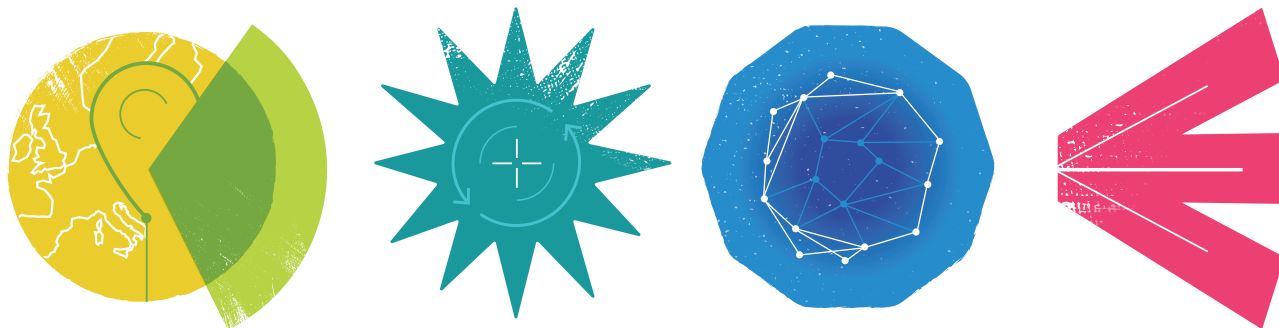


# Ambitions 2030

La feuille de route des entreprises de l'intérêt général

⋮



Plan stratégique 2030

La FedEpl a engagé fin 2022 une réflexion sur les suites à donner au plan stratégique « Epl Territoires 2020 », permettant de dégager les grandes priorités du mouvement à l'horizon 2030. Avec pour **objectif d'anticiper et d'accompagner les transformations profondes de l'économie mixte locale et de son environnement**, ainsi que les attentes des collectivités territoriales et des citoyens.

⋮

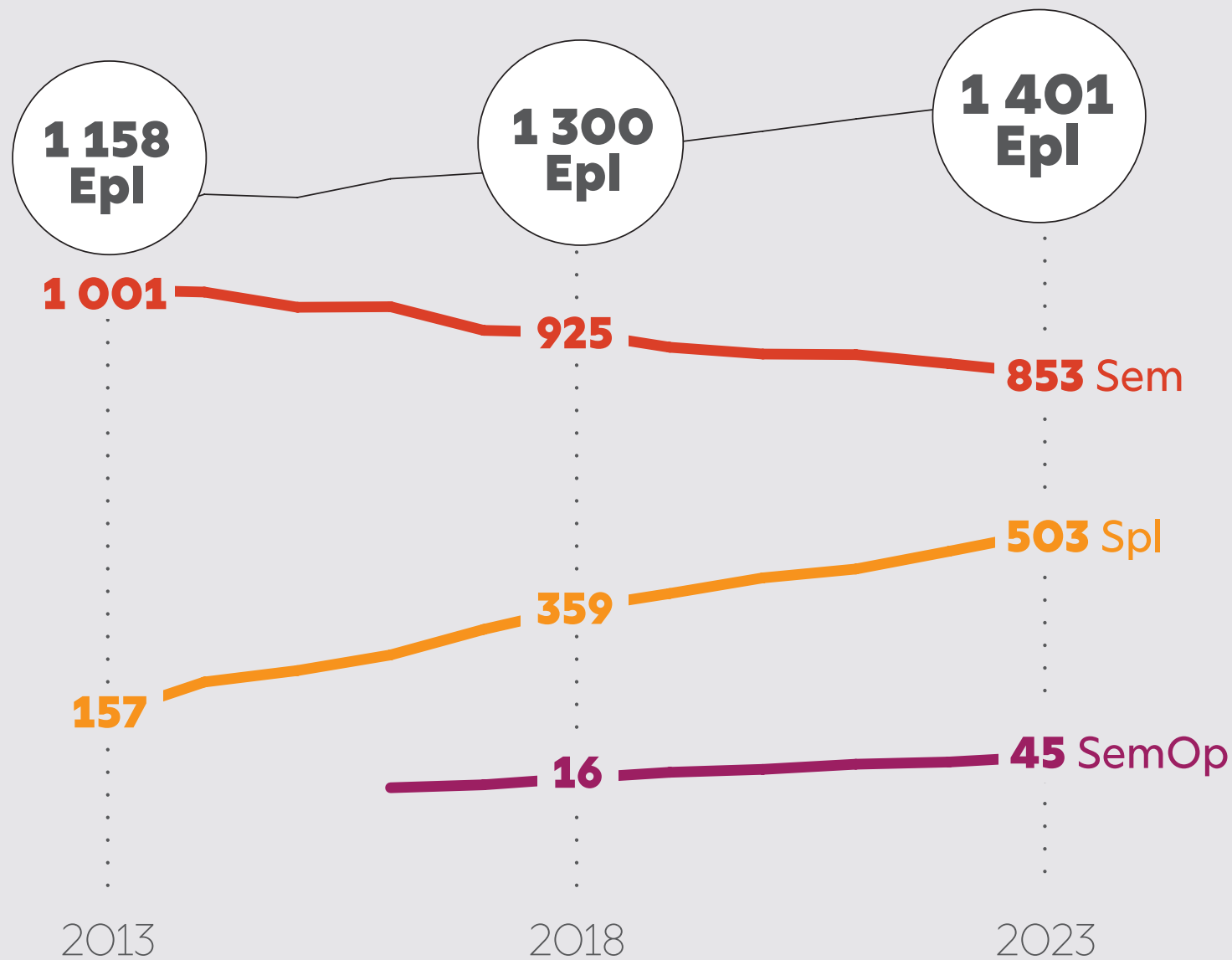
Le **Comité stratégie de la FedEpl, co-présidé par Patrick Jarry et Hervé Marseille, a mené ses travaux tout au long de l'année 2023 en mobilisant l'ensemble des parties prenantes.** Des auditions et consultations ont été réalisées à différents niveaux, ainsi que lors des événements phares que sont la Rencontre nationale et le Congrès des Epl.

Cette démarche a permis l'élaboration du présent Plan stratégique 2030, approuvé par le Conseil d'administration du 25 avril 2024.

**Cette feuille de route a désormais pour vocation de concrétiser la vision de la FedEpl**, de structurer son action et son organisation pour les années à venir.

Le nombre d'Epl est en constante évolution

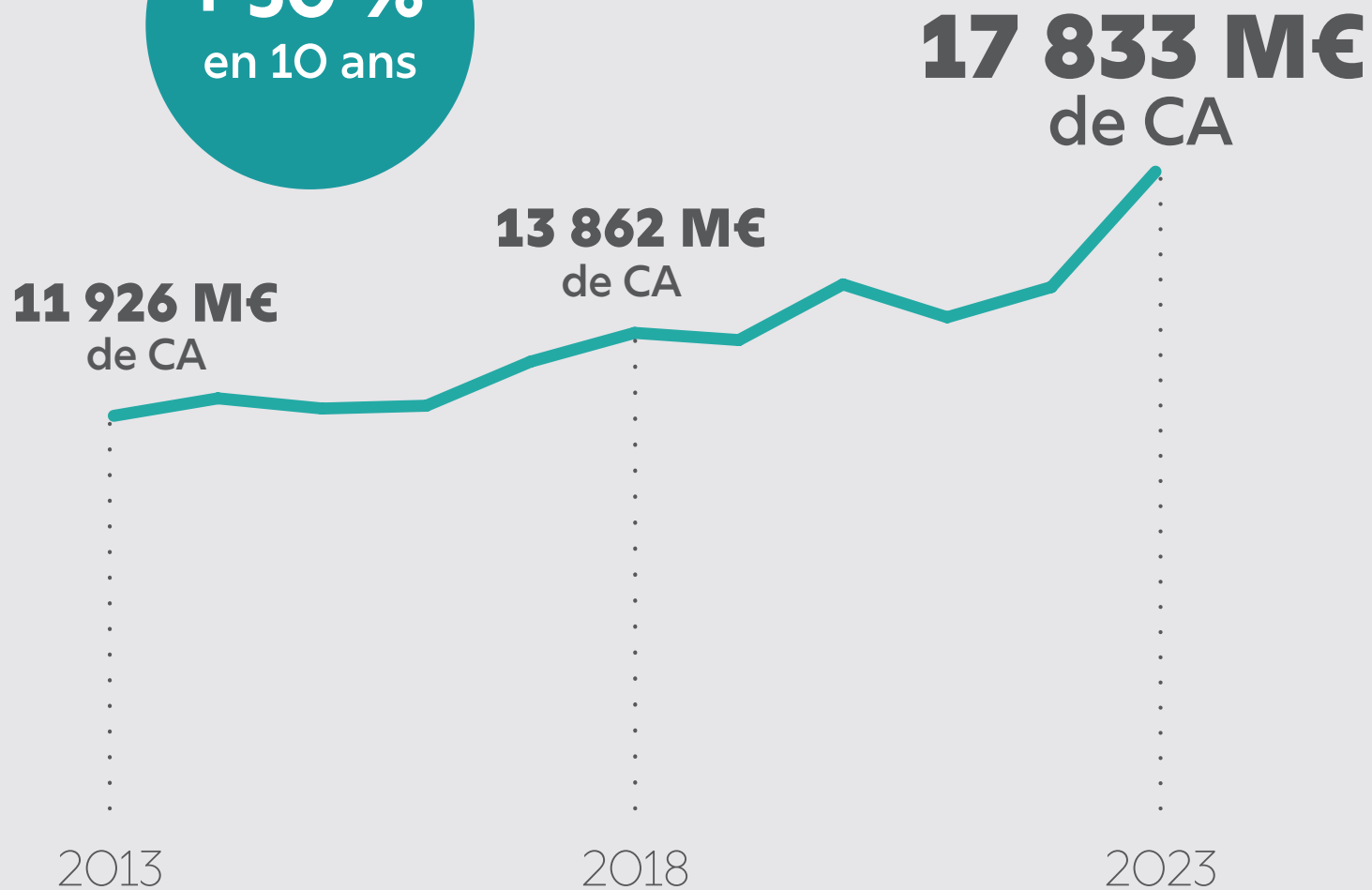
**+ 21 %  
en  
10 ans**





**+ 50 %**  
en 10 ans

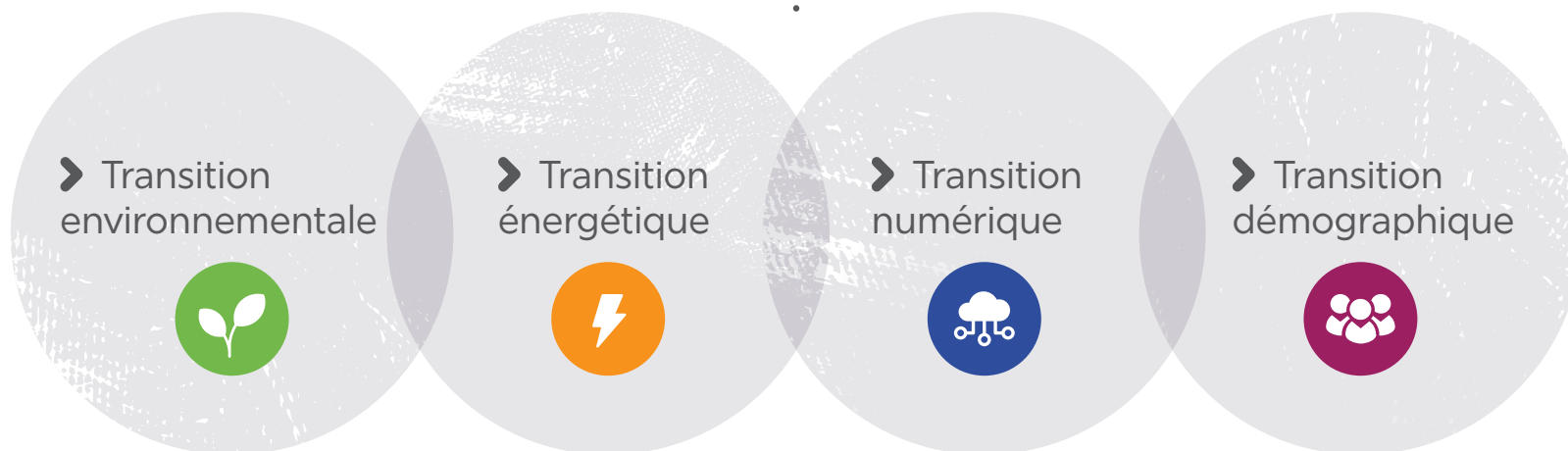
Le volume  
d'activité suit  
cette tendance,  
au-delà de l'effet  
de base



Un contexte de plus en plus contraint



**Des changements de paradigmes qui vont impacter durablement les équilibres économiques et sociaux des territoires**



**Changement durable de la situation financière des collectivités locales**, dans un contexte de taux d'intérêts élevés qui vont alourdir la charge de la dette publique.

## Atouts

› **Résistance** de l'économie mixte aux chocs successifs de la décennie (crise sanitaire, conjoncture économique, etc.)

› **Actualité et modernité** de l'économie mixte par rapport aux besoins des collectivités locales et aux attentes citoyennes

› **Succès rencontrés** par la FedEpl et ses partenaires en matière d'action politique (loi 3DS, mécénat culturel, FCTVA, etc.)

.....

## Opportunités

› **Adaptabilité** de l'économie mixte aux situations sectorielles (logement, aménagement, énergie, commerces, etc.) et territoriales (urbain/rural) en raison de ses spécificités

› Développement de la filialisation et de la prise de participations dans d'autres sociétés offrant **davantage de souplesse et de perspectives**

Atouts, faiblesses,  
opportunités et menaces  
**pour l'économie  
mixte locale dans  
le contexte actuel**

## Faiblesses

› Diversification des activités **fragilisant la visibilité** de l'économie mixte et la représentativité de la FedEpl, dont les ressources sont limitées

› Montée en puissance des Epl dans des secteurs pouvant donner lieu à des **clivages politiques**, tels que la gestion de la ressource en eau

› **Recul** des participations privées au capital des Sem engendrant des fragilités financières

.....

## Menaces

› **Méconnaissance et défiance** des administrations centrales vis-à-vis des collectivités territoriales et des outils à leur disposition

› **Législation et réglementation** en lien avec la transition environnementale (ZAN, taxonomie verte, etc.) invitant à repenser les modèles économiques

› **Absence d'évolution** sur l'intégration des Epl dans la définition européenne de la PME

L'économie mixte locale grandit.  
Sa Fédération la suit et vise à toujours mieux l'incarner :

**Davantage  
d'intégration**

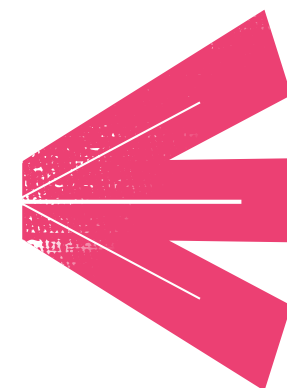


**Des coopérations  
renforcées**



**Une plus grande  
représentativité**

**Pour des impacts  
maximisés**

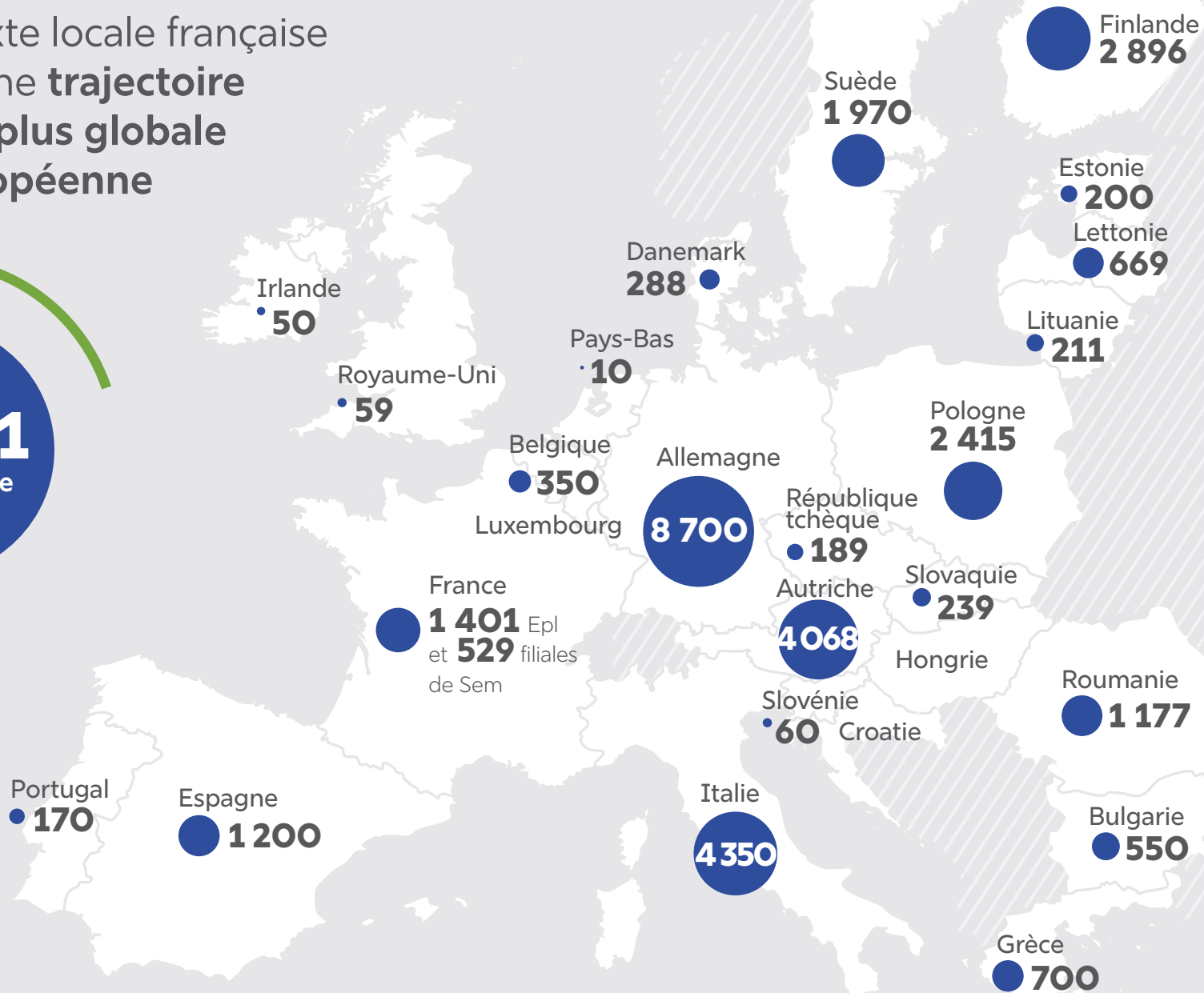




# **Intégrer les dynamiques de l'économie mixte locale en France et en Europe**

L'économie mixte locale française s'inscrit dans une **trajectoire de croissance plus globale** à l'échelle européenne

**32 451**  
Epl en Europe



# 1 401 Epl

en France



**Sem**  
Sociétés  
d'économie  
mixte



**SemOp**  
Sociétés d'économie  
mixte à opération  
unique

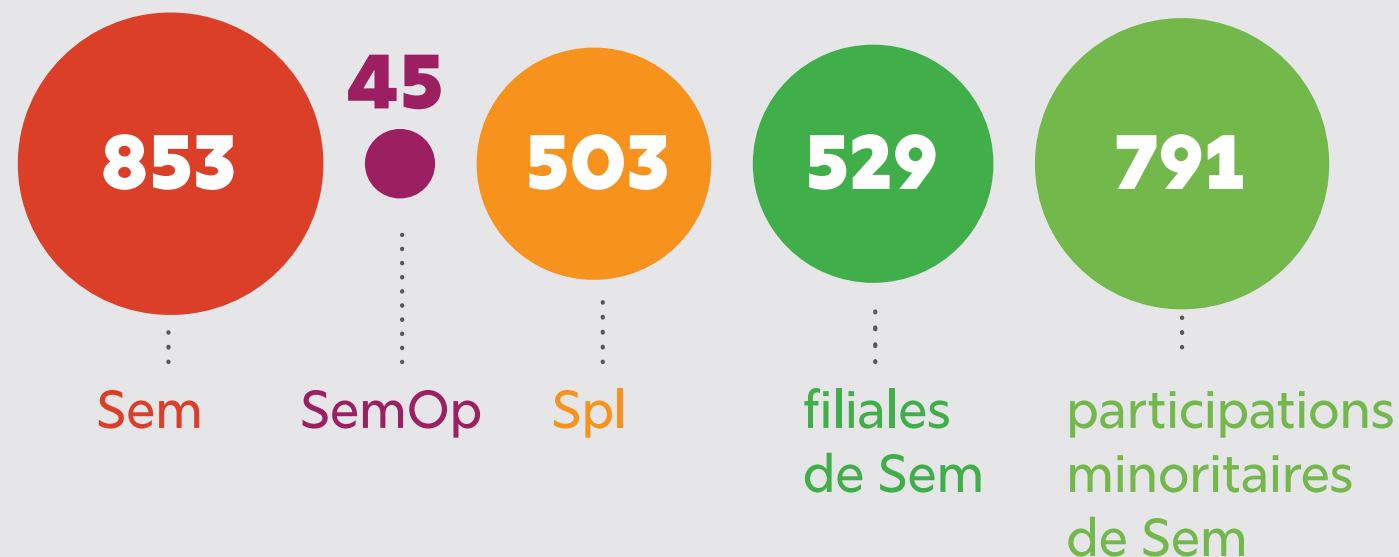


**Spl**  
Sociétés  
publiques  
locales

La gamme  
des Entreprises  
publiques locales  
**s'élargit...**

## 2 721 sociétés au total

... pour créer  
un véritable  
écosystème  
de l'économie  
mixte locale



## 1 930 sociétés

dans lesquelles les collectivités territoriales  
prennent une part active à la gouvernance



## Redéfinir le périmètre de l'économie mixte locale

- Autour des Epl gravitent d'autres entités sous le contrôle des collectivités territoriales. Les filiales et sociétés dans lesquelles les Sem ont des participations sont au nombre de 1 320 et peuvent statutairement adhérer à la FedEpl.
- Le Conseil d'administration de la FedEpl s'est prononcé sur l'intégration de différentes formes de sociétés dans l'écosystème des Epl. Le législateur a créé depuis de nouvelles formes d'économie mixte.
- La FedEpl œuvre pour ouvrir les possibilités de coopération des collectivités territoriales avec d'autres acteurs à des fins d'intérêt général comme les universités et les centres hospitaliers. Elle va poursuivre cette action.



**À l'image de l'économie mixte européenne, il faut repousser les frontières de l'économie mixte française**

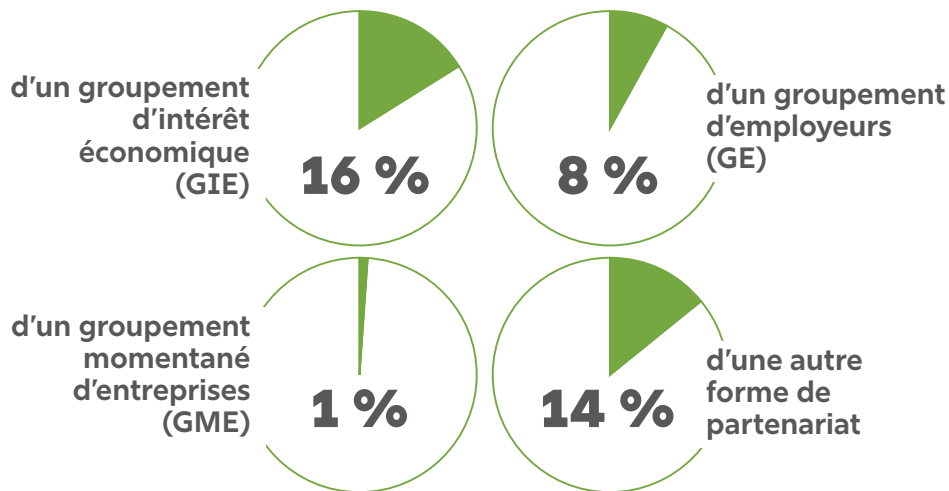
# Notre ambition pour 2030

- 1 • Accentuer l'effort de recensement des sociétés dans lesquelles les collectivités territoriales prennent part directement ou indirectement à la gouvernance et de mesure de leur poids économique
- 2 • Soumettre à la décision du Conseil d'administration de la FedEpl l'intégration des autres formes de sociétés impliquant les collectivités territoriales au mouvement de l'économie mixte locale
- 3 • Œuvrer pour la création de nouvelles formes de sociétés favorisant la coopération des collectivités territoriales avec d'autres acteurs et accompagner la création des formes récemment créées

## Le regroupement d'entités est de plus en plus répandu

Adossement à une autre entité  
(Sem, Spl, collectivité territoriale, établissement public, etc.)

dans le cadre...



## Accompagner la structuration de l'économie mixte

- De nombreux groupes et groupements d'Epl et autres formes de coopération se sont constitués dans les territoires, entre Epl elles-mêmes et entre Epl et autres acteurs, dont des collectivités territoriales.
- Des collectivités territoriales, et notamment des intercommunalités urbaines, ont à leur disposition de nombreux opérateurs, sous forme d'Epl mais pas seulement, et organisent et optimisent leur pilotage.
- La loi 3DS a ouvert la représentation des collectivités territoriales par des élus dans les conseils d'administration de filiales de Sem. Mais la protection juridique de ces représentants n'est pas totalement assurée.

# Notre ambition pour 2030

- 4 • Constituer une offre d'accompagnement pour la mise en place de synergies entre Epl et autres acteurs des politiques publiques, de la constitution de groupements à d'autres formes de coopération
- 5 • Continuer à valoriser les différentes stratégies des collectivités territoriales pour le pilotage de leurs opérateurs et à proposer une offre d'aide à la structuration
- 6 • Conduire une action politique pour une meilleure représentation des collectivités territoriales et une plus grande protection des élus dans les filiales de Sem

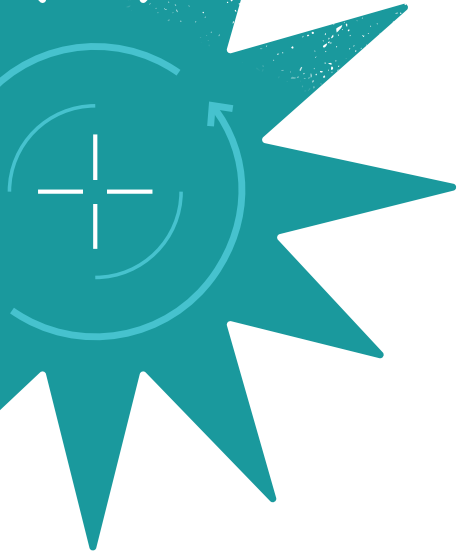


# Incarner et accompagner la **diversification** de l'économie mixte locale



# Notre ambition pour 2030

- 7 • Consolider l'action de la FedEpl sur les deux volets complémentaires de l'adhésion et de la fidélisation des adhérents pour conforter son modèle économique
- 8 • Poursuivre et intensifier l'accompagnement stratégique des collectivités territoriales (élus et dirigeants), en se démarquant des acteurs du conseil
- 9 • Définir et préciser les modalités d'adhésion des autres formes, groupes et groupements d'Epl avec un objectif d'adhésion de 2 Epl sur 3 lorsqu'elles sont adossées, et d'inclusion à moyen terme des GIE, GE et filiales de Sem



## La Fédération s'adapte aux évolutions de l'économie mixte locale

### Veiller à la représentativité des adhérents

- Le périmètre des adhérents est représentatif de la diversité de l'économie mixte locale, en termes de forme, de domaine d'activité et de zone d'implantation.
- L'économie mixte locale s'est diversifiée et ouverte sous différents aspects (forme, domaine d'activité) et il convient de suivre et d'accompagner ses transformations.
- Le barème de cotisation varie régulièrement au gré des évolutions des activités des Epl et se doit de prendre en compte certaines mutations comme les adossements de Sem et de Spl ou les créations de filiales de Sem.

### Perpétuer l'action en direction des collectivités territoriales et de leurs besoins

- La raison d'être de la FedEpl était jusqu'à présent de « proposer aux élus les outils adéquats pour développer les territoires ».
- L'action territoriale auprès des collectivités locales a été densifiée en s'appuyant sur les fédérations régionales, le Conseil des fédérations régionales et la Direction des collectivités territoriales dans le cadre du précédent plan stratégique.
- La FedEpl s'est ouverte aux collectivités locales et propose une valorisation des actions engagées, un accompagnement aux réflexions de création de Sem, Spl ou SemOp et à la structuration du pilotage de ses opérateurs dans le cadre de l'adhésion.





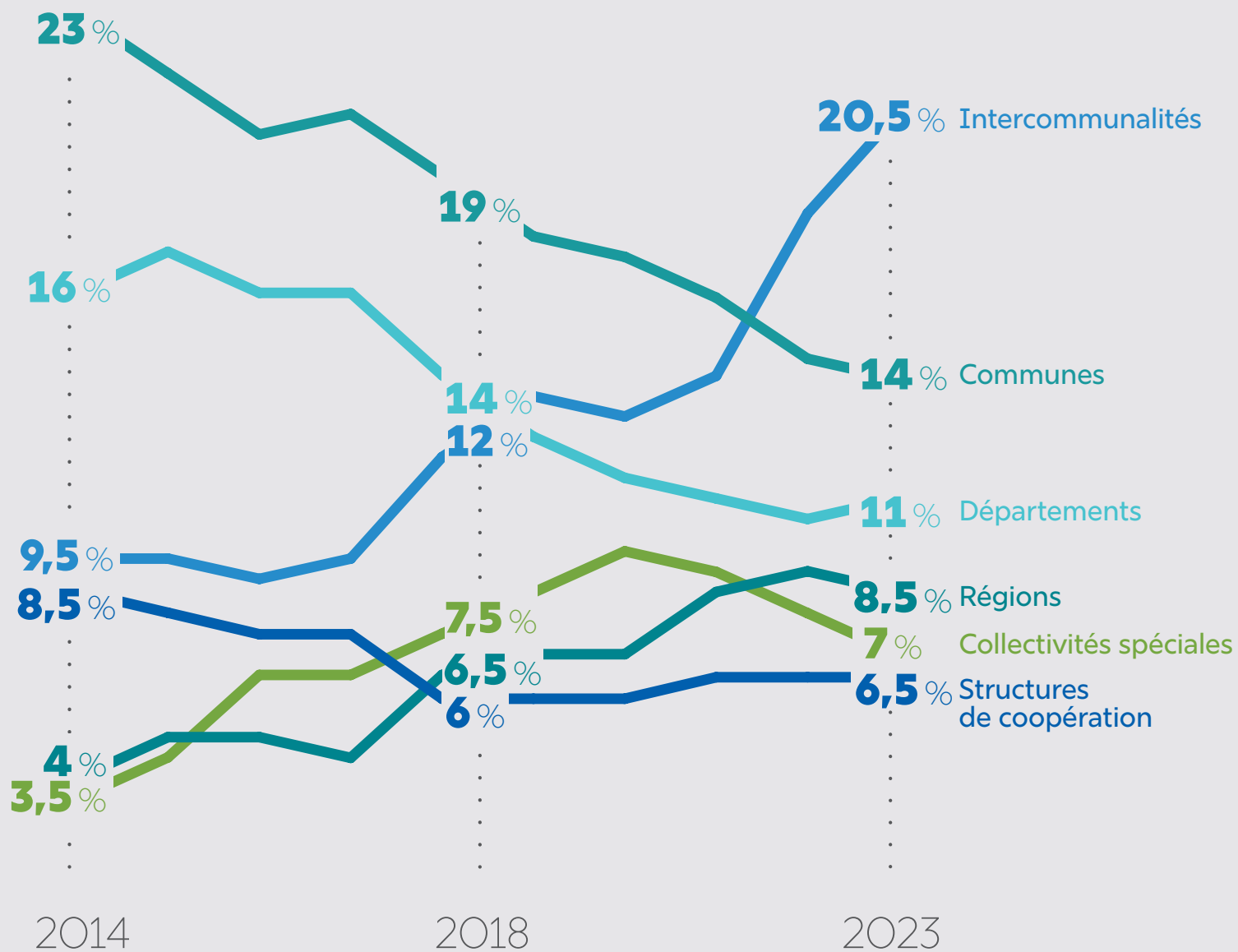
# Notre ambition pour 2030

- 10 • Continuer à s'assurer de la pertinence des actions en mettant en place et en pérennisant des dispositifs d'évaluation de la perception de la FedEpl et de ses missions et services
- 11 • Enrichir l'offre aux adhérents et la palette d'expertises de la FedEpl pour préparer l'avenir, renforcer la performance économique, sociale, environnementale et territoriale et accompagner les démarches d'innovation au sein des Epl
- 12 • Conforter le positionnement du Congrès national des Epl en tant que temps fort annuel pour le mouvement de l'économie mixte locale

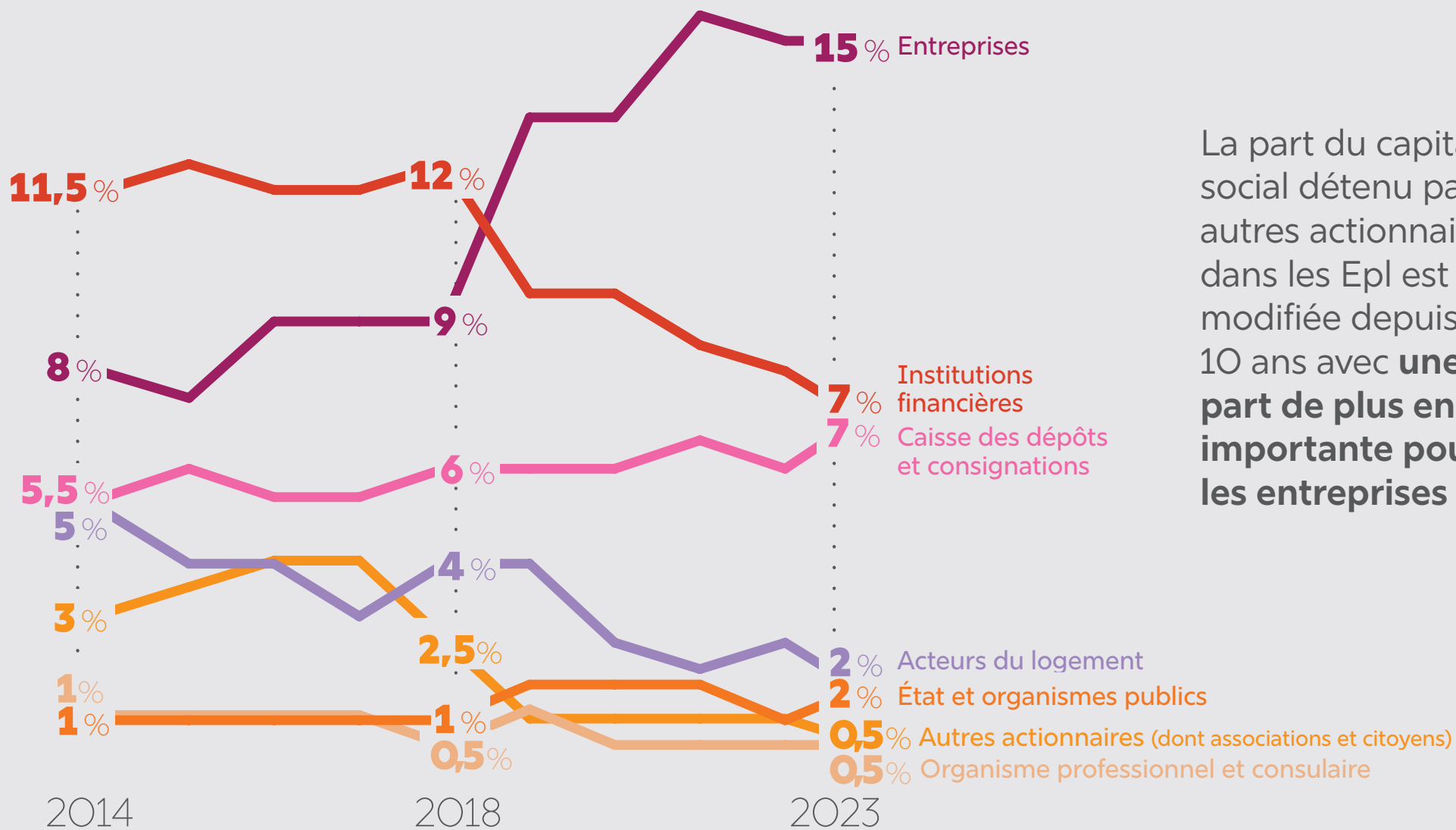
# 3

## Approfondir les partenariats stratégiques avec l'écosystème





La part de capital social détenue par les collectivités dans les Epl est redistribuée depuis 10 ans avec **une part de plus en plus importante pour les intercommunalités**



La part du capital social détenu par les autres actionnaires dans les Epl est modifiée depuis 10 ans avec **une part de plus en plus importante pour les entreprises**

## La mobilisation de l'ensemble des parties prenantes est essentielle



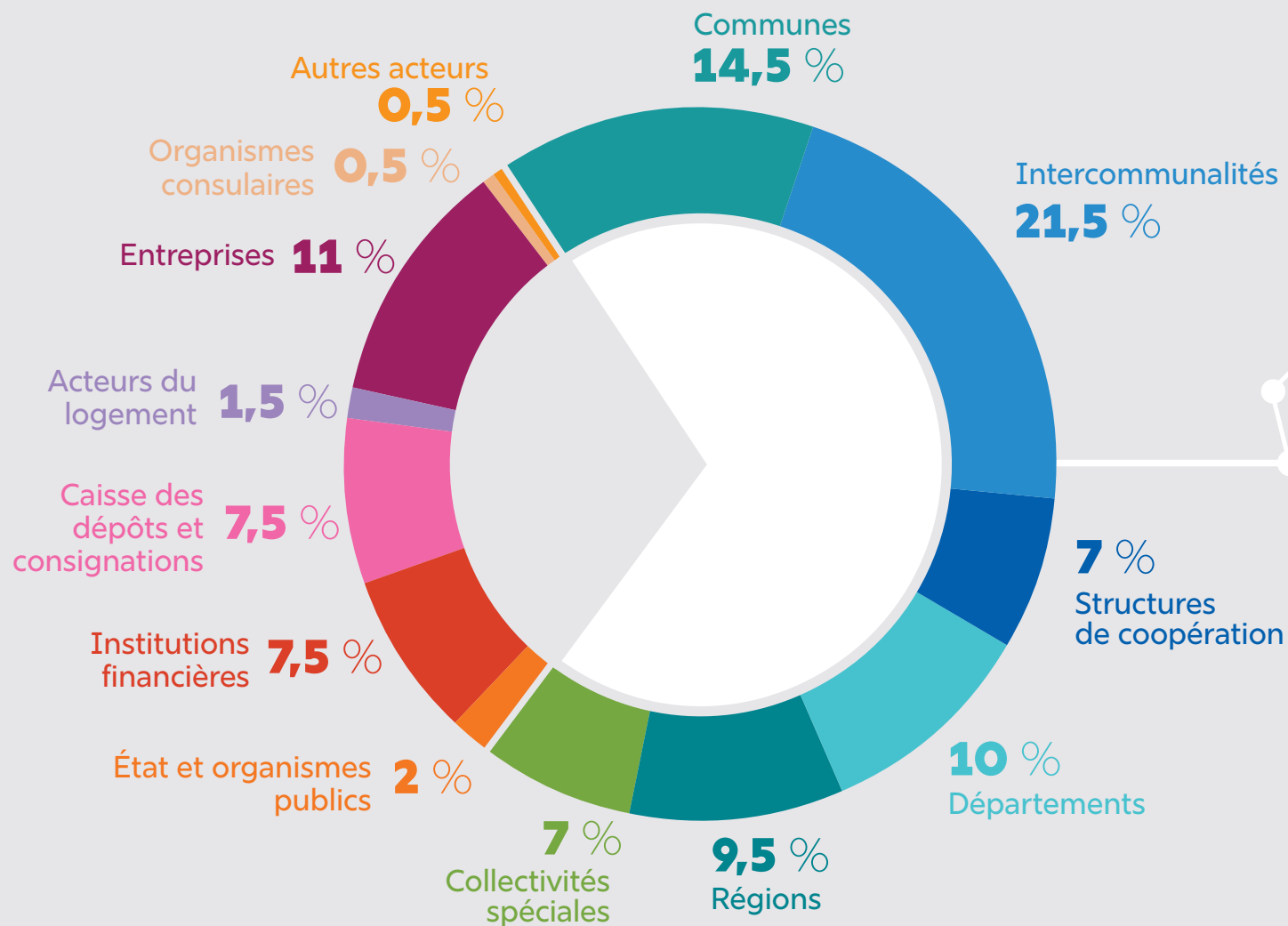
La Fédération souhaite :

### Poursuivre la dynamique de partenariats institutionnels

- L'actionnariat public des Epl a été modifié avec un tropisme intercommunal, voire régional. La FedEpl a réorienté son action territoriale et a développé des relations avec les autres associations d'élus.
- L'actionnariat privé des Epl a changé. Les institutions financières traditionnelles sont moins présentes, au profit de grands groupes sectorisés. La commission des actionnaires représente ces grands équilibres et se mobilise sur différents sujets d'actualité.
- La FedEpl garde son indépendance s'agissant de ses choix stratégiques et opérationnels.

### Massifier les échanges et les coopérations avec l'écosystème

- La FedEpl encourage les coopérations avec d'autres acteurs, pouvant aller jusqu'à la création de structures communes, et œuvre pour élargir les possibilités.
- Elle assure tout particulièrement un accompagnement des Sem de logement en coopération avec les pouvoirs publics et l'ensemble des organisations du secteur, dont son implication auprès d'HACT France et les missions dévolues par la CGLLS, et a vocation à approfondir ses relations avec d'autres organisations en en précisant les modalités.



L'actionnariat des Epl se caractérise par une grande diversité d'acteurs

Collectivités territoriales  
**69,5 %**

# Notre ambition pour 2030

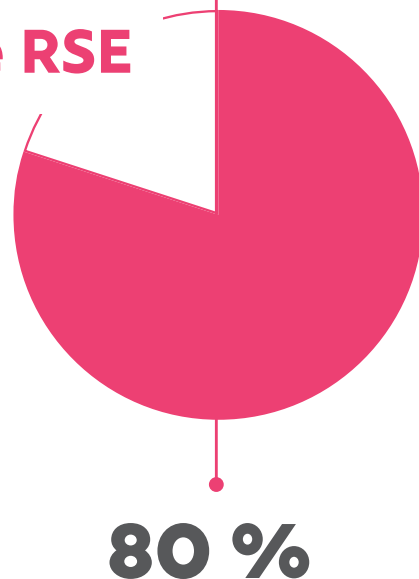
- 13 • Veiller à la représentativité des opérateurs et financeurs présents aux côtés des collectivités territoriales et de leurs Epl dans le réseau des partenaires et continuer à les mobiliser au sein de la Commission des actionnaires de l'économie mixte
- 14 • Conduire une action de valorisation de l'engagement dans l'économie mixte et de l'investissement privé dans les Sem et les SemOp auprès de ces opérateurs et financeurs
- 15 • Continuer à jouer un rôle actif dans l'accompagnement des Epl, et notamment des Sem de logement, qu'il s'agisse des missions dévolues par la CGLLS, de la représentation au sein de différentes instances ou de l'entretien des relations avec d'autres organisations





# Améliorer l'**impact** et l'**attractivité** de l'économie mixte locale et de sa **Fédération**

Une large majorité  
d'Epl ont **mis  
en place des  
actions dans une  
perspective RSE**

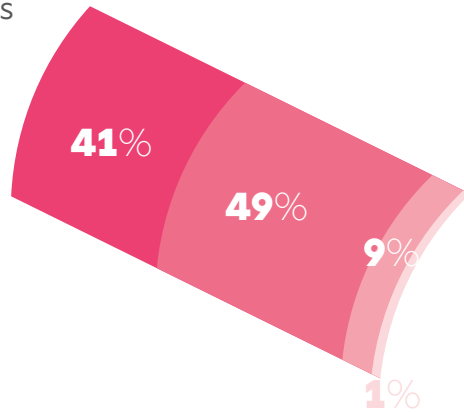


## La stratégie d'impact des Epl nécessite un accompagnement

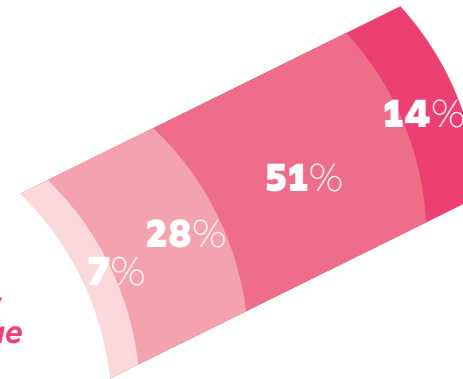
- Les Entreprises publiques locales sont des sociétés qui n'interviennent que dans le cadre de l'intérêt général sous le contrôle des collectivités territoriales actionnaires.
- Elles ont initié ces dernières années de nombreuses actions ayant vocation à maximiser les impacts économiques, sociaux et environnementaux dans les territoires.
- En tant que tête de réseau de l'économie mixte locale et ayant un rôle prescripteur, la FedEpl encourage ces différentes actions en les valorisant et en jouant un rôle d'accompagnement.

# Les Epl mettent en place des actions relatives à l'insertion dans l'écosystème local

**90 %**  
intègrent le plus souvent possible les **entreprises locales** comme partenaires



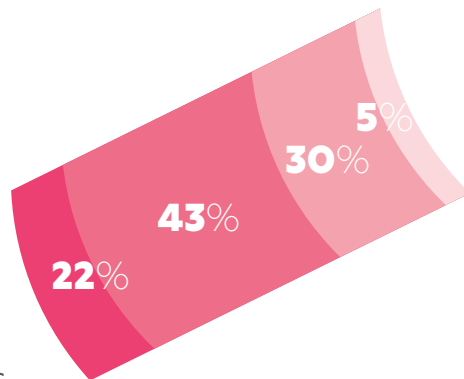
**65 %**  
ont établi un **dialogue efficace** avec les fournisseurs, les sous-contractants et les partenaires **afin d'améliorer constamment sa performance en matière de RSE**



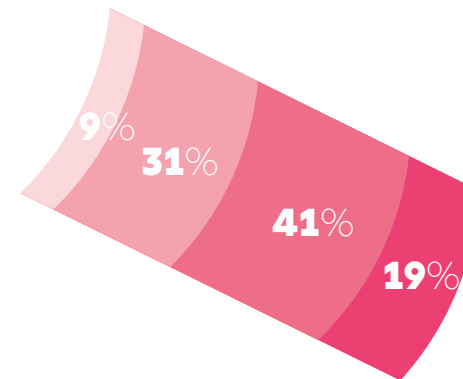
Pour chacune des phrases, diriez-vous qu'elle **s'applique très bien, assez bien, assez mal ou très mal** à l'organisation et au fonctionnement de votre société ?

- très mal
- assez mal
- assez bien
- très bien

**65 %**  
ont établi des systèmes permettant de **communiquer régulièrement** avec les **organisations** sociales et de services publics, ainsi qu'avec les autres parties prenantes



**60 %**  
contribuent au développement de la communauté par des **activités volontaires à but non lucratif** mais connexes à ses **activités principales**



# Notre ambition pour 2030

- 16 • Se doter d'une stratégie d'engagements, avec la contribution de l'ensemble des collaborateurs, qui devra structurer la mise en œuvre opérationnelle du plan stratégique 2024-2030
- 17 • Créer une offre d'accompagnement des Epl à la définition et à la mise en œuvre d'une stratégie d'engagements en lien avec le réseau des partenaires de l'économie mixte
- 18 • Continuer à valoriser les atouts de l'économie mixte locale et sa conformité avec les attentes sociétales et à renforcer son attractivité auprès de différents publics

## Le renforcement de la formation et de l'information sur l'économie mixte locale



### Développer la formation et la connaissance des Epl

- L'environnement économique, juridique, politique et sociétal des Epl est en constante évolution. Les Epl se doivent d'être à la pointe de l'innovation pour demeurer des vecteurs incontournables du développement local.
- La FedEpl a constitué une offre de formation à destination des présidents et administrateurs d'Epl, « Epl Gouvernance », et à destination des dirigeants et cadres dirigeants d'Epl « Epl Management » en lien avec HEC Paris.
- Elle intervient en outre auprès d'étudiants de différentes universités et écoles pour faire connaître l'économie mixte locale et a vocation à encourager la recherche académique sur le sujet.

## Réaffirmer la stratégie de marque « FedEpl »



### Entreprise

- › Réactivité dans l'action
- › Performance dans les résultats
- › Transparence dans la gestion

### publique

- › Priorité donnée à l'intérêt général
- › Vision à long terme
- › Contrôle des élus

### locale

- › Ancrage territorial pour des réponses sur-mesure
- › Priorité donnée aux ressources locales
- › Emplois non délocalisables

# Notre ambition pour 2030

- 19 • Conforter le positionnement de la FedEpl comme organisme de formation des présidents, administrateurs et dirigeants d'Epl
- 20 • Favoriser l'enrichissement et la diffusion de la connaissance de l'économie mixte locale via une offre de formation densifiée, des relations avec les universités dynamisées et une communication renforcée
- 21 • Adopter une stratégie de marque pour renforcer la visibilité de la FedEpl et l'attractivité de l'économie mixte locale



Fédération des élus des Entreprises publiques locales  
14 rue de la Tombe-Issoire - 75014 Paris  
01 53 32 22 00  
contact@lesepl.fr

**lesepl.fr**



Fédération des élus des  
Entreprises publiques locales



@FedEpl