



#### LE MESSAGE DU PRÉSIDENT

L'IGD a dans ses missions d'aider ses membres fondateurs à inscrire leur action dans une réflexion stratégique innovante et ouverte sur l'extérieur. Cette démarche est aussi difficile que nécessaire en période de crise et dans le contexte toujours plus contraignant dans lequel les dirigeants exercent leurs responsabilités. Une formule efficace et sauvegardant leur temps précieux a été recherchée.

C'est dans cet objectif que le 7 juillet 2009, l'IGD a pris l'initiative de créer le « Cercle de Grenelle » lieu de dialogue et d'échanges entre les dirigeants des entreprises publiques et privées, membres fondateurs de l'Institut de la Gestion Déléguée. Il réunit les opérateurs d'infra-

structures et de services publics et développe une réflexion prospective pour une vision commune du rôle et de l'organisation des services publics: développement de la cité et aménagement des territoires, gouvernance et régulation contractuelle, performance et activités économiques, compétition et globalisation, solidarité et dialogue avec les citoyens, gestion durable des ressources rares et évaluation, partenariat public-privé et financement, etc.

La séance inaugurale, présidée par Jean-Louis BORLOO, Ministre d'Etat, Ministre de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement durable et de la Mer, en charge des Technologies vertes et des Négociations sur le climat, a reçu, des mains de Jean-François ROVERATO, Président d'Eiffage et porte-parole pour l'occasion des

membres du Cercle de Grenelle, la « Déclaration de Paris ». Cette déclaration traduit l'engagement conjoint des cinquante premières entreprises de service public vis-à-vis de la société toute entière: client, citoyens, personnes morales, collectivités publiques... Ils démontrent ainsi leur volonté de concourir de façon concrète au plan de relance de l'économie française et à la mise en œuvre du Grenelle de l'Environnement; notamment au travers de la gestion déléguée. Vous trouverez dans les pages qui suivent le texte intégral de la « Déclaration de Paris » et celui du discours de Jean-Louis BORLOO complétés par des extraits de revue de presse.

Claude MARTINAND ■



## LA DECLARATION DE PARIS



Les engagements de la présente déclaration signée le 7 juillet 2009 sont pris par les dirigeants des membres fondateurs de

l'Institut de la Gestion Déléguée. Ils valent en premier pour la diffusion et la promotion de cette déclaration au sein des entreprises et auprès des acteurs partenaires: élus, agents publics, représentants des usagers et des salariés. La présente déclaration est un document de référence pour la présentation du rôle de la gestion déléguée et des entreprises qui participent à sa mise en œuvre en France et à l'étranger. Le rôle fondamental dévolu à la gestion déléguée et la vision partagée dégagée par la présente déclaration s'appuient sur l'adhésion pleine des membres du Cercle à l'éthique d'intérêt général qui a animé ses rédacteurs.

### Les opérateurs de services publics s'engagent:

#### Entreprises innovantes au service de la cité

- A l'heure où la situation financière, économique et sociale exige des responsables publics et privés des réponses hardies, les entrepreneurs, opérateurs de services publics ou gestionnaires d'infrastructures et leurs financeurs, rappellent le rôle fondamental de la gestion déléguée. Ils affirment leur volonté de prendre toute leur part de l'effort commun à travers des partenariats public-privé à la hauteur des enjeux du XXIème siècle. Ils rappellent leur contribution primordiale à la vie de la cité et à l'aménagement des territoires.
- Depuis des décennies, en s'adaptant sans relâche à un environnement toujours plus complexe, la gestion déléguée répond concrètement aux exigences du développement durable, de la compétitivité et de la résorption des inégalités sociales et territoriales. Elle concerne des domaines essentiels tels que l'environnement, la santé publique, l'eau, l'assainissement, les déchets, l'énergie, les déplacements et l'information. Les opérateurs apportent ainsi des réponses aux défis de la société d'aujourd'hui: la connaissance, la communication, le développement numérique, la mobilité et la sécurité.

- De mieux en mieux informés, les usagers-citoyens demandent des solutions adaptés à leurs attentes, pratiques et accessibles, présentant un niveau d'excellence, une continuité et une garantie d'utilisation. Ces solutions sont devenues la norme des sociétés de service. Pour satisfaire à ces nouveaux standards, les opérateurs sont conduits à mettre en œuvre des « technologies vertes » qui exigent une maîtrise sans faille des processus, un haut niveau d'ingénierie et d'importants investissements en recherche-développement. Les opérateurs s'engagent et démontrent leur capacité à investir durablement dans la recherche et le développement aussi bien qu'à mettre en œuvre, à un coût maîtrisé, des solutions technologiques innovantes et adaptées aux contextes locaux.

#### Entreprises performantes au service de la bonne gouvernance

- Les opérateurs affirment leur attachement aux principes fondamentaux d'une gouvernance publique efficiente, équitable socialement et environnementalement responsable: séparation entre les missions de maîtrise publique et celles de mise en œuvre opérationnelle, libre choix du mode de gestion et réversibilité de ce choix fondés sur l'harmonisation des conditions de compétition et la comparaison objective des performances et des coûts: engagements de progrès partagés tout au long du contrat, contrôle, transparence, éthique, évaluation pluraliste et participation des usagers.
- Pour les opérateurs, les partenariats public-privé contractuels, qu'il s'agisse de marchés publics, de contrats de partenariat, de concession ou de toute forme de délégation de service public, contribuent à la croissance et stimulent le développement économique, social et culturel. Dans le respect de la réglementation européenne, ils s'adaptent aux nouvelles demandes de la société grâce à l'innovation contractuelle et tarifaire. Le recours aux partenariats publics-privé (PPP) apparaît aujourd'hui comme une solution efficace et responsable.
- Les PPP permettent en effet d'appréhender les projets de manière globale et durable en intégrant la totalité des coûts et des risques. Par voie contractuelle, les opérateurs s'engagent sur une maîtrise durable des coûts et de la qualité des services facturés aux consommateurs, ainsi que sur la réalisation de

projets dans des délais raccourcis. Ces engagements permettront aussi d'atteindre les finalités du développement durable car ceux-ci sont intégrés dès la conception de l'ouvrage ou du service par celui qui aura ensuite à le réaliser, à le gérer et à l'entretenir.

#### Entreprises citoyennes au service de la croissance durable

- L'action des opérateurs vise à concilier l'intérêt général, défini par les pouvoirs publics, et l'efficacité économique, garantie à la fois par la mise en concurrence par les autorités organisatrices, par la performance économique durable propre aux opérateurs et par l'éthique générale des acteurs. Cette action s'inscrit dans des relations contractuelles, stables et transparentes, qui fondent le pacte social de ces entreprises de service public.
- Les entreprises des secteurs concernés ont montré leur capacité à résister en période de récession en continuant à recruter localement. Elles constituent l'ossature d'une économie durable intégrant les « technologies vertes ». Elles sont un atout pour la France.
- Les opérateurs appellent les personnes publiques et les organismes de recherche à travailler davantage en étroite concertation avec leurs entreprises et leurs financeurs afin de lever les obstacles qui ralentissent ou empêchent l'innovation technique, sociale, financière ou contractuelle, notamment en adaptant les modalités de financement au contexte économique et en offrant toutes les solutions qui rendront l'initiative des pouvoirs publics la plus efficace et pertinente possible.

Qu'il s'agisse de répondre à l'urgence de la relance économique, à l'échelle nationale et européenne, ou aux défis des objectifs du Millénaire pour l'accès de tous les habitants de la planète aux services essentiels, les opérateurs de services publics mobilisent l'ensemble des savoir-faire et de la créativité de plus de 1 500 000 collaborateurs en France et dans le monde, pour mettre en œuvre des solutions répondant aux ambitions des pouvoirs publics et aux attentes des populations.

Claude MARTINAND

Jean-François ROVERATO

Jean-Louis BORLOO

## LE DISCOURS DE JEAN-LOUIS BORLOO



Merci Mesdames et Messieurs les Présidents et Directeurs Généraux, Monsieur le Président de l'AMF,

Deux mots simplement pour dire **que je considère que la création du Cercle de Grenelle, ce petit frère de l'Institut de la Gestion Délégée, est une très grande affaire.**

Nous sommes à un moment de l'histoire de l'humanité où nous avons entre nos mains ou la paix et une croissante verte durable et solide ou probablement une fin de l'histoire extrêmement douloureuse.

Nous sommes à un moment où les parties pauvres du monde peuvent rattraper leur retard - je pense aux énergies renouvelables - ou peuvent au contraire vivre un désastre, victimes à la fois des conditions sociales, sanitaires, ou alimentaires mauvaises, et de surcroît victimes de l'ensemble des phénomènes cumulatifs : réduction de la surface des terres agricoles, densité urbaine, problème de coût énergétique, émission de CO<sup>2</sup>, en bref le réchauffement climatique.

Et avoir à traiter cette question essentielle, c'est assez excitant. On peut en effet regarder la réalité telle qu'elle est et considérer que c'est assez extraordinaire d'avoir la chance d'être dans **un pays qui, très sereinement, a les atouts pour y répondre et la maturité républicaine et morale pour l'aborder de fond.**

Quand je regarde les analyses à la fois de nos amis européens ou celles de nos propres services ou du Boston Consulting Group, je réalise que le processus enclenché en France amène d'ores et déjà -de manière irréversible- une réduction des émissions de gaz à effet de serre - selon les calculs entre 22,8 et 25% - pour un pays qui est un des petits émetteurs occidentaux parmi les pays industrialisés.

Et tout cela sans le moindre drame, j'allais dire assez facilement. Finalement plutôt comme une bonne nouvelle et en

fait c'est une bonne nouvelle.

Et je m'interrogeais : l'idée Pourquoi 18 ou 19 des autres pays européens étaient réticents au paquet Climat-Energie et nous pas ? Pourquoi est-ce qu'après une élection extraordinaire aux Etats-Unis d'Amérique, un Président aussi charismatique que Barack Obama qui a dans ce domaine une volonté parfaitement affirmée et affichée, n'arrive pas à donner à son pays la confiance pour sauter ce pas là, demeurant inquiet et en restant à des réductions d'émission de l'ordre de 4 à 6%. Comment se fait-il qu'ils n'aient pas confiance en eux ? Comment se fait-il que la grande majorité des pays européens, face à tout cela, n'avaient pas confiance en eux et comment se fait-il que nous avons confiance en nous ?

Pendant la négociation du paquet Climat-Energie, le débat a été plus violent, plus spectaculaire qu'en France au moment de la réforme constitutionnelle européenne, qui a pourtant été l'occasion d'un débat très riche. Dans tous les pays européens, cette question fait systématiquement débat, dans certains pays, elle fait même l'objet de manifestations.

En France, pas un mot !

Eh bien, je pense que, une partie de la réponse au fond est que **nous sommes un pays qui se retrouve aujourd'hui sur ses 2 fondamentaux essentiels :**

**en premier, la capacité de gérer des situations complexes et durables**, c'est le métier d'ingénieurs des français qui avaient inventé à la fois le phare, les balises, mais aussi l'industrie hydroélectrique, le génie français des grandes infrastructures, de la gestion de l'eau, des déchets, et également les transports collectifs, toute cette puissance française d'un pays d'ingénieurs organisés,

**en second, la manifestation du génie française qu'est la DSP\*** ; elle est, depuis l'origine, la gestion déléguée au sens large, **c'est-à-dire cette capacité à combiner une forme d'organisation publique et d'organisation privée** que d'aucuns, dans des périodes de dérégulation accélérée appelée par certains, ont avec mépris considéré comme une forme de connivence malsaine, mais en réalité **qui est un contrat de**

**délégation et de confiance, rendant des comptes et tirant au fond ce qu'il y a de mieux de la gestion collective et publique et de la gestion privée réunies.**

Et c'est assurément une caractéristique nationale.

Aujourd'hui, nous ne sommes pas les seuls au monde mais **c'était une quasi-invention française des siècles précédents.**

Et un moment où il faut, à ce point rapidement, déclencher des ruptures -les 20 ans qui viennent ne ressembleront absolument pas aux vingt dernières années : ni dans la conception des flux, ni dans la conception des produits, ni dans la consommation, ni dans les comportements car on rentre dans un bouleversement extraordinaire- **notre pays, par ce que vous représentez aujourd'hui, et par un rapport sain, contractuel entre le public et le privé, est particulièrement armé pour affronter ces mutations.**

Ces mutations technologiques, le marché seul ne peut y parvenir ; il y a forcément besoin de système d'incitation, de système de prix, de système d'« écluses » en réalité pour orienter clairement le choix de conception des industriels ou des producteurs de service et cela c'est le propre du génie français.

**C'est pour cette raison que je suis absolument convaincu que nous avons dans ce domaine toutes les capacités à gagner la bataille de la croissance verte** même si sur certains produits, ou certaines technologies (parce qu'au fond on avait plutôt bien réussi la partie d'avant -un pays qui était bien équipé, qui était tempéré, qui avait une électricité qui ne coûtait pas cher) on avait fait certains choix stratégiques, un certain nombre de filières ont démarré sans nous.

Et j'en veux pour preuve, l'opération de lundi dernier à Charm-El-Cheikh : c'était très impressionnant de voir les Allemands, pour soutenir l'industrie des énergies renouvelables, ont eu une idée - forte heureuse d'ailleurs- de créer une agence mondiale des énergies renouvelable qui s'appelle IRENA (International Renewable Energy Agency).

Suite page 4

Evidemment, vingt pays au départ ; la France a suivi, et puis, en quatre mois, cent cinquante six pays qui ont adhéré à cette agence. Sont arrivés tous les pays en voie de développement évidemment parce que, eux, souhaitent aller vers l'autonomie énergétique qui est absolument indispensable pour la croissance. Il y avait donc lundi dernier une grande bataille pour l'organisation de l'IRENA : où est le siège et qui gouverne ?

Je vous passe sur les différentes candidatures des uns et des autres mais à la finale, cela s'est joué pour le siège entre deux très puissants candidats et la bataille a été féroce pendant quatre mois entre les Allemands et les Emirats Arabes Unis et plus particulièrement Abou Dhabi qui a pris des engagements forts : cent soixante seize millions de dollars par an de frais de fonctionnement mis à la disposition de l'agence, quatre cent millions de dollars pour le siège, enfin ils ont mis le paquet ! Ils ont gagné face aux Allemands !

Pour la Direction Générale, Abou Dhabi soutenait les Espagnols. Il y avait évidemment des grands pays candidats : l'Espagne, l'Italie, le Danemark, la Grèce, le Japon, des candidats ... et nous, on avait une petite candidature française.

Quand j'ai présenté la candidature de la France, je leur ai parlé de cela, et de l'idée que cet outil devait être à la fois, évidemment un outil qui concentre toutes les informations technologiques, la veille technologique dans ce domaine, les points de recherche appliquée à développer, mais surtout c'était un outil d'équité.

C'était un outil qui ne devait pas simplement servir à la mutation technologique et énergétique des grands pays industrialisés mais probablement le plus grand outil de justice sociale planétaire parce qu'il allait enfin permettre aux pays qui n'avaient pas eu la première génération d'équipements, -l'Afrique par exemple- de passer immédiatement aux énergies locales et cela allait être un grand projet moral et social.

**Ce qu'il y a dans votre Charte, c'est à la fois le privé et le public, le technologique et la morale. Car, après un siècle marqué par la démesure, nous revenons au 21<sup>ème</sup> siècle dans un siècle de respect de la nature donc de l'autre, et donc de soi-même.**

**Et c'est pour cela que cette Charte d'engagements, je la trouve, pour ma part, particulièrement adaptée, et je suis convaincu que cette équipe de France, cette GREEN équipe qui se bat en France et sur tous les marchés mondiaux, a évidemment besoin de se serrer les coudes, faire du transfert d'informations, avoir des projets en commun et en tous les cas avoir avec l'Etat et les collectivités, les rapports les plus clairs, les plus simples, les plus sains et les plus heureux.**

Merci.

### Extraits de revue de presse

#### Création du Cercle de Grenelle, lieu de dialogue entre entreprises publiques et privées

A l'initiative de l'Institut de la Gestion Déléguée, fondation d'entreprise créée en avril 1996 et ayant pour objet de promouvoir l'amélioration de la qualité et de la performance des services publics, le « Cercle de Grenelle » vient de voir le jour. Mardi 7 juillet, en présence de Jean-Louis BORLOO, Jean-François ROVERATO, président-directeur général d'Eiffage, a présenté la Déclaration d'engagements du Cercle.

#### PPP et rapprochement avec les organismes de recherche

Les membres du Cercle insistent sur le fait que « le recours aux partenariats public-privé (PPP) apparaît aujourd'hui comme une solution efficace et responsable. » Ils appellent aussi « les personnes publiques et les organismes de recherche à travailler davantage en étroite concertation avec leurs entreprises et leurs financeurs afin de lever les obstacles qui ralentissent ou empêchent l'innovation technique, sociale, financière. » [Source Le Moniteur.fr](#)

#### L'équipe de la croissance verte



A cette occasion, Jean-Louis BORLOO a rappelé que « La croissance verte reposait essentiellement sur des missions de service public qu'il s'agisse de transport, d'assainissement, de gestion des déchets. Or, c'est justement dans ces secteurs, que notre pays dispose de grands champions industriels. Le cercle de Grenelle, ces 50

entreprises, c'est un peu l'équipe de France de la croissance verte ». Publié par [Rédaction](#) le 08/07/09 dans la catégorie [Société & Ecologie](#).

#### Environnement: 50 entreprises s'engagent pour la « croissance verte »

Parmi les signataires du « Cercle de Grenelle » se trouvent: Aéroports de Paris, BNP Paribas, Bouygues et plusieurs de ses filiales, la CDC, le groupe Caisses d'Epargne et Banques Populaires, le Crédit Agricole, Eiffage, Véolia Environnement et plusieurs de ses filiales, Vinci ....

[Source Boursier.com](#)

### Institut de la Gestion Déléguée

Président : Claude Martinand

Directeur de publication : Pierre Van de Vyver

Coordonnées :

✉ 84 rue de Grenelle  
75007 Paris—France

☎ 01 44 39 27 00

Secrétariat général du Cercle de Grenelle

💻 [contact@cercledegrenelle.com](mailto:contact@cercledegrenelle.com)  
[www.fondation-igd.org](http://www.fondation-igd.org)