

2017

# RECUEIL DES SUJETS ET MEILLEURES COPIES



ÉCOLE DES DIRIGEANTS DE  
LA PROTECTION SOCIALE

L'avenir de  
la protection  
sociale  
se dessine  
avec vous  
**en3s.fr**



# SOMMAIRE

Droit public (page 5)

Economie (page 14)

Culture générale (page 24)

Etude de cas (page 34)

Note de synthèse (page 82)

Questions sanitaires et de protection sociale (page 154)





# CONCOURS D'ENTREE 2017

## PREMIERE EPREUVE COMMUNE AUX DEUX CONCOURS LUNDI 3 JUILLET 2017

La durée de l'épreuve est de cinq heures.  
Le coefficient est de 5 pour les deux concours.  
La note éliminatoire est fixée à moins de 6.

### COMPOSITION DE DROIT PUBLIC

#### SUJET

**Marchés publics et optimisation de l'achat public.**

# Droit public

*Une composition de droit public.*

**SUJET : Marchés publics et optimisation de l'achat public.**

## Copie notée : 12,5/20

L'achat public représente près de 15 % du PIB dans les pays de l'Union Européenne. C'est donc un enjeu de première importance étant donné les sommes engagées par les pouvoirs publics et celles que peuvent espérer gagner les opérateurs économiques choisis. La recherche d'une solution optimale entre les deux intérêts en présence ne peut que passer par une conciliation de ces intérêts au travers de régimes juridiques prédéfinis. Le régime des marchés publics fait partie de ceux-ci.

Les marchés publics sont l'une des composantes principales de l'achat public. Selon la publics à satisfaire leurs besoins en travaux, biens ou services par des contrats à titre onéreux avec des opérateurs économiques. Si l'on s'en tient au but principal des marchés publics, leur optimisation en vue d'une amélioration de l'achat public passerait avant tout par l'adaptation et la diversification du régime des marchés publics face aux nouveaux besoins de l'administration. Cependant, l'évolution du régime des marchés publics n'ont pas suivi cette voie puisque les contraintes se sont multipliées dans la passation des marchés publics. De fait, les marchés publics engagent des enjeux plus large que la satisfaction de l'administration.

L'optimum que doit atteindre l'achat public intègre plusieurs données comme la protection des deniers publics mais aussi la protection de la libre-concurrence que peuvent entraver la position dominante des administrations dans l'achat public. L'optimum recherché doit permettre aux parties prenantes de voir leur intérêt pris en compte sans que cela porte atteinte à d'autres intérêts. Il s'agit ainsi de voir si l'évolution du régime des marchés publics a permis d'atteindre cet optimum-là.

La constitution d'un régime des marchés publics est allée dans le sens d'une protection des différents intérêts en présence au détriment de la souplesse d'utilisation pour les acheteurs publics (I). Les derniers développements législatifs et jurisprudentiels du régime des marchés publics tendent à meilleur équilibre des intérêts en présence avec cependant des faiblesses sur certains intérêts comme la protection des deniers publics (II).

### **I - La constitution d'un régime des marchés publics est allée dans le sens d'une protection des intérêts en présence au détriment de la souplesse des outils à disposition des acheteurs publics.**

A) Le régime des marchés publics ne sert pas simplement à organiser l'achat de biens ou services par des acheteurs publics mais à protéger les différentes parties prenantes. L'une de ces parties prenantes est le contribuable puisque le marché public va engager des fonds qui vont lui être prélevés et dont il est en droit d'obtenir l'allocation la plus optimale. Cette protection des deniers publics est assurée par le principe de l'offre économiquement la plus favorable. Ce principe impose que le pouvoir public adjudicateur choisisse obligatoirement l'offre la moins chère au regard du cahier des charges demandé. Cela devait réduire la part de l'intuitu personae dans l'adjudication qui avait tendance à privilégier les relations de proximité au détriment de l'intérêt du contribuable.

Un autre intérêt que devait défendre le régime des marchés publics est celui des entreprises en concurrence. En effet, la position dominante dont dispose l'acheteur public lui conférait un important pouvoir dans la négociation avec tous les risques de favoritisme et de corruption que cela comportait. De plus, la mise en concurrence devait assurer les meilleurs services aux collectivités publiques en obligeant les entreprises concurrentes à se démarquer par l'innovation et non par leur proximité avec les autorités publiques. Pour rendre effective cette mise en concurrence, la mise à disposition d'informations était nécessaire d'où la reconnaissance d'un principe général de transparence au niveau européen (CJCE, 2000, Telaustria). Ainsi, les autorités publiques doivent assurer une

information adéquate quant aux marchés publics qu'elles présentent afin que toutes entreprises intéressées puissent soumissionner. Ces contraintes ainsi que celles liées à la protection des deniers publics donnent ainsi une procédure longue et formelle d'où un désir de souplesse qui a pu naître chez certaines autorités publiques. Cependant, la prise en compte des intérêts des différentes parties prenantes n'a pu être négligée.

B) Les marges de manœuvres offertes par certains outils de l'achat public pour donner de la souplesse d'action aux acheteurs publics. L'un de ces outils fut le contrat de partenariat public/privé mis en place par une ordonnance de 2004. Ce dispositif devait permettre de confier la gestion globale de bâtiments publics de la conception à l'entretien quotidien en échange d'un paiement différé par l'acheteur public. Dans cette situation, l'acheteur public se dessaisissait de la maîtrise d'ouvrage mais n'avait pas à avancer les fonds immédiatement, les paiements pouvant s'étaler au-delà de la livraison de la construction. Face à ce dispositif dérogeant largement aux principes de la commande publique, le Conseil Constitutionnel a posé ses conditions dès la loi d'habilitation par une décision du 26 juin 2003 qui oblige le législateur à se cantonner à des cas précis notamment des constructions complètes et les constructions en urgence. Le Conseil Constitutionnel censura en 2008 la volonté du législateur d'étendre par présomption légale le recours à des contrats de partenariat public-privé. Ainsi, des principes reconnus constitutionnels et largement inspirés du régime des marchés publics (protection des deniers publics, égalité de traitement, transparence) ont imposé des limites aux modalités de satisfaction des besoins des acheteurs publics.

Une autre limite dans les modalités de satisfaction des besoins des acheteurs publics vient du régime du *in house* de la jurisprudence de l'Union européenne. Ce régime doit en principe permettre à l'acheteur public de se fournir auprès d'un opérateur qui n'est qu'une extension de lui-même. Ce régime *in house* rejoint l'idée en droit français que l'administration a toujours la possibilité d'obtenir les biens et les services nécessaires par ses propres moyens (CE, 2011, Association pour la promotion de l'image). Le régime *in house* permet aux acheteurs publics d'être dispensé de procédure de marché public ce qui en fait un régime très intéressant. Pour éviter le trop large développement de ce qui n'est qu'une exception, la jurisprudence communautaire a renforcé son exigence d'un contrôle analogue qui caractérise le régime *in house*. Cette condition a été considérée comme non-remplie si l'opérateur en question comportait des actionnaires privés ou si l'acheteur public n'avait qu'une présence minoritaire au sein de l'opérateur même si celui-ci n'était contrôlé que par des acheteurs publics. Cette jurisprudence a limité les possibilités de fourniture des acheteurs publics par les sociétés d'économie mixte qu'ils avaient constituées.

Ces nombreuses contraintes liées aux différentes parties prenantes pourrait faire croire à une sous-optimisation de l'achat public. Mais, derrière ces contraintes, il y a la prise en compte d'intérêts dont la prise en compte équilibrée doit permettre à l'achat public d'atteindre un optimum social.

## **II – Les derniers développements législatifs et jurisprudentiels du régime des marchés publics tendent à un meilleur équilibre des intérêts en présence avec cependant des faiblesses persistantes notamment quant à la protection des deniers publics.**

A) Les derniers développements législatifs et jurisprudentiels du régime des marchés publics montrent la volonté d'aller vers un équilibre optimale des parties prenantes. Cette volonté d'équilibre transparaît ainsi dans la directive de février 2014 transposée en France par une ordonnance de juillet 2015. Cette directive a pris acte des nombreux développements jurisprudentiels notamment ceux liés au *in house*. Ainsi, atténuant la rigueur de la jurisprudence, la directive permet la présence d'actionnaires privés au sein de l'opérateur *in house* dès lors que leur présence est minoritaire et sans pouvoir de contrôle. De même, de ses articles 10 à 17, la directive de 2014 a défini textuellement les

possibilités d'exceptions à la mise en concurrence. Ces exemples montrent ainsi l'équilibre qui tend à être recherché dans le régime des marchés publics avec des exceptions qui restent clairement définies pour maintenir l'effectivité du principe protégeant certains intérêts en présence mais bénéficiant de certaines possibilités d'élargissement dans des cas où l'acheteur public doit disposer d'une souplesse d'action.

Les développements jurisprudentiels en matière de contrat administratif, catégorie dont fait partie les marchés publics, ont aussi mis en avant cette volonté d'équilibre des différentes parties prenantes. Ainsi, en matière de référé précontractuel, l'arrêt du Conseil d'Etat de 2009 SMIRGEOMS ont limité les possibilités de recours des requérants aux moyens les ayant directement lésé. De même, en matière de recours des tiers au contrat, l'arrêt d'assemblée de 2014 Département Tarn et Garonne a ouvert la possibilité d'un recours aux tiers mais seulement à ceux justifiant d'un manquement les ayant directement lésé. On voit dans les deux cas que, tout en maintenant le recours de tiers au contrat, le juge a mis en balance leurs intérêts avec ceux s'attachant à la stabilité des relations contractuelles. Cela justifie une large possibilité d'action du juge du contrat qui doit peser tous les intérêts en présence et prendre la décision la plus adéquate pour toutes les parties prenantes.

B) Malgré les développements récents vers un équilibre optimal de toutes les parties, certains intérêts restent encore en marge comme la protection des deniers publics. De fait, si les entreprises concurrentes ont vu leur droit consolidé tandis que l'acheteur public obtenait certaines souplesses d'action, le contribuable reste protégé par le principe de l'offre la plus favorable économiquement. Cependant, ce principe s'est révélé moins protecteur que prévu. En effet, ce principe ne s'exerce qu'au moment de l'adjudication. Ainsi, rien n'empêche un opérateur économique de proposer une offre peu onéreuse, d'obtenir le marché puis de relever ses frais par des avenants. L'acheteur public se retrouve alors à payer plus que prévu pour des biens souvent de faibles qualités. Le principe protecteur du contribuable devrait ainsi être développé pour en éliminer les effets pervers. Cela passerait par l'insertion de critères de définition de l'expression « économiquement la plus favorable » ou une obligation de loyauté dans la définition du prix pouvant dans le cas contraire entraîner la résiliation du contrat sans indemnité.

La protection des intérêts du contribuable serait aussi mieux assurée par le développement de la participation du contribuable lors de la soumission de marchés publics. Cette participation existe déjà en matière d'environnement mais il s'agirait de développer les possibilités d'action du public développées notamment par la jurisprudence récente Département Tarn et Garonne. La réforme de la protection du contribuable dans le régime des marchés publics permettra la définition d'intérêts qui pourront directement être lésés permettant ainsi de justifier un recours. La participation du public devra aussi permettre une appréhension plus fine de la condition de « l'offre économiquement la plus favorable » avec la possibilité de juger directement de l'investissement fourni au vu des sommes engagées.

L'évolution du régime des marchés publics va dans le sens d'une augmentation des contraintes pour l'acheteur public. Cependant, ces contraintes sont justifiées par le fait que l'optimum que doit viser un acheteur public est un optimum social qui prend en compte toutes les parties prenantes de l'achat. Etant destiné à des personnes publiques chargées d'intérêt général, l'achat public ne peut tendre à une optimisation seulement en termes de rentabilité sauf aux risques d'une grave déviation par rapport aux buts des personnes publiques.

## Copie notée : 11/20

L'achat public ou les marchés publics représentent plus de 15 % du PIB européen. Leurs poids sur le tissu économique et industriel est considérable. Cependant, les acteurs publics, pendant longtemps, n'ont pas suffisamment valorisés cette dimension économique dans leurs actes d'achat.

Achat public et marchés publics définissent les deux dimensions de l'achat par les personnes publiques (généralement). Les termes « Marchés publics » renvoient ainsi à une dimension juridique. Conformément, à l'ancien article 3 du Code des marchés publics, les marchés publics sont des contrats à titre onéreux passés par une personne publique (personne soumise au Code des marchés publics), pour répondre à ses besoins, avec un ou plusieurs opérateurs économiques. Les marchés publics portent sur l'acquisition de fournitures, de services ou de travaux. Ces acquisitions font l'objet d'une procédure de passation réglementée. Les termes « achat public » renvoient quant à eux à une dimension économique de l'acte d'achat, avec la recherche d'une performance, d'une optimisation. Celle-ci est bien sûr économique, mais pas seulement ; elle est aussi liée à l'innovation et au développement durable.

Cette recherche d'une meilleure performance de l'achat, d'une meilleure optimisation est une idée relativement récente. En effet, la situation économique dégradée, les contraintes budgétaires, en particulier celles imposées par l'Union européenne, limitent considérablement les marges d'action des pouvoirs publics. Désormais, les fonctions supports, comme l'achat, sont appelées à se professionnaliser, à améliorer leurs performances. L'optimisation de l'achat ne se limite pas à un enjeu budgétaire. L'acheteur doit aussi bien acheter : acquérir un bien qui correspond véritablement à un besoin, avec un rapport qualité/prix optimal. Il est aussi désormais assigné à l'achat d'être vert et social. L'achat doit être performant non seulement économiquement, mais aussi socialement et environnementalement. L'achat est aussi devenu un levier d'innovation, afin de relayer notamment le développement d'entreprises issues de la nouvelle économie. Optimiser l'achat public relève ainsi d'une amélioration de l'achat public par rapport à des objectifs budgétaires, économiques, sociales et environnementales.

L'optimisation de l'achat public est cependant difficile à mettre en œuvre. L'achat public est soumis à des contraintes juridiques fortes. Les procédures de passation qui visent à sécuriser l'achat ralentissent l'achat, demandent aux acheteurs des compétences juridiques importantes et ne permettent pas toujours de bien acheter. Mais ces contraintes ont été dernièrement allégées. Le droit des marchés publics présente ainsi un ensemble d'outils pour mieux acheter.

L'achat public a longtemps été soumis à un concours juridique rigoureux au détriment de sa performance (I). L'achat public, devenu depuis les années 2010 une véritable politique publique, vise une meilleure optimisation (II).

### **I – L'achat public a longtemps été soumis à un carcan juridique rigoureux au détriment de sa performance**

L'achat public a essentiellement été construit au regard de l'impératif de sécurité juridique (A). A partir des années 2000, la dimension économique des marchés publics s'est progressivement développé.

A) L'achat public a essentiellement été construit au regard de l'impératif de sécurité juridique

L'acheteur public n'est pas dans la même position qu'un acheteur privé. Il est soumis à des responsabilités que l'acheteur privé ne connaît. En effet, il manipule les deniers publics qu'il ne dépense de manière arbitraire. C'est pour limiter cet arbitraire que le droit des marchés publics a été créé et mis en œuvre à cet effet un ensemble de procédures contraignantes. Ce droit essentiellement procédural est fondé sur trois grands principes. Selon l'article 1<sup>er</sup> de l'ancien Code des marchés publics (2006), les marchés publics doivent respecter l'égalité de traitement entre les opérateurs, la transparence des procédures et la liberté d'accès à la commande publique. Ces trois principes fondamentaux interviennent dans l'ensemble des actes d'achat des personnes publiques, dès le premier euro. Ils sont déclinés en un ensemble de mesures procédurales, dont la procédure d'appel d'offres en est la procédure la plus symbolique, la plus contraignante.

Au-delà du seuil de procédure formalisée, sous l'emprise du Code des marchés publics de 2006, l'appel d'offres était la procédure de droit commun. Les acheteurs étaient dans l'obligation de respecter un ensemble de mesures restrictives. Par exemple, soumis au principe d'intangibilité, il était impossible à l'acheteur de « récupérer » une offre qui aurait omise de remplir l'un des éléments exigés, sauf erreur matérielle manifeste (qu'aucun des deux co-contractants n'auraient pu s'en prévaloir). Aucune négociation ne pouvait donc être mise en œuvre au regard du principe d'intangibilité. Ces règles procédurales ne permettaient donc pas à l'acheteur de définir au mieux son besoin, comme peuvent le faire des acheteurs privés. La réglementation française avait tout de même prévu une procédure de passation dérogatoire, dans le cas où le pouvoir adjudicateur était dans l'impossibilité objective de définir son besoin, il pouvait recourir au marché de définition. Malheureusement, contraint par la Commission européenne, le pouvoir réglementaire dû abroger ce dispositif.

Cependant, d'après nombre de spécialistes, le frein le plus important de l'achat n'était pas contenu dans le Code des marchés publics, mais dans le Code pénal. À la suite de nombreuses affaires qui ont défrayées la chronique dans les années 80, le législateur a inséré dans le Code pénal un délit spécifique aux marchés publics interdisant tout délit de favoritisme : tout manquement aux règles de publicité et de mise en concurrence qui s'imposent aux acheteurs publics, indépendamment de la volonté délibérée de son auteur, est passible de trois ans d'emprisonnement, assortis éventuellement d'amende et de peine d'inéligibilité. Il est intéressant de relever que la sanction aux manquements imposés par le droit des marchés publics peut être non seulement prononcée par le juge administratif, par le juge pénal, mais aussi par le juge des comptes (CDBF, CHU de Caen, 2014). Ce carcan juridique s'est en partie relâché dans le courant des années 2000.

B) À partir des années 2000, la dimension économique s'est progressivement développée

Sous l'influence, en partie du droit de l'Union européenne, le droit des marchés publics a levé en partie des contraintes dans le souci d'alléger le poids des procédures et de donner plus de souplesse aux acheteurs et de développer des outils pour mieux acheter. Ainsi, par exemple, à la suite du Code des marchés publics de 2001, il est substitué au principe de l'offre la mieux disante le principe de l'offre économique la plus avantageuse : sauf pour des achats simples, l'acheteur doit utiliser en sus du critère du prix d'autres critères de sélection (article 53 du Code de 2006) comme la qualité. Dans le sens d'une plus grande souplesse, pour la définition de ses besoins, dits homogènes, l'acheteur n'est plus dans l'obligation à partir de 2004 d'utiliser la nomenclature réglementaire. Dans le sens d'un véritable allègement, depuis l'arrêt SMIRGEOMES (CE, 2007), toute erreur dans l'avis de marché n'entraîne plus l'annulation automatique de la procédure. Le requérant doit en effet désormais outre l'irrégularité démontrer qu'il a été lésé.

Ces allègements ont été accompagnés par des mesures visant à responsabiliser les acheteurs. Ainsi, la procédure adoptée dite MAPA, instaurée en 2006, impose peu de règles formelles. Il revient aux acheteurs d'adapter leur achat (leur procédure) au regard de l'objet, du montant du marché (article 28 du Code de 2006). Cependant, il est à noter que, dans un premier temps, les acheteurs publics ont été décontenancés par cette procédure. Il leur a fallu du temps pour s'approprier une telle démarche. Dans le sens d'une acculturation à l'achat, le Code des marchés publics avait aussi mis en place une procédure portant sur des enchères inversées (SAD).

Il est difficile de donner une date précise mais à partir des années 2010 l'achat est devenu une véritable politique publique avec des objectifs précis déterminés, en matière de performance économique, sociale et environnementale. De façon corollaire, le droit des marchés publics, à la suite de réformes, a levé un certain nombre de contraintes.

## **II – L'achat public, devenu depuis les années 2010 une véritable politique publique, vise une meilleure optimisation**

La rigueur du droit des marchés publics s'est partiellement atténuée (A). L'achat public mobilise désormais des outils de l'achat privé (B).

A) La rigueur du droit des marchés publics s'est partiellement atténuée pour s'adapter aux différents objectifs assignés à l'achat

Depuis les années 2010, la politique jurisprudentielle et les nouveaux textes normatifs entrés en vigueur convergent vers à la fois une plus grande simplification, que cela soit pour les opérateurs économiques ou pour les acheteurs, et vers appréhension de l'innovation et du développement durable. En matière de simplification, le nouveau droit des marchés publics (l'ordonnance du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics et le décret du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics) a mis en place le dispositif « Dites le nous une seule fois » qui permet notamment à l'opérateur économique de ne renseigner seulement son numéro d'immatriculation pour justifier d'un certain nombre de déclarations sociales et fiscales, notamment. Pour une simplification pour l'acheteur, il lui est désormais possible d'inverser l'analyse des offres avec l'analyse des candidatures. Pour une simplification des deux acteurs, un certain nombre de documents ne peut être demandé seulement à l'attributaire. Ces mesures de simplification, outre d'alléger la charge des opérateurs économiques, peuvent permettre à l'acheteur de consacrer plus de temps à la dimension économique de l'achat. Dans ce sens, l'une des mesures les plus favorables est le relèvement du seuil d'un MAPA à 25 000 euros HT.

Pour répondre aux objectifs en matière d'innovation et de développement durable, le nouveau droit des marchés publics inspiré par la directive européenne de 2014 présente des nouveaux outils. Lorsque l'acheteur est dans l'impossibilité de définir ses besoins en raison du caractère innovant ou de son incapacité objective de le définir, il peut désormais recourir au partenariat d'innovation et au dialogue compétitif (qui est devenue une procédure de droit commun). Anticipé par le juge national, le nouveau droit des marchés publics facilite l'utilisation des critères de sélection des offres portant sur les performances environnementales et sociales.

En matière d'optimisation économique, l'acheteur dispose désormais de nouveaux outils.

B) L'achat public mobilise désormais les outils de l'achat privé

Le nouveau droit des marchés publics a sécurisé l'usage de techniques venues du monde de l'entreprise. Les hypothèses de négociation avec les opérateurs économiques se sont développées notamment car la procédure d'appel d'offres n'est plus la seule de droit commun. Également, même s'il est toujours de négocier lors d'un appel d'offres. Les offres irrégulières peuvent être désormais régularisées. Les acheteurs privés dans la définition



de leurs besoins interrogent les opérateurs économiques sur les spécificités du segment d'achat (sourcing ou sourçage) ou recherche à comparer leurs pratiques avec d'autres organisations (Benchmark ou parangonnage). Longtemps hésitant, ces pratiques se développent de plus en plus auprès des acheteurs publics. Elles sont désormais expressément autorisées par le droit des marchés publics.

Outre les outils, les acheteurs publics se sont professionnalisés ces dernières années. L'Etat a ainsi constitué une Direction des achats de l'Etat (DAE) qui non seulement mutualise certains achats mais propose aussi des outils pour optimiser l'achat avec la mise en place de tableau de bord, d'indicateur de suivi, de performance (voir en ce sens circulaire sur la performance de l'achat 2015). Les hôpitaux et la Sécurité sociale se sont inscrits dans cette dynamique. Dans le sens de cette professionnalisation, des échanges plus fréquents, se sont installés entre les opérateurs et les acheteurs.

Les marchés publics ne sont plus restreint à la seule dimension juridique. L'achat est devenu un acte économique, empruntant de nombreux outils aux acheteurs privés (voir en les recrutant). Mais la dimension juridique est toujours prégnante, avec une contrainte de poids, le délit de favoritisme.

# CONCOURS D'ENTREE 2017

## PREMIERE EPREUVE COMMUNE AUX DEUX CONCOURS LUNDI 3 JUILLET 2017

La durée de l'épreuve est de cinq heures.

Le coefficient est de 5 pour les deux concours.

La note éliminatoire est fixée à moins de 6.

### COMPOSITION DE SCIENCES ECONOMIQUES

#### SUJET

Échange international et croissance économique.

# Économie

*Une composition de sciences économiques.*

**SUJET : Échange international et croissance économique.**

## Copie notée : 18/20

Dans ses perspectives économiques d'avril 2017, le Fonds monétaire international (FMI) souligne le retour vigoureux de la croissance des échanges commerciaux mondiaux (près de 4% en 2017 contre 3,5% pour la croissance mondiale) tout en mettant en garde les États contre le retour des logiques non coopératives en matière d'échanges internationaux.

La période contemporaine est en effet marquée par un paradoxe en matière de libre-échange. L'accélération de la mondialisation depuis la fin de la Guerre froide a conduit à une hausse importante des échanges de facteurs de production (capital, travail), de biens et services et de flux financiers à l'intégration à ces échanges et au développement accéléré d'anciens pays du Tiers monde comme la Chine ou l'Inde, à une division de plus en plus fine du processus de production au niveau international (chaînes de valeur).

Dans le même temps, un vent d'hostilité souffle dans les pays avancés sur les effets des échanges internationaux sur le développement économique comme en témoigne la sortie des États-Unis en janvier 2017 du traité transpacifique (TIPP) à l'initiative du président américain Donald Trump. Le libre-échange est en effet accusé par ce dernier d'appauvrir les États-Unis en raison de la supposée concurrence déloyale des pays émergents, laquelle alimenterait la destruction d'industries et d'emplois américains, son déficit commercial et in fine le déclin de la croissance américaine.

Les débats sur la nature des liens entre échanges commerciaux et croissance économique, c'est-à-dire la hausse régulière de la valeur ajoutée produite, ne sont pas nouveaux dans la littérature économique. Ils prennent cependant une importance toute particulière aujourd'hui compte tenu de l'ampleur de la mondialisation économique et de l'interdépendance des États induite par ces flux. En outre, les facteurs de la croissance à court et à long terme sont nombreux et les effets de l'ouverture économique aux échanges sont divers et parfois équivoques.

Les échanges économiques internationaux sont-ils une condition ou une conséquence de la croissance ? Sans aller jusqu'à l'adoption de politiques protectionnistes, sous quelles conditions les politiques publiques doivent-elles envisager l'intégration aux échanges commerciaux et financiers internationaux ?

Les régions économiques les plus dynamiques et prospères aujourd'hui sont aussi les plus intégrées à la mondialisation des échanges. Ce lien positif tend à être démontré par la théorie économique (I). Dans le même temps, l'histoire des faits économiques et l'étude des stratégies de développement montrent que ce cercle vertueux n'est pas systématique. Ce double constat invite donc les États à inscrire leur ouverture économique dans une stratégie globale de développement économique (II).

\*       \*

\*

A l'heure actuelle, les régions les plus prospères et les plus dynamiques se caractérisent par une intégration forte aux flux d'échanges mondiaux (a). La théorie économique tend à confirmer les effets positifs du libre-échange sur les trajectoires de croissance (b).

L'amplification de la mondialisation économique à partir des années 1980 a bénéficié à l'Europe, à l'Amérique du Nord et à l'Asie orientale.

Alimentée par le progrès technique (transport maritime et aérien, technologies de l'information et de la communication), les politiques des États et des organisations internationales (GATT puis organisation mondiale du commerce à partir de 1995) et l'ouverture économique de l'ancien bloc de l'est, la mondialisation économique est un fait incontournable de la période contemporaine. Tout au long des années 1990, la croissance

du commerce mondial est systématiquement supérieure à la croissance mondiale. Après une chute abrupte en 2008-2009 en raison de la crise économique et un ralentissement global dans la période récente, la dynamique des échanges internationaux renoue avec sa tendance de fond en 2017 (4% de croissance).

La mondialisation des échanges se caractérise d'abord par une hausse en volume et en valeur des échanges de facteurs de production, de biens et services, de flux financiers. Le commerce mondial représente ainsi chaque année la moitié du PIB mondial soit 30 000 milliards de dollars (Md). Chaque jour sur le marché mondial des changes s'opèrent pour 5 200 Md de dollars de transactions.

La capitalisation boursière des principales multinationales représente l'équivalent de 15 000 Md de dollars.

La mondialisation des échanges se caractérise ensuite par l'ampleur de la division du processus de production : la création de la valeur ajoutée finale est dispersée sur plusieurs pays créateurs de consommations intermédiaires. Ainsi, la production en Allemagne d'une automobile dépend de la production de consommations intermédiaires (pièces détachées, etc.) dans d'autres pays d'Europe centrale et orientale. Cette extension des chaînes de valeurs explique donc que 50% des biens échangés au niveau mondial soient des consommations intermédiaires. La mondialisation des échanges induit donc une interdépendance de plus en plus marquée des économies nationales.

L'Amérique du Nord, l'Europe et l'Asie orientale sont des acteurs de premier plan des échanges internationaux. Ces trois régions économiques représentent ainsi en 2017 près de 90% du commerce international. La Chine est aujourd'hui le premier exportateur mondial, les États-Unis le premier importateur mondial. Chine, Allemagne, États-Unis, Royaume-Uni et Japon représentent à eux cinq un tiers du commerce international. Ces régions captent également l'essentiel des flux financiers mondiaux, la France est ainsi en septième position en matière d'IDE reçus avec un total de 720 Md de dollars soit 30% du PIB.

Dans le même temps, ces trois pôles mondiaux affichent les meilleures performances économiques en matière de croissance. Le FMI prévoit une croissance de 2% dans la zone euro et de 2,5% aux États-Unis pour 2017 et de 5% pour les pays émergents (dont 6% pour la Chine). À l'inverse, les régions et les pays encore peu ou mal intégrés aux échanges internationaux présentent une croissance moins élevée et une stabilité économique moindre. Ainsi, la relative fermeté aux échanges de pays sud-américains comme l'Argentine ou le Venezuela alimente une inflation élevée, source d'effets négatifs pour la croissance en raison du brouillage des anticipations macroéconomiques.

\*

La littérature économique depuis Adam Smith (La richesse des Nations) tend à démontrer les liens vertueux entre ouverture aux échanges et croissance économique.

Les auteurs classiques du 18<sup>e</sup> siècle et du 19<sup>e</sup> siècle comme Smith et Ricardo ont montré le premier effet positif du libre-échange sur la production. L'ouverture aux échanges implique en effet une spécialisation du pays dans les productions où il est le plus performant. Cette spécialisation provoquera une hausse globale de la production. Même en cas de désavantage productif absolu (par exemple à cause d'un retard technologique), un pays a intérêt à se spécialiser dans la production où il dispose d'un avantage relatif (Ricardo, 1817).

Les échanges économiques permettent également aux économies moins avancées de compenser la rareté des ressources et de préparer le décollage économique. Les flux économiques et financiers permettent en effet la circulation des innovations technologiques et de l'épargne au niveau mondial. Toute stratégie de développement économique d'un

pays en développement implique nécessairement un certain niveau d'ouverture pour capter l'épargne manquante (en économie fermée) afin de financer l'investissement et acquérir des technologies nouvelles ainsi que des actifs qualifiés (migration) pour améliorer la productivité. L'importation de technologies, l'augmentation de la population active par l'immigration et la captation de capitaux extérieurs contribuent ainsi à améliorer la croissance potentielle.

Pour les pays les plus avancés, les échanges internationaux ont des effets positifs sur la croissance à plusieurs niveaux. Le secteur exportateur, a un effet d'entraînement sur le reste de l'économie. Exposé à la concurrence internationale, le secteur exportation est généralement plus compétitif, plus innovant. Sous l'effet stimulant de la concurrence, il est donc source de gains de productivité par l'innovation. L'ouverture aux échanges alimente également des effets d'agglomération des entreprises (Krugman), par exemple la Silicon Valley, source de croissance endogène. Elle permet au secteur productif de dépasser le cadre du marché national et de trouver des débouchés à l'extérieur.

Elle offre enfin la possibilité d'une gestion fine de l'épargne et de la consommation au niveau macroéconomique. Les surplus d'épargne peuvent être exportés dans d'autres pays ayant besoin de capitaux : cette exportation des surplus permet ainsi une diversification des risques et un lissage dans le temps de la consommation nationale, notamment pour faire face à l'augmentation des dépenses sociales liées au vieillissement de la population. C'est la stratégie adoptée par l'Allemagne depuis le début des années 2000 et qui explique son accumulation d'excédents commerciaux.

In fine, comme le montre le théorème d'Ohlin, Heckscher et Samuelson (HOS), l'intégration aux échanges internationaux doit permettre une convergence globale des pays en matière de développement. Sur le plan théorique, le libre-échange est un jeu à somme positive, notamment s'il est pratiqué par l'ensemble des économies nationales.

\* \*

Les effets nombreux et parfois équivoques de l'ouverture aux échanges sur la croissance invitent cependant à nuancer ce constat.

\* \*

L'histoire économique et l'étude des stratégies de développement montrent un lien de cause à effet plus complexe entre échanges et croissance (a). De fait, l'ouverture aux échanges pour un Etat peut avoir des effets bénéfiques à condition qu'elle s'inscrive dans une stratégie globale afin que les effets positifs l'emportent sur les effets négatifs (b).

Un certain consensus théorique existe sur les bénéfices du libre-échange en matière de croissance. Dans le même temps, la littérature économique est depuis le 19<sup>e</sup> siècle est marquée par des débats réguliers sur les avantages et limites du libre-échange dans les trajectoires de croissance. Déjà au milieu du 19<sup>e</sup> siècle, l'économiste allemand Friedrich List s'oppose aux théories classiques et plaide pour la protection des industries naissantes (protectionnisme éducateur). En 1998, Paul Krugman rappelle le rôle positif du libre-échange dans le développement économique (La mondialisation n'est pas coupable) mais Joseph Stiglitz souligne à la même époque les risques inhérents à la mondialisation des flux financiers (La prospérité du vice).

De fait, l'examen de trajectoires de croissance des grandes régions économiques depuis la fin du 19<sup>e</sup> siècle montre le rôle équivoque joué par l'intégration aux échanges. À la fin du 19<sup>e</sup> siècle, l'Allemagne et les États-Unis présentent les taux de croissance les plus importants malgré des politiques commerciales très fermées. A l'inverse, la période suivant la crise de 1929 se traduit par une faible croissance mondiale et un effondrement du

commerce mondial. Les Trente Glorieuses se caractérisent elles par une forte croissance, une progression relative du commerce mondial mais une faible mobilité des capitaux.

La période qui s'ouvre dans les années 1970 montre que les liens entre croissance et échanges varient fortement d'un pays à l'autre. Certains pays ayant fait le choix d'une substitution des productions nationales aux importations par le biais de politiques protectionnistes n'ont pas obtenu le résultat escompté (Amérique du Sud) mais d'autres sont ainsi parvenus par ce moyen à améliorer leurs perspectives de croissance (Corée du Sud, Chine). En outre, si les régions les plus dynamiques aujourd'hui sont les plus intégrées à la mondialisation, cela ne signifie pas que cette intégration soit totale et sans condition. Des pays comme les États-Unis ou la Chine multiplient les barrières non douanières (par exemple réserver les marchés publics aux entreprises nationales) tandis que le multilatéralisme en matière de commerce international décline. En effet, alors que le cycle de négociations de Doha ouvert en 2001 par l'OMC n'est toujours pas conclu, les zones de libre-échange régionales se sont multipliées depuis les années 1990 (ALENA, UE, Mercosur). Ces zones sont généralement peu ouvertes les unes par rapport aux autres mais ont largement contribué au développement des échanges intrarégionaux depuis vingt-cinq ans.

En fin de compte, la théorie économique invite à distinguer les effets, de court terme et de long terme du libre-échange sur une économie. Le théorème HOS montre notamment que dans une économie nationale, l'ouverture aux échanges aura des effets négatifs sur le facteur le moins bien doté et donc le moins compétitif au niveau international. Ainsi dans les pays développés, le facteur travail peu qualifié a subi les effets négatifs de l'intégration aux échanges de pays en développement richement dotés en travail peu qualifié (délocalisations induites par une perte de compétitivité-prix).

\*

L'intégration aux échanges internationaux a des effets positifs pour la croissance des pays développés et des pays émergents mais elle ne doit pas être sans conditions et doit s'inscrire de préférence dans une stratégie économique globale.

Le libre-échange a des effets positifs de moyen et long terme pour la croissance. Pour autant, ses effets négatifs de court terme ne doivent pas être négligés, car ils peuvent mettre en échec toute stratégie d'ouverture. L'ouverture aux échanges a des effets disruptifs sur les secteurs, peu compétitifs, elle peut être source d'instabilité, notamment au plan financier tandis qu'une ouverture trop brutale peut détruire une base industrielle naissante.

Ces différents dangers peuvent avoir des conséquences indésirables pour un pays en développement qui souhaite améliorer son potentiel de croissance. Joseph Stiglitz a notamment souligné les dangers inhérents à une ouverture trop rapide aux flux financiers en se basant sur l'exemple de la crise asiatique de 1997. Pour les pays émergents, l'ouverture aux échanges commerciaux et financiers doit être progressive afin d'éviter que les termes des échanges avec les pays développés soient inégaux. Cette ouverture progressive n'interdit pas l'usage de certaines barrières douanières et non douanières pour permettre le décollage industriel national et une gestion fine des entrées de capitaux afin d'éviter les chocs financiers liés à la mondialisation financière.

La problématique du libre-échange se pose en termes différents pour les pays avancés notamment en Europe. Les États-Unis et la Chine mettent leur intégration aux échanges internationaux au service d'une politique économique nationale. À l'inverse, l'action des États au sein de l'Union européenne a longtemps manqué de cohérence en ce domaine. L'Union européenne se caractérise par un taux d'ouverture élevé (balance des paiements

sur PIB), reflet de son intégration aux flux mondiaux. Pourtant, ses performances économiques apparaissent décevantes par comparaison des États-Unis et de l'Asie orientale. Cela est notamment dû à une mauvaise coordination entre la politique commerciale de l'Union et les autres politiques mises en œuvre.

Ainsi, pour améliorer les liens vertueux entre, libre-échange et croissance, les États européens et l'Union doivent inscrire leur politique d'intégration commerciale dans le cadre d'une stratégie économique plus globale. La politique industrielle doit être mieux associée à la politique commerciale afin d'identifier les secteurs industriels stratégiques en Europe qui méritent la mise en place de certaines protections (par exemple des clauses environnementales). Les politiques d'éducation et de formation au niveau des États et de l'Union doivent être renforcées pour favoriser la transition professionnelle des chômeurs touchés par les effets négatifs de la concurrence mondiale et permettre une augmentation à terme de la population active et donc de la croissance potentielle. Les efforts en faveur de la recherche et du développement doivent également faire l'objet d'un engagement plus prononcé dans la mesure où l'Union y consacre moins de 2% de son PIB. Le soutien à la recherche serait ainsi favorable à la compétitivité hors-prix des secteurs exportateurs en Europe.

\*       \*

\*

L'intégration aux échanges internationaux est favorable à la croissance dans la mesure où elle permet de s'affranchir en partie des contraintes liées à une économie fermée. Le libre-échange apporte ainsi une réponse au problème fondamental qu'analyse l'économie : la rareté relative des ressources et l'infinité des désirs humains. Pour autant, ces liens vertueux ne sont pas automatiques : une ouverture trop brusque, trop ample est source de déséquilibres et d'instabilité.

Les politiques publiques doivent donc chercher à mener une ouverture raisonnée aux échanges afin de maximiser les effets positifs et de minimiser les effets négatifs sur la croissance économique.



## Copie notée : 11/20

Dans son célèbre discours du 21 août 1849, Victor Hugo déclarait « un jour viendra où il n'y aura plus d'autres champs de bataille que les marchés s'ouvrant au commerce et les esprits s'ouvrant aux idées ».

Au sortir de la Seconde guerre mondiale, les pays se sont ouverts aux échanges internationaux devenus non plus une possibilité mais une nécessité. Processus d'élargissement total ou sectoriel des marchés et d'homogénéisation des règles institutionnelles assujetties à la libéralisation des biens, des services et des capitaux, l'échange international s'est fortement développé depuis les années 1950 avec pour conséquence un regain de croissance pour les économies. Or, la crise initiée en 2008 (crise de Subprimes) a non seulement déstabilisé le commerce mondial mais a également eu un impact négatif sur la croissance économique. Définie comme étant l'augmentation continue pendant une ou plusieurs longues périodes des quantités produites de biens et services par une nation, mesurée par le produit intérieur brut (PIB) ou encore le PNB (produit national brut), la croissance n'a jamais été rectiligne et est marquée aujourd'hui par un ralentissement voire une stagnation.

Si une corrélation positive entre l'échange international et la croissance économique a été démontrée de façon théorique et empirique notamment par les défenseurs du libre échange, toutefois ils sont nombreux aujourd'hui à mettre en évidence les risques et les effets récessifs de l'échange international.

Dès lors, l'échange international est-il encore un facteur puissant de dynamisme économique et de croissance ? Qu'en est-il de la croissance et quelles sont les orientations des stratégies commerciales défendues par les différentes économies ?

S'il existait une relation croissante entre échange international et croissance en dépit des conséquences délétères (I), à l'heure actuelle, du fait de facteurs structurels et conjoncturels, il apparaît davantage une rupture du lien entre les deux concepts (II).

### **I – Le développement de l'échange international, moteur incontestable de croissance toutefois aux conséquences délétères**

Depuis les années 1950, les échanges internationaux se sont accélérés. Les avancées technologiques en matière de communication de même que la libéralisation des services financiers ont été les premiers moteurs de l'internationalisation des échanges. En outre, la possibilité offerte aux investisseurs étrangers de financer la dette publique par des achats de dettes ont accentué le mouvement d'internationalisation des échanges.

D'un point de vue théorique, les défenseurs du libre échange s'accordent pour mettre en avant les opportunités liées à l'ouverture aux échanges engendrant des gains de productivité et de croissance. David RICARDO a ainsi démontré que les nations se spécialisent dans les fabrications dans lesquelles elles ont le moindre désavantage (avantages comparatifs). A cet égard, la Chine qui exporte 38% à 40% de sa production à destination des pays développés, a connu un excédent de sa balance commerciale de 3,1%, ce qui lui a permis de financer ses achats de biens- d'équipement donnant lieu ainsi, à une croissance annuelle de sa production de l'ordre de 7,6% jusqu'en 2008.

A son tour, Adam Smith (Richesses des nations) estimait que les économies devaient se spécialiser dans les productions pour lesquelles elles ont un avantage absolu. C'est ainsi que l'Arabie Saoudite en développant sa production sur le seul produit représenté par le pétrole a permis le développement du pays.

Les analyses en termes d'ouverture à l'échange international divergent. La théorie des dotations factorielles (théorème Heckscher Ohlin Samuelson) explique que les nations doivent se spécialiser dans le facteur de production le plus abondant. A ce titre, un pays qui se spécialise dans les productions intensives en travail (pays à bas salaires) accroît sa productivité. Par conséquent en concentrant sa production sur ce facteur de production, le travail, il devient plus rare et plus cher et tend à créer un phénomène de délocalisation. Ainsi, l'échange international n'est pas sans conséquences néfastes sur les économies.

L'échange international favorise de fait le dumping social et fiscal. Les économies profitent d'avantages et de pratiques liées à la législation peu protectrice des pays en voie de développement ou encore des pays du Sud de l'Europe (coût de main d'œuvre faible, pression fiscale moins forte) pour gagner en compétitivité prix. Si l'Allemagne et la France, par exemple, se situent respectivement au 4<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> rang concernant les coûts horaires de la main d'œuvre dans l'industrie (38 € et 37,6 €), l'Italie et l'Espagne ont des coûts beaucoup plus faibles : 28 € et 23,3 € respectivement (rapport du HIFPS, Janvier 2017). Des avantages nombreux qui alimentent le phénomène de délocalisation (décomposition internationale des processus productifs, DIPP de Bernard Lassudrie-Duchêne).

A cela la mondialisation renforçant les échanges internationaux fait des perdants et des gagnants car profitant essentiellement aux économies les plus avancées et aux plus riches. A cet égard, selon un sondage publié dans la revue « The Economist » en novembre 2016, 68% des Français estiment que la mondialisation est fortement inégalitaire et profite essentiellement aux riches (dénonciation également faite par KRUGMANN et STIGLITZ). De toute évidence, l'échange international connaît un déclin pesant sur la croissance économique amplifié par des freins endogènes et exogènes.

## **II – Le recul et la transformation des échanges internationaux génèrent des effets récessifs et conduisent les économies à s'orienter vers d'autres stratégies**

Des événements défavorables ont impacté l'échange international et la croissance.

Le commerce mondial affiche un déclin. En effet, le commerce mondial s'est transformé. Si les exportations mondiales des Etats-Unis s'établissaient à 19% du PIB en 2010, elles sont passées à 1% en 2013, soit une chute de 18 points de PIB. Par ailleurs, le commerce mondial a crû que 1,6% en 2016 selon les estimations de l'organisation mondiale du commerce. En réalité, depuis la crise des subprimes, les mouvements de capitaux internationaux ont été divisés par dix depuis le pic de 2006 passant de 22% cette même année à 2,6% de l'échange mondial en 2015.

Le recul de l'échange international s'est accentué également en raison de la modification de la structure des échanges. A cet égard, 60% des échanges mondiaux concernent des échanges intrazonales. Il est vrai que l'essor des zones de libre-échange telles que l'Union Européenne, l'Accord de libre échange Nord-Atlantique (ALENA) ou encore les BRICS (Brésil Russie Inde Chine Afrique du Sud) ont eu un impact négatif sur les échanges mondiaux. On assiste désormais à une tripolarisation des échanges écartant par conséquent les pays les moins développés. Le passage d'un commerce Nord-Sud à un commerce tripolaire accentue les inégalités et n'est pas favorable à la croissance des pays en voie de développement ou des pays fragilisés par les crises économiques et financières. Au regard de ces facteurs conjoncturels, des facteurs structurels sont également à l'origine de cette baisse des échanges internationaux et de la croissance. L'austérité budgétaire, la hausse des taux d'intérêt et les politiques de modération salariale ont constitué des freins à ces échanges et ont freiné la croissance potentielle conjuguée à la faiblesse de la demande intérieure. Si, actuellement le surplus d'épargne par rapport à l'investissement est mis en avant par certains (stagnation séculaire réaffirmé par Larry Summers), cette hausse de l'épargne n'encourage pas la reprise de la croissance et limite les investissements nécessaires aux échanges internationaux.

En tout état de cause l'échange international subit des transformations qui peuvent toutefois amoindrir la reprise subséquente de la croissance économique.

Les accords de libre-échange poursuivent leur ascension. Le TAFTA (Traité Transatlantique entre l'Union européenne et les Etats-Unis) engendrerait une croissance annuelle de moins de 0,08% pour toute l'Europe, sachant que la croissance française est de 1,2%. Par ailleurs, la Chine première puissance commerciale recentre son développement sur son marché intérieur en raison d'une sous-utilisation de sa capacité productive. Ses importations de la Chine ont augmenté seulement de 4%.

A cela, le retrait britannique constitue une autre menace pour le commerce international poussant à réfléchir aux futures relations commerciales de l'Union Européenne. Il est utile de rappeler que la zone euro affiche un excédent commercial de 130 milliards d'euros avec le Royaume-Uni, Pisani-Ferry, à cet égard préconise un « partenariat continental » afin de favoriser les échanges entre les deux partenaires.

En outre, le phénomène de relocalisation s'accroît aux Etats-Unis (Ford, General Motors). Assiste-t-on à un phénomène de démondialisation précoce ? Le retour au protectionnisme alimente les débats actuels, à l'heure où le président américain envisage une politique protectionniste doublée d'une relance keynésienne.

Si l'échange international a permis initialement aux économies de se développer et d'induire une croissance plus importante, aujourd'hui il se transforme et laisse place à une croissance atone.

Ne devrait-on pas envisager un nouveau type de commerce qui profiterait à tous et intégrer une dose de protectionnisme ?

# CONCOURS D'ENTREE 2017

## PREMIERE EPREUVE COMMUNE AUX DEUX CONCOURS LUNDI 3 JUILLET 2017

La durée de l'épreuve est de cinq heures.  
Le coefficient est de 5 pour les deux concours.  
La note éliminatoire est fixée à moins de 6.

### CULTURE GENERALE

Composition portant sur un sujet relatif à l'évolution des idées et des faits politiques, économiques, sociologiques et culturels en France et dans le monde.

#### SUJET

La démocratie dans les sociétés contemporaines.

# Droit public

*Une composition de droit public.*

**SUJET : Marchés publics et optimisation de l'achat public.**

## Copie notée : 12,5/20

L'achat public représente près de 15 % du PIB dans les pays de l'Union Européenne. C'est donc un enjeu de première importance étant donné les sommes engagées par les pouvoirs publics et celles que peuvent espérer gagner les opérateurs économiques choisis. La recherche d'une solution optimale entre les deux intérêts en présence ne peut que passer par une conciliation de ces intérêts au travers de régimes juridiques prédéfinis. Le régime des marchés publics fait partie de ceux-ci.

Les marchés publics sont l'une des composantes principales de l'achat public. Selon la publics à satisfaire leurs besoins en travaux, biens ou services par des contrats à titre onéreux avec des opérateurs économiques. Si l'on s'en tient au but principal des marchés publics, leur optimisation en vue d'une amélioration de l'achat public passerait avant tout par l'adaptation et la diversification du régime des marchés publics face aux nouveaux besoins de l'administration. Cependant, l'évolution du régime des marchés publics n'ont pas suivi cette voie puisque les contraintes se sont multipliées dans la passation des marchés publics. De fait, les marchés publics engagent des enjeux plus large que la satisfaction de l'administration.

L'optimum que doit atteindre l'achat public intègre plusieurs données comme la protection des deniers publics mais aussi la protection de la libre-concurrence que peuvent entraver la position dominante des administrations dans l'achat public. L'optimum recherché doit permettre aux parties prenantes de voir leur intérêt pris en compte sans que cela porte atteinte à d'autres intérêts. Il s'agit ainsi de voir si l'évolution du régime des marchés publics a permis d'atteindre cet optimum-là.

La constitution d'un régime des marchés publics est allée dans le sens d'une protection des différents intérêts en présence au détriment de la souplesse d'utilisation pour les acheteurs publics (I). Les derniers développements législatifs et jurisprudentiels du régime des marchés publics tendent à meilleur équilibre des intérêts en présence avec cependant des faiblesses sur certains intérêts comme la protection des deniers publics (II).

### **I - La constitution d'un régime des marchés publics est allée dans le sens d'une protection des intérêts en présence au détriment de la souplesse des outils à disposition des acheteurs publics.**

A) Le régime des marchés publics ne sert pas simplement à organiser l'achat de biens ou services par des acheteurs publics mais à protéger les différentes parties prenantes. L'une de ces parties prenantes est le contribuable puisque le marché public va engager des fonds qui vont lui être prélevés et dont il est en droit d'obtenir l'allocation la plus optimale. Cette protection des deniers publics est assurée par le principe de l'offre économiquement la plus favorable. Ce principe impose que le pouvoir public adjudicateur choisisse obligatoirement l'offre la moins chère au regard du cahier des charges demandé. Cela devait réduire la part de l'intuitu personae dans l'adjudication qui avait tendance à privilégier les relations de proximité au détriment de l'intérêt du contribuable.

Un autre intérêt que devait défendre le régime des marchés publics est celui des entreprises en concurrence. En effet, la position dominante dont dispose l'acheteur public lui conférait un important pouvoir dans la négociation avec tous les risques de favoritisme et de corruption que cela comportait. De plus, la mise en concurrence devait assurer les meilleurs services aux collectivités publiques en obligeant les entreprises concurrentes à se démarquer par l'innovation et non par leur proximité avec les autorités publiques. Pour rendre effective cette mise en concurrence, la mise à disposition d'informations était nécessaire d'où la reconnaissance d'un principe général de transparence au niveau européen (CJCE, 2000, Telaustria). Ainsi, les autorités publiques doivent assurer une

information adéquate quant aux marchés publics qu'elles présentent afin que toutes entreprises intéressées puissent soumissionner. Ces contraintes ainsi que celles liées à la protection des deniers publics donnent ainsi une procédure longue et formelle d'où un désir de souplesse qui a pu naître chez certaines autorités publiques. Cependant, la prise en compte des intérêts des différentes parties prenantes n'a pu être négligée.

B) Les marges de manœuvres offertes par certains outils de l'achat public pour donner de la souplesse d'action aux acheteurs publics. L'un de ces outils fut le contrat de partenariat public/privé mis en place par une ordonnance de 2004. Ce dispositif devait permettre de confier la gestion globale de bâtiments publics de la conception à l'entretien quotidien en échange d'un paiement différé par l'acheteur public. Dans cette situation, l'acheteur public se dessaisissait de la maîtrise d'ouvrage mais n'avait pas à avancer les fonds immédiatement, les paiements pouvant s'étaler au-delà de la livraison de la construction. Face à ce dispositif dérogeant largement aux principes de la commande publique, le Conseil Constitutionnel a posé ses conditions dès la loi d'habilitation par une décision du 26 juin 2003 qui oblige le législateur à se cantonner à des cas précis notamment des constructions complètes et les constructions en urgence. Le Conseil Constitutionnel censura en 2008 la volonté du législateur d'étendre par présomption légale le recours à des contrats de partenariat public-privé. Ainsi, des principes reconnus constitutionnels et largement inspirés du régime des marchés publics (protection des deniers publics, égalité de traitement, transparence) ont imposé des limites aux modalités de satisfaction des besoins des acheteurs publics.

Une autre limite dans les modalités de satisfaction des besoins des acheteurs publics vient du régime du *in house* de la jurisprudence de l'Union européenne. Ce régime doit en principe permettre à l'acheteur public de se fournir auprès d'un opérateur qui n'est qu'une extension de lui-même. Ce régime *in house* rejoint l'idée en droit français que l'administration a toujours la possibilité d'obtenir les biens et les services nécessaires par ses propres moyens (CE, 2011, Association pour la promotion de l'image). Le régime *in house* permet aux acheteurs publics d'être dispensé de procédure de marché public ce qui en fait un régime très intéressant. Pour éviter le trop large développement de ce qui n'est qu'une exception, la jurisprudence communautaire a renforcé son exigence d'un contrôle analogue qui caractérise le régime *in house*. Cette condition a été considérée comme non-remplie si l'opérateur en question comportait des actionnaires privés ou si l'acheteur public n'avait qu'une présence minoritaire au sein de l'opérateur même si celui-ci n'était contrôlé que par des acheteurs publics. Cette jurisprudence a limité les possibilités de fourniture des acheteurs publics par les sociétés d'économie mixte qu'ils avaient constituées.

Ces nombreuses contraintes liées aux différentes parties prenantes pourrait faire croire à une sous-optimisation de l'achat public. Mais, derrière ces contraintes, il y a la prise en compte d'intérêts dont la prise en compte équilibrée doit permettre à l'achat public d'atteindre un optimum social.

## **II – Les derniers développements législatifs et jurisprudentiels du régime des marchés publics tendent à un meilleur équilibre des intérêts en présence avec cependant des faiblesses persistantes notamment quant à la protection des deniers publics.**

A) Les derniers développements législatifs et jurisprudentiels du régime des marchés publics montrent la volonté d'aller vers un équilibre optimale des parties prenantes. Cette volonté d'équilibre transparaît ainsi dans la directive de février 2014 transposée en France par une ordonnance de juillet 2015. Cette directive a pris acte des nombreux développements jurisprudentiels notamment ceux liés au *in house*. Ainsi, atténuant la rigueur de la jurisprudence, la directive permet la présence d'actionnaires privés au sein de l'opérateur *in house* dès lors que leur présence est minoritaire et sans pouvoir de contrôle. De même, de ses articles 10 à 17, la directive de 2014 a défini textuellement les

possibilités d'exceptions à la mise en concurrence. Ces exemples montrent ainsi l'équilibre qui tend à être recherché dans le régime des marchés publics avec des exceptions qui restent clairement définies pour maintenir l'effectivité du principe protégeant certains intérêts en présence mais bénéficiant de certaines possibilités d'élargissement dans des cas où l'acheteur public doit disposer d'une souplesse d'action.

Les développements jurisprudentiels en matière de contrat administratif, catégorie dont fait partie les marchés publics, ont aussi mis en avant cette volonté d'équilibre des différentes parties prenantes. Ainsi, en matière de référé précontractuel, l'arrêt du Conseil d'Etat de 2009 SMIRGEOMS ont limité les possibilités de recours des requérants aux moyens les ayant directement lésé. De même, en matière de recours des tiers au contrat, l'arrêt d'assemblée de 2014 Département Tarn et Garonne a ouvert la possibilité d'un recours aux tiers mais seulement à ceux justifiant d'un manquement les ayant directement lésé. On voit dans les deux cas que, tout en maintenant le recours de tiers au contrat, le juge a mis en balance leurs intérêts avec ceux s'attachant à la stabilité des relations contractuelles. Cela justifie une large possibilité d'action du juge du contrat qui doit peser tous les intérêts en présence et prendre la décision la plus adéquate pour toutes les parties prenantes.

B) Malgré les développements récents vers un équilibre optimal de toutes les parties, certains intérêts restent encore en marge comme la protection des deniers publics. De fait, si les entreprises concurrentes ont vu leur droit consolidé tandis que l'acheteur public obtenait certaines souplesses d'action, le contribuable reste protégé par le principe de l'offre la plus favorable économiquement. Cependant, ce principe s'est révélé moins protecteur que prévu. En effet, ce principe ne s'exerce qu'au moment de l'adjudication. Ainsi, rien n'empêche un opérateur économique de proposer une offre peu onéreuse, d'obtenir le marché puis de relever ses frais par des avenants. L'acheteur public se retrouve alors à payer plus que prévu pour des biens souvent de faibles qualités. Le principe protecteur du contribuable devrait ainsi être développé pour en éliminer les effets pervers. Cela passerait par l'insertion de critères de définition de l'expression « économiquement la plus favorable » ou une obligation de loyauté dans la définition du prix pouvant dans le cas contraire entraîner la résiliation du contrat sans indemnité.

La protection des intérêts du contribuable serait aussi mieux assurée par le développement de la participation du contribuable lors de la soumission de marchés publics. Cette participation existe déjà en matière d'environnement mais il s'agirait de développer les possibilités d'action du public développées notamment par la jurisprudence récente Département Tarn et Garonne. La réforme de la protection du contribuable dans le régime des marchés publics permettra la définition d'intérêts qui pourront directement être lésés permettant ainsi de justifier un recours. La participation du public devra aussi permettre une appréhension plus fine de la condition de « l'offre économiquement la plus favorable » avec la possibilité de juger directement de l'investissement fourni au vu des sommes engagées.

L'évolution du régime des marchés publics va dans le sens d'une augmentation des contraintes pour l'acheteur public. Cependant, ces contraintes sont justifiées par le fait que l'optimum que doit viser un acheteur public est un optimum social qui prend en compte toutes les parties prenantes de l'achat. Etant destiné à des personnes publiques chargées d'intérêt général, l'achat public ne peut tendre à une optimisation seulement en termes de rentabilité sauf aux risques d'une grave déviation par rapport aux buts des personnes publiques.



## Copie notée : 11/20

L'achat public ou les marchés publics représentent plus de 15 % du PIB européen. Leurs poids sur le tissu économique et industriel est considérable. Cependant, les acteurs publics, pendant longtemps, n'ont pas suffisamment valorisés cette dimension économique dans leurs actes d'achat.

Achat public et marchés publics définissent les deux dimensions de l'achat par les personnes publiques (généralement). Les termes « Marchés publics » renvoient ainsi à une dimension juridique. Conformément, à l'ancien article 3 du Code des marchés publics, les marchés publics sont des contrats à titre onéreux passés par une personne publique (personne soumise au Code des marchés publics), pour répondre à ses besoins, avec un ou plusieurs opérateurs économiques. Les marchés publics portent sur l'acquisition de fournitures, de services ou de travaux. Ces acquisitions font l'objet d'une procédure de passation réglementée. Les termes « achat public » renvoient quant à eux à une dimension économique de l'acte d'achat, avec la recherche d'une performance, d'une optimisation. Celle-ci est bien sûr économique, mais pas seulement ; elle est aussi liée à l'innovation et au développement durable.

Cette recherche d'une meilleure performance de l'achat, d'une meilleure optimisation est une idée relativement récente. En effet, la situation économique dégradée, les contraintes budgétaires, en particulier celles imposées par l'Union européenne, limitent considérablement les marges d'action des pouvoirs publics. Désormais, les fonctions supports, comme l'achat, sont appelées à se professionnaliser, à améliorer leurs performances. L'optimisation de l'achat ne se limite pas à un enjeu budgétaire. L'acheteur doit aussi bien acheter : acquérir un bien qui correspond véritablement à un besoin, avec un rapport qualité/prix optimal. Il est aussi désormais assigné à l'achat d'être vert et social. L'achat doit être performant non seulement économiquement, mais aussi socialement et environnementalement. L'achat est aussi devenu un levier d'innovation, afin de relayer notamment le développement d'entreprises issues de la nouvelle économie. Optimiser l'achat public relève ainsi d'une amélioration de l'achat public par rapport à des objectifs budgétaires, économiques, sociales et environnementales.

L'optimisation de l'achat public est cependant difficile à mettre en œuvre. L'achat public est soumis à des contraintes juridiques fortes. Les procédures de passation qui visent à sécuriser l'achat ralentissent l'achat, demandent aux acheteurs des compétences juridiques importantes et ne permettent pas toujours de bien acheter. Mais ces contraintes ont été dernièrement allégées. Le droit des marchés publics présente ainsi un ensemble d'outils pour mieux acheter.

L'achat public a longtemps été soumis à un concours juridique rigoureux au détriment de sa performance (I). L'achat public, devenu depuis les années 2010 une véritable politique publique, vise une meilleure optimisation (II).

### **I – L'achat public a longtemps été soumis à un carcan juridique rigoureux au détriment de sa performance**

L'achat public a essentiellement été construit au regard de l'impératif de sécurité juridique (A). A partir des années 2000, la dimension économique des marchés publics s'est progressivement développé.

A) L'achat public a essentiellement été construit au regard de l'impératif de sécurité juridique

L'acheteur public n'est pas dans la même position qu'un acheteur privé. Il est soumis à des responsabilités que l'acheteur privé ne connaît. En effet, il manipule les deniers publics qu'il ne dépense de manière arbitraire. C'est pour limiter cet arbitraire que le droit des marchés publics a été créé et mis en œuvre à cet effet un ensemble de procédures contraignantes. Ce droit essentiellement procédural est fondé sur trois grands principes. Selon l'article 1<sup>er</sup> de l'ancien Code des marchés publics (2006), les marchés publics doivent respecter l'égalité de traitement entre les opérateurs, la transparence des procédures et la liberté d'accès à la commande publique. Ces trois principes fondamentaux interviennent dans l'ensemble des actes d'achat des personnes publiques, dès le premier euro. Ils sont déclinés en un ensemble de mesures procédurales, dont la procédure d'appel d'offres en est la procédure la plus symbolique, la plus contraignante.

Au-delà du seuil de procédure formalisée, sous l'emprise du Code des marchés publics de 2006, l'appel d'offres était la procédure de droit commun. Les acheteurs étaient dans l'obligation de respecter un ensemble de mesures restrictives. Par exemple, soumis au principe d'intangibilité, il était impossible à l'acheteur de « récupérer » une offre qui aurait omise de remplir l'un des éléments exigés, sauf erreur matérielle manifeste (qu'aucun des deux co-contractants n'auraient pu s'en prévaloir). Aucune négociation ne pouvait donc être mise en œuvre au regard du principe d'intangibilité. Ces règles procédurales ne permettaient donc pas à l'acheteur de définir au mieux son besoin, comme peuvent le faire des acheteurs privés. La réglementation française avait tout de même prévu une procédure de passation dérogatoire, dans le cas où le pouvoir adjudicateur était dans l'impossibilité objective de définir son besoin, il pouvait recourir au marché de définition. Malheureusement, contraint par la Commission européenne, le pouvoir réglementaire dû abroger ce dispositif.

Cependant, d'après nombre de spécialistes, le frein le plus important de l'achat n'était pas contenu dans le Code des marchés publics, mais dans le Code pénal. A la suite de nombreuses affaires qui ont défrayées la chronique dans les années 80, le législateur a inséré dans le Code pénal un délit spécifique aux marchés publics interdisant tout délit de favoritisme : tout manquement aux règles de publicité et de mise en concurrence qui s'imposent aux acheteurs publics, indépendamment de la volonté délibérée de son auteur, est passible de trois ans d'emprisonnement, assortis éventuellement d'amende et de peine d'inéligibilité. Il est intéressant de relever que la sanction aux manquements imposés par le droit des marchés publics peut être non seulement prononcée par le juge administratif, par le juge pénal, mais aussi par le juge des comptes (CDBF, CHU de Caen, 2014). Ce carcan juridique s'est en partie relâché dans le courant des années 2000.

B) A partir des années 2000, la dimension économique s'est progressivement développée

Sous l'influence, en partie du droit de l'Union européenne, le droit des marchés publics a levé en partie des contraintes dans le souci d'alléger le poids des procédures et de donner plus de souplesse aux acheteurs et de développer des outils pour mieux acheter. Ainsi, par exemple, à la suite du Code des marchés publics de 2001, il est substitué au principe de l'offre la mieux disante le principe de l'offre économique la plus avantageuse : sauf pour des achats simples, l'acheteur doit utiliser en sus du critère du prix d'autres critères de sélection (article 53 du Code de 2006) comme la qualité. Dans le sens d'une plus grande souplesse, pour la définition de ses besoins, dits homogènes, l'acheteur n'est plus dans l'obligation à partir de 2004 d'utiliser la nomenclature réglementaire. Dans le sens d'un véritable allègement, depuis l'arrêt SMIRGEOMES (CE, 2007), toute erreur dans l'avis de marché n'entraîne plus l'annulation automatique de la procédure. Le requérant doit en effet désormais outre l'irrégularité démontrer qu'il a été lésé.

Ces allègements ont été accompagnés par des mesures visant à responsabiliser les acheteurs. Ainsi, la procédure adoptée dite MAPA, instaurée en 2006, impose peu de règles formelles. Il revient aux acheteurs d'adapter leur achat (leur procédure) au regard de l'objet, du montant du marché (article 28 du Code de 2006). Cependant, il est à noter que, dans un premier temps, les acheteurs publics ont été décontenancés par cette procédure. Il leur a fallu du temps pour s'approprier une telle démarche. Dans le sens d'une acculturation à l'achat, le Code des marchés publics avait aussi mis en place une procédure portant sur des enchères inversées (SAD).

Il est difficile de donner une date précise mais à partir des années 2010 l'achat est devenu une véritable politique publique avec des objectifs précis déterminés, en matière de performance économique, sociale et environnementale. De façon corollaire, le droit des marchés publics, à la suite de réformes, a levé un certain nombre de contraintes.

## **II – L'achat public, devenu depuis les années 2010 une véritable politique publique, vise une meilleure optimisation**

La rigueur du droit des marchés publics s'est partiellement atténuée (A). L'achat public mobilise désormais des outils de l'achat privé (B).

A) La rigueur du droit des marchés publics s'est partiellement atténuée pour s'adapter aux différents objectifs assignés à l'achat

Depuis les années 2010, la politique jurisprudentielle et les nouveaux textes normatifs entrés en vigueur convergent vers à la fois une plus grande simplification, que cela soit pour les opérateurs économiques ou pour les acheteurs, et vers appréhension de l'innovation et du développement durable. En matière de simplification, le nouveau droit des marchés publics (l'ordonnance du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics et le décret du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics) a mis en place le dispositif « Dites le nous une seule fois » qui permet notamment à l'opérateur économique de ne renseigner seulement son numéro d'immatriculation pour justifier d'un certain nombre de déclarations sociales et fiscales, notamment. Pour une simplification pour l'acheteur, il lui est désormais possible d'inverser l'analyse des offres avec l'analyse des candidatures. Pour une simplification des deux acteurs, un certain nombre de documents ne peut être demandé seulement à l'attributaire. Ces mesures de simplification, outre d'alléger la charge des opérateurs économiques, peuvent permettre à l'acheteur de consacrer plus de temps à la dimension économique de l'achat. Dans ce sens, l'une des mesures les plus favorables est le relèvement du seuil d'un MAPA à 25 000 euros HT.

Pour répondre aux objectifs en matière d'innovation et de développement durable, le nouveau droit des marchés publics inspiré par la directive européenne de 2014 présente des nouveaux outils. Lorsque l'acheteur est dans l'impossibilité de définir ses besoins en raison du caractère innovant ou de son incapacité objective de le définir, il peut désormais recourir au partenariat d'innovation et au dialogue compétitif (qui est devenue une procédure de droit commun). Anticipé par le juge national, le nouveau droit des marchés publics facilite l'utilisation des critères de sélection des offres portant sur les performances environnementales et sociales.

En matière d'optimisation économique, l'acheteur dispose désormais de nouveaux outils.

B) L'achat public mobilise désormais les outils de l'achat privé

Le nouveau droit des marchés publics a sécurisé l'usage de techniques venues du monde de l'entreprise. Les hypothèses de négociation avec les opérateurs économiques se sont développées notamment car la procédure d'appel d'offres n'est plus la seule de droit commun. Également, même s'il est toujours de négocier lors d'un appel d'offres. Les offres irrégulières peuvent être désormais régularisées. Les acheteurs privés dans la définition

de leurs besoins interrogent les opérateurs économiques sur les spécificités du segment d'achat (sourcing ou sourçage) ou recherche à comparer leurs pratiques avec d'autres organisations (Benchmark ou parangonnage). Longtemps hésitant, ces pratiques se développent de plus en plus auprès des acheteurs publics. Elles sont désormais expressément autorisées par le droit des marchés publics.

Outre les outils, les acheteurs publics se sont professionnalisés ces dernières années. L'Etat a ainsi constitué une Direction des achats de l'Etat (DAE) qui non seulement mutualise certains achats mais propose aussi des outils pour optimiser l'achat avec la mise en place de tableau de bord, d'indicateur de suivi, de performance (voir en ce sens circulaire sur la performance de l'achat 2015). Les hôpitaux et la Sécurité sociale se sont inscrits dans cette dynamique. Dans le sens de cette professionnalisation, des échanges plus fréquents, se sont installés entre les opérateurs et les acheteurs.

Les marchés publics ne sont plus restreint à la seule dimension juridique. L'achat est devenu un acte économique, empruntant de nombreux outils aux acheteurs privés (voir en les recrutant). Mais la dimension juridique est toujours prégnante, avec une contrainte de poids, le délit de favoritisme.



# CONCOURS D'ENTRÉE 2017

## PREMIÈRE ÉPREUVE COMMUNE AUX DEUX CONCOURS LUNDI 3 JUILLET 2017

La durée de l'épreuve est de cinq heures.

Le coefficient est de 5 pour les deux concours.

La note éliminatoire est fixée à moins de 6.

### ETUDE DE CAS

**Etude de cas portant sur des questions managériales incluant notamment des aspects de stratégie, d'organisation et de ressources humaines.**

La note complète comprendra de 6 à 7 pages manuscrites au maximum.

Vous êtes chargé(e) de mission auprès du Directeur de la mission locale de LYS, dont le Président, membre du conseil régional, vient d'être élu Président de l'Association régionale des missions locales (ARML) d'Auvergne-Rhône-Alpes.

Le contexte de cette désignation à la Présidence de l'ARML est délicat :

- la situation sur le marché de l'emploi des jeunes s'améliore peu, voire se dégrade dans certains départements ;
- la performance des missions locales est critiquée, à la fois sur le plan de l'efficacité des actions d'accompagnement et d'insertion, mais également sur la gestion interne ;
- la fusion des associations régionales précédentes (Auvergne et Rhône-Alpes) en une nouvelle association régionale unique sur le périmètre de la nouvelle région administrative ;
- comme beaucoup de missions locales, la mission locale de LYS, dont il préside le conseil d'administration, est marquée par des revendications fortes des personnels, relayées par les organisations syndicales.

Pour sa première séance en tant que Président au Conseil d'administration de l'ARML Auvergne-Rhône-Alpes, le président de la mission locale de LYS doit présenter son diagnostic sur la situation des missions locales et proposer des pistes d'actions pour l'avenir.

Au regard de sa présidence du conseil d'administration de la mission locale de LYS, il n'envisage pas de faire une présentation crédible du sujet, sans que la situation de la mission locale de LYS soit clairement analysée et améliorée à court terme.

Avec l'accord du Directeur de la mission locale de LYS récemment arrivé, le Président de la mission locale de LYS vous demande de lui préparer une note présentant une analyse stratégique et opérationnelle de ce qui se passe à la mission locale de LYS, dans le contexte général, avec des propositions concrètes d'actions d'améliorations. Cette commande rejoint d'ailleurs celle du Directeur de la mission locale de LYS, raison pour laquelle il est totalement en phase avec le Président sur l'attente.

Pour faciliter votre approche, le Directeur de la mission locale de LYS vous précise que cette note pourrait mettre en lumière les principaux enjeux et défis des missions locales, et resituer la situation de la mission locale de LYS.

À partir de votre diagnostic sur la situation, elle pourrait alors présenter les grands axes de développement de la mission locale de LYS, en les détaillant en actions concrètes étayées, échéancées notamment sur :

- L'organisation générale des services
- La dynamique managériale et RH
- La mise en place d'un tableau de bord de suivi des performances à moyen terme.

Cette note permettra *in fine* au Président de préparer son intervention au Conseil d'administration dans de bonnes conditions.

Au-delà des documents que votre Directeur a récupérés pour vous, il vous laisse libre d'utiliser vos expériences personnelles et professionnelles, associatives ou vos lectures pour composer cette note.

**Avertissement.**

*L'étude de cas est fictive. Certains documents du dossier sont extraits de textes de nature diverse et variée. Ils servent de support à l'étude et ne reflètent pas une situation réelle. Le fond documentaire ne présente pas la gestion d'une structure ou d'un groupe de façon exhaustive mais uniquement de certains aspects utiles au traitement du cas pratique. Les documents fournis doivent être considérés comme des repères.*

## Composition du dossier documentaire

|                                                                                                                                                                                                                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| DOCUMENT 1 : Présentation des missions locales (6 pages) .....                                                                                                                                                                                                                 | 4  |
| DOCUMENT 2 : Regard de l'Igas sur le dispositif des missions locales : le modèle économique des missions locales pour l'insertion professionnelle et sociale des jeunes (extraits) (13 pages) .....                                                                            | 10 |
| DOCUMENT 3 : Situation du marché de l'emploi en Auvergne/Rhône-Alpes (3 pages) .....                                                                                                                                                                                           | 23 |
| DOCUMENT 4 : Présentation de l'organigramme et des activités de la mission locale de LYS (2 pages) .....                                                                                                                                                                       | 26 |
| DOCUMENT 5 : Situation des effectifs de la mission locale de LYS – Données sur la politique de ressources humaines (1 page) .....                                                                                                                                              | 29 |
| DOCUMENT 6 : Situation des emplois et des compétences en mission locale (2 pages) ....                                                                                                                                                                                         | 30 |
| DOCUMENT 7 : Situation budgétaire de la mission locale de LYS (1 page) .....                                                                                                                                                                                                   | 32 |
| DOCUMENT 8 : Extrait d'article de presse (Valérie Grasset-Morel), revue « au service des territoires », Groupe CDC, Emploi/Formation : « L'Igas préconise la création de conférences de financeurs pour garantir un équilibre financier aux missions locales » (2 pages) ..... | 33 |
| DOCUMENT 9 : Missions locales : climat social tendu sur les salaires (1 page) .....                                                                                                                                                                                            | 35 |
| DOCUMENT 10 : Tract de l'Intersyndicale de la mission locale de LYS (1 page) .....                                                                                                                                                                                             | 36 |
| DOCUMENT 11 : Une semaine nationale des missions locales pour « Mieux faire connaître l'action et la réalité » du réseau – Extrait d'un entretien à la presse spécialisée du président de l'UNML (1 page) .....                                                                | 37 |
| DOCUMENT 12 : Coordination/fusion : Les missions locales d'Auvergne Rhône-Alpes (extrait communiqué de presse) (1 page) .....                                                                                                                                                  | 38 |

**Soit un total de 38 pages (page de garde, énoncé et liste des annexes comprises)**



## **DOCUMENT 1 : PRÉSENTATION DES MISSIONS LOCALES (6 PAGES)**

Les missions locales ont un statut associatif et les présidents de leurs conseils d'administration sont toujours des élus des Collectivités locales.

Elles fédèrent au sein de leurs instances associatives les élus des Collectivités territoriales, les services de l'État, Pôle emploi, les partenaires économiques et sociaux et le monde associatif.

Les missions locales sont une forme de mise en commun de moyens entre l'État et les Collectivités locales. Ainsi, le financement des missions locales se répartit entre : l'État, les communes et établissements publics de coopération intercommunale, les Régions et les Départements.

Les missions locales ont un rôle central pour l'élaboration et le pilotage des projets territoriaux d'insertion des jeunes, en partenariat avec l'ensemble des acteurs économiques, politiques, publics et associatifs de leurs territoires. Elles permettent l'adaptation territoriale et décentralisée des politiques et des dispositifs d'insertion en faveur des jeunes.

### **Un accompagnement au service de l'accès des jeunes à l'autonomie**

Depuis 1982, les missions locales ont développé un mode d'intervention global au service des jeunes. Leur accompagnement s'exerce sur l'ensemble des leviers qui favorisent l'insertion : emploi, formation, orientation, mobilité, logement, santé, accès à la culture et aux loisirs. Cette approche globale est le moyen le plus efficace pour lever les obstacles à l'insertion dans l'emploi et pour l'accès aux droits et à l'autonomie.

### **Des services proposés aux jeunes dans trois domaines : professionnel, social et citoyenneté**

- Accompagnement à la définition du projet professionnel, accès à une formation professionnelle, recherche d'emploi et intégration dans l'entreprise.
- Information sur la santé et l'accès aux soins, recherche d'un hébergement et accès à un logement autonome.
- Accès aux droits, participation citoyenne, accès aux activités culturelles, sportives et de loisirs.

### **Le métier des missions locales : une intervention globale au service des jeunes en réseau avec les partenaires locaux**

La force des missions locales est l'ancrage dans la réalité économique et sociale des territoires, au plus près des réseaux d'accès à l'emploi des jeunes. Les missions locales sont à l'écoute des attentes et des préoccupations exprimées par les jeunes et repèrent sur leur territoire les difficultés qu'ils rencontrent ainsi que les solutions mobilisables pour y répondre, en fonction du bassin d'emploi et des entreprises du territoire dont les missions locales ont une connaissance approfondie.

L'accueil de proximité est primordial pour les missions locales qui ont mis en place près de 6 000 lieux ouverts au public. Les jeunes se rendent à la mission locale de manière volontaire et sont accueillis pour une première réponse à leur demande ou un premier entretien avec un conseiller.

L'accompagnement personnalisé en entretien individuel ou en actions collectives sont les principaux modes d'intervention. C'est au cours de l'entretien que le conseiller aide le jeune à s'orienter et détermine avec lui les moyens à mobiliser pour réaliser toutes ses démarches.

Afin d'apporter aux jeunes tous les services nécessaires pour lever les freins à leur insertion, la mission locale mobilise un réseau de partenaires locaux : entreprises, organismes de formation, service public de l'emploi, services de santé, de logement et d'action sociale, services publics locaux, collectivités, associations, etc.

## **L'animation régionale**

Une association régionale des missions locales, présidée par un élu, également président de la mission locale, est constituée dans chaque région. Représentant les missions locales, elle est l'interlocutrice régionale des services de l'État et du Conseil régional et de l'ensemble des acteurs économiques, institutionnels et sociaux au plan régional. Elle participe, en lien avec les missions locales, à l'élaboration et au suivi des programmes régionaux d'animation. Elle est représentée au sein des instances de l'Union Nationale des Missions Locales (UNML). Un programme régional d'animation des missions locales vise à favoriser la coopération et la négociation entre leurs partenaires ainsi que leur mise en réseau, dans une perspective d'amélioration de l'offre de service des structures du territoire régional. Ce programme peut être piloté et cofinancé par les services de l'État, le Conseil régional mais aussi d'autres Collectivités territoriales. Il est établi et mis en œuvre avec l'appui d'un(e) animateur(trice) régional(e), d'une équipe technique et des directeurs(trices) de missions locales de chaque région.

## **Histoire du réseau des missions locales**

Philippe Brégeon

Sociologue au laboratoire GRESCO de l'Université de Poitiers

Contact : philippe.bregeon@univ-poitiers.fr

Cet article est issu de l'ouvrage « À quoi servent les professionnels de l'insertion ? » publié en 2008 dans la collection « Le travail du social » dirigée par Alain Vilbrod, aux éditions l'Harmattan.

Il s'appuie sur un travail socio-historique et sur une enquête de terrain menée entre 2004 et 2007 sur le réseau des missions locales et PAIO du département de la Vienne. Il s'agit d'une observation des activités du réseau avec des entretiens auprès d'une vingtaine de conseillers en insertion et de responsables. Certains de leurs propos apparaissent en italique dans les pages qui suivent et une présentation de ces acteurs apparaît en annexe, dans cet article.

## **Introduction**

Quand est-ce que commence l'histoire des missions locales ? La question peut paraître assez simple dans la mesure où, objectivement, les premières missions locales apparaissent en 1982 après l'alternance politique avec l'avènement d'un gouvernement de gauche. Leur création correspond à l'une des propositions d'un groupe de travail présidé par Bertrand Schwartz qui a rendu au premier ministre Pierre Mauroy un rapport intitulé « L'insertion professionnelle et sociale des jeunes ».

François Mitterrand dans sa campagne pour l'élection présidentielle avait mis au rang de priorité la question de l'articulation entre l'emploi et l'éducation. Cette orientation politique s'explique partiellement par la massification du chômage qui touche particulièrement les jeunes et qui réactive la question du statut de la jeunesse. Au-delà, la population française est en train de vieillir, les rapports entre les générations se complexifient et les institutions semblent avoir de plus en plus de mal à assurer la régulation des catégories sociales les moins favorisées et l'intégration des sortants sans qualification du système scolaire.

Cependant, au-delà d'un contexte politique et social bien spécifique, l'avènement des missions locales s'inscrit dans la production d'un corpus théorique, pratique, idéologique élaboré bien en amont et qui concerne un certain nombre de questions : le système éducatif, la transition professionnelle, la formation permanente et la formation professionnelle, etc.

Dans son ouvrage « Moderniser sans exclure » (Schwartz B, 1994), Bertrand Schwartz raconte ses expérimentations depuis le début des années soixante pour faire évoluer le système éducatif et faciliter la transition professionnelle, en particulier pour les catégories faiblement qualifiées.

Ses écrits et actes révèlent une certaine critique du système éducatif. Il dénonce la position inférieure attribuée à l'enseignement technique et professionnel dans l'Éducation Nationale et les dysfonctionnements de la formation par alternance, trop souvent déconnectée du contexte même de la pratique des métiers. Le modèle scriptural scolaire dominant est inadapté et les individus en formation ne sont pas suffisamment considérés comme de véritables partenaires.

S'il admet être un contestataire par rapport aux institutions, il entend faire la preuve de la légitimité de sa position en démontrant que l'on peut agir autrement pour faire mieux. Proche de la CFDT, Bertrand Schwartz est un militant de l'accès à la formation pour tous. Il relate comme fondateur son passage dans une mine de charbon dans laquelle il travaille pendant sept mois en 1946 en attendant de pouvoir intégrer l'école des Mines : « *J'ai été profondément touché par le courage des mineurs, leur volonté, et aussi leur solidarité non seulement entre eux, mais à mon égard* » (Schwartz, 1994, p. 23).

Dans un contexte de fermeture des mines, il est contacté pour mener une vaste action de formation collective auprès des populations du bassin de Briey. Il va innover en matière de pédagogie et se mettre en rupture avec les normes. Il énonce comme premier postulat la nécessité de faire confiance aux gens : « *Si l'on fait confiance aux gens, si l'on croit en eux, si on les met en situation d'apprendre par eux-mêmes, alors presque tout est possible* » (Schwartz, 1994, p. 15).

Ainsi, Bertrand Schwartz envisage la formation non seulement par rapport à la question de l'adaptation au marché du travail, mais comme l'accès à une identité valorisée dans le prolongement de l'éducation permanente : « *Il s'agit d'une éducation globale qui doit partir de l'expérience journalière, familiale, sociale, professionnelle pour ouvrir l'esprit et développer l'intelligence* » (Schwartz, 1994, p. 27). Ainsi apparaît en filigrane la thématique de la seconde chance.

Avant 1981, Bertrand Schwartz s'est constitué un corpus avec un ensemble de convictions et de postulats que la commande de Pierre Mauroy va lui permettre de mettre en forme avec son équipe. Les éléments constituent les fondations mêmes « du pari<sup>1</sup> » des missions locales. Il explique pour une part non négligeable les réussites du réseau depuis sa création, mais également les difficultés de plus en plus lourdes qu'il connaît aujourd'hui.

[...]

### L'institutionnalisation du réseau avec l'avènement de sa convention collective

Jusqu'au début des années 2000, le réseau résiste encore face à la question de l'harmonisation et de l'institutionnalisation des emplois dans le cadre d'une convention collective. Des compromis se sont dessinés sur le terrain en fonction de l'histoire de chacune de ces institutions. Certaines fonctionnent sous le registre d'un accord d'entreprise, d'autres ont adhéré à différentes conventions : celles des Foyers de Jeunes Travailleurs, de l'animation ou de la fédération des organismes de la formation, etc.

Cette diversité de gestion des emplois génère des écarts importants d'une structure à une autre, dans un réseau qui se développe jusqu'à atteindre plus de 8 000 salariés au 1er janvier 2001 et qui connaît une forte augmentation, de l'ordre de 5 % par an de 1999 à 2002 (DARES, 2005). Sur le terrain, les appellations d'emplois se sont multipliées au fil du temps, en référence à l'histoire de chaque mission locale et à l'influence des dispositifs.

Le réseau est alerté sur l'existence d'un projet externe en 1998, les partenaires sociaux du secteur de l'animation ont l'intention d'étendre leur champ conventionnel en vue d'affilier les activités des missions locales et des PAIO.

Devant la menace et sous l'impulsion de quelques présidents de missions locales, le réseau s'organise et constitue des groupes de travail dans le cadre d'une commission nationale de

---

<sup>1</sup> Le vocable « pari » constitue le sous-titre du livre de Jean Tuleat sorti en 2005. Au-delà, il revient régulièrement dans le discours institutionnel.

négociation qui va fonctionner durant l'année 2000. La convention collective nationale des missions locales et PAIO est finalement signée le 21 février 2001.

Elle contribue à l'institutionnalisation du réseau et de ses pratiques et lui donne une certaine autonomie. Jusqu'alors, la construction des métiers apparaissait dans une position de dépendance par rapport aux institutions et aux activités voisines.

En comparaison avec l'expérience des activités connexes plus anciennes, une quinzaine de conventions collectives ont émergé depuis les années 1950 au sein des professions sociales. Les principales représentent des systèmes de classification sur la base de la qualification. Les formations pour accéder à ces diplômes sont encore largement sous le contrôle des professions qui ont réussi à opérer une fermeture relative du champ professionnel.

De manière ostentatoire, les acteurs institutionnels du réseau des missions locales ont fait le choix de se tenir à distance des systèmes de qualification pour s'affilier au modèle (ou à l'idéologie) de la compétence. La convention indique en effet : *« Ce n'est plus le poste occupé qui confère à l'individu sa place dans la hiérarchisation mais les compétences qu'il maîtrise et qui lui sont reconnues »*.

La convention collective du réseau des missions locales produit un référentiel qui regroupe 48 domaines de compétences. Elles sont réunies au sein de 14 emplois repères qui forment 4 catégories d'emplois : Chaque emploi repère se voit attribuer un certain nombre de domaines de compétences en fonction de sa place dans la hiérarchie des emplois en mission locale. Par exemple, l'emploi repère de conseiller niveau 1 se voit attribuer 7 domaines de compétences alors que le conseiller niveau 2 en détient 9.

Entre les discours sur la nécessaire modernisation et les points de vue plus critiques, la notion de compétence alimente les débats. Cependant, ses usages tendent à l'individualisation du rapport au travail.

Dans certaines représentations, la compétence fait allusion à des savoir-faire techniques. Dans d'autres, elle correspond avant tout à une capacité d'engagement à résoudre les problèmes. Parfois, elle est principalement liée à l'investissement pour porter les enjeux de l'organisation à laquelle le professionnel appartient. Pour notre part, dans une première définition, nous rejoignons le point de vue de Sandra Bellier : *« La compétence est généralement ce qui permet d'agir ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier en mobilisant diverses capacités de manière intégrée »* (Bellier, 1998, p. 71).

Le discours des promoteurs présente ce référentiel comme ayant vocation à devenir un outil de gestion ordinaire autant pour les salariés que pour les employeurs. À terme, il s'agirait d'inciter les salariés à se projeter dans une progression de carrière. Ils sont invités à développer et à faire reconnaître des compétences nouvelles en fonction de leur projet professionnel et des besoins de l'organisation. Les compétences exercées et maîtrisées devraient faire l'objet d'une évaluation annuelle dans le cadre d'un entretien réalisé entre le salarié et son responsable hiérarchique. Il s'agit d'initier une démarche individuelle afin d'ancrer la capacité d'engagement du salarié dans l'entreprise, hors de toute référence directe avec quelques institutions de formation.

Théoriquement, le principe de la compétence garantit normalement la valorisation financière et statutaire de la maîtrise d'un nouveau domaine professionnel, dans le cadre de l'entretien annuel. Pour autant, certains salariés se sont vu répondre : *« Vous avez peut-être cette compétence, mais nous, on ne vous demande pas de l'appliquer dans votre emploi de conseiller. Et puis la tentation est grande de demander à un conseiller de se charger du développement de telle ou telle action sur un travail qui relève du chargé de projet. Alors, c'est là qu'il peut y avoir de la négociation »* (Pierre, n° 37).

Il y a en fait un double discours : *« Nous vous invitons à progresser dans la maîtrise des compétences du référentiel qui relèvent des axes de votre mission de votre filière d'emploi »*. Cependant : *« votre progression du point de vue de votre statut et de votre salaire n'est possible que dans le cadre des emplois repères, de la situation financière de l'employeur, de la configuration et de l'échelle des statuts qui sont singulièrement restreintes »*. Cette situation limite de manière draconienne les parcours possibles.

## Conclusion

Fin 2002, le réseau national est composé de 561 structures, dont 381 missions locales et 180 PAIO. Depuis 1992, le nombre de PAIO décroît fortement. A la demande de l'Etat en 2006, certaines sont affiliées à des missions locales existantes, d'autres se regroupent pour former de nouvelles missions locales. L'objectif serait de constituer des structures à dimension suffisante pour garantir un certain nombre de services sur l'ensemble du territoire.

Le réseau continue de se développer à la faveur de programmes initiés par l'Etat. Ils offrent une succession d'opportunités pour accroître le volume des postes de salariés. Créés en général sur des dispositifs temporaires, ces emplois sont le plus souvent pérennisés.

Les structures opérationnelles usent de la rhétorique du débordement d'activités par rapport à une politique d'accueil tous azimuts. La dégradation du contexte d'entrée des jeunes sans qualification dans le monde du travail se confirme et justifie, si besoin était, le développement de ces emplois. Sous la rhétorique de l'accompagnement, les pouvoirs publics mettent en œuvre des politiques d'encadrement généralisé des chômeurs.

En 2005, L'État assigne les missions locales dans la mise en œuvre du contrat d'insertion dans la vie sociale (le CIVIS), dont la première mouture était sortie en 2003. Il s'agit d'un des volets du plan de cohésion sociale.

Le CIVIS n'est pas un emploi aidé mais un contrat de suivi entre une mission locale et un jeune. Ce dernier est tenu de répondre à des convocations sur un rythme qui doit se rapprocher du suivi mensuel de l'ANPE. En contrepartie, il pourra théoriquement bénéficier d'une allocation : *«Puisque nous ne sommes pas en mesure de vous permettre d'accéder à un emploi dans lequel vous pourriez être plus ou moins durablement autonome, nous vous mettons sous l'assistance et le contrôle d'un certain nombre d'institutions pour amortir les conditions de votre attente dans une insertion qui risque de s'éterniser »*.

L'État annonce le financement de 5 000 postes dans le réseau pour la mise en œuvre de ce CIVIS et cela pourrait représenter un développement de 30 % des emplois en charge des publics. Il arrive dans l'actualité des missions locales comme l'énième dispositif depuis la fin des années 1980 : il y a eu successivement le CFI<sup>5</sup>, le PAQUE<sup>6</sup>, le TRACE<sup>7</sup>, le PARE PAP<sup>8</sup>, parmi les plus importants.

Dans ce dispositif comme dans les autres, les conseillers ne maîtrisent pas l'offre d'insertion et les infléchissements à venir. Certains renâclent à signer les contrats CIVIS.

Si l'intégration du réseau dans la mouvance de l'ANPE favorise aussi son extension, elle fragilise son identité et son niveau d'autonomie. Elle autorise ainsi l'État à mettre la pression pour l'accès à l'emploi : *« On nous a dit, l'insertion sociale que vous faisiez avant, vous pouvez encore continuer à la faire si vous le voulez, mais pour nous ça n'est pas important, avec le CIVIS, on vous demande de mettre ces jeunes dans l'emploi. On passe d'une obligation de moyens à une obligation de résultat ! »* (Gaëtan, n° 28).

Il s'agit d'infléchir la culture du réseau pour un rapprochement avec celle de l'ANPE : *« Pour le Ministère du travail, la direction générale de l'emploi, Bertrand Schwartz et l'approche globale, c'est dépassé... On a injonction de recruter des gens avec des profils moins sociaux pour travailler dans le CIVIS. Ils veulent des salariés qui connaissent les entreprises pour placer les jeunes »* (Pierre, n° 37).

Dans ces conditions, le réseau agite le spectre de devoir faire le tri des jeunes pour obtenir les financements nécessaires à la survie économique, compte tenu de l'objectif vers l'emploi.

Il négocie pour obtenir un élargissement des critères en question pour en revenir à la notion de sortie positive qui est bien plus large que l'accès à l'emploi durable. Elle concerne par exemple les

---

<sup>5</sup> Crédit formation individualisé,

<sup>6</sup> Programme intensif de préparation active à la qualification et à l'emploi,

<sup>7</sup> Trajet d'accès à l'emploi,

<sup>8</sup> Plan d'aide de retour à l'emploi et le projet d'action personnalisée

départs en formation, l'accès à l'intérim ou les contrats avec les structures d'insertion par l'activité économique....

Il s'agit aussi de faire valoir la qualité du travail du point de vue du nombre d'entretiens, du nombre de jeunes accueillis pour la première fois et du taux d'entretiens par jeune pour valoriser les collaborations sur la durée.

En fonction du contexte et du portage politique, les missions locales sont en mesure d'exercer une certaine résistance par rapport à ces pressions. A l'expérience, elles savent que chaque dispositif est gagné par l'entropie au bout de quelques années. D'ores et déjà, le dispositif CIVIS a du mal à répondre au stock de jeunes à mettre en suivi.

Les exigences d'accès à l'emploi durable devraient progressivement se diluer au regard de ce que peuvent produire ces activités : « *Avec ces dispositifs successifs, on réinvente un peu l'eau tiède ! On sait bien que nous ne faisons pas l'emploi...* » (Pierre, n°37). Les résultats bien en deçà des effets prévus et annoncés cumulés avec le déficit de moyens obligeront immanquablement la maîtrise d'œuvre à en rabattre.

**DOCUMENT 2 : REGARD DE L'IGAS SUR LE DISPOSITIF DES MISSIONS LOCALES : LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DES MISSIONS LOCALES POUR L'INSERTION PROFESSIONNELLE ET SOCIALE DES JEUNES (EXTRAITS DU RAPPORT IGAS N°2016-061R) (13 PAGES)**

Créées au début des années quatre-vingt dans un contexte marqué par la massification du chômage, notamment celui des jeunes, et par le constat de dysfonctionnements affectant le processus de transition professionnelle entre fin de scolarité et emploi, les missions locales se sont imposées comme un acteur décisif de l'accompagnement des jeunes vers et dans l'emploi ou la réorientation dans des parcours de formation.

En 2015, les missions locales étaient ainsi en contact avec 1,5 million de jeunes âgés de 16 à 25 ans, dont 570 000 bénéficiaires de parcours d'accompagnement nationaux (projet personnalisé d'accès à l'emploi — PPAE —, contrat d'insertion dans la vie sociale — CIVIS —, Garantie jeunes, programmes en faveur des jeunes « décrocheurs »...) ou locaux. Bien que s'adressant en théorie à tous les jeunes âgés de 16 à 25 ans, les missions locales concentrent leur intervention sur les jeunes les plus en difficulté, plus de huit jeunes sur dix suivis n'étant ni en emploi, ni en formation, ni en stage (on parle de « NEET » : *neither in employment, nor in education or training*).

Faisant preuve, du fait de leur statut presque toujours associatif, d'une autonomie certaine, les missions locales mettent en œuvre un accompagnement global des jeunes accueillis. Cette notion, qui consiste en une approche dépassant le seul domaine de l'emploi pour traiter l'ensemble des problèmes auxquels fait face le jeune (santé, formation, orientation, logement, culture... ) et qui constituent autant de freins périphériques à une future mise en emploi, paraît en règle générale appropriée à l'intrication des obstacles sociaux et professionnels auxquels les jeunes se heurtent dans leurs parcours vers l'autonomie.

Ancrées dans le tissu économique local et s'appuyant sur leur connexion avec les élus locaux qui définissent leurs orientations, les missions locales sont financées par l'État, les collectivités territoriales, Pôle Emploi et l'Union européenne. Tirant parti de leur maillage territorial dense et de la flexibilité que leur confère leur statut, principalement associatif, les 445 missions locales obtiennent des résultats honorables en matière d'accès à l'emploi des jeunes au regard des résultats atteints par d'autres structures intervenant dans le secteur de l'insertion sociale et professionnelle. En effet, un jeune sur deux est en emploi ou en formation à l'issue d'un parcours d'accompagnement national, un résultat comparable à celui obtenu par Pôle Emploi pour l'accompagnement des jeunes demandeurs d'emploi, alors que les publics accueillis en missions locales rencontrent généralement des difficultés économiques et sociales supérieures. Il y a toutefois lieu de souligner que la prescription d'emplois aidés, comme pour d'autres acteurs du service public de l'emploi, concourt de façon importante à ce résultat.

Il n'en demeure pas moins que le modèle original des missions locales est aujourd'hui questionné, qu'il s'agisse de l'activité de ces structures, de leur mode de financement ou de leur gouvernance.

En matière d'activité et de résultats, le niveau global de performance du réseau en termes de sorties en emploi ou en formation des jeunes à l'issue d'un parcours masque en réalité d'importantes disparités entre structures. Ces disparités ne paraissent pas toujours liées au contexte socio-économique ou aux moyens mis en œuvre. Bien doter financièrement une mission locale a pour effet d'accroître la volumétrie de son activité, et donc la couverture des jeunes en difficulté suivis, mais ne garantit pas un taux plus élevé de sorties positives à l'issue de l'accompagnement. On notera par ailleurs que les missions locales confrontées à des jeunes en situation particulièrement défavorisée n'obtiennent pas systématiquement des résultats inférieurs à la moyenne.

Sur le plan des pratiques professionnelles, l'évolution vers un accompagnement plus intensif des jeunes et la priorité plus nette donnée à l'accès à l'emploi sous l'impulsion de l'Etat, est diversement vécue au sein du réseau. Si de nombreuses missions locales ont amorcé des évolutions de leur activité et de leur organisation pour répondre à ces attentes, une partie des salariés semble réservée à l'égard d'une orientation qui lui paraît affecter la nature associative



des structures et l'autonomie qui en découle, pour les transformer en quasi-opérateurs de l'État, de Pôle Emploi et des collectivités territoriales. De ce point de vue, la gestion des ressources humaines peu dynamique qui caractérise les missions locales constitue un handicap.

S'agissant des questions de financement des missions locales, ces dernières souffrent de plusieurs difficultés structurelles qui sont aujourd'hui renforcées sous l'effet du retrait, ou de la menace de retrait, de certains financeurs ou de la mise en place de dispositifs bousculant ce modèle économique. Sur le plan financier, les principaux constats de la mission sont donc les suivants :

- une instabilité chronique des financements des missions locales et un manque de visibilité. Ils tiennent à deux facteurs :
  - ✓ un « socle » de crédits fongibles qui n'a guère été revalorisé au fil du temps, complété par des subventions « fléchées » sur des dispositifs particuliers (accompagnement en emplois d'avenir, Garantie jeunes, programmes régionaux...), dont l'ensemble suit une dynamique qui peine à entrer en adéquation avec l'évolution des charges des missions locales ; en particulier, les subventions versées par l'Etat au titre de l'accompagnement en Garantie jeunes paraissent légèrement insuffisantes eu égard au coût réel de ce dispositif ;
  - ✓ le retrait de certains financeurs, notamment certains conseils départementaux, d'ores et déjà avéré en 2016, et dont le risque pourrait s'accroître au-delà et s'étendre à d'autres financeurs.
- une situation financière qui révèle une certaine fragilité. Si la situation globale n'est pas alarmante en 2015 (l'ensemble du réseau dégageant un résultat excédentaire de 10 M€ environ), une structure sur quatre est en déficit et 30 % des missions locales ont une trésorerie correspondant à moins d'un mois d'activité. Le risque d'une détérioration de la situation financière du réseau en 2016 paraît élevé, compte tenu de la persistance des deux facteurs énumérés précédemment ;
- enfin à l'intersection des questions de financement et de gouvernance, on note un manque de coordination des différents financeurs ainsi qu'une adéquation insuffisante entre moyens alloués et données de contexte, d'activité et de résultats. En matière de coordination des financements seule une région a conclu une convention d'objectifs avec les missions locales cosignée avec l'État, et une minorité de celles dans lesquelles la mission s'est rendue organise un dialogue de gestion en commun avec les services de l'Etat. Il s'ensuit une absence de règles de répartition des ressources aux missions locales, qui de ce fait font jouer un rôle déterminant au poids de l'histoire dans cette allocation, au prix d'inégalités importantes de dotations entre territoires. Au-delà des questions d'équité entre structures et des difficultés engendrées par ce mode d'allocation des ressources, cette situation soulève la question de l'égalité de traitement offerte aux jeunes accueillis en missions locales, laquelle devrait être garantie dans le cadre du service public de l'emploi.

L'ensemble de ces éléments prend une importance d'autant plus grande que la situation actuelle est marquée par la généralisation à venir de la Garantie jeunes - généralisation assortie d'objectifs qui paraissent aux yeux de la mission particulièrement ambitieux —. Si, sur le fond, ce dispositif est majoritairement apprécié par l'ensemble du réseau, l'évolution des pratiques qu'il entraîne (logique de priorité à la mise à l'emploi assumée et mise en place d'ateliers collectifs) et les tensions qu'il peut engendrer au niveau du budget des missions locales du fait d'un financement dans certains cas insuffisant viennent amplifier certaines des difficultés déjà existantes.

Sur la base de ces différents constats et compte tenu des bouleversements qu'auraient entraînés une refonte totale du modèle, la mission a fait le choix d'inscrire sa réflexion et les recommandations qui en découlent dans le cadre actuel sans remise en cause du partenariat entre l'État et les autorités locales sur la base de subventions versées par ces dernières à titre volontaire. Cependant, le diagnostic établi concernant l'état de ce partenariat impose des évolutions significatives.



Un premier chantier d'évolutions devrait porter sur la structuration et la professionnalisation du réseau, au travers :

- d'une clarification des interventions des niveaux national et régional d'animation des missions locales : au plan national, des évolutions sont en cours (avec, notamment, la création récente d'un délégué ministériel aux missions locales) mais les effets précis de celles-ci devront être appréciés le moment venu ; au niveau régional, le rôle des animations régionales des missions locales doit être précisé, en mettant en valeur leur potentiel de mutualisation de certaines tâches (assistance au reporting, systèmes d'information, formation...) et si nécessaire en révisant leurs financements ;
- d'un investissement accru des missions locales dans la gestion et le développement des outils y afférant tels que la comptabilité analytique ;
- d'une modernisation de la gestion des ressources humaines des missions locales de sorte que les personnels des missions locales bénéficient de davantage de possibilités d'évolutions professionnelles.

Un deuxième chantier concerne la rationalisation et la sécurisation des financements des missions locales. Cela implique :

- une meilleure coordination des financements, afin de rendre plus équitable leur répartition entre missions locales, ce qui implique la réunion de conférences des financeurs aux niveaux national et régional ; à l'échelle nationale, le délégué ministériel aux missions locales devra être en charge de leur préparation ;
- l'exigence d'une coordination accrue concerne en particulier, au sein de l'État, les différents départements ministériels, afin que le niveau de leurs contributions au financement des missions locales corresponde aux attentes qu'ils expriment à leur égard, notamment dans les domaines des jeunes sous main de justice, de la santé ou du logement ;
- la création d'une disposition législative qui pourrait préciser que les missions locales contribuent à l'insertion et à la cohésion sociales, notamment en évitant des entrées précoces de jeunes dans les minima sociaux afin de prévenir la diminution ou le retrait des financements provenant des conseils départementaux ;
- la ministre ayant annoncé que les missions locales bénéficieront d'un complément de financement de l'État en 2017, il serait souhaitable que cette marge de manœuvre soit utilisée, pour une part minoritaire au redressement de la situation financière des structures les plus en difficulté — sans toutefois qu'elle ne s'apparente à une réassurance contre la mauvaise gestion -, et pour la part principale à un premier rééquilibrage entre missions locales sur la base d'indicateurs de contexte socio-économique, d'activité et de résultats ;
- d'une façon plus générale, une ligne directrice de réallocation « au premier euro » des subventions aux missions locales sur la base de critères contextuels, d'activité et de résultats étayés par des études techniques devrait être affirmée et partagée par le plus grand nombre des financeurs ; cette réallocation reposerait sur des études techniques permettant d'évaluer la « valeur ajoutée » de l'accompagnement des missions locales, qui pourraient être confiées à la DARES ; elle est susceptible d'engendrer des pertes de ressources pour certaines structures aujourd'hui excessivement dotées, ces pertes, ainsi par conséquent que les gains des structures aujourd'hui défavorisées, pouvant être limités dans des intervalles prédéterminés.

Un troisième ensemble d'adaptations concerne la Garantie jeunes, dont la généralisation en 2017 fournit l'opportunité d'un réexamen de ses paramètres :

- la généralisation de la Garantie jeunes confronte les missions locales au défi de l'amélioration de leurs performances en matière de repérage des jeunes en grande précarité : c'est le sens de l'objectif fixé par la ministre de 150 000 entrées dans le dispositif au cours de l'année prochaine ; la mission considère toutefois que l'atteinte de cet objectif

sera très difficile, compte tenu des caractéristiques de la population à attirer, et ne doit pas porter atteinte à la qualité de l'accompagnement ;

- si l'on peut comprendre que, dans le cadre de l'expérimentation de la Garantie jeunes, les missions locales aient eu à respecter un cahier des charges assez précis, il paraît souhaitable à la mission qu'elles puissent gérer sa généralisation avec une latitude plus importante, en ce qui concerne par exemple le portefeuille de jeunes par conseiller ou la gestion des ressources humaines affectées à ce dispositif ; il convient en effet de les laisser elles-mêmes trouver les organisations propres à leur permettre d'obtenir les meilleurs résultats en termes de sorties positives des jeunes, ce critère devant continuer à jouer un rôle significatif dans l'attribution des subventions ;
- les formalités administratives et de reporting associées au déploiement de la Garantie jeunes, jugées très lourdes par les missions locales, doivent être réduites ; l'allègement du cahier des charges, évoqué ci-dessus, pourra y contribuer, ainsi que, dans le domaine du reporting, un réexamen avec la Commission européenne des exigences du contrôle du service fait pour la mobilisation des fonds européens dont la Garantie jeunes bénéficie ;
- un financement des missions locales au titre de la Garantie jeunes fondé sur une juste appréciation de leurs résultats pourrait justifier une révision de la définition des « sorties positives », afin qu'elle approche mieux que ce n'est le cas aujourd'hui du fait de la référence à la situation du jeune à la date anniversaire de l'entrée dans le dispositif, la réalité de son accès à l'emploi ou à la formation ; c'est également un thème qui doit être concerté avec la Commission européenne ;
- le calendrier des paiements des subventions aux missions locales au titre de la Garantie jeunes devrait être modifié afin d'éviter qu'il amplifie les tensions sur la trésorerie des missions locales.

L'ensemble de ces évolutions est de nature à donner corps à un projet stratégique à moyen terme pour l'ensemble du réseau des missions locales, qui l'engagerait, avec ses partenaires et avec l'appui technique du délégué ministériel aux missions locales, en sorte de clarifier les engagements de chacun des acteurs au service de l'insertion professionnelle et sociale des jeunes. Les axes de ce projet pourraient être :

- l'amélioration du repérage des jeunes en grande précarité ;
- une meilleure continuité entre les parcours généralistes d'accompagnement et les parcours renforcés comme la Garantie jeunes ;
- l'adaptation des outils de l'accompagnement pour hausser sa qualité et ses résultats et mieux intégrer les attentes des financeurs.

[...]

#### **4 LE CLIMAT SOCIAL AU SEIN DES MISSIONS LOCALES PATIT D'UN MANQUE DE PERSPECTIVES OFFERTES AUX SALARIES ET D'UN SENTIMENT DE MANQUE DE RECONNAISSANCE ET D'INTERROGATIONS PLUS PROFONDES SUR L'IDENTITE DES MISSIONS LOCALES ET DE LEURS METIERS**

Parmi les différents éléments ayant contribué au déclenchement de la présente mission, il convient de mentionner l'existence de tensions sociales persistantes, depuis au moins deux ans, au sein du réseau des missions locales et la survenue, au début de l'année 2016, de mouvements de grève dans certaines structures.

Dans ce cadre, la mission a rencontré, dès le lancement de ses travaux, les représentants des employeurs (UNML) ainsi que les représentants des salariés au niveau national (constitués dans le cadre d'une délégation intersyndicale). Elle s'est également attachée, à l'occasion de chacun de ses déplacements en mission locale, à rencontrer les représentants du personnel (délégués du personnel et/ou délégués syndicaux lorsqu'il y en avait) et à aborder la question du « climat social » avec l'ensemble des directeurs et personnels d'encadrement rencontrés. Elle a enfin consacré une partie du questionnaire, disponible en pièce jointe n°3 et dont l'analyse des réponses se trouve en Annexe V du présent rapport, adressé à l'ensemble des missions locales aux questions relatives à la situation sociale au sein de ces structures.

Il s'agira donc, dans les développements qui suivent, de présenter un rapide diagnostic de la situation sociale au sein des missions locales qui, si elle paraît contrastée d'une structure à l'autre, semble globalement nuancée, puis d'évoquer les principaux points relevés par la mission comme contribuant à ce climat social. Pour cela, il convient de :

- revenir sur certaines spécificités concernant les effectifs des missions locales, en particulier la part relativement significative de CDD et d'emplois aidés et les incertitudes quant à la pérennité des financements, qui contribuent à installer ce climat d'ensemble ;
- présenter les dispositions qui régissent le statut des salariés des missions locales et leurs conséquences en termes de rémunération et de perspectives de carrières ;
- évoquer enfin des facteurs plus profonds pouvant jouer sur le climat social comme l'évolution des métiers et des missions même des missions locales.

#### **4.1 La situation sociale au sein des missions locales est très contrastée d'une structure à l'autre mais peut être globalement qualifiée de « mitigée »**

4.1.1 Le climat social est qualifié de « moyen » dans plus de la moitié des missions locales pour lesquelles la mission dispose de cette information, « bon » dans un quart mais « dégradé » dans presque une sur cinq.

Il ressort des différents travaux réalisés que, sur cette thématique du climat social au sein des missions locales, là encore, la situation est assez sensiblement contrastée d'une structure à l'autre.

Pour dresser ce constat, la mission s'est appuyée sur ce qu'elle a pu observer à l'occasion de ses déplacements, sur ses entretiens avec les représentants des partenaires sociaux du secteur et, surtout, sur les réponses au questionnaire qu'elle a diffusé au sein du réseau qui lui permet de disposer d'un panel relativement large.

Sous réserve de quelques exceptions, la majorité des missions locales visitées ou sur lesquelles la mission a pu obtenir des informations connaissait une situation sociale relativement apaisée voire, parfois, en décalage avec le diagnostic plus préoccupant qui remontait au niveau national. A titre d'illustration, parmi les missions visitées, très peu avaient recensé des grévistes parmi ses salariés lors du mouvement du début de l'année 2016.

Les échanges organisés au niveau national, tant avec les représentants des employeurs qu'avec les représentants des syndicats de salariés conduisent toutefois à modérer très fortement cette impression.

De même, et surtout, l'analyse des réponses apportées par les 257 missions locales ayant répondu au questionnaire diffusé par la mission conduit à un diagnostic d'ensemble beaucoup plus précis et beaucoup plus nuancé. En effet, les réponses laissent apparaître l'existence de situations compliquées dans un nombre significatif de missions locales. Ainsi, comme l'illustre le tableau 12 ci-dessous, près de 18 % des directeurs ayant répondu au questionnaire font état d'un climat social « dégradé » dans leur mission locale. Plus de la moitié des directeurs ayant répondu (55 %) ne le qualifient que de « moyen ». Au total, seul un peu plus du quart des directeurs ayant répondu (26,5 % précisément) considère que le climat est « bon ».

Il convient de préciser, en termes d'interprétation de ces données, que ces réponses n'ont qu'une valeur déclarative et qu'elles reposent nécessairement sur une appréciation subjective de la situation par les personnes ayant répondu. Mais il est surtout nécessaire de tenir compte du fait que les auteurs de ces réponses sont, dans la plupart des cas, les directeurs des missions locales. Cela signifie qu'il peut être considéré que ces réponses sur le climat social sont probablement un « majorant », et qu'elles sont sans doute plus « optimistes » que si la question avait été adressée aux organisations syndicales.

Tableau 12 : Appréciation par les directeurs des missions locales de l'état du climat social dans leur structure (Question posée : *Comment qualifieriez-vous le climat social au sein de la mission locale que vous dirigez ?*)

|                      | Nombre de réponses | Pourcentages |
|----------------------|--------------------|--------------|
| <b>Sans Réponses</b> | 2                  | 0.8 %        |
| <b>Bon</b>           | 68                 | 26.5 %       |
| <b>Moyen</b>         | 141                | 54.9 %       |
| <b>Dégradé</b>       | 46                 | 17.9 %       |

Source : Mission à partir des réponses des missions locales au questionnaire diffusé à l'ensemble du réseau (juillet 2016)

#### 4.1.2 Parmi les facteurs pénalisant le climat social l'absence de perspectives d'avenir et les conditions de travail sont régulièrement cités

Toujours d'après le questionnaire réalisé par la mission, dans le cas où le climat social est jugé « moyen » ou « dégradé » au sein de la mission locale, le manque de perspectives d'évolution des salariés est évoqué par près d'un directeur sur deux (49 % des réponses). L'incertitude concernant l'activité de la mission locale dont ils dépendent revient dans 46 %. La charge de travail trop importante est mentionnée dans 44,7 % des cas et l'évolution des métiers qui fragilise les salariés dans 40,5 %. Le manque de reconnaissance (financière ou symbolique) revient dans 38,9 % des cas.

Il ressort de ces données que l'absence de perspectives d'avenir, que ce soit à titre individuel pour le salarié, ou par rapport à la pérennité de la structure, arrive en tête des préoccupations exprimées. Les conditions de travail (charge de travail et évolution des métiers) arrivent ensuite.

Tableau 13 : Principaux facteurs à l'origine de la situation « moyenne » ou « dégradée » du climat social au sein des missions locales (Question posée : *Si le climat social est moyen ou dégradé quelles en sont les causes ?*)

|                                                                                                               | Nombre de réponses | Pourcentages |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------|
| <b>Sans Réponses</b>                                                                                          | 78                 | 30.4 %       |
| <b>les salariés estiment bénéficier de peu de reconnaissance</b>                                              | 100                | 38.9 %       |
| <b>les salariés estiment la charge de travail trop importante</b>                                             | 115                | 44.7 %       |
| <b>l'évolution des métiers fragilise les salariés</b>                                                         | 104                | 40.5 %       |
| <b>l'évolution des métiers n'est pas prise en compte par la convention collective nationale</b>               | 98                 | 38.1 %       |
| <b>les salariés estiment que leurs perspectives d'évolution sont insuffisantes</b>                            | 126                | 49 %         |
| <b>Autre</b>                                                                                                  | 50                 | 19.5 %       |
| <b>les salariés estiment que l'incertitude concernant l'activité de la mission locale est trop importante</b> | 118                | 45.9 %       |

Source : Mission à partir des réponses des missions locales au questionnaire diffusé à l'ensemble du réseau (juillet 2016)

## 4.2 Certaines caractéristiques concernant l'emploi et les effectifs des missions locales contribuent à alimenter une certaine fébrilité au niveau social

### 4.2.1 La part des CDD et des contrats aidés dans l'effectif des missions locales est significative

L'analyse détaillée des effectifs des missions locales (Cf. sur ce point les développements spécifiques de l'Annexe IV) fait apparaître une part relativement significative d'emplois couramment qualifiés de « précaires » ou « atypiques ».

Ainsi, en observant la répartition entre CDI et CDD par rapport à l'effectif total des missions locales, il apparaît que plus d'un salarié sur cinq (21,2 %) était en CDD en 2015 (78,6 % était en CDI et 0,2 % en alternance)<sup>42</sup>. Cela s'explique en partie par l'importance de crédits dédiés à des dispositifs non pérennes et/ou expérimentaux (cas de la Garantie jeunes par exemple au cours des derniers exercices).

Tableau 14 : Répartition des effectifs par type de contrat en 2015

|                           | CDI     | CDD     | Contrats en alternance | TOTAL <sup>43</sup> |
|---------------------------|---------|---------|------------------------|---------------------|
| <b>Nombre de salariés</b> | 10 223  | 2 763   | 25                     | 13 011              |
| <b>Part relative</b>      | 78,57 % | 21,24 % | 0,19 %                 | 100 %               |

Source : Mission à partir des données communiquées par le CNML.

Le nombre de contrats aidés concernait 1 375 contrats en 2015, soit plus de 10 % des effectifs des missions locales (dont 711 en emplois d'avenir et 664 en CUI).

Ces différentes caractéristiques, en dehors des seuls CDD de remplacement (estimés à 384 pour l'année 2015) peuvent s'expliquer, notamment en raison du fait que certains dispositifs nécessitant des recrutements ne sont pas nécessairement pérennes dans le temps. Mais elles conduisent les organisations syndicales à régulièrement relever qu'il est paradoxal que des structures ayant pour vocation d'insérer des jeunes en situation précaire emploient elles-mêmes des personnels en insertion dans des proportions importantes. L'exemple du nombre de personnes en emplois d'avenir au sein des missions locales alors même que celles-ci ont pour mission de prescrire des emplois d'avenir mérite d'être mentionné.

### 4.2.2 Les difficultés budgétaires rencontrées par les missions locales ont des conséquences en termes de non renouvellements de postes voire de risques de licenciements

De nombreux interlocuteurs ont indiqué à la mission qu'en raison, notamment, des difficultés financières que connaissent certaines missions locales ou des craintes quant à la survenue de telles difficultés pour les autres, la prudence en matière de gestion des ressources humaines avait eu des conséquences sur l'emploi.

Ainsi, dans le cadre du questionnaire réalisé par la mission, 47 % des directeurs ont indiqué avoir dû procéder au cours des deux dernières années à des non renouvellements de CDD (hors CDD de remplacement pour congés maladie ou maternité) (Cf tableau 15 ci-dessous).

<sup>42</sup> A titre de comparaison, autour de 86,4 % des salariés étaient en CDI en France en 2014 selon l'INSEE.

<sup>43</sup> Ce total est déterminé hors personnels détachés, affectés ou mis à disposition des missions locales par d'autres organismes ou structures et hors prise en compte des personnes en service civique.

Tableau 15 : Part des missions locales ayant été conduites à ne pas renouveler des CDD au cours des deux dernières années (*Question posée : Avez-vous dû procéder à des non renouvellements de CDD (autres que des contrats de courte durée pour remplacement d'agents en congé maladie ou maternité) sur les deux dernières années ?*)

|                      | Nombre de réponses | Pourcentages |
|----------------------|--------------------|--------------|
| <b>Sans Réponses</b> | 5                  | 1.9 %        |
| <b>Oui</b>           | 121                | 47.1 %       |
| <b>Non</b>           | 131                | 51 %         |

Source : Mission à partir des réponses des missions locales au questionnaire diffusé à l'ensemble du réseau (juillet 2016)

Au regard des éléments partiels dont dispose la mission, le nombre de non renouvellements, pour les missions locales concernées, va de 1 à 32. Le nombre moyen de ces non renouvellements s'élève à 2,7 CDD par mission locale. Une telle situation peut également peser sur l'état du climat social.

Enfin, le nombre de missions locales ayant procédé à des licenciements reste contenu (28 structures concernées au cours des deux dernières années sur l'échantillon de 251 missions ayant fourni une réponse sur ce point dans le questionnaire, soit un peu plus de 11 %) (Cf tableau 16 ci-dessous). Mais la menace de devoir recourir à des licenciements à l'avenir, faute de financements suffisants, reste très présente dans l'esprit des directeurs et des personnels rencontrés par la mission et, ce faisant, est un facteur important contribuant à dégrader le climat social au sein du réseau des missions locales.

Tableau 16 : Nombre et part de missions locales ayant procédé à des licenciements au cours des deux dernières années (*Question posée : Avez-vous dû procéder à des licenciements sur les deux dernières années ?*)

|                      | Nombre de réponses | Pourcentages |
|----------------------|--------------------|--------------|
| <b>Sans Réponses</b> | 6                  | 2.3 %        |
| <b>Oui</b>           | 28                 | 10.9 %       |
| <b>Non</b>           | 223                | 86.8 %       |

Source : Mission à partir des réponses des missions locales au questionnaire diffusé à l'ensemble du réseau (juillet 2016)

### 4.3 Des perspectives d'évolution limitées et un sentiment de manque de reconnaissance marquent le secteur

#### 4.3.1 Une convention collective qui permet peu d'évolutions

Depuis 2001, le statut des personnels des missions locales est régi par une convention nationale spécifique : la « convention nationale des missions locales et des PAIO » du 21 février 2001, étendue par l'arrêté du 27 décembre 2001, publié au JO du 1<sup>er</sup> janvier 2002.

4.3.1.1 La convention prévoit un système de classification du secteur qui permet de positionner dans une liste de « métiers » et d'« emplois repères » chacun des salariés des missions locales en fonction des compétences exercées

La convention collective nationale des missions locales propose un système de classification qui distingue quatre catégories de métiers (métiers de l'« insertion sociale et professionnelle », qui constituent le « cœur de métier » des missions locales ; « métiers de l'« information et de la communication » ; métiers de « gestion » et métiers « d'encadrement »). Ces catégories sont elles-mêmes réparties entre 14 « emplois repères » détaillés dans le tableau 17 ci-dessous.

Tableau 17 : Système de classification du secteur professionnel des missions locales

| Quatre catégories de métiers                      | 14 emplois repères                       |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Métiers de l'insertion sociale et professionnelle | Chargé d'accueil                         |
|                                                   | Conseiller niveau 1                      |
|                                                   | Conseiller niveau 2                      |
|                                                   | Chargé de projet                         |
| Métiers de l'information et de la communication   | Chargé d'animation                       |
|                                                   | Chargé de documentation                  |
|                                                   | Chargé d'information et de communication |
| Métiers de gestion                                | Assistant administratif                  |
|                                                   | Assistant de gestion                     |
|                                                   | Assistant de direction                   |
|                                                   | Assistant financier                      |
|                                                   | Assistant informatique                   |
| Métiers d'encadrement                             | Responsable de secteur                   |
|                                                   | Directeur                                |

Source : Mission à partir de l'étude de la convention collective nationale.

Le positionnement des salariés dans tel ou tel « emploi repère » de la classification prévue par la convention dépend de « domaines de compétences » (par exemple : « recevoir le public en entretien », « coopérer avec les partenaires extérieurs », « négocier », « animer des réunions techniques », « assurer un suivi administratif », « gérer la structure sur le plan informatique »...) reconnus comme effectivement maîtrisés par le salarié dans le cadre de l'emploi qu'il occupe.

La liste de ces domaines de compétences est déterminée par la convention<sup>44</sup> qui prévoit un système de correspondance entre chacun des « emplois repères » et les domaines de compétences comme l'illustre l'exemple ci-dessous s'agissant de l'emploi repère de « conseiller niveau 1 ».

Tableau 18 : Domaines de compétences associés à l'emploi repère de conseiller niveau 1

| Emploi repère       | Domaines de compétences associés                                 |
|---------------------|------------------------------------------------------------------|
| Conseiller niveau 1 | Recevoir le public en entretien                                  |
|                     | Établir un diagnostic individuel sur la situation du public reçu |
|                     | Informar et aider à l'orientation du public cible                |
|                     | Accompagner l'élaboration du parcours d'insertion                |
|                     | Coopérer avec des partenaires extérieurs                         |
|                     | Assurer une veille sur l'activité d'insertion                    |
|                     | Assurer un suivi administratif                                   |

Source : Mission à partir de l'étude de la convention collective nationale.

Enfin, un système de « cotation » des domaines de compétences est prévu par la convention : chaque domaine de compétences se voit ainsi attribuer une cote comprise entre « 4 » et « 16 » en fonction des exigences liées à la compétence considérée en termes de contribution aux missions de la structure, de qualités relationnelles à mettre en œuvre, de complexité technique et d'exigence en matière d'autonomie. Ce système permet, *in fine*, de coter chacun des emplois repères, en fonction des domaines de compétences qui leur correspondent, le principe étant que chaque emploi repère obtient la cote du domaine de compétences le plus élevé lui correspondant<sup>45</sup>.

<sup>44</sup> Au total, les domaines de compétence sont au nombre de 48 et sont structurés en neuf « axes » (Cf. tableau 19 de l'Annexe IV). Ils renvoient à 243 items/activités qui permettent de décliner leur contenu et le détail des tâches leur correspondant.

<sup>45</sup> A titre d'illustration, un emploi repère auquel correspondraient trois domaines de compétences, l'un coté 5, l'autre coté 6 et le dernier coté 10 serait coté 10.

#### 4.3.1.2 Ce système assis sur les compétences effectivement maîtrisées dans le cadre de l'emploi exercé, couplé au fait que les missions locales restent de petites structures, limite les perspectives d'évolution

Du point de vue d'un grand nombre des interlocuteurs rencontrés par la mission, ce mécanisme de positionnement des salariés dans la grille de classification ne leur permet pas de projeter des évolutions importantes en termes de carrière et les conduit à « plafonner » assez rapidement, d'autant plus que les missions locales sont, dans la majorité des cas, des structures de petite taille ou de taille modeste en termes d'effectifs au sein desquels les débouchés et les possibilités d'évolution restent limités.

En effet, comme c'est en fonction du poste effectivement occupé que dépend la reconnaissance de la maîtrise de domaines de compétences, et donc le positionnement en termes d'emploi repère, et que, par définition, la variété des postes est globalement limitée, les perspectives de progression le sont aussi. À titre d'illustration, pour les salariés chargés du suivi et de l'accompagnement des jeunes (positionnés dans la catégorie des « métiers de l'insertion sociale et professionnelle »), qui constituent près de trois-quarts des effectifs des missions locales, une fois atteint l'emploi repère de « conseiller 2 », les seules perspectives peuvent être de devenir « chargé de projet » ou bien alors de prendre un poste d'encadrement. Or, les emplois effectifs permettant de devenir chargé de projet, de même que les postes d'encadrement sont nécessairement limités.

#### 4.3.2 Le climat social est également marqué par un sentiment de manque de reconnaissance

Plus généralement, il ressort des constats établis par la mission que de nombreux acteurs du secteur expriment un manque de reconnaissance, tant au niveau financier qu'au niveau symbolique.

##### 4.3.2.1 Les niveaux de rémunération sont largement déterminés par les règles de la convention et limités par les capacités financières des missions locales

Sur le plan financier, la rémunération des salariés des missions locales est constituée du salaire conventionnel (égal au produit de la valeur du point<sup>46</sup> et de leur indice professionnel, de leur indice d'ancienneté s'il est acquis) et, le cas échéant, de l'indemnité de responsabilité pour les personnels d'encadrement.

L'indice professionnel est lui-même déterminé en fonction de l'emploi repère occupé dans le système de classification et des domaines de compétences reconnus au salarié considéré. La convention précise ainsi que « chaque salarié ne pourra être rémunéré à un salaire inférieur à celui correspondant à la cotation du domaine de compétences le plus élevé qui lui sera reconnu tel qu'indiqué dans la grille d'indice professionnel minimal par cotation ».

La prise en compte du facteur ancienneté dans la rémunération est linéaire. La grille spécifique d'ancienneté (annexe I de la convention) fixe le passage à un indice 10 d'ancienneté dès la deuxième année d'ancienneté puis prévoit ensuite une augmentation de + 4 points chaque année pour arriver à un indice d'ancienneté de 122 au bout de 30 ans d'ancienneté (elle s'arrête à 30 années d'ancienneté).

Des indemnités de responsabilité, fonctions de la taille de la structure considérée, sont prévues pour les responsables de secteur et les directeurs ou bien en cas de responsabilité effective de structure.

Des « primes annuelles » viennent parfois compléter la rémunération.

---

<sup>46</sup> 1 La valeur du point était de 4,50€ au 3 1/12/2015.



Compte tenu de ces différentes règles, la rémunération moyenne au sein des missions locales pour l'année 2014, tous postes confondus, s'élevait à 2 302,44€ bruts mensuels. La rémunération médiane globale s'élevait quant à elle à 2 185,13€ mensuels<sup>47</sup>.

Les données comparées portant sur les données 2012, 2013 et 2014 permettent de constater que les rémunérations moyennes et médianes ont légèrement augmenté sur la période, comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 19 : Évolution des rémunérations brutes médianes et moyennes de 2012 à 2014

|                                    | 2012      | 2013                | 2014                |
|------------------------------------|-----------|---------------------|---------------------|
| <b>Salaire brut médian mensuel</b> | 2 130,70€ | 2 155,97€ (+1,19 %) | 2 182,06€ (+1,21 %) |
| <b>Salaire brut moyen mensuel</b>  | 2 240,93€ | 2 274,49€ (+1,50 %) | 2 294,44€ (+0,88 %) |

Source : Mission à partir des résultats de l'enquête de septembre 2015 de l'UNML sur les rémunérations 2012, 2013, 2014.

Ces rémunérations moyennes dissimulent naturellement des différences de rémunérations selon l'emploi repère considéré, comme l'illustre le tableau ci-dessous<sup>48</sup>.

Tableau 20 : Rémunérations totales brutes moyennes et médianes par emploi repère pour l'année 2014

|                               | Rémunération totale brute mensuelle |                |
|-------------------------------|-------------------------------------|----------------|
|                               | Médiane (en €)                      | Moyenne (en €) |
| <b>Conseiller niveau 1</b>    | 1 910,67                            | 1 996,81       |
| <b>Conseiller niveau 2</b>    | 2 204,50                            | 2 326,35       |
| <b>Responsable de secteur</b> | 2 970,58                            | 3 165,91       |
| <b>Directeur</b>              | 3 902,67                            | 4 230,18       |

Source : Mission à partir des résultats de l'enquête de septembre 2015 de l'UNML sur les rémunérations 2014.

Il ressort des données dont dispose la mission que la part de primes dans la rémunération totale est modeste (de l'ordre de 2 % à 3 % de la rémunération annuelle en 2014 selon les emplois repères considérés), l'essentiel de la rémunération provenant donc de l'application des dispositions de la convention en la matière.

#### 4.3.2.2 L'expression d'un manque de reconnaissance « symbolique », notamment au regard des dispositifs confiés aux missions locales et par rapport à d'autres acteurs, ne doit pas être négligée

Au niveau symbolique, l'expression régulière d'un sentiment de manque de reconnaissance a été régulièrement formulée. En particulier, il a souvent été fait état de :

- l'existence d'un sentiment de « décalage » entre les responsabilités sans cesse croissantes confiées aux missions locales, comme en témoigne le fait que des dispositifs d'envergure et à la dimension politique importante (emplois d'avenir, Garantie jeunes pour ne citer que les derniers en date) leur aient été de plus en plus fréquemment confiés, parfois à titre exclusif, alors qu'en parallèle le rôle des missions locales, leur image, la communication qui les entoure, la reconnaissance politique de leur action n'auraient pas été suffisamment mis en avant ;
- la comparaison avec d'autres opérateurs intervenant en matière d'emploi ou d'insertion. Plus particulièrement, la comparaison avec Pôle emploi, qui disposerait de moyens « plus significatifs » du point de vue de la majorité des acteurs du secteur des missions locales et d'une reconnaissance politique et médiatique plus affirmée a régulièrement été faite.

<sup>47</sup> Source : enquête de l'UNML (septembre 2015) sur les rémunérations de l'année 2014.

<sup>48</sup> Les rémunérations moyennes et médianes pour l'ensemble des emplois repères sont présentées à l'annexe IV.

La mission considère que cette perception d'une insuffisante reconnaissance symbolique, dont elle n'est pas en mesure d'apprécier le point jusqu'auquel elle correspond à la réalité, ne doit pas être négligée dans l'analyse des tensions qui ont pu marquer le secteur.

#### **4.4 L'évolution des métiers et de la nature même des missions confiées aux missions locales peut avoir un effet déstabilisateur sur les personnels et jouer sur le climat social au sein du réseau**

Comme évoqué en partie 1 du présent rapport, depuis leur création, les missions locales ont connu d'importantes évolutions marquées, d'une part, par la succession des dispositifs à mettre en œuvre et, d'autre part, par une tendance de fond à concentrer leur action davantage sur les problématiques d'emploi. L'ensemble de ces éléments a des conséquences directes sur le climat social au sein des missions locales.

Sur le premier point l'analyse de la mise en place du dernier dispositif en date, la Garantie jeunes, et de ses conséquences sur l'organisation des missions locales et sur leur situation sociale est intéressante (4.4.1). Plus largement, au regard des évolutions qu'ont pu connaître les missions locales depuis plus de 30 ans, la question même de leur rôle et de l'identité de leurs métiers est posée et n'est pas sans effet sur les personnels (4.4.2).

##### **4.4.1 Comme l'illustre le déploiement récent de la Garantie jeunes, la succession de dispositifs nécessite des évolutions permanentes potentiellement déstabilisatrices**

L'exemple récent du déploiement de la Garantie jeunes, de ses modalités et de ses conséquences est analysé de manière détaillée dans l'annexe III.

L'étude rapide de ce cas concret révèle que les missions locales et leurs personnels ont été confrontés à d'importants enjeux internes, sources de déstabilisations potentielles.

En particulier il leur a fallu faire face, tout d'abord, à des enjeux en termes d'adhésion au dispositif. En effet, qui dit dispositif nouveau, dit nécessité de sensibiliser les effectifs aux enjeux et aux objectifs du dispositif. Sur ce point, la mission a relevé que le principe de la Garantie jeunes avait globalement été bien accueilli par les acteurs au sein des missions locales, à l'exception de certains conseillers cependant. Des réserves plus importantes ont en revanche été constatées lorsque les équipes chargées de s'occuper de la Garantie jeunes ont dû être constituées. Ainsi, de nombreux conseillers déjà présents dans les missions locales n'ont pas souhaité être affectés à ce dispositif et les missions locales ont souvent dû recruter des personnels extérieurs. Interrogés sur les causes du nombre peu élevé de candidatures internes pour intervenir sur la Garantie jeunes, les directeurs de missions locales et les représentants des salariés rencontrés par la mission estiment qu'elles sont multiples. Les retours négatifs liés à la charge administrative attachée à ce dispositif ou les craintes exprimées vis-à-vis d'un dispositif nouveau perçu comme pouvant remettre en cause la notion d'accompagnement global, et donc correspondant à un métier différent, comptent parmi les facteurs les plus souvent évoqués.

Pour les salariés ayant fait le choix de participer à la Garantie jeunes, il y a eu des enjeux importants en matière de formation. En effet, la mise en œuvre de la Garantie jeunes et des exigences spécifiques qui s'y rattachent (Cf. en particulier en annexe III la présentation du « cahier des charges »), notamment en termes d'accompagnement collectif, de règles administratives ont nécessité des actions de formation spécifiques (formation au dispositif, formation aux nouvelles méthodes, formation aux modalités de suivi administratif...).

Plus structurellement, la mise en place de la Garantie jeunes s'est accompagnée d'un nécessaire renouvellement des pratiques pour les missions locales et pour leurs salariés. En particulier, la dimension collective de l'accompagnement, qui constitue une innovation au regard des pratiques antérieures des missions locales, ainsi que la nécessité d'acquérir de nouvelles compétences,

notamment le développement de liens nouveaux avec les entreprises constituent des évolutions importantes qui transforment les métiers des salariés des missions locales.

La mise en place de la Garantie jeunes a posé des difficultés en termes de mise en œuvre concrète et de gestion des ressources humaines au sein des missions locales. Le tableau ci-dessous, élaboré à partir des réponses apportées par les directeurs de missions locales au questionnaire diffusé par la mission, montre en particulier que les missions locales ont été confrontées à des difficultés spécifiques liées à la charge administrative du dispositif.

Tableau 21 : Principales difficultés en termes de mise en œuvre et de ressources humaines liées à la mise en place de la Garantie jeunes (*Question posée* : « En matière de ressources humaines, quelles sont les difficultés engendrées par la mise en place de la méthodologie d'accompagnement Garantie Jeunes »)

|                                                                   | Nombre de réponses | Pourcentages |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------|
| <b>Sans réponses</b>                                              | 60                 | 23.3 %       |
| <b>Fatigue des conseillers</b>                                    | 137                | 53.3 %       |
| <b>Turn-over du personnel affecté à l'action</b>                  | 38                 | 14.8 %       |
| <b>Gestion des temps liés à l'alternance collectif/individuel</b> | 121                | 47.1 %       |
| <b>Charge administrative</b>                                      | 187                | 72.8 %       |
| <b>Contrôle des obligations réciproques liées à l'allocation</b>  | 145                | 56.4 %       |
| <b>Autres</b>                                                     | 78                 | 30.4 %       |

Source : Mission à partir des réponses des missions locales au questionnaire diffusé à l'ensemble du réseau (juillet 2016)

Enfin, à terme, le déploiement de la Garantie jeunes va également poser de vrais enjeux en termes de cohésion interne. En effet, sa mise en place s'est faite, dans un certain nombre de cas, de façon très « cloisonnée » par rapport au reste des activités de la mission locale (équipes dédiées, locaux spécifiques situés sur un site parfois différent du site de la mission locale, pratiques professionnelles distinctes, personnels souvent plus récents car recrutés spécifiquement pour la Garantie jeunes...). Il existe un risque potentiel de césure, comme la mission a pu le constater lors de certains de ses déplacements, entre les équipes chargées de la Garantie jeunes et les autres au sein des missions locales.

#### 4.4.2 La question du rôle des missions locales et de l'identité des métiers qui y sont exercés préoccupe également les personnels

Les évolutions des missions confiées aux missions locales depuis plus de 30 ans ont nécessité une adaptation des structures et des personnels aux exigences nouvelles des dispositifs. Mais elles ont aussi, plus profondément, conduit à transformer le rôle même des missions locales.

En particulier, aux yeux d'un certain nombre de salariés, la logique d'accompagnement prioritairement vers et dans l'emploi semble avoir pris le pas, dans les discours et dans une moindre mesure dans les pratiques, sur la logique initiale d'accompagnement global pour laquelle la mise à l'emploi constituait un aboutissement.

Cette transformation des missions, qui est assumée par les autorités de tutelle, conduit à des évolutions de la « culture métier » auxquelles les personnels des missions locales sont sensibles et qui dessinent de potentielles lignes de fracture entre les partisans de l'approche historique assise autour du principe « d'accompagnement global » et les tenants d'une approche davantage tournée vers l'emploi. Des divergences de point de vue et de cultures et d'identité même entre les salariés ont ainsi pu être observées par la mission lors de certains de ses déplacements.

Extrait communiqué de presse commun DIRECCTE/Pôle Emploi

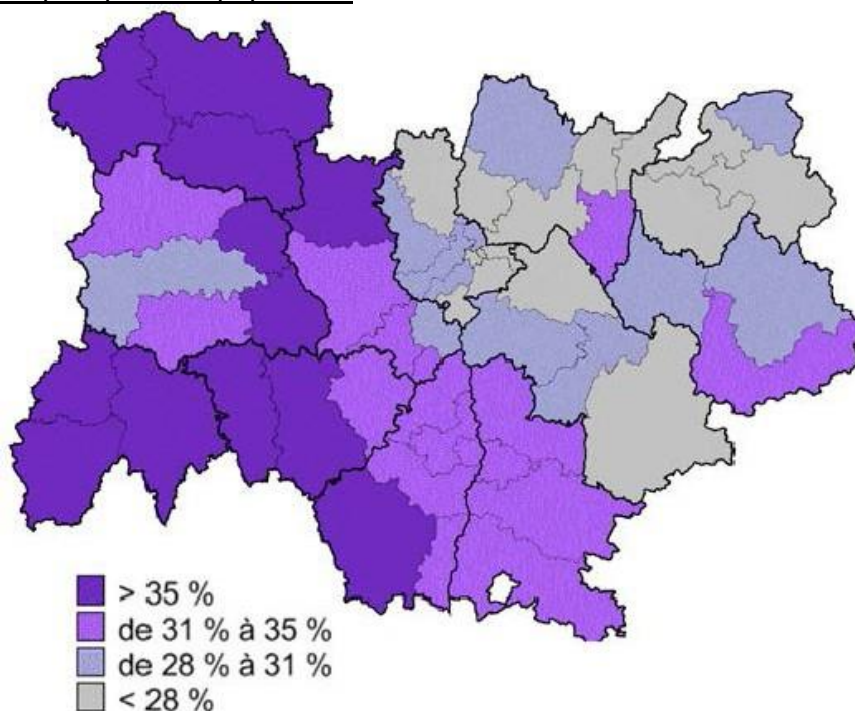
**Fin février 2017, en Auvergne-Rhône-Alpes, le nombre de demandeurs d'emploi tenus de rechercher un emploi et sans activité (catégorie A) s'établit à 383 560.** Ce nombre diminue de 0,8 % sur trois mois (soit -3 040 personnes) ; il recule de 0,4 % sur un mois et de 4,0 % sur un an. En France métropolitaine, ce nombre augmente de 0,2 % sur trois mois (-0,1 % sur un mois et -3,2 % sur un an). En Auvergne-Rhône-Alpes, sur trois mois, le nombre de demandeurs d'emploi en catégorie A diminue de 0,8 % pour les moins de 25 ans (-0,2 % sur un mois et -7,8 % sur un an), de 1,6 % pour ceux âgés de 25 à 49 ans (-0,5 % sur un mois et -5,4 % sur un an) et progresse de 1,1 % pour ceux âgés de 50 ans ou plus (-0,2 % sur un mois et +1,7 % sur un an). Les évolutions du nombre de demandeurs d'emploi en catégorie A se situent entre -2,1 % dans le Cantal et +0,2 % en Haute-Savoie pour les évolutions sur trois mois. Sur un mois, elles se situent entre -1,3 % dans le Puy-de-Dôme et +0,5 % dans le Rhône

Extrait Diagnostic socio-économique, (Pôle Emploi, janvier 2016)

La population est jeune (notamment dans la partie Rhône-Alpes) : les moins de 30 ans représentent 37 % de la population.

À l'inverse, la part des habitants de plus de 55 ans s'établit à 30 % parmi la population en Auvergne-Rhône-Alpes. Ce taux grimpe à 35 % en Auvergne et reste à 29 % en Rhône-Alpes.

Part des 55 ans et plus parmi la population

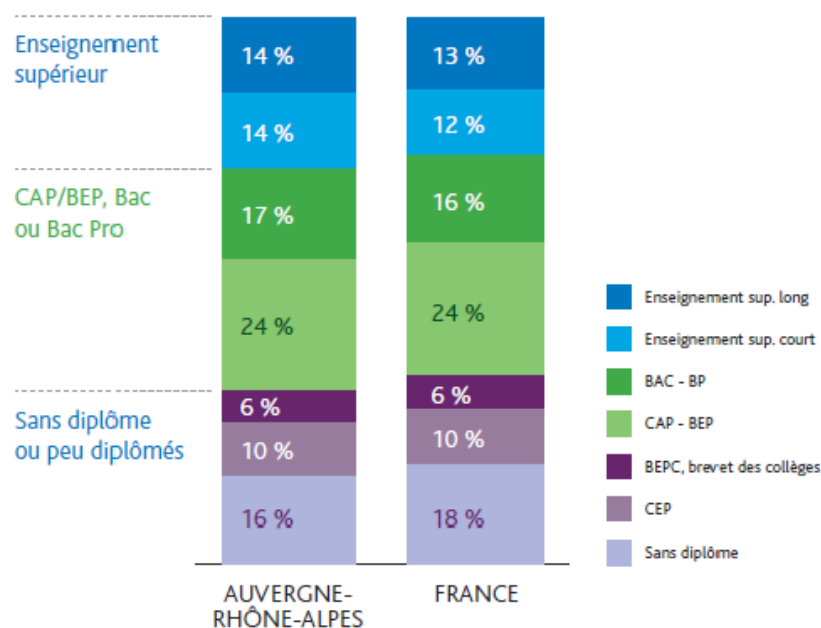


La population est plus diplômée qu'au niveau national.

Ainsi, 28 % des habitants d'Auvergne-Rhône-Alpes ont suivi des études supérieures, contre 25 % en France.

À l'inverse, 32 % sont peu ou pas diplômés, alors qu'ils sont 34 % en France.

## RÉPARTITION DE LA POPULATION ÂGÉE DE PLUS DE 15 ANS ET NON SCOLARISÉE, PAR NIVEAU DE FORMATION



## NOMBRE DE DÉCLARATIONS PRÉALABLES À L'EMBAUCHE (DPAE) EN AUVERGNE-RHÔNE-ALPES EN 2014 PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ (ACOSS)

| Secteur d'activité des établissements (NAFA88, les 18 principaux)        | Nombre de DPAE en 2014 | dont emplois durables | % durables |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------|------------|
| Activités liées à l'emploi                                               | 2 508 470              | 5 754                 | 0 %        |
| Activités créatives, artistiques et spectacle                            | 264 291                | 3 787                 | 1 %        |
| Restauration                                                             | 240 716                | 52 484                | 22 %       |
| Hébergement médico-social et social                                      | 215 925                | 11 830                | 5 %        |
| Commerce de détail, à l'exception des automobiles et des motocycles      | 208 155                | 45 588                | 22 %       |
| Culture et production animale, chasse et services annexes                | 173 048                | 3 339                 | 2 %        |
| Hébergement                                                              | 148 285                | 11 014                | 7 %        |
| Activités pour la santé humaine                                          | 123 826                | 12 033                | 10 %       |
| Services relatifs aux bâtiments et aménagement paysager                  | 108 866                | 16 649                | 15 %       |
| Publicité et études de marché                                            | 99 901                 | 2 858                 | 3 %        |
| Action sociale sans hébergement                                          | 87 774                 | 17 968                | 20 %       |
| Administration publique et défense - sécurité sociale obligatoire        | 84 493                 | 19 760                | 23 %       |
| Travaux de construction spécialisés                                      | 69 867                 | 32 799                | 47 %       |
| Transports terrestres et transports par conduites                        | 64 741                 | 16 702                | 26 %       |
| Activités des organisations associatives                                 | 58 464                 | 10 289                | 18 %       |
| Enseignement                                                             | 57 292                 | 20 520                | 36 %       |
| Activités administratives et autres activités de soutien aux entreprises | 49 619                 | 4 903                 | 10 %       |
| <b>TOTAL</b>                                                             | <b>5 067 000</b>       | <b>470 000</b>        | <b>9 %</b> |

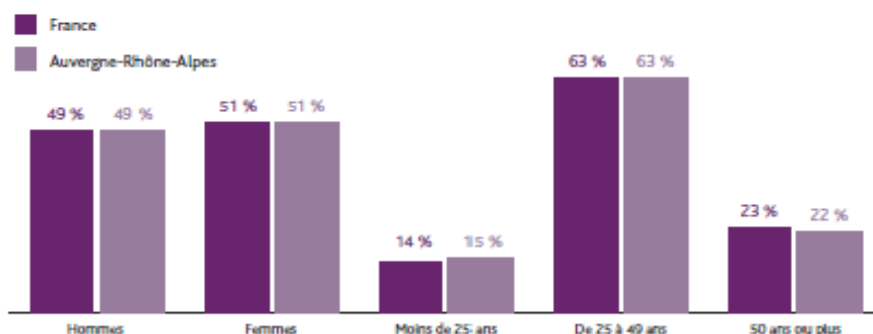
## LA PART DES CONTRATS COURTS DANS LES EMBAUCHES EST EN ÉVOLUTION CROISSANTE DEPUIS 2008

S'il n'est pas justifié de parler de précarisation généralisée, le contrat à durée indéterminée demeurant la forme d'emploi la plus souvent utilisée (85 % des salariés sont en CDI), la hausse considérable du nombre de CDD de courte durée pose question. En effet, ces contrats sont devenus, pour les plus jeunes, le mode normal d'entrée dans la vie active et par ailleurs tendent à enfermer les populations les plus fragiles dans une situation précaire difficile.

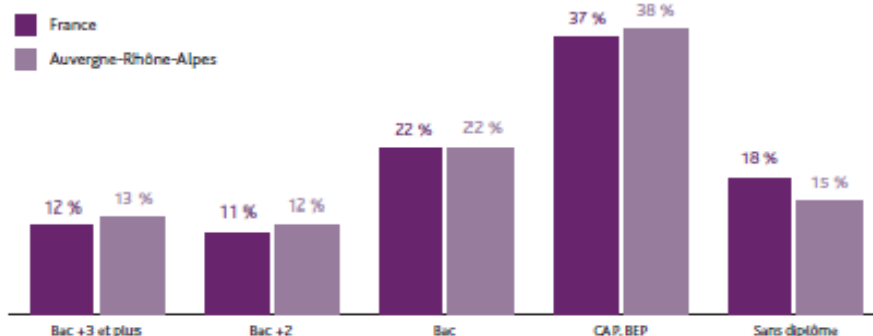
Cette réalité est bien antérieure à la crise : la progression des CDD et en particulier des CDD de moins d'un mois est sans doute un des traits les plus marquants de l'évolution des recrutements depuis 2000.

La dégradation du marché du travail a accentué cette dualité du marché du travail, les contrats courts servant de variable d'ajustement aux entreprises. Ils sont les premiers à être supprimés lorsque la conjoncture se dégrade et les premiers à se développer (avec souvent un décalage dans le temps) lorsque les carnets de commandes se remplissent à nouveau. Cependant cette flexibilité ne touche pas le marché du travail de manière homogène. Certains secteurs, certains métiers sont largement plus touchés que d'autres, comme sont plus souvent concernées les populations à faible niveau de qualification (en particulier les ouvriers).

## RÉPARTITION DES DEMANDEURS D'EMPLOI, PAR ÂGE ET SEXE



## RÉPARTITION DES DEMANDEURS D'EMPLOI, PAR NIVEAU DE FORMATION



## LES MÉTIERS LES PLUS RECHERCHÉS PAR LES DEMANDEURS D'EMPLOI DE MOINS DE 25 ANS

| Métier recherché                                   | Nombre de demandeurs d'emploi de moins de 25 ans recherchant ce métier |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Vente en habillement et accessoires de la personne | 5 014                                                                  |
| Magasinage et préparation de commandes             | 2 774                                                                  |
| Assistance auprès d'enfants                        | 2 773                                                                  |
| Agent des services hospitaliers                    | 2 652                                                                  |
| Mise en rayon libre-service                        | 2 612                                                                  |
| Serveur en restauration                            | 2 106                                                                  |
| Cuisinier                                          | 1 864                                                                  |
| Manutention manuelle de charges                    | 1 706                                                                  |
| Hôte de caisse                                     | 1 705                                                                  |
| Entretien des espaces verts                        | 1 645                                                                  |

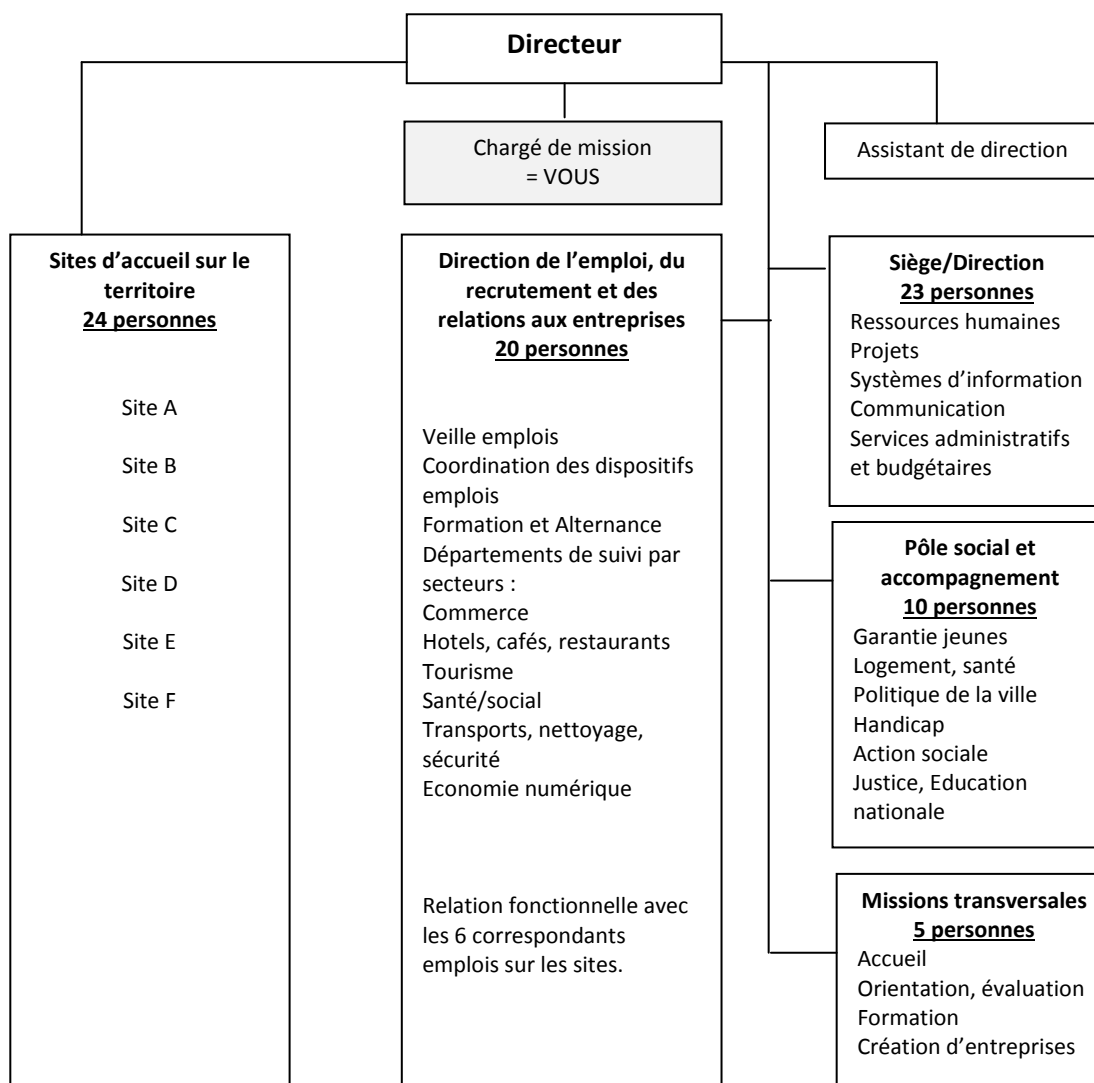
Le classement des métiers les plus recherchés par les jeunes demandeurs d'emploi diffère de celui des autres classes d'âge.

En effet, le métier le plus recherché par les jeunes concerne la "vente en habillement et accessoires de la personne".

## DOCUMENT 4 : PRÉSENTATION DE L'ORGANIGRAMME ET DES ACTIVITÉS DE LA MISSION LOCALE DE LYS (2 PAGES)

La Mission Locale de LYS compte 85 personnes en CDI.

### 41. Organigramme



Le Directeur est assisté de 4 responsables de secteurs (cadres) qui animent :

- la direction de l'emploi, du recrutement et des relations aux entreprises
- les services de l'administration générale du Siège
- le pôle social et accompagnement
- les missions transversales.

Il n'y a pas de cadres sur sites.



## **42. Missions et activités**

La mission locale de LYS a trois missions principales :

1 - l'accueil des jeunes sur les 6 sites (A à F) et la gestion des contacts avec eux (mails, sms, téléphone) : environ 15 000 jeunes par an se rendent dans les sites.

Les contacts au téléphone, sms et mails dépassent 100.000 par an désormais, et ce mode de contact augmente chaque année depuis 5 ans.

2 - l'accompagnement vers l'insertion professionnelle : il se réalise concrètement par les conseillers emplois (niveau 1 et niveau 2) sur les sites : évaluation de la situation globale du jeune, définition d'objectifs professionnels, appui à l'insertion en entreprise et à l'accès aux formations etc. Cette mission est formalisée pour chaque jeune par un parcours d'orientation professionnelle, et les accompagnements se font en collectif ou en individuel.

Le conseiller emploi s'appuie sur la Direction de l'emploi du recrutement et des relations aux entreprises. Lorsque cela est nécessaire, le conseiller de la mission locale s'appuie également sur le pôle social et accompagnement de la mission locale, pour les domaines pour lesquels le jeune a des besoins spécifiques (protection de l'enfance, santé, logement, prestation de type Garantie Jeunes etc.).

9 000 jeunes bénéficient d'un suivi formalisé et d'un parcours. Chaque année, le nombre de nouveaux entrants est d'environ 3 500. Les jeunes sortant du dispositif (insertion professionnelle) sont environ 2 800 à 3 000 :

- la moitié d'entre-eux sortent en CDD, CDI ou intérim
- 700 à 800 accèdent à des contrats aidés, essentiellement dans le secteur non marchand
- 150 à 200 accèdent à des contrats en alternance (apprentissage ou professionnalisation)
- les autres accèdent à des stages plus classiques en entreprises.

Cet accompagnement se concrétise aussi par des projets à organiser sur le territoire (par ex des ateliers de recherche d'emploi montés avec les partenaires etc.).

3 - l'encouragement à la formation, à travers l'utilisation de dispositifs de formation existants (emplois aidés, etc.) et l'accueil en entreprises.

## **43. Chantiers d'actualité**

La mission locale de LYS a trois chantiers d'actualité :

- un projet immobilier visant à regrouper une antenne G avec l'antenne F. Le projet est en cours de finalisation.

- un projet important de rénovation des systèmes d'information visant à une double amélioration :

- des outils de communication et de dialogue avec les jeunes (extranet/portail jeune)
- des outils de gestion (intranet et ressources bureautiques sécurisées et partagées) permettant aux conseillers sur les sites d'accéder plus facilement et plus sûrement à l'offre existante, et de se consacrer pleinement à leur cœur de métier.

- un projet RH présenté en document 5 visant à mieux comprendre l'absentéisme au sein de la mission locale et de promouvoir la qualité de vie au travail.



#### **44. les objectifs quantifiés (extraits du rapport d'activité)**

Sur l'insertion professionnelle :

- ✓ L'expérimentation garantie jeunes :
  - Amener les jeunes vers l'autonomie sociale et professionnelle : c'est pendant un an, un accompagnement collectif et individuel, des ateliers proposés (gestion budget personnel, initiation au droit du travail, un accès à une pluralité d'expériences professionnelles, une garantie de ressources de 461,72 euros.
  - Public visé : prioritairement des jeunes de 18 à 25 ans, ni en emploi, ni en étude, ni en formation et en grande précarité : 380 jeunes ont intégré cette garantie jeunes dont 21 % issus de quartiers prioritaires de la ville.
- ✓ Le Cavis : dispositif d'accompagnement renforcé et individualisé. L'objectif est de lever les freins à l'emploi et d'accompagner les jeunes jusqu'à la stabilisation : 778 jeunes ont débuté leur accompagnement cette année et 321 sans diplôme. Ce dispositif est amené à disparaître en 2017.
- ✓ Cotraitance avec Pôle emploi : le partenariat avec pôle emploi dans la convention fixe un objectif de 755 jeunes à accompagner. Au final, 836 jeunes ont intégré l'accompagnement dont 175 issus des quartiers prioritaires de la ville. 655 jeunes sont sortis du dispositif d'accompagnement dont 143 avec un contrat de travail dont la durée est supérieure à 6 mois.
- ✓ Emploi d'avenir : l'objectif est de permettre à des jeunes, sans emploi et pas ou peu qualifiés, de signer un contrat de travail et de se former pendant la durée du contrat.
  - Le profil des principaux employeurs : la part des emplois d'avenir

| Employeurs                        | %  | objectifs |
|-----------------------------------|----|-----------|
| Entreprises privées               | 33 | 30        |
| Associations                      | 27 | 30        |
| Établissements publics sanitaires | 17 | 25        |
| EHPAD                             | 1  | 12        |
| Établissements éduc.privés        | 8  | 10        |
| ...                               |    |           |

**DOCUMENT 5 : SITUATION DES EFFECTIFS DE LA MISSION LOCALE DE LYS – DONNÉES SUR LA POLITIQUE DE RESSOURCES HUMAINES (1 PAGE)**

Les effectifs au 31.12 de l'année passée sont les suivants :

|                      | F    | M    | Total |
|----------------------|------|------|-------|
| CDI                  | 64   | 21   | 85    |
| CDI ETP              | 60,2 | 20,4 | 80,6  |
| CDD renfort activité | 4    | 2    | 6     |

L'effectif est essentiellement féminin.

Une vingtaine de personnes est à temps partiel (4/5ème de temps).

Toutes les catégories d'âges sont représentées avec une moyenne d'âge de 40 ans au 31.12 de l'année passée.

Au cours de l'année passée, les mouvements d'effectifs ont été les suivants :

**Embauches**

|     | F  | M | Total |
|-----|----|---|-------|
| CDI | 4  | 1 | 5     |
| CDD | 10 | 5 | 15    |

**Départs**

|                           | F | M | Total |
|---------------------------|---|---|-------|
| Démissions                | 3 | 1 | 4     |
| Ruptures conventionnelles | 2 | 1 | 3     |
| Retraite                  |   | 1 | 1     |
| Licenciement              | 1 |   | 1     |

La politique de formation en direction des salariés de la mission locale vise à :

- Garantir le niveau et l'homogénéité des connaissances et des pratiques professionnelles en lien avec les référentiels emplois/compétences
- Accompagner les priorités stratégiques de la mission locale et les évolutions nécessaires, notamment les services numériques
- Promouvoir l'employabilité des salariés de la mission locale, et une respiration des mouvements de personnels notamment avec les entreprises partenaires.

Plus de 1 000 heures de formation ont été déployées pour le personnel, sur des thématiques techniques (connaissance des dispositifs d'aides, des stages, des entreprises partenaires, de la technique d'entretien et d'animation de groupes), mais également sur des savoirs-faires de sensibilisation à la gestion de la violence, à la souffrance et aux aspects psychologiques des jeunes adultes.

Un projet RH sur la gestion des absences a également vu le jour sur la fin d'année. Il comporte deux axes :

- analyser avec les salariés l'absentéisme de courte durée, qui est élevé (plus de 5%) (Pour mémoire, l'absentéisme de courte durée désigne ici les absences d'une durée inférieures à 8 jours par an par salarié).

En fonction des résultats, examiner l'opportunité de déployer un plan d'actions visant à améliorer la qualité de vie au travail.

- faciliter leur gestion par un workflow (processus de gestion) dématérialisé au sein de la mission locale.

| Quatre catégories de métiers                      | 14 emplois repères                       |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Métiers de l'insertion sociale et professionnelle | Chargé d'accueil                         |
|                                                   | Conseiller niveau 1                      |
|                                                   | Conseiller niveau 2                      |
|                                                   | Chargé de projet                         |
| Métiers de l'information et de la communication   | Chargé d'animation                       |
|                                                   | Chargé de documentation                  |
|                                                   | Chargé d'information et de communication |
| Métiers de gestion                                | Assistant administratif                  |
|                                                   | Assistant de gestion                     |
|                                                   | Assistant de direction                   |
|                                                   | Assistant financier                      |
|                                                   | Assistant informatique                   |
| Métiers d'encadrement                             | Responsable de secteur                   |
|                                                   | Directeur                                |

Extrait de l'**ANNEXE III de la convention collective nationale du 21 février 2001 relative aux missions locales et PAIO (Référentiel de domaines de compétences)**

Liste des domaines de compétences classés en 9 axes

**1. Axe conseil en insertion :**

- 1.1. Recevoir le public en entretien
- 1.2. Etablir un diagnostic individuel sur la situation du public reçu
- 1.3. Informer et aider à l'orientation du public cible
- 1.4. Etre référent sur un domaine spécifique
- 1.5. Accompagner l'élaboration du parcours d'insertion

**2. Axe accueil :**

- 2.1. Accueillir le public
- 2.2. Écouter et recueillir la demande
- 2.3. Informer et orienter
- 2.4. Animer, organiser un espace d'accueil et d'information

**3. Axe partenarial :**

- 3.1. Représenter la structure dans le cadre de ses orientations politiques
- 3.2. Représenter la structure en apportant une contribution technique
- 3.3. Construire, développer un réseau de partenaires extérieurs
- 3.4. Coopérer avec des partenaires extérieurs
- 3.5. Négocier

**4. Axe technique :**

- 4.1. Animer des réunions techniques
- 4.2. Transmettre, accompagner
- 4.3. Effectuer des travaux administratifs
- 4.4. Rédiger des documents administratifs complexes
- 4.5. Planifier, assurer la logistique
- 4.6. Gérer des emplois du temps
- 4.7. Assurer une veille sur l'activité d'insertion
- 4.8. Outiller l'activité d'insertion
- 4.9. Documenter

## **5. Axe ingénierie de projet :**

- 5.1. Elaborer des projets de changement, piloter des projets institutionnels
- 5.2. Concevoir et piloter des projets
- 5.3. Conduire un projet

## **6. Axe stratégique :**

- 6.1. Assurer une veille pour déterminer la stratégie
- 6.2. Aider à l'élaboration des orientations
- 6.3. Conduire des réunions, des entretiens à caractère stratégique

## **7. Axe managérial :**

- 7.1. Piloter la mission locale
- 7.2. Animer et coordonner une équipe
- 7.3. Animer et coordonner la structure
- 7.4. Evaluer le personnel
- 7.5. Piloter les politiques de ressources humaines

## **8. Axe gestionnaire :**

- 8.1. Définir les conditions de la gestion budgétaire et financière
- 8.2. Contribuer à la définition des conditions de la gestion budgétaire et financière
- 8.3. Formaliser les outils de gestion de la structure
- 8.4. Gérer les domaines juridique et réglementaire
- 8.5. Assurer un suivi administratif
- 8.6. Gérer la vie de la structure
- 8.7. Gérer un dispositif ou un service délégué
- 8.8. Gérer sur les plans comptable et financier
- 8.9. Gérer le personnel sur le plan administratif
- 8.10. Assurer un suivi informatique de l'activité
- 8.11. Gérer la structure sur le plan informatique

## **9. Axe communication :**

- 9.1. Concevoir une politique de communication
- 9.2. Participer à l'élaboration de supports de communication
- 9.3. Assurer la mise en œuvre technique de la communication

Chaque domaine est ensuite détaillé. Par exemple, pour l'axe 1, domaine 11 « Recevoir le public en entretien » :

- Réaliser des entretiens immédiats.
- Réaliser des entretiens sur rendez-vous.
- Réaliser un entretien de premier accueil.
- Réaliser un entretien de suivi général ou spécialisé (santé, logement, juridique, emploi, formation...).
- Prendre en compte le mode de communication de son interlocuteur (niveau de langue, état émotionnel...) pour favoriser le processus de communication et adapter les modalités de l'entretien (directif, semi-directif, explication...).
- Définir le cadre de la relation conseiller/jeune et mission locale/jeune : ce qu'il peut attendre de la structure et les contreparties qui lui sont demandées.
- Etablir et maintenir une relation de qualité avec le jeune tout au long de son parcours :
  - en recherchant systématiquement sa validation sur les différentes étapes ;
  - en tenant compte de la fluctuation de sa situation et de l'environnement extérieur.
- Juger et négocier avec le jeune des informations à garder confidentielles dans le respect du cadre légal.

**DOCUMENT 7 : SITUATION BUDGÉTAIRE DE LA MISSION LOCALE DE LYS (1 PAGE)**

Pour les éléments budgétaires, ne sont présentés ici que les principaux postes charges/produits.

Les sommes sont exprimées en K euros (200 = 200.000 euros).

Les éléments montrent un résultat net déficitaire de 140.000 euros.

|                                                      |              |
|------------------------------------------------------|--------------|
| <b>Dotations</b>                                     | <b>4 200</b> |
| Etat                                                 | 2000         |
| Département                                          | 2000         |
| Région                                               | 200          |
| <b>Produits exceptionnels</b>                        | <b>300</b>   |
|                                                      |              |
| <b>Produits sur actions engagées vers les jeunes</b> | <b>1200</b>  |
| Dotation Pôle emploi                                 | 400          |
| Compensations prestations versées                    | 200          |
| Dotations dispositifs aidés                          | 600          |
| <b>Autres produits</b>                               | <b>250</b>   |
|                                                      |              |
| <b>TOTAL PRODUITS</b>                                | <b>5 950</b> |

|                                                                     |              |
|---------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>Immobilier/taxes locatives</b>                                   | <b>800</b>   |
|                                                                     |              |
| <b>Communication/informatique</b>                                   | <b>330</b>   |
|                                                                     |              |
| <b>Charges sur actions engagées vers les jeunes</b>                 | <b>200</b>   |
|                                                                     |              |
| <b>Charges externes, honoraires prestations de service externes</b> | <b>100</b>   |
|                                                                     |              |
| <b>Charges de personnel (yc charges)</b>                            | <b>4 500</b> |
|                                                                     |              |
| <b>Charges exceptionnelles</b>                                      | <b>100</b>   |
|                                                                     |              |
| <b>Charges d'amortissement</b>                                      | <b>60</b>    |
|                                                                     |              |
| <b>TOTAL CHARGES</b>                                                | <b>6090</b>  |

**DOCUMENT 8 : EXTRAIT ARTICLE DE PRESSE (VALÉRIE GRASSET-MOREL), REVUE « AU SERVICE DES TERRITOIRE », GROUPE CDC, EMPLOI/FORMATION : « L'IGAS PRÉCONISE LA CRÉATION DE CONFÉRENCES DE FINANCEURS POUR GARANTIR UN ÉQUILIBRE FINANCIER AUX MISSIONS LOCALES » (2 PAGES)**

***"Instabilité financière chronique", "manque de visibilité", "situation financière fragile", "manque de coordination des financeurs" : le rapport de l'Inspection générale des affaires sociales (Igas) sur le modèle économique des missions locales confirme les craintes exprimées par les représentants du réseau. L'Igas propose l'instauration de conférences de financeurs aux niveaux régional et national pour que les structures puissent disposer d'objectifs clairs et de moyens en adéquation avec leurs missions.***

Les missions locales évoluent quasiment dans le même cadre juridique que celui de leur création, en 1982. C'est pour cette raison que la ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social a chargé l'Inspection générale des affaires sociales (Igas) d'une mission relative au modèle économique des missions locales. Il s'agissait notamment de "dresser un état des lieux de l'ensemble des activités des missions locales", et "d'objectiver [leur] modèle économique (...) au regard de l'ensemble des missions qui leur sont confiées, et dont le financement est assuré par l'Etat et les collectivités territoriales". Cette analyse devait tenir compte des conséquences de la mise en place du nouveau parcours contractualisé d'accompagnement vers l'emploi et l'autonomie, dont la « garantie jeunes » constitue une modalité.

#### Des conférences de financeurs pour les missions locales

Partant du triple constat que les 445 missions locales souffrent d'une "instabilité financière chronique et d'un manque de visibilité", d'une "situation financière fragile" (une structure sur quatre est en déficit et 30% des missions locales ont une trésorerie correspondant à moins d'un mois d'activité) et d'un "manque de coordination des différents financeurs", la principale proposition de l'Igas est de mettre en place, tant au plan régional qu'au plan national, des "conférences de financeurs". Cela devrait favoriser "une meilleure coordination des financements afin de rendre plus équitable leur répartition entre missions locales". A l'échelle nationale, le délégué ministériel aux missions locales sera chargé de la préparation de ces conférences. Ce sera "la priorité" de ce dernier, a précisé la ministre du Travail lors de la présentation du rapport de l'Igas, en présence des présidents des associations régionales des missions locales (ARML). Le délégué ministériel est chargé de "garantir aux missions locales des moyens stables et des objectifs clairs".

La ministre a rappelé que, dans le cadre du projet de loi de finances (PLF) actuellement en débat au Parlement, le budget des missions locales augmentera de 14 millions d'euros auxquels s'ajoutera 1,23 million d'euros pour le financement des conseillers référents justice. Le budget consacré à l'accompagnement des jeunes (en particulier dans le cadre de la garantie jeunes) augmentera, lui, de 76 millions d'euros, ce qui fait, comme l'avait annoncé Bercy au moment de la présentation du PLF en Conseil des ministres, que les missions locales bénéficieront d'une augmentation globale de près de 91,3 millions d'euros. Pour l'Union nationale des missions locales (UNML), qui a commenté le rapport dans un communiqué de presse, "l'assurance d'un financement plus transparent, plus cohérent et plus équitable des missions locales proposée par l'Igas répond à [ses] attentes", ainsi que "l'organisation de conférences des financeurs, l'amélioration de l'interministérialité des financements, et le rééquilibrage de la subvention socle".

#### Pas de remise en cause du cadre associatif et multipartenarial

D'autre part, l'Igas a fait le choix de ne pas remettre en cause le cadre associatif et multipartenarial des missions locales "sans remise en cause du partenariat entre l'Etat et les autorités locales sur la base de subventions versées par ces dernières à titre volontaire", ce que salue l'Union nationale des missions locales (UNML), dans son communiqué. D'autre part, l'Igas propose le lancement d'"un chantier d'évolutions sur la structuration et la professionnalisation du réseau". Au niveau national, c'est chose faite avec la création d'un délégué ministériel aux missions locales. Au niveau

régional, "le rôle des ARML doit être précisé, en mettant en valeur leur potentiel de mutualisation de certaines tâches (assistance au reporting, système d'information, formation...) et, si nécessaire, en révisant leurs financements". "C'est ce que l'UNML a décidé de faire lors de sa dernière assemblée générale, avec la mise en place d'un cadre national de référence des actions" des ARML, précise l'UNM. Elle ajoute qu'"un plan de formation est prévu dès 2017, défini en concertation avec l'Association des directeurs (ANDML)".

Dans un troisième "ensemble d'adaptations" concernant la garantie jeunes qui va être généralisée dès le 1er janvier 2017, l'Igas propose d'assouplir la mise en œuvre et le financement de ce dispositif, avec des objectifs réalistes et un allègement du cahier des charges. Pour l'Igas, il semble ainsi "souhaitable" que la mission locale puisse gérer la généralisation de la garantie jeunes "avec une latitude plus importante" que dans le cadre de l'expérimentation, "en ce qui concerne par exemple le portefeuille de jeunes par conseiller ou la gestion des ressources humaines affectées à ce dispositif". L'Inspection générale plaide aussi pour un assouplissement de la définition des "sorties positives" (ce thème devra être concerté avec la Commission européenne) et la révision du calendrier des paiements des subventions aux structures au titre de la garantie jeunes. Ceci, afin d'"éviter qu'il amplifie les tensions sur la trésorerie des missions locales". L'UNML, en tant que "représentant du réseau national des missions locales et des ARML, sera force de propositions dans la mise en place du projet stratégique recommandé par l'Igas pour la mise en place du 'Parcours contractualisé d'accès à l'autonomie et l'emploi' comme pour la généralisation de la garantie jeunes". Elle précise que "le cadre national de référence des missions locales opposable", décidé par son AG de septembre 2016, "s'inscrit dans cette perspective".

### Les évolutions de la garantie jeunes

De son côté, la ministre a rappelé l'objectif de généralisation de la garantie jeunes dès 2017 pour "tous les jeunes en situation de précarité qui ne sont ni en étude, ni en emploi, ni en formation" (soit environ 150.000 jeunes pour 2017). Tous "pourront bénéficier de ce droit, qui combine accompagnement intensif et allocation", a précisé la ministre. Il s'agit d'un "droit universel". A ce titre, "le principe de validation des entrées au niveau de la commission d'admission sera supprimé. Une commission de suivi veillera à "la juste adéquation entre le profil des jeunes ciblés et celui des bénéficiaires effectifs". L'entrée des jeunes dans le dispositif sera "accélérée et autorisée", y compris si toutes les pièces administratives ne sont pas encore réunies. Dans un même souci de simplification, "le justificatif de domicile ne sera plus obligatoire, l'adresse de la mission locale prévaudra".

### Le rapport du comité scientifique de la « garantie jeunes »

Le même jour, le comité scientifique en charge de l'évaluation de la « garantie jeunes » remettait à la ministre du Travail son rapport intermédiaire. Il estime que ce dispositif "semble bien avoir atteint sa cible, les caractéristiques et les situations personnelles des bénéficiaires font apparaître un public fragile". Un tiers des jeunes accompagnés dans ce cadre a déjà connu de grosses difficultés de logement, ne sachant pas où loger ou dormir. La même proportion (34%) déclare ne connaître personne qui pourrait les dépanner en cas de problème d'argent et 18% n'ont personne sur qui compter pour prendre des décisions difficiles.

Les travaux du conseil scientifique font ressortir "pour la première cohorte, des effets positifs sur les taux d'emploi : quatorze mois en moyenne après l'entrée dans le dispositif, la part des jeunes en emploi s'établit à 40,4%, contre 34,1% pour les jeunes hors garantie jeunes. 20,5% des jeunes ayant bénéficié de la garantie jeunes s'insèrent durablement, contre 15,9 % sans". L'UNML note, à l'instar de l'Igas, que "le conseil pointe l'insuffisante prise en compte des problèmes organisationnels avec des charges administratives qui se sont révélées très lourdes, au détriment des missions de base des missions locales comme les modalités de financement et de pilotage du dispositif peuvent contribuer à fragiliser le modèle économique des missions locales".

## **DOCUMENT 9 : MISSIONS LOCALES : CLIMAT SOCIAL TENDU SUR LES SALAIRES (1 PAGE)**

À la suite du refus de l'UNML de réouvrir la négociation sur les salaires, l'ensemble des organisations syndicales représentatives de la branche des missions locales et Paio ont quitté la séance indiquent la CFDT, la CFE-CGC, la CFTC, la CGT et FO dans un communiqué commun, le 3 décembre. « L'UNML déclare ne pas avoir les moyens », « reste impuissante face à nos réalités » et « n'a même pas ouvert la discussion d'une revalorisation salariale », déplore l'intersyndicale qui demande une revalorisation de la valeur du point.

L'UNML pointe la « grosse incertitude budgétaire » qui pèse sur les missions locales et remarque qu'elle « mène une action auprès du gouvernement » pour améliorer la situation du réseau.

« Il n'y a pas eu de hausse de la valeur du point depuis trois ans » dans la branche des missions locales et Paio (permanences d'accueil, d'information et d'orientation), remarque la CFDT-Synami, qui note qu'en 2014, « seuls les bas salaires ont été augmentés ». Soit « 2 000 salariés sur les 12 500 » que compte le réseau, estime l'UNML (Union nationale des missions locales).

Après l'échec de la séance de négociation sur les salaires, prévue chaque année en octobre par la convention collective, l'intersyndicale a souhaité rouvrir les discussions lors de la réunion de la commission paritaire nationale de négociation. Face au refus de l'UNML, elles ont quitté la séance, rapportent la CFDT, la CFE-CGC, la CFTC, la CGT et FO, dans un communiqué commun.

### **UNANIMITÉ SUR LA NÉCESSITÉ D'UNE SÉCURISATION BUDGÉTAIRE**

« L'UNML dit qu'elle s'attache à « préserver l'emploi » mais ces emplois sont précaires », déplore la CFDT. L'Union nationale « pointe la baisse des budgets pour se justifier, mais elle refuse toute action menée au niveau de la branche de façon conjointe avec les organisations syndicales », explique la CGT-FNPOS. « Il n'y a pas eu de demande de l'intersyndicale pour que nous menions une action commune », remarque l'organisation patronale qui explique qu'elle « mène une action auprès du gouvernement » pour améliorer la situation du réseau.

« L'UNML se démène pour obtenir des crédits supplémentaires, reconnaît la CFDT, mais aujourd'hui il y a de vraies ruptures entre salariés et employeurs et de réelles distorsions territoriales entre les structures. » « Les grosses missions locales distribuent des primes, mais c'est loin d'être le cas partout », souligne FO-Fnas.



# **NOUS ECOUTER : UN PROJET AMBITIEUX POUR LA DIRECTION ?**

Les élus syndicaux de la MISSION LOCALE de LYS réaffirment l'idée qu'il est essentiel de construire un organisme où chacun puisse trouver sa place, valoriser ses compétences et se projeter.

Cela passe forcément par un réexamen complet de notre politique de l'emploi et des rémunérations associées.

Pour ce faire, les syndicats revendiquent un dialogue social ouvert à toute proposition, sans « copier-coller » du national mais intégrant les spécificités du territoire.

Aussi les élus syndicaux demandent à la Direction d'ouvrir en urgence des négociations sur :

## **Des parcours professionnels réels**

Élaboration de parcours professionnels pour l'ensemble des métiers au sein des emplois repères.

## **La valorisation des compétences**

De vrais entretiens annuels d'évaluation, et de vraies évaluations de compétences : le compte n'y est pas.

## **Les conditions de travail**

Toujours plus avec toujours moins : voilà l'évolution réelle !

Dans un contexte de chômage de masse et de précarité, le nombre de jeunes à accompagner ne cesse d'augmenter, et les effectifs de la mission locale n'évoluent pas.

La pression sur les agents de la mission locale, voilà la vraie raison de l'absentéisme, et des démissions !

Et ce ne sont pas les pauvres CDD recrutés qui pourront rétablir les choses.

La fusion des associations régionales Auvergne et Rhône-Alpes fait aussi craindre le pire : des emplois de gestion vont être mutualisés et réduits ! Haro sur les métiers administratifs, comptables, RH et informatique !

**Nous attendons les propositions rapides et concrètes de la Direction !**

**DOCUMENT 11 : UNE SEMAINE NATIONALE DES MISSIONS LOCALES POUR « MIEUX FAIRE CONNAÎTRE L'ACTION ET LA RÉALITÉ » DU RÉSEAU – EXTRAIT D'UN ENTRETIEN À LA PRESSE SPÉCIALISÉE DU PRÉSIDENT DE L'UNML (1 PAGE)**

« Cette semaine vise les partenaires, les décideurs locaux, nous voulons leur montrer l'utilité, la pertinence, la créativité de la mission locale de leur territoire, qu'ils connaissent mal pour certains et dont ils ont parfois une image dépassée. Nous aussi 'on vaut mieux que ça' ! », explique le président de l'UNML.

À l'occasion du lancement de la semaine nationale des missions locales organisée sur tout le territoire, le président de l'UNML fait le point sur le climat social tendu dans le réseau des missions locales et les craintes liées aux expérimentations en matière de pilotage du Service Public de l'Emploi.

**Question : Le climat social est tendu au sein du réseau. Un sujet sur l'ordre du jour de la CMP ?**

**Réponse :** La CMP (Commission mixte paritaire) est présidée par la DGT (Direction générale du travail), mais j'ai répondu au courrier de l'intersyndicale en indiquant que l'UNML était prête à mettre à l'ordre du jour de notre prochaine réunion les sujets que les organisations syndicales souhaitent voir inscrits [notamment la revalorisation des salaires et l'arrêt de la sur-administration]. Je tiens à préserver un dialogue social de qualité dans le réseau. J'ai par ailleurs adressé un courrier à la ministre du Travail cette semaine, car nous faisons face à deux problèmes. L'un est budgétaire, puisque nous n'arrivons pas à faire évoluer la rémunération. L'autre est lié à la sur-administration, je partage le constat des organisations syndicales même si je le nuance un peu, cela vient de la gestion des dispositifs.

Il y a un paradoxe : l'État met en place des dispositifs efficaces, la preuve étant que le chômage des jeunes est en baisse, mais diminue nos crédits d'accompagnement ! Nous avons un désaccord là-dessus, nous avons perdu 20 millions d'euros sur les emplois d'avenir et l'Accord National Interprofessionnel jeunes, on nous répond que nous avons gagné 50 millions d'euros sur la garantie jeunes, c'est vrai, mais cela ne se compense pas, car la garantie jeunes est un dispositif nécessitant d'importants investissements. Le gouvernement ne valorise pas assez les actions qu'il mène en direction des jeunes. J'ai par ailleurs demandé qu'une partie du milliard investi par l'État pour la formation des demandeurs d'emploi soit orienté vers les missions locales.

**Q : L'intersyndicale relaie aussi des inquiétudes sur le pilotage des missions locales, quel regard portez-vous sur les expérimentations rendues possibles par la loi NOTRe en matière de coordination du SPE (service public de l'emploi) par les régions ?**

**R :** J'avais envoyé des signaux d'alerte au moment du débat du projet de loi au Parlement. Je ne suis pas fermé à ces expérimentations, il y a un cadre législatif qui détermine ce qui est possible ou pas. Cela permettra sans doute de se rendre compte du travail et du professionnalisme des missions locales. Il y a deux risques à éviter : que ces expérimentations se fassent sans les missions locales et que les offres de services divergent d'une région à l'autre. Si ces expérimentations servent à avoir du plus, pourquoi pas, mais pas question d'avoir du moins !

**Q : La feuille de route sociale 2015-2016 prévoit une évolution de la gouvernance du réseau, où en est-on ?**

**R :** Cela n'avance pas beaucoup. L'UNML a fait des propositions : remplacer le CNML (Conseil national des missions locales) par un Conseil national de l'insertion des jeunes, réunissant tous les acteurs ainsi que des jeunes, et créer une conférence des 13 présidents des associations régionales des missions locales qui se réunirait régulièrement avec la DGEFP (Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle). Cela permettrait de faire des économies et, surtout, d'avoir un lieu où la politique d'insertion des jeunes serait portée, débattue, concertée, ce qui manque cruellement aujourd'hui !

**DOCUMENT 12 : COORDINATION/ FUSION : LES MISSIONS LOCALES D'Auvergne RHÔNE-ALPES  
(EXTRAIT COMMUNIQUÉ DE PRESSE) (1 PAGE)**

Réunis en Assemblée Générale constitutive en date du 2 septembre 2016, les 61 présidents(es) des Missions Locales ont adopté les statuts de la nouvelle Association Régionale des Missions Locales d'Auvergne Rhône-Alpes après dissolution des deux associations régionales.

Elles accueillent une nouvelle entité pour les représenter, l'Amilaura. Son acte de naissance et l'élection de son président ont eu lieu le 2 septembre dernier. Les 61 missions locales d'Auvergne Rhône-Alpes viennent de mettre au monde Amilaura, issue de la fusion de l'URML (Union régionale des missions locales) Rhône-Alpes et de l'AMPA (Association des missions locales d'Auvergne + Permanences d'accueil d'information et d'orientation).

Cette association régionale a pour finalité de coordonner, d'animer et de fédérer le réseau des missions locales regroupant 1 500 employés au service de 178 000 jeunes de la région (de 16 à 25 ans) qui mettent en place les politiques publiques de l'emploi, de la formation, de l'orientation et de l'insertion sociale de ces jeunes.

Si quelques inquiétudes étaient perceptibles quant à l'avenir budgétaire de l'association, un élu, représentant la Région, s'est voulu rassurant : « Le président a affiché les priorités : l'emploi et la formation des jeunes de notre territoire, les économies budgétaires de fonctionnement pour concentrer l'effort sur l'investissement et la simplification administrative. Ainsi la création de l'Amilaura s'inscrit pleinement dans cette logique. Vous avez déjà reçu l'assurance que les subventions socles seront maintenues ».

Un groupe de travail conduit par la vice-présidente de la Région déléguée à la formation professionnelle et à l'apprentissage, avec les animations régionales et les directeurs des missions locales rendra des propositions à l'automne prochain fixant les futures orientations de la région vis-à-vis des missions locales.

**La fusion des animations régionales des missions locales d'Auvergne et de Rhône-Alpes**

Les associations A.M.P.A. et U.R.M.L. ont pour vocation d'animer le réseau des missions locales à l'échelle de leurs territoires respectifs. Ces associations constituent le niveau intermédiaire entre les missions locales, dont l'objet est « d'aider les jeunes de seize à vingt-cinq ans révolus, à résoudre l'ensemble des problèmes que pose leur insertion professionnelle et sociale en assurant des fonctions d'accueil, d'information, d'orientation et d'accompagnement à l'accès à la formation professionnelle initiale ou continue à un emploi » (Code du travail, Art. L.5314-2), et le Conseil National des Missions Locales, chargé de délibérer sur des propositions d'orientation du programme nationale d'animation et d'évaluation du réseau des missions locales, en s'appuyant « sur la contribution des organismes et associations œuvrant pour l'animation du réseau des missions locales au niveau régional » (Code du travail, Art. R.5314-1).

La lisibilité de l'action de l'AMPA et de l'URML est subordonnée à la coïncidence entre leur périmètre d'intervention et le territoire régional. À ce titre, la réforme territoriale a entraîné, depuis le 1er janvier 2016, la fusion des Régions Rhône-Alpes et Auvergne en une seule grande Région (Loi n°2015-29 du 16 janvier 2015). Une même réorganisation a été mise en œuvre au niveau des services déconcentrés de l'État, qui ne sont plus désormais représentés que par un seul Préfet de Région sur le territoire de l'Auvergne et de Rhône-Alpes.

Par conséquent, les associations AMPA et URML se sont rapprochées afin d'organiser une procédure de fusion permettant aux missions locales de n'être plus représentées que par un seul interlocuteur auprès des services déconcentrés de l'État et de la Région.

**FIN DE DOSSIER**

# Étude de cas

*Une étude de cas portant sur des questions managériales incluant notamment des aspects de stratégie, d'organisation et de ressources humaines.*

**SUJET :**

La note complète comprend 6 à 7 pages manuscrites au maximum.

***Le dossier complet figure en Annexe 1.***

## Copie notée : 14,5/20

Chargé de mission auprès  
Du Directeur de la mission locale de LYS

Le 05/07/2017

Objet : Note à la demande du président de la mission locale de LYS, sous l'accord du Directeur de la mission locale, relative à l'analyse stratégique et opérationnelle de la structure, dans un contexte général des missions locales ; et actions d'amélioration.

La note permettra au Président la préparation de son intervention auprès du conseil d'administration de l'ARML.

Une copie sera adressée au directeur de la mission locale de LYS

### **I – Un contexte général « tendu » des missions locales tenant au financement, au climat social, à l'activité et à l'articulation des missions**

Depuis 1982, le rôle des missions locales concerne une approche globale au service de l'accès des jeunes à l'autonomie notamment via l'emploi. Les missions locales possèdent un statut associatif ce qui leur confère une certaine autonomie d'actions, en partenariat avec l'ensemble des acteurs économiques, politiques, publics et associatifs sur l'ensemble du territoire.

Depuis les années 1980, des nouvelles difficultés sont apparues dont la massification du chômage (notamment pour les jeunes de 16 à 25 ans) d'où une certaine difficulté de régulation des catégories sociales.

Selon le rapport de l'IGAS de 2016, les missions locales en 2015 ont été en contact avec 1,5 million de jeunes (16-25 ans), notamment sur les plus en difficulté (1/3 ayant connus des difficultés de logement. Bien qu'à l'issue de 14 mois d'accompagnement, 40,4 % des jeunes sont de nouveau en emploi seulement 20,2 % le sont de manière durable.

Aujourd'hui, la mission originelle d'un accompagnement global par les missions locales est questionnée, tant au niveau de leur activité, de leur fonctionnement ou de leur gouvernance. En développant des programmes initiés par l'Etat, les missions locales perdent dans les faits une partie de leur autonomie. De plus, une certaine concurrence s'instaure dans l'accompagnement vers l'emploi notamment avec l'organisme Pôle Emploi.

La volonté de l'Etat tient dans un accompagnement plus intensif des jeunes en donnant une priorité à l'accès à l'emploi (notamment par la généralisation de la garantie jeunes à compter de 2017). Néanmoins, les salariés des missions locales sont inquiets, car pour eux cela impactera la nature associative des missions locales, en faisant des quasi opérateurs de l'Etat comme le sont Pôle Emploi ou les collectivités territoriales.

Ainsi, le climat social s'est dégradé peu à peu, des grèves sont apparues. Néanmoins cette situation n'est pas uniforme, la réalité va varier selon la situation de telle ou telle mission locale. Selon le questionnaire de l'IGAS, 18 % des directeurs font part d'un climat social dégradé, et 55 % d'un climat social moyen. Afin d'améliorer le climat social qui peut avoir une incidence sur l'activité (via l'absentéisme ou la force de travail), une réflexion doit être engagée en terme d'employabilité et de carrière.

D'un point de vue générale, les missions locales font l'objet d'instabilité chronique de financement et manque de lisibilité, en raison de crédits non revalorisés, de subventions insuffisantes et du retrait en 2016 de certains financeurs dont les conseils départementaux (loi Notre). Un quart de missions locale sont en déficit et 30% d'entre elles ont une faible trésorerie (correspondant à un mois de leur activité).

Or le PLF (projet loi de finance) prévoit un budget en augmentation de 14 millions d'euros pour les missions locales et 76 millions pour l'accompagnement des jeunes.

Néanmoins pour le président de l'UNML (union nationale des missions locales) les politiques publiques ne prennent pas assez en compte les charges administratives lourdes qui se font « au détriment des missions de base des missions locales et qui contribuent à fragiliser le modèle économique des missions locales ».

Quant à la gouvernance des missions locales et leur répartition, des modifications sont apparues notamment sous l'impact de la loi Notre.

Or, aucune remise en cause du cadre associatif et multipartenarial des missions locales n'a eu lieu. Le rapport de l'IGAS a insisté sur la volonté d'une évolution sur la structuration et la professionnalisation du réseau des missions locales. Tout d'abord d'un point de vue national, un délégué ministériel des missions locales est créé (notamment pour préparer les conférences des financeurs des missions locales. Au niveau régional, le rôle des ARML doit être précisé notamment sur la mutualisation ou la révision du financement.

D'un point de vue global, les enjeux des missions locales sont relatifs à la structuration et la professionnalisation du réseau, la rationalisation et la sécurisation du financement des missions locales, ainsi qu'une attention particulière à la généralisation de la garantie jeunes.

Ces défis généraux demeurent relativement semblables à ceux rencontrés dans le territoire Auvergne-Rhône-Alpes dont la mission locale LYS fait partie intégrante. Malgré tout, certaines spécificités demeurent, des actions adaptées et échéancées selon une logique d'accompagnement projet seront proposées.

## **II – Des enjeux particuliers relatifs à la mission locale de LYS : un plan d'actions en faveur du développement de la structure d'accompagnement**

La mission locale de LYS se situe sur le territoire Auvergne Rhône-Alpes, où en 2017 37% de la population y résidant avait moins de 30 ans. La population y étant plus diplômée qu'au niveau national (32% des habitants sont peu ou pas diplômés).

La flexibilité touche les populations les plus faiblement qualifiées (sur le territoire 38% des demandeurs d'emploi possèdent un CAP/BEP, contre 13% pour les personnes ayant une qualification Bac +3 ou plus).

Des actions concrètes sur l'organisation générale des services (A), la dynamique managériale et relations humaines (B) ainsi que la mise en place d'outils de performance à moyen terme (C) seront proposés.

### **A) Une réflexion tenant à l'organisation générale des services : la recherche d'une efficience mutualisée**

Depuis 2006, les missions locales se regroupent sur l'ensemble du territoire pour garantir les services d'accompagnement. Au niveau national l'amélioration des missions locales tient à la structuration du réseau. En effet, une meilleure coordination est recherchée notamment pour permettre une équité des prestations.

Dans cet objectif, 61 missions locales d'Auvergne-Rhône-Alpes ont fusionné au sein d'une entité l'AMILAURA. Le but de cette entité est de coordonner, animer et fédérer le réseau de plus de 1 500 employés.

En terme d'organisation générale des services, il conviendrait de procéder à une cartographie des besoins afin de permettre en comité de direction de réfléchir sur une éventuelle mutualisation des besoins, voir de fusion de certaines antennes. Le pilotage

supra organisationnel à la mission locale permettrait une meilleure connaissance et répartition de l'offre sur le territoire Auvergne Rhône-Alpes. Néanmoins, cette volonté de mutualisation doit résulter d'un consensus au sein de l'AMILAURA, ou l'AMLR sera invitée.

Actuellement la mission locale de LYS possède 6 sites d'accueil sans cadres où exercent les conseillers : la direction est assistée par 4 responsables secteur : direction emploi, recrutement et relation aux entreprises / service administration générale du siège / pôle social et accompagnement / missions transversales.

Deux antennes vont être regroupées dans une démarche de mutualisation. Afin de permettre une organisation plus efficiente, notamment du fait des charges immobilières et locatives, une réflexion sur le l'accueil partagé ou restreint à certains créneaux doit être réfléchi en comité de direction, notamment pour réduire les coûts.

Du fait de la pluralité des sites, une réunion mensuelle inter-sites devra être mise en œuvre pour permettre une réflexion commune et renforcer le sentiment de « culture d'entreprise ». La gestion à distance pourra être développée via la vidéoconférence, et la mise en place de l'intranet.

Les 6 correspondants emplois sur les sites devront tenir des indicateurs en terme de management et restituer les problématiques lors de la réunion de suivi mensuel.

B) Vers une dynamique de carrière et un management plus participatif afin de résoudre un climat social tendu

Selon le questionnaire de l'IGAS, le climat social est tendu pour 46% des personnes en raison de l'incertitude sur l'activité des missions locales, 49% du fait d'un manque de perspectives d'évolution et selon 44,7% en raison des conditions de travail.

La convention collective du 21 février 2001 a procédé à une classification sur une liste des métiers et emplois repères des salariés des missions locales. En effet, 4 catégories métiers concentrent 14 emplois repères, selon des compétences afin d'obtenir une cotation. Néanmoins, du fait de la petite taille des missions locales, la reconnaissance de la maîtrise de domaines de compétences est limitée, d'où de faibles perspectives d'évolution.

La détérioration du climat social tient au manque de reconnaissance. D'une part, les responsabilités croissantes confiées aux salariés des missions locales ne sont pas corrélées avec une reconnaissance politique ou en terme de moyens.

Depuis près de trois ans, aucune augmentation de la valeur du point n'a eu lieu, la rémunération n'augmente pas malgré une augmentation des charges de travail.

En 2014 seuls les bas salaires soit 16% du réseau ont été augmentés.

Les syndicats de la mission locale de LYS réclament un dialogue social plus adapté aux spécificités. D'un point de vue des carrières, un parcours professionnel pour l'ensemble des métiers doit être élaborer.

Pour faciliter les actions d'amélioration, un management accompagnement du projet peut être proposé.

|                        | Objectifs/moyens                                                                                                                             | Interlocuteurs                                        | Échéance    |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------|
| Gestion de la carrière | Élaboration d'un parcours professionnel pour l'ensemble des métiers<br>Revoir la politique carrière                                          | Partenaires syndicaux, service direction du personnel | Court terme |
| Évaluation             | Évaluation des compétences via<br>- Entretiens individuels<br>- Évaluation des compétences<br>Mise en place de logiciel d'évaluation interne | Direction, service direction du personnel             | Court terme |
| Crainte de la fusion   | Actions d'informations auprès des sites, développer la culture d'entreprise                                                                  | Enquêtes auprès des salariés responsables des sites   | Moyen terme |

L'équipe de direction peut envisager de mettre en place un comité de qualité de vie au travail. Concernant le soucis relatif à l'absentéisme (15 % des salariés absents plus de 8 jours par an) un processus de gestion dématérialisée doit être combiné à une recherche d'amélioration des conditions de vie au travail.

### C) La mise en place d'outils de suivi de performance à moyen terme

La mission locale de LYS présente un déficit de 140 000 € résultant de charges élevées du personnel (75% des dépenses) et des charges immobilières et taxes locatives (13,15% des charges totales). Malgré une augmentation des recettes annoncées, il convient de mettre en place une comptabilité analytique. Une priorité doit être donnée à l'amélioration de la situation budgétaire qui dégrade le climat social.

Sur l'activité de la mission locale de LYS un tableau de suivi de performance doit être mis en œuvre.

|                                                             | Entrants                               | Sortants |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------|
| Nombre de jeunes<br>9 000/an<br>suivi formalisé et parcours | 38 %                                   | 32 %     |
|                                                             | CDD, CDI, interim                      | 50 %     |
| Evolution des objectifs                                     | contrats aidés<br>secteur non marchand | 8,33 %   |
|                                                             | Stages en entreprises                  | 39,45 %  |

La mission locale de LYS doit poursuivre les partenariats pour l'accompagnement des jeunes vers l'insertion professionnelle (notamment auprès des EHPAD (objectif de 12% or seulement 1% rempli).

Des tableaux de performance relatifs à l'activité doivent être mis en œuvre, mais aussi des logiciels de performance sur le suivi des dispositifs doit être mis en place à moyen terme. Des logiciels ou progiciels devront être intégrés au système informatique.

L'ensemble des actions devra suivre une démarche qualité suivant la logique de la roue de Deming : Planifications, Développement, Contrôle et ajustement.

L'échelonnement devra suivre des réunions de cadrage, pour favoriser le management collaboratif des ateliers de travail d'optimisation pourront être mis en œuvre.



## Copie notée : 11/20

Le chargé de mission auprès du  
Directeur de la mission locale de LYS

Le 3 juillet 2017

### Note à l'attention du Directeur de la mission locale du LYS

Objet : Présentation des principaux enjeux et défis des missions locales et axes de développement de la mission locale du LYS.

Depuis 1982, les missions locale sont des interlocuteurs particuliers pour l'insertion des jeunes et cela au plus près de la réalité économique et avec un fort ancrage territorial. La présente note a pour objet de présenter les principaux enjeux et défis des missions locales et les axes de développement plus particulièrement pour la mission locale de Lys.

#### **I – Présentation des principaux enjeux et défis des missions locales**

Les missions locales ont un rôle d'autant plus important dans un contexte de massification du chômage et de dysfonctionnements du processus de transition entre la fin de la scolarité et l'emploi.

- Les enjeux sur lesquels peuvent s'appuyer les missions locales pour la réalisation de leurs missions

La mission locale est un acteur décisif de l'accompagnement des jeunes vers et dans l'emploi ou lors de la réorientation professionnelle.

En 2015, les missions locales ont eu des contacts avec 1,5 millions de jeunes de 16 à 25 ans dont 570 000 bénéficiaires de parcours d'accompagnements nationaux. Elles se concentrent sur les jeunes les plus en difficulté et notamment les « NEET » pour les jeunes qui ne sont ni en emploi, ni en formation, ni en stage.

Les missions locales sont bien ancrées dans le tissu économique local et s'appuient sur un réseau important de partenaires pour leurs actions.

Elles présentent des résultats honorables en matière d'emplois des jeunes au regard des résultats d'autres structures comparables et intervenant dans le secteur de l'insertion sociale et professionnelle.

De plus, les missions locales présentent des résultats comparables à ceux obtenus par Pôle Emploi. Alors que les publics reçus par ces missions sont dans des difficultés souvent plus importantes.

- Les défis auxquels les missions locales doivent faire face

Si les résultats globaux des missions locales sont satisfaisants, cela traduit cependant des réalités différentes selon les structures.

Les défis sont au nombre de quatre principaux :

#### **- L'instabilité et les problèmes de financement :**

Les missions locales voient leur financement peu revalorisé au fil des années. Le financement est complété par des subventions distinctes pour des dispositifs particuliers tels que la Garantie Jeunes, par exemple.

Elles doivent également faire face au retrait de certains financeurs tels que les conseils départementaux.

Les situations financières sont pour certaines fragiles. Si le résultat financier est globalement excédentaire de 10 millions, une structure sur quatre est en déficit et 30% des missions locales ont une trésorerie de moins d'un mois.

De plus, un manque de coordination entre les financeurs et l'insuffisance entre les moyens alloués au regard du contexte est également pointé.

- La prise en compte de l'évolution de ses missions avec notamment la mise en place de la Garantie Jeunes :

La généralisation prévue de la garantie jeunes avec l'objectif de 150 000 entrées dans le dispositif nécessite la prise en compte de l'évolution des missions confiées. Cela entraîne également une évolution des pratiques, l'acquisition de nouvelles compétences et des enjeux importants en matière de formation (notamment spécifiques). Ce nouveau dispositif nécessite de développer des liens nouveaux avec les entreprises et ainsi une évolution des métiers des missions locales.

- Deux chantiers d'évolutions sur des thèmes majeurs :

Le premier sur la structuration et la professionnalisation du réseau avec pour objectifs la clarification des interventions des niveaux national et régional d'animation des missions locales, l'investissement dans la gestion et le développement des outils tels que la comptabilité analytique. Le dernier point de ce chantier est la modernisation de la gestion des ressources humaines des missions locales et plus particulièrement les possibilités d'évolution professionnelles. Ce point est très sensible car le climat social est inégal selon les missions locales.

Le deuxième chantier concerne la rationalisation et la sécurisation des financements afin de mieux coordonner les financements et également de les rendre plus équitable au niveau de la répartition entre les missions locales. La base pourrait être en lien avec des critères contextuels et d'activité.

- Les pistes d'évolutions pour atteindre un climat social apaisé dans l'ensemble des missions locales :

Le diagnostic réalisé avec des retours de questionnaires fait apparaître comme première cause le manque de perspectives, la deuxième est le manque de reconnaissance et enfin l'interrogation sur l'identité des missions.

De plus, la part des CDD et les contrats aidés dans les effectifs d'une mission qui agit sur l'insertion pose question.

Après cette partie sur la présentation des enjeux et des défis, la deuxième partie va permettre de présenter les axes de développement de la mission locale Lys.

## **II – Les grands axes de développement à mettre en œuvre à la mission locale de Lys**

Au regard du diagnostic réalisé sur les missions locales, il convient de proposer quatre axes de développement. Ceci pour répondre aux défis et aux particularités de la mission locale Lys sur certains points et préparer l'avenir.

Le premier axe est un axe financier sur la stabilité des financements :

Le premier point est de proposer la mise en place de réunions de financeurs aux niveaux national et régional, comme le préconise le rapport de l'IGAS. Cela permettrait d'avoir une meilleure visibilité des financements aux deux niveaux et d'agir sur l'instabilité des financeurs.

Il conviendrait que cette réunion soit pilotée par un délégué ministériel aux missions locales. Cette délégation ministérielle aurait comme apport de connaître les dispositifs à

venir, tels que la Garantie Jeunes et ainsi de mieux préparer l'accompagnement des deux types de dispositifs.

Cette réunion pourrait définir un modèle de convention type avec les financeurs afin de mieux répondre à leurs attentes en termes de résultats et de les mettre en place immédiatement.

La situation de certaines missions locales étant fragiles, il est nécessaire de suivre les débats parlementaires sur les budgets alloués aux missions locales.

Une particularité pour la mission locale de Lys et l'analyse de ses dépenses au regard de son déficit de 140 000 euros et le poids de ces charges de personnel à hauteur de 73%. Ce poste doit faire l'objet d'une analyse particulière afin d'en diminuer le poids.

- Le deuxième axe sur le climat social apaisé :

Cela se traduit par plusieurs actions tel que le suivi de l'absentéisme afin d'en déterminer les causes et de répondre aux éléments du diagnostic.

En amont du chantier qui pourrait être mis en place sur les parcours et la gestion des ressources humaines, il est nécessaire de créer un groupe de travail afin de réfléchir et faire des propositions sur le diagnostic posé et ainsi faire des propositions aux niveaux régional et national. Cela sera accompagné d'une analyse des emplois et compétences avec la formalisation des objectifs de l'année lors de l'entretien annuel d'évaluation. Il est nécessaire de ne pas avoir de césure entre les personnes qui travaillent sur des accompagnements ou des parcours nationaux afin d'éviter les conflits.

Le troisième axe sur l'organisation des services :

La première action est sur l'amélioration du repérage des jeunes en difficulté afin d'obtenir de meilleurs résultats.

Des critères d'activités, de retours positifs d'emplois seront insérés dans les contrats d'objectifs de chaque manager afin de les responsabiliser sur l'atteinte des objectifs et la culture de la performance en lien avec l'obtention de subventions.

Une autre action sera la réorganisation des missions en lien avec les effectifs afin que le recours aux CDD et emplois précaires soient plus rares et sur des durées plus courtes.

Un responsable sera sur les différents sites d'accueil en fonction des besoins et afin de pouvoir répondre aux sollicitations.

La comptabilité analytique en cours de construction pourra être développée et ainsi permettre l'analyse des coûts engendrés au regard des résultats obtenus.

Le dernier axe permettra de mettre en place une communication vers l'interne et l'externe :

L'externe permettra de répondre aux problèmes de reconnaissance symbolique.

- Proposition de tableau de bord de suivi de la performance

Proposition de tableau de bord de suivi de la performance

| <b>Actions</b>                                  | <b>Détail de l'action</b>                                      | <b>Responsable</b>                                        | <b>Délai</b>         | <b>Indicateurs (outils/méthodes)</b>                                                                                             | <b>Observations</b>                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mise en place de la conférence des financeurs   | Réunion des financeurs (régional, national)<br>Convention type | Siège/Direction<br>Manager projets                        | 6 mois               | Nombre de réunions nationales, régionales<br>Convention type proposée avec intégration d'indicateurs d'activité et de résultats. |                                                                                                                                       |
| Subventions allouées                            | Suivi des subventions allouées                                 | Siège/Direction<br>Services administratifs et budgétaires | 1 mois               | % de subventions présentes sur 1, 2 ou 3 exercices.<br>Analyse cause abandon financement                                         |                                                                                                                                       |
| Absentéisme<br>Suivi CDD, contrats précaires    | Suivi de l'absentéisme                                         | Siège/Direction<br>Ressources Humaines                    | 2 mois               | Suivi de l'absentéisme<br>Durée<br>% de CDD et contrats précaires dans l'effectif                                                |                                                                                                                                       |
| Travaux sur les compétences                     | Groupe de travail                                              | Siège/Direction<br>Ressources Humaines                    | 4 mois               | Restitution des propositions du groupe pour analyse<br>Comité de pilotage et comité de direction                                 | Propositions retenues au niveau régional puis national via le CNML<br>Suivi de ces propositions afin de faire un retour aux salariés. |
| Suivi des objectifs des entretiens d'évaluation | Formalisation<br>Contrats objectifs<br>Managers                | Siège/Direction<br>Responsables                           | Période d'évaluation | % de contrats objectifs signés avec intégration                                                                                  |                                                                                                                                       |
| Amélioration de l'activité                      | Analyse activité                                               | Responsables                                              | 3 et 6 mois          | Analyse de la répartition de l'activité et analyse des évolutions                                                                |                                                                                                                                       |
| Mise en place comptabilité analytique           | Comptabilité analytique effectuée                              | Services adm. et budgétaires                              | 4 mois               | Respect de l'objectif de mise en place de la comptabilité analytique.                                                            |                                                                                                                                       |



# CONCOURS D'ENTRÉE 2017

## DEUXIÈME ÉPREUVE COMMUNE AUX DEUX CONCOURS MARDI 4 JUILLET 2017

La durée de l'épreuve est de quatre heures.

Le coefficient est de 4 pour les deux concours.

La note éliminatoire est fixée à moins de 6.

### NOTE DE SYNTHÈSE

Rédiger une note de synthèse sur un texte ou un dossier  
de caractère administratif.

Conseller(ère) au cabinet du ministre de l'industrie au sein du ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, vous rédigez, à l'aide des documents joints, une note de synthèse (4-5 pages d'écriture manuscrite normale) permettant d'appréhender les enjeux et les problématiques de la reconfiguration du réseau de l'entreprise La Poste.

## COMPOSITION DU DOSSIER

- |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <u>Document n°1.</u>  | Loi n° 2010-133 du 9 février 2010 relative à l'entreprise publique La Poste et aux activités postales (9 pages)                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <u>Document n°2.</u>  | Extrait du procès-verbal du Conseil des ministres du 29 juillet 2009 (1 page)                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <u>Document n°3.</u>  | Décision du Conseil constitutionnel n° 2010-601 DC du 14 février 2010 sur la loi relative à l'entreprise publique La Poste et aux activités postales (5 pages)                                                                                                                                                                                                                      |
| <u>Document n°4.</u>  | Les grandes dates clés de La Poste (3 pages)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <u>Document n°5.</u>  | Tract syndical « <i>Plan social déguisé</i> », 17 mars 2017 (1page)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <u>Document n°6.</u>  | Article de presse, Le Figaro, Interview du PDG de La Poste, 13 décembre 2016 (3 pages)                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <u>Document n°7.</u>  | Document interne à La Poste, « <i>Demain, le réseau de services de proximité de référence</i> », Groupe La Poste, 2017 (2 pages)                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <u>Document n°8.</u>  | Article de presse, 20 Minutes, « <i>Nantes : La poste se « réorganise » et va fermer une dizaine de ses bureaux</i> » (1 page)                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <u>Document n°9.</u>  | Interview du PDG de La Poste, Le Monde, 20 avril 2016 (2 pages)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <u>Document n°10.</u> | Infographie : « <i>La Poste dans le paysage des Français</i> », groupe La Poste (1 page)                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <u>Document n°11.</u> | Question écrite et réponse, Sénat, 17 mars 2016 (2 pages)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <u>Document n°12.</u> | Plan stratégique « <i>La Poste 2020</i> », janvier 2014, extraits – Document interne à La Poste (16 pages)                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <u>Document n°13.</u> | Réponse du ministre de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi au rapport de la Cour des comptes intitulé « <i>La poste : un service public face à un défi sans précédent, une mutation nécessaire</i> », juillet 2010 (5 pages)                                                                                                                                                  |
| <u>Document n°14.</u> | Extraits du rapport de la Cour des comptes « <i>La modernisation du réseau La Poste</i> », décembre 2016 (8 pages) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Introduction : pp. 9 – 10</li> <li>▪ B – « <i>Des progrès en matière de qualité et d'adaptation du réseau des bureaux de poste</i> » – pages 19 à 22</li> <li>▪ conclusions et recommandations pp. 101 – 102</li> </ul> |
| <u>Document n°15.</u> | Déclaration de M. Emmanuel Macron, ministre de l'économie, de l'industrie et du numérique, sur les évolutions des métiers au sein du groupe La Poste, Paris, le 15 octobre 2015 (3 pages)                                                                                                                                                                                           |

**15 documents - 64 pages (page de garde et intercalaires compris)**

10 février 2010

JOURNAL OFFICIEL DE LA RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

# LOIS

## **LOI n° 2010-123 du 9 février 2010 relative à l'entreprise publique La Poste et aux activités postales (1)**

NOR : ECEX0913475L

L'Assemblée nationale et le Sénat ont adopté,

Vu la décision du Conseil constitutionnel n° 2010-601 DC du 4 février 2010 ;

Le Président de la République promulgue la loi dont la teneur suit :

### **TITRE I<sup>er</sup>**

#### **DISPOSITIONS RELATIVES À LA POSTE ET MODIFIANT LA LOI N° 90-568 DU 2 JUILLET 1990 RELATIVE À L'ORGANISATION DU SERVICE PUBLIC DE LA POSTE ET À FRANCE TÉLÉCOM**

##### **Article 1<sup>er</sup>**

Après l'article 1<sup>er</sup>-1 de la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service public de la poste et à France Télécom, il est inséré un article 1<sup>er</sup>-2 ainsi rédigé :

« Art. 1<sup>er</sup>-2. – I. – La personne morale de droit public La Poste est transformée à compter du 1<sup>er</sup> mars 2010 en une société anonyme dénommée La Poste. Le capital de la société est détenu par l'Etat, actionnaire majoritaire, et par d'autres personnes morales de droit public, à l'exception de la part du capital pouvant être détenue au titre de l'actionnariat des personnels dans les conditions prévues par la présente loi. Cette transformation ne peut avoir pour conséquence de remettre en cause le caractère de service public national de La Poste.

« A la date de publication de ses statuts initiaux, le capital de La Poste est, dans sa totalité, détenu par l'Etat.

« Cette transformation n'emporte pas création d'une personne juridique nouvelle. L'ensemble des biens, droits, obligations, contrats, conventions et autorisations de toute nature de la personne morale de droit public La Poste, en France et hors de France, sont de plein droit et sans formalité ceux de la société anonyme La Poste à compter de la date de la transformation. Celle-ci n'a aucune incidence sur ces biens, droits, obligations, contrats, conventions et autorisations et n'entraîne, en particulier, pas de modification des contrats et des conventions en cours conclus par La Poste ou les sociétés qui lui sont liées au sens des articles L. 233-1 à L. 233-4 du code de commerce, ni leur résiliation ni, le cas échéant, le remboursement anticipé des dettes qui en sont l'objet. La transformation en société anonyme n'affecte pas les actes administratifs pris par La Poste. L'ensemble des opérations résultant de la transformation de La Poste en société est réalisé à titre gratuit et ne donne lieu au paiement d'aucun impôt, rémunération, salaire ou honoraire au profit de l'Etat, de ses agents ou de toute autre personne publique.

« II. – La Poste est soumise aux dispositions législatives applicables aux sociétés anonymes dans la mesure où elles ne sont pas contraires à la présente loi.

« Les premier et quatrième alinéas de l'article L. 225-24 du code de commerce s'appliquent en cas de vacance de postes d'administrateurs désignés par l'assemblée générale.

« Le premier alinéa de l'article L. 228-39 du même code ne s'applique pas à la société La Poste.

« L'article L. 225-40 du même code ne s'applique pas aux conventions conclues entre l'Etat et La Poste en application des articles 6 et 9 de la présente loi. »

##### **Article 2**

L'article 2 de la même loi est ainsi rédigé :

« Art. 2. – La Poste et ses filiales constituent un groupe public qui remplit des missions de service public et d'intérêt général et exerce d'autres activités dans les conditions définies par la présente loi et par les textes qui régissent chacun de ses domaines d'activité.

« Les réseaux postaux ont une dimension territoriale et sociale importante qui permet l'accès universel à des services locaux essentiels.

« I. – Les missions de service public et d'intérêt général sont :

« 1<sup>o</sup> Le service universel postal, dans les conditions définies par le code des postes et des communications électroniques, notamment ses articles L. 1 et L. 2 ;

« 2<sup>o</sup> La contribution, par son réseau de points de contact, à l'aménagement et au développement du territoire dans les conditions fixées à l'article 6 de la présente loi ;



« 3° Le transport et la distribution de la presse dans le cadre du régime spécifique prévu par le code des postes et des communications électroniques, notamment son article L. 4 ;

« 4° L'accessibilité bancaire dans les conditions prévues par le code monétaire et financier, notamment ses articles L. 221-2 et L. 518-25-1.

« II. – La Poste assure selon les règles de droit commun toute autre activité de collecte, de tri, de transport et de distribution d'envois postaux, de courrier sous toutes ses formes, d'objets et de marchandises.

« La Poste exerce, à travers sa filiale La Banque postale, des activités dans les domaines bancaire, financier et des assurances, dans les conditions prévues notamment au code monétaire et financier.

« La Poste est habilitée à exercer en France et à l'étranger, elle-même et par l'intermédiaire de filiales ou participations, toutes activités qui se rattachent directement ou indirectement à ses missions et activités telles que définies par la loi, ainsi que toute autre activité prévue par ses statuts. »

### Article 3

L'article 6 de la même loi est ainsi modifié :

1° Après la première phrase du deuxième alinéa du I, sont insérées quatre phrases ainsi rédigées :

« Ce réseau compte au moins 17 000 points de contact répartis sur le territoire français en tenant compte des spécificités de celui-ci, notamment dans les départements et collectivités d'outre-mer. A titre expérimental, La Poste propose aux usagers un accès à internet haut débit depuis leur terminal personnel jusqu'au 31 décembre 2011 dans une centaine de bureaux de poste représentatifs. Trois mois avant cette date, le Gouvernement remet au Parlement un rapport au vu duquel la loi peut prolonger et adapter le dispositif. Le changement de statut de La Poste n'a aucune incidence sur les partenariats locaux publics et privés permettant d'adapter son réseau de points de contact. » ;

2° A l'avant-dernière phrase du deuxième alinéa du I, les mots : « ce partenariat » sont remplacés par les mots : « ces partenariats » ;

3° Après le premier alinéa du II, il est inséré un alinéa ainsi rédigé :

« Un bilan de la gestion du fonds de péréquation précisant le montant de la dotation pour chaque département ainsi que les informations permettant sa répartition est transmis chaque année au Parlement et aux présidents des commissions départementales de présence postale territoriale. » ;

4° Après le deuxième alinéa du II, il est inséré un alinéa ainsi rédigé :

« Le contrat pluriannuel de la présence postale territoriale fixe les lignes directrices de gestion du fonds postal national de péréquation territoriale. Il précise également les conditions, en termes notamment d'horaires d'ouverture et d'offre de base de services postaux et financiers, de qualité, d'information, d'amélioration et d'engagements de service auprès des usagers, que doivent remplir les points de contact en fonction de leurs caractéristiques et dans le respect des principes du développement durable. Les conditions relatives aux horaires d'ouverture des points de contact prévoient l'adaptation de ces horaires aux modes de vie de la population desservie. Il organise, en particulier dans les communes de plus de cinquante mille habitants, à titre expérimental et après consultation des représentants des personnels, l'ouverture d'un bureau de poste jusqu'à vingt et une heures un jour ouvrable par semaine, après avis de la commission départementale de présence postale territoriale. Il précise également les conditions de réduction des horaires d'ouverture d'un bureau de poste au regard de son activité constatée au cours d'une période de référence significative. »

### Article 4

I. – L'article 6 de la même loi est ainsi modifié :

1° Au premier alinéa du II, après le mot : « financer le », sont insérés les mots : « coût du » ;

2° Il est ajouté un IV ainsi rédigé :

« IV. – L'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes est chargée d'évaluer chaque année le coût net du maillage complémentaire permettant d'assurer la mission d'aménagement du territoire confiée à La Poste au I. La Poste transmet à l'autorité, sur sa demande, les informations et les documents comptables nécessaires à cette évaluation. Un décret en Conseil d'Etat, pris après avis de la Commission supérieure du service public des postes et des communications électroniques et publié au plus tard le 31 mars 2010, précise la méthode d'évaluation mise en œuvre.

« L'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes, après avis de la Commission supérieure du service public des postes et des communications électroniques, remet chaque année un rapport au Gouvernement et au Parlement sur le coût net de ce maillage.

« Le fonds mentionné au premier alinéa du II est alimenté par La Poste à due concurrence de l'allègement de fiscalité locale dont elle bénéficie en application du 3° du II de l'article 1635 *sexies* du code général des impôts. Cet allègement est révisé chaque année sur la base de l'évaluation réalisée par l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes. »

II. – Le premier alinéa du 3° du I de l'article 21 de la même loi est complété par une phrase ainsi rédigée :

« Le taux de l'abattement est révisé chaque année conformément au 3° du II de l'article 1635 *sexies* du code général des impôts. »

III. – Le 3° du II de l'article 1635 *sexies* du code général des impôts est complété par un alinéa ainsi rédigé :

« Chaque année, à partir de l'exercice 2011, le taux des abattements mentionnés au premier alinéa du présent 3° est fixé, dans la limite de 95 %, de manière à ce que le produit de ces abattements contribue au financement du coût du maillage territorial complémentaire de La Poste tel qu'il est évalué par l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes, conformément au IV de l'article 6 de la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service public de la poste et à France Télécom et dans des conditions définies par décret en Conseil d'Etat ; ».

#### Article 5

Le dernier alinéa du III de l'article 6 de la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 précitée est supprimé.

#### Article 6

L'article 9 de la même loi est ainsi rédigé :

« Art. 9. – L'Etat conclut avec La Poste le contrat d'entreprise mentionné à l'article 140 de la loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques. Ce contrat détermine en particulier les objectifs des quatre missions de service public et d'intérêt général visées au I de l'article 2 de la présente loi. Il propose des objectifs de qualité de service pour les différentes prestations du service universel postal, concernant notamment le temps d'attente des usagers dans le réseau des bureaux de poste ainsi que la rapidité et l'efficacité du traitement de leurs réclamations. Il contient des engagements de La Poste en matière de lutte contre le surendettement et de prévention de celui-ci, en particulier en ce qui concerne le crédit à la consommation renouvelable, et de promotion du micro-crédit. Six mois avant son terme, le Gouvernement transmet au Parlement un bilan provisoire d'application du contrat d'entreprise. »

#### Article 7

L'article 10 de la même loi est ainsi rédigé :

« Art. 10. – La loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public s'applique à La Poste.

« Toutefois, par dérogation à l'article 5 de cette même loi, le conseil d'administration de La Poste est composé de vingt et un membres. Les représentants de chacune des catégories définies aux 1°, 2° et 3° du même article 5 sont au nombre de sept. Un représentant des communes et de leurs groupements figure parmi les personnalités choisies en raison de leurs compétences. Un représentant des usagers de La Poste figure également parmi les personnalités choisies en raison de leurs compétences.

« Dès lors qu'une personne morale de droit public, autre que l'Etat, visée au I de l'article 1<sup>er</sup>-2 de la présente loi détient une part du capital de La Poste, le conseil d'administration de La Poste est composé, par dérogation aux deuxième, troisième et quatrième phrases du deuxième alinéa du présent article et à l'article 5 de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 précitée :

- « – pour un tiers, de représentants des salariés élus dans les conditions prévues au chapitre II du titre II de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 précitée ;
- « – pour deux tiers, d'un représentant des communes et de leurs groupements, d'un représentant des usagers nommés par décret et de représentants nommés par l'assemblée générale des actionnaires de manière à leur assurer une représentation reflétant leur détention du capital et leur permettant de détenir ensemble la majorité des droits de vote au sein du conseil d'administration. »

#### Article 8

L'article 11 de la même loi est ainsi rédigé :

« Art. 11. – Le président du conseil d'administration de La Poste est nommé par décret. Il assure la direction générale de La Poste. »

#### Article 9

L'article 23 de la même loi est ainsi modifié :

1° A la première phrase du deuxième alinéa, les mots : « par La Poste de ses obligations » sont remplacés par les mots : « par La Poste et ses filiales de leurs obligations » et les mots : « de son contrat de plan » par les mots : « du contrat mentionné à l'article 9 » ;

2° A la seconde phrase du deuxième alinéa, les mots : « La Poste transmet » sont remplacés par les mots : « La Poste et ses filiales transmettent » ;

3° Après le mot : « précédent », la fin du troisième alinéa est ainsi rédigée : « par La Poste ou l'une de ses filiales, la nullité de la cession ou de l'apport peut être demandée par l'Etat dès lors que le prix de cession des biens immobiliers concernés dépasse un seuil fixé par arrêté du ministre chargé des postes. »

**Article 10**

I. – L'article 29-4 de la même loi est ainsi rédigé :

« Art. 29-4. – A compter du 1<sup>er</sup> mars 2010, les corps de fonctionnaires de La Poste sont rattachés à la société anonyme La Poste et placés sous l'autorité de son président qui dispose des pouvoirs de nomination et de gestion à leur égard. Ce dernier peut déléguer ses pouvoirs de nomination et de gestion et en autoriser la subdélégation dans les conditions de forme, de procédure et de délai déterminées par décret en Conseil d'Etat.

« Le président de La Poste peut instituer des primes et indemnités propres aux fonctionnaires de La Poste, qui peuvent être modulées pour tenir compte de l'évolution des autres éléments de la rémunération des fonctionnaires tels qu'ils résultent de l'article 20 de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires.

« Les personnels fonctionnaires de La Poste demeurent soumis aux articles 29 et 30 de la présente loi. »

II. – Après le premier alinéa de l'article 30 de la même loi, il est inséré un alinéa ainsi rédigé :

« La Poste peut instaurer un régime collectif obligatoire de protection sociale complémentaire au bénéfice de ses personnels visés aux articles 29 et 44 de la présente loi, selon les dispositions de l'article L. 911-1 du code de la sécurité sociale et dans des conditions précisées par décret. Les contributions de La Poste destinées au financement des prestations prévues par ce régime sont exclues de l'assiette des cotisations et contributions sociales à la charge de l'employeur en ce qui concerne les personnels visés aux articles 29 et 44 de la présente loi dans les conditions prévues par l'article L. 242-1 du code de la sécurité sociale. Pour le calcul du montant net du revenu imposable des personnels visés aux articles 29 et 44 de la présente loi, les cotisations versées en application du présent alinéa sont assimilées aux cotisations et primes visées au 1<sup>er</sup> quater de l'article 83 du code général des impôts. »

**Article 11**

I. – Après l'article 29-5 de la même loi, il est inséré un article 29-6 ainsi rédigé :

« Art. 29-6. – Les salariés de La Poste affiliés à l'Institution de retraite complémentaire des agents non titulaires de l'Etat et des collectivités publiques à la date d'adhésion de l'entreprise La Poste à des institutions de retraite complémentaire visées à l'article L. 922-1 du code de la sécurité sociale y demeurent affiliés jusqu'à la rupture du contrat qui les lie à leur employeur ou à leur transfert vers une entreprise adhérente d'une institution visée au même article L. 922-1.

« Les droits acquis par ces affiliés, les adhérents antérieurs, ainsi que leurs ayants droit sont maintenus à l'Institution de retraite complémentaire des agents non titulaires de l'Etat et des collectivités publiques.

« Une convention entre les fédérations d'institutions de retraite complémentaire visées à l'article L. 922-4 du code de la sécurité sociale et l'Institution de retraite complémentaire des agents non titulaires de l'Etat et des collectivités publiques organise les transferts financiers entre ces organismes en tenant compte des charges et des recettes respectives. A défaut de signature de la convention au 30 juin 2010, un décret en Conseil d'Etat organise ces transferts financiers.

« L'adhésion de l'entreprise La Poste à des institutions de retraite complémentaire visées à l'article L. 922-1 du même code intervient dans les six mois suivant la signature de la convention mentionnée au troisième alinéa du présent article et au plus tard au 31 décembre 2010. »

II. – Le premier alinéa de l'article 31 de la même loi est ainsi rédigé :

« La Poste emploie des agents contractuels sous le régime des conventions collectives. »

**Article 12**

L'article 32 de la même loi est ainsi modifié :

1<sup>o</sup> Le premier alinéa est précédé de la mention : « I. – » et les références : « des articles L. 441-1 à L. 441-7 » sont remplacées par la référence : « du titre I<sup>er</sup> du livre III de la troisième partie » ;

2<sup>o</sup> Le troisième alinéa est précédé de la mention : « III. – », les mots : « Chaque établissement ou groupe d'établissements de l'exploitant public » sont remplacés par les mots : « Chaque établissement ou groupe d'établissements de La Poste » et les mots : « contrat de plan de l'exploitant public » sont remplacés par les mots : « contrat mentionné à l'article 9 » ;

3<sup>o</sup> Le quatrième alinéa est remplacé par quatre alinéas ainsi rédigés :

« Les autres dispositions du livre III de la troisième partie du code du travail, à l'exception du titre II, sont applicables à l'ensemble des personnels de La Poste, y compris ceux mentionnés aux articles 29 et 44 de la présente loi. Des augmentations de capital ou des cessions d'actions réservées peuvent être réalisées, dans le cadre d'un ou plusieurs fonds communs de placement d'entreprise, conformément aux articles L. 3332-18 et suivants du code du travail, sous réserve des dispositions qui suivent.

« La valeur de la société est fixée par la Commission des participations et des transferts dans un délai maximum d'un mois à compter de sa saisine par le ministre chargé de l'économie. Cette évaluation est conduite selon les méthodes objectives couramment pratiquées en matière de cession totale ou partielle d'actifs de sociétés en tenant compte, selon une pondération appropriée à chaque cas, de la valeur des actifs, des bénéfices réalisés, de l'existence des filiales et des perspectives d'avenir. Elle est rendue publique. Le prix de

cession est déterminé sur la base de la valeur de la société ainsi déterminée. Le prix de souscription est fixé conformément au dernier alinéa de l'article L. 3332-20 du code du travail au plus tard soixante jours après la date de cette évaluation.

« Les personnels de La Poste et de ses filiales ainsi que leurs ayants droit ne peuvent détenir qu'une part minoritaire du capital de La Poste.

« Le titre II du livre III de la troisième partie du code du travail peut être étendu à l'ensemble des personnels de La Poste dans des conditions fixées par décret en Conseil d'État. » ;

4° Le dernier alinéa devient le troisième alinéa et est précédé de la mention : « II. - » et les références : « chapitres II, III et IV du titre IV du livre IV » sont remplacées par les références : « titres II, III et IV du livre III de la troisième partie ».

### Article 13

Après l'article 32-2 de la même loi, il est inséré un article 32-3 ainsi rédigé :

« Art. 32-3. - La Poste peut procéder à des attributions gratuites d'actions dans les conditions prévues par les articles L. 225-197-1 à L. 225-197-5 du code de commerce, sous réserve des dispositions du III de l'article 32 de la présente loi. Ces attributions peuvent bénéficier également aux personnels de La Poste mentionnés aux articles 29 et 44 de la présente loi. A l'expiration de la période d'acquisition mentionnée au cinquième alinéa du I de l'article L. 225-197-1 du code de commerce, les actions attribuées gratuitement sont apportées à un ou plusieurs fonds communs de placement d'entreprise. L'obligation de conservation prévue au même I est applicable aux parts du fonds commun de placement d'entreprise reçues en contrepartie de l'apport.

« Pour l'attribution gratuite d'actions mentionnée au premier alinéa, la valeur de la société est fixée et rendue publique dans les mêmes conditions que celles prévues au troisième alinéa du III de l'article 32 de la présente loi. En outre, dans le même délai d'un mois à compter de sa saisine par le ministre chargé de l'économie, la Commission des participations et des transferts peut s'opposer à l'opération si les conditions de celle-ci ne sont pas conformes aux intérêts patrimoniaux des personnes publiques. L'opposition de la commission est rendue publique. Les actions gratuites doivent être attribuées au plus tard soixante jours après la date de l'évaluation. »

### Article 14

L'article 48 de la même loi est ainsi rétabli :

« Art. 48. - I. - Les statuts initiaux de la société anonyme La Poste et les modalités transitoires de sa gestion jusqu'à l'installation des organes statutaires sont déterminés par un décret en Conseil d'Etat. A compter de l'installation des organes statutaires, ces statuts peuvent être modifiés dans les conditions prévues par le code de commerce pour les sociétés anonymes.

« II. - Les comptes de l'exercice 2009 de l'exploitant public La Poste sont approuvés dans les conditions du droit commun par l'assemblée générale de la société La Poste. Le bilan au 31 décembre 2010 de la société La Poste est constitué à partir du bilan au 31 décembre 2009 de l'exploitant public et du compte de résultat de l'exercice 2010.

« III. - Les représentants du personnel élus en fonction à la date du 28 février 2010 restent en fonction jusqu'au terme de leur mandat et dans les conditions prévues par la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 précitée.

« IV. - La transformation de La Poste en société anonyme n'affecte pas le mandat de ses commissaires aux comptes en cours à la date de cette transformation. »

### Article 15

I. - La même loi est ainsi modifiée :

1° L'article 1<sup>er</sup> est abrogé ;

2° Au premier alinéa de l'article 12, les mots : « de chacun » sont supprimés ;

3° A chaque occurrence au premier alinéa de l'article 12, à l'article 27, au deuxième alinéa de l'article 30, aux deuxième et huitième alinéas de l'article 33 et au premier alinéa de l'article 34, les mots : « l'exploitant public » sont remplacés par les mots : « La Poste » ;

4° A l'article 20, après le mot : « personnes », sont insérés les mots : « et télécommunications » et les mots : « public postal effectué par La Poste » sont remplacés par les mots : « universel postal tel que défini par l'article L. 1 du code des postes et des communications électroniques, effectuées par le prestataire en France du service universel postal tel que désigné à l'article L. 2 du même code » ;

5° Au 3° du I de l'article 21, chaque occurrence des mots : « cet exploitant » est remplacée par les mots : « cette société » ;

6° Au premier alinéa de l'article 33-1, les mots : « l'exploitant public » sont remplacés par les mots : « la société » ;

7° La seconde phrase de l'article 4 est supprimée ;

8° L'article 8 est ainsi modifié :

a) Le premier alinéa est supprimé ;

b) Au second alinéa, le mot : « également » est supprimé et les mots : « l'exploitant public » sont remplacés par les mots : « La Poste » ;

9° Au second alinéa du 3° du I de l'article 21, l'année : « 1996 » est remplacée par l'année : « 2010 » ;

10° Les articles 7, 14, 15, 19, 24, 25, 26, 28, 36, 39 et 40 sont abrogés ;

11° A l'article 27, les mots : « , dans le cadre des dispositions réglementaires précisant ses droits et obligations et dans des conditions conformes aux principes édictés à l'article 25 » sont supprimés ;

12° Le 1 de l'article 29-1 est ainsi modifié :

a) Au quatrième alinéa, les références : « aux titres II et III du livre IV » sont remplacées par les références : « aux titres I<sup>er</sup> à IV du livre III de la deuxième partie » ;

b) Au début de la seconde phrase du cinquième alinéa, les mots : « Les titres III et IV ainsi que les chapitres III et IV du titre VI du livre II du code du travail sont applicables » sont remplacés par les mots : « La quatrième partie du code du travail est applicable » ;

13° A l'article 30 *bis*, les mots : « de la loi n° 87-517 du 10 juillet 1987 » sont remplacés par les mots : « du code du travail » ;

14° Au début de l'article 31-3, les mots : « Les titres III et IV du livre II du code du travail s'appliquent » sont remplacés par les mots : « La quatrième partie du code du travail s'applique » ;

15° L'article 33 est ainsi modifié :

a) Au premier alinéa, les mots : « et notamment des activités associatives communes » sont supprimés ;

b) Au troisième alinéa, les mots : « ne concernant pas des activités sociales » sont supprimés, les mots : « d'un représentant de chacun des deux exploitants » sont remplacés par les mots : « d'un représentant de La Poste et d'un représentant de France Télécom » et le mot : « assure » est remplacé par le mot : « assurent » ;

c) Les quatrième, septième, neuvième et dixième alinéas sont supprimés ;

16° A la première phrase du second alinéa de l'article 34, les mots : « contrat de plan de l'exploitant public » sont remplacés par les mots : « contrat mentionné à l'article 9 » ;

II. – A l'article L. 323-8-6-1 du code du travail, les mots : « l'exploitant public La Poste » sont remplacés par les mots : « La Poste ».

#### Article 16

Au premier alinéa de l'article L. 323-2 du code du travail, les mots : « l'exploitant public La Poste » sont remplacés par les mots : « La Poste jusqu'au 31 décembre 2011 ».

#### Article 17

Le 4 de l'article 261 du code général des impôts est complété par un 11° ainsi rédigé :

« 11° Les prestations de services et les livraisons de biens accessoires à ces prestations, à l'exception des transports de personnes et télécommunications, qui relèvent du service universel postal tel que défini par l'article L. 1 du code des postes et communications électroniques, effectuées par le prestataire en France du service universel postal tel que désigné à l'article L. 2 du même code. »

### TITRE II

#### DISPOSITIONS PORTANT TRANSPOSITION DE LA DIRECTIVE 2008/6/CE DU 20 FÉVRIER 2008 ET MODIFIANT CERTAINES DISPOSITIONS DU CODE DES POSTES ET DES COMMUNICATIONS ÉLECTRONIQUES

#### Article 18

L'article L. 1 du code des postes et des communications électroniques est ainsi modifié :

1° A la première phrase du deuxième alinéa, après le mot : « conditionnement », sont insérés les mots : « , y compris sous forme de coordonnées géographiques codées, » ;

2° Le quatrième alinéa est complété par une phrase ainsi rédigée :

« Les prix sont orientés sur les coûts et incitent à une prestation efficace, tout en tenant compte des caractéristiques des marchés sur lesquels ils s'appliquent. » ;

3° Au début du cinquième alinéa, le mot : « Il » est remplacé par les mots : « Le service universel postal » ;

4° Après le cinquième alinéa, il est inséré un alinéa ainsi rédigé :

« Les services d'envois postaux à l'unité fournis par le prestataire du service universel postal sont proposés au même tarif sur l'ensemble du territoire métropolitain. Le tarif appliqué aux envois de correspondance à

l'unité en provenance et à destination des départements d'outre-mer, de Mayotte, de Saint-Pierre-et-Miquelon, de Saint-Barthélemy, de Saint-Martin, des îles Wallis et Futuna et des Terres australes et antarctiques françaises est celui en vigueur sur le territoire métropolitain lorsque ces envois relèvent de la première tranche de poids. Il en va de même des envois de correspondance à l'unité relevant de la première tranche de poids en provenance du territoire métropolitain ou des collectivités précédemment mentionnées et à destination de la Polynésie française et de la Nouvelle-Calédonie. » ;

5° Le dernier alinéa est supprimé.

#### Article 19

Les quatre premiers alinéas de l'article L. 2 du même code sont remplacés par deux alinéas ainsi rédigés :

« La Poste est le prestataire du service universel postal pour une durée de quinze ans à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011. Tous les trois ans, le Gouvernement, après avis de la Commission supérieure du service public des postes et des communications électroniques et de l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes, informe le Parlement des conditions d'exécution par La Poste de sa mission de service universel postal ainsi que des moyens mis en œuvre pour l'améliorer. »

« En sus des obligations résultant de l'autorisation prévue à l'article L. 3, le prestataire du service universel postal est soumis, au titre des prestations relevant de ce service, à des obligations particulières en matière de qualité et d'accessibilité du service, de traitement des réclamations des utilisateurs et, pour des prestations déterminées, de dédommagement en cas de non-respect des engagements de qualité de service. Il tient une comptabilité spécifique sur ses activités dans le champ du service universel. Il transmet, sur demande de l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes, toute information et tout document comptable permettant d'assurer le contrôle du respect de ses obligations. »

#### Article 20

Le premier alinéa de l'article L. 2-1 du même code est ainsi rédigé :

« Le prestataire du service universel peut conclure, avec les expéditeurs d'envois de correspondance en nombre, les intermédiaires groupant les envois de correspondance de plusieurs clients ou les titulaires de l'autorisation prévue à l'article L. 3, des contrats dérogeant aux conditions générales de l'offre du service universel et incluant des tarifs spéciaux pour des services aux entreprises, dans le respect des règles énoncées au quatrième alinéa de l'article L. 1. »

#### Article 21

Le I de l'article L. 2-2 du même code est ainsi modifié :

1° Le premier alinéa est complété par une phrase ainsi rédigée :

« Ce fonds assure le financement des coûts nets liés aux obligations de service universel. » ;

2° Les deuxième à quatrième alinéas sont ainsi rédigés :

« La gestion comptable et financière de ce fonds est assurée par un établissement public. Les frais de gestion exposés par cet établissement sont imputés sur les ressources du fonds. »

« Les prestataires de services postaux titulaires de l'autorisation prévue à l'article L. 3 contribuent au fonds de compensation du service universel postal. La contribution de chaque prestataire au fonds est calculée au prorata du nombre d'envois postaux qu'il achemine dans le champ du service universel défini au cinquième alinéa de l'article L. 1. Ces prestataires tiennent une comptabilité permettant d'identifier les prestations sur lesquelles est assise la contribution. Tout prestataire qui achemine un nombre d'envois de correspondance inférieur à un seuil fixé par décret est exempté de contribution au fonds. »

« Le montant des contributions nettes dont les prestataires de services postaux autorisés sont redevables au fonds et le montant des sommes dues par le fonds au prestataire du service universel postal pour assurer les obligations de ce service sont déterminés par l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes. Pour ce faire et nonobstant les informations comptables transmises au titre du 6° de l'article L. 5-2, l'autorité peut demander au prestataire du service universel toute information et étude dont il dispose permettant d'évaluer objectivement le surcoût lié à la prestation de service universel. Les contributions sont recouvrées par l'établissement public mentionné au deuxième alinéa du présent article comme en matière de taxe sur le chiffre d'affaires avec les sûretés, garanties, privilèges et sanctions applicables à cette taxe. Les réclamations sont présentées, instruites et jugées comme pour cette taxe. »

#### Article 22

I. – L'article L. 3 du même code est ainsi rédigé :

« Art. L. 3. – Les services postaux portant sur les envois de correspondance intérieure et transfrontière sont offerts par tout prestataire de services postaux, sous réserve de l'obtention d'une autorisation délivrée par l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes dans les conditions prévues à l'article L. 5-1. Cette autorisation n'est toutefois pas requise si ces services se limitent à la correspondance intérieure et n'incluent pas la distribution. »

II. – A la deuxième phrase du premier alinéa de l'article L. 5-1 du même code, le mot : « dix » est remplacé par le mot : « quinze ».

### Article 23

L'article L. 3-2 du même code est ainsi modifié :

1<sup>o</sup> Après le *b*, il est inséré un *b* bis ainsi rédigé :

« *b* bis.) – Garantir le secret des correspondances, ainsi que la neutralité des services postaux au regard de l'identité de l'expéditeur et de la nature des envois postaux ; »

2<sup>o</sup> Sont ajoutés des *e*, *f*, *g* et *h* ainsi rédigés :

« *e*) Mettre en place des procédures simples, transparentes et gratuites de traitement des réclamations et respecter les intérêts des usagers au regard des obligations fixées à l'article L. 7 ;

« *f*) Garantir l'accès aux services et aux installations aux personnes handicapées dans les conditions prévues à l'article L. 111-7-3 du code de la construction et de l'habitation ;

« *g*) Respecter les obligations légales et conventionnelles applicables en matière de droit du travail et la législation de sécurité sociale en vigueur, sans préjudice des dispositions spécifiques applicables aux personnels ayant, le cas échéant, le statut de fonctionnaire ;

« *h*) Respecter l'ordre public et les obligations liées à la défense nationale. »

### Article 24

L'article L. 3-4 du même code est abrogé.

### Article 25

Après le troisième alinéa de l'article L. 5-1 du même code, il est inséré un alinéa ainsi rédigé :

« L'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes est informée par le titulaire de l'autorisation de toute modification susceptible d'affecter la pérennité de son exploitation. Le titulaire de l'autorisation communique à l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes les modalités du dispositif prévu pour assurer la continuité du traitement des envois de correspondance en cas de redressement judiciaire ou de liquidation judiciaire. »

### Article 26

L'article L. 5-2 du même code est ainsi modifié :

1<sup>o</sup> Les 3<sup>o</sup> et 4<sup>o</sup> sont ainsi rédigés :

« 3<sup>o</sup> Décide, après examen de la proposition de La Poste ou, à défaut de proposition, d'office après l'en avoir informée, des caractéristiques d'encadrement pluriannuel des tarifs des prestations du service universel pouvant, le cas échéant, distinguer les envois en nombre des envois égrenés, et veille à leur respect. Elle est informée par La Poste, avant leur entrée en vigueur, des tarifs des prestations du service universel. Dans un délai d'un mois à compter de la transmission de ces tarifs, elle émet un avis public. Elle tient compte, dans ses décisions ou avis, de la situation concurrentielle des marchés, en particulier pour l'examen des tarifs des envois en nombre, et veille dans ce cadre à assurer la pérennité du service universel tout en veillant à l'exercice d'une concurrence loyale. Elle modifie ou suspend les projets de tarifs de toute prestation relevant du service universel si les principes tarifaires s'appliquant au service universel ne sont manifestement pas respectés ;

« 4<sup>o</sup> Veille au respect des objectifs de qualité du service universel fixés par arrêté du ministre chargé des postes selon des modalités établies par le décret prévu à l'article L. 2, ainsi qu'à la publication et à la fiabilité des mesures de qualité des prestations correspondantes ; elle fait réaliser annuellement par un organisme indépendant une étude de qualité du service qu'elle publie ; »

2<sup>o</sup> Le 6<sup>o</sup> est ainsi modifié :

a) A la première phrase, après le mot : « coûts », sont insérés les mots : « permettant la séparation des coûts communs qui relèvent du service universel de ceux qui n'en relèvent pas » ;

b) La dernière phrase est ainsi rédigée :

« Elle publie une déclaration de conformité relative au service universel. »

### Article 27

Après l'article L. 5-7 du même code, il est inséré un article L. 5-7-1 ainsi rédigé :

« Art. L. 5-7-1. – L'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes traite les réclamations des usagers des services postaux qui n'ont pu être satisfaites dans le cadre des procédures mises en place par les prestataires de services postaux autorisés. »



**Article 28**

L'article L. 17 du même code est ainsi rédigé :

« Art. L. 17. – Est puni d'une amende de 50 000 € le fait de fournir des services d'envoi de correspondance en violation de l'article L. 3 ou d'une décision de suspension de l'autorisation accordée en vertu du même article. »

**Article 29**

Au premier alinéa de l'article L. 18 du même code, les mots : « l'une des infractions définies » sont remplacés par les mots : « l'infraction définie ».

**Article 30**

A la première phrase de l'article L. 19 du même code, les mots : « l'une des infractions définies » sont remplacés par les mots : « l'infraction définie ».

**Article 31**

Au premier alinéa de l'article L. 29 du même code, après les mots : « envoi postal », sont insérés les mots : « des objets contrefaits ainsi que ».

**TITRE III****DISPOSITIONS DIVERSES****Article 32**

Le titre I<sup>er</sup> entre en vigueur le 1<sup>er</sup> mars 2010.

**Article 33**

Le titre II entre en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2011.

La présente loi sera exécutée comme loi de l'Etat.

Fait à Paris, le 9 février 2010.

Par le Président de la République :

*Le Premier ministre,*

FRANÇOIS FILLON

NICOLAS SARKOZY

*La ministre de l'économie,  
de l'industrie et de l'emploi,*  
CHRISTINE LAGARDE

*Le ministre du travail, des relations sociales,  
de la famille, de la solidarité  
et de la ville,*  
XAVIER DARCOS

*Le ministre du budget, des comptes publics,  
de la fonction publique  
et de la réforme de l'Etat,*  
ERIC WOERTH

*Le ministre de l'espace rural  
et de l'aménagement du territoire,*  
MICHEL MERCIER

*Le ministre auprès de la ministre de l'économie,  
de l'industrie et de l'emploi,  
chargé de l'industrie,*  
CHRISTIAN ESTROSI

(1) Loi n° 2010-123.

– Travaux préparatoires :

Sénat :

Projet de loi n° 599 rectifié (2008-2009) ;



Conseil des ministres du 29 juillet 2009

## **Entreprise publique – La Poste et activités postales**

Le ministre auprès de la ministre de l'économie, de l'industrie et de l'emploi, chargé de l'industrie, a présenté un projet de loi relatif à l'entreprise publique La Poste et aux activités postales.

Ce projet de loi doit mettre La Poste en situation de relever les nouveaux défis auxquels elle est confrontée, en lui donnant les moyens de continuer à améliorer les conditions d'exercice et la qualité de service de ses différents métiers. Il a fait l'objet de nombreuses consultations auprès des instances représentatives des personnels, de la Commission supérieure du service public des postes et des communications électroniques ou de l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes.

Il prévoit que La Poste prendra la forme juridique d'une société anonyme au 1er janvier 2010. La totalité du capital social sera détenue par l'Etat ou par des personnes morales appartenant au secteur public, à l'exception de la part détenue par le personnel de l'entreprise. Le changement de statut de l'entreprise permettra à l'Etat et à la Caisse des dépôts et consignations de souscrire à une augmentation de capital de 2,7 milliards d'euros. Le projet de loi réaffirme également, en les inscrivant dans la loi, les quatre missions de service public de La Poste, notamment la présence postale territoriale dont le financement reste assuré par le fonds postal national de péréquation territoriale. Il apporte des garanties aux personnels de La Poste – fonctionnaires et contractuels – qui conserveront leurs statuts et l'ensemble des droits qui s'y attachent.

Le projet de loi transpose par ailleurs la directive du 20 février 2008 fixant au 31 décembre 2010 la libéralisation totale des marchés postaux en Europe. Il désigne La Poste comme opérateur du service universel pour une durée de 15 ans, avec un contenu et un périmètre du service universel inchangés. Le système actuel du prix unique du timbre est également maintenu.

Décision n° 2010-601 DC  
du 4 février 2010

(Loi relative à l'entreprise publique  
La Poste et aux activités postales)

LE CONSEIL CONSTITUTIONNEL,

Vu la Constitution ;

Vu l'ordonnance n° 58-1067 du 7 novembre 1958 modifiée portant loi organique sur le Conseil constitutionnel ;

Vu la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 modifiée relative à l'organisation du service public de la poste et à France Télécom ;

Vu les observations du Gouvernement, enregistrées le 29 janvier 2010 ;

Le rapporteur ayant été entendu ;

1. Considérant que les députés et sénateurs requérants défèrent au Conseil constitutionnel la loi relative à l'entreprise publique La Poste et aux activités postales ; qu'ils contestent les dispositions de ses articles 1<sup>er</sup> et 12 ainsi que celles de ses articles 11 et 32 ;

- SUR LES ARTICLES 1<sup>er</sup> et 12 :

2. Considérant que l'article 1<sup>er</sup> de la loi déférée insère, dans la loi du 2 juillet 1990 susvisée, un article 1<sup>er</sup>-2 ; que cet article prévoit la transformation à compter du 1<sup>er</sup> mars 2010 de la personne morale de droit public La Poste en une société anonyme ; qu'il dispose que « cette transformation ne peut avoir pour conséquence de remettre en cause le caractère de service public national de La Poste » ; qu'il précise que « le capital de la société est détenu par l'État, actionnaire majoritaire, et par d'autres personnes morales de droit public, à l'exception de la part du capital pouvant être détenue au titre de l'actionnariat des personnels » ; qu'à cette fin, aux termes de l'article 12 de la loi déférée : « La valeur de la

société est fixée par la Commission des participations et des transferts dans un délai maximum d'un mois à compter de sa saisine par le ministre chargé de l'économie. Cette évaluation est conduite selon les méthodes objectives couramment pratiquées en matière de cession totale ou partielle d'actifs de sociétés en tenant compte, selon une pondération appropriée à chaque cas, de la valeur des actifs, des bénéfices réalisés, de l'existence des filiales et des perspectives d'avenir. Elle est rendue publique. Le prix de cession est déterminé sur la base de la valeur de la société ainsi déterminée. Le prix de souscription est fixé conformément au dernier alinéa de l'article L. 3332-20 du code du travail au plus tard soixante jours après la date de cette évaluation » ;

3. Considérant, en premier lieu, que les requérants estiment que l'article 1<sup>er</sup> de la loi déferée, en permettant le transfert de La Poste au secteur privé, porte atteinte au neuvième alinéa du Préambule de la Constitution de 1946 aux termes duquel : « Tout bien, toute entreprise, dont l'exploitation a ou acquiert les caractères d'un service public national ou d'un monopole de fait, doit devenir la propriété de la collectivité » ; qu'en outre, la participation de La Poste à la mise en œuvre de la liberté de s'exprimer et de communiquer, garantie par l'article 11 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789, interdirait ce transfert au secteur privé ; qu'en vue de ce transfert, l'article 12 de la loi déferée définirait de manière insuffisante les conditions d'évaluation de la valeur de la société anonyme La Poste ;

4. Considérant que l'article 1<sup>er</sup> de la loi déferée n'a ni pour objet ni pour effet de transférer La Poste au secteur privé ; que, dès lors, les griefs dirigés contre l'article 1<sup>er</sup> tirés de la méconnaissance du Préambule de 1946 et de la Déclaration de 1789 doivent être rejetés ;

5. Considérant, en second lieu, que, selon les requérants, le régime de distribution des actions gratuites aux agents de la société anonyme La Poste n'est pas suffisamment défini et porte une atteinte inconstitutionnelle au principe d'égalité ;

6. Considérant que les conditions d'attribution des actions sont définies par l'article 13 de la loi déferée qui insère à cette fin un article 32-2 dans la loi du 2 juillet 1990 susvisée ; que cet article rend applicables, en les adaptant, les dispositions des articles L. 225-197-1 à L. 225-197-5 du code de commerce ; qu'ainsi, le législateur n'a ni méconnu l'étendue de sa compétence ni porté atteinte au principe d'égalité devant la loi ;

7. Considérant que les articles 1<sup>er</sup> et 12 de la loi déferée ne sont pas contraires à la Constitution ;

- SUR L'ARTICLE 11 :

8. Considérant que, dans sa rédaction antérieure à la loi déferée, l'article 31 de la loi du 2 juillet 1990 susvisée dispose : « La Poste peut employer, sous le régime des conventions collectives, des agents contractuels, dans le cadre des orientations fixées par le contrat de plan.

« L'emploi des agents soumis au régime des conventions collectives n'a pas pour effet de rendre applicables à La Poste les dispositions du code du travail relatives aux comités d'entreprise, ni celles relatives aux délégués du personnel et aux délégués syndicaux.

« Un décret en Conseil d'État détermine les conditions dans lesquelles les agents de La Poste sont représentés dans des instances de concertation chargées d'assurer l'expression collective de leurs intérêts, notamment en matière d'organisation des services, de conditions de travail et de formation professionnelle. Il précise en outre, en tenant compte de l'objectif d'harmoniser au sein de La Poste les institutions représentatives du personnel, les conditions dans lesquelles la représentation individuelle des agents de droit privé est assurée, et établit les règles de protection, au moins équivalentes à celles prévues par le code du travail pour les délégués du personnel, dont bénéficient leurs représentants » ;

9. Considérant que le paragraphe II de l'article 11 de la loi déferée modifie la rédaction du premier alinéa de cet article 31 pour généraliser l'emploi par La Poste d'agents contractuels sous le régime des conventions collectives ;

10. Considérant que, selon les requérants, en omettant de modifier l'article 31 pour soumettre La Poste aux dispositions du code du travail relatives aux comités d'entreprise, aux délégués du personnel et aux délégués syndicaux, qui sont applicables aux personnels de toute société anonyme, cet article a introduit une rupture injustifiée d'égalité devant la loi ;

11. Considérant que le principe d'égalité ne s'oppose ni à ce que le législateur règle de façon différente des situations différentes ni à ce qu'il déroge à l'égalité pour des raisons d'intérêt général pourvu que, dans l'un et l'autre cas, la différence de traitement qui en résulte soit en rapport direct avec l'objet de la loi qui l'établit ;

12. Considérant que les personnels de La Poste sont composés de fonctionnaires et d'agents contractuels de droit public et de droit privé ; qu'en prévoyant un régime spécifique de représentation du personnel et de concertation au sein de cet établissement public, la loi du 2 juillet 1990 susvisée a entendu tenir compte de cette pluralité de régimes juridiques, que la transformation de La Poste en société anonyme ne fait pas disparaître ; que, dès lors, le grief tiré de la méconnaissance du principe d'égalité devant la loi doit être écarté ;

13. Considérant que l'article 11 n'est pas contraire à la Constitution ;

- SUR L'ARTICLE 32 :

14. Considérant que l'article 32 de la loi déferée fixe au 1<sup>er</sup> mars 2010 l'entrée en vigueur de son titre I<sup>er</sup> relatif à La Poste et modifiant la loi du 2 juillet 1990 susvisée ; que son article 33 fixe au 1<sup>er</sup> janvier 2011 l'entrée en vigueur du titre II relatif aux dispositions portant transposition de la directive 2008/6/CE du Parlement européen et du Conseil du 20 février 2008 modifiant la directive 97/67/CE en ce qui concerne l'achèvement du marché intérieur des services postaux de la Communauté ;

15. Considérant que les requérants soutiennent qu'en fixant la date d'entrée en vigueur du titre I<sup>er</sup>, le législateur a anticipé sur les obligations résultant de l'entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2011 de certaines des dispositions de la directive 2008/6/CE du 20 février 2008 susmentionnée ; qu'ils demandent, en conséquence, au Conseil constitutionnel de retarder l'entrée en vigueur des dispositions du titre I<sup>er</sup> au 1<sup>er</sup> janvier 2011 ;

16. Considérant que les dispositions du titre I<sup>er</sup> n'ont pas pour objet de transposer les dispositions de la directive susmentionnée ; que, dès lors, le grief est inopérant ;

17. Considérant que l'article 32 de la loi déferée n'est pas contraire à la Constitution ;

18. Considérant qu'il n'y a lieu, pour le Conseil constitutionnel, de soulever d'office aucune question de conformité à la Constitution,

## DÉCIDE :

Article premier.- Les articles 1<sup>er</sup>, 11, 12 et 32 de la loi relative à l'entreprise publique La Poste et aux activités postales sont déclarés conformes à la Constitution.

Article 2.- La présente décision sera publiée au *Journal officiel* de la République française.

Délibéré par le Conseil constitutionnel dans sa séance du 4 février 2010, où siégeaient : M. Jean-Louis DEBRÉ, Président, MM. Guy CANIVET, Jacques CHIRAC, Renaud DENOIX de SAINT MARC, Olivier DUTHEILLET de LAMOTHE et Valéry GISCARD d'ESTAING, Mme Jacqueline de GUILLENCHMIDT, MM. Pierre JOXE et Jean-Louis PEZANT, Mme Dominique SCHNAPPER et M. Pierre STEINMETZ.

## Instantané : Les grandes dates clés

Les grandes dates clés qui ont fait l'histoire de La Poste



**1477** : Création des relais de poste par Louis XI. Les routes sont provisoires et aboutissent aux théâtres d'opérations militaires. Les relais sont espacés d'environ 28 kms et sont dirigés par des "tenants-poste", ancêtres des maîtres de poste. Les chevaucheurs ne transportent que la seule correspondance du roi.

**1576** : Création d'offices de messagers royaux. Spécialisés dans le transport des sacs de procès, ils sont autorisés à prendre les lettres des particuliers. Ils concurrencent les messagers de l'université qui dominent le commerce épistolaire depuis le XIII<sup>ème</sup> siècle. Fin XVI<sup>ème</sup> Apparition des premiers bureaux de poste et sans doute des premiers distributeurs.

**1627** : Premier tarif des lettres. Ce tarif dit d'Alméras, du nom du contrôleur général des postes, ne concerne que quatre destinations : Bordeaux, Lyon, Toulouse, Dijon.

**1632** : Édition de la première carte des routes de poste. Il existe à cette époque 623 relais.

**1672** : Création de la ferme générale des postes. Les fermiers rachètent les messageries. Avec Louvois surintendant général des postes, des traités internationaux avec les pays frontaliers sont négociés.



**1801** : Un arrêté du 27 prairial en IX réaffirme le monopole.

**1817** : Création du mandat.

**1830** : Mise en place du service rural. Les campagnes sont désormais desservies par le facteur à raison d'une distribution-tous les 2 jours. Tournée quotidienne à partir de 1832.

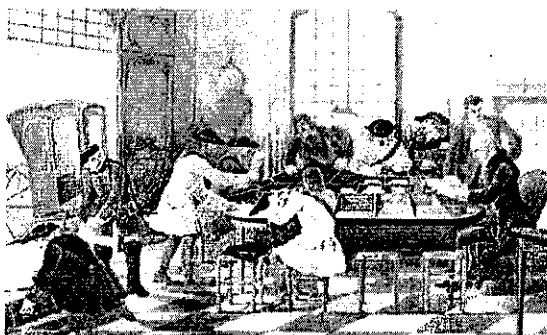
**1849** : Création du timbre-poste français à l'effigie de Cérès, déesse des moissons, gravé par Jacques-Jean Barre, graveur à l'hôtel de la monnaie.

**1873** : Suppression de la poste aux chevaux.

**1874** : Création de l'Union générale des postes, formant un seul territoire postal pour l'échange des correspondances entre les pays qui y adhèrent. Cette union prendra le nom d'Union postale universelle en 1878.

**1879** : Création du ministère des postes et télégraphes.

**1881** : Création de la Caisse Nationale d'Épargne.



**1707** : Première édition du livre de poste qui est une liste des routes et des relais où sont indiqués les distances entre les relais et le prix à payer au maître poste. On compte à cette époque 800 relais de poste. L'édition est annuelle voire bi-annuelle jusqu'en 1859.

**1719** : Les messageries universitaires sont définitivement agréées à la ferme des postes.

**1789** : A la Révolution, les maîtres de poste perdent leur privilège. Les directeurs des quelques 1 300 bureaux de poste qui existaient à cette époque sont élus au suffrage universel. Des villes sont débaptisées créant ainsi des perturbations dans le tri des lettres. On condamne la violation du secret de la correspondance. En 1791, la ferme est supprimée et les postes sont exploitées directement par l'État.

**1790** : Les employés des Postes doivent faire le serment de respecter le secret des correspondances.

**1793** : Création de la 1ère malle-poste.

**1794** : Transmission de la première dépêche télégraphique sur la ligne Paris-Lille au moyen du télégraphe optique des frères Chappe.

**1796** : Attaque du courrier de Lyon.





**1912** : Premier vol postal officiel en France effectué par le lieutenant Nicaud sur un biplan Farman, de Nancy à Lunéville sur 27 kms.

**1918** : Création des chèques postaux.

**1930** : Traversée de l'Atlantique sud par Mermoz. **1935** : Organisation d'un réseau aérien intérieur de jour avec la création de la société Air Bleu. Un service régulier de nuit est inauguré en 1939 avec des avions 'Goéland' sur les lignes Paris-Bordeaux, Pau et Paris-Lyon-Marseille.

**1964** : Début de la codification des adresses postales.

**1991** : La Poste devient un exploitant autonome de droit public.

**2000** : Août : La Poste lance @laposte.net et offre une adresse gratuite et pérenne à tous les français. Octobre : Création de GeoPost, le pôle colis et logistique du Groupe La Poste.

**2001** : Lancement de la Bourse en ligne qui renforce l'offre de services de banque à distance de La Poste.

**2005** : Loi sur la dérégulation postale, pour faciliter l'ouverture du secteur à la concurrence. L'Autorité de Régulation des Télécoms (ART) se voit confier la régulation du secteur postal et est donc renommée Autorité de Régulation des Communications Électroniques et des Postes (ARCEP).

**2006** : la Poste accueille La Banque Postale à partir du 1er janvier et endosse enfin le statut d'une banque.

**2010** : Le 1er mars, l'établissement public industriel et commercial (EPIC), Groupe La Poste, change de statut pour devenir une société anonyme capitaux 100% publics : La Poste S.A.



FÉDÉRATION NATIONALE DES SALARIÉS DU SECTEUR  
DES ACTIVITÉS POSTALES ET DE TÉLÉCOMMUNICATIONS CGT  
263, rue de Paris - Case 545 - 93 515 Montreuil Cedex  
Tél. 01 48 18 54 00 • Fax 01 48 59 25 22 • www.cgt-fapt.fr • fedef@cgt-fapt.fr

Montreuil, le 17 mars 2017

La Poste - Réseau

## « PLAN SOCIAL » DÉGUISÉ DE LA POSTE ???

### Jusqu'à 4500 suppressions de positions de travail au réseau

L'accord MRM est l'occasion pour la Poste d'un grand transfert. On parle ici des 4500 positions de remplaçants qui existaient avant l'accord et qui disparaissent, au moins en partie, mais peut-être en totalité.



Malgré nos demandes la Poste n'est toujours pas en mesure de nous donner le nombre de position de travail de CCR qu'elle veut ou va mettre en place. Dans ces conditions on peut penser légitimement qu'il y a un projet sous-jacent à la disparition des EAR et de leur droit.

**C'est l'externalisation d'une grande partie ou totale des positions de travail des remplaçants.**



La Poste nous vend le rêve habituel, de la souplesse et que cela répondra mieux aux besoins de remplacement. Dans les faits, c'est 2000 ou 3000 suppressions d'emplois qui seront transférées en grande partie vers les agences d'intérim, avec bien évidemment aucune garantie que les Territoires fassent appel aux agences d'intérim au niveau des besoins.

La Fédération CGT FAPT a déposé un préavis de grève le 21 Mars pour :

- » Le maintien et le développement du service public postal sur l'ensemble du territoire.
- » Des créations d'emplois en CDI.
- » L'augmentation des salaires et reconnaissance des qualifications et diplômes.
- » La réduction du temps de travail à 32 h.
- » L'ouverture des négociations pour l'amélioration des conditions de travail de toutes et tous.

#### LA CGT EXIGE :

- Le maintien des brigades EAR
- La création de brigades de remplacement pour les RE et les REC que pourront effectuer les CER
- L'extension des droits des EAR à tous les personnels exerçant des positions de remplacement
- Le grade de 2.3 pour tous les personnels exerçant à temps plein des remplacements au sein des secteurs
- Le grade de 3.1 pour les personnels exerçant des remplacements sur plusieurs secteurs
- Le grade de 3.3 pour les personnels effectuant les remplacements de cadre sur plusieurs secteurs

**LA MOBILISATION DE TOUTES  
ET TOUS EST NÉCESSAIRE DANS  
TOUTES LES ACTIONS DÉCIDÉES  
DANS LES TERRITOIRES  
POUR EMPÊCHER LE  
PLAN SOCIAL  
DÉGUISÉ DE LA POSTE**

Le Figaro, le 13 décembre 2016

**«La Poste construit une stratégie, pas une aventure»**

*INTERVIEW - Philippe Wahl, PDG de La Poste, défend son rythme de transformation de l'entreprise.*

*La Cour des comptes a publié mardi un rapport consacré à La Poste, qui est à la fois un satisfecit sur sa stratégie de réforme et une alerte sur la capacité à encaisser la chute des volumes de courrier. Le PDG du groupe public, Philippe Wahl, explique comment il gère cette phase de transition délicate.*

**LE FIGARO.** - Que reprenez-vous du rapport publié par la Cour des comptes au sujet du groupe La Poste?

**Philippe WAHL.** - Ce rapport montre combien notre volonté de transformation est une nécessité, et un projet partagé à l'extérieur comme à l'intérieur de l'entreprise. Il a aussi le grand mérite de participer à faire la pédagogie des défis qui sont ceux de La Poste. La Cour des comptes le rappelle, nous sommes confrontés à trois chocs structurels simultanés: la chute, comme partout en Europe, des volumes de courrier, le niveau historiquement bas des taux d'intérêt, l'intensité de la concurrence sur les métiers du colis.

**Mais, face à ces chocs, la Cour juge que vous n'allez pas assez vite...**

Ma responsabilité de PDG, c'est de maîtriser ce processus de transformation et donc d'en doser la vitesse. Et je pense que cela va assez vite, que nous avons trouvé le point d'équilibre entre la nécessité stratégique, l'impératif économique et notre responsabilité sociale. N'oublions pas que l'on peut aussi faire des bêtises très vite...

**Sur le plan social, cette stratégie de transformation est difficile à mettre en œuvre. Vous avez décalé d'un mois la fin de la négociation pour le métier Courrier. Et beaucoup s'inquiètent d'un climat social marqué par des suicides...**

Un drame est toujours un drame de trop. C'est pourquoi l'entreprise est en permanence mobilisée sur l'écoute et la prévention: nous avons notamment créé 1000 postes de ressources humaines de proximité, nous avons recruté des médecins du travail, des infirmières, des assistantes sociales, formé des «préventeurs». C'est notre responsabilité et nous y portons la plus grande attention.

La transformation du groupe passe par un dialogue social important, qui traite tous les sujets au fond. Nous avons conclu onze accords nationaux l'an dernier, et encore cinq cette année. Je ne dis pas que c'est facile. Les chocs que nous connaissons créent des difficultés, des tensions, c'est une réalité. Là encore, la question du rythme est cruciale, je me la pose en permanence. Et je pense que le choix qui est le nôtre, d'une adaptation progressive, négociée et continue, est le bon.

**La Cour des comptes doute de votre capacité à tenir vos objectifs à l'horizon 2020. N'êtes-vous pas en train de perdre cette course contre la montre créée par la baisse des volumes**

**du courrier, et que vous espérez compenser par la baisse des coûts et les relais de croissance ?**

C'est en 2020 que l'on saura si cette course est gagnée ou perdue. Et elle est gagnable. Depuis 2014, nous sommes en ligne avec nos objectifs. Nous pouvons réussir, en nous tenant à notre méthode d'adaptation permanente, et en restant cohérents avec notre pari stratégique, fondé sur la proximité humaine. Il n'y a pas de formule miracle, mais une obligation de persévérance. Et ça va marcher!

**Ce pari suppose de voir décoller l'activité générée par vos nouveaux services. Pour le moment, le compte n'y est pas...**

Je constate tout d'abord que la Cour des comptes valide d'une part la pertinence de notre modèle multimétiers, et d'autre part la nécessité de développer ces nouveaux services. Certes, ceux-ci ne représentent qu'une quarantaine de millions d'euros de chiffre d'affaires. Mais ce sera le double l'an prochain, ce qui, en partant de zéro en 2012, n'est pas mince. Beaucoup ont voulu ironiser sur l'organisation des épreuves du Code de la route dans nos locaux. Ils ont eu tort! Nous avons déjà fait passer cet examen à 140.000 jeunes partout en France!

Nous avons besoin de temps, et celui-ci nous a été donné avec, notamment, la hausse des prix du timbre. Mais le décollage viendra. Parce que nous construisons l'avenir de La Poste sur des tendances structurelles qui correspondent à des besoins réels de la société. C'est le cas du vieillissement de la population - dans quinze ans, on comptera 1 million de nonagénaires en France! - qui implique un besoin croissant de services et de présence de proximité. C'est aussi le cas de l'explosion de l'e-commerce qui ouvre de grandes perspectives à nos activités colis. C'est enfin le cas de la lutte contre la pollution, qui fait de notre flotte de 10.000 véhicules électriques une force de frappe considérable. La Poste a une carte à jouer dans le domaine de la logistique urbaine. Nous avons d'ailleurs emporté le seul appel d'offres lancé à ce jour, à Grenoble, et d'autres métropoles suivront.

**Ne faudrait-il pas être beaucoup plus offensif comme le suggère la Cour des comptes, en réalisant des acquisitions?**

Les acquisitions font partie de notre feuille de route. Nous en annoncerons d'ailleurs deux dans les mois qui viennent. Mais je refuse de faire prendre à La Poste des risques inconsidérés. Les opérations de croissance externe que nous réalisons sont des opérations industrielles. Nous construisons une stratégie, pas une aventure.

**Manquez-vous de moyens pour réaliser ces acquisitions, et ferez-vous appel à vos actionnaires, l'État et la Caisse des dépôts?**

Nous ne manquons pas de moyens aujourd'hui. Mais si une opportunité stratégique d'ampleur devait se présenter, alors je me tournerais vers eux.

**Allez-vous assez vite dans la baisse des coûts?**

Nous avons beaucoup progressé dans notre travail de maîtrise des charges. L'immeuble où nous sommes aujourd'hui (le nouveau siège du groupe, NDLR) en est la preuve: nous sommes passés de neuf à quatre - et bientôt trois - immeubles de siège, ce qui génère une économie annuelle de 11 millions d'euros. Nous travaillons à la mutualisation des fonctions support. Et nous élaborons un nouveau schéma industriel du colis. Là encore, je pense que le rythme est le bon.

**La Banque postale est-elle assez solide pour encaisser le choc de la baisse des taux, ou aura-t-elle besoin d'une augmentation de capital - une hypothèse évoquée par la Cour des comptes?**

La Banque postale affiche un ratio de fonds propres de 13,7 %, soit plus de 4 points de plus que le minimum réglementaire. Elle n'a donc pas besoin aujourd'hui de plus de capital, sauf à faire l'hypothèse du pire du pire! Et elle est forte d'une liquidité qui, certes, la dessert dans le contexte actuel, mais qui reste une force stratégique considérable. Elle a enfin un potentiel de développement auprès du grand public, des professionnels et de la clientèle patrimoniale, qu'aucune autre banque ne peut espérer. Elle est donc un atout fondamental pour le groupe.

Document interne La Poste, 2016

## **Demain, le réseau de services de proximité de référence**

« *Excellence et développement* », c'est la ligne directrice que suit le Réseau La Poste pour atteindre son ambition 2020. Il renforce son attractivité en misant sur la qualité de service, la simplification et l'innovation.

### **Des services de qualité à forte valeur ajoutée**

Les clients de La Poste viennent en bureau pour y chercher des offres essentielles, mais également du conseil ou des services émergents introuvables ailleurs. Le Réseau La Poste cultive l'innovation de service pour répondre à leurs attentes et valoriser les offres de toutes les branches du Groupe. Il oriente les clients vers des canaux alternatifs (automates nouvelle génération et libre-service) pour les opérations simples, offrant ainsi aux guichetiers et conseillers la possibilité d'effectuer des opérations à forte valeur ajoutée et de délivrer des conseils personnalisés. Engagé pour accroître la satisfaction de ses clients, le Réseau mène une démarche d'amélioration continue de sa qualité de service. Résultat : en 2015, la satisfaction client se maintient à un haut niveau, avec 90 % des clients déclarant être satisfaits de leur bureau.

### **La conquête des pros : le nouveau grand défi**

Les professionnels représentent un potentiel de 4 millions de clients et prospects sur le territoire. Mieux les servir est un axe fort du plan stratégique du Groupe La Poste qui mobilise toutes ses branches. Le pilotage commercial commun des branches Services-Courrier-Colis et Réseau s'accompagne de la création de 416 zones de marché qui fluidifient le parcours client et personnalisent la relation client, avec des effets positifs instantanés sur les résultats commerciaux. Avec son programme « Banque des pros », symbole de la synergie Banque-Réseau, La Banque Postale a l'ambition de mettre en place une filière bancaire de 1 000 responsables de clientèle pros en bureau de poste d'ici à 2020.

### **Les clients changent, les bureaux aussi**

Pour simplifier le parcours client et ses gammes de produits, le Réseau La Poste revisite l'organisation des bureaux et son offre. Après le déploiement du bureau Espace Service Client, qui a fait tomber le guichet et cassé la file d'attente au profit d'espaces de services dédiés, de gondoles lisibles et d'un accueil client à l'entrée, le Réseau poursuit sa mutation avec l'organisation du libre-service par besoin client et la création de deux zones pour faire ses envois : une zone Prêt à Envoyer (emballages affranchis) et l'autre pour faire son envoi soi-même (emballages à affranchir). En bureau, l'offre devient également plus souple et plus lisible. La gamme courrier-colis a fait peau neuve et un nouveau concept d'emballages de formats variés s'est installé dans les gondoles.

### **L'expérience numérique au cœur du Réseau**

La transformation numérique du Réseau La Poste a déjà commencé, elle s'accélère pour créer de nouvelles proximités. Le déploiement des équipements numériques dans les points de contact se poursuit, au service des postiers et des clients. Les smartphones modernisent le travail des agents et la relation client et seront déployés dans 1 350 bureaux de poste fin 2016. Un dispositif de communication digitale présente les dernières actualités du Groupe dans

1 500 bureaux. Dans 2 500 agences communales, des tablettes en libre-service permettent aux clients d'accéder aux services en ligne de La Poste et aux sites de services publics comme la CAF ou Pôle Emploi. Pilier de cette transformation, la digitalisation de l'offre ouvre la voie à de nouvelles expérimentations numériques. Testée depuis octobre 2015, la technologie beacon s'appuie sur l'application La Poste pour dialoguer de manière personnalisée avec les clients. Demain, elle leur permettra même de se signaler à l'approche d'un bureau et de récupérer un colis dès leur arrivée. Accessible dans une vingtaine de bureaux depuis fin 2015, un service de hotspot wifi permet de répondre aux besoins de connectivité des clients, gratuitement, sur simple renseignement d'une adresse e-mail valide.

#### **Vers de nouveaux formats de points de contact**

Créer de la valeur en contribuant au maintien de l'accessibilité de ses services, c'est l'idée fixe de La Poste qui continue de développer son réseau de points de contact partenaires. La mutualisation est l'un des mots d'ordre du contrat de présence postale 2014-2016. La Poste ouvre ses points de contact à d'autres opérateurs et découvre de nouveaux partenaires, comme les stations-services. Pour coller aux modes de vie en ville, La Poste imagine un maillage de services urbains : des expertises ajustées aux besoins de la clientèle (gestion de patrimoine, clientèle des professionnels ou fragiles) et un réseau de relais installés dans des lieux de grand passage, comme les gares, pour répondre aux besoins des citoyens avec des horaires d'ouverture large.

#### **Nomade, le premier espace de *coworking* signé La Poste**

Expérimenté à Bordeaux depuis septembre 2015, l'espace de travail collaboratif Nomade est loué aux travailleurs itinérants, étudiants ou professionnels souhaitant bénéficier d'un lieu de travail individuel ou collectif pendant quelques heures. Connexion wifi haut débit, imprimantes et scanners, matériel audio et visio... L'espace est entièrement équipé pour répondre aux besoins des locataires.

#### **La dimension bancaire affirmée**

Le plan stratégique du Groupe La Poste prévoit un développement ambitieux pour La Banque Postale. Il s'appuie sur les 10 200 conseillers et gestionnaires de clientèle des bureaux de poste. L'ouverture de compte, la commercialisation de produits d'épargne et d'assurance, l'octroi de crédit vont devenir le quotidien des guichetiers. La mise en place d'une nouvelle organisation commerciale unique Banque-Réseau et la création d'une École de la Banque et du Réseau concrétisent la nouvelle priorité bancaire. L'École assurera la montée en compétences de 70 000 collaborateurs et formera notamment à l'expertise bancaire.

20 Minutes, 10 février 2017

## **Nantes : La Poste se «réorganise» et va fermer une dizaine de ses bureaux**

Certains habitants vont bientôt devoir changer leurs habitudes. Alors que La Poste prépare « une évolution de son réseau », une dizaine de bureaux de la métropole nantaise vont fermer leurs portes d'ici le début 2018. Selon nos informations, le bureau de Nantes Saint-Donatien serait concerné, et des discussions ont lieu pour les sites de Couëron, Vertou, Indre, Saint-Aignan et Mauves-sur-Loire. Pour le groupe, qui évalue ce chiffre entre « 9 et 14 », il s'agit en fait d'une « réorganisation », connue dans d'autres métropoles.

« On ne parle plus de bureaux mais de points de services postaux, explique-t-on à la direction de La Poste Loire-Atlantique Vendée. Il y en a actuellement 58 sur la métropole. Demain, il y en aura autant, voire plus. » En clair, les traditionnels bureaux vont se transformer en points relais implantés chez des commerçants existants. Il en existe pour le moment quatre dans l'agglomération, dans des bars-tabacs ou supermarchés. On peut y retirer un colis, affranchir une lettre ou encore envoyer un recommandé...

### **Mission de service public**

Un argument qui ne semble pas complètement rassurer la présidente de Nantes métropole. Elle a soumis aux élus, ce vendredi, un vœu sur ce sujet. « Nous serons attentifs et vigilants sur le plan engagé par La Poste, indique Johanna Rolland. Il en va de la présence du service public sur notre territoire, et son maintien est indispensable pour les habitants. »

Selon La Poste, cette mission sera toujours remplie, mais de façon différente. « Aujourd'hui, les gens sont plus attachés aux services qu'à leur bureau physique, où ils ne vont plus beaucoup, dit-on à la direction. Demain, on proposera une offre plus adaptée : les commerçants relais ont des horaires beaucoup plus larges, et sont parfois ouverts le dimanche matin... » Sur la métropole, l'activité aux guichets de La Poste aurait baissé de 27 % en cinq ans.

### **Les syndicats inquiets**

Si des locaux fermeront, le groupe assure qu'aucun des 800 postiers qui travaillent en Loire-Atlantique ne sera licencié. Ce qui n'empêche pas les syndicats d'être remontés contre cette décision. « On va vers une déshumanisation, déplore Thierry Gruget, secrétaire départemental SUD PTT. Postier, c'est un vrai métier où il faut accompagner les gens et les renseigner. Sans compter que nous prêtons serment en matière de confidentialité, ce qui ne sera pas le cas pour les buralistes qui nous remplaceront. »

Le représentant syndical estime également que les clients de la Banque postale seront lésés, car les relais proposeront beaucoup moins de services bancaires. La direction de La Poste répond que ces procédures peuvent s'effectuer en ligne ou par téléphone. La carte des fermetures et ouvertures de sites pour la métropole nantaise devrait être arrêtée dans les prochains mois.

*Julie Urbach*



Le Monde Economie, 20 avril 2016

**Philippe Wahl : « La Poste est la plus grande entreprise de proximité de France »**

*Club de l'économie. Le PDG du groupe public depuis 2013 affiche ses ambitions en matière de livraisons et de services à domicile, d'aide à la personne et de recyclage, alors que les volumes de courrier ne cessent de diminuer.*

**Pour la première fois depuis longtemps, La Poste a retrouvé en 2015 la croissance et les profits alors que l'activité courrier continue de décliner fortement. Que s'est-il passé ?**

L'année 2015 marque en effet un tournant. Le résultat d'exploitation a crû, plus encore que ce que nous espérions, et nous sommes revenus en trésorerie positive. Ce n'est que le début d'une transformation extrêmement profonde, la plus complexe qu'ait jamais connue l'entreprise depuis sa création par Louis XI, et qui va durer au moins jusqu'en 2020.

Pour cela, il faut partager le diagnostic, avec les 250 000 postiers, avec l'opinion publique et avec l'actionnaire. Ce diagnostic est très simple. Le modèle stratégique, économique et social de La Poste n'est plus viable. C'est essentiel de le dire aussi clairement. Ce qui met 250 000 personnes en mouvement, c'est la vision de l'entreprise que vous projetez.

Nous sommes, par histoire et par organisation, au service de la multitude. Nous rencontrons chaque jour, en tête à tête, physiquement, 3,7 millions de Français. La Poste du XXI<sup>e</sup> siècle, c'est la plus grande entreprise de proximité humaine de ce pays.

**Vos activités de proximité ont représenté 20 millions d'euros en 2015. Ce n'est pas à l'échelle pour donner demain du travail à vos 90 000 facteurs...**

Le groupe s'adapte, et chaque année ses effectifs diminuent, selon le modèle postal qui est négocié et qui se fait de façon progressive, par non-remplacement des départs à la retraite. En face, les nouvelles activités montent et doivent remplacer au fur et à mesure, sur dix ans, les activités déclinantes du courrier.

Entre 2008 et 2015, les volumes du courrier ont diminué de 30 % et les effectifs de 23 %. C'est considérable et cela va continuer. Mais en face, nous avons la banque, la silver economy, les nouveaux services du facteur et GeoPost, c'est-à-dire tout ce que nous faisons dans l'express et l'international. Nous sommes en train de devenir le premier acteur du transport routier de colis en Europe, devant Deutsche Post et DHL. Tout cela va nous fournir des relais de croissance.

**Quels services seront les plus porteurs ?**

Je vois trois domaines. D'abord la veille et la visite aux personnes âgées. C'est un enjeu considérable. La Poste sera l'un des facteurs clés du maintien heureux à domicile. Un marché d'autant plus solvable que les seniors votent massivement... Nous allons lancer en octobre un nouveau service qui s'appelle « Veillez sur mes parents ». Vous vous abonnez à La Poste et le facteur passe deux, quatre ou six fois par semaine pour visiter statistiquement votre maman ou votre papa.

Le deuxième domaine, ce sont les services à domicile et les livraisons. Et enfin le recyclage. Nous pouvons faire le tour des millions d'entrepreneurs pour récolter des papiers usés, etc.

**La qualité du service Chronopost de livraison de colis fait débat. En cause le recours massif à la sous-traitance et la pression exercée sur eux. N'êtes-vous pas allé trop loin?**

Le marché de Chronopost est le marché de l'express, qui est extrêmement concurrencé. Le cœur du marché, ce sont les négociations annuelles avec les sites d'e-commerce. Elles dégagent une marge globale, et après on règle la sous-traitance en fonction de la marge. Le suivi de nos sous-traitants est exemplaire, mais si on commence à vouloir mettre des statuts de La Poste chez Chronopost, il disparaît.

**Dans ce domaine, votre premier client Amazon devient votre concurrent depuis le rachat de Colis Privé. Cela vous fait peur ?**

Non, c'est une aide au développement de La Poste. L'e-commerce est une incroyable vague de croissance, essentiellement portée par Amazon. Là où ils seront nos concurrents, on sera rudes et stimulants pour eux. C'est la vie. Nous ne sommes pas des victimes de ce qui arrive. Amazon a, en plus, un véritable intérêt à travailler avec nous, car nous sommes non seulement le numéro 1 en France, mais aussi le numéro 1 en Pologne, le numéro 2 au Royaume-Uni, en Allemagne et en Espagne.

A l'autre bout de l'échelle, nous avons pris une participation de 20 % dans la start-up Stuart, qui est un service de courses humaines urgentes à Paris. C'est un Uber de la livraison qui ne fait travailler que des autoentrepreneurs. Nous avons pris cette participation en discutant avec eux du cadre social qu'ils voulaient défendre et que nous voulions défendre. A l'intérieur du groupe La Poste, il y a plusieurs formes d'emplois. Et ça va continuer.

Document interne du Groupe La Poste

## La Poste dans le paysage des Français

Symbole de la présence postale au cœur des territoires, le Réseau La Poste est le premier réseau de proximité de France et l'un des derniers réseaux de bureaux de poste d'Europe. Multiactivité, il est au service des branches du Groupe La Poste et garantit l'accessibilité des offres de La Poste sur tout le territoire.

### Deux formats de points de contact

Les bureaux de poste gérés en propre : ils distribuent l'ensemble de l'offre commerciale de La Poste : services bancaires, courrier, colis, express, numériques et téléphonie mobile avec l'offre de sa filiale La Poste Mobile ;

Les points de contact gérés en partenariat avec l'accord des élus locaux : La Poste confie la prestation des services les plus utilisés à une commune ou communauté au sein d'une agence communale ou à un commerçant qui devient un relais.

### Chiffres clés 2015

**17 111**

points de contact <sup>(1)</sup>,  
dont 9 254 bureaux gérés en propre  
et 7 829 gérés en partenariat

**1 350**

bureaux équipés de smartphones  
d'ici fin 2016

**500**

maisons de services au public  
d'ici fin 2016

**2 500**

agences communales équipées  
de tablettes en libre-service en 2015

**96.7 %**

de la population française  
à moins de 5 km d'un point de contact

**PLUS D'1,2 MILLION**  
de clients La Poste Mobile

**3 MILLIONS**  
de clients professionnels

(1) Y compris les 28 points de contact à statut particulier

Question écrite n° 20654 de M. Cédric Perrin (Territoire de Belfort - Les Républicains) publiée dans le JO Sénat du 17/03/2016 - page 1028

**M. Cédric Perrin appelle l'attention de M. le ministre de l'économie, de l'industrie et du numérique sur le projet de restructuration de La Poste.**

Dans son rapport annuel 2016, pointant la forte chute du volume des courriers depuis plusieurs années, la Cour des comptes estime que les efforts engagés par La Poste « ne suffiront pas à compenser les effets du déclin du courrier », ajoutant qu'elle a « besoin à ses côtés des pouvoirs publics et des citoyens ».

Les magistrats formulent cinq recommandations concrètes pour lesquelles il souhaite savoir si le Gouvernement entend les mettre en œuvre.

**Réponse du Ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique publiée dans le JO Sénat du 02/06/2016 - page 2364**

La loi du 9 février 2010, qui a transformé La Poste en société anonyme, a également confirmé les quatre missions de service public confiées à l'entreprise : le service universel postal, le transport et la distribution de la presse, la contribution à l'aménagement du territoire et l'accessibilité bancaire.

L'État est particulièrement attaché à la bonne mise en œuvre par La Poste de ces missions de service public, ces dernières contribuant à la réalisation d'objectifs fondamentaux pour la collectivité. S'agissant du service universel postal, La Poste doit faire face à la réduction des volumes du courrier (- 6,5 % en 2015). Le maintien de la mission de service universel postal, qui comprend notamment la distribution du courrier 6 jours sur 7, l'offre de lettre prioritaire distribuée en J+1 mais aussi la péréquation des tarifs sur l'ensemble du territoire, nécessite des efforts partagés, tant de la part de l'entreprise, avec la réduction de ses coûts, que de la part des usagers, avec des augmentations tarifaires.

Dès lors, s'agissant de la première recommandation de la Cour des comptes, à savoir fixer dans le cadre du plan stratégique un objectif de réduction du coût global de la distribution, il convient de souligner que la structure de l'activité de distribution comporte une part significative d'activités à coût fixe et indépendante des volumes distribués. Pour autant, La Poste a prévu, dans le cadre de son plan stratégique 2014-2020 « La Poste 2020 : conquérir l'avenir », un ajustement des coûts d'exploitation du Groupe cohérent avec l'évolution prévisible de l'activité, avec un effort spécifique de réduction des coûts sur les sièges et les structures.

De plus, concernant la deuxième recommandation, qui encourage l'entreprise à tirer parti des gains de productivité liés à la mécanisation du tri pour réduire le temps consacré par les facteurs aux « travaux intérieurs », il convient de souligner que la modernisation de l'appareil industriel de La Poste a permis une refonte de l'ensemble de la chaîne de traitement tout en assurant un niveau de qualité de service satisfaisant.

S'agissant de la troisième recommandation relative à la prise de mesures facilitant l'accès des facteurs aux boîtes aux lettres des particuliers, il convient de souligner que les conditions d'accès aux boîtes aux lettres déterminent une part importante des conditions de travail des

facteurs mais aussi de la qualité du service rendu aux destinataires. Aussi, le Gouvernement étudie d'éventuelles évolutions de la réglementation, en concertation avec La Poste et les associations de consommateurs.

Par ailleurs, l'État partage les conclusions de la Cour en ce qui concerne la quatrième recommandation, à savoir le recueil des informations permettant de prévenir les destinataires de la distribution prochaine de lettres recommandées ou d'objets suivis et leur donner le choix des modalités de remise. Certaines filiales du groupe La Poste spécialisées dans l'acheminement des colis ont déjà entrepris de mettre en œuvre des dispositifs de ce type. L'État encourage donc la recherche et la généralisation des meilleures pratiques en la matière.

Enfin, s'agissant de la dernière recommandation, visant l'élaboration de scénarios chiffrés du contenu et du coût du service universel postal et leur mise en débat, tant entre les administrations concernées qu'avec les usagers, elle pourrait être mise en œuvre, si nécessaire, dans le cadre de la préparation en 2017 du prochain contrat d'entreprise entre l'État et La Poste.

Document interne de La Poste

## **Plan stratégique « La Poste 2020 », janvier 2014, extraits**

### **1 Le monde change, nous devons changer de modèle**

#### **1.1 Une mutation de grande ampleur**

##### **1.1.1 La révolution numérique bouleverse tous nos métiers...**

- Par la réduction des flux de correspondance : les volumes de courrier sont promis à une réduction drastique : à raison d'environ -6% par an, de 2013 à 2018, le CA diminuerait de 2,8 Md€, avec une forte baisse de rentabilité. L'enjeu est désormais vital.
- Par la diminution des opérations et transactions au guichet et la baisse progressive de la fréquentation des bureaux de poste.
- Par de nouvelles formes d'intermédiation : La révolution numérique bouleverse les modes de paiement et de crédit, et autres formes de transactions ; on observe par exemple la montée en puissance du *crowd funding* et du paiement sans intermédiaire. Les conséquences de ces nouvelles formes de concurrence sur la rentabilité des activités d'intermédiation bancaires sont potentiellement considérables.
- Par la montée en puissance de nouvelles exigences de rapidité et d'ubiquité de la part des consommateurs, qui impliquent, en particulier dans le secteur logistique, une transformation radicale du fonctionnement et du modèle économique de certaines activités.

##### **1.1.2 ...et leur ouvre de nouvelles opportunités Par le développement du e-commerce qui entraîne une forte croissance des flux de colis et de la demande de livraison à domicile.**

- Par la demande de tiers de confiance pour assurer la sécurité, la qualité et la confidentialité des opérations sur internet.

##### **1.1.3 La concurrence dans le secteur logistique s'intensifie**

Le colis-express bénéficie naturellement de manière structurelle du développement du commerce électronique...

Mais il affronte une concurrence très intense, et se trouve pris en étau entre :

- les opérateurs de livraison *low cost*
- et les expressistes qui livrent le B to C dans des délais plus courts.

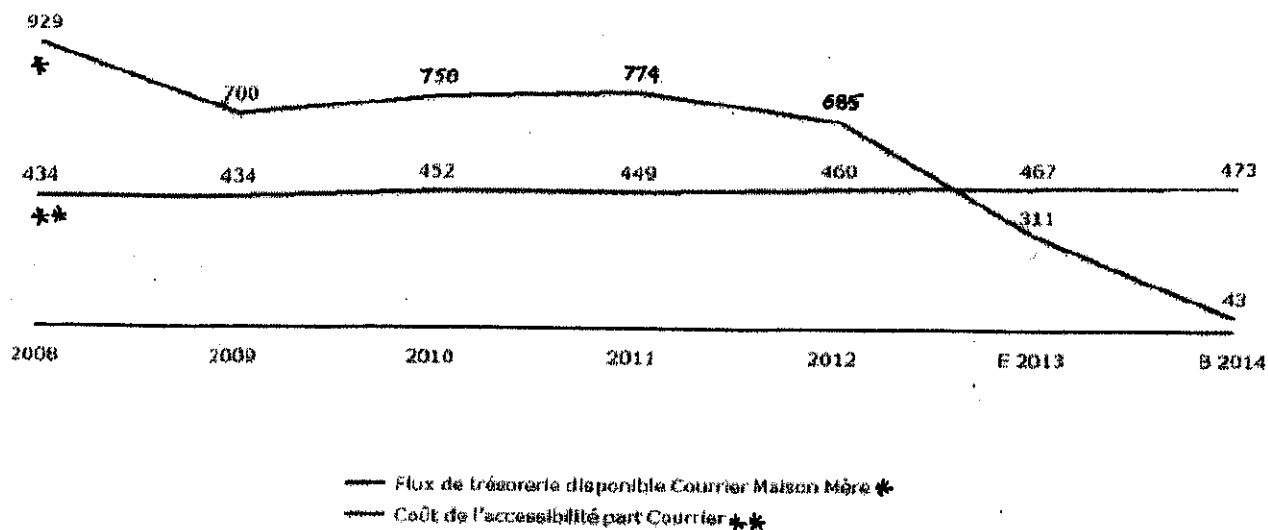
Cette concurrence pèse fortement sur les prix et tire le marché vers les points relais.

Elle pousse à la concentration des acteurs.

## 1.2 Le modèle économique historique de La Poste s'infléchit en 2013 et diverge

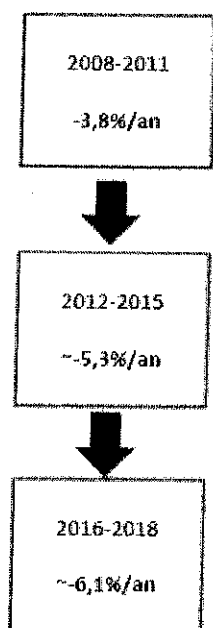
### 1.2.1 Un modèle historique....

Le Courrier a longtemps porté le développement du Groupe, finançant tout à la fois son propre développement, les missions de service public et apportant sa contribution à l'équilibre des autres métiers du Groupe.

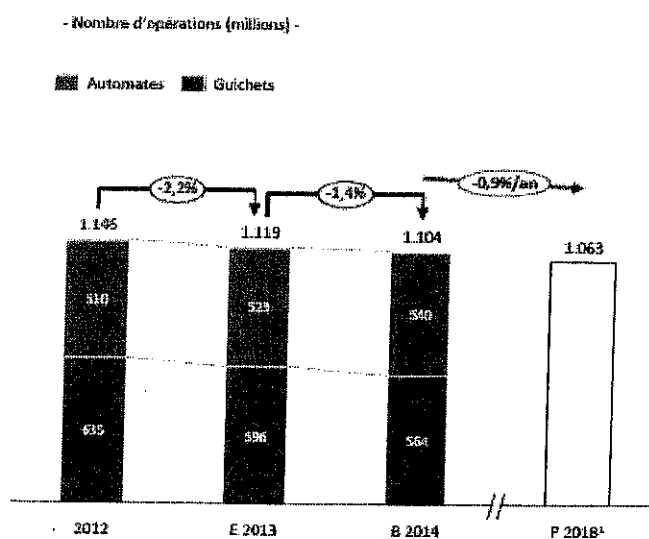


### 1.2.2 ...remis en cause par la révolution numérique, qui entraîne une baisse des volumes de courrier et de la fréquentation des bureaux de poste

Une accélération de la baisse  
des volumes de courrier<sup>1</sup>



L'Enseigne touchée par la baisse de fréquentation

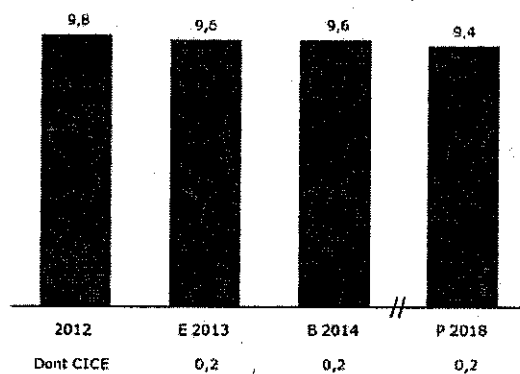


1. Trajectoire financière présentée au CA du 4 juillet 2013

### 1.2.3 Evolution des coûts

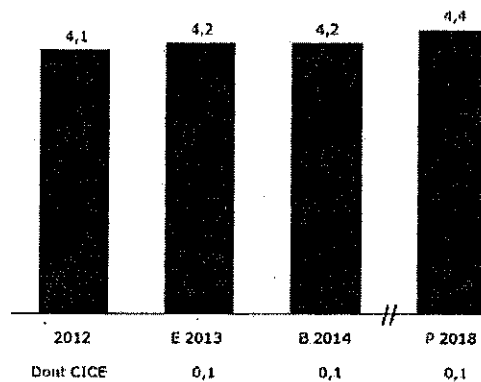
Charges d'exploitation Courrier Maison-Mère  
(-2% en volume/an)

- Charges d'exploitation Courrier (Md€) -



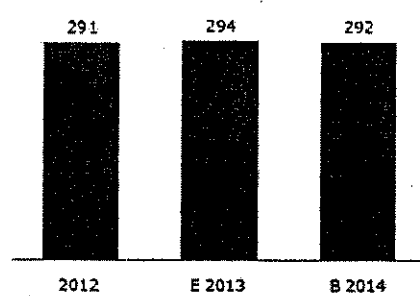
Les coûts de l'Enseigne  
dans un contexte de baisse du trafic

- Charges d'exploitation de l'Enseigne (Md€) -



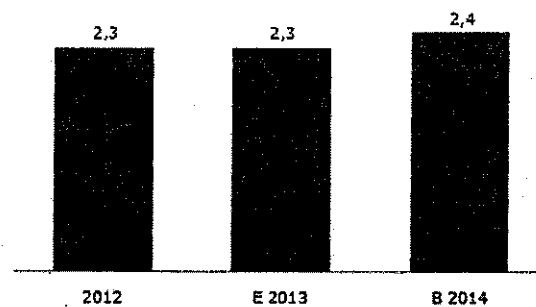
Coûts du siège Groupe

- Charges d'exploitation du Siège (M€) -



Estimation du coût des sièges et des structures de l'ensemble du Groupe

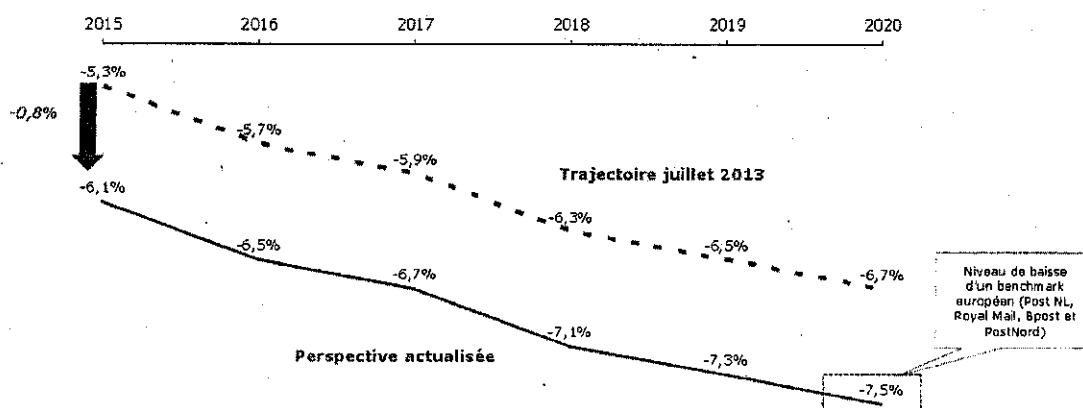
- Md€ -





### 1.2.4 Vers une baisse plus forte des volumes du Courrier ?

- Baisse annuelle des volumes de courrier (%) -



La conquête de nouveaux territoires permettra de construire un nouveau modèle.

## 2 À la conquête de l'avenir L'atout majeur de la Poste : des valeurs et des savoir-faire en adéquation avec l'époque, au carrefour du physique et du numérique

### 2.1.1 De nouveaux territoires économiques sont en plein essor...

#### Le commerce électronique et la logistique de proximité

Les clients du e-commerce exigent de plus en plus de souplesse, de rapidité et de simplicité pour la livraison de leurs achats, ce qui entraîne un fort développement de la logistique fine de proximité.

#### L'assistance aux personnes fragiles et/ou isolées

Le vieillissement de la population dans les pays développés entraîne l'explosion de la demande de service à domicile, qu'il s'agisse de soins médicaux, de restauration, d'aide ménagère, etc. En outre, la révolution numérique crée un fort besoin d'accessibilité pour les exclus. La convergence du service physique et du numérique permet de répondre à la demande croissante de « sur-mesure » et de proximité de la part du client.

Dans ce domaine, La Poste est plus attendue sur des activités de logistique et de distribution à domicile que sur des services à la personne proprement dits.

#### Les échanges numériques sécurisés

Conséquence de l'évolution et de la dématérialisation des échanges, la sécurisation, l'authentification, la lutte contre la fraude documentaire passeront désormais de plus en plus par la voie électronique, ce qui exige le développement de nouveaux services adéquats.

### **L'économie sociale et solidaire au sein des territoires**

D'abord expérimental, le secteur de l'économie coopérative voire non lucrative, connaît un réel essor sous l'effet de la crise économique; il représente 10 % du PIB et près de 10 % des emplois en France. On compte environ 200 000 entreprises et structures et 2,35 millions de salariés dans le secteur.

### **2.1.2 ...en cohérence avec les missions fondamentales de la Poste**

| Missions au cœur de l'identité postale                        | Nouveaux marchés, nouvelles activités                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Faciliter les échanges</b>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Logistique fine en milieu urbain</li> <li>• Soutien au e-commerce</li> </ul>  |
| <b>Participer au maintien de l'unité territoriale</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accès universel aux communications électroniques</li> </ul>                   |
| <b>Favoriser le développement des territoires</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partenariats avec le secteur de l'Economie sociale et solidaire</li> </ul>    |
| <b>Contribuer au lien social</b>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Services à domicile</li> <li>• Lutte contre l'exclusion bancaire</li> </ul>   |
| <b>Préserver le secret et la sécurité des correspondances</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identité numérique</li> <li>• Sécurisation des échanges numériques</li> </ul> |

### **2.1.3 Prendre pied sur ces nouveaux territoires nous permettra de répondre aux attentes très fortes exprimées par les clients lors des « conférences citoyennes »**

Les clients attendent une meilleure coordination entre les différents métiers de La Poste, et une plus grande simplicité de nos offres. Ils souhaitent en outre que La Poste :

- Améliore continûment sa qualité de service
- Propose de nouveaux services au domicile (à commencer par la collecte du courrier et des colis) et apporte de nouveaux services dans l'univers de la livraison et du e-commerce
- Leur « simplifie la vie »

- Etende les prestations de La Banque Postale
- Serve mieux les Professionnels et les TPE-PME dans tous ses métiers
- S'adresse plus directement et massivement aux jeunes
- Concentre ses efforts sur quelques offres digitales et innovantes essentielles
- Communique davantage et de façon plus ciblée sur ses offres
- Réagisse plus rapidement aux évolutions de son environnement

Comme citoyens, ils sont attachés au rôle de service public de la Poste, mais ils sont ouverts à ce que le contenu précis des missions et leur financement évoluent en fonction de la réalité des besoins de la population.

**Les postiers souhaitent :**

- Un renforcement de l'unité du Groupe et une plus grande transversalité au service de la performance commerciale et économique (« mieux travailler ensemble »)
- Un plus grand dynamisme commercial (« vendre plus et mieux »)
- De plus grandes marges de manoeuvre sur le terrain (« responsabiliser les managers »)

Ils expriment également le souhait d'un management plus participatif : La Poste aura réussi en 2020 si elle est « un Groupe qui permet à chacun de s'impliquer, dans lequel les idées de chaque postier sont prises en compte et l'engagement reconnu ».

**Les élus locaux** appellent de leurs voeux la mise en oeuvre du contrat de présence territoriale 2014-2016 et une plus grande mise en valeur des services aux personnes vulnérables. Ils comprennent que La Poste doit :

- Aller au devant du client
- Adapter ses offres aux évolutions de la société et aux usages du numérique
- Moderniser ses organisations de travail et modes de management
- Poursuivre son développement international dans le Colis-Express

Tous voient dans le développement du commerce électronique et dans le besoin accru de services qui « font gagner du temps » deux opportunités majeures à saisir.

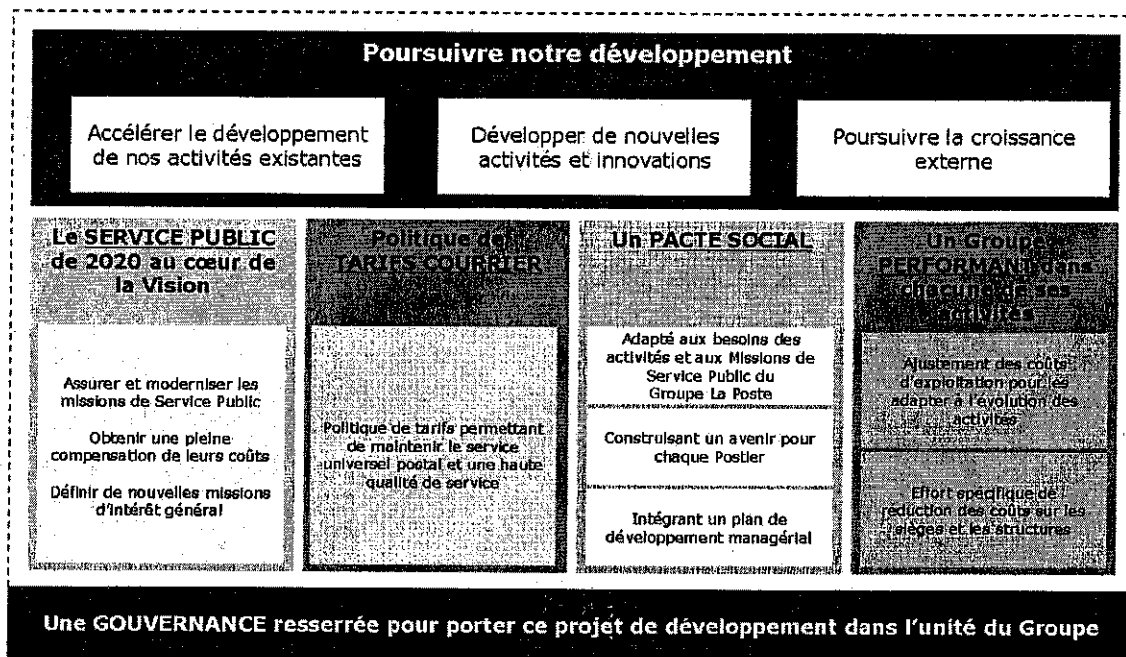
#### **2.1.4 Pour réussir cette conquête, La Poste dispose de solides appuis structurels, notamment sa proximité géographique et humaine**

- Nos réseaux présents sur tout le territoire : nos facteurs, nos points de contact, nos livreurs coli-postiers, nos sites internet. Aucune entreprise de distribution, aucune enseigne de service ne dispose d'un tel maillage et d'une telle proximité humaine. La convergence de ces réseaux, la capacité à les faire travailler ensemble, constituent un potentiel très important.
- La diversité de nos métiers, qui nous permet de faire jouer les synergies entre les différentes activités.

- L'engagement de nos salariés, qui se sentent liés à La Poste par un fort sentiment d'appartenance, fondé sur les valeurs qui font l'identité du Groupe.
- La stabilité et la pérennité de nos actionnaires, l'Etat et la Caisse des Dépôts, qui accompagnent de manière résolue notre développement.
- La confiance issue de l'exercice de nos missions de service public, que notre marque inspire à l'ensemble de nos parties prenantes.

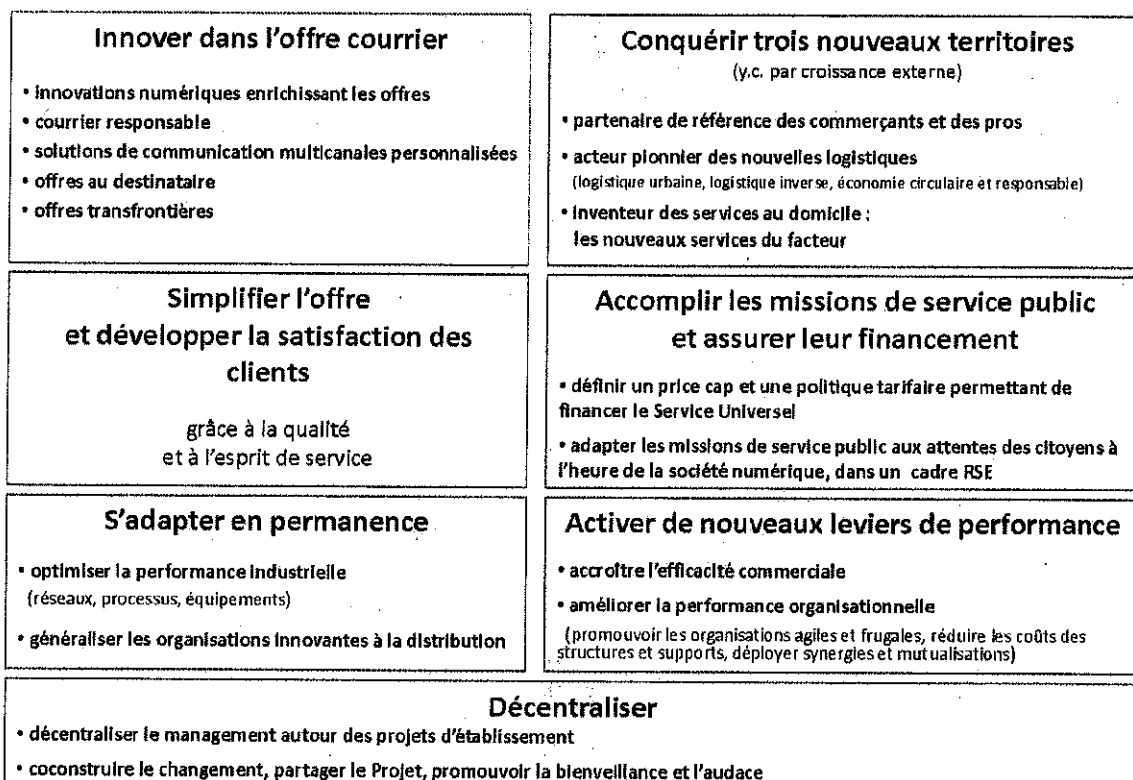
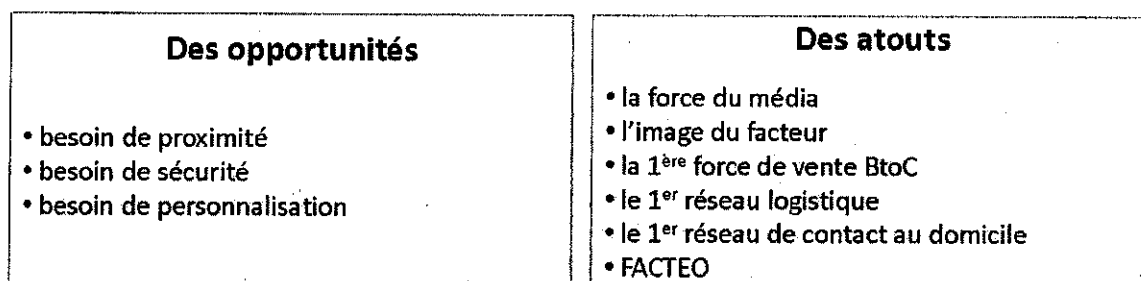
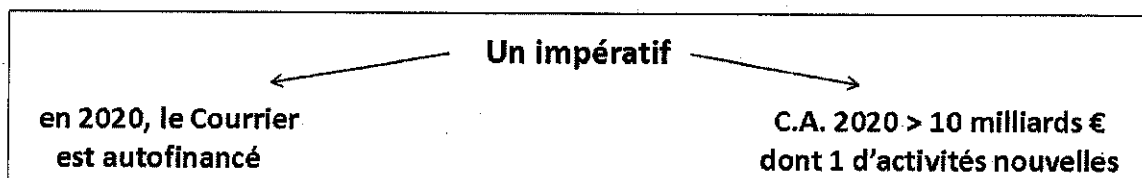
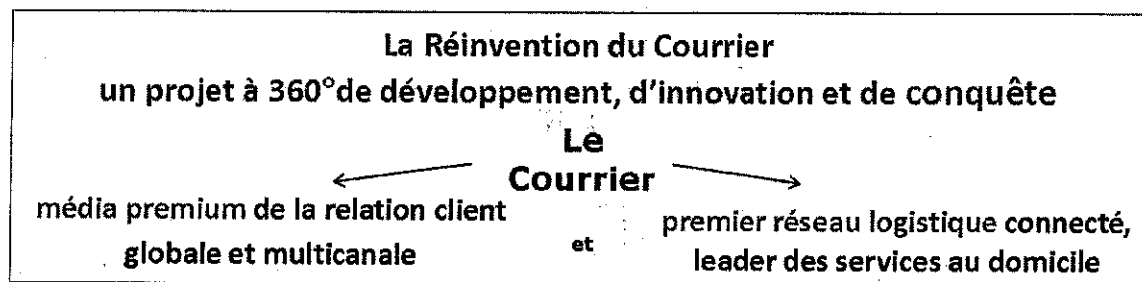
## 2.2 Un projet de conquête et de développement au service du client

La Poste met le facteur humain et la confiance au coeur de la relation avec ses clients. Présente pour tous, partout et tous les jours, elle les accompagne pour leur simplifier l'avenir.



### 2.2.1 Poursuivre notre développement

- Accélérer le développement de nos activités existantes: dans un univers concurrentiel, conquérir et fidéliser les clients
- Développer de nouvelles activités
- Poursuivre la croissance externe
- Intégrer la RSE à tous nos projets



## **2.2.2 La contribution du Colis-Express**

### ***L'ambition***

Construire le premier réseau de Colis-Express hybride (toB/toC) d'Europe à dimension continentale:

- 4ème opérateur mondial de livraison de colis
- leader européen de la livraison aux particuliers

La cible 2020

- CA : 7 milliards d'euros (hors acquisitions)
- REX : 490 millions d'euros (hors acquisitions)

### ***Les moyens***

- Compléter et consolider le réseau Européen par des nouveaux services et des solutions simples et innovantes.
- Capturer la forte croissance de la part des livraisons aux particuliers grâce à l'évolution du réseau vers une version hybride (2B & 2C).
- Conforter la position et développer les activités Colis-Express grâce à leur connexion à un réseau international, par:
  - la réplique du modèle européen en Eurasie, Asie du Sud-Est et Afrique,
  - la croissance externe ou conclusion de partenariat avec des sociétés locales
  - et le développement de l'activité de commissionnaire de transport.
- Fonder la dynamique du métier Colis-Express sur une culture entrepreneuriale et respectueuse des hommes, des cultures locales et de l'environnement.

## **2.2.3 La contribution de l'Enseigne**

### ***L'ambition***

Bâtir le réseau de services et de service public présent sur l'ensemble du territoire pour des millions de clients, compétitif et innovant, point de convergence entre physique et numérique, organisé pour répondre aux demandes différenciées de chacun.

### ***Les objectifs***

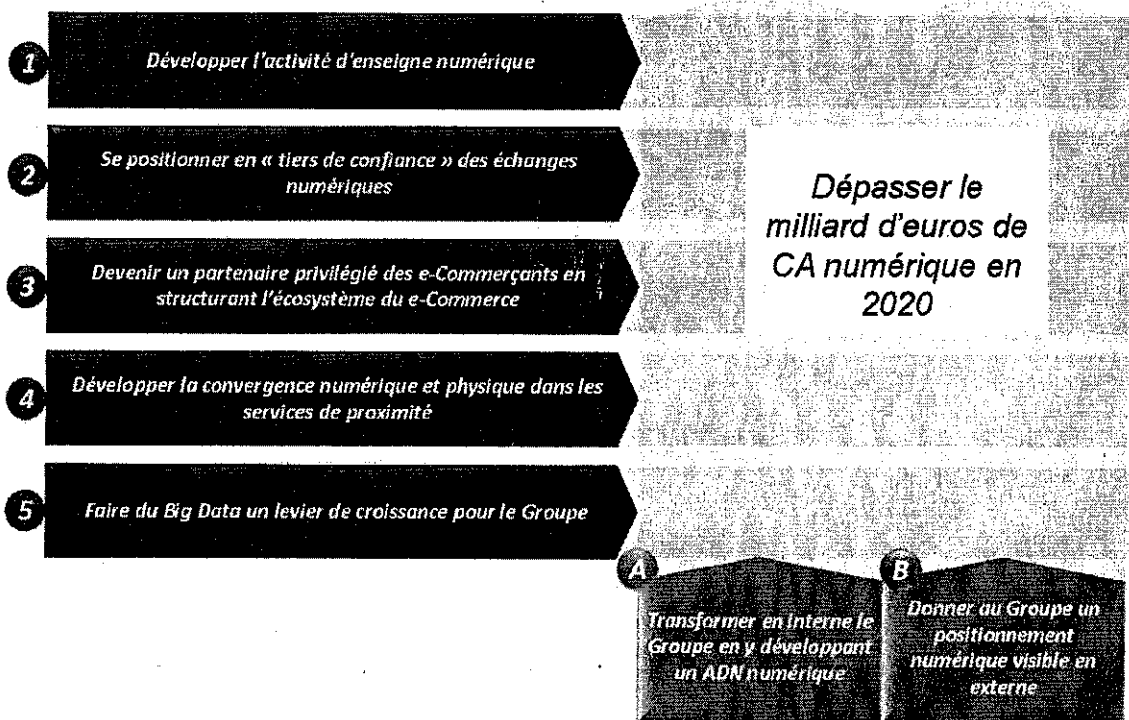
- Conforter l'Enseigne comme le réseau de référence en matière de service et de service public
- Porter les enjeux du développement commercial de La Banque Postale, de La Poste Mobile et des offres pour les professionnels de tous les métiers du Groupe
- Améliorer notre efficacité économique

### Les moyens

- Intégrer la puissance du numérique au service de nos clients
- Simplifier l'offre, faciliter les démarches
- Organiser notre présence en fonction de l'évolution de notre environnement
- Articuler le réseau (en rural, en urbain) avec les autres réseaux physiques et numériques du Groupe, pour en porter la cohérence auprès du client-consommateur
- Porter un projet de développement mobilisateur pour les femmes et les hommes de l'Enseigne

### 2.2.4 La contribution du Numérique

5 axes de développement et 2 axes de transformation:



### 2.2.5 Les missions de la Direction du Numérique

- Une mission de laboratoire d'innovation, chargé d'analyser les ruptures majeures et de déterminer les nouvelles pistes d'activités (*big data*, services connectés, économie collaborative).

- Une mission d’atelier prestataire de développements pour l’ensemble du Groupe sur les axes stratégiques numériques.
- Une mission de développement d’activité commerciale, avec pour objectif l’augmentation du CA et la transformation numérique du Groupe.

## **2.3 Conquérir de nouveaux territoires sur la base des actifs et des savoir-faire des Métiers**

### ***Nouveaux services à domicile du facteur***

La proximité physique et numérique des facteurs est unique : passage au domicile 6 jours sur 7 et 100 % des facteurs dotés de terminaux smartphones numériques fin 2015. Ainsi de nouveaux services seront développés afin de valoriser ce réseau national physique et numérique pour faciliter et simplifier le quotidien des clients de La Poste

- Services au domicile connecté des particuliers
- Services d’économie circulaire
- Services à domicile pour simplifier la vie
- Interventions et collecte d’information au domicile et à proximité

### ***E-commerce***

Les e-commerçants souhaitent disposer de nouveaux services pour accroître leur visibilité sur Internet, pour mieux vendre et mieux servir les internautes. Poursuivant les diversifications déjà engagées, le Groupe leur proposera des services de marketing en ligne, de nouveaux moyens de paiement, des services de gestion de leurs stocks, voire des places de marché électroniques,...

### ***Logistique urbaine et nouveaux modes de livraison***

Le Groupe La Poste est un acteur majeur de la logistique urbaine et poursuivra des expérimentations : nouvelles solutions de livraison le jour-même, consignes automatiques pour développer le libre service 24h/24h, services aux commerçants de proximité, mise en place d’espaces logistiques en centre-ville.

### ***Nouvelles activités à partir des actifs du Groupe***

Le Groupe La Poste développera de nouveaux services à partir de ses nombreux actifs :

- co-promotion immobilière, gestion immobilière pour compte de tiers
- Téléphonie mobile : Box internet et services associés

### ***Economie sociale et solidaire (ESS)***

Le secteur de l’économie sociale et solidaire présente un potentiel d’activité et d’emploi pour le Groupe. LBP pourrait proposer des offres de financement et la prise en charge de certaines activités

### ***Silver Economy***

Le Groupe, au travers de La Banque Postale (assurances dépendance), du Courrier (vigie de populations) et de Chronopost (transport de médicaments), opère de nombreuses activités



pour la Silver Economy. De nouvelles activités non médicales pourront éventuellement les compléter

### **Services et habitat connecté**

Le développement du marché du domicile connecté (capteurs d'information au domicile) offre au Groupe des perspectives de développement de ses services Docapost, Courrier et Banque Postale

### **Nouveaux territoires**

De nouveaux territoires seront explorés : transport de matériels médical à domicile, services d'assistance, etc.

|                     |                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| International       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Développer l'activité de commissionnaire de transport</li><li>• Renforcer notre présence internationale dans l'Express</li></ul>                          |
| Chaîne e-commerce   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Créer une offre complète de services pour les e-commerçants (marketing en ligne, place de marché, solutions logistiques, moyens de paiement...)</li></ul> |
| Numérique           | <ul style="list-style-type: none"><li>• Conforter notre positionnement dans les échanges numériques sécurisés</li></ul>                                                                           |
| Activités bancaires | <ul style="list-style-type: none"><li>• Gestion d'actifs</li><li>• Crédit bail mobilier et immobilier</li><li>• Banque patrimoniale...</li></ul>                                                  |
| Divers              | <ul style="list-style-type: none"><li>• Gestion de données et de flux d'informations médicaux</li><li>• Assistance...</li><li>• Logistique spécialisée</li></ul>                                  |

## **2.4 Intégrer la RSE à tous nos projets**

Le Groupe La Poste, acteur de la distribution et des services de proximité a pour ambition de faciliter l'accès à toutes les formes de services pour contribuer au développement durable des territoires.

Cette ambition s'exprime par deux engagements :

### **2.4.1 Un Groupe exemplaire dans son engagement social et environnemental**

- offres courrier/colis neutres en carbone
- investissements socialement responsables
- réduire nos émissions de CO2
- réduire notre dépendance énergétique
- faire de nos déchets une ressource et développer une économie du recyclage

## **2.4.2 Un Groupe qui contribue au développement économique des territoires et à l'emploi local**

- collaboration avec l'économie sociale et solidaire
- contribution à la réalisation des objectifs environnementaux et sociaux des collectivités locales

## **2.5 Assurer, moderniser et compenser les missions de service public**

Dans le cadre du contrat d'entreprise 2013-2017 et du contrat de présence territoriale:

- **Confirmation du périmètre des missions**

- Service universel postal, transport et distribution de la presse, accessibilité bancaire et aménagement du territoire

- **Amélioration continue de la qualité de service**

- Lettre prioritaire : maintien d'un taux de distribution J+1 au-dessus de 85%
- Lettre recommandée : taux de distribution J+2 = 95% en 2015
- Lettre verte : taux de distribution J+2 = 95% en 2015

- **Adaptation des missions aux attentes des clients et à l'évolution technologique**

- Lettre en ligne, gamme d'envoi des petites marchandises

- **Renforcement de la lutte contre l'exclusion bancaire par le développement de l'Appui (conseil etsuivi)**

- **Négociations à mener avec l'Etat 2014 sur :**

- Les aides à la presse après 2015
- L'accessibilité bancaire après 2014
- La préparation du rendez-vous 2015 sur le service universel

## **2.6 Développer de nouvelles activités d'intérêt public\***

Plusieurs pistes sont explorées, à ce stade, autour des valeurs de confiance et d'accessibilité :

## **La participation à la transition énergétique**

- communication, identification, qualification par les facteurs des besoins des particuliers en matière d'amélioration de la performance énergétique des logements ?
- mise en place par la Banque Postale de prêts et services permettant le financement de travaux chez les propriétaires concernés ?

## **Une offre de tiers de confiance dans la société numérique**

- identité numérique, adresse électronique, espace sécurisé

## **Contribution à la modernisation de l'action publique**

- fourniture de services pour le compte de l'Etat, des collectivités locales et d'organismes

publics:

- en bureaux de poste et via les facteurs
- offre de services dématérialisés

## **2.7 Les grands objectifs du pacte social**

- Un investissement dans la formation, la mobilité et les évolutions professionnelles répondant à l'évolution de nos activités comme aux aspirations de développement des postiers.
- Une réforme de notre système de promotion pour le rendre plus simple, plus lisible et plus équitable, tout en permettant de maîtriser l'évolution de la structure de classification.
- Le développement d'organisations et de régimes de travail plus souples, et favorisant également la qualité de vie au travail.
- Une amélioration des conditions de travail conduisant à une réduction de l'absentéisme et des accidents de travail, et favorisant la prise en compte du vieillissement des postiers.
- Une adaptation des effectifs à l'évolution de nos activités.
- Une révision de l'architecture de notre système de rémunération visant à combiner juste rétribution des postiers et maîtrise des coûts salariaux.
- Une fonction RH plus proche des postiers, davantage centrée sur leur développement et dont la performance est améliorée par la modernisation du SIRH et la simplification des *process* RH.
- Des managers soutenus et reconnus dans le cadre d'une responsabilisation accrue et d'une gestion des talents qui tire profit de la taille et de la diversité du Groupe.
- Un dialogue social renforcé à tous les niveaux

## **2.8 Les objectifs économiques**

### **2.8.1 Améliorer la compétitivité du Groupe**

#### ***1. Par l'ajustement des coûts d'exploitation pour les adapter aux variations de notre activité***

- Adaptation de l'organisation du travail
- Adaptation des appareils de production et du réseau

#### ***2. Par la réduction des coûts de siège et de structures***

- Un siège centré sur ses missions essentielles
- Une définition plus claire des responsabilités et des synergies à renforcer aux bornes du Groupe

### **2.8.2 Retrouver la bonne santé économique**

Une entreprise est en bonne santé économique si elle est en mesure de porter un projet de développement durable et rentable.

Ceci passe par :

- une génération de trésorerie suffisante pour couvrir ses besoins courants
- une rentabilité suffisante pour ses actionnaires
- une capacité d'accès à l'endettement dans de bonnes conditions

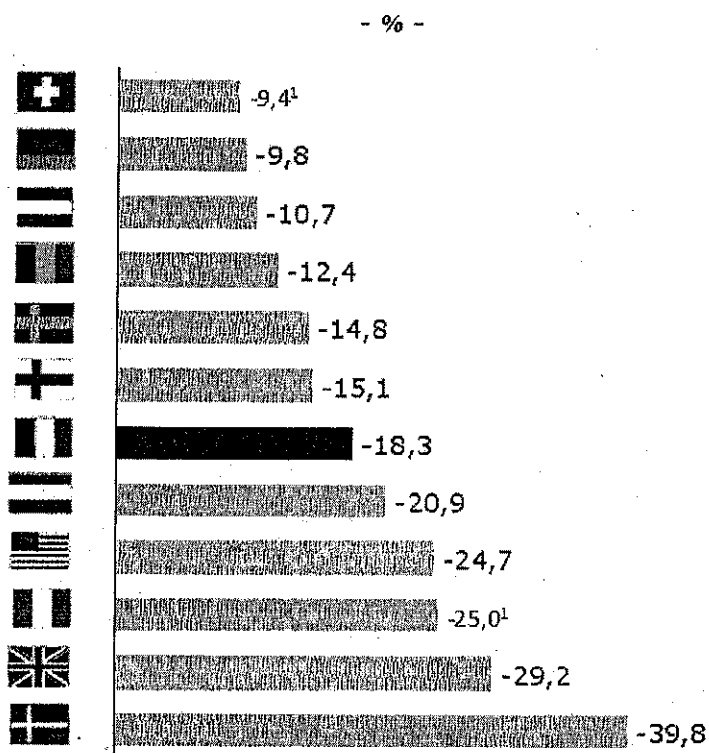
## **3 Méthode et calendrier**

Une organisation resserrée

- Échéance: fin mars 2014
- Un plan d'actions spécifique de réduction des coûts de Sièges et de Structures
- Échéance : juin 2014
- Des missions de Service Public renouvelées, cohérentes avec les besoins actuels de la population et confortées par un financement adapté
- Echanges avec les pouvoirs publics au premier semestre 2014
- Un pacte social adapté aux besoins des activités du Groupe et donnant à chaque postier les moyens de construire son avenir
- Ouverture des discussions et négociations avec les organisations syndicales au premier semestre 2014
- Un modèle économique refondé :
- Présentation d'une trajectoire financière 2014-2020 au CA de juin 2014
- Présentation des plans d'action des métiers en juin 2014

## Annexe n° 1.

### Evolution 2007-2012 des volumes de courrier adressé par pays



#### Variations d'évolution des volumes en partie liées à l'écart de croissance du PIB

1. Evolution 2007-2011 (données 2012 non disponibles)

**REPONSE DU MINISTRE DE L'ECONOMIE,  
DE L'INDUSTRIE ET DE L'EMPLOI**

*Le rapport public thématique de la Cour intitulé « La Poste : un service public face à un défi sans précédent, une mutation nécessaire » appelle de notre part les observations suivantes.*

*1. Pour ce qui concerne, tout d'abord, les constats faits par la Cour sur la période 2003-2008, le projet de rapport met, à juste titre, l'accent sur l'ampleur de l'effort de transformation accompli par le groupe La Poste entre 2003 et 2009. La période 2003-2007 a vu un formidable rattrapage de la rentabilité de La Poste, dont le résultat d'exploitation a été multiplié par plus de quatre. Historiquement très basse, la marge opérationnelle du groupe s'est rapprochée de celle des comparables du secteur, grâce à des améliorations profondes réparties sur l'ensemble des métiers. La période 2008-2009 a confirmé la solidité financière du groupe, qui a su mieux résister à la crise que la plupart des ses concurrents.*

*Cette performance est le fruit d'une adaptation rapide aux changements de l'environnement et d'un « modèle postal » reposant sur plusieurs métiers complémentaires, co-utilisateurs d'un réseau de points de contacts unique en France, modèle dont je ne pense pas qu'on puisse le qualifier d'« obsolète » au regard des résultats obtenus par l'entreprise.*

*Elle résulte également, comme votre rapport le souligne, d'un soutien fort de l'Etat en faveur de la modernisation de l'entreprise. La réforme des retraites était une condition nécessaire pour améliorer l'équité concurrentielle de La Poste dans une perspective d'ouverture des marchés. Si elle s'est traduite à court terme par un alourdissement de la dette du Groupe, cette réforme a permis à La Poste de résorber un de ses principaux handicaps concurrentiels. Par ailleurs, l'Etat a également permis la création de La Banque Postale, après accord de la Commission européenne, et, dans les années qui ont suivi, l'extension de sa gamme au crédit à la consommation puis à l'assurance-dommages et, demain, au crédit aux entreprises. Aujourd'hui, LBP peut rivaliser avec les autres banques de réseau sans pour autant renier sa mission historique de « banque pour tous » à travers sa mission d'accessibilité bancaire en particulier et l'attention portée à l'accompagnement et à l'information du client dans tous ses nouveaux produits en général.*

*Le métier historique de La Poste, le Courrier, a fait la preuve de sa capacité à générer des gains de productivité, grâce à la mise en place d'un outil industriel moderne (programme « Cap qualité courrier ») et à l'optimisation de l'organisation interne de la distribution (programme « Facteur d'avenir »). L'enjeu des prochaines années sera, comme la Cour l'a bien noté, la capacité de ce métier à faire face à la baisse accélérée des volumes et à l'ouverture totale à la concurrence au 1<sup>er</sup> janvier 2011.*

*S'agissant de La Banque Postale, malgré un léger retard sur le plan d'affaires présenté au CECEI en 2005, la croissance de LBP a été tout à fait remarquable. Son produit net bancaire a cru de 13 % entre 2006 et 2009 alors que le secteur bancaire était durement touché par la crise financière. Grâce à une gestion prudente de ses emplois, LBP a été la banque française qui a le mieux résisté à la crise et n'a pas eu besoin de recourir aux concours publics mis en place en faveur des établissements de crédit. A cet égard, il me semble devoir relativiser le constat de la stagnation du produit net bancaire entre 2006 et 2008 au regard des performances des autres grandes banques de la place sur cette même période. Pour l'avenir, la conjonction des gains de parts de marché sur les nouveaux produits (crédit à la consommation notamment) comme sur le crédit immobilier, ainsi que la progression du taux d'équipement des clients, devraient assurer à LBP une croissance soutenue dans les prochaines années.*

*Par ailleurs, il me semble utile de préciser que le choix de recourir à des co-entreprises pour les partenariats noués par LBP n'est pas la conséquence indirecte d'une priorité qu'aurait accordée La Poste aux investissements dans l'activité Courrier, mais résulte du souci de la banque de minimiser les risques d'exécution dans des nouveaux domaines d'activité et de permettre le démarrage rapide de ces activités. Les partenariats n'ont pas encore produit leur plein effet, car ils devraient contribuer à fortement dynamiser le PNB de LBP à l'avenir.*

*S'agissant de GeoPost, la Cour regrette que cette activité n'ait pas pu atteindre une dimension mondiale. Il me semble, au contraire, que le modèle de développement choisi par cette filiale s'est révélé pertinent et efficace dans la durée. En donnant la priorité au transport routier des colis de moins de 30 kg en Europe, GeoPost a su construire un réseau efficace, plus flexible et beaucoup moins coûteux que ses concurrents qui ont fait porter leurs investissements sur les flux intercontinentaux. Cette stratégie a montré une remarquable résistance à la crise dans une activité très pro-cyclique, avec une baisse limitée de son résultat d'exploitation (- 2 %) tandis que les opérateurs plus mondialisés étaient mis en difficulté.*

*La Poste a, par ailleurs, su se développer dans les métiers connexes au courrier. Même si leur contribution aux résultats du Courrier en 2009 est encore marginale, ces métiers constituent un véritable relais de croissance face au déclin des volumes du courrier. Ils prouvent la capacité du Groupe à se repositionner sur des marchés en croissance.*

*Enfin, votre analyse du réseau des 17 000 points de contact, que vous jugez « inadapté et coûteux » me paraît également devoir être nuancée. Je demeure en effet convaincue que le réseau postal est un des atouts majeurs du Groupe. La création des points partenariaux a montré son efficacité pour maintenir une activité commerciale au niveau local, conserver la même densité de contact avec la population sur tout le territoire tout en garantissant la distribution des produits du service universel postal à moindre coût. Cet effort doit être poursuivi dans les années à venir. Vous soulignez, très justement, que la majeure partie des coûts du réseau provient des bureaux centres qui, s'ils ne sont pas maîtrisés, pourront faire peser un déficit de compétitivité sur le développement des autres métiers. C'est un des enjeux organisationnels majeurs du Groupe dans les prochaines années.*

*2. Comme la Cour le relève, 2010 est une année charnière dans l'histoire du Groupe La Poste. 2010 est l'année du changement de statut de la maison mère du Groupe, qui est devenue au 1<sup>er</sup> mars une société anonyme. Cette évolution ouvre la voie à l'entrée au capital de la Caisse des dépôts et consignations, qui participera aux côtés de l'Etat, à une augmentation de capital de La Poste à hauteur de 2,7 Md€ (dont 1,5 Md€ apportés par la CDC et 1,2 Md€ apportés par l'Etat). LBP est devenue le premier contributeur au résultat du Groupe et cette tendance à vocation à s'amplifier dans les années à venir. LBP bénéficie d'un réseau de distribution sans équivalent en France et d'une large base de clients encore peu équipés et avec lesquels elle a réussi à établir une relation de confiance. La croissance de LBP devrait donc se confirmer grâce notamment à la montée en puissance de nouveaux produits ainsi que le développement de nouveaux segments d'activité comme le crédit notamment aux TPE. Ce dernier développement me semble de nature à rejoindre une des recommandations figurant dans le projet de rapport de la Cour. Une demande d'agrément sera déposée par LBP auprès de l'autorité compétente dans les prochains mois.*

*Pour la première fois également en 2010, le chiffre d'affaires du Groupe a baissé légèrement, traduisant l'accélération de la baisse de volumes du Courrier. Dans le même temps, le Courrier parvenait à baisser ses charges, montrant l'amélioration de l'adéquation entre l'outil industriel et les volumes. Les volumes du courrier vont continuer de*



*baisser et les usages du courrier évolueront sur le long terme selon une dynamique largement imprévisible. La Poste fait l'hypothèse d'une baisse de 30 % d'ici à 2015 par rapport au pic de 2008, ce qui est en ligne avec les prévisions des autres grands acteurs européens du secteur. Des stress tests sur l'ampleur de la chute des volumes et ses conséquences éventuelles pourraient néanmoins être utilement documentés par l'entreprise, comme le suggère votre projet de rapport.*

*Par ailleurs, si le courrier de gestion qui représentait une grande partie du chiffre d'affaires est voué à décroître durablement, tous les segments de ce marché ne subiront pas nécessairement ce sort. Le marketing direct a prouvé son efficacité dans la communication des entreprises avec leurs clients ou prospects et devrait entrer dans une dynamique de croissance forte. De même, La Poste a un rôle à jouer dans le développement d'offres au confluent des communications papier et électroniques, voire dans le développement d'un opérateur virtuel de téléphonie mobile.*

*S'agissant de l'immobilier, La Poste a su professionnaliser la gestion de son parc, ce que la création de Poste Immo a permis. Cette filiale travaille conjointement avec tous les métiers pour optimiser le parc. La restitution de surfaces à Poste Immo, à des fins de valorisation, est désormais engagée.*

*Enfin, La Poste devra poursuivre ses efforts de réduction de modernisation et d'adaptation à un environnement en évolution accélérée. L'amélioration de la qualité de service et la poursuite des créations de points partenariaux doivent se poursuivre pour renforcer l'image particulièrement favorable dont bénéficie La Poste pour les Français.*

*3. Votre projet de rapport aborde, dans sa dernière partie, l'augmentation de capital à venir qui devrait permettre de financer les investissements prévus dans le plan d'affaires tout en jugulant l'endettement du Groupe.*

*Cette augmentation de capital de 2,7 Md€ sera souscrite à hauteur de 1,2 Md€ par l'Etat et 1,5 Md€ par la Caisse des dépôts et consignations (CDC). Elle sera naturellement précédée, comme le suggère la Cour, de la conclusion d'un pacte d'actionnaires qui prévoira notamment les nouvelles modalités de gouvernance. Elle sera également précédée d'un exercice de valorisation du Groupe. A cet égard, je partage tout à fait votre recommandation de « valoriser La Poste à son juste prix ». La CDC a commencé depuis mars dernier son travail d'instruction afin de valoriser le Groupe. Mes services veillent à ce que les due diligence menées par la CDC se déroulent dans le meilleur cadre*

*possible afin de permettre l'évaluation la plus juste de ce groupe multi-métier. L'effort d'exhaustivité de mise à disposition d'information par La Poste confirme cette volonté de transparence totale en vue d'une évaluation au juste prix.*

*La question des synergies entre La Poste et d'autres participations de la CDC mérite en effet d'être explorée, ainsi que vous le proposez. Elle aura, en tout état de cause, vocation à être abordée dans la durée, avec la connaissance croissante par la CDC des métiers du Groupe La Poste, et dans le respect des mécanismes de gouvernance des deux groupes.*

*S'agissant, enfin, des missions de service public, celles-ci ont toujours représenté une part importante de l'activité du Groupe, et, par conséquent, une part importante des coûts. Depuis 2003, l'évaluation du coût de ces missions a été affinée et des mécanismes de compensation pérennes ont été mis en place. Les quatre missions ont été réaffirmées dans la loi postale du 9 février 2010 et la compensation de deux d'entre elles a été améliorée par ce texte législatif (l'aménagement du territoire et le service universel postal). L'enveloppe des compensations et la prévisibilité de celles-ci ne doivent pas créer de biais concurrentiel. A cet égard, je note la recommandation de la Cour de tirer parti du rendez-vous de 2013 prévu dans la loi postale pour apprécier à la fois les opportunités d'adaptation du contenu de ces missions aux besoins du public mais aussi leur impact sur la situation financière de l'entreprise. Comme j'ai eu l'occasion de l'indiquer au Président de La Poste, je ne suis pas favorable à ce qu'il soit mis fin à l'assujettissement de La Poste à la taxe sur les salaires. Cela représenterait un manque à gagner pour les finances publiques supérieur à 500 M€ qui ne saurait être compensé par une révision de la politique de dividende et qui, par ailleurs, remettrait en cause l'équilibre général de cette imposition.*

## Introduction

Institution dont les bases ont été posées par Louis XI au milieu du XV<sup>e</sup> siècle afin d'acheminer les dépêches royales, La Poste ne se réduit toutefois plus à l'activité postale. Fort de ses 253 464 salariés<sup>1</sup>, le groupe, deuxième employeur public de France après l'État, exerce ses activités dans des domaines aussi divers que la banque, le colis et l'express, la téléphonie mobile ou les services à la personne, souvent par le biais de ses nombreuses filiales, dont certaines évoluent sur les marchés étrangers.

La Poste bénéficie d'un capital de sympathie auprès des Français, qui sont attachés aux missions de service public dont elle est chargée et à son rôle dans leur vie quotidienne. Par deux réseaux majeurs, celui des points de contact chargés de l'accueil du public (17 088 au total dont 9 149 bureaux de poste gérés en propre<sup>2</sup>) et celui de la distribution à domicile, avec 72 199 facteurs<sup>3</sup> distribuant le courrier dans 39 millions de boîtes aux lettres six jours par semaine, La Poste incarne une présence du service public sur le territoire et tisse un lien social.

Mais elle est aussi une entreprise, confrontée à la chute continue des volumes du courrier qui réduit de 500 M€ de chiffre d'affaires chaque année, dans une activité où la plupart des coûts sont fixes. À ce défi majeur s'ajoute la nécessité de réaliser sa transformation numérique, de répondre à la croissance du e-commerce et, pour la banque, de faire face à des taux d'intérêt durablement bas.

Troisième rapport public thématique publié sur La Poste, après ceux de 2003 « Les comptes et la gestion de La Poste (1991-2002) »<sup>4</sup> et de 2010 « La Poste : un service public face à un défi sans précédent, une mutation nécessaire », celui-ci couvre les exercices 2010 à 2015<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Effectif total en personnes physiques au 31 décembre 2015.

<sup>2</sup> Avril 2016.

<sup>3</sup> Effectifs permanents.

<sup>4</sup> Cour des comptes, *Rapport public thématique : Les comptes et la gestion de La Poste*. La Documentation française, octobre 2003, 175 p. disponible sur [www.ccomptes.fr](http://www.ccomptes.fr)

<sup>5</sup> Cour des comptes, *Rapport public thématique : La Poste : un service public face à un défi sans précédent, une mutation nécessaire*. La Documentation française, juillet 2010, 190 p., disponible sur [www.ccomptes.fr](http://www.ccomptes.fr)

Une grande part du contenu du présent rapport bénéficie de l'apport de différents contrôles réalisés par la Cour entre 2012 et 2015 : « Les achats de La Poste », « La rémunération des cadres dirigeants », « Poste Immo et la politique immobilière », « Synaxio », « Les œuvres sociales », « La modernisation de l'Enseigne », « Les facteurs et la distribution du courrier et des objets », « La Banque Postale », « La réalisation des trajectoires financières associées aux plans stratégiques de La Poste depuis 2008 », « Le colis en France » et « Les projets concourant à la transformation numérique de La Poste »<sup>6</sup>. Leurs constats et observations ont été enrichis par des travaux complémentaires : actualisation de données, questionnaires sur des sujets particuliers, entretiens. Enfin, lors de deux tables rondes, des représentants des associations de consommateurs et des responsables syndicaux de La Poste ont pu exprimer leurs points de vue sur l'entreprise.

Les faits, les observations et les recommandations qui suivent reposent sur quatre idées directrices : La Poste a su évoluer et se montrer résistante ; des fragilités persistent toutefois ; l'existence de risques exogènes et les incertitudes pesant sur ses relais de croissance soulèvent des doutes sur la capacité de La Poste à réaliser les objectifs qu'elle s'est fixés pour 2020 ; dès lors, elle doit, pour y faire face, accélérer le rythme de sa transformation.

En d'autres termes, l'entreprise doit évoluer pour perdurer, pour rester l'institution à laquelle les Français sont attachés. Au-delà d'informer le public et d'encourager la direction et les actionnaires de La Poste à des actions résolues, ce rapport a aussi pour ambition d'inviter les pouvoirs publics et les citoyens à s'interroger sur les contraintes qu'il est utile et raisonnable de lui imposer.

<sup>6</sup> Certains des rapports finaux (rapports particuliers) issus de ces enquêtes ont été publiés :

- <http://www.ccomptes.fr/Publications/Publications/La-remuneration-des-cadres-dirigeants-dans-le-Groupe-La-Poste>
- <http://www.ccomptes.fr/Publications/Publications/La-gestion-immobiliere-du-Groupe-La-Poste>
- <http://www.ccomptes.fr/Publications/Publications/Les-activites-sociales-et-culturelles-destinees-aux-agents-de-La-Poste>
- <http://www.ccomptes.fr/Publications/Publications/La-modernisation-du-reseau-La-Poste>

## **B - Des progrès en matière de qualité et d'adaptation du réseau des bureaux de poste**

Depuis 2008, les bureaux de poste ont été repensés afin d'améliorer l'accueil et la qualité du service proposé aux clients. Parallèlement, afin de concilier l'exigence d'une présence postale territoriale et la nécessaire diminution des coûts du réseau, La Poste a multiplié les points de contact en partenariat, qui représentent désormais plus de 47 % des points de contact postaux.

Dans le cadre du plan « Cap Relations clients 2012 », La Poste a engagé la transformation de son modèle d'accueil de la clientèle avec la suppression progressive des lignes de guichet caractéristiques des bureaux de poste, remplacées par des flots et des espaces en libre accès dotés d'automates pour les services bancaires, postaux et de téléphonie mobile. Les clients sont orientés en priorité vers ces automates, ce qui repousse dans un second temps, voire supprime, le passage au guichet. Près de 58 % des flux clients du Réseau s'opèrent désormais dans cette

<sup>19</sup> Le smartphone Facteo a été lancé sur les modèles des smartphones commercialisés en 2011 dans le but de réaliser les actes courants de la distribution (bordereau, remises contre signature, procurations, ventes, etc.) et de mettre en œuvre les nouveaux services du facteur (photographies géolocalisées, preuves de passage à domicile, ouverture des boîtes à lettres connectées, etc.). Le coût par smartphone s'élève à 130 €. En 2015, 90 000 facteurs et agents de La Poste étaient équipés de Facteo.

<sup>20</sup> Des terminaux permettant le recueil d'informations sur le terrain existaient dès la fin des années quatre-vingt-dix et l'on peut noter qu'un Français sur deux était déjà équipé d'un smartphone quand le plan a été lancé.

configuration, qui devrait encore évoluer avec l'équipement des « guichetiers » en terminaux de type tablettes (dénommés « Smarteo ») leur permettant de venir à la rencontre des clients pour réaliser diverses transactions, notamment postales (dépôt de courrier ou de colis, retrait de colis ou de recommandés)<sup>21</sup>.

Le développement du parc d'automates courrier et bancaires (+ 45 % entre 2008 et 2015), a engendré une croissance significative du nombre d'opérations réalisées par ce moyen, qui dépasse depuis 2013 celui des opérations au guichet (lequel a diminué de plus de 25 % sur la même période). Le temps d'accès moyen aux services s'est en conséquence amélioré : il s'établit à moins de quatre minutes, tous bureaux et toutes opérations confondus. La Poste fait désormais état d'un taux de satisfaction, mesuré à la sortie des bureaux de poste, de 95 %<sup>22</sup>.

Parallèlement à ces évolutions, la recomposition du réseau de La Poste au bénéfice des points de contact en partenariat constitue l'un des principaux leviers de modernisation du réseau. Elle permet en effet d'en accroître l'efficacité en réduisant le coût unitaire de chaque opération, dans un contexte de diminution structurelle de la fréquentation des bureaux de poste (baisse des volumes de courrier échangé, utilisation croissante de services dématérialisés, etc.). Les partenariats constituent en outre le moyen de préserver une offre de services dans les zones rurales peu denses où le maintien d'un bureau de poste ne se justifie pas au regard du niveau d'activité ; en zone urbaine, ils permettent de proposer une offre de services complémentaire à celle des bureaux de poste sur des plages horaires élargies, grâce aux commerces de proximité.

#### **Les points de contact postaux en partenariat**

Les partenariats consistent à confier la prestation des services les plus usuels de La Poste à des tiers publics (agences postales communales ou intercommunales : APC/API), en contrepartie d'une indemnité compensatrice, ou privés (relais-poste commerçants : RPC) en échange d'une rémunération (forfait et commission sur les activités).

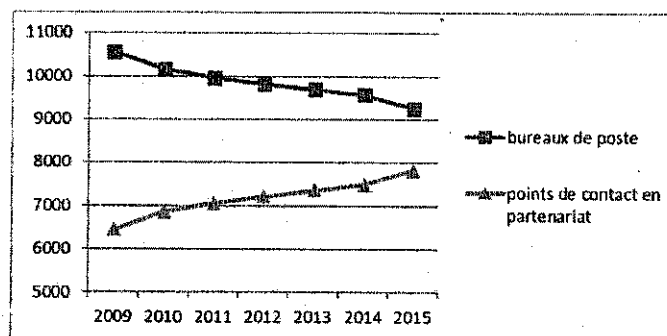
<sup>21</sup> 457 bureaux Smarteo étaient déployés fin mai 2016 et un total de 1 000 sont attendus pour la fin de l'année. Le projet concerne aussi les points de contact en partenariat public sous forme de tablettes en libre-service pour les clients (1837 agences équipées en mai 2016, 4409 attendues au total pour fin 2016) et les relais poste commerçants, sous forme de smartphones (1373 relais équipés en mai 2016 et 2065 attendues au total pour fin 2016).

<sup>22</sup> Enquête de 2013.

Les APC/API offrent la très grande majorité des services d'un bureau de poste en matière de courrier (affranchissement, recommandés, garde du courrier, etc.) et de colis (vente d'emballages, dépôt, remise, etc.) ainsi qu'une offre de dépannage financier (retrait d'espèces jusqu'à 350 € par semaine sur CCP ou Livret A, paiement de mandat, dans la limite de 350 € par opération). Les relais poste commerçants offrent des prestations postales ainsi que des services financiers simples (retrait d'espèces pour les titulaires de CCP et de Livret A jusqu'à 150 € par semaine).

Fin septembre 2016, La Poste comptait 17 116 points de contact (chiffre stable depuis de nombreuses années), dont 8 978 bureaux de poste gérés en propre et 8 138 points de contact gérés par le biais de partenariats, soit 5 850 agences postales communales ou intercommunales (APC/API) et 2 288 relais-poste commerçants (RPC)<sup>23</sup>. Si le rythme des transformations de bureaux de poste s'est ralenti entre 2011 et 2014, en raison de diverses circonstances (décision de geler les réorganisations en 2012 à l'occasion du « Grand Dialogue »<sup>24</sup>, calendrier électoral des années 2012 et 2014 peu propice à des négociations avec les collectivités territoriales, etc.), celui-ci a repris depuis 2015 avec une hausse de 4,4 % du nombre de points de contact en partenariat (contre 1,9 % en 2013 et 2014).

**Graphique n° 1 : évolution du nombre de bureaux de poste et de points de contact en partenariat**



Source : La Poste, retraitements Cour des comptes

<sup>23</sup> Il s'agit d'un réseau très dense : s'agissant des commerces, le nombre de points de contact de La Poste n'est aujourd'hui dépassé que par celui des boulangeries.

<sup>24</sup> Voir chapitre II - I.

L'Observatoire national de la présence postale territoriale, chargé de suivre la mise en œuvre des partenariats, met en évidence un niveau élevé de satisfaction des usagers et des élus locaux à leur égard. La dernière enquête menée en mars 2016 montre ainsi que les points en partenariat donnent satisfaction aussi bien aux clients (93 % satisfaits) qu'aux élus (95 %) et aux commerçants partenaires ou agents communaux responsables d'une agence postale (97 %).

#### **L'évolution des réseaux des opérateurs postaux en Europe**

L'évolution des réseaux de points de contacts postaux en Europe fait l'objet de stratégies très différentes. Ainsi, parmi les grands pays comparables à la France en termes de population et de superficie, l'Italie et l'Espagne ont fait le choix de conserver leurs réseaux traditionnels de bureaux de poste : début 2014, Poste Italiane disposait d'un peu plus de 13 000 points de contact postaux, dont l'intégralité était détenue en propre à l'exception d'une dizaine de points en partenariat (installés par exemple au sein de commerces) ; Correos, en Espagne, dispose d'un peu moins de 3 000 points de contact postaux intégralement détenus en propre sous la forme de bureaux de poste.

*A contrario*, l'Allemagne et le Royaume-Uni ont progressivement remplacé les bureaux de poste traditionnels par des points de contact externalisés : alors qu'en 2003, l'Allemagne comptait encore 5 200 bureaux de poste détenus en propre par Deutsche Post sur 12 800 points de contact postaux, il n'existe plus aujourd'hui sur le territoire allemand que des points de contact en partenariat commerçants ; au Royaume-Uni, où l'on dénombre environ 11 900 points de contact postaux, moins de 350 sont détenus en propre par Royal Mail, les autres étant des points en partenariat commerçants.



## CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

*L'examen des plans stratégiques de La Poste depuis 2010 montre que leurs prévisions financières se sont presque toujours révélées trop ambitieuses et ont dû être révisées à la baisse. Si la crise de 2008-2009 avait pu constituer une cause exogène, l'analyse montre que La Poste a surestimé sa capacité à retrouver les résultats antérieurs, notamment parce qu'elle a pendant un temps sous-estimé l'ampleur des chocs subis, au premier rang desquels la baisse des volumes du courrier.*

*La capacité de La Poste à réaliser son plan stratégique 2014-2020 est donc sujette à interrogation. Malgré une réalisation pour l'instant meilleure que les prévisions, plusieurs motifs d'inquiétude se superposent :*

- *il ne peut être exclu que la baisse du courrier s'accélère ;*

- les hausses de tarifs qui ont jusqu'à présent compensé en partie ses effets devront trouver une limite, sauf à risquer d'accélérer la baisse des volumes ;
- si la croissance du commerce en ligne et l'essor du colis transfrontalier représentent des opportunités, la concurrence très vive sur ce marché, qui tire les prix vers le bas et oblige à une amélioration constante de la qualité du service, peut nuire aux perspectives financières de l'activité.
- enfin, le niveau exceptionnellement et durablement bas des taux d'intérêt représente un important manque à gagner pour La Banque Postale, que les obligations prudentielles pourraient aggraver.

À l'horizon du plan stratégique, ses deux principales novations ne pourront compenser ces risques : si la branche numérique traduit la volonté de rattraper le temps perdu, elle ne dégage pas de résultat et ses offres commerciales demeurent peu intégrées aux offres historiques ; quant aux nouveaux services du facteur, ils sont encore en phase de développement.

Cette situation oblige La Poste à actionner tous les leviers à sa disposition pour préserver son équilibre économique. En conséquence, la Cour formule les recommandations suivantes :

- inclure systématiquement dans les trajectoires financières des plans stratégiques des scénarios alternatifs prévoyant des mesures supplémentaires en cas d'accentuation des risques ;
- développer auprès du public, dans le cadre d'une démarche commerciale structurée, les offres de services et produits numériques.

**Personnalité, fonction** : MACRON Emmanuel.

FRANCE. Ministre de l'économie, de l'industrie et du numérique

**Circonstances** : Visite au siège du groupe La Poste, à Paris le 15 octobre 2015

ti :

Monsieur le Président,  
Mesdames et Messieurs,

La très belle visite que je viens d'effectuer permet, à mes yeux, de montrer deux choses : un, comment la Poste incarne cette adaptation au changement et à la grande transformation que nous vivons ; et deux, comment cette grande transformation passe par la réconciliation entre le numérique et l'humain. Il n'y a pas d'autre voie.

En premier lieu, donc, cette grande transformation qu'on est en train de vivre et qui inquiète tellement de nos concitoyens, il faut la regarder en face. D'abord, les choses vont de plus en plus vite. On a de nouveaux acteurs qui sont en train d'émerger et qui bousculent tout et tous les métiers : la mobilité vous avez des amis taxis qui vous ont sans doute parlé de Uber ou Le Cab ou d'autres compagnies l'énergie, la santé, votre métier évidemment, où vous voyez année après année le volume du courrier qui baisse. Ça va de plus en plus vite, c'est aussi de plus en plus mondial ; il y a des continents qui

s'ouvrent et qui sont autant de possibles mais qui représentent également des menaces, des peurs potentielles pour celles et ceux qui ont des activités, qui s'étaient bien installés, et qui pensaient que ça durerait pour toute la vie. Et le défi qui est le nôtre, c'est de regarder comment on réussira dans cette grande transformation. Et moi, l'idée que je pousse, c'est que la clef, c'est de construire aujourd'hui le consensus de 2015 et ce consensus de 2015, c'est comment réussir à gagner dans ce nouveau monde. Cela passe par un triptyque très simple : l'innovation, l'agilité et la sécurité.

L'innovation, c'est qu'il faut participer à l'invention de ces nouveaux continents. C'est ce qu'on a vu aujourd'hui. Vous êtes en train de fait de transformer votre passé, vous êtes en train de changer ; vous inventez de nouvelles offres avec les objets connectés, grâce à Facteo et l'invention de ce nouveau métier va se faire jour après jour Et ce qu'il y a de formidable dans cette innovation, c'est qu'elle n'est pas dictée par le haut, elle devient très déconcentrée. La clef, c'est que l'innovation se fera si elle est accompagnée par de l'investissement dans le capital, par de la formation et si elle est portée par chacune et chacun. L'adaptabilité, ça veut dire que des structures dont on pensait qu'elles avaient vocation à ne jamais bouger, où c'était mal si elles bougeaient, là peuvent justement se réinventer, s'adapter.

Alors c'est vrai de la Poste, vous êtes une collectivité humaine de 250.000 personnes ; eh bien vous allez chacune et chacun transformer ce collectif, vous adapter et dans cinq ans il ne ressemblera probablement en rien à celui de 2012. De nombreuses entreprises, des pans entiers de notre économie ont ce travail à faire et certains vont disparaître, soit leur compagnie disparaîtra, soit des morceaux de leur compagnie disparaîtront, soit ils garderont leur nom mais pour devenir quelque chose de différent. La Poste, dans dix ans, elle ne distribuera sans doute presque plus de courrier ; elle apportera des colis, des solutions, des services, des services bancaires, vous l'aurez transformée. Elle gardera son nom et ce trésor qui est votre patrimoine, la confiance parce que les gens ont confiance dans la Poste et en jouant

sur vos avantages comparatifs, vous réinventez un nouveau modèle d'affaire, de nouveaux usages. Et c'est cette adaptabilité qu'il faut trouver partout dans notre économie. Et c'est à cette condition qu'on fera de ce changement, de cette grande transformation une série d'opportunités et pas seulement des menaces.

Le deuxième point, c'est l'agilité. Parce qu'il faut collectivement, ce qui est très difficile, réussir à faire que ces opportunités se traduisent en chances, en ambition, en enthousiasme partagé, ce que vous faites, ce que vous avez très bien montré. Parce qu'on aurait pu avoir des postiers disant : qu'est-ce que c'est que ces trucs, là, qu'on essaie de nous mettre dans les mains ? On ne va plus distribuer de courrier ce n'est pas la même chose. Bien sûr, ce ne sera pas le même quotidien, ça suppose de vous adapter, mais en même temps vous réinventez quelque chose qui a du sens. Et c'est ça la clef pour des pans entiers de notre économie ; et donc c'est une mobilisation collective qu'il faut réussir à montrer, à laquelle nous devons oeuvrer mais qui est à la base de ce consensus.

Et puis, troisième chose, ce sont des sécurités, celle de l'emploi que la Poste offre, la sécurité d'apporter de la formation, moi j'y tiens beaucoup parce que si on n'explique pas, si on ne forme pas pour accompagner au changement, on laisse chacune et chacun face à ses propres insuffisances et on les a toutes et tous à sa propre solitude ; et donc c'est notre responsabilité politique d'apporter ces sécurités pour que chacune et chacun puissent prendre des risques, aller tenter une nouvelle aventure au sein de la même entreprise, ce que vous avez fait en la transformant en son sein ou vers une autre entreprise. Et donc les grands risques doivent maintenant être gérés de manière beaucoup plus ambitieuse, c'est-à-

dire en en personnalisant les attributs tout en en socialisant le financement. Et donc il faut réinventer nos sécurités professionnelles et sociales dans cette grande transformation.

Et vous voyez, ce triptyque innovation, agilité, sécurités c'est celui, pour moi, que porte cette transformation numérique de la Poste. Et c'est vrai que cette grande transformation, on la réussira si on arrive précisément à ce que le numérique soit une chance et pas une menace et donc si des grands groupes comme le vôtre arrivent à développer des écosystèmes avec les start-ups ce que vous avez fait dans les objets connectés, et avec des centaines de partenaires fassent grandir d'autres acteurs. Le numérique transforme les entreprises d'hier. Il n'y a pas de fatalité. Et c'est vrai que la Poste aurait pu faire le choix d'être une vieille dame de la République. Et vous êtes en train de devenir une des solutions du numérique. Et je le dis avec beaucoup de conviction cet après-midi avec vous : moi je suis totalement derrière la stratégie numérique de la Poste parce que je pense que vous êtes au coeur du numérique de demain ; à la fois vous prenez au numérique tout ce qu'il y a comme solutions d'avenir, facilités mais en même temps vous répondez à ce qui est un besoin naissant assez fort chez nous, encore plus en Allemagne, mais encore peu développé dans le monde anglo-saxon, qui est celui des sécurités, qui est celui du respect de la vie privée, qui est celui de la confiance. Vous parvenez à proposer des solutions qui garantissent qu'on n'utilisera pas les informations que vous détenez à d'autres fins que celles que vos clients auront choisies. Cette confiance, c'est la clef du succès.

Et aujourd'hui, ce n'est pas quelque chose que la plupart des grands acteurs américains ou les nouveaux acteurs de l'internet peuvent offrir, parce que vous avez votre histoire, parce que vous avez votre marque, puis vous avez l'ADN des facteurs et ça, c'est au coeur de la solution numérique de demain et il ne faut pas avoir de fascination naïve pour les autres, en pensant qu'il faut forcément être une société de moins de quinze ans pour être un bon du numérique non ! Il faut être très ambitieux, il faut être très courageux pour mener cette transformation parce que c'est dur, vous le savez bien, de transformer un groupe de l'intérieur quand, comme on dit, il n'est pas né numérique. Mais si vous arrivez à vous appuyer sur vos avantages comparatifs en prenant ce que le numérique offre de mieux, c'est la clef de ce succès et c'est ce que vous êtes en train de faire et c'est ce pourquoi j'y tiens beaucoup.

Et puis la dernière chose, c'est que on l'a vu tout au long de ce parcours et vous y avez constamment insisté l'avenir du numérique, c'est dans la réconciliation entre le numérique et l'humain parce que la première de ces sécurités, c'est réussir à donner un sens à la transformation numérique ; ce consensus de 2015, cette capacité que le pays aura de réussir la grande transformation ; c'est en donnant du sens à celle-ci. Et donner du sens, ça veut dire donner un statut à l'homme, donner une place à chacune et chacun. Quelle est une société où tout serait remplacé par des flux dématérialisés ?! Ça n'est pas une fin en soi. Et c'est en quoi le numérique rend capable de plus de choses. Quand on peut faire une maison de services au public avec l'une de vos collègues, en plein milieu du Lot, en apportant une galaxie de services, de l'emploi à la santé en passant par la retraite, ce n'est pas parce qu'il y a le numérique, mais parce qu'il y a une personne qui est là pour expliquer aux plus fragiles, aux plus démunis, aux plus âgés comment ça marche. C'est parce que vous êtes là qu'il y a Facteo, qu'il peut y avoir ces visites à domicile que vous expliquiez, qu'il peut y avoir ce meilleur service. Et c'est dans ce mariage de services numériques avec l'humain que cette grande transformation sera gagnée et c'est ça la clef de ce défi et c'est ce que vous avez montré.

Et donc cette ambition, c'est celle que je veux porter dans cette stratégie qu'on présentera en fin d'année et que je commence à égrener, c'est celle de la stratégie des nouvelles opportunités économiques parce que cette transformation numérique, elle ne doit pas être vue comme un objet

extérieur, comme une menace, mais comme une chance pour le pays, pour donner plus de croissance, plus d'emplois, améliorer les services. La stratégie de la Poste est emblématique de cette stratégie pour les nouvelles opportunités économiques du pays, parce qu'elle est rassurante, parce qu'elle est de long terme et parce qu'elle réconcilie ce triptyque innovation, agilité, sécurité .

Donc je voulais vraiment être avec vous cet après-midi pour cela, parce que je crois que cette ambition que vous portez est emblématique de celle qu'on doit avoir pour le pays et qui est une des clefs de notre réussite. Et je ferai tout dans les prochains mois pour qu'à la fois on puisse l'expliquer à nos concitoyens, l'illustrer, pour qu'on puisse associer les Français à cette transformation et inventer des solutions qui aident à son avènement, que ce soit des simplifications, que ce soit des accélérations, que ce soit des améliorations du système.

Donc merci pour cette ambition. Je continuerai constamment d'être à vos côtés sur l'ensemble des métiers de la Poste et puis donc, la prochaine étape, vous l'avez compris, c'est pour les gagnants du concours, d'aller à Las Vegas où je serai avec vous en janvier prochain, avec la Poste, d'autres grands groupes français et des start-ups pour mener encore ce qui sera sans doute la première délégation non américaine ; ce sera une façon de montrer l'excellence française là-bas et puis là aussi de conquérir de nouvelles opportunités. Mais merci pour l'exemple que vous avez montré cet après-midi.

Source <http://www.economie.gouv.fr>, le 20 octobre 2015

# Synthèse

*Rédiger une note de synthèse à partir d'un texte ou d'un dossier de caractère administratif.*

***Le dossier complet figure en Annexe 2.***

## Copie notée : 16,5/20

Cabinet du Ministre de l'Industrie

Le 4 juillet 2017

### Note à l'attention du Ministre

Objet : bilan et perspectives de la reconfiguration du réseau de La Poste.

A mi-étape de la réalisation du Plan Stratégique (2014/2020) « La Poste 2020 », il s'agit d'analyser l'actualité des enjeux de la reconfiguration du réseau postal.

La Poste emploie 250 000 salariés et bénéficie d'une image très positive auprès des français. Elle est en profonde mutation depuis la mise en concurrence de son activité par la réglementation européenne. En vue de s'adapter, La Poste a diversifié progressivement ses activités (banque, services commerciaux) pour compenser le déclin de son cœur de métier, le service courrier.

Le pivot de la transformation de La Poste est l'important réseau « physique » du groupe, qui lui permet de disposer d'un maillage territorial de proximité (le 1<sup>er</sup> de France), et d'un contact quotidien avec 3,7 millions de français. Si la reconfiguration du réseau postal est déjà bien amorcée (I), elle doit encore s'approfondir en relevant de nouveaux défis et en saisissant de nouvelles opportunités (II).

### **I- La reconfiguration du réseau de La Poste est déjà largement amorcée.**

#### A) Le cadre juridique est adapté au changement de modèle économique de La Poste.

En France, le monopole d'Etat sur les Postes et Télécommunications (PTT) a permis le développement d'un réseau postal territorial de proximité, destiné à gérer l'activité courrier. La Poste est un EPIC depuis 1991 et a progressivement adapté ses missions en réponse à la libéralisation et à l'ouverture à la concurrence progressive des marchés de télécoms par l'Union européenne.

La directive de 2008 fixant libéralisation totale des marchés en Europe est ainsi transposée par la loi du 9 février 2010 relative à La Poste. Cette loi garantit la dualité des objectifs poursuivis par la reconfiguration du réseau postal.

En effet, au-delà des missions commerciales dévolues à La Poste par le biais de son réseau, ce dernier reste le support de plusieurs objectifs de service public :

- présence postale territoriale (financée par le fonds national postal de péréquation),
- transport et distribution de la presse,
- service postal universel (au sens de la Commission européenne),
- accessibilité bancaire.

Par la confirmation de ses missions de service public, qui reposent largement sur son réseau territorial, La Poste doit s'appuyer sur ce dernier pour développer son nouveau modèle économique.

**B) Le réseau postal, par sa reconfiguration, a déjà largement contribué à l'adaptation et à la diversification des activités économiques de La Poste.**

La reconfiguration du réseau postal s'appuie sur deux axes : l'amélioration de l'existant et le développement de nouveaux services. L'amélioration de l'existant se traduit par une gestion optimale du patrimoine, la mutualisation des fonctions support ou la révision du schéma industriel des colis. De plus, les bureaux de poste ont été reconfigurés par la diminution du service au guichet, et la numérisation de certains services (recommandés ...).

La Poste s'est ensuite positionnée sur plusieurs nouveaux marchés, au premier rang desquels la livraison de colis. On peut également lister, dans la perspective d'un « modèle multi métiers » : le passage du Code de la route dans les bureaux de Poste, la lutte contre la pollution, la Silver économie, la téléphonie mobile (La Poste Mobile), les services et livraisons à domicile, la mise à disposition d'espace de co-working. Tous ces champs ont cependant été investis de manière inégale.

Enfin, la reconfiguration du réseau postal s'accompagne d'un vaste plan stratégique de gestion des ressources humaines du groupe. Les effectifs ont diminué de 23 % entre 2008 et 2015 et doivent d'adapter aux nouveaux métiers. De moins en moins d'agents sont physiquement présents sur le réseau postal, et le dialogue social est très délicat dans un contexte où plusieurs suicides ont eu lieu.

**II – La reconfiguration du réseau de La Poste doit relever de nouveaux défis pour saisir les prochaines opportunités qui se présentent au groupe.**

**A) De nouveaux défis sont à relever pour optimiser la reconfiguration du réseau de La Poste.**

La Cour des Comptes, dans son rapport de décembre 2016 sur la modernisation du réseau La Poste, met en lumière plusieurs facteurs susceptibles d'entraver la reconfiguration du réseau. En effet, malgré la nouvelle ergonomie des bureaux de Poste, l'impact de la transformation numérique se ressent négativement : les bureaux de poste sont de moins en moins fréquentés et le volume de l'activité courrier continue de se dégrader (- 6 % par an depuis 2013, perte de chiffre d'affaires de 2,8 milliards d'euros). Si La Poste s'est adaptée en augmentant les tarifs, la Cour souligne la limite économique de cette stratégie, notamment dans un contexte où la majorité des coûts de fonctionnement est incompressible.

D'autres facteurs rentrent en compte : la banque postale, qui contribue fortement à l'intérêt du réseau postal, perd en rentabilité avec la baisse des taux d'intérêt, consécutive au programme de quantitative easing de la BCE ; l'intensité de la concurrence sur le marché du colis est de plus en plus importante, exerçant une pression à la baisse sur les prix. Enfin, la poursuite de la démarche de réduction des effectifs renforcent les tensions sur le dialogue social.

Commenté [VS1]:



**B) Le réseau postal détient des atouts susceptibles de permettre au groupe de saisir plusieurs opportunités.**

Le réseau postal permet à La Poste de se situer à l'intersection de deux carrefours très porteurs : activités publiques/activités privées, support physique et support numérique.

Le positionnement de La Poste sur des activités publiques et privées doit induire une recherche de complémentarité entre les deux. C'est ce que suggère la Cour des Comptes dans son rapport annuel 2016 : au-delà d'un débat sur le domaine du service universel postal, le réseau postal doit davantage être lié à l'action de proximité des collectivités, notamment en zone rurale ou pour les personnes en perte d'autonomie (Silver economy). La Cour recommande également d'intégrer les offres commerciales (privées) aux offres historiques (plutôt publiques).

Concernant la complémentarité matériel/numérique, il est utile de rappeler que La Poste dispose de 17 000 points de contact, dont 9 000 en propre. Les facteurs doivent ainsi davantage être formés à l'utilisation du numérique pour proposer de nouveaux services (Cour des Comptes RA 2016) : recueil de données sur les modalités de remise des colis, sur la performance énergétique des bâtiments, présentation des applications numériques de La Poste. Cette formation devrait intégrer une dimension sociale et territoriale (dans le cadre du maillage fin du réseau postal). Autant de possibilités envisageables dans un contexte de forte croissance du e-commerce.

## Copie notée : 11/20

Note de synthèse sur les enjeux et problématiques de la reconfiguration de La Poste.

« Excellence et développement » est la ligne directrice que suit le réseau La Poste pour atteindre son ambition 2020, posé par un plan stratégique conforme aux valeurs centennaires du groupe où la proximité et l'accessibilité sont présentes.

Symbole de la présence postale au cœur du territoire, le réseau La Poste est le premier réseau de proximité de France. Grâce aux 17 111 points de contacts répartis sur le territoire, 96,7 % de la population habitent à moins de 5 kilomètres de l'un d'eux. L'ensemble de la population est client La Poste que ce soit pour son activité de distribution de courriers ou colis ou bien par son activité bancaire.

Depuis 2010, l'entreprise La Poste est une société anonyme au capital majoritairement détenu par l'Etat. Répondant à des missions de services publics et d'intérêt général, elle contribue, par son réseau de points de contacts, à l'aménagement et au développement du territoire.

De nombreuses évolutions dans les dernières décennies supposent la reconfiguration de l'entreprise. Comment La Poste gère-t-elle cette reconfiguration ?

Aujourd'hui, la transformation de l'entreprise La Poste s'avère être une nécessité pour assurer sa viabilité (I). Mais, il a fallu que le Réseau sache adapter le rythme du changement aux besoins de La Poste, tant en termes économiques, stratégiques, qu'humain (II).

### **I – La transformation de La Poste, une nécessité pour assurer sa viabilité.**

L'activité de l'entreprise La Poste et son fonctionnement connaissent une adaptation pour faire face au développement numérique (a) et des échanges et liens à l'international (b).

#### **a) Face au développement du numérique, un besoin de repenser le service de proximité apparaît.**

Du fait de la dématérialisation des échanges par mail ou encore des services postaux en ligne, l'activité des guichets se modifie. En effet, la fréquentation des bureaux postaux a diminué ces dernières années ainsi que la volumétrie d'activité relative au courrier. Sur ce dernier point, 2,8 millions d'euros de perte de chiffre d'affaires sont estimés chaque année. Du fait d'une baisse globale d'activité en guichets, de nombreux bureaux de poste se sont transformés en point de contact partenaires. C'est-à-dire qu'un point relai de La Poste se trouve au sein d'un commerce local (bar, boulangerie, etc...) et permet certaines activités comme l'affranchissement, l'envoi ou le retrait de colis, le retrait d'argent liquide dans la limite de 350 €. La constitution de ce réseau de 9 254 bureaux et 7 829 points partenaires permet la proximité recherchée par La Poste auprès de la population.

Introduire le numérique dans le fonctionnement de l'entreprise a permis des évolutions notables. Tout d'abord pour les facteurs qui, lors de la distribution de courrier, disposent de smartphones ou autres moyens connectés avec les bureaux et centre de tri.

Ensuite, sur le site internet où depuis 2015 la technologie beacon permet aux techniciens d'échanger personnellement avec les clients. Enfin, la plateforme téléphonique permet de répondre aux clients sur des questions particulières. Cela participe à l'accessibilité d'un service « sur-mesure » par tous.

Dans une optique d'amélioration continue de la qualité, un parc d'automates est installé dans les bureaux de poste. Les clients peuvent agir en autonomie et cela a considérablement réduit les délais d'attente aux guichets.

**b) L'impact de l'économie internationale sur le fonctionnement de La Poste**

L'expansion notable du commerce en ligne a différents impacts sur l'entreprise La Poste. Tout d'abord, l'activité de gestion des colis est amplifiée du fait de commandes livrées sous ce format. Ensuite, la livraison à domicile qui est proposée par les sites internet permet à l'entreprise La Poste de développer une logistique de proximité alliant rapidité, simplicité et souplesse comme le souhaitent les clients. Ces activités développées par le e-commerce répondent à la mission de l'identité postale qui est de faciliter les échanges. Le principal enjeu sur ce marché est de faire face à la concurrence. En effet, nombre d'entreprises de livraison sont présentes sur le marché mettant tantôt en avant des prix bas, tantôt un service express, etc... La Poste peut tout à fait faire face à ces concurrents en jouant notamment sur son image de fiabilité et de confiance relayée par la population.

Autre activité importante de l'entreprise depuis 2006, la Banque Postale subit elle aussi les évolutions d'une économie ouverte à l'international. Tout d'abord du fait des taux d'intérêts qui demeurent bas et qui représentent un manque à gagner pour les institutions bancaires. Mais la Banque Postale doit également faire face aux nouveaux moyens de paiement ou encore aux nouvelles méthodes de crédit qui ne font plus forcément appel aux banques. C'est notamment le cas du crowdfunding qui fait appel à la participation de personnes individuelles en vue de constituer un capital.

Mission au cœur de l'identité postale, la préservation du secret et la sécurité des correspondances faisant appel au numérique suppose le développement de nouveaux services tels que la sécurisation, l'authentification ou la lutte contre la fraude aux données personnelles. Là, se trouve certainement un enjeu majeur actuellement et pour les années à venir pour La Poste (site internet) et la Banque Postale. La transformation opérée par La Poste séduit les usagers du service comme les élus locaux. De plus, cela a permis la soutenabilité financière de l'entreprise. Pour cela, le rythme du changement a dû être adapté aux besoins de l'entreprise (II).

**II- Adapter le rythme du changement aux besoins de l'entreprise.**

La conduite du changement est complexe, c'est pourquoi, il faut accompagner le personnel (a). Dans sa vision d'avenir, La Poste place la proximité humaine au cœur du changement, dans la mesure où elle est créatrice de valeur (b).

**a) Accompagner le personnel dans le but de prévenir les risques psycho-sociaux**

Une des forces de l'entreprise est la pluridisciplinarité présente au sein de ses équipes. C'est en partie par souci de la qualité de vie au travail des employés qu'un axe relatif à la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) a été inscrit dans le plan stratégique. En effet, la conduite du changement est complexe à mettre en œuvre, d'autant plus qu'ici le changement s'est opéré par la fermeture de certains bureaux de postes.

Les représentants des salariés perçoivent cela comme un plan social, selon un secrétaire départemental SUD PTT, la transformation de La Poste c'est «aller vers une déshumanisation ». Il faut lors de ces périodes d'incertitude rassurer les salariés, exposer la stratégie en toute transparence afin qu'ils puissent se projeter professionnellement.

Les risques psycho-sociaux sont forts au sein de La Poste comme ont pu le démontrer des suicides de salariés remettant en cause les conditions de travail et un manque de reconnaissance. Bien que La Poste ait engagé une démarche de prévention avec des médecins du travail et des ressources humaines de proximité, il faudrait arriver à un management plus participatif afin de « mieux travailler ensemble » et valoriser certains métiers plus qu'actuellement (facteur notamment).

b) La proximité humaine au cœur de la stratégie de création de valeur.

Comparativement à La Poste, aucune enseigne de service ne dispose d'une telle proximité humaine. Principalement due aux points de services postaux, cette nouvelle organisation apporte satisfaction à 93 % des clients et 97 % des partenaires interrogés dans une enquête de l'observatoire national de la présence postale territoriale en mars 2016.

La plupart des territoires français connaissent un vieillissement important de leur population. La Poste sait adapter son offre aux spécificités territoriales. Ainsi, sur demande, les facteurs peuvent, lors de la distribution du courrier, préserver le lien social avec une personne âgée et/ou isolée. De nouvelles missions peuvent en effet être confiées aux facteurs, réels vecteurs de lien social, afin de valoriser leur métier.

Plus globalement, pour répondre aux besoins des clients, La Poste aménage ses locaux. En plus de lui apporter des recettes comme par exemple la location de locaux pour passer le Code de la route, cela lui apporte de la notoriété. C'est par exemple le cas dans une vingtaine de bureaux qui depuis 2016 disposent d'un hotspot wifi gratuit.

De par son cœur de métier et son statut de groupe public, le réseau La Poste sait faire face aux enjeux qui s'imposent à elle. Ajouté au fait que les français tiennent à cette entreprise forte de son image de marque et des valeurs qu'elle défend, sa viabilité n'est pas à remettre en question pour les années à venir. Cependant, cette démarche continue d'adaptation n'est pas simple pour toutes les entreprises du secteur industriel.



# CONCOURS D'ENTREE 2017

## TROISIEME EPREUVE COMMUNE AUX DEUX CONCOURS MERCREDI 5 JUILLET 2017

La durée de l'épreuve est de quatre heures.

Le coefficient est de 6 pour les deux concours.

La note éliminatoire est fixée à moins de 6.

### QUESTIONS SANITAIRES ET DE PROTECTION SOCIALE

Composition sur un sujet relatif aux grandes questions sanitaires  
et de protection sociale.

#### SUJET

Réformes des régimes de retraite en France : quel bilan et  
quelles perspectives à moyen terme ?

# Questions sanitaires et de protection sociale

*Une composition sur un sujet relatif aux grandes questions sanitaires et de protection sociale.*

**SUJET : Réformes des régimes de retraite en France : quel bilan et quelles perspectives à moyen terme ?**

## Copie notée : 18/20

Réformes des régimes de retraite en France : quel bilan et quelles perspectives à moyen terme ?

Le Livre blanc sur l'avenir des retraites, publié en 1991, a mis en évidence le risque que l'augmentation de l'espérance de vie et l'arrivée à l'âge de la retraite, dès 2005, des générations du « baby-boom », présentaient pour les charges et les soldes des régimes de retraite.

Assurant l'indemnisation de la perte de revenu consécutive à la cessation d'activité liée à l'âge (ou risque « vieillesse », qui représente environ 280 milliards de dépenses, 14 % du PIB), les régimes de retraite sont particulièrement nombreux. Outre les régimes dits alignés (CNAV – RSI – MSA), il existe au sein des régimes de retraite de base une quinzaine de régimes spéciaux. A ceux-ci s'ajoutent des régimes complémentaires, obligatoires comme l'AGIRC-ARRCO ou facultatifs (prévoyance). Les régimes désignent l'ensemble des règles qui s'appliquent au calcul et au versement des prestations pour une population, ainsi que l'organisme juridique et comptable qui assure cette mission. Ainsi, les réformer implique de modifier les paramètres des prestations mais également la gestion des organismes.

Dans le cadre d'un système de retraite public de base par répartition, instauré en 1945 lors de la création de la Sécurité sociale, les cotisations portant sur les revenus des actifs financent les pensions des retraités. Les régimes combinent également des dispositifs assurantiels (les pensions) et de solidarité (par exemple, le minimum contributif), grâce aux ressources du Fonds de solidarité vieillesse. Dans ce cadre, plusieurs éléments déterminent la situation des régimes : la démographie et l'espérance de vie, la conjoncture (chômage, croissance) ou encore le cadre budgétaire européen qui implique une maîtrise des finances publiques. Leur évolution depuis les années 1990 a rendu nécessaire des réformes, la dernière ne 2014. Celles-ci ont été de trois ordres : des réformes paramétriques, des dispositifs visant à améliorer l'équité, de nouveaux services ou des innovations dans la gestion des régimes. Alors qu'elles achèvent leur montée en charge, il convient d'examiner leurs résultats et les perspectives d'évolution d'un système qui devrait connaître une nouvelle réforme avant 2022.

Dans quelle mesure les réformes des régimes de retraite ont-elle permis d'améliorer la soutenabilité, l'équité et la lisibilité du système français tout en limitant les leviers aujourd'hui disponibles, ce qui justifie une convergence accrue ?

Alors que les évolutions démographiques et économiques ont mis au premier plan l'enjeu financier, les réformes ont également amélioré l'équité et la lisibilité des régimes (I). Aujourd'hui, les réformes paramétriques se heurtent à des obstacles, ce qui justifie une convergence accrue comme préalable à une nouvelle réforme systémique (II).

### **I – Initialement dictées par des enjeux de soutenabilité, les réformes ont également permis d'améliorer l'équité et la lisibilité des régimes.**

- A) Les réformes ont visé avant tout à sauvegarder un équilibre financier bouleversé par les évolutions démographiques et économiques.

Les réformes des régimes de retraite ont mobilisé différents leviers pour améliorer les soldes des régimes. Ceux-ci ont, dès le début des années 2000, connu une forte dégradation liée en premier lieu à des phénomènes démographiques. L'espérance de vie,



de 67 ans en 1945, a augmenté continuellement. Elle est aujourd'hui de 82,4 ans, ce qui entraîne une augmentation de la durée de vie moyenne à la retraite de 4 ans entre 1990 et 2010. Parallèlement, la structure de la pyramide des âges s'est trouvée déformée sous l'effet de l'augmentation du nombre de départs en retraite, lié aux « baby-boomers » : + 300 000 par an entre 2004 et 2010. Alors que les régimes doivent indemniser plus longtemps des retraités plus nombreux, la France est sortie du plein emploi et connaît un taux de chômage de 9,6 % qui implique une réduction de l'assiette des cotisations. Ces difficultés financières ont incité les pouvoirs publics à agir pour maintenir l'équilibre entre les recettes et les dépenses des régimes. Aussi, sous l'effet des réformes depuis 1993, l'âge légal de départ à la retraite a été relevé : abaissé à 60 ans en 1982, il est aujourd'hui de 62 ans (67 ans pour le taux plein), pour l'ensemble des régimes de base depuis 2010. La durée de cotisation doit être augmentée en lien avec l'espérance de vie. Elle sera de 43 ans pour les actifs nés en 1973 qui liquideront leur pension en 2035. Le montant a également été concerné par les réformes : calcul du salaire de référence à partir des 25 meilleures années depuis 1993, désindexation vis-à-vis des salaires. Les régimes de base et complémentaires comprennent des incitations à travailler plus longtemps : la loi du 20 janvier 2014 a instauré un dispositif de cumul emploi retraite, tandis que l'accord AGIRC-ARCCO de 2015 prévoit des décotes et surcotes. Enfin, le levier du financement a été actionné : la CSG, créée en 1991, finance en grande partie le FSV. La loi de 2014 a augmenté le taux de cotisations patronales.

Les résultats de ces réformes sont aujourd'hui significatifs. Le solde de la branche vieillesse de la Sécurité sociale est excédentaire de 1,1 Md en 2016 – le FSV demeure lui à – 4,8 Mds. Le Conseil d'Orientation des retraites (COR) établit chaque année des projections d'évolution des soldes : le rapport de juin 2015 estimait que, dans un scénario optimiste (1,5 % de croissance), les régimes de retraite publics seraient à l'équilibre, durablement, en 2040. La DREES indique quant à elle que les réformes ont permis de réduire la part des retraites dans le PIB : elle sera de 7 % en 2060, au lieu de 11 % en 2060 (toutes choses égales par ailleurs). Parallèlement, l'âge moyen de départ à la retraite est aujourd'hui de 61,5 ans et le montant moyen brut d'une pension d'environ 1 400 euros. Le taux de pauvreté des retraités est de 7,6 % (contre 14,4 % pour toute la population) et leur niveau de vie correspond 96 % de celui des actifs. Ainsi, les réformes semblent aujourd'hui ne pas s'être fait au détriment du niveau de vie des retraités : elles ont permis d'adapter les régimes aux évolutions économiques et sociales.

**B) Le bilan des réformes révèle également une amélioration de l'équité et de la lisibilité des régimes.**

L'équité entre les retraités, entre les actifs, et entre les retraités et les actifs résulte à la fois des évolutions du calcul et de la liquidation des pensions et de dispositifs ciblés. La loi de 2010 a instauré un dispositif « carrière longue », permettant aux actifs ayant commencé à travailler avant 16 ans de liquider leur pension à 60 ans. La loi de 2014 l'a étendu. Elle a également créé un dispositif dédié aux actifs exposés à la pénibilité, avec le compte de prévention de la pénibilité qui permet par exemple de financer un départ en retraite anticipé ou une formation. Des majorations de durée d'assurance et de pension existaient déjà pour les femmes ayant eu des enfants et les parents de plus de 3 enfants, elles concernent désormais également les personnes handicapées et les aidants familiaux. Le rapprochement entre les régimes alignés et le régime des fonctionnaires (en 2003) puis les régimes spéciaux (en 2010) va également dans le sens d'une équité plus grande.

L'existence de multiples régimes, dont les règles peuvent différer, est source d'illisibilité pour les assurés. Un actif relève en effet en moyenne de 2,3 régimes. Pour améliorer la connaissance des droits, la réforme de 2003 a ainsi créé un droit à l'information. Il prend aujourd'hui la forme d'un relevé individuel de situation, dès 35 ans, et d'une estimation individuelle à 55 ans. Les salariés ont également droit à des entretiens avec un conseiller retraite. Les dispositifs dits « inter régimes » facilitent également l'information et les

démarches des assurés. Avec l'entrée en vigueur de la liquidation unique des régimes alignés depuis le 1<sup>er</sup> juillet, les affiliés à l'un ou plusieurs de ces régimes ne liquident leur pension qu'auprès d'un seul organisme, le dernier auquel ils ont cotisé. Enfin, la dématérialisation se développe et renforce l'accès aux droits : la CNAV a lancé un dispositif « ma retraite en ligne » pour ses assurés.

Malgré ce bilan qui apparaît positif, le système de retraites français demeure complexe et exposé aux chocs conjoncturels. De nombreux leviers ont été activés : à moyen terme, le renforcement de la convergence apparaît être la réforme la plus utile.

## **II – Alors que les réformes touchant aux paramètres des régimes atteignent des limites, les perspectives d'évolution reposent dans une convergence accrue, préalable à une éventuelle réforme systémique.**

### **A) Les pistes de réformes allant dans le sens d'un approfondissement des mesures passées apparaissent limitées.**

L'amélioration incertaine des soldes des régimes, car reposant sur des données exogènes telles que l'emploi et l'espérance de vie, incite à poursuivre les réformes destinées à améliorer la soutenabilité. Pourtant, les marges de manœuvre peuvent apparaître limitées. D'une part, une poursuite des gels ou désindexation des pensions de retraite peut entraîner un risque de décrochage du niveau de vie des retraités par rapport aux actifs. Dans son dernier rapport, de juin 2017, le COR indique que le niveau de vie des retraités pourrait passer à 106 % de celui des actifs à court terme mais atteindre 85 % en 2060, sous l'effet de la montée en charge des réformes. En outre, le risque de dépendance qui grandit pour les retraités – l'INSEE prévoit 2 millions de personnes âgées dépendantes en 2060.- et les restes à charge qu'il génère implique de ne pas réduire drastiquement le niveau de pension des retraités. D'autre part, la mobilisation de nouvelles ressources via des prélèvements obligatoires apparaît délicate. La CSG peut être augmentée mais dans une limite qui respecte les exigences constitutionnelles (prise en compte des capacités contributives du ménage). L'augmentation des cotisations semble elle exclue, dans un contexte de volonté de baisser le coût du travail par des allègements de cotisations.

Les leviers de l'âge légal et de la durée d'assurance se heurtent, eux, aux difficultés que rencontrent les seniors face à l'emploi. Un recul de l'âge légal, à moyen terme, implique d'accroître les efforts de maintien dans l'emploi des 54-65 ans. Celui-ci est de 49 % en France, contre 53 % en moyenne dans l'UE : cela révèle, entre autres, une employabilité difficile des seniors, qui sont également sur représentés parmi les 1,6 millions de personnes en sous-emploi et les chômeurs de longue durée.

### **B) A moyen terme, la piste d'une convergence accrue des régimes apparaît comme un préalable avant la mise en œuvre éventuelle d'une réforme systémique.**

La convergence présente l'avantage de répondre aux objectifs d'amélioration des performances financières, d'équité et de lisibilité qui incombent aux régimes de retraite, tout en offrant de réelles marges de manœuvre. Elle peut être renforcée en rapprochant les différents régimes tant sur le plan organique que matériel. Dans le second cas, il apparaît utile et atteignable, à moyen terme, de rapprocher des dispositifs qui apparaissent coûteux et inégalitaires. La Cour des Comptes en a pointé plusieurs dans des rapports dédiés : les pensions de réversion et avantages familiaux, qui présentent un coût de 35 Mds d'euros et s'avèrent souffrir une inadaptation aux évolutions sociétales – travail des femmes, concubinage ... pourraient être réformés. En 2016, la Cour a également proposé un rapprochement du régime des fonctionnaires et du régime général. Dans le scénario le plus ambitieux, celui-ci serait supprimé, les nouveaux fonctionnaires étant rattachés au

régime général. Dans un scénario intermédiaire, les règles de calcul du salaire annuel pourraient être alignées sur celles du régime général : 25 meilleures années au lieu des six derniers mois. Sur le plan organique, les fusions ou dynamiques inter régimes pourraient se multiplier. Ainsi, en 2019, l'AGIRC et l'ARCCO fusionneront, avec notamment des économies de gestion à la clé. La mise en œuvre de la LURA, si elle fonctionne bien, pourra également ouvrir la voie à une extension du dispositif aux autres régimes, les carrières étant amenées à être de plus en plus hachées.

Cette convergence est le préalable à la préparation d'une éventuelle réforme systémique, souhaitée par l'actuel Gouvernement. En effet l'exemple du RSI révèle l'importance de la préparation des réformes sur le long terme. Une réforme systémique devrait prendre la forme d'un système de comptes notionnels, avec lequel les sommes et périodes cotisées permettent à tous les actifs d'acquérir les mêmes droits. Ce modèle est une perspective plus souhaitable que la capitalisation – comme aux Etats-Unis – qui expose fortement les assurés aux risques économiques et n'est pas cohérent avec l'héritage français. Il nécessite cependant du temps : en Italie, une dizaine d'années a été nécessaire à la mise en œuvre d'une réforme systémique. Dans ce contexte, la concertation entre le Gouvernement et les partenaires sociaux en 2018 permettra de définir l'avenir des régimes de retraites.

\* \* \* \* \*  
\* \*  
\*

Les réformes des régimes de retraite révèlent que les enjeux financiers ne peuvent être dissociés des exigences d'équité et de lisibilité. Alors que les Français travaillent plus longtemps et que le niveau de vie des retraités et actifs s'équilibre, les différences persistantes entre régimes apparaissent comme la principale cible de réforme à moyen terme.

Au vu des contraintes politiques, techniques qui entourent une réforme systémique, la convergence est essentielle avant tout.

Elle pourrait, outre le cœur assurantiel des régimes, concerner davantage encore l'action sociale, sur le modèle de la convention pour le « bien vieillir » signée en 2014 entre les régimes alignés.

## Copie notée : 11/20

En date du 6 juin dernier, Monsieur le Premier ministre, Edouard Philippe, annonçait le projet gouvernemental à venir relatif à une réforme du modèle social français.

La réforme est l'action du législateur qui vise à modifier la réglementation en vigueur pour l'adapter à l'évolution sociétale, ou répondre à une situation problématique particulière. En France, réformer repose sur un processus juridique long et complexe qui se traduit par un projet ou une proposition de loi pour lesquels il convient d'obtenir un consensus au terme des différentes concertations et négociations (Parlement et sa chambre bicamérale, partenaires sociaux) avant son adoption et sa promulgation. Le système de sécurité sociale, et l'assurance vieillesse en particulier, font naturellement l'objet de réformes au cours du temps dans la mesure où tous deux ont vocation à répondre à des besoins d'une population qui évolue.

Au sein de l'ensemble « protection sociale », l'assurance vieillesse a pour objectif de garantir à l'individu et/ou son ayant droit un niveau de revenus lui permettant de faire face à la perte de gains liée à la fin de l'activité professionnelle. La retraite est un terme polysémique qui correspond à la période qui suit la cessation d'activité professionnelle, et qui renvoie également à la notion d'assurance sociale. Les ordonnances de 1945 ont clairement défini la retraite comme risque social qui doit être pris en charge par la collectivité, au nom du principe de solidarité.

A l'heure à laquelle la sécurité sociale porte son déficit comme un stigmate bien ancré, la question repose sur la capacité des pouvoirs publics à faire évoluer et à encadrer l'assurance vieillesse pour garantir son efficacité et, à terme, sa pérennité.

Nous verrons dans une première partie comment l'assurance vieillesse s'est construite au cours du temps et les difficultés auxquelles elle est confrontée (I) pour ensuite dresser un bilan des mesures mises en œuvre et les perspectives de travail possibles à moyen terme (II).

### **I – L'assurance vieillesse s'est construite de façon progressive pour répondre à l'objectif d'universalité et reste marquée par un caractère inégalitaire en termes de cotisations et de redistribution dans un contexte financier contraint.**

#### **A) La construction de l'assurance vieillesse a abouti à un système par répartition hétérogène.**

Au début du XX<sup>e</sup> siècle, avant même la création de la sécurité sociale, la question des moyens à disposition de l'individu qui n'est plus en mesure d'exercer une activité professionnelle pour raison d'âge se pose. Naturellement, les employeurs en lien avec les partenaires sociaux, se sont organisés pour réfléchir et mettre en œuvre les prémices de l'assurance sociale. A l'instar d'Ambroise Croizat pour la métallurgie, les représentants syndicaux font la promotion de ce dispositif pour permettre une couverture exhaustive de la population. Peu à peu, on assiste à la mise en place d'une couverture du risque vieillesse pour l'ensemble des travailleurs salariés. Les ordonnances du 04/10/1945 définissent les quatre risques sociaux qui doivent être pris en charge par la collectivité, au nom du principe de solidarité. Le modèle de sécurité sociale voit ainsi le jour, dans une structuration hybride mêlant la quête des 3 U (unicité, universalité, uniformité) du modèle anglo-saxon beveridgien et l'assise socio-professionnelle du modèle allemand bismarckien. Ainsi, certaines populations de travailleurs ne disposent pas de cette protection, ce sont notamment les travailleurs non-salariés (exploitants agricoles, indépendants, professions libérales ...) pour lesquels se développent, en sus du régime général, des régimes spéciaux (fonctionnaires, RATP, SNCF ...), ou encore la MSA et plus récemment le RSI.

L'assurance vieillesse repose sur un système dit de répartition, à deux étages. Le salarié verse des cotisations qui lui ouvrent le droit de percevoir une pension au terme de son activité professionnelle. On parle ainsi de prestation contributive. Cette assurance s'inscrit dans le principe de solidarité, et plus encore de solidarité intergénérationnelle en ce sens où les actifs cotisent pour leurs aînés retraités. Enfin, le dispositif est dit à deux étages car il inclut l'assurance vieillesse obligatoire, mais aussi l'assurance complémentaire obligatoire.

B) L'assurance vieillesse compromet les principes d'unicité et d'égalité et n'échappe pas à la crise structurelle de financement qui frappe la sécurité sociale.

Le risque vieillesse est atypique des autres risques de par la multitude des régimes : régime général, MSA, RSI, régimes spéciaux. La quête de l'unicité du système est ici compromise, les régimes de retraite ne sont en effet pas alignés. C'est ainsi que les modalités de calcul des cotisations, ou encore les modalités de versement, le montant des prestations varient selon que l'on soit ouvrier dans l'industrie automobile ou chargé de mission dans un organisme public. Cette caractéristique de l'assurance vieillesse porte atteinte à l'objectif d'universalité voulu par le système de sécurité sociale.

L'assise socio-professionnelle de l'assurance vieillesse est issue du modèle de protection sociale allemand. En clair, c'est bien le statut de salarié qui ouvre les droits. Le salarié participe au financement de l'assurance sociale par des cotisations prélevées sur ses revenus d'activité. Dans un contexte de plein emploi, un tel dispositif est efficace, voire même efficient, et ne souffre pas d'un manque de moyens financiers. En France, suite au choc pétrolier de 1973, l'économie marque le pas, et on assiste à l'émergence du chômage qui s'intensifie au cours du temps pour atteindre et même dépasser les 10 % à partir de 1980. Le chômage de masse est lourd de conséquences pour le financement de l'assurance vieillesse : les ressources diminuent, et les besoins augmentent, ce qui correspond à l'effet ciseaux en économie. La crise économique de 2008 accentue évidemment ces difficultés.

Les lacunes en matière d'égalité et la nécessaire recherche d'une efficience de l'assurance vieillesse ont légitimé la mise en œuvre de réformes.

**II – L'assurance vieillesse a fait l'objet de nombreuses réformes paramétriques pour résoudre la question de son financement mais souffre toujours d'un traitement inéquitable de la population par ses nombreux régimes et d'un déficit budgétaire élevé.**

A) Des réformes centrées sur une augmentation des recettes.

Dès les années 1970, le Gouvernement met en place des mesures pour augmenter les recettes de la sécurité sociale et de l'assurance vieillesse. On assiste ainsi à la mise en place du déplafonnement pour les cotisations sociales (salariales et patronales). Depuis sa création, la cotisation sociale a connu une phase globale d'augmentation, pour peser finalement sur le coût du travail.

Les ordonnances Juppé de 1996 sont également un événement fort dans l'histoire du financement. La CSG (contribution sociale généralisée) présente l'intérêt de créer une ressource nouvelle pour le dispositif de la sécurité sociale et l'assurance vieillesse, de façon novatrice puisqu'elle est de nature rattachée à la fiscalisation et à l'impôt.

Plus récemment, la réforme Fillon a repoussé l'âge légal de la retraite et augmenté la durée de cotisation pour aller à contre sens de la politique mise en œuvre dans les années 1980

qui faisait la promotion d'un départ en retraite anticipé, pour répondre à la problématique du chômage. Le pacte de responsabilité de 2012 s'inscrit dans la continuité de cette volonté de maintenir les seniors dans l'emploi, avec notamment des mesures d'exonération fiscale pour les entreprises qui jouent le jeu.

B) Des réformes d'envergure doivent être mises en œuvre pour améliorer l'efficience de l'assurance vieillesse en complément de l'adoption d'une vision prospective pour une réforme systémique

Si la question d'uniformiser les régimes de retraite fait encore débat, il n'en demeure pas moins que l'assurance vieillesse va tout prochainement faire l'objet d'une réforme de grande ampleur. Il s'agit du projet de fusion des régimes d'assurance complémentaire AGIRC/ARRCO pour 2019 initialement, et repoussé à 2020. Tout réformer reste, en France, particulièrement compliqué.

Le ministre de la santé du précédent quinquennat, Marisol Touraine, a présenté l'état des finances du régime général de la sécurité sociale, avec une estimation d'un déficit de 400 millions d'euros. Ce montant annoncé a fait polémique, nombreux sont ceux qui ont dénoncé ces propos et apporté des éléments plus proches de la réalité actuelle. En tout état de cause, il y a toujours nécessité de réformer, parce que la question du financement reste problématique, et parce que l'assurance vieillesse a vocation à couvrir un besoin social non figé, qui évolue dans le temps.

A court terme, il convient de mêler recherche et mise en œuvre de réformes paramétriques (sur la durée de cotisation par exemple) à l'élaboration d'une approche plus prospective pour réfléchir et mettre en œuvre une réforme systémique de l'assurance vieillesse. Le principal écueil à cette piste de réflexion réside sur la difficulté de réformer en France, plus particulièrement sur un dispositif considéré comme acquis social auquel les Français restent très attachés. Enfin, la retraite présente des liens très étroits avec le risque maladie, elle génère effectivement des besoins de santé importants, notamment lorsqu'elle s'accompagne du risque dépendance. Aussi, les réformes à venir en la matière ont tout intérêt à être réfléchies dans le cadre d'une approche globale et transversale.