faire la réflexion suivante, qui n'est ni une réflexion de synthèse ni une conclusion, il ne pense que le problème soit tellement une question de fonctionnaires versus entrepreneurs qui seraient les uns et les autres plus ou moins aptes à gérer la chose publique, il note d'ailleurs que dans le gouvernement précédent il n'y avait quasiment pas d'énarque et beaucoup d'avocats. Pour lui le problème c'est essentiellement gros versus petits, soit comment dans une réglementation qui vise à attraper le maximum de cas de figure arrive-t-on à identifier, à créer des exceptions, des régimes dérogatoires, etc.. Il trouve que le *crowdfunding* de ce point de vue-là est un cas d'école absolument fabuleux, cela peut être une réponse, mais il y en a sûrement d'autres, le tout étant d'arriver à identifier un régime qui permette le développement d'innovations, y compris dans le domaine financier, sans créer de distorsions de concurrence. **Atelier Innovation** Philippe Croizat, Avocat Associé - Cabinet Preuilh Vidonne Croizat Huguenin & Associés, indique que les deux grands sujets abordés seront le financement de l'innovation et de la recherche et l'exploitation

de la recherche. Il présente les participants : Madame Elnou Henry du domaine administratif et financier de la PME ECM Technologies basée à Grenoble, spécialisée dans les fours industriels dans les domaines de l'aéronautique, l'automobile et un peu du nucléaire avec beaucoup de développements dans le photovoltaïque ces dernières années ; Monsieur Anis Jouini, chef de laboratoire et chargé de missions au CEA/LITEN, groupe constitué de 15 000 personnes, essentiellement des ingénieurs et des techniciens, articulé en 5 pôles qui sont l'armement, la défense, le nucléaire et la recherche technologique essentiellement pour sa part basée à Grenoble avec 1200 personnes, dont l'institut IPN innovations en matière d'énergies renouvelables ; Philippe Crevoisier est directeur général de l'activité culinaire électrique au sein du groupe SEB, groupe divisé en 3 types d'activités : culinaire électrique, non électrique, soin de la personne et de la maison. Il précise qu'une activité s'occupe de tout, depuis le concept jusqu'à la production en passant par le marketing, sauf la vente en directe puisque ce sont les organisations continentales qui s'occupent de cet aspect ; Me François Pujol, Avocat Associé -Duteil Avocats-, est spécialisé dans l'accompagnement des jeunes entreprises innovantes. Il les accompagne dès leur création et tout au long de leur croissance, notamment sur les questions relatives à leur financement. Il est présent aujourd'hui pour parler principalement du transfert de l'innovation publique vers le secteur privé, et notamment de la manière dont on le ressent du côté du porteur de projet. Le Professeur Yves Reinhard de la faculté de droit Lyon 3 et avocat est présent en tant que rapporteur aujourd'hui, pour écouter et tenter de restituer ce qu'il a compris des échanges en essayant d'y être fidèle ; Monsieur Claude Sabatin est délégué innovation à Bpifrance sur la région Grand-Rhône, où ont été mis en place un certain nombre de produits financiers qui leur permettent d'aller de la création d'entreprise à l'investissement dans de jeunes entreprises, en termes de co-investissement, l'idée étant de participer également à des mobilisations de crédits pour faire le lien avec la partie fiscale des entreprises ; Monsieur Bouchet est présent au titre de la mise en perspective des relations entre public-privé, pour la construction de l'action publique sur ce thème de l'innovation et des tenants et aboutissants d'une démarche régionale durant l'année 2013 entreprise avec l'ensemble des acteurs de la région Rhône-Alpes afin de définir un cadre de travail, d'ordonner, d'organiser le foisonnement des initiatives et des attentes en matière d'innovation. Anis Jouini prend ensuite la parole pour le CEA, la position concrète du secteur public en matière d'innovation et de recherche passe d'abord par la mise en place de plateformes et d'instituts, pour exemple le cas de la DRT autour de Grenoble et à Chambéry où a été érigé un institut de recherches qui figure parmi les 3 premiers au monde. Ensuite, il y a les organismes financeurs qui viennent soutenir l'exécution des projets, d'où la constitution d'une équipe d'ingénieurs dans le domaine de l'innovation, au service de l'industrie, qui regarde ce qui se passe sur le marché, s'inspire des modèles américains, japonais et français pour réduire le temps de mise sur le marché, avec des produits innovants répondant à la fois au standard de base d'aujourd'hui tout en ayant une touche d'innovation pour préparer la génération future. Leurs principaux clients sont des industriels, PME- PMI ainsi que des gros groupes qui mettront ces produits sur le marché de la clientèle. En ce qui concerne le photovoltaïque, le CEA était plutôt vers les équipementiers dont le marché s'était déplacé vers l'Asie, en innovant avec eux. En terme de financement d'un programme de recherches, une part est assurée par le public, une autre vient de l'industrie et une encore du CEA. L'exécution du projet technique, pour la plupart d'entre eux va de 18 mois à 3 ans maximum car le CEA ne peut pas se permettre des projets sur une durée plus longue. En ce qui concerne les avances remboursables, celles-ci à ce jour ont été utilisées deux fois sur deux types de financement : un qui aidait à l'innovation et un autre pour conquérir le marché à l'étranger, à l'export. Il peut y avoir aussi des avances de l'Etat pour aller voir ce qui se passe à l'étranger afin de leur proposer les technologies françaises ; cela a été utilisé deux fois et un des résultats très positifs a été d'emmener les équipementiers français ensemble sur un marché au Kazakhstan où a été décroché avec la société ECM un marché à 160 millions d'euros, dont 100 millions d'euros de la part des équipementiers français. La part du CEA c'est de rajouter des procédés innovants sur les équipements existants pour essayer d'être concurrentiels par rapport aux partenaires américains, japonais, asiatiques sur des marchés à l'export. Enfin, le véritable objectif du CEA est d'être au service de l'industrie pour créer de l'emploi en France. C'est une fierté quand on a des produits innovants qu'ils aient leur place tant sur le marché local qu'à l'export et que le partenaire industriel crée de l'emploi en France, ce qui est le cas aujourd'hui avec pas mal de PME. Madame Elnou Henry ECM société privée, en matière de financement a multiplié son CA par 3, son nombre d'employés par 2 ces dernières années, et 100 Monsieur Claude Sabatin annonce que Bpifrance va servir la globalité du projet en mettant de l'argent dans chacun des partenaires. Cela peut représenter de 3 à 10 millions, qui représente souvent la moitié voire le tiers de l'investissement nécessaire. Les autres investissements viennent soit d'autres ministères intéressés par la recherche industrielle et/ou par des industriels, la politique de Bpifrance dans ces projets étant de ne pas couvrir 100 Le représentant du CEA dit qu'il ne faut pas oublier le mécanisme qui existe encore aujourd'hui, qui est une vraie aide pour les PME-PMI, qui est le crédit impôt/recherche. Monsieur Philippe Crevoisier présente l'entreprise SEB, leader du petit électroménager, groupe de 4 milliards d'euros présent dans 150 pays un peu partout dans le monde, dont un des piliers est l'innovation. SEB s'est posé la question de base à savoir quelle est l'attente du client, que fait le client avec les produits fabriqués par SEB, et la réponse est qu'il cuisine, c'est cela qui intéresse le client et non pas d'acheter un produit. Partant de ce constat, SEB ne peut plus être tout seul, il maîtrise bien le produit, mais pas les ingrédients, donc en matière d'innovation, l'idée c'est se mettre ensemble pour donner au consommateur la vraie solution optimisée dont il a besoin. Dans le cas de SEB, c'est travailler avec les gens, les ingrédients. La collaboration produit/ingrédient a donné un produit formidable qui est Nespresso, c'est bien l'idée de partenariat. L'étape suivante chez SEB a été de se rendre compte que finale-

ment quand quelqu'un fait la cuisine, il utilise un produit, des ingrédients, mais aussi un livre de recettes ; donc en fait, quand on s'intéresse au culinaire, c'est un monde qui a un langage, et ce langage c'est la recette. Quand on s'intéresse à l'innovation, on retrouve les origines de SEB, avec la cocotte-minute, produit fantastique vendu avec un livre de recettes aussi connu voire plus que le produit lui-même. L'idée était de dire on offre un produit mais on offre aussi un mode d'emploi, plus un langage pour s'en servir, c'est déjà la notion de service. Aujourd'hui il faut donc s'intéresser à cela mais dans le cadre numérique, donc de nouveau l'idée qu'il faut travailler avec des gens qui connaissent le domaine, donc un univers très intéressant sur lequel SEB peut proposer des solutions complètement adaptées au consommateur, afin de lui donner le meilleur résultat possible. SEB a donc créé les Open Lab et a décidé qu'il fallait le plus d'utilisateurs possible donc que le système soit le plus ouvert possible, sur lesquels les start-up vont pouvoir venir tester leur concept et voir si le service qu'elles ont en tête pour le consommateur sera quelque chose d'intéressant. Il est clair que ce serait impossible de faire un projet comme celui-là tout seul, parce qu'il manque à SEB 90 Philippe Croizat demande à Me Pujol en tant que conseil d'entreprises et avocat ce que lui inspire ces différents témoignages publics et privés partant d'abord du financement et ensuite de l'exploitation, savoir comment gérer le résultat des recherches afin de voir le retour sur investissement et l'exploitation. Me Pujol confirme la complexité du financement des start-up mais indique également rejoindre les propos de Monsieur le Préfet de Région à propos du *french bashing*. En effet, il lui semble qu'aujourd'hui en France, en matière d'innovation, le secteur public est un moteur déterminant et structurant dans le soutien financier aux entreprises innovantes. La difficulté vient en matière de financement plus du secteur privé. L'on vit actuellement une crise du financement des start-up, notamment en phase d'amorçage. Concernant le financement public de l'innovation, Me Pujol précise toutefois qu'il existe aujourd'hui un problème de lisibilité. Les jeunes entreprises sont parfois un peu désarmées face à la complexité et à la diversité de l'offre de financement présentée. La multiplicité est une bonne chose mais peut être un frein ou un élément de limitation en complexifiant l'accès au financement public. Concernant le transfert de l'innovation publique ou semi-publique vers le privé, domaine sur lequel il intervient très régulièrement, Me Pujol dresse un premier constat qui est celui de la lenteur, trop souvent parce qu'on est à la croisée de deux mondes qui sont l'académique pur et la valorisation. Il y a un véritable choc culturel. A la lenteur s'ajoute parfois une sensation d'opacité. L'on a parfois des difficultés à saisir exactement les règles du jeu. Ceci en train de changer, mais chaque établissement public a ses pratiques propres et c'est assez perturbant car il y a beaucoup de laboratoires communs. Or, l'on peut avoir l'impression que dans des laboratoires qui ont les mêmes partenaires on va avoir un traitement complètement différent en fonction de l'établissement public responsable de la négociation. Son constat actuel par rapport aux remontées de ses clients est qu'il faut plus de rapidité et inscrire la recherche académique dans sa partie valorisation, dans une logique plus d'incubation et de soutien parce qu'il faut avouer que l'on peut parfois avoir l'impression que les chercheurs ne sont pas forcément accompagnés, que le projet n'est pas soutenu à proprement parlé par la tutelle et qu'il y a une certaine défiance dans certains cas vis-à-vis du porteur de projet. Il pense qu'il y a un chaînon culturel de plus à apporter, par rapport à d'autres pays notamment : la connexion de deux mondes qui sont l'académique pur, la valorisation de la recherche publique et l'incubation et l'accompagnement des start-up. Il serait peut-être bon également de mettre en place des processus plus simples et fluides pour notamment aider les start-up qui rejoignent les consortiums et qui sont en situation de faiblesse face à la complexité de ces contrats et n'ont pas forcément les moyens d'être assistés dans la négociation de ces contrats. Philippe Croizat prend l'exemple du CEA, et demande qui, en fin de programme de recherches est propriétaire du résultat et comment ce résultat est-il exploité, dans quel cadre juridique. Le représentant du CEA dit que le CEA travaille avec les universités, il faut d'abord protéger, favoriser les publications, mais c'est public. Dans son travail il y a une très grande culture brevet pour protéger la technologie. Il a des discussions avec ses clients depuis le début ; la plupart poussent pour avoir l'exclusivité de la technologie, cela les reconforte, et quand ils se présentent pour des marchés, ça joue pour eux. Philippe Croizat se demande ce qu'il se passe si ECM décide de ne pas poursuivre le développement ; a-t-il un droit de suite ? Peut-il récupérer la licence pour un autre partenaire ? Le représentant du CEA répond que c'est stipulé dans le contrat qui relie les deux. Dans la plupart des cas, la réponse est positive. En cas d'arrêt pour x raisons (un délai non respecté...), le CEA pourra aller valoriser le projet ailleurs, mais plus généralement ce cas se rencontre lorsque les travaux n'ont pas abouti. Une fois la technologie sur le marché, les cas de figure varient selon les produits ; parfois cela ne vaut pas le coup de parler de redevance sur des produits qui ne sont pas chers du tout, c'est au cas par cas Me Pujol confirme que cette question de la licence est capitale. Les start-up ne réclament bien entendu pas la propriété sur les résultats de la recherche publique. En revanche il est fondamental que la licence soit très solide juridiquement lorsqu'on est une start-up issue de la recherche publique, le seul actif de la Société est la licence sur le brevet. Ce brevet, on ne peut pas en être propriétaire mais si les termes de la licence sont suffisamment clairs et forts on peut le mettre en avant comme un quasi actif dans le cadre de la recherche de fonds. Le critère exclusif de la licence fait la force de la licence et il est déterminant. C'est aussi ce qui fait que, aujourd'hui, les discussions sont difficiles avec certains établissements raisonnant peut-être dans une perspective à moins long terme que la start-up. Philippe Croizat demande la position d'ECM technologie Pour ECM actuellement il y a soit des brevets déposés en son nom, soit des licences exclusives pour tout ce qui est partenariat avec le CEA ; pour l'instant c'est un partenariat qui marche, qui a aidé ECM à avoir énormément de marchés à l'international, pas que pour le contenu de la recherche et de l'innovation mais également pour la crédibilité apportée par le CEA. Leurs objectifs sont à la fois communs et indépendants. Le représentant du CEA reparle

de la difficulté des start-up à faire face aux problématiques financières mais une autre difficulté existe : même si elles brevètent elles seront incapables de se défendre devant des gros groupes internationaux. Au Japon, les petites PME doivent obligatoirement s'aligner ou s'allier avec de gros groupes à hauteur de 51Yves Reinhard pense qu'on est assez à l'aise en matière de relations public/privé car il n'y a pas de réglementation spécifique, quand on parle du contrat de recherche, tout peut être discuté à tel point que, lorsqu'on qualifie ce contrat de «recherche collaboration», on se demande à qui appartiennent les résultats ; cela donne une extrême liberté mais évidemment il faut penser à tout. Il y a là un instrument qui est le contrat, lequel n'est pas du tout réglementé, ni au plan national ni international, et cela donne des possibilités dont sont utilisées toutes les potentialités. Par ailleurs il explique, que le chercheur public est un salarié le plus souvent, et il y a beaucoup de contentieux. Exemple d'un chirurgien qui dépose un brevet sur une prothèse, qui n'a jamais pensé que l'invention appartenait à l'université, qui passe un contrat avec une firme américaine, et après il faut rétablir l'ordre ; au-delà de cela ces salariés du privé ne sont pas trop mal traités lorsqu'ils font une invention, il n'en va pas de même des salariés du public parce que là vous avez un barème qui à son sens n'est pas suffisamment incitatif, où le chercheur du public est peu rémunéré, par rapport à celui du privé, il y a peut-être là un rééquilibrage à trouver. Me Pujol indique qu'il y a peut-être une clarification à apporter aux statuts il est difficile de s'y retrouver entre les différents statuts possibles. Me Pujol précise qu'aujourd'hui la plupart des cellules de valorisation des établissements publics ne négocie pas sur la question des frais générés en cas de contentieux. Ces frais sont à la charge de la start-up, aucun établissement public ne s'engageant à prendre à sa charge les frais d'attaque de son propre brevet. Philippe Croizat demande à Monsieur Crevoisier, dans le cadre des consortiums, qui est propriétaire de ce qu'il découvre et met à la disposition dans le cadre d'un contrat de licence : le consortium ou bien chaque partenaire au sein du consortium ? Monsieur Crevoisier répond que c'est l'ensemble des intervenants qui sont propriétaires, c'est de la copropriété industrielle, chacun peut l'exploiter indépendamment. Yves Reinhard dit que, lorsque on fait des contrats de recherches il y a souvent des brevets antérieurs et que ça revient à utiliser les brevets d'un autre ; pour lui il est probable qu'il n'y a pas de contrefaçon parce qu'on peut toujours utiliser un brevet à titre expérimental, mais toutefois, il pense que pour résoudre le problème, bien souvent, on fait un libre passage, une copropriété des brevets antérieurs, mais que pour des brevets postérieurs on peut faire ce que l'on veut. BPI est dans le consortium à la fois pour le gérer financièrement et aussi pour s'assurer qu'il y a une équité. Il insiste bien sur la copropriété, il ne faut pas que ce soit le grand donneur d'ordre qui s'approprie la chose, c'est la fibre que BPI souhaite développer. BPI est un vecteur financier du projet de la start-up, il est donc dans l'accompagnement, pour dédramatiser tous les aspects que la start-up ne maîtrise pas ; in fine si BPI ne prépare pas les choses, n'a pas cette approche du porteur de projet, la propriété industrielle ne sera pas préparée ou elle le sera en dernier recours c'est pourquoi BPI préfère avoir des licences avec les gros laboratoires , avec notamment des améliorations qui viennent après par le CEA, l'INSERM ou autre, mais qui vont bénéficier à la licence. BPI aime bien le côté création de start-up avec une licence mais, concrètement BPI ne va pas mettre de l'argent dans une start-up, si celle-ci n'a pas identifié sa structure de liberté d'utilisation et d'exploitation de la propriété industrielle qu'elle revendique. BPI sera même amené à refuser une aide si ce point n'est pas clair. Monsieur Bouchet interrogé du point de vue régional qui est le sien dit que plus qu'un problème de financement c'est celui de la question de la porte d'entrée qui se pose, des choses s'éclaircissent de ce point de vue-là, la plateforme qu'il évoquait tout à l'heure, sur le murissement, le passage d'une taille à une autre, est aussi une démarche pour simplifier, donc pour lui la question n'est pas celle de la ressource même, mais celle de l'accès. Il pense aussi qu'il y a un point charnière entre interventions publiques, par la mobilisation de financements publics un peu structurels, et attentes du privé, qui est le rendez-vous du transfert, il y a à présent des réorganisations à l'œuvre, des outils qui vont se mettre en place sur Lyon, sur Grenoble, il y a cet enjeu des transferts de technologies. BPI est dans le comité d'administration de la chaîne, il y a la société de transfert de technologies, une à Grenoble, une à Lyon qui va être inaugurée vers le 20 décembre. Face à deux mondes qui s'ignorent, ces deux sociétés de transfert de technologies vont être là pour dynamiser, sélectionner, accompagner, sans oublier le côté industriel qui est important dans cette relation et dynamiser la relation chercheur/entreprise et entreprise/chercheur. Yves Reinhard, qui a le rôle du synthétiseur, distingue les moyens d'innovation et la situation des innovateurs. Pour lui il y a trois moyens d'innovation : financiers, institutionnels et juridiques. En terme de moyens financiers, de ce qui a été dit à propos de l'amorçage, du coût/investissement et de l'accompagnement c'est surtout le dernier point qui l'a frappé parce qu'il y a une démarche dynamique, notamment la volonté d'aider à l'international, ce qu'il trouve très positif. Du point de vue institutionnel, Monsieur Bouchet a parlé de la région Rhône Alpes, il reste un peu sur sa faim parce qu'il se demande la spécialisation intelligente qui va être retenue par la région Rhône-Alpes, mais il a bien compris qu'il s'agissait d'un scoop pour l'année suivante puisque tout cela c'est pour l'horizon 2020. Il a retenu en matière de compétitivité les éléments d'innovation, les universités qu'il va falloir rassembler parce que ces gens-là ne sont pas faciles à manier. Pour ce qui est des moyens juridiques, son confrère Me Pujol a dit sa préoccupation en ce qui concerne le transfert de l'innovation du public vers le privé. Il a également compris aussi que tous travaillent sur des choses qui finalement sont extrêmement favorables à la relation public/privé, parce qu'il y a peu de réglementation, qu'on parle des licences ou de recherche collaboration. Il poursuit sur la situation des innovateurs, dans le domaine public. Le CEA, avec lequel il a un peu travaillé sur les éléments financiers, dit savoir réunir investissement public et investissement privé ; il voit beaucoup de contrats de collaborations, lesquels sont très difficiles à réussir parce que si on envisage le problème des perfectionnements on s'embarque évidemment

dans des difficultés dont le CEA connaît sinon la solution du moins la teneur. Du côté du secteur privé, Madame Elnou Henry nous dit qu'à ECM technologies 90 Philippe Croizat remercie les intervenants de leur présence.

Atelier financement Jean-Pierre Gitenay, Co-président du Comité Scientifique de la Biennale Business & droit, dit qu'on a un double défi celui de la globalisation et celui de la digitalisation ; ce sont deux passages obligés pour les entreprises qui veulent se développer et même survivre. Il constate que ce phénomène est très profond, qu'on parle de crise par commodité mais que par honnêteté on ferait mieux de laisser le mot crise aux politiques parce qu'il a l'avantage d'exonérer un peu leurs responsabilités. En fait, pour lui, ce n'en est pas une, c'est une rupture absolue de civilisation, il va falloir passer d'un monde, comme exprimé à plusieurs reprises ce matin, à un autre, cela va prendre un certain temps, et ce sera violent. Il poursuit en disant que pour répondre à ce double défi, les entreprises doivent avoir les capitaux nécessaires, mais que dans notre pays le tissu économique est caractérisé par un nombre d'ETI faibles et que notre pays est également caractérisé par un financement essentiellement par la dette, 92 Louis Bravard, Avocat Associé de PWC Landwell, répond qu'en matière fiscale il va faire un exercice original, celui d'être un fiscaliste optimiste en exposant que finalement la politique fiscale est un moyen de financement de l'entreprise, de l'innovation, assez efficace parfois même trop ; il pense en matière d'innovation au crédit d'impôt recherche, outil extrêmement puissant de financement de la recherche. En matière de compétitivité au CICE qui est également quelque chose d'assez efficace, toutes les entreprises sont concernées par ce CICE, mais toutes ne vont pas sur le CICE, mais toutes les entreprises qu'il connaît ont fait l'assimilation et vu que c'était un avantage pour elles. Le CICE est un avantage fiscal qui concerne les entreprises employant des salariés et équivaut à une baisse de leurs charges sociales. Ces aides sont directes, ce sont des subventions positives comme disent les juges européens. Il parle aussi des subventions négatives, de l'Etat qui s'abstient de prendre son dû en quelque sorte, qu'on retrouve dans les niches fiscales, dont l'une d'elles est la holding qui permet de déduire les intérêts d'acquisition d'emprunt. Mais, poursuit-il, ce dont on se souvient avec la *holding* française c'est qu'on a le rabot fiscal, c'est-à-dire qu'au-delà d'un certain montant, les intérêts ne sont plus déductibles et si ce rabot existe, c'est précisément parce que les intérêts sont en principe déductibles, ce que vous ne trouvez pas nécessairement ailleurs, du moins pas dans les mêmes dimensions qu'en France. Il pense qu'il s'agit là d'outils de financement en France très significatifs. Les entreprises en matière de crédit impôt recherche sont pessimistes parce que le crédit impôt recherche dit-il est très compliqué, il génère deux types de contrôle, un effectué par Bercy, l'autre par les agents de la recherche. En matière de CICE, le texte reste imparfait. Il parle de l'amendement Carrez qui a pour but d'empêcher les entreprises étrangères de créer des holdings pures en France pour acquérir des cibles à l'étranger, donc de n'utiliser la *holding* française que pour son intérêt purement fiscal, et dit que tout cela crée une complexité énorme. Il cite pour illustrer ses propos, le cas de la CSPE qui est plafonnée en fonction de la valeur ajoutée et qui aujourd'hui est critiquée, le juge communautaire devant se prononcer incessamment à ce sujet. Il résume en disant qu'on a un environnement fiscal efficace, assez optimisant au sens noble du terme qui favorise le financement des entreprises mais un environnement extrêmement complexe et qu'on peut sans doute faire un peu plus simple mais pas beaucoup plus. Pour Jean-Pierre Gitenay la question peut se poser de la productivité de l'impôt parce que l'on peut se demander où est la création de richesses, il pense que la volonté de simplifier doit quand même conduire les réformes à venir. Thierry Sebton, Président d'Accola, dit qu'il va fréquemment employer le mot d'intermédiation, en France, les entreprises françaises se financent essentiellement auprès de leur banque. Le recours des entreprises françaises à la dette bancaire est de 80 à 90 Jean-Pierre Gitenay remercie Thierry Sebton pour avoir montré comment on passe du financement par la dette au financement par le marché qui est un mouvement qui va dans le bon sens. Il demande à Pierre Villefranque quel est le rôle de BPI en termes de financement et d'activité et en particulier son rôle en matière de financement de l'amorçage ainsi que les outils à sa disposition en termes de mobilisation de créances et de préfinancement, dont le financement avec un faible niveau de garantie. Pierre Villefranque, Directeur Régional Grand Rhône - Bpifrance, répond que la mission de BPI est d'accompagner, de faciliter, d'amplifier le financement des entreprises pour qu'elles grandissent et qu'elles s'enrichissent. BPI est sur la chaîne de toutes les entreprises, des TPE jusqu'aux grandes entreprises, puisqu'il s'agit parfois aussi de suppléer ou d'exercer un levier sur les pratiques bancaires. BPI se pose toujours la question de la viabilité de son intervention, le passé l'ayant démontré tout ne peut pas être réglé par de l'investissement sur des sujets qui ne sont pas viables. En matière d'amorçage pour l'instant BPI est très présente avec un outil de base qui doit se distiller au fil des régions et qui commence à faire naître des fonds d'amorçage. BPI est présente aussi en tant qu'acteur sur des concours de créations d'émergences de l'Etat, mais surtout à partir de la naissance de la structure, de 50 000 euros jusqu'à de grands programmes comme le fonds unique interministériel. BPI, au fil des dernières années, n'a pas cessé de déployer des moyens nouveaux pour alimenter, souvent sur un mode collaboratif, et sur un mode de soutien à la filière ou d'interventions sectorielles. BPI reconnaît cependant qu'en matière d'amorçage il y a encore beaucoup à faire. En matière de financement, le crédit impôt recherche fonctionne très bien, il y a aussi le crédit impôt compétitivité emploi. BPI avance en découvrant et en s'adaptant ; Il précise que les bénéficiaires constituent un panel très disparate, qui va du petit artisan avec deux emplois concernés, aux ETI plus concernées par le volume et par la tardivité de son encaissement. Jean-Pierre Gitenay présente les prochains intervenants, qui sont deux ingénieurs ; tout d'abord Monsieur Benoit Sellam spécialiste du financement d'entreprises industrielles en difficulté, président du fonds de consolidation et de développement des entreprises, précédemment secrétaire général du CIRI (Comité

Interministériel de Restructuration Industrielle) et lui demande quels sont les outils qu'il utilise dans ce genre de circonstance ainsi que des exemples locaux d'interventions réussies. Monsieur Sellam, Président du FCDE, parle des financements en fonds propres des entreprises en difficulté et principalement du fond de consolidation et de développement des entreprises qui est un fond qui finance le rebond et le développement de PME à fort potentiel. Doté de 200 millions il y a quatre ans, le FCDE réunit les principales institutions financières françaises. Monsieur Sellam explique, en lien avec le thème de ce colloque, ce qui peut pousser des financeurs publics et privés à mettre de l'argent dans des fonds qui investissent au capital d'entreprises en difficulté. Il dit que les motivations des uns et des autres sont, au départ, différentes mais qu'elles convergent in-fine. Le FCDE investit au capital de sociétés sous performantes mais avec un véritable potentiel de croissance. Il s'agit d'entreprises dont les fondamentaux sont solides mais qui rencontrent un problème ponctuel de gouvernance, de stratégie, de gestion ou de bilan. Le FCDE apporte des moyens financiers et humains pour que ces sociétés prennent les bonnes mesures dans le bon timing pour conduire le changement et rebondir. Monsieur Sellam poursuit en disant qu'il y a convergence d'intérêts entre les différents financeurs du FCDE, le souscripteur public est intéressé par un fonds qui va aider les entreprises en difficultés mais sera également intéressé par le rendement que procurent ces investissements compte tenu du niveau de risque pris ; le financeur privé est quant à lui naturellement très sensible au rendement du fonds, mais il n'est pas mécontent non plus de sauver des entreprises et d'aider le tissu local. Cela crée une dynamique convergente qui permet d'avoir un projet qui fonctionne. Il donne quelques exemples concrets, et termine en disant que BPI est un partenaire extrêmement important dans toutes ces situations, elle n'est pas la seule, mais elle fait rarement défaut, et notamment lors de deux investissements en Rhône-Alpes où BPI a accompagné l'action du FCDE pour maximiser les chances de réussite. Jean-Pierre Gitenay demande à Alexandre Moulin, second ingénieur sur ce plateau, qui représente ici l'Etat et est en contact direct avec les entreprises, de dire quels sont les objectifs de la puissance publique aujourd'hui en terme de soutien à l'économie ainsi que des explications sur sa logique de filières et sur une notion souvent utilisée qui est celle d'entreprises étendues. Alexandre Moulin, Directeur régional adjoint DIRECCTE Rhône-Alpes, répond que la présentation de BPI et du FCDE ont montré les outils sérieux de l'Etat en matière de soutien à l'économie, le rôle de la puissance publique étant d'être un régulateur et de combler les défaillances du marché ; BPI et ses filiales sont des acteurs de marché auxquels l'Etat a confié un rôle un peu différent mais qui ont quand même des obligations de rentabilité, et l'Etat en tant qu'actionnaire leur donne aussi cela. Il rajoute que l'intervention de l'Etat est rarement simple, c'est la partie qu'on conteste peu. L'interventionnisme d'Etat, pour être un peu caricatural dit-il, donne des sueurs froides à tous les acteurs privés. Monsieur Moulin pense que l'Etat a aussi un rôle micro-économique d'interventions directes sur le tissu et ce rôle s'est réaffirmé sur une période récente liée à la mondialisation en général et à la crise aussi qui l'a rendu plus fort. On voit émerger un monde de grandes plaques régionales qui sont toutes de bon niveau en terme de recherche de technologie et qui finalement sont en conflit assez frontal. Pour lui, même si le mot est un peu fort, nous sommes en guerre économique totale ce qui nécessite une nouvelle implication de la puissance publique. Pour lui quand l'état doit être interventionniste il ne doit pas l'être sur tous les sujets, ça serait incompréhensible et inadmissible. Il y a des sujets naturels stratégiques, au sens de défense, on peut avoir besoin de maintenir de manière même non économique, ce peut être une obligation de la puissance publique mais aussi un rôle moins évident et peut-être moins légitime, qui est celui effectivement des questions de filières et d'entreprises étendue. Il explique qu'il y a depuis 30 ans un mouvement de désintégration des grandes entreprises, pas dans le sens explosion, mais dans le sens qu'elles étaient très intégrées verticalement et que, progressivement elles se sont coupées, découpées, revendues, ce qui fait que la somme des intérêts individuels ne constitue pas mécaniquement l'intérêt collectif. Cela a des conséquences pratiques. Il prend l'exemple de Kem One qui fabrique du PVC et explique que d'un point de vue stratégique la France pourrait survivre en terme de souveraineté à importer ses gouttières en PVC de l'Allemagne. Le marché est en surcapacité en Europe également. L'Etat met tant d'efforts à sauver une entreprise sur un marché sur-capacitaire sur un produit plutôt standard parce que c'est la guerre et parce que, sur un marché sur-capacitaire où il va y avoir des restructurations dans les prochaines années, l'Etat préfère autant qu'elles se fassent en Europe du nord plutôt qu'en France. Il y a donc un certain nombre de cas, pas trop nombreux, qui justifient que l'Etat prenne des décisions, le rôle de l'Etat étant justement, selon lui, d'avoir une vision différente des acteurs économiques. Il est d'accord pour dire que dans un marché de concurrence libre et parfaite on n'a pas besoin que l'Etat ait ce rôle-là, mais cela n'existe pas. **Atelier périmètre et outils** Xavier Ginon, Notaire et Président honoraire du Conseil régional des notaires de la cour d'appel de Lyon, présente les intervenants de l'atelier : tout d'abord, Jean-Eudes Rabut apportera le témoignage d'une entreprise confrontée à des négociations contractuelles avec les collectivités territoriales en France et à l'étranger. Puis Pierre-Jean Meyssan montrera que les collectivités sont de plus en plus vigilantes quant à la juste valorisation de leur patrimoine. En effet, elles veillent de plus en plus scrupuleusement à choisir le bon outil juridique dans ceux à sa disposition et de plus en plus, le bail emphytéotique administratif est mis en avant. Puis Jérôme Grand d'Esnon s'intéressera aux frontières théoriques entre marchés et concession qui résistent de moins en moins devant le développement de nouveaux outils contractuels complexes. Ensuite Monsieur Thierry-Yves Lidolff abordera la pratique des contrats publics complexes et la gouvernance, ce qui permettra une excellente transition avec la troisième partie «gestion financière et comptabilité». Elle sera tout d'abord traitée par Monsieur Laurent Mazière qui abordera l'évolution pratique de la gestion financière des collectivités territoriales, quels sont les outils de management financier au service de ces collectivités, bastion du contrôle de régularité au

pilotage proprement dit. Ensuite, Madame Martine Chabert exposera les nouvelles missions des commissaires aux comptes, notamment la certification des collectivités locales. Enfin, Monsieur Bruno Genevois parlera des relations contractuelles Etat/secteur privé du point de vue de l'équilibre financier des projets et de leur montage financier. Xavier Ginon passe la parole à Jean-Eudes Rabut. Jean-Eudes Rabut, Directeur Général Gestion d'Espaces chez GL Events, parle de la gestion de l'espace, de son groupe qui gère 40 palais des congrès et parcs des expositions, et espaces événementiels à travers le Monde, et bien sûr à Lyon, dans un système où 90 Selon lui, deuxième point important c'est que l'ensemble de ces équipements sont construits historiquement par des collectivités locales, parce que l'activité ne peut pas rembourser l'investissement. Les villes aujourd'hui investissent dans le cadre de leur marketing territorial avec des programmes importants d'investissements lancés dans le monde entier dont la France, pour soit rénover ces équipements, soit pour en créer de nouveaux, et ce de l'équipement très simple au plus grandiose. Malheureusement dit-il on est dans un système de crise de l'économie locale, en tout cas de crise financière des finances publiques qui fait que les villes aujourd'hui ne veulent plus porter l'investissement et les risques d'exploitation, et commencent à chercher des partenaires capables de les accompagner dans ce dispositif de construction et d'investissement. En France, 85

Me Ginon remarque que GL Events est en recherche d'outils juridiques, qu'elle a des idées ; il propose de passer à la nomenclature et passe la parole à Pierre-Jean Meyssan. Pierre-Jean Meyssan, Président du 109ème Congrès des Notaires de France, s'il reprend les propos tenus par Monsieur Rabut, mais sur un aspect juridique, dit avoir présidé le congrès des notaires l'année dernière, qui avait à traiter, entre autres, de la valorisation des propriétés publiques. Après avoir travaillé sur la valorisation des propriétés publiques de façon traditionnelle par un transfert de propriété, pour le groupe ce qui était au cœur de l'actualité est au cœur du futur c'était plutôt régler la valorisation par le démembrement de propriété. Depuis quelques années les collectivités ont l'obligation de valoriser leur patrimoine correctement. En 2006 a été promulgué le code général de la personnalité des personnes publiques. Il poursuit en disant que les collectivités assuraient beaucoup de missions par elles-mêmes, et ne pouvant plus le faire elles se tournent vers le privé, créant ainsi les partenariats publics-privés ; il ne s'agit pas simplement des PPP c'est beaucoup plus vaste que cela, ce n'est pas nouveau mais ce qui l'est c'est la multiplication des outils aujourd'hui à la disposition des collectivités pour mener leurs missions. La question qui se pose est de savoir s'ils sont véritablement bien employés. Il rappelle que l'appel au concours du privé n'est pas nouveau, la DSP par exemple a été formalisée par la loi Sapin il y a plus de 20 ans. Ce qui la caractérisait c'est que la rémunération du délégataire était substantiellement liée aux résultats d'exploitation. À côté de la DSP, il y avait deux types de conventions utilisées traditionnellement tels que l'autorisation d'occupation du domaine et le bail emphytéotique administratif, ce dernier dans la boîte à outils de la collectivité est devenu l'outil à la mode dont la seule base commune avec le bail emphytéotique classique est la durée, la collectivité pouvant imposer tout un tas de contraintes absolument impossibles à utiliser dans un bail emphytéotique habituel. Ce sont ces contraintes qui pèsent tellement sur les sociétés qui signent avec elles. Cela a un tel succès que depuis 10 ans, à côté du bail emphytéotique administratif mis en place par les textes précédents, il y a eu six baux emphytéotiques sectoriels dont le bail emphytéotique hospitalier, celui du fonds social le petit dernier, ce qui, pour Me Meyssan est le signe d'un système législatif un peu malade. Il poursuit en disant que ces outils relativement traditionnels qui ne datent pas d'aujourd'hui ne sont pas forcément adaptés à des opérations de très grande envergure avec de gros enjeux financiers et que très vite les collectivités qui voulaient monter de très gros dossiers ont eu la volonté d'aller plus loin, ce qui fait qu'on assiste maintenant à une multiplication des outils, des outils précis et adaptés. Pendant longtemps les juristes ont cherché un contrat magique qui mêlait à la fois juridique financier, il y en avait un qui s'appelait le contrat global de longue durée il y a très longtemps qui a fait long feu et c'est en Angleterre que les juristes sont allés chercher un contrat qui s'appelle aujourd'hui le partenariat public-privé, qui est souvent un contrat d'une très grande complexité mêlant à la fois des éléments juridiques, des éléments financiers, des éléments de garantie. Quand le contrat est sorti tout le monde voulait faire du PPP y compris les petites collectivités. Les analyses financières ont montré à tort ou à raison que finalement le contrat de partenariat avait un coût pour la collectivité, mis en avant comme étant extrêmement élevé. Du coup, le contrat de partenariat est aujourd'hui dans un système inverse avec un recul relativement important vu cette mauvaise presse. Me Meyssan pense que la vérité est comme souvent au milieu, que le contrat de partenariat tel qu'il a été remodelé en 2008 a encore de belles journées devant lui, à condition qu'il soit utilisé pour des opérations nécessitant véritablement une ingénierie financière juridique garantie complexe. Un partenariat public-privé s'adresse à une opération de grande envergure et n'est pas adapté à toutes les collectivités. De plus, Me Meyssan dit que ce contrat ne suffit pas parfois, quand on veut aller plus loin. Dans ce cas, il faut s'associer à travers les sociétés d'économie mixte, mais pas seulement, aussi celles qui viennent de sortir ou qui vont l'être, telle la SEM. Dans ce contrat, vont pouvoir s'associer des opérateurs publics et privés où la personne publique ne détiendrait plus l'immense majorité des parts mais une participation minimum de 30 Maître Jérôme Grand d'Esnon, Avocat Associé chez Carbonnier, Lamaze, Rasle & Associés, revient à l'évolution du cadre juridique et à cette problématique des contrats publics. En matière de boîte à outils les tiroirs sont poreux et finalement elle est beaucoup trop pleine et il serait grand temps de faire le ménage. On s'aperçoit surtout qu'avec les évolutions depuis 20 ou 30 ans il y a un décalage complet avec la réalité de l'efficacité de ces contrats et l'approche théorique qu'en ont encore les universités et parfois le juge. Il cite les subventions d'équilibre où déjà la personne publique apportait sa part du

financement, puis de la concession disant que les choses se sont beaucoup complexifiées, les personnes publiques ayant aujourd'hui plus que jamais besoin d'externaliser, besoin de s'adosser au privé pour continuer à exercer leur mission de service public. Cet adossement de plus en plus large, a brouillé peu à peu le paysage, pour en arriver maintenant à des catégories de marchés publics où on transfère le risque à tout un tas de contrats sur mesure et qui sont en fait des contrats de partenariat plus souples sans exigence de conditions préalables et qui perdurent. Il pense que la responsabilité est en grande partie portée par le Conseil d'Etat. En effet celui-ci a affirmé que les contrats de partenariat étaient des marchés publics au sens de la Directive, pour rassurer tout le monde à l'époque où les contrats de partenariat étaient très attaqués politiquement. Mais en voulant calmer, rassurer, il a pris une décision unique, parce que nous sommes les seuls en Europe à avoir pris la catégorie contrats de partenariat sous la tutelle marchés publics, tous les autres pays considérant que c'est une concession ; cette décision est aussi incohérente juridiquement parce que le Conseil d'Etat considère que l'ordonnance de 2004 est soumise à la Directive du marché, alors même qu'elle ne peut pas l'être, parce que dans l'ordonnance, et c'est toujours le cas aujourd'hui, on n'a pas modifié le texte. Il est, en effet, prévu parmi les critères obligatoires, la part de travail consacré aux PME, un critère discriminant, critère absolument interdit dans la logique de la directive européenne. Pour Me Grand d'Esnon on a aujourd'hui une décision incohérente parce qu'elle reconnaît à une catégorie de marché, sous le régime des directives européennes, la possibilité de faire des discriminations en fonction de la taille de l'entreprise ce qui est absolument interdit. Pour conclure Me Grand d'Esnon dit qu'on a un paysage très brouillé même s'il reste efficace. Il faut sortir des vieux schémas, son idée est qu'il faut se positionner dans un système de graduation du risque, supprimer tous les baux emphytéotiques aller-retour qui sont des contrats de partenariat. Voilà pourquoi il souhaite que tous les acteurs de ces contrats fassent le ménage, pour que chaque outil soit vraiment adapté. Xavier Ginon passe la parole à Thierry-Yves Lidolff sur la pratique des contrats publics complexes.

Thierry-Yves Lidolff indique que les propos des précédents orateurs lui facilitent la tâche et lui permettent d'aller droit au sujet qui est le sien, c'est à dire la pratique des PPP et les conditions de réussite. Il se basera sur ses expériences menées dans les collectivités au sein desquelles il a contribué en tant que Directeur Général des Services, les Hauts de Seine actuellement, et le Loiret précédemment. Afin de cerner son propos il indique que le Département du Loiret a mis en œuvre le premier PPP concernant un collège, et qu'une vingtaine d'opérations ont été réalisées dans sur le mode public-privé, des PPP collèges (9) casernes de pompiers, franchissement de Loire, des DSP, également pour un laboratoire d'hydrologie, les transports, le haut débit, le très haut débit, une autoroute (le département étant associé à l'Etat en tant que chef de file). Concernant le département des Hauts de Seine, il cite une DSP très haut débit et le PPP -le plus grand de France en équipement public culturel- de la Cité Musicale de l'île Séguin. Il confirme ce qui a été indiqué par les intervenants précédents, sans qu'il soit nécessaire, de ce fait, de développer certains aspects. Il précise toutefois que les baux ne lui semblent pas une forme aboutie du partenariat public privé (l'expérience relative à des baux pour des gendarmeries n'est pas concluante) et les nouvelles formes de marchés publics, tels les CREM, qui s'inspirent d'ailleurs des PPP, constituent une voie d'avenir complémentaire aux PPP stricto sensu. Concernant les PPP, et sans nier, bien entendu, qu'un certain nombre d'entre eux (dans le secteur hospitalier notamment) s'avèrent être en échec - difficultés dues exclusivement, selon lui, au non-respect des principes et procédures- il dit avoir eu la chance, dans son activité de contribuer à la réussite de très belles opérations. Son propos d'aujourd'hui est de cerner les conditions de réussite d'un PPP en insistant sur les principales qui sont le fruit de la pratique comme du strict respect des principes dictés par les textes ou la doctrine. De quelle manière une collectivité pilote et met en œuvre un PPP, en termes d'organisation et de gestion. Concernant l'organisation, il s'agit de la gouvernance, de la gestion des compétences et des expertises, du management, des ressources humaines. Concernant la gestion, il s'agit du coût global intégrant dans la durée le coût de l'équipement (construction et entretien) de son exploitation, le coût du service, l'orientation résultat, l'ingénierie financière, la gestion patrimoniale. Il évoque le management au sein des collectivités territoriales, comme au sein des services de l'Etat, pour rappeler que celui-ci a été bouleversé ces dernières années, dans le cadre d'un processus de modernisation, même s'il s'agit d'un mouvement à poursuivre. Depuis les années 80-90 l'accent est davantage mis sur les résultats que sur la sécurité juridique ; davantage sur les compétences ou sur le service client, que sur les obligations de la règle ; mais aussi davantage sur l'efficacité économique globale que sur ce que l'on appelait la course au budget. Les organisations sont moins pyramidales, plus transversales, le mode projet y est développé, les partenariats aussi, ainsi que les coopérations internes à la collectivité, mais aussi celles avec l'extérieur. Par ailleurs, les niveaux hiérarchiques se réduisent, le travail en équipe est devenu indispensable. Trois figures principales s'en dégagent : les compétences, les notions d'amélioration continue, la transversalité. Tous ces changements contribuent à modifier ce qu'il convient d'appeler l'action publique, plutôt que le service public, avec de nouvelles manières de gérer les équipements, les services publics, les achats publics et les PPP, ou encore la politique patrimoniale. A titre d'illustration, on remarquera que le dernier rapport de la Cour des comptes, dans sa partie relative aux collectivités, conclue -certes sans le développer par ailleurs dans ses travaux- en indiquant qu'il y a des gisements d'économies considérables qui sont en germe dans le domaine du patrimoine. Les changements évoqués en matière d'organisation ou de gestion constituent les conditions d'une gestion globale des services à la population orientée résultats. Ils permettent de développer de nouveaux modes opératoires plus efficaces en termes de coût, de service et de durabilité. Parmi ces ingénieries nouvelles, il y a bien sûr les partenariats public

privé. Le principe fondamental, en dehors de la partie financière du PPP, est son orientation résultats et risques. Dès lors, le dialogue compétitif s'avère extrêmement vertueux parce nous ne sommes plus en présence d'un cahier des charges décrivant des moyens, mais d'un document décrivant l'ensemble des cibles qualitatives et quantitatives à atteindre et des risques à quantifier et garantir. La collectivité retrouve là son cœur de métier, le pilotage stratégique, incorporant l'ensemble des éléments du projet dans la durée, en coût global et en pérennité du service public. Au final, c'est le coût global qui est important, le niveau de performances et la façon dont les risques seront à la fois définis de manière très précise et partagés entre la personne publique et l'opérateur privé. Les principes des PPP et les outils qui en découlent s'avèrent vertueux et modifient les modes d'organisation et de gestion de la collectivité. Modes d'organisation et modes de gestion sont donc à la fois condition nécessaire pour aller vers de nouveaux résultats, et conséquence de la mise en place des nouveaux instruments de la commande publique. Ainsi, les partenariats public-privé sont-ils extrêmement vertueux pour continuer à modifier les organisations des collectivités locales. Il ne s'agit pas ici de faire l'apologie du PPP mais de mettre en exergue les nouveaux modes de gestion qu'ils impliquent et qui s'avèrent désormais indispensables, même en dehors des PPP. L'efficacité des PPP constitue un sujet qui techniquement mérite de véritables évaluations. Le débat est malheureusement largement idéologique et les principaux détracteurs se situent le plus souvent chez ceux qui n'ont pas la pratique de l'outil. Ce que retient en tous cas à ce jour la doctrine sur le plan financier, qui est souvent présenté comme le plus sensible, c'est une économie de 15 Me Ginon demande à Laurent Mazière de parler de la gestion financière des collectivités territoriales, avec, en préambule, peut-être, un mot sur l'association qu'il dirige. Laurent Mazière est président de l'AFIGESE, association qui rassemble trois grands domaines d'activité que sont les finances au sens large du terme, pouvant aller jusqu'à la gestion du patrimoine, le contrôle de gestion activité en plein développement dans les collectivités locales, et l'évaluation des politiques publiques, activité très particulière qui a beaucoup de sens parce qu'elle peut faciliter la prise de décision des collectivités locales, parce qu'il peut parfois être difficile d'engager l'avenir pour une collectivité, qui se doit d'avoir une vision à long terme. Il parle du discours qui se développe aujourd'hui qui consiste à dire que les collectivités sont mal gérées, dépensent, gaspillent, et dit s'inscrire en faux sur cette prise de position, rejoignant ainsi les propos du précédent orateur sur le sujet. Pour lui, les domaines qui doivent encore progresser portent sur la sincérité comptable, sur les éléments financiers, en matière de patrimoine, même si là encore il y a des initiatives assez structurantes où des stratégies patrimoniales se mettent en place avec une volonté de mieux utiliser le patrimoine, de ne plus raisonner en flux mais en stock. Il parle de l'utilisation d'outils pluriannuels permettant de se projeter dans l'avenir, des techniques de gestion de dettes, de toutes les initiatives de financements obligataires ou de financements assez originaux pouvant être mis en place pour financer l'investissement. Il parle aussi du développement de tous les outils classiques de tableaux de bord de direction générale, de tableaux de bord de gestion et aussi de tableaux de bord de services pour mesurer l'activité, pas seulement sur des éléments qui sont uniquement financiers, mais aussi sur des éléments tout à fait concrets, tels la prise en charge de personnel, de dossiers, etc. Selon lui, on est aujourd'hui face à un défi. Il pense que le public a besoin du secteur privé dans des relations équilibrées et professionnelles et de qualité y compris avec les banques en général, ce qui permet d'avoir une bonne appropriation du risque, pour au final travailler pour le bien commun. Il croit beaucoup aux transferts de compétences du privé vers le public, à l'association des compétences mais aussi à un dialogue enrichissant et à un rapport de force qui est nécessaire et qui soit bénéfique aux collectivités locales. Sans vouloir être pessimiste pour l'avenir, il dit qu'il va falloir inventer un autre service public, il va y avoir moins de moyens et il va falloir faire preuve d'innovation. Il pense que le partenariat avec le privé est important pour assurer les missions de service public importantes pour les concitoyens et les habitants de toutes les villes et de tous les territoires. Madame Chabert, Présidente de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Rhône-Alpes, parle des nouvelles missions des commissaires aux comptes et son propos s'inscrit dans tout ce qui a été dit jusqu'à présent. Pour elle, le commissaire aux comptes est connu pour intervenir en France dans le domaine du secteur privé. Dans le cadre de sa certification, il est déjà intervenu dans le secteur public, ce qui n'est pas une nouveauté en Europe, et se pratique fréquemment en Angleterre. Ce n'est donc pas nécessaire d'innover en France. Il convient de continuer à pratiquer ce qui se fait déjà par ailleurs en Europe. Les commissaires aux comptes sont donc présents dans des institutions publiques, présents dans des associations qui touchent des subventions mais aussi bien d'autres. Madame Chabert conduit une réflexion sur l'évolution des S.E.M. en S.P.L. l'ayant vécue. Il y a actuellement des mutations de certaines S.E.M. - où l'on voit qu'il y a des acteurs dormants - vers des S.P.L., mutations parfois un peu poussées par les chambres régionales des comptes qui pensent que la gestion serait meilleure. Elle fait part des échanges qu'elle a eus avec des présidents de S.E.M. ayant rencontré des présidents de S.P.L. en Allemagne. Il en ressort que les S.P.L. en France sont encore trop lourdes pour avoir des fonctionnements qui s'adaptent bien aux besoins des collectivités locales et à la traduction de leurs besoins. En Allemagne, les S.P.L. sont devenues une pratique courante dans tous les secteurs mais en France, l'adaptabilité semble plus compliquée. Toutefois, elle admet que plus il y a d'acteurs de collectivités autour d'une table, que ce soit dans les S.E.M., dans les S.P.L. ou dans d'autres, plus la décision, la mise en commun et la gouvernance sont difficiles. Elle pense qu'il s'agit d'un outil intéressant, mais que dans la pratique c'est quelque chose qui demande à faire ses preuves. Elle poursuit en disant que la qualité des comptes publics est une qualité nécessaire pour une bonne gouvernance des finances publiques. En France, la certification du secteur public a connu une forte extension que ce soit l'Etat, la sécurité sociale, les établissements publics nationaux dont les universités et bientôt

les hôpitaux publics. Cela conduit à l'amélioration de la qualité des comptes publics ; lorsqu'elle parle de certification c'est uniquement au titre de l'intervention des commissaires aux comptes, qu'elle ne la compare pas à celle de la Cour Régionale des Comptes ou du comptable public. Elle ajoute que cette extension de la certification va se poursuivre vers les collectivités locales qui n'y sont pas soumises, mais qui constituent des affaires publiques majeures. Elle explique que le projet de loi de décentralisation et de réforme de l'action publique présenté en mars et avril derniers consacre une place importante à la transparence financière et à la qualité des comptes d'une part. Il est notamment prévu dans le projet de loi, la mise en œuvre d'un processus d'expérimentations qui est la certification des grandes collectivités locales dont les produits de fonctionnement dépassent de 200 millions d'euros, coordonné par la Cour des Comptes et mené sur les bases du volontariat pour une durée de cinq ans. Paris, Bordeaux et Lyon sont volontaires pour le moment, et tout un travail en interaction avec la Compagnie Nationale et la Cour des Comptes se met en place pour définir comment cela peut fonctionner dans ce cadre. Il s'agit pour elle d'un point novateur pour les collectivités locales, les acteurs privés. Elle précise que les différents contrôles des collectivités locales sont actuellement exercés par le Préfet, les Chambres Régionales des Comptes, les comptables publics et qu'ils ne constituent pas un équivalent à la certification des comptes. Certaines collectivités se sont déjà engagées sur la certification des comptes et ressentent le besoin d'avoir des outils adaptés, notamment un contrôle interne efficient : cela est le signe d'une convergence vers la certification des comptes, toutes ces procédures contribuant à l'amélioration de la gestion des entités donc de leurs performances dans le cadre de la compétitivité, donnent également aux instances dirigeantes et aux tiers l'assurance d'une information financière fiable et sincère et participent à la recherche de l'efficacité de la gestion publique. Sans vouloir faire la publicité de la fonction de commissaire aux comptes, Madame Chabert pense qu'ils sont déjà garants, dans un certain nombre de cas, de la garantie financière, de la sécurité financière, qu'ils sont dans une mission d'intérêt général, et que le fait qu'ils interviennent au niveau des collectivités locales sera une garantie financière supplémentaire pour la gouvernance et pour l'Etat dans son ensemble général. Elle rajoute que les hôpitaux vont être effectivement certifiés, la Cour des Comptes dans ce cas se gardant les trois hôpitaux de Lyon, Paris et Marseille, les autres relèveront de la certification des commissaires aux comptes ce qui ne veut pas dire qu'ils n'interviendront pas pour les trois hôpitaux précités. Ils interviennent déjà dans les universités et pour les collectivités territoriales, ils sont en pleine réflexion au niveau national en vue de l'articulation de leur mission entre actuellement les Chambres Régionales et la Cour des Comptes. Monsieur Genevois, expert-comptable et commissaire aux comptes, parle du contrôle des relations contractuelles. Il prend le relais de sa présidente pour faire part de certaines de ses expériences. Il rappelle le thème de la journée qui est la compétitivité ; pour lui l'appréciation de la compétitivité au niveau des entreprises privées n'appelle pas de commentaire, étant précisé que cela n'entre pas dans le champ des interventions des commissaires aux comptes, ceux-ci étant là pour délivrer uniquement une opinion sur les comptes. S'agissant du champ public, il intervient sur différentes thématiques qu'il s'agisse des universités, du secteur hospitalier et dans le cadre de nombreuses délégations de services publics. Il tient à replacer les objectifs et le contexte du contrôle, car même s'il a été rappelé toutes les compétences internes que les collectivités pouvaient avoir, il n'en demeure pas moins qu'elles font régulièrement appel à eux en tant que contrôle externe pour avoir une vision certainement une vision plus neutre. Ils interviennent sur trois temps. Avant toute délégation, les commissaires aux comptes sont là plus pour apprécier la faisabilité financière, les grands équilibres financiers. Ensuite, en cours de contrat, quand leur durée est très longue, pour réapprécier les avantages et/ou les équilibres financiers pensés au début. Enfin au-delà de la durée de ces contrats, ils interviennent sur la complexité de certains contrats. Il dit qu'il ne faut pas perdre de vue les deux aspects suivants : dans le cadre des relations délégant/délegataire, l'exploitant exploite avec les moyens qui sont les siens et le délégataire est là pour contrôler. Il constate que l'on trouve les deux cas extrêmes : le délégataire qui a délégué un service à l'exploitant peu à peu et qui exploite sans aucun contrôle, ou certains délégataires qui ont un mode d'intervention très présent et où on rencontre une certaine dualité. Monsieur Genevois est convaincu, et cela a été rappelé plusieurs fois, que le principe est celui du partage des risques : il faut laisser aux exploitants exploiter les outils qu'on leur a confiés, sans trop d'interventionnisme, contrairement à ce qui se passe encore aujourd'hui où beaucoup de délégants interviennent de manière pas toujours justifiée. Cette pratique est parfois constatée dans le cadre des contrôles menés par les commissaires aux comptes. Pour conclure ses propos, Monsieur Genevois dit qu'en ce qui concerne la durée des contrats dont il a déjà parlé, les conditions économiques d'exploitation et les grands équilibres tels qu'ils avaient été définis au début du contrat durant 15 ou 20 ans, ces conditions évoluent bien évidemment et qu'il serait nécessaire de les apprécier à nouveau, éventuellement d'entamer des discussions sur l'évolution contractuelle, qu'il existe des clauses de rendez-vous pour cela et qu'il ne faut pas s'en priver. Xavier Ginon constate que chaque intervention a été l'occasion de parler de cette recherche de compétitivité mais surtout d'excellence, ce qui était après tout le thème de ce colloque sur la relation entre le public et le privé.

Les propos des rapporteurs des ateliers Le Président appelle les trois rapporteurs qui ont la tâche compliquée d'essayer en quelques minutes de rendre compte des principaux enseignements, des principaux mots-clés qui ont été échangés dans les ateliers, le Professeur Reinhard, Thierry Favario et Nicolas Jullian. Yves Reinhard, rapporteur de l'atelier Innovation sollicite l'indulgence de l'assemblée parce qu'il est difficile de reproduire en quelques minutes la richesse des débats menés sous la houlette du Président qui les a parfaitement animés. Cette première séance

avait pour intitulé l'innovation et pour la réussir il faut des moyens et des innovateurs. Les moyens sont de trois ordres, financiers, institutionnels et juridiques. Des moyens financiers évoqués par Claude Sabbatin de Bpifrance, il a retenu l'aide à l'amorçage, l'aide au co-investissement et surtout un accompagnement, Bpifrance mobilisant les créances, par exemple, dans l'attente de l'obtention du crédit impôt recherche, accompagnement extrêmement dense, extrêmement riche puisqu'il inclut notamment à l'international des prestations de traduction, juridiques permettant aux intéressés de développer la totalité de leurs efforts concurrentiels. Des moyens institutionnels énoncés par Hubert Bouchet qui a fait la liste des préoccupations de la région Rhône-Alpes retient qu'il a notamment parlé, «de valorisation par spécialisation intelligente des efforts de l'innovation», la région Rhône-Alpes, dans le cadre européen et à l'horizon 2020 se préoccupant d'organiser la recherche, mais en faisant l'impasse sur un certain nombre de domaines et en retenant les préoccupations qui lui paraissent essentielles pour l'intérêt du marché, par exemple les sciences du vivant, les pôles de compétitivité des universités, des instituts de recherche, toute chose qu'il faut organiser, fédérer, ce qui sera sans doute un peu délicat ; quant aux troisièmes moyens nécessaires il s'agit des moyens juridiques développés par François Pujol du cabinet Duteil qui expliquait que l'une de ses missions importantes consistait à orienter la recherche du secteur public vers le secteur privé. Yves Reinhard relève, parmi les nombreuses remarques faites, que dans le domaine des contrats de recherche, de collaboration, il s'agit d'un domaine de totale liberté contractuelle et que le juriste est un peu perdu parce qu'il bénéficie d'un périmètre de totale liberté, lui qui n'y est pas forcément habitué. Il passe ensuite à la situation des innovateurs, ils ont été entendus des entreprises du secteur public mais également du secteur privé. Pour le secteur public il s'agissait de Monsieur Jouini du CEA qui a exposé la situation de son entreprise qui travaille bien sûr, mais pas seulement, dans le secteur de l'armement et des énergies nouvelles et fait appel à des financements qui sont à la fois des financements publics et également à des institutions privées, Les clients du CEA cités par Monsieur Yannis Jouini sont par exemple la société SEB ou la société ECM technologies, pour laquelle il précise que 90 Thierry Favario, Maître de conférences Université Jean Moulin Lyon III, rapporteur du deuxième atelier consacré au financement sous la modération de Maître Gitenay, dit que, bien que le thème fût technique, il fut traité de manière presque poétique, en tout cas à l'origine. Il donne quelques exemples : Maître Gitenay ayant comparé l'accompagnement du financement au tamis d'une raquette, lequel aurait un trou qu'il conviendrait de combler, Maître Bravard, sur le même ton prenant la suite en évoquant la fiscalité simple, impossible, ou alors de la holding, Monsieur Sebton du fonds Micado parlant du financement comme étant affaire d'équilibre et d'adresse. Pour synthétiser Thierry Favario dit que la phrase attendue était «l'argent, le nerf de la guerre», ce qui dans l'atelier financement n'a pas été évoqué, contrairement à ce matin, sauf par Maître Gitenay évoquant «*la présence déstressante de deux ingénieurs lorsqu'on est en présence de deux juristes*» et par Monsieur Moulin, en disant : «*nous sommes dans le cadre d'une guerre totale, ce sera violent, il y aura des victimes collatérales et ces victimes collatérales, il s'agit tout simplement de l'emploi de leur structuration*». Donc, selon Monsieur Favario, la première phrase synthétisant l'atelier financement aurait dû, aurait pu être le nerf de la guerre, mais c'en est une autre qui s'est imposée au fil des interventions, qui est «*le temps c'est de l'argent*» ou plutôt un détournement de celle-ci : «*l'argent dessinera notre temps car en définitive le financement dessinera notre temps*», c'est-à-dire le financement est au service d'une vision, qui devrait bénéficier des financements publics-privés. Thierry Favario relate un certain nombre de secteurs abordés, celui de l'innovation beaucoup abordé, des nouvelles technologies, de l'énergie, l'énergie étant un thème récurrent ainsi que les PME sous performantes. Voilà selon lui ce qu'il faudra redessiner, cette nouvelle vision de notre temps impliquant également de redessiner les relations entre l'Etat, financement public, et les financements privés, mais aussi une révision des prérogatives de l'Etat, en remettant en cause légèrement sa légitimité, le rôle de l'Etat régulateur. Il dit qu'il a été également question de faire grandir les entreprises, avec un bel exposé sur le rôle de la BPI, et sur le fait de la rendre plus forte mais aussi d'une autre mission de l'Etat qui est apparue en filigrane, l'Etat stratège évoquée par Monsieur Moulin qui n'en a pas parlé en ces termes mais qui a fait passer l'idée. La conclusion pour Monsieur Favario est très simple : elle aurait pu se poser sur un ton narquois, finalement financement public-financement privé, combien de divisions ? La réponse étant aucune parce que si public et privé le souhaitent ils peuvent présenter un front uni tel que Monsieur Sellam l'a évoqué. Il y a à l'origine des motivations différentes, mais au final il y a une convergence, et c'est donc sur ce beau mot d'unité qu'il clôt son propos. Nicolas Jullian, Sous-Directeur chez Edmond de Rothschild Corporate Finance, rapporteur du troisième atelier sur les périmètres et outils, atelier sur lequel il dit être moins à l'aise puisqu'il intervient professionnellement sur le secteur privé, cet atelier ayant plutôt gravité autour du contrat public et de ses différentes formes, et des contrôles et de l'efficacité de ces contrats. Dans un cadre général, ce qui l'a marqué c'est qu'il y a deux entités, publiques et privées, qui ont des intérêts parfois contradictoires et qui, dans le contrat public, sous quelque forme que ce soit, se retrouvent autour d'un projet, rassemblées. Il a beaucoup entendu parler de professionnalisation de l'action publique qu'il considère comme une démarche intéressante parce que les choses sont en mouvement, même si parfois on peut targuer la sphère publique d'une inertie plus forte que le privé. De même, il a entendu parler de spécialisation des acteurs tel que l'a martelé Monsieur Mazière, disant la complexité aujourd'hui dans un environnement économique qui est un environnement de crise dans des contrats qui ont évolué ce qui amène les acteurs quels qu'ils soient à se spécialiser, résumant ainsi, les uns et les autres, les compétences dans le public, la spécialisation des acteurs, et donc leur professionnalisme. Il parle de la palette d'outils qui est importante s'agissant des contrats publics permettant d'avoir un degré de partage à la fois du risque, des responsabilités et finalement des profits assez différents et

assez adaptés pour une réponse à chacune des problématiques posées dans la délégation de ce qui relève de la sphère publique. Il évoque la porosité qui s'est mise en place au travers des différents contrats publics liée au fait que l'entité publique a un vrai besoin aujourd'hui d'externalisation, rejoignant en cela les deux premiers ateliers qui mettent en exergue l'importance du public pour le privé, et rejoignant l'importance du privé pour collaborer aux missions de service public. Il reprend l'utilisation des outils pour dire qu'il y a une disparité, et donc un besoin d'efficacité dans l'utilisation, de bonne adaptation des outils aux bons contrats, aux problématiques souhaitées. Il dit que cela rejoint une sphère financière et de contrôle, balayée à la fois par Madame Chabert et par Bruno Genevois, qui ont expliqué quels sont les contrôles financiers aujourd'hui qu'il peut y avoir quant à l'efficacité de l'action publique au travers du contrat. Il se rend compte qu'il y a une plus grande professionnalisation et une meilleure gouvernance, puisqu'il y a une mise en place de contrôles et de certifications, le contrôle étant assuré par le public, par la Cour des comptes, etc., avec plus de transparence, et une lisibilité de la comptabilité publique dans différentes collectivités, contrôles qui vont même vers les collectivités territoriales. Il se pose la question de savoir, si en termes d'objectif compétitivité, au travers de l'ensemble des mécanismes de contrôle et de la professionnalisation des acteurs, on a un meilleur contrôle de la compétitivité et de l'action publique et privée. Pour lui il y a une meilleure lisibilité, mais peut-on contrôler la compétitivité, et il rejoint son propos introductif qui est de dire que l'on a parfois deux intérêts contradictoires, là où pour le privé la compétitivité s'est de suite mise en exergue par le marché. Monsieur Rabut l'a rappelé notamment dans la mise en exergue de la complexité des nouvelles formes de contrats et des PPP, avec des risques de plus en plus forts pour les entreprises privées. Si pour le privé la sanction est immédiate, pour le public, son objectif de compétitivité est beaucoup plus global, l'analyse beaucoup plus large à faire et sans doute plus délicate à démontrer, dans un laps de temps court. Il conclut en disant qu'il y a peut-être un point à mettre en relief, celui de la durée de ces contrats qui est souvent longue dans l'analyse de performances, où il faut avoir un recul suffisant pour les analyser dans les relations de contrats publics, ce qui n'est pas toujours évident aujourd'hui, dans un monde d'immédiateté où chaque citoyen cherche à avoir une démonstration en investissement rapide, y compris dans l'action publique. **Plénière de clôture** Le Président remercie les trois rapporteurs pour avoir fait ce travail, relevé ce défi de montrer toute la richesse des débats de ces trois ateliers et propose d'aborder la séance de clôture qui va permettre à tous d'entendre Monsieur le Professeur Schanze, Monsieur Sinou et Daniel Chabanol.

Le Professeur Erich Schanze, Professeur de Droit Universités de Bergen, St-Gallen et Marburg, souhaite revenir (voir ses graphiques de présentation <http://images.lexbase.fr/sst/Schanze.pdf>) sur le problème central de la modernisation du secteur public en formulant sa question à l'aune d'une économie des institutions qui le fascine en tant que juriste depuis plus de 40 ans. Pour réaliser, à moindre coût, une activité publique donnée tout en gardant la même qualité de conformité, il pense que le choix d'un système de stimulation adéquat est l'enjeu central. Comme il s'agit d'économie, il rappelle que le prix Nobel en économie, Ronald Coase, mort à Chicago il y a quelques mois à l'âge de 102 ans, était pour le Professeur Schanze un ami. Dans son célèbre article *The Nature of the firm* (1937), les coûts des transactions occupent la place centrale des organisations en innovation, et il expliquait l'organisation de la production et l'économie privée. Le Professeur Schanze dit que sa méthode est aussi valable pour la production publique dans un environnement de concurrence. La structure de commandement ou la hiérarchie comme l'appelait R. Coase constitue, selon le Professeur, l'essence même de l'entreprise. L'organisation de l'industrie privée moderne s'est énormément inspirée des structures publiques hiérarchiques efficaces. Il est convaincu qu'il existe de nombreux exemples dans l'histoire de l'industrialisation en France. Il évoque les organisations organisationnelles comme n'étant nullement une voie à sens unique du droit public vers le droit privé, mais comme l'étude organisationnelle dans les pôles de marché et la hiérarchie. Il parle des organisations hybrides qu'il qualifie d'arrangements symbiotiques, des différentes formes de corporations dans les secteurs de la production de l'automobile entre les différents acteurs de l'Europe des Etats-Unis, du Brésil et de la Chine, où l'on retrouve des mélanges complexes de contrats et de hiérarchies que l'on ne peut plus classer dans d'autres catégories et qui présentent donc une nouvelle organisation efficace. Le franchisage, pour lui est un bon exemple. Il poursuit en parlant de la norme AF-NOR en France pour les franchises privées, du principe probant de l'organisation politique comme Etat féodal, de la cause de l'indépendance des juges du Common Law qui provient de cette délégation de pouvoir public et, pour revenir au XXIème siècle, des *handbook* qui existent dans toutes les langues, des mélanges hybrides des contrats et des hiérarchies dans les relations des franchiseurs à franchisé, de la puissance réelle de la conformité presque inégalée. Il précise les limites suivantes, celle du recours systématique à la franchise qu'il considère comme n'étant pas la solution à tous les problèmes de l'organisation des administrations, non plus que celle de déléguer toutes les missions de service public aux secteurs privés, dans beaucoup de variantes PPP. Il propose plutôt d'analyser la méthode, de dégager une structure organisationnelle efficace. Il dit que dans le cadre des franchisages privés, il s'agit d'une réalisation corporative des prestations bien définie qui spécifie les attributions et les interactions, les parties étant d'une part les franchiseurs qui disposent d'un concept précis, bien développé, et adapté aux exigences du marché et d'autre part une pluralité de franchisés qui mettent en œuvre et exploitent localement ce concept. A travers ce réseau se forme une entreprise virtuelle qui souvent considérée comme une seule entreprise unique. Alors que les PPP classiques, dit-il, sont coordonnés de manière bilatérale, le franchisage est capable de renforcer une solution concurrentielle, voire même de la rendre possible, la franchise travaillant avec différents fournisseurs, avec des concepts concurrentiels qui se spécialisent dans les constructions, les managements et les financements

des hôpitaux, piscines, usines de traitement. Les colloques politiques ne décident pas directement de la commande, de la construction, du management, du financement mais choisissent parmi les différents projets proposés, et bien qu'il existe des spécialistes pour ce genre d'évaluation d'organisation, dans la pratique il s'agit plutôt d'un coup de chance lorsque le projet retenu s'appuie sur une étude scientifique ou l'analyse d'un spécialiste indépendant. Cela pose la question de savoir qui est le gérant des activités mentionnées dans la solution du franchisage. Le Professeur précise que dans une PPP classique cette tâche est privatisée *via* des délégations, signifiant qu'une entreprise privée va concrètement exploiter le projet dans les critères définis, mais que dans le cadre du franchisage il est possible que cette concrétisation passe aussi par les acteurs publics, si le concept est bien choisi dans un environnement concurrentiel et si le projet est crédible. Il se pose la question de savoir si le concepteur franchiseur doit être une entreprise bien organisée, et pour lui la réponse est négative. Il dit qu'il existe des entreprises publiques puissantes et efficaces, en partie porteuses de projets à travers le monde. Il souhaite dissiper tout malentendu, en disant qu'il ne s'agit nullement de faire l'apologie des entreprises publiques qui regorgent de problèmes, mais que ces problèmes ne peuvent pas être résolus à travers une simple transformation en entreprise privée. Pour le Professeur, des budgets transparents pour les coûts de production et les coûts de transaction sont au centre de l'analyse quant au choix de l'organisation des entreprises privées, dès lors qu'une entreprise quitte sa politique commerciale de maximisation égoïste des profits et poursuit une autre stratégie, avec entre autres, des objectifs intéressants d'un point de vue politique. Des budgets pour ces objectifs non commerciaux devront être établis, et soumis au contrôle parlementaire. Il considère comme indiscutable le fait que certaines prestations exigent le recours aux subventions, néanmoins, les concepts organisationnels sous-jacents doivent tendre vers une réduction du coût des transactions pour éviter les situations de rente et de gaspillage. Il termine en disant que la concurrence institutionnelle n'est pas une fin en soi, mais plutôt le moyen d'attendre une amélioration de structure des transactions dans le droit privé et public. L'objectif de compétitivité selon lui peut être atteint à travers une pluralité de réflexions, des idées fondamentales et des mécanismes de franchisage. Monsieur le Président remercie beaucoup Erich Schanze puis il propose à Monsieur Sinou, Directeur Général de la Fondation pour l'Université de Lyon, de prendre la parole. Monsieur Sinou considère être un peu en décalage par rapport aux travaux de cette Biennale et dit que son témoignage amènera un contrepoint, puisque le type de partenariat dont il va parler est basé sur le concept de la philanthropie et du mécénat. La logique n'est donc plus la même. Il explique que la fondation dont il s'occupe est d'utilité publique, donc pour l'intérêt général, qui a pour objectif d'accompagner le développement de l'université de Lyon, en articulation avec son territoire, de façon à ce qu'elle aille vers l'excellence, donc un accompagnement de la structure publique, mais dans une logique du don, ce qui donne une liberté par rapport à la puissance publique, par rapport à tout ce qui a pu être dit aujourd'hui et où donc ce n'est pas le public qui va décider ce qui va être fait mais le privé qui accompagne tel ou tel projet s'il en est d'accord, créant ainsi une relation d'égal à égal pour aller vers le bien public. Toutefois, il considère que cette relation qui est loin d'être facile parce qu'il faut que le privé accepte de donner sans retour, dans une fondation, le principe étant que le fondateur n'en retire rien, mis à part un peu de notoriété. Il pense que cette relation a sa raison d'être et qu'elle l'aura de plus en plus dans le monde qui évolue. Il dit qu'en France dans cette logique d'Etat-providence qui a atteint ses limites, on voudrait que la solidarité et la mobilisation citoyennes sur l'intérêt général continuent alors que l'Etat ne peut plus les financer. La motivation qui a conduit à la création de la fondation que Monsieur Sinou dirige, vient de la difficulté, dans le domaine économique, de celui de l'innovation et de la recherche, de réussir à articuler l'innovation de la recherche à l'exploitation industrielle, à travers le transfert de l'innovation, ce qui nécessite un véritable partenariat pour travailler ensemble et définir les projets auxquels les uns et les autres croient, non pas une mise sous surveillance mais par la mise en place de lieux d'échanges, pas seulement des lieux où l'on se rend quand on a besoin d'argent. Ce type de formation n'est pas unique en France, c'est un mouvement qui prend de l'ampleur, mais toutefois très en retard par rapport au modèle anglo-saxon, par rapport à cette nouvelle logique de financement d'un certain nombre d'objets d'intérêt général qui ne passe pas par l'impôt. Monsieur Sinou considère que les partenariats public-privé évoqués aujourd'hui ont encore beaucoup d'avenir, il ne veut pas les décrier, mais il pense que dorénavant certains prendront d'autres voies, telle celle de sa fondation qu'il juge très positive puisqu'elle a permis de financer un certain nombre d'investissements. Le Président demande à Daniel Chabanol, Conseiller d'Etat honoraire agissant dans beaucoup de structures sur la région Rhône-Alpes, notamment en termes de conciliation entre opérateurs privés et opérateurs publics, de clôturer cette présentation. Daniel Chabanol est heureux de l'occasion qui lui est donnée de porter un regard d'ensemble sur le rôle du juriste publiciste dans notre société, à partir du sujet de ce colloque. Il parlera de droit public sujet qu'il maîtrise le mieux, et plus particulièrement de ce que les non-juristes, les producteurs attendent du droit, cherchant à savoir si dans son ensemble, et dans quelle mesure, l'œuvre du juriste publiciste répond aux attentes d'une société productrice et consommatrice de biens et services. Il souhaite donc que l'on s'interroge sur l'apport du juriste publiciste à la vie sociale, le juriste publiciste ayant la particularité d'assumer une double responsabilité dans la société française, celle d'arbitrer des conflits comme tout juriste mais aussi celle de fabriquer les normes, en général collégialement, avec la responsabilité de tout cet encadrement de la vie sociale. Ayant agi en tant que tel pendant plusieurs décennies, il a perçu environ trois demandes sociales auxquelles nous répondons mal. Demande de clarté et d'intelligibilité du droit tout d'abord. Il aura fallu attendre 2005 pour que le Conseil constitutionnel, au nom de cette exigence, censure un article de loi «incompréhensible pour le professionnel» (décision du 29 décembre 2005). Pour Daniel Chabanol, il faut voir dans cette résistance

du juriste publiciste au principe d'intelligibilité, l'effet de ce qu'il appelle l'ivresse normative qui remonte loin dans notre histoire, la règle ne devant pas laisser de place à l'imprécision, au doute et encore moins à la fraude. De fait, l'impératif premier des juristes devrait être de veiller à ce que l'on rédige des textes normatifs ou des arrêts clairs ce qui implique parfois quelques imprécisions, quelques risques d'erreur, d'effets non voulus. Il s'agit vaste programme, voire d'une révolution intellectuelle... La juridiction administrative s'y est attelée, et nous commençons à rencontrer des arrêts compréhensibles et non plus réservés aux spécialistes. Deuxième insuffisance du juriste français selon Daniel Chabanol : il se pénètre insuffisamment des attentes temporelles des acteurs sociaux. La durée de l'acte du juriste est le plus souvent intemporelle. Les réformes développées dans la juridiction administrative autour des années 2000 ont certes amélioré une situation qui était devenue critique mais beaucoup de progrès restent à accomplir, le temps de la justice publique étant trop souvent déconnecté des exigences des acteurs sociaux. Il explique qu'un entrepreneur qui estime détenir une créance en exécution d'un marché public et qui doit faire face à une crise de trésorerie aiguë ne peut évidemment se satisfaire du délai que le juge va lui imposer, délai au terme duquel il risque de n'être plus qu'un ancien entrepreneur. Daniel Chabanol martèle qu'il faut absolument, et c'est urgent, que les outils procéduraux et les comportements des juristes publicistes prennent en compte ces impératifs. A travers des exemples personnels qu'il développe, il expose qu'il faut parfois admettre que l'on invente des procédures un peu différentes de celles qui nous sont proposées et que l'insécurité n'est quand même pas un gage d'efficacité. Toutefois, à l'inverse, il pense que le juriste public devrait avancer à pas prudents, voire très lents, lorsqu'il estime devoir changer les règles du jeu social, qu'il s'agisse de lois, de règlements ou de jurisprudence. Il considère que la conduite des affaires, des contrats suppose, outre une norme claire, une norme stable. La matière fiscale fournit souvent l'exemple à ne pas suivre. Il dit qu'il y a une sorte de viscosité des structures intellectuelles, institutionnelles ou productives, que l'on doit opposer à la plasticité des normes, et que l'on devrait faire souvent prévaloir sur cette dernière : qu'il faudrait qu'à chaque activité corresponde sa durée de vie, de façon à adapter à cette dernière l'évolution normative. C'est une réflexion à mener dans le cadre d'une relation entre le monde de la production et le monde du droit. En troisième observation, Daniel Chabanol expose que les relations entre acteurs et puissance publique sont prioritairement des relations décrétées par l'acte unilatéral ou par le jugement et que cette situation, qui fait évidemment la part belle aux juristes publicistes, encourt, vu du côté des acteurs de la production, plusieurs reproches, dont, en premier lieu, le fait que le juriste va transposer sa propre échelle de valeurs pour élaborer la norme ainsi imposée, échelle de valeurs qui ne coïncide pas nécessairement avec celles des acteurs sociaux, alors qu'aucune de ces valeurs n'a de raison absolue de primer sur l'autre. Ainsi s'explique pour partie l'importance anormale prise par les procédures, qui sont inventées par le juriste et sécurisent le décideur, mais encombrant les acteurs qui n'en perçoivent pas l'utilité mais très certainement le coût. Daniel Chabanol pense que la solution décrétée ne peut l'être qu'en fonction de règles laissant peu de place à la souplesse, la rigueur de ces règles garantissant en effet l'objectivité des solutions et donc l'égalité de traitement de tout le monde. Mais il estime également qu'il faut huiler les rouages sociaux et pour cela s'écarter de la solution décrétée, pour aller vers une solution concertée, négociée, dont l'exemple peut être donné par la conciliation qui autorise l'assouplissement et puis surtout la prise en compte des éléments que le publiciste a quelques difficultés à intégrer, parce qu'ils sont étrangers à la culture légaliste. Il en donne deux illustrations : - la prise en compte de l'équité : il est difficile en effet de recourir à l'équité parce qu'on quitte l'abri dans lequel le juriste publiciste se complait ou se barricade, et on s'expose aux critiques. - la difficulté de la prise en compte de l'évidence, dans le critère de détermination de l'action publique. Lorsqu'il établit la norme, le juriste a pour réflexe de visiter... les recueils de droit, ce qui limite l'ensemble normatif à la hiérarchie des actes administratifs et aux conventions. Hors ces deux corpus, il n'y a plus de sources de droit pour le juriste, ce qui a conduit certaines professions à élaborer des normes que l'on qualifie de « bonnes pratiques » ou de « règles de l'art » normes qui pour les juristes sont difficilement admissibles en tant que telles puisqu'on ne les voit pas écrites : le juriste a tendance à les dire non opposables puisque elles n'ont pas été validées par une loi ou un décret... Daniel Chabanol estime que les juristes doivent reconnaître qu'ils n'ont pas le monopole de l'édiction des normes, et qu'ils doivent savoir aller chercher ailleurs. La solution concertée permet d'intégrer ces contraintes que le juriste a du mal à reconnaître. Pour conclure Daniel Chabanol dit qu'il faut tempérer ce propos qu'il a voulu un petit peu provocateur, les juristes ayant apporté beaucoup de choses essentielles à la démocratie. Mais il y a des effets pervers qu'il faut s'attacher à corriger, les vertus de la solution concertée ne devant pas occulter les risques contre lesquels il faut se prémunir : il ne faut pas tout accepter, parce qu'il existe des normes essentielles que l'on ne peut pas gommer, même au bénéfice de l'efficacité, tel étant le cas du principe d'égalité, de celui de liberté, ou du droit au recours. Il faut néanmoins, absolument lancer des réflexions pour les relations entre le droit et le monde productif, et que se réconcilient le monde du juriste et le monde productif, mondes qui malheureusement s'ignorent et se voient comme des adversaires.

Jean-Pierre Lac conclue cette Biennale, il souligne la présence de Sybille Desclozeaux, nouvelle présidente du Conseil Economique Social et Environnemental de la Région Rhône-Alpes, qu'il remercie d'assister à cette séance de clôture. En ce qui concerne les échanges du matin, il rappelle les propos de Thierry Favario lorsqu'il parlait d'atmosphère de crise nécessitant la mobilisation des forces vives de la nation pour résister et mettre en place les divisions publiques et privées de façon à la combattre. Il dit que cette journée a été l'occasion de discuter de la juste position du curseur entre public et privé. Il a entendu ce matin un plaidoyer pour un Etat fort, émanant

du préfet de région notamment, à juste titre, pour celui dont c'est le métier et qui défend un certain nombre de prérogatives de l'Etat tout à fait logiques. Il y a eu d'autres versions, notamment celles de l'Allemagne où au contraire l'Etat est moins présent, avec les quelques inconvénients que cela peut poser. Denis Payre, pour sa part, a parlé d'un Etat un peu moins présent, ce que le Président apprécie lui aussi et Philippe Mutricy a parlé d'un Etat à sa place, avec une fiscalité simple, en tout cas qui ne change pas tout le temps, des normes et des règles claires, un Etat participant au financement de l'entreprise, éventuellement de façon temporaire, également un Etat qui doit accompagner l'économie et aussi un Etat qui, compte tenu de l'état de ses finances, allait devoir trouver d'autres idées. Pour sa part, il avoue son immense désir de copier, de continuer à innover sur des choses qui ont été faites ailleurs, qu'il n'est pas nécessaire de tout inventer mais qu'on peut rebondir pour innover sur celles-ci. L'après-midi a été plus conforme au cahier des charges, selon lui, puisqu'il a été plus juridique. Le Président qui a participé à l'atelier Innovation a apprécié l'accompagnement du juriste reconnaissant que le monde change. Il pense que maintenant, il est nécessaire d'arriver à innover dans le cadre du PPP sur la finance, entre le public et la petite entreprise, même si cela complexifiera les choses. Il reprend les propos de Philippe Crevoisier et du concept d'Open Lab de SEB, démonstration également que le juriste doit accompagner. Il parle du monde des affaires qui change énormément, de par les techniques Internet et autres, et de par les systèmes de distribution, en disant aux juristes qu'il va falloir accompagner et gérer le changement avec la mise en place de toutes les règles annoncées, soit avec plus de simplicité, de précision, juste ce qu'il faut de manière à laisser l'opérationnel s'exprimer. Il termine par une analogie qu'il apprécie à propos de la finance à savoir que le problème de financement des entreprises n'est pas dans les banques, n'est pas dans les marchés financiers, du moins pas seulement, mais d'abord dans l'entreprise, rejoignant le propos de Philippe Mutricy sur l'accompagnement, sur le fait que l'Etat doit, par ses forces vives, accompagner au maximum les petites entreprises, mais aussi sur le fait que le privé doit les accompagner, les avocats, les notaires, les banquiers, les commissaires aux comptes, les experts comptables, et aussi les chambres de commerce proches de la petite entreprise. Il espère moins de régulation, moins de loi, moins de règlement, par contre plus d'accompagnement, plus de compétences, à mettre au service des entreprises. Il remercie tous ceux qui ont participé à cette manifestation et également ceux qui l'ont préparée et organisée.