

## Contribution du Groupement des Professions de Services au Pacte Productif

*Pour atteindre le plein emploi en 2025 (soit un taux de chômage de 5%),  
l'économie française devra créer 1,3 millions d'emplois.*

*Si la dynamique de création d'emplois des services marchands se maintenait  
au niveau des 6 dernières années (toutes choses égales par ailleurs),  
les services pourraient créer 900 000 à 1,1 millions d'emplois d'ici à 2025.*

# SOMMAIRE

<b>I. Préambule .....</b>	<b>Page 3</b>
<b>II. Introduction.....</b>	<b>Page 3</b>
<b>III.</b>	
Les services, une chance que la France doit saisir.....	Page 3
Les services, acteurs incontournables du retour au plein emploi .....	Page 6
<b>IV. Propositions : définir une ambition nationale et européenne centrée sur l'économie de services, s'articulant autour des grands marchés de croissance .</b>	<b>Page 7</b>
1. Se doter d'un portage politique fort .....	Page 7
2. Elaborer une vision des défis et des opportunités à venir, pour une ambition européenne et mondiale.....	Page 7
3. Installer une gouvernance multi-acteurs agile au plus haut niveau .....	Page 8
4. Identifier et mettre en œuvre des mesures transverses et par grand marché (sectorielles) ..	Page 8
<b>ANNEXE : RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>Page 9</b>
<b>1. Agir sur les métiers en tension et en forte demande .....</b>	<b>Page 10</b>
• <b>Recommandation 1</b> – Favoriser la promotion des métiers de services (qui recrutent massivement) par une meilleure communication .....	Page 13
• <b>Recommandation 2</b> - Faire évoluer les dispositifs contractuels pour s'adapter aux mutations du marché du travail.....	Page 13
• <b>Recommandation 3</b> – Lever les freins opérationnels qui limitent le recrutement .....	Page 14
• <b>Recommandation 4</b> – Donner les moyens, à travers les OPCO de branches, de développer d'avantages les compétences transverses et transférables entre les secteurs de services .....	Page 14
• <b>Recommandation 5</b> – Faciliter l'accès au logement pour les personnes en emploi .....	Page 14
<b>2. Réformer et alléger la fiscalité de production .....</b>	<b>Page 15</b>
• <b>Recommandation 6</b> – Réduire le poids de la fiscalité de production .....	Page 16
<b>3. Promouvoir la montée en gamme et le rayonnement des services.....</b>	<b>Page 16</b>
• <b>Recommandation 7</b> – Garantir une stabilité fiscale tout au long du quinquennat .....	Page 17
• <b>Recommandation 8</b> – Encourager l'investissement des entreprises de services pour accroître leur compétitivité .....	Page 18
• <b>Recommandation 9</b> – Simplifier l'accès aux programmes de soutien à l'innovation.....	Page 18
• <b>Recommandation 10</b> – Mettre en place une incitation à l'investissement des entreprises dans la formation .....	Page 18
• <b>Recommandation 11</b> – S'assurer que tous les dispositifs d'accompagnement et de financement de l'Etat soient aussi orientés vers les services .....	Page 19
<b>4. Mieux servir les collectivités : associer le meilleur du public et du privé.....</b>	<b>Page 19</b>
• <b>Recommandation 12</b> – Assurer la neutralité des règles fiscales et comptables .....	Page 21
• <b>Recommandation 13</b> – A défaut d'une mise en concurrence effective, favoriser la comparabilité des modes de gestion .....	Page 21
• <b>Recommandation 14</b> – Valoriser les expériences réussies d'externalisation des services publics en France et communiquer sur l'intérêt du recours du privé pour des services publics performants .....	Page 22
• <b>Recommandation 15</b> – Élargir le champ des activités de service public éligibles à la gestion déléguée et l'externalisation .....	Page 22

## I. Préambule

Le 25 avril 2019, le Président de la République Emmanuel Macron a demandé au gouvernement d'élaborer un pacte productif visant à atteindre le plein emploi dès 2025.

Le Groupement des Professions de Services a été sollicité pour répondre à la consultation lancée par le ministère de l'économie.

Cette note de travail présente la contribution des entreprises de services sur des enjeux considérés comme prioritaires par ces métiers. La proposition principale consiste à définir et élaborer une ambition nationale et européenne centrée sur l'économie de services, s'articulant autour des grands marchés de croissance. Nous livrons également, en annexe, une sélection de recommandations qui ne sont pas exhaustives, compte tenu des contraintes de délai de l'exercice.

Le GPS porte la voix des entreprises de services marchands en France. Il rassemble 25 fédérations et 19 entreprises de services dans le domaine des services aux entreprises, aux particuliers et aux collectivités : transport, logistique, numérique, services à la personne, conseil, travail temporaire, propreté, banque, assurance, sécurité, hôtellerie, restauration, communication, événementiel, ...

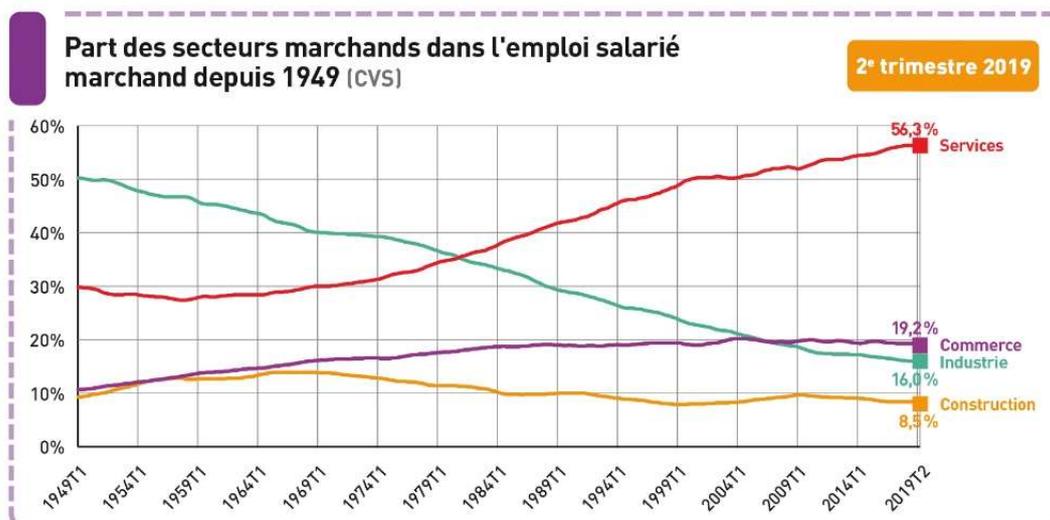
## II. Introduction

En France, les services représentent **62% de la valeur ajoutée marchande, plus de 10 millions d'emplois, 80% de la création nette d'emplois et près de 60% des entreprises**. En 2018, la balance des échanges de services, s'élevant à 24 milliards en 2018, est excédentaire et couvre à hauteur de 50% le déficit de notre balance commerciale totale (le déficit des biens s'élevant à 49 milliards).

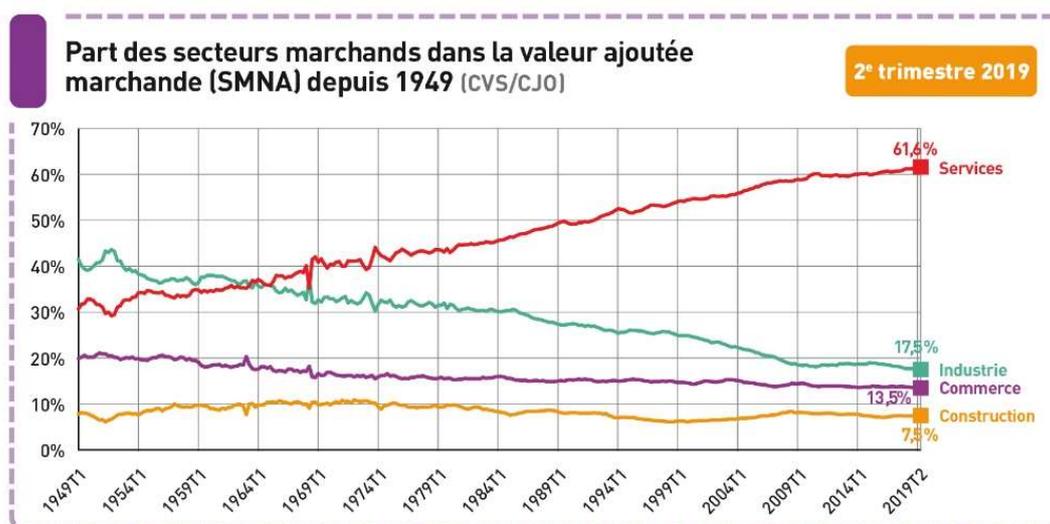
Alors que les services sont parfois réduits à leur contribution à l'industrie, il faut noter qu'ils ont une dynamique économique qui leur est propre : ainsi plus de 60% des échanges BtoB de services sont réalisés entre entreprises de services. Par ailleurs, de nombreux secteurs des services offrent leurs prestations en BtoC.

### Les services, une chance que la France doit saisir

Les économies contemporaines sont définitivement entrées dans le siècle du service. Cette évolution a commencé il y a près de 50 ans et est amené à se poursuivre dans les décennies à venir. Elle repose sur une transformation totale des attentes des citoyens-consommateurs-producteurs vers plus d'usage, de personnalisation, d'instantanéité et de sens. Cette mutation profonde structure à présent le développement de nos économies et de nos territoires, et appelle un changement aussi profond des politiques publiques à l'égard des services.

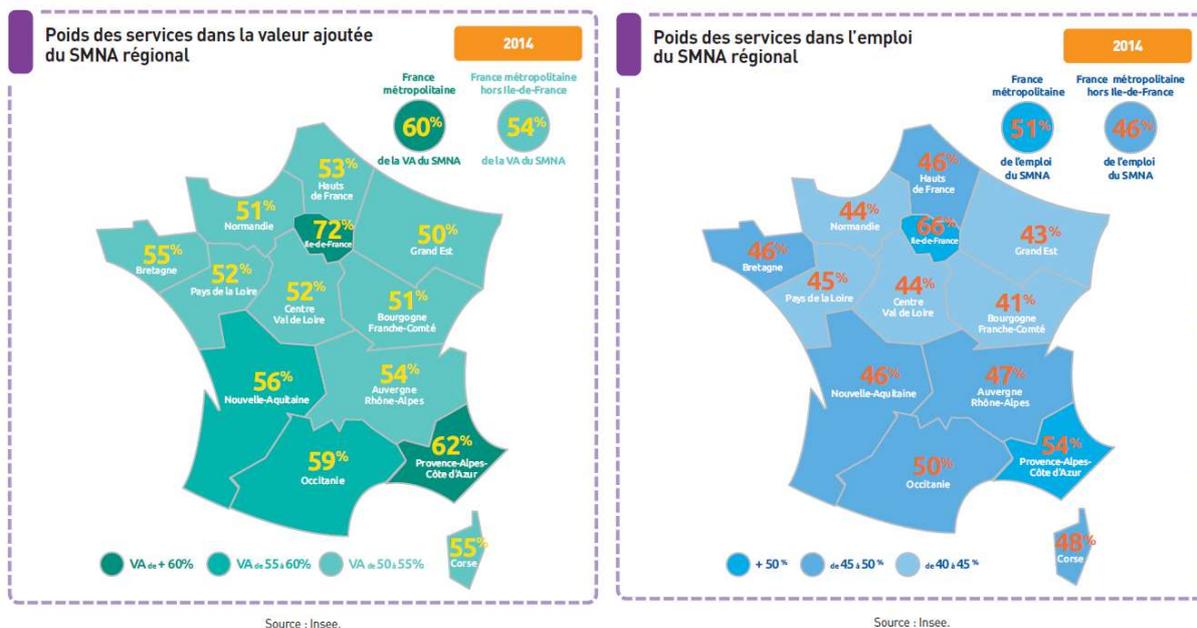


Source : Insee, Comptes nationaux trimestriels.



Source : Insee, Comptes nationaux trimestriels.

Les services sont centraux dans le développement des grands marchés de croissance qui émergent en réponse aux principaux enjeux sociétaux que sont **la transition écologique, la transition numérique ou encore le vieillissement de la population**. Ils répondent aux attentes de la population en termes de **qualité de vie, de sens et de cohésion sociale**. Ils sont devenus un relai de croissance et de création d'emplois **pour nos territoires**. Dans une économie mondialisée, ils sont également **un levier de croissance incontournable des échanges extérieurs** pour notre pays.



SMNA : secteur marchand non agricole

**Les services sont depuis longtemps, et seront durablement, le principal moteur de création d'emplois de notre pays, tout comme dans le reste du monde.** Ils offrent des métiers pour tous les niveaux de qualifications et de nombreuses passerelles entre les différents secteurs. Pourvoyeurs de métiers très qualifiés (numérique, ingénierie, finance...), ils sont également vecteurs **d'intégration économique et sociale** pour les populations moins qualifiées. Ils sont le principal débouché professionnel pour les personnes les plus éloignées de l'emploi comme par exemple les décrocheurs. Ils sont également le **premier observatoire de la mutation du marché du travail et de l'émergence des nouvelles formes d'emplois.**

Si les services jouent un rôle prépondérant dans la création d'emplois, **ils sont aussi un levier majeur de montée en gamme et de compétitivité pour l'ensemble des autres secteurs de l'économie**, que ce soit l'industrie, l'agriculture, le commerce, la construction. A l'ère de l'économie servicielle, il ne peut y avoir d'économie forte sans services forts, compétitifs et innovants.

**La France a su donner naissance à des champions de services de rang mondial**, reconnus pour leur expertise, dans de très nombreux domaines : Sodexo, Accor, Veolia, Axa, Onet, Atos, Vinci, Dassault Systèmes, les grands groupes bancaires et d'assurance, Elior, Capgemini, Havas, JCDecaux, Orange, Engie, CRIT, Synergie, Edenred, ... et plus récemment les licornes et startups emblématiques du monde du numérique. Notre pays dispose d'atouts incontestables dans les services. **Alors que les échanges de services mondiaux croissent 60% plus vite que les échanges de biens<sup>1</sup>, l'enjeu est aujourd'hui de libérer le potentiel de ces activités d'avenir et de faire émerger les champions de demain pour conserver notre place dans le jeu concurrentiel mondial.**

<sup>1</sup> Globalization in transition: The future of trade and value chains – McKinsey Global Institute – Janvier 2019

**De nombreux pays ont pris conscience de cette nouvelle réalité et du potentiel de l'économie de service. Plusieurs d'entre eux en font un levier de croissance en mettant en œuvre des stratégies et des politiques Services clairement énoncées. La France prend du retard dans ce domaine.** Elle se doit de développer une vision sur les grands marchés de croissance nationaux et internationaux qui sont devenus éminemment serviciels. Il s'agit de prendre la mesure du rôle structurant de l'économie de service comme relai de croissance et d'emploi dans les années à venir.

**Si la France veut renouer avec le plein emploi dans notre pays, elle doit se doter d'une ambition pour l'économie de services, s'articulant autour des grands marchés de croissance.**

### **Les services, acteurs incontournables du retour au plein emploi**

L'objectif du Pacte productif vise à atteindre le plein emploi d'ici à 2025. Compte tenu du rôle central des services dans la création d'emploi de notre pays, cet objectif ne pourra être atteint sans la contribution pleine et entière des services. Selon le consensus des économistes, le plein emploi en France correspond à un taux de chômage s'établissant entre 4,5% et 5%. Le taux de chômage étant actuellement de 8,5%, il s'agirait donc de gagner entre 3,5 et 4 points de chômage en 5 ans.

**Si l'on prend l'hypothèse d'un taux de chômage à 5%, sur la base des données prospectives de population active de l'INSEE, nous estimons à 1,3 millions le nombre d'emplois devant être créés d'ici à 2025 pour atteindre le plein emploi. Si la dynamique de création d'emploi des services se maintenait au niveau des 6 dernières années (toutes choses égales par ailleurs), les services pourraient créer entre 900 000 et 1,1 million d'emplois d'ici à 2025.** Les autres secteurs devraient contribuer à hauteur de 300 000 emplois.

Cet objectif est ambitieux compte tenu des nombreuses incertitudes pesant sur la croissance mondiale dans les prochaines années. Mais il est intéressant de noter que, malgré une croissance faible qui devrait être inférieure à 1,5%, notre économie pourrait créer cette année plus de 200 000 emplois. Ce phénomène, que nous constatons depuis plusieurs années, va à l'encontre du consensus des économistes quant à la difficulté à créer de l'emploi en France en période de faible croissance. **Il semblerait donc que l'économie servicielle réponde à des dynamiques et des règles différentes. Aussi, il est impératif d'en comprendre collectivement les mécanismes pour mettre en place des politiques publiques adaptées à cette réalité.**

En France, les récentes réformes du marché du travail, de la formation et de la fiscalité des entreprises ont prouvé qu'il était possible de libérer l'activité et de redonner confiance aux entreprises pour renforcer leur compétitivité et la création d'emplois. Pour autant, il reste encore beaucoup à faire pour adapter notre pacte économique et social aux défis de l'économie de services.

### **III. Proposition : définir une ambition nationale et européenne centrée sur l'économie de services, s'articulant autour des grands marchés de croissance**

Pour atteindre le plein emploi, répondre aux attentes de la société et prendre sa place dans les grands marchés de croissance mondiaux, la France doit définir et mettre en œuvre une politique Services ambitieuse, cohérente et pilotée au plus haut niveau.

**Cette politique Services s'appuie sur 4 piliers :**

- **Se doter d'un portage politique fort.**
- **Elaborer une vision des défis et des opportunités à venir, pour une ambition européenne et mondiale.**
- **Installer une gouvernance multi-acteurs agile au plus haut niveau.**
- **Identifier et mettre en œuvre des mesures transverses et par grand marché (sectorielles).**

#### **1. Se doter d'un portage politique fort**

Le portage politique attendu vise à replacer les services dans le récit économique national à la juste place qu'ils occupent, de fait, aujourd'hui. Il s'agit de promouvoir et de valoriser des activités et des métiers qui sont une réponse aux attentes des français, créent massivement l'emploi, contribuent à la montée en gamme de tous les autres secteurs et sont incontournables dans l'équilibre de nos échanges extérieurs.

Alors qu'ils représentent 80% de la création d'emplois chaque année, de nombreux métiers de services ne sont pas suffisamment valorisés, et ce manque de considération constitue un frein à leur développement et leur attractivité. Un portage politique fort et une reconnaissance de leur apport à l'économie et la société sont des préalables au développement d'une ambition nationale.

#### **2. Elaborer une vision des défis et des opportunités à venir, pour une ambition européenne et mondiale**

Notre pays a développé, au fil des décennies, de véritables atouts dans de très nombreux domaines, qu'il s'agisse des services aux entreprises, aux particuliers ou aux collectivités. En France, l'économie de service est sans aucun doute plus diversifiée que dans la plupart des autres grands pays européens. Notre expertise est reconnue dans de nombreux secteurs : numérique, restauration, services à la personne, délégation de service public, ingénierie, service à l'environnement, télécommunication, services financiers, mobilité, ...

En prenant conscience de nos atouts, nous pourrions prendre le leadership d'une dynamique européenne visant à développer l'économie de service, alors que le jeu concurrentiel mondial se renforce dans ce domaine.

Aussi, il nous faut identifier et partager collectivement les défis et les opportunités qui s'offrent aux entreprises françaises sur les différents marchés de croissance serviciels, à l'échelon national et international.

### 3. Installer une gouvernance multi acteurs agile au plus haut niveau

L'impulsion nationale donnée par le gouvernement doit se décliner dans un système de gouvernance agile, rassemblant l'ensemble des parties-prenantes (pouvoirs publics, acteurs économiques et sociaux, collectivités, experts). Le niveau de pilotage, interministériel, doit permettre de lancer l'initiative et de traiter les sujets de façon plus fluide, en sortant des silos traditionnels. Des pays tels que l'Australie ont mis en place des approches intéressantes pour impulser la dynamique, construire une vision et élaborer une feuille de route.

### 4. Identifier et mettre en œuvre des mesures transverses et par grand marché (sectorielles)

Une ambition Service doit s'accompagner de mesures de différentes natures :

- Des mesures transverses sur des enjeux liés par exemple à l'image, à l'organisation du travail, à la formation, à la fiscalité. *La contribution du GPS au Pacte Productif présente, en annexe, une sélection de recommandations de cette nature.*
- Des mesures plus spécifiques relatives aux marchés de croissance identifiés, par exemple ceux liés à la transition numérique, la transition écologique, la mobilité, la santé/dépendance, le tourisme, l'éducation/formation, les services financiers, le transport/logistique, les services aux particuliers et aux citoyens. Ces mesures visent à lever les freins au développement de l'activité et des emplois dans ces domaines.

**Le GPS, en tant que représentant des entreprises de services marchands, se porte volontaire pour contribuer à définir et animer l'élaboration de cette ambition avec l'ensemble des acteurs. La première étape de ce travail sera concrétisée par la tenue de la 2<sup>ème</sup> édition des Assises des Services le 24 octobre 2019 à l'Assemblée Nationale et la publication d'une étude comparative mondiale des politiques Services mises en œuvre dans plusieurs pays.**

# ANNEXE : RECOMMANDATIONS

## 1. Agir sur les métiers en tension et en forte demande

- **Recommandation 1** – Favoriser la promotion des métiers de services (qui recrutent massivement) par une meilleure communication
- **Recommandation 2** - Faire évoluer les dispositifs contractuels pour s’adapter aux mutations du marché du travail
- **Recommandation 3** – Lever les freins opérationnels qui limitent le recrutement
- **Recommandation 4** – Donner les moyens, à travers les OPCO de branches, de développer d’avantages les compétences transverses et transférables entre les secteurs de services
- **Recommandation 5** – Faciliter l’accès au logement pour les personnes en emploi

## 2. Réformer et alléger la fiscalité de production

- **Recommandation 6** – Réduire le poids de la fiscalité de production

## 3. Promouvoir la montée en gamme et le rayonnement des services

- **Recommandation 7** – Garantir une stabilité fiscale tout au long du quinquennat
- **Recommandation 8** – Encourager l’investissement des entreprises de services pour accroître leur compétitivité
- **Recommandation 9** – Simplifier l’accès aux programmes de soutien à l’innovation
- **Recommandation 10** – Mettre en place une incitation à l’investissement des entreprises dans la formation
- **Recommandation 11** – S’assurer que tous les dispositifs d’accompagnement et de financement de l’Etat soient aussi orientés vers les services

## 4. Mieux servir les collectivités : associer le meilleur du public et du privé

- **Recommandation 12** – Assurer la neutralité des règles fiscales et comptables
- **Recommandation 13** – A défaut d’une mise en concurrence effective, favoriser la comparabilité des modes de gestion
- **Recommandation 14** – Valoriser les expériences réussies d’externalisation des services publics en France et communiquer sur l’intérêt du recours du privé pour des services publics performants
- **Recommandation 15** – Élargir le champ des activités de service public éligibles à la gestion déléguée et l’externalisation

## 1- Agir sur les métiers en tension et en forte demande

### Contexte

**En matière d'emplois, nos entreprises concentrent, en volume, la majorité des métiers en tension et en forte demande.** Le nombre d'emplois non pourvus dans nos secteurs s'élève, a minima, à 200 000, selon des estimations Pôle Emploi et Dares, soit 70% du total. En matière de potentiel pour l'avenir, France Stratégie estime à plus de 300 000 les nouveaux emplois qui seront créés dans les services marchands pour la période 2020 – 2022.

Selon l'INSEE, au 3<sup>ème</sup> trimestre 2019, 36% des entreprises de services déclarent éprouver des difficultés de recrutement, un très haut niveau en comparaison aux 10 dernières années.



Source : Insee, Enquête mensuelle de conjoncture dans les services.  
Champ : services hors Finance et Services aux particuliers.

L'enquête annuelle Enquête Besoins en Main-d'œuvre 2019 de Pôle emploi indique que, en volume, la majorité des projets de recrutement et nombre des projets de recrutement difficiles sont **dans les services**<sup>2</sup>. Les recrutements difficiles peuvent toucher 60% des projets de recrutement sur certains métiers.

Top 10 en France	Projets de recrutement en 2019 (hors saisonniers). Top 10 des métiers, en volume	Projets de recrutement difficiles (hors saisonniers). Top 10 des métiers, en volume
n°1	<b>Agents d'entretien de locaux</b> 86 938 projets	<b>Aides à domicile et aides ménagères</b> 50 258 projets
n°2	<b>Aides à domicile et aides ménagères</b> 61 745 projets	<b>Agents d'entretien de locaux</b> 36 904 projets
n°3	<b>Aides-soignants</b> 57 832 projets	<b>Ingénieurs et cadres d'étude, R&amp;D en informatique, chefs de projets informatiques</b> 33 963 projets
n°4	<b>Aides et apprentis de cuisine, employés polyvalents de la restauration</b> 57 307 projets	<b>Aides-soignants</b> 31 053 projets
n°5	<b>Ingénieurs et cadres d'étude, R&amp;D en informatique, chefs de projets informatiques</b> 46 875 projets	<b>Conducteurs routiers</b> 28 020 projets
n°6	Employés de libre-service 43 396 projets	<b>Aides et apprentis de cuisine, employés polyvalents de la restauration</b> 27 218 projets
n°7	<b>Ouvriers non qualifiés de l'emballage et manutentionnaires</b> 41 261 projets	<b>Serveurs de cafés restaurants</b> 20 298 projets
n°8	<b>Conducteurs routiers</b> 36 085 projets	Attachés commerciaux 16 981 projets
n°9	Artistes (musique, danse, spectacles) 35 325 projets	<b>Ouvriers non qualifiés de l'emballage et manutentionnaires</b> 15 527 projets
n°10	<b>Serveurs de cafés restaurants</b> 35 209 projets	<b>Employés de maison et personnels de ménage</b> 15 379 projets
	<b>Les 8 métiers de services qui recrutent le plus en France en 2019 représentent 361 000 projets de recrutement</b>	

Cette pénurie de main-d'œuvre touche de très nombreux secteurs (transport/logistique, numérique, hôtellerie/restauration, services à la personne, secteur médico-social, ...) et freine la capacité des entreprises à se développer.

<sup>2</sup> Pôle emploi – Crédoc, Enquête « Besoin en Main-d'œuvre » 2019

L'inadéquation des compétences et des profils par rapport aux besoins des entreprises est l'une des principales causes des tensions sur le marché du travail, dans un contexte où les mutations économiques, les nouvelles technologies numériques, l'évolution réglementaire, l'évolution des attentes des consommateurs et les marchés de croissance accélèrent.

La formation professionnelle et l'expérience professionnelle sont des outils essentiels pour développer les compétences et l'employabilité des individus. Elles jouent un rôle majeur dans les métiers de services. Car, contrairement à certaines idées reçues, tous les métiers de services, sans exception, sont des métiers d'expertise qui reposent sur la parfaite maîtrise d'un savoir-faire et d'un savoir-être.

Les récentes réformes de la formation professionnelle et de l'assurance chômage impulsent une nouvelle dynamique qui devrait permettre de favoriser l'emploi et réduire le nombre de métiers en tension.

Cependant, certaines réformes sont parfois porteuses de solutions contreproductives, comme la mise en place d'un dispositif dit de bonus-malus dans 7 secteurs. **Cette mesure touche de plein fouet 4 secteurs de services massivement créateurs d'emplois et moteur de l'intégration sociale** (hébergement-restauration, transport et entreposage, activités scientifiques et techniques, assainissement des eaux et gestion des déchets). **Au-delà du coût supplémentaire qu'il représentera pour les entreprises (alors même que les surtaxations n'ont jamais fait la preuve de leur efficacité), le dispositif de bonus-malus stigmatise déjà des secteurs entiers en nuisant globalement à leur attractivité et à leur image.** Qui souhaite travailler dans des entreprises qualifiées de « pollueur/payeur » ? Ces mesures sont une mauvaise réponse à un vrai enjeu.

La montée en puissance des services bouleverse profondément notre modèle social. Il organise différemment le rapport au temps et au travail et il convient d'adapter notre pacte social en répondant aux besoins des entreprises et aux attentes des individus quel que soit leur statut, et sécuriser leur trajectoire professionnelle, en repensant par exemple les modalités contractuelles actuelles. Le modèle fordiste dans lequel la protection sociale est organisée autour du contrat de travail a vécu et ne répond plus aux attentes dans une économie où les trajectoires professionnelles sont moins linéaires, où le travail indépendant et la multi activité se développent, où l'obsolescence des compétences est plus rapide. Il est nécessaire d'inventer dès maintenant les règles du marché du travail de demain. Sans une telle ambition, il n'y aura pas de décrue durable du chômage en France ni de baisse de la précarité.

Enfin, les enjeux de mobilités et de logement sont une cause importante du refus d'emploi dans de nombreux secteurs. L'augmentation du coût du logement a éloigné de nombreux travailleurs du lieu d'exercice de leur métier.

## Recommandations

### **Recommandation 1 – Favoriser la promotion des métiers de services (qui recrutent massivement) par une meilleure communication**

Principaux créateurs d'emplois aujourd'hui et demain, les métiers de services souffrent d'un déficit de notoriété, notamment auprès des demandeurs d'emploi, des jeunes mais également des seniors. L'image et la pédagogie sur les métiers de services sont déterminant pour améliorer leur attractivité. Cet enjeu doit être une préoccupation prioritaire et collective des décideurs politiques et économiques.

- ⇒ Les pouvoirs publics (au travers notamment du Plan d'investissement dans les compétences et de France Compétences), associés aux branches professionnelles, doivent agir de concert en menant des opérations ambitieuses de communication spécifique et en développant des outils grand public à l'intention notamment des demandeurs d'emploi, des jeunes et des seniors.

### **Recommandation 2 - Faire évoluer les dispositifs contractuels pour s'adapter aux mutations du marché du travail**

Pour s'adapter aux mutations des attentes des consommateurs, des modèles économiques et du marché du travail, il convient de repenser les modalités contractuelles actuelles. Les solutions nouvelles doivent permettre d'assurer l'emploi durable tout en garantissant la compétitivité des entreprises face aux nouveaux enjeux du 21ème siècle.

- ⇒ **Les initiatives de branches professionnelles visant à apporter des solutions contractuelles nouvelles et équitables doivent être encouragées.** Plusieurs secteurs de services ont imaginé de nouvelles modalités contractuelles qui répondent aux besoins de flexibilité des entreprises et de sécurité des salariés :
  - L'expérimentation du contrat à durée déterminée pour le remplacement de plusieurs salariés a été adopté en septembre 2018 avec la loi Avenir Professionnel. Plusieurs secteurs de services se sont déclarés volontaires pour participer à l'expérimentation qui aurait dû commencer début 2019, mais cette dernière n'a toujours pas démarré. Cette nouvelle modalité contractuelle apporterait pourtant des réponses aux entreprises et aux salariés dans des secteurs en tension où la continuité de services doit être assurée (secteur médico-social, restauration collective, propreté, ...).
  - La branche professionnelle des entreprises de travail temporaire a créé un modèle de « flexi-sécurité », le CDI intérimaire, qui concerne désormais plusieurs dizaines de milliers de salariés. Il convient de lever le dernier frein à son développement en supprimant l'exigence des motifs de recours classiques à l'intérim (remplacement d'un salarié absent ; surcroit temporaire d'activité) qui n'a pas de justification s'agissant d'un CDI recruté par une entreprise de travail temporaire.
  - Le délai de carence, instauré en 1982, qui oblige l'entreprise à un temps d'attente avant de pouvoir faire retravailler un intérimaire mérite d'être réévalué au regard du fonctionnement du marché du travail. Pour les entreprises, l'organisation en flux tendus est devenue une condition indispensable au maintien de leur compétitivité et de l'emploi en France. L'intérim contribue à faire face aux fluctuations d'activités. La suppression de ce délai permettrait de privilégier la création d'emplois à d'autres solutions telles que le recours aux heures supplémentaires en cas de surcroit d'activité.

- D'autres secteurs réfléchissent à de nouveaux types de contrats de travail permettant de s'adapter à leur modèle économique (flux aléatoire ou ponctuel de clientèle) tout en répondant aux attentes des individus, qu'ils soient salariés ou travailleurs indépendants. C'est le cas de la branche de l'hôtellerie-restauration. Ce type de contrat pourrait répondre aux préoccupations de plusieurs secteurs d'activité.

### **Recommandation 3 – Lever les freins opérationnels qui limitent le recrutement**

Ils existent des freins à l'embauche et au recrutement dans de nombreux secteurs d'activités. La suppression de ces freins est nécessaire lorsqu'elle permet à une entreprise de faciliter la recherche de compétences clés et de renforcer l'attractivité des métiers. Une cartographie précise et fine pourrait être réalisée, secteurs par secteurs.

A titre d'exemple, dans le secteur du transport, les limites d'âge sont un frein majeur au recrutement en raison de l'impossibilité de capter une population de jeunes candidats encore en cursus scolaire. Il apparaît nécessaire dès lors de baisser ces limites d'âge qui résultent d'une application restrictive de dispositions européennes. C'est notamment le cas pour les permis qui concernent certains véhicules de transport de marchandises ou de transport en commun de personnes (EC et D). Il est proposé de rendre opérationnel des formations de conduite en apprentissage dès 18 ans.

⇒ Identifier et réduire les freins à l'embauche et à l'attractivité des métiers.

### **Recommandation 4 – Donner les moyens, à travers 11 OPCO de branches - et notamment les 8 OPCO accueillant les métiers de services - de développer d'avantages les compétences transverses et transférables entre les secteurs de services**

Compte tenu de l'accélération de la mutation des métiers, les compétences transverses et transférables (relation client, gestion de projet, communication, travail en équipe, prise de parole en public, appropriation du numérique, etc.) sont désormais essentielles à l'employabilité et à la mobilité. Insuffisamment reconnues, elles doivent être mieux intégrées dans le système de certification et valorisées dans les dispositifs de financement de la formation (CPF, CIF, professionnalisation). A titre d'exemple, le GPS a développé, avec la contribution de 9 branches de services, le certificat de compétences services - relation client (CCS) qui vise à reconnaître un socle commun de compétences clés de la relation client en lien avec les exigences des métiers et les attentes des entreprises.

⇒ Les pouvoirs publics, via France Compétences, doivent s'assurer du bon développement des compétences transverses et transférables proposées par les OPCO de branche afin de favoriser les reconversions rapides.

### **Recommandation 5 – Faciliter l'accès au logement pour les personnes en emploi**

L'offre actuelle de logement social et intermédiaire des salariés n'est plus adaptée à l'intensité de la demande. De plus, cette offre n'a pas évolué aussi rapidement que la géographie économique du pays. Il s'agit de s'assurer que les dispositifs d'aide au logement des salariés répondent à ces nouveaux enjeux, en renforçant l'offre dans les zones économiques dynamiques et en accordant les logements prioritairement aux salariés.

## 2- Réformer et alléger la fiscalité de production

### Contexte

Peu lisibles, complexes, n'entretenant pas toujours de lien direct avec la capacité contributive de l'entreprise, les impôts de production représentent un poids supérieur à l'impôt sur les sociétés pour le secteur des services, comme pour l'ensemble de l'économie. La CFE notamment, n'a cessé d'augmenter ces dernières années.

La comparaison des entreprises françaises avec leurs concurrentes européennes les place dans une situation extrêmement défavorable puisque les impôts sur la production sont en France deux fois supérieurs à la moyenne de l'Union Européenne et sept fois plus élevés qu'en Allemagne<sup>3</sup>.

Ces impôts impactent directement les capacités d'investissement, de créations d'emplois et de croissance de tous les secteurs d'activités sur le territoire, au premier rang desquels les entreprises de services. **En effet, les salaires et les charges peuvent y représenter jusqu'à 80 % de la valeur ajoutée.** La CVAE, notamment, fixée à 1,5 % de la valeur ajoutée, représente ainsi entre 0,75 % et 1,2 % du chiffre d'affaires pour une société de services. Cette taxe est extrêmement pénalisante, notamment pour les secteurs dits à forte intensité de main d'œuvre, dont le résultat net, après impôts, est rarement supérieur à 2 ou 3% du chiffre d'affaires et dont les capacités d'embauche sont fortement sensibles à toute variation du coût du travail.

Les entreprises de services ont à nouveau été sanctionnées par ce qui peut être considéré comme une « taxe sur l'emploi », après la modification des modalités de calcul de la CVAE intervenue en 2018 pour les groupes. La détermination du taux de CVAE au niveau du groupe, et non plus au niveau de chaque société, a eu un impact important pour les entreprises de services qui s'étaient spécialisées et diversifiées, de manière à apporter des solutions clé en main sur l'ensemble du territoire.

Selon nos estimations, le montant de la CVAE, de la CFE, du forfait social et de la C3S s'élève à 14,4 milliards d'euros par an pour le secteur des services<sup>4</sup>, sur un total de 28,6 milliards d'euros que représentent ces impôts en France.

Depuis de nombreuses années, plusieurs études et rapports ont confirmé que la fiscalité de production était un poids qui pesait de façon disproportionnée sur les entreprises françaises, sur leur compétitivité et donc leur capacité à créer des richesses et de l'emploi. Une baisse de la fiscalité de production constitue une mesure d'équité et de rééquilibrage indispensable à la compétitivité de nos entreprises dans le jeu concurrentiel international. Un raisonnement qui viserait à lier une réduction de la fiscalité de production à des contreparties chiffrées et précises de la part des entreprises reviendrait à créer une obligation supplémentaire.

Contrairement aux idées reçues, les services doivent eux aussi faire face à la concurrence internationale. C'est le cas du numérique, du conseil ou des services financiers par exemple. La concurrence s'exerce également sur le territoire même, comme c'est le cas dans les transports où notre solde des échanges s'est fortement dégradé. Cette concurrence est responsable de la perte (ou de la non-crédation) de très nombreux emplois en France. Ses effets sont moins visibles que la disparition d'un site industriel, mais ils n'en existent pas moins. Les services sont par ailleurs les principales activités touchées par la concurrence des plateformes dont le modèle économique n'est aujourd'hui pas soumis aux mêmes obligations en matière sociale et fiscale.

---

<sup>3</sup> OFCE. Impôt sur les sociétés : état des lieux et effets différenciés de la réforme. Policy brief n°38, 16 octobre 2018.

<sup>4</sup> Rapport du GPS sur la fiscalité de production – Mai 2018

## Recommandations

### **Recommandation 6 – Réduire le poids de la fiscalité de production**

Plusieurs options peuvent être envisagées, par ordre de priorité :

#### **Option 1 : Diminution concomitante de tous les impôts de production pour ne favoriser/pénaliser aucun secteur**

S'engager sur une trajectoire très ambitieuse de baisse de la fiscalité locale des entreprises pour dynamiser l'activité : supprimer progressivement la CVAE, la CFE et la C3S.

Cette suppression pourrait avoir lieu progressivement sur 5 ans avec une baisse de 20% des recettes fiscales chaque année, soit l'équivalent de plus de 5 milliards d'euros. Cela constituerait une politique de relance et d'attractivité des territoires. L'augmentation mécanique du bénéfice des sociétés liés à la baisse de la fiscalité de production entraînerait par ailleurs des recettes fiscales supplémentaires pour l'Etat.

#### **Option 2 : Suppression de la CVAE**

Une seconde option, moins coûteuse pour les finances publiques, consisterait à réduire la CVAE qui touche, en moyenne, de façon plus importantes les entreprises qui créent massivement de l'emploi. Ainsi, les entreprises de services dans leur ensemble sont les principales contributrices de la CVAE qui représentent une charge plus élevée pour elles que la CFE.

Néanmoins, la baisse de la CVAE ne doit pas se traduire par une hausse des taux de CFE, décidés au niveau local. Il est important de contrôler l'évolution de la fiscalité locale dans son ensemble.

## **3- Promouvoir la montée en gamme et le rayonnement des services**

### Contexte

Les services revendiquent leur rôle dans la création de valeur ajoutée pour tous les secteurs économiques. Ils sont devenus un levier majeur de montée en gamme. A titre d'exemple, les télécommunications, l'audiovisuel et les services informatiques constituent un réseau numérique au cœur de système de production et de commerce mondial. Les services de transport, de messagerie, de logistique forment l'épine dorsale des chaînes d'approvisionnement mondiales.

Les services financiers sont indispensables au commerce et à l'activité économique. Les services de support (propreté, sécurité, facility management, etc.) apportent des solutions de qualité de vie et de sécurité indispensable aux entreprises, aux collectivités et à leurs salariés, et s'intègrent de plus en plus dans la chaîne de valeur de leurs clients.

Les entreprises, quel que soit leur secteur d'activité, partout dans le monde, font massivement appel aux services pour accroître leur performance et leur valeur ajoutée.

Face aux nouveaux modes de consommation, un produit n'est rien sans le service qui lui est associé, et cette tendance va s'intensifier à l'avenir. Dans l'agriculture, la construction ou encore l'industrie, les modèles économiques évoluent pour s'adapter à cette nouvelle donne. Dans l'automobile, les constructeurs parlent de mobilité et n'envisagent plus leur avenir sans l'apport des services. Dans l'aéronautique, secteur industriel par excellence, le modèle économique repose de plus en plus sur les offres de services fournies aux compagnies aériennes, aux aéroports, voire aux passagers, en complément de la vente d'avions. Une récente étude<sup>5</sup> estime d'ailleurs que, dans l'aéronautique, la valeur du marché des services à l'aviation commerciale pourrait dépasser celle du marché des avions neufs d'ici 20 ans. Les services irriguent tous les secteurs économiques et la compétitivité des entreprises françaises dépend de façon importante du bon fonctionnement des marchés des services.

En matière de services BtoC, la France a su développer des marchés d'avenir comme le tourisme ou les services à la personne. Il est important de promouvoir ces secteurs créateurs de valeur et d'emplois, et reconnus comme un atout de notre pays.

## Recommandations

### **Recommandation 7 – Garantir une stabilité fiscale tout au long du quinquennat**

La confiance entre l'Etat, les collectivités, l'administration et les entreprises est une clé du développement économique. Les entreprises ont besoin de visibilité et de prévisibilité à long terme pour engager des investissements, recruter et se développer. A ce titre, la stabilité fiscale est une demande très forte de nos entreprises. L'Etat doit s'engager à ne pas revoir à la hausse la fiscalité.

- ⇒ Les services souhaitent obtenir des garanties sur l'environnement fiscal de leur secteur pour les prochaines années :
- Sanctuarisation du crédit d'impôt recherche qui soutient les activités de recherche et développement (R&D) des entreprises, il a prouvé son utilité.
  - Pérennité des allègements de charges actuels.
  - Maintien de la trajectoire de baisse de l'impôt sur les sociétés.
  - Continuité des mesures visant à soutenir certaines activités pourvoyeuses d'emplois : TVA réduite dans la restauration, crédit d'impôt pour les services aux particuliers, etc.

Concernant le crédit d'impôt pour le service aux particuliers, une expérimentation relative à sa « contemporanéisation » est annoncée pour juillet 2020, avec une possible extension d'ici à 2022. Elle vise à octroyer le bénéfice du crédit d'impôt au moment de la consommation des services. Considérant le potentiel de création d'emplois associé à cette mesure (estimé entre 186 000 et 279 000), il conviendrait d'accélérer la mise en place de l'expérimentation puis de son extension à tous les segments de clientèle, au-delà des seules personnes dépendantes comme cela est prévu actuellement.

---

<sup>5</sup> CCI Paris Ile-de-France - Les entreprises françaises au défi de la transformation servicielle de l'économie – 2019.

### **Recommandation 8 – Encourager l’investissement des entreprises de services pour accroître leur compétitivité**

Contrairement à l’image traditionnelle des services, ceux-ci investissent autant que le secteur industriel, notamment en matière de digitalisation.

Les investissements des services représentent 56% des investissements du secteur marchand en France. Ces investissements sont essentiels pour accroître la compétitivité et la croissance du secteur par une amélioration de la productivité et de l’innovation. En particulier l’investissement dans le numérique est devenu clé pour maintenir l’avantage concurrentiel des entreprises sur le marché national et à l’international. Cette tendance concerne tous les secteurs de service et tous les métiers. A titre d’exemple, le dernier rapport d’information de l’Assemblée nationale sur le tourisme, rédigé par les députés Marguerite Deprez-Audebert et Didier Martin, met en avant le numérique comme outil permettant de « *développer davantage de valeur par visiteur* »<sup>6</sup>.

Par méconnaissance du modèle économique de nos entreprises, certaines mesures fiscales favorisant l’investissement mais focalisées sur un seul secteur économique, comme par exemple le suramortissement en faveur de la numérisation, n’ont pas permis aux entreprises de services d’amortir une part plus importante de leurs investissements. Il est nécessaire de les rendre éligibles à un nouveau dispositif.

⇒ Rendre éligibles les entreprises de services au suramortissement en faveur de la numérisation.

### **Recommandation 9 – Simplifier l’accès aux programmes de soutien à l’innovation**

Aujourd’hui, le paysage des aides à l’innovation se caractérise par une grande complexité et un foisonnement de dispositifs possibles de soutien en fonction des structures, des échelons de collectivités, au niveau européen et au niveau local. La visibilité, l’accessibilité et la compréhension des dispositifs d’aides à l’innovation par les acteurs de terrain pourraient être renforcées, notamment par la mise en place d’un mécanisme de type guichet unique qui aurait pour objectif de simplifier et centraliser en une seule demande toutes les aides auxquelles les entreprises innovantes peuvent être éligibles.

⇒ Mettre en place un guichet unique pour simplifier la délivrance des aides à l’innovation.

### **Recommandation 10 – Promouvoir l’investissement des entreprises dans la formation**

La formation est un enjeu de compétitivité majeur pour les entreprises de services. Par l’investissement massif dans la formation, elles contribuent à développer les compétences et l’employabilité de leurs salariés. Elles permettent également de réintégrer par l’emploi les publics qui en sont éloignés. En apportant ainsi un statut professionnel, elles contribuent à donner ou redonner un statut social, si important lorsque l’on travaille collectivement à consolider notre pacte social. Elles jouent donc un rôle majeur dans l’objectif national de lutte contre le chômage.

---

<sup>6</sup> Rapport d’information sur le tourisme – Commission des affaires économiques - Marguerite Deprez-Audebert et Didier Martin – 24 juillet 2019.

Si l'investissement dans la formation est central pour les entreprises de services, il conviendrait donc qu'il puisse bénéficier des mêmes modalités et avantages que d'autres types d'investissements, à savoir par exemple **la possibilité d'amortir ces dépenses de formation**.

⇒ Le GPS préconise de lancer une analyse sur l'amortissement des dépenses de formation.

Par ailleurs, **il s'agit de lever certains freins à la formation apparus lors de la mise en œuvre la réforme de la formation professionnelle**. A titre d'exemple, les modalités de financement de la formation permettant l'évolution des collaborateurs au sein de l'entreprise y ont en effet été modifiées. La loi du 5 septembre du 2018 crée un nouveau dispositif afin de redynamiser les modalités de formations ouvertes aux salariés : la reconversion ou la promotion par alternance (Pro-A), qui vient remplacer le dispositif dit de « période de professionnalisation ». La mise en œuvre de la Pro-A dans les entreprises est conditionnée à un accord collectif de branche étendu qui définit la liste des certifications professionnelles éligibles à la Pro-A. L'extension de ces accords sera subordonnée au respect des critères de forte mutation de l'activité et de risque d'obsolescence des compétences. Or, les délais d'extension actuels sont longs : de 6 mois à plus d'un an dans certains cas. Par ailleurs, pourquoi limiter l'extension à des critères si restrictifs ? De nombreux secteurs de services souhaitent avoir recours à la Pro-A pour former leurs collaborateurs, notamment les publics les moins qualifiés. Pour autant, ces secteurs ne sont pas nécessairement en forte mutation ou en risque d'obsolescence des compétences.

⇒ Il convient d'adapter le dispositif de la Pro-A pour le rendre immédiatement efficace.

**Enfin, afin d'accélérer l'utilisation du CPF par les salariés, il convient de mettre à disposition très rapidement, sur l'application CPF, les fonctionnalités et outils opérationnels** permettant de favoriser le co-investissement par les entreprises. A ce stade, cette fonctionnalité n'est prévue que courant 2020.

#### **Recommandation 11 – S'assurer que tous les dispositifs d'accompagnement et de financement de l'Etat soient aussi orientés vers les services**

Il existe désormais de nombreux dispositifs publics visant au financement, au développement et à l'accompagnement d'entreprises (Ex : FSI, Business France...).

Par méconnaissance des modèles économiques et des enjeux des entreprises de services, ces organisations ne disposent pas toujours de la grille de lecture leur permettant d'orienter efficacement leur action et leurs financements en faveur des entreprises et projets de services.

⇒ Renforcer la pédagogie relative au modèle économique des entreprises de services auprès des organismes publics d'accompagnement et de financement des entreprises.

## **4- Mieux servir les collectivités : associer le meilleur du public et du privé**

### Contexte

Le secteur français des services aux collectivités publiques est composé d'entreprises de toutes tailles et regroupe une grande diversité de domaines (eau, déchet, environnement, énergie, restauration collective, transport, mobilier urbain, culture, loisirs, tourisme, gestion des ressources humaines, etc.) et de métiers différents (ingénierie, maîtrise d'œuvre, exploitant, maintenance...).

Ce secteur constitue historiquement une référence reconnue en Europe et dans le monde et intègre de nombreux leaders mondiaux, qui, par leur expérience, leur qualité de service et leurs réalisations, contribuent à la performance des collectivités publiques. En France, la gestion déléguée de service public représente un chiffre d'affaires d'environ 132 milliards d'euros et emploie 1,2 millions de personnes<sup>7</sup>. Cette longue tradition française de services aux collectivités s'est développée grâce à un cadre législatif et réglementaire permettant différents niveaux de partenariat entre la sphère publique et la sphère privée. Il a permis de créer des « champions » nationaux rayonnant dans le monde entier.

La collaboration public/privé est aujourd'hui plus que jamais nécessaire pour permettre aux collectivités publiques de répondre à de nouveaux défis : ampleur des nouveaux besoins sociaux, attentes des usagers-consommateurs, technicité de plus en plus grande des métiers dans un monde en perpétuelle évolution, restriction des ressources budgétaires, besoin de renouvellement des grandes infrastructures, nouveaux enjeux de développement durable et d'économie d'énergie dans le cadre de la transition écologique ...

Dans ce contexte, confier certaines missions à des entreprises privées est une solution efficace pour permettre aux collectivités publiques de se concentrer sur leurs missions prioritaires. Le partenariat entre le secteur privé, capable d'optimiser la gestion du service public dans toutes ses dimensions, et la puissance publique, garante des principes du service public, est sans doute l'une des clés pour résoudre l'équation actuelle : de meilleurs services publics au meilleur niveau de coût pour l'utilisateur, et de dépenses pour les contribuables.

Le recours au secteur privé permet de décloisonner deux mondes qui s'ignorent encore trop souvent, et de concilier maîtrise des dépenses publiques au service de l'intérêt général et gestion privée pourvoyeuse de valeur ajoutée, d'innovation et d'employabilité. Elle s'avère, enfin, être un moyen efficace pour maintenir l'activité et l'investissement, même en période difficile.

Paradoxalement, nos « champions » nationaux se heurtent aujourd'hui, sur le marché national, à des obstacles qui sont autant de freins à leur développement :

- Concurrence déloyale des structures publiques ou parapubliques qui exercent leurs activités sur les champs concurrentiels et disposent d'avantages inhérents à leur nature publique (subventions, mise à disposition de personnel, etc.).
- Difficultés techniques de comparer les performances de la gestion publique et la gestion privée, qui font courir le risque de retour en gestion publique de certains services publics délégués ou externalisés pour des raisons politiques ou « idéologiques », sans analyse objectivée.
- Tendance au choix du « moins-disant tarifaire » par les collectivités publiques, au détriment de critères techniques ou de qualité, faisant peser le risque d'entraîner les entreprises dans une spirale du « low cost » qui nuit à l'innovation et à la performance du service public, et à la compétitivité des entreprises.
- Usage limité des outils de la commande publique qui restreignent encore trop souvent les entreprises dans leurs réponses aux appels d'offre et/ou ne favorisent pas une relation stable et équilibrée des deux parties : cahiers des charges inadaptés, aversion pour la prise de risque liée à l'innovation, pénalités disproportionnées en cas de non atteinte des objectifs ...

---

<sup>7</sup> Chiffres de l'Institut de la gestion déléguée (hors prestations intellectuelles et d'ingénierie).

Permettre à ces entreprises de se développer sur le marché domestique est une condition nécessaire au renforcement de leur compétitivité à l'export. Elles ne peuvent se développer que dans un climat de sécurité juridique, de concurrence saine et loyale, de stabilité fiscale et de visibilité à moyen et long terme.

Les recommandations du GPS visent à créer les conditions favorables au développement des entreprises de services pour leur permettre de participer à la performance des collectivités publiques et à la croissance française.

## Recommandations

### **Recommandation 12 – Assurer la neutralité des règles fiscales et comptables**

La neutralité des règles fiscales et comptables est nécessaire à des services publics performants. Les biais actuels de toute nature sont non seulement coûteux pour la puissance publique mais ils altèrent la sincérité des comparaisons, d'autant que les régies n'ont généralement pas de comptabilité analytique.

A titre d'exemple :

- Les distorsions en matière de TVA, les collectivités publiques étant exonérées alors que les activités des entreprises sont, selon les secteurs, taxées à 5, 10 ou 20 %.
- Les redevances d'occupation dont les régies sont le plus souvent exonérées.
- L'octroi de subventions que des entités publiques réservent aux régies.
- La persistance de financements croisés entre les différents échelons de collectivités publiques au bénéfice des régies.

Ces mécanismes qui altèrent la sincérité des comparaisons peuvent pousser à des mouvements de « municipalisation » des services publics en accréditant, sur la base de chiffres peu comparables, l'image d'une meilleure performance relative des régies.

⇒ Favoriser une émulation équitable entre le public et le privé en assurant les mêmes règles fiscales et comptables à chacun.

### **Recommandation 13 - Utiliser les mêmes outils de contrôle et de reporting pour la gestion publique et la gestion privée pour mieux comparer leurs performances**

Faute de mise en compétition entre les modes de gestion (la mise en concurrence n'a lieu qu'en cas de recours à la gestion privée), la comparaison entre les diverses solutions reste complexe. Quelques réformes simples permettraient néanmoins d'aller vers une meilleure comparabilité des modes de gestion publics et privés :

- **Étendre au mode de gestion publique les mêmes obligations que la gestion privée** : contrat d'objectifs, indicateurs de performance outils de reporting (ex : rapport annuel de gestion)
- **Rendre obligatoire la motivation du choix du mode de gestion par l'autorité organisatrice du service, même en cas de gestion publique.** Cette justification (par ailleurs obligatoire en cas de recours au secteur privé) doit permettre d'éclairer la décision publique dans une logique de transparence. Elle devra être objectivée par des éléments organisationnels, financiers et de performance.

**Recommandation 14 - Valoriser les expériences réussies d'externalisation des services publics en France et communiquer sur l'intérêt du recours du privé pour des services publics performants**

Aujourd'hui les retours en régie sont souvent mieux valorisés par les collectivités publiques que le recours à des entreprises privées. La réputation des entreprises privées, trop peu mises en avant sur leur marché national, affecte leur développement à l'international. Les donneurs d'ordre devraient jouer un rôle d'ambassadeurs sur leur territoire et à l'étranger, répondant ainsi aux objectifs de diplomatie économique que la France entend développer.

- ⇒ Valoriser les entreprises françaises qui s'appuient sur leur réputation nationale pour conquérir des marchés à l'international. Il convient également de faire la pédagogie du modèle de gestion déléguée auprès des citoyens qui ont souvent une connaissance limitée des enjeux.

**Recommandation 15 - Élargir le champ des activités de service public éligibles à la gestion déléguée et l'externalisation**

Les domaines sont nombreux : la santé, la gestion des prisons, les activités de loisirs, la gestion de biens culturels, la prise en charge de l'accueil, la formation l'accompagnement des demandeurs d'emploi ...

- ⇒ Amorcer une réflexion afin de lister clairement les missions/fonctions qui pourraient davantage être confiées au secteur privé, sous le contrôle systématique des collectivités publiques.