

Une passerelle entre le droit, la régulation et la gouvernance l'exemple de la Charte des services publics locaux

Michel Foucault a consacré toute une partie de son œuvre à la généalogie du pouvoir, cherchant à analyser les relations entre les origines de la domination, les techniques de pouvoir et la complexité des sociétés. Il semble mettre en évidence une évolution des formes de pouvoir, dont l'objet est d'orienter les comportements, vers des formes moins violentes à mesure que les sociétés se développent : la guerre, le droit, puis le pouvoir disciplinaire qui « [...] porte le discours de la règle naturelle, c'est-à-dire de la norme »¹. Dans notre contexte, un degré supplémentaire semble avoir été franchi, avec l'apparition d'une nouvelle technique de pouvoir fondée non plus sur la coercition, mais sur l'adhésion, non plus sur la soumission, mais sur le volontarisme, et cependant tout aussi efficace à influencer les comportements.

Le succès dans le débat public de la notion d'éthique, auparavant confinée à la sphère privée, symbolise l'émergence de cette nouvelle forme d'influence. A l'inverse du droit, qui s'impose d'en haut comme expression d'une souveraineté construite de manière abstraite, c'est l'adhésion à ces règles ou à ces recommandations à l'échelle de base qui en fait toute la légitimité : plus ceux qui y adhèrent sont nombreux, plus la règle acquiert de force. L'instrument privilégié de l'éthique est la Charte, et son développement actuel témoigne du besoin de codifier, d'une certaine manière, les règles morales. A la différence du droit dont l'exercice s'inscrit dans une logique de subordination, les Chartes s'inspirent de principes « libéraux » débouchant sur la contractualisation des rapports entre les acteurs. Si la plupart des Chartes d'éthique ne se conforment pas exactement à ce mode d'élaboration, elles essayent de s'en prévaloir.

Ce n'est pas notre propos d'étudier la nature juridique et la typologie de ces Chartes, ni d'examiner la portée de chacune d'entre elles. Les Chartes d'éthique occupent une place particulière, et nous chercherons ici à en examiner les relations avec le droit : ces Chartes se distinguent du droit mais n'en sont pas indépendantes. Elles le renforcent, elles le complètent, elles le prolongent, ou elles le précèdent. Les Chartes sont devenues des instruments à part entière de la régulation des sociétés et des rapports entre les institutions et les acteurs. En termes simples, la principale différence c'est que « le droit commande et la Charte recommande ».

L'Institut de la Gestion Déléguée, en collaboration avec les trois grandes associations d'élus que sont l'AMF, l'ADF et l'ARF², a ainsi élaboré une Charte des Services Publics Locaux qu'ils ont signée en tant que fondateurs le 16 janvier 2002 au Sénat. Ils ont proposé à ceux qui se reconnaîtraient dans ce document d'y adhérer. L'ensemble des parties prenantes a été associé à sa rédaction, et la Charte compte aujourd'hui parmi ses adhérents d'autres associations d'élus locaux, les grands opérateurs de services publics locaux, privés ou publics, d'importantes associations d'usagers³. Loin de constituer un système parallèle et concurrent

¹ Michel Foucault, « Il faut défendre la société », Cours au Collège de France 1976, Editions Gallimard Seuil.

² Association des Maires de France, Assemblée des Départements de France, Association des Régions de France

³ Outre ses fondateurs, la Charte des services publics locaux compte 19 organisations adhérentes : le Groupement des Autorités Responsables de Transport (GART), l'Association des Maires des Grandes Villes de France

au droit⁴, la Charte se conçoit en symbiose avec le droit des services publics locaux, tout en élargissant sa portée à d'autres champs sur lesquels le droit n'a pas prise.

La Charte se veut surtout le véhicule d'une plus grande transparence et d'une plus grande démocratie dans la gestion des services publics locaux, en privilégiant parmi ses destinataires (élus, opérateurs, etc.) celui à qui sont destinés les services publics : l'utilisateur⁵ qui est également un citoyen.

Une capacité à transposer le droit : l'établissement d'un dialogue entre les parties en facilitant la compréhension de la norme.

Le célèbre adage « Nul n'est censé ignorer la loi » est une fiction qui permet à l'ordre juridique de fonctionner ; dans cette fiction, les citoyens qui méconnaissent la règle de droit, sans volonté de transgression, sont néanmoins considérés comme responsables. Sans entrer pour l'heure dans la question de la profusion des normes, celle de l'expression de la norme, au sens de sa rédaction, mérite l'attention. La construction historique du droit est imprégnée de l'idée de rationalité, de positivisme, et même de scientisme. L'autonomisation du droit à l'égard de la nature humaine, pour louable qu'elle soit, a donné lieu à l'émergence d'une syntaxe et d'un vocabulaire particuliers et propres à l'ordre juridique. Pour la plupart des citoyens, la langue juridique et administrative s'assimile à un ordre obscur, abscons et impénétrable. Ce constat est partagé maintenant par une large partie des praticiens du droit : le Conseil Constitutionnel, dans sa décision du 16 décembre 1999⁶, par exemple, a donné valeur constitutionnelle à l'objectif d'accessibilité et d'intelligibilité de la loi. La simplification des relations des usagers avec l'administration fait partie du programme présidentiel actuel.

Le Professeur Jean-Bernard Auby précise que « la norme, ce n'est pas l'énoncé lui-même, ce n'est pas le texte lui-même, c'est le sens que cet énoncé, que ce texte, tire de l'interprétation qui est faite de lui »⁷. En matière de fonctionnement des services publics locaux, des concepts aussi courants pour les juristes que l'imprévision, la délégation de service public, ou l'autonomie de gestion peuvent être mal ou pas du tout compris des usagers. La Charte qui vise un public large et souvent peu averti, fait usage de termes se voulant simples et

(AMGVF), la Fédération Nationale des Sociétés d'Economie Mixte (FNSEM), Agir pour le Transport, l'Association des Maires Ville et Banlieue France (AMVBF), le Syndicat Professionnel des Entreprises de Services d'Eau et d'Assainissement (SPDE), l'Union Nationale des Associations Familiales (UNAF), la Fédération des Maires des Villes Moyennes, Dexia-Crédit Local de France, la Fédération Française des Entreprises Gestionnaires de Services aux Equipements, à l'Energie et à l'Environnement (FG3E), Familles Rurales, l'Association Nationale des Maires des Stations de Montagne, la Fédération Nationale des Activités de la Dépollution et de l'Environnement (FNADE), le Syndicat National des Exploitants d'Installations et de Services Sportifs (SNEISS), la Fédération Nationale des Collectivités Concédantes et Régies (FNCCR), l'Association des Ingénieurs Territoriaux de France (AITF), l'Union des Transports Publics (UTP), la RATP, l'Union Féminine Civique et Sociale (UFCS).

⁴ Il n'y a pas de compétition : par exemple, la Charte rappelle dans son premier objectif que « l'autorité organisatrice a pour rôle de délimiter les missions du service public local et d'en fixer les règles générales d'organisation dans le cadre des textes en vigueur [...] »

⁵ Ceci est rappelé dans l'objectif 1 de la Charte : « L'utilisateur est au centre du service public local lequel contribue à la cohésion sociale et territoriale »

⁶ Décision 99-421 DC, « Loi portant habilitation du gouvernement à procéder, par ordonnances, à l'adoption de la partie législative de certains codes », JO du 22 décembre 1999.

⁷ Cité dans Valérie Bléhaut-Dubois, « A l'école des Chartes », AJDA p 2434, 20 décembre 2004

accessibles. Avec modestie, elle s'efforce de transposer en langage courant les grands principes du droit administratif applicables aux services publics locaux, comme celui de la libre administration et celui dérivé de libre choix du mode de gestion. La base d'un dialogue entre les différents interlocuteurs est ainsi mise en place.

La Charte exprime sept grands objectifs⁸ transposant concrètement des finalités sous-jacentes. De ces objectifs découle un plan d'actions comprenant une vingtaine d'engagements auxquels ont adhéré les signataires. Cette transcription s'accompagne d'une double transposition de la règle de droit, dans l'ordre symbolique et dans l'ordre du concret. Tout d'abord, les termes de transparence, de responsabilité, d'équité, de confiance, de clarté (préféré à transparence)..., qui ressortent comme des invariants dans la plupart des Chartes comme dans la notre, traduisent les valeurs sur lesquelles se fonde la relation entre les parties prenantes. Leur usage est renforcé par les verbes qui les déclinent : s'engager, soutenir, promouvoir, garantir... D'une manière pragmatique, les Chartes recensent et expriment également des droits que les parties, et notamment les usagers, peuvent invoquer⁹.

Une capacité de synthèse du droit : la Charte comme raccourci vers l'essentiel.

Il existerait en France plus de huit mille lois et cent dix mille décrets en vigueur. Il ne peut être question pour une seule personne, *a fortiori* pour un citoyen moyen, de se mettre en situation de les connaître. Malgré l'intérêt de la codification, la répartition entre les différents codes de matières voisines peut rendre plus difficile leur appréhension.

Par la mise en avant de grands principes dont l'ensemble s'apparente à un « code de conduite », les Chartes et notre Charte mettent leurs destinataires en position de saisir les grands enjeux autour desquels se construisent les règles. Elles fournissent, en outre, une garantie minimale que les comportements conformes aux principes énoncés, se rapprocheront sensiblement des prescriptions juridiques. En outre, le format réduit de la Charte, comme sa vocation à embrasser les éléments constitutifs du dialogue entre les parties prenantes, cherchent à conférer une cohérence globale aux principaux textes de droit applicables.

Cette synthèse s'effectue à un second niveau, celui du droit implicite, c'est-à-dire de l'environnement juridique dépassant le cadre strict du droit positif, mais dont la connaissance, le plus souvent intuitive, est partagée par une large partie de la population. Chaque société développe en effet des tolérances, valorise ou non certaines catégories de comportements, dont le droit positif ne représente que la part écrite. Le droit implicite comprend également les principes d'éthique. La Charte, construite à partir du droit positif qui en constitue le noyau

⁸ Ce sont : Clarifier le rôle des différents acteurs responsables des services publics locaux, Bien définir les missions de service public pour mieux maîtriser leurs finalités et leur mise en œuvre, Favoriser le libre choix par les élus du mode de gestion et sa réversibilité, Eclairer ce choix par des comparaisons objectives entre les différents modes de gestion et entre opérateurs, Bâtir des relations équilibrées par un partenariat durable et responsable des acteurs, Assurer la transparence des coûts et répartir équitablement les gains de performance, Développer le débat public sur les choix majeurs en les fondant sur une évaluation indépendante et pluraliste.

⁹ La Charte met en avant deux droits essentiels de l'usager : celui de participer aux évolutions décisives du service (objectif 7 : Evaluation et démocratie locale), celui d'être informé des caractéristiques principales du service, et notamment les correspondances avec les coûts (objectif 6 : Transparence et équité)

dur¹⁰, se nourrit de cet environnement. Le consensus qui a été recherché dans l'élaboration de la Charte contribue à la légitimité des normes et des représentations identifiées. Ce sont l'équité ou la transparence déjà citées, mais aussi la définition participative des objectifs des services publics, l'information et le débat public, les principes du développement durable... Intégrés récemment par les praticiens du droit, ces principes participent à un début de réconciliation du sens commun avec la connaissance spécialisée du fonctionnement des services publics locaux.

Une capacité à stabiliser l'image du droit : une permanence dans un environnement juridique en constante transformation.

La profusion des règles juridiques s'accompagne d'une instabilité de celles-ci. Le plus souvent, si les évolutions sont des ajustements plutôt que des bouleversements, il demeure cependant difficile de maintenir à jour une connaissance de l'actualité juridique. La pénétration du droit communautaire en droit interne engendre des perturbations nouvelles et l'absence de débat national au sujet de l'adoption des normes communautaires limite l'information à leur sujet. L'instabilité des normes, elle-même souvent conséquence de la rapide évolution des besoins et des technologies mais aussi d'une gesticulation politique, engendre le sentiment d'une insécurité juridique, contribuant à l'image imprécise des services publics locaux.

A ce titre, la Charte des services publics locaux souhaite proposer une permanence plus grande que les Codes. Sans exclure des interprétations des principes franchissant parfois les limites de la légalité, on peut penser que les normes juridiques n'iront pas à l'encontre des principes de la Charte. Une règle de droit qui serait contraire au droit implicite exprimé dans la Charte serait difficilement comprise et acceptée. Dès lors, la Charte contribue à un sentiment renouvelé de sécurité juridique. Face à un droit, à l'image floue et mouvante, s'exprime un ensemble de recommandations et de principes dont le respect devrait protéger des erreurs de droit majeures. L'évolution de la Charte découle de l'évolution des mentalités, il est probable que cette évolution sera lente et, dans une large mesure, susceptible d'anticipation.

Une capacité à compléter le droit : l'introduction des autres disciplines pour proposer une vision plus complète.

On peut parfois reprocher au droit un certain isolement correspondant à une autonomie excessive par rapport aux autres domaines de la vie en société. Le début d'ouverture sur l'économie (et d'abord le droit économique) que l'on constate aujourd'hui est à encourager : méconnaître les principaux mécanismes économiques qui régissent les services publics locaux peut s'avérer préjudiciable à l'atteinte des objectifs de service public poursuivis.

La Charte des services publics permet de dépasser les clivages traditionnels entre les sphères d'expertise autonomes et constitue un lieu de rencontre, de confrontation, de convergence, voire de réconciliation, entre ces différentes sphères. De ce point de vue la Charte est assez

¹⁰ Par exemple, la Charte rappelle que l'autorité organisatrice fixe les règles générales d'organisation du service public local, ou qu'elle met en place et fait fonctionner la Commission consultative des services publics locaux

fournie : outre les objectifs du développement durable, dans sa triple dimension économique, environnementale et « sociétale », elle met l'accent sur plusieurs concepts dont le droit commence à se saisir. Des notions comme « performance globale », « objectif chiffré », « gestion patrimoniale », « gestion prévisionnelle » qui appartiennent aux sciences de gestion, font leur entrée dans le vocabulaire courant du fonctionnement des services publics locaux. La Charte permet l'échange de différents types de savoirs et la communication entre eux ; elle est source de renouvellement des règles qui encadrent ces services ; elle efface les hiérarchies entre les savoirs en utilisant leurs enseignements sur un pied d'égalité.

La Charte complète le droit sur un second plan en réintroduisant la nécessaire approche politique dans la définition des services publics locaux. Si le droit naît d'un contrat de nature politique entre les individus, l'exercice du droit est souvent pensé et vécu sur un mode unilatéral. Dans la Charte des services publics locaux, les parties prenantes s'accordent par consensus en élaborant conjointement la Charte. Mais les parties ne sortent pas du jeu par la suite : elles continuent à prendre part à l'élaboration des outils et au fonctionnement des services publics locaux. En mettant l'information et le débat public au cœur du fonctionnement des services, la Charte considère les services comme une manifestation concrète de l'exercice de la démocratie, le caractère local de la gestion se prêtant plus facilement à un exercice de démocratie participative. L'utilisateur, placé au centre de la Charte, n'est pas pour autant évacué et placé dans une position subordonnée, car il participe à l'élaboration des outils et suit leur mise en œuvre, à travers le mouvement associatif et citoyen.

Une capacité à prolonger le droit : changer le rapport au droit.

Le principal lieu de rencontre entre le droit et les usagers est le tribunal, à l'occasion d'un contentieux. Par la synthèse des principes de droit qu'elle opère, la Charte ouvre un nouvel espace de rencontre avec le droit : l'espace public, à l'occasion d'un débat démocratique. Hors de toute logique conflictuelle, le droit réapparaît comme un objet d'examen et perd son caractère coercitif. La Charte peut, à ce titre, être considérée comme un instrument d'appropriation du droit par les citoyens. Par sa nature non contraignante, la Charte permet donc de bâtir des projets où les intérêts se conjuguent sur un mode coopératif et, si possible, gagnant-gagnant¹¹.

Le droit, dans son expression codifiée, devrait se limiter au strict nécessaire pour obtenir l'effet souhaité. La Charte permet à l'esprit du droit de pénétrer des domaines de la régulation qu'il serait trop difficile voire excessif de vouloir réglementer.

La Charte des services publics locaux peut se penser en référence aux principes communautaires de proportionnalité et de subsidiarité. Par proportionnalité, il faut entendre un usage strictement limité des outils manifestement indispensables pour agir. A ce titre, une régulation par coup de projecteur et par l'information paraît plus appropriée qu'une régulation coercitive. Par subsidiarité, il faut comprendre tout ce qu'il est préférable de régler par des mécanismes d'équilibrage et par la conciliation au niveau le plus approprié (en bas si possible) plutôt que par le jugement venu de l'extérieur ou d'en haut. C'est en vertu de ces

¹¹ Dans la CSPL, l'objectif 7 précise que « des débats publics éclairés par des évaluations pluralistes sont organisés à l'occasion des choix et des décisions majeurs »

deux principes que les techniques du dialogue et de la contractualisation sont placées au cœur de la Charte.

Enfin, cette prolongation du droit se caractérise par une dimension sociale des principes contenus dans la Charte : le droit est réinvesti explicitement de sens éthique, et il s'avère, au regard des phénomènes de conflits d'intérêts ou des autres types de détournements des missions du service public, que les Chartes peuvent devenir l'instrument privilégié de lutte contre ces dérives, par la prévention morale des délits, prolongeant ainsi le pouvoir de sanction du droit en créant un sentiment de réprobation publique à leur égard.

Une capacité à précéder le droit : la Charte comme avant-garde

Cette position d'avant-garde découle de tous les points déjà abordés : en créant un lien avec des éléments de droit, la Charte peut précéder dans le temps le recours au droit, en formalisant des espaces et des procédures de règlement des différends. La Charte exerce une fonction de prévention des conflits dans les réponses aux attentes de la société¹², qui permet d'atténuer le sentiment pour les usagers de se « heurter » aux règles, parfois trop rigides, de l'administration.

Surtout, l'avant-garde doit encourager une démarche de progrès, car il n'est aucune Charte qui ne reste en deçà du droit, en cherchant à améliorer le fonctionnement des domaines auxquels elle se rapporte. La Charte des services publics locaux porte ainsi en elle nombre de principes que l'on peut considérer comme relativement novateurs. La notion d'évaluation en est certainement l'emblème. Cette notion est mise en avant d'une manière systématique dans la Charte, alors même qu'elle est encore balbutiante dans le droit français, et dans le droit des services publics en particulier. L'évaluation se décline ici selon plusieurs techniques : une définition par objectifs de service, qui permet de placer l'évaluation en rapport avec la satisfaction de l'utilisateur ; la mise en place d'indicateurs de performance, qui permettent la mesure et le suivi des actions entreprises ; la pluralité de l'expertise avec d'éventuelles expertises indépendantes ; la réunion et la diffusion des résultats de l'évaluation afin de favoriser l'émulation par la comparaison entre différents territoires et services.

Des dispositions concrètes ont d'ailleurs accompagné la signature de la Charte et peuvent être citées : la création de la Commission consultative des services publics locaux (Loi relative à la démocratie de proximité du 27 février 2002, article 5) ou encore l'insertion dans le rapport annuel du délégataire de service public « d'indicateurs proposés par le délégataire ou demandés par le délégant et définis par voie contractuelle »¹³ et destinés à apprécier la qualité et la performance du service rendu (décret n° 2005-236 du 14 mars 2005). De même, la Charte énonce que « les règlements de service précisent les dispositions applicables aux usagers » : le projet de loi sur l'eau, dans sa version adoptée par le Sénat le 14 avril 2005, crée en écho un règlement des services pour l'eau et l'assainissement « définissant, en fonction des

¹² Figure ainsi dans l'objectif 7 de la CSPL : « L'autorité organisatrice organise, selon les formes les mieux adaptées, le recueil des attentes locales du public [...] »

¹³ L'IGD continue de travailler sur la standardisation des indicateurs de performance pour tous les services publics locaux. Après une première publication relative aux « Indicateurs de performance – Eau potable et assainissement » (2004), des groupes de travail ont été constitués pour mettre au point des indicateurs pour les transports publics, la collecte et le traitement des déchets, les réseaux de chaleur et la restauration collective.

conditions locales, les prestations assurées par le service ainsi que les obligations respectives de l'exploitant, des abonnés, des usagers et des propriétaires¹⁴ ». D'autres principes sont encore en attente d'une expression juridique : à cet égard, on peut par exemple citer la mise en place d'incitations (bonus-malus) à une gestion efficace pour l'opérateur - régie ou délégataire - (objectif 4 de la Charte) et la répartition équitable des gains de performance dans le sens du progrès social, économique et environnemental (objectif 6).

Il est bien connu que la Loi organique relative aux lois de finances (LOLF) adoptée à l'unanimité en 2001 met en œuvre des principes analogues. Sa mise en place a nécessité un période préparatoire se terminant fin 2005, mais cette mise en place va rester au démarrage encore largement formelle. Il faudra cinq à dix ans pour que les effets de cette nouvelle « constitution budgétaire » se déploient pleinement.

L'ordonnance sur les contrats de partenariat (PPP) de juin 2004 a également introduit une évaluation préalable obligatoire pour ce type de contrat et en a fait une procédure substantielle.

Par sa multidimensionnalité, la Charte touche enfin à la culture et aux valeurs des acteurs. Bien que la notion d'évaluation fasse déjà l'objet d'un consensus, elle est en avance sur les pratiques, qui peuvent rester longtemps en retard par rapport aux valeurs partagées. Tout le travail effectué, notamment par l'IGD, autour de la Charte est une tentative d'accélérer l'adaptation des pratiques aux valeurs..

Les Chartes, l'information et la sanction.

Beaucoup s'interrogent sur les effets réels des Chartes et notamment sur la possibilité de sanctionner celui qui contreviendrait aux engagements librement consentis. La règle et la sanction sont normalement liées ; quelle valeur accorder alors à des principes dont le non-respect ne s'accompagne d'aucune sanction ?

L'éthique repose sur la morale, qui renvoie à des notions comme la réputation face aux pairs ou à l'opinion publique. Sans enfreindre la légalité, des acteurs peuvent susciter, par leur comportement, la réprobation chez les autres acteurs : dans une société où l'image et la marque sont particulièrement importantes, les « effets de réputation » tiennent un rôle bien souvent supérieur aux sanctions judiciaires. Plusieurs entreprises ont subi des contrecoups sérieux après avoir contrevenu à des normes reflétant le seuil de tolérance des citoyens ou des usagers. S'engager sur les principes d'une Charte conduit à une « autorégulation » et engendre une discipline dont l'effet, notamment en cas d'exclusion, peut dépasser celle de la sanction juridique. Rompre les engagements d'une Charte revient non seulement à heurter des normes consensuelles, mais aussi à reprendre sa parole : cette dernière n'a beau avoir aucun effet juridique, la parole donnée est un acte d'honneur auquel la société accorde une valeur supérieure, spécialement dans les pays comme la France, où une telle valeur est toujours très prégnante¹⁵.

¹⁴ Projet de loi sur l'eau et les milieux aquatiques, article 27, voir le projet d'article L. 2224-12 du CGCT

¹⁵ Voir par exemple Philippe d'IRIBARNE, *La logique de l'honneur*, 1989.

Pour être vraiment dissuasive, une sanction, quelle qu'elle soit, doit avoir un caractère universel, c'est-à-dire que chacun doit s'y sentir exposé : il faut éviter le sentiment d'impunité qui ruine le caractère dissuasif de la sanction. La Charte des services publics locaux, et le système qui se construit autour d'elle, est à ce titre intéressant. Sans avoir le statut de régulateur indépendant, un Observatoire des services publics locaux devrait être mis en place. Sa mission serait de recueillir les données et de les évaluer sur la base des critères de la Charte. Seraient rassemblées dans à cet Observatoire, les données provenant des services publics locaux impliquant des signataires de la Charte, mais si possible les autres. Les rapports de l'Observatoire seraient avant tout destinés à informer les autorités organisatrices, les opérateurs et les usagers, mais également l'opinion publique par l'intermédiaire des médias : il s'agirait de jouer sur les effets de réputation afin d'inciter les parties prenantes à se conformer aux principes de la Charte, surtout s'ils en sont signataires. Cette régulation par coups de projecteurs (*sunshine regulation*) a fait ses preuves dans les pays scandinaves, et la Cour des Comptes en France cherche aujourd'hui à s'inspirer de cette démarche avec une certaine pertinence.

*
* *

Conclusion

A notre sens, notre Charte n'est pas l'effet d'une mode et n'a rien à voir avec certaines chartes anciennes ou actuelles, octroyées ou imposées.

La montée du partenariat, du contrat, des outils d'évaluation pluraliste et de confrontation démocratique entre les différentes parties prenantes renouvelle l'exercice de la démocratie et devient de nature à améliorer la gouvernance, la régulation et la performance des services publics locaux, tout en conduisant à mieux faire respecter les règles par les acteurs qui les comprennent mieux.

L'influence et la conviction s'avèreraient ainsi plus puissantes que l'autorité et la contrainte !

Une nouvelle forme d'action publique serait ainsi en train d'apparaître en complément des formes plus classiques, institutionnelles et autoritaires.

Claude MARTINAND
Président de l'Institut de la
Gestion Délégée