

# Inventer des engagements citoyens pour transformer la société

par

■ **Sylvain Waserman** ■

Directeur général de Réseau GDS — Gaz de Strasbourg, coprésident d'Unis-Cité, maire de Quatzenheim

## En bref

Nos concitoyens se replient-ils dans l'individualisme et l'égoïsme, comme se plaisent à dire certains commentateurs? S'il reconnaît que certaines tendances à l'oeuvre dans notre société sont plus propices à décourager les volontés d'engagement qu'à les favoriser, Sylvain Waserman affirme néanmoins que le désir d'engagement citoyen est bien présent, et même se renforce. L'expérience d'Unis-Cité, association pionnière du service civique en France, en témoigne : les demandes dépassent largement les places disponibles. Surtout, l'implication des jeunes dans des missions citoyennes via le service civique participe de façon évidente à l'intérêt commun et contribue à traiter des grands enjeux sociétaux que les pouvoirs publics ne parviennent pas à surmonter. Les élus locaux et les entreprises ne sont pas en reste dans cette dynamique d'engagement, apprenant à nouer de nouveaux partenariats. Ainsi se dessine une nouvelle forme de mobilisation, dont les modalités restent largement à inventer.

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Séminaire organisé en collaboration avec le Collège des Bernardins et Le RAMEAU, avec l'appui de la Fondation Crédit Coopératif et grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1<sup>er</sup> février 2015) :

Algoé<sup>2</sup> • ANRT • CEA • Chaire Management de l'innovation de l'École polytechnique • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris • CNES • Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables • Crédit Agricole SA • Danone • EADS • EDF • ESCP Europe • Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe ESSEC • HRA Pharma • IDRH • IdVectoR<sup>1</sup> • La Fabrique de l'industrie • La Poste • Lafarge • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, direction générale des entreprises • NEOMA Business School • Obifive Hr Valley<sup>2</sup> • OCP SA • Orange • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • Total • UIMM • Ylios

1. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation / 2. pour le séminaire Vie des affaires

Individualisme, repli sur soi accentué par la crise économique, manque d'exemplarité de la classe politique... Ces traits de notre société, amplement commentés par la presse, sont peu propices à l'engagement. Pourtant, au travers de mes expériences, je décèle des contre-tendances me permettant de croire que l'engagement citoyen regagne une part prépondérante dans notre société, pouvant s'avérer déterminante pour notre avenir.

### D'indéniables incitations au repli

Avant d'évoquer ces signaux faibles porteurs d'espoir, il me paraît utile de mettre en lumière trois évolutions de notre temps, rarement soulignées, qui participent du repli sur soi de nos concitoyens plutôt qu'à leur engagement.

#### *L'individualisation du risque*

La première de ces évolutions réside dans une individualisation croissante du risque, au détriment de la mutualisation du risque collectif qui prédominait jusqu'alors. Ma triple expérience de coprésident d'Unis-Cité – association qui encourage et développe l'engagement des jeunes au travers du service civique –, de maire d'un village alsacien de 800 habitants et de dirigeant d'une société d'économie mixte ayant placé la responsabilité sociétale au coeur de ses missions permet d'illustrer cette tendance. Voici quelques anecdotes éclairantes à cet égard.

À mes débuts en tant que maire, la préfecture m'a alerté de la non-conformité aux normes de sécurité incendie de la plupart des restaurants de la commune. Ce fut l'occasion d'apprendre que le maire était coresponsable pénalement, avec le restaurateur, des accidents mortels pouvant survenir dans ces établissements. Il n'existait pourtant pas de texte consolidé sur la mise aux normes des restaurants, hormis un rapport extrêmement touffu et difficilement exploitable du Service départemental d'incendie et de secours. Naïvement, j'ai suggéré que nous confiions le diagnostic aux sapeurs-pompiers. Impossible, m'a-t-on répondu, car cela entraînerait la fermeture de l'ensemble des établissements jugés non conformes... Je n'avais plus qu'à discuter, avec chaque restaurateur, de la mise en oeuvre des dispositions qui me paraissaient les plus importantes. En tant que maire, j'étais donc pénalement responsable d'une situation sur laquelle je disposais de leviers d'action fort limités.

De même, dans le domaine associatif, un principe jurisprudentiel fait peser sur le président une responsabilité, y compris sur ses deniers propres, en cas de faillite, cessation de paiement ou autre déroute financière. Le caractère bénévole de son action n'atténue aucunement sa responsabilité financière. Détenir un mandat associatif expose donc à un risque de pénalisation individuelle non négligeable.

Dernière illustration, dans le monde de l'entreprise cette fois, j'ai entrepris de doter d'un règlement intérieur la société dont j'occupe la fonction de directeur général. S'est inévitablement posée la question de la consommation d'alcool sur le lieu de travail. J'étais pénalement responsable si un collaborateur était victime d'un accident après avoir abusé de boisson lors d'un pot dans l'entreprise. Pour autant, le Code du travail et la jurisprudence ne permettent pas d'interdire formellement la consommation d'alcool dans un établissement. Le libre arbitre du buveur immodéré s'efface donc derrière la responsabilité pénale du dirigeant, lequel ne peut proscrire l'alcool mais doit mettre en oeuvre des dispositions – nécessairement hasardeuses – limitant sa consommation.

Ces anecdotes soulèvent une même interrogation : où placer le curseur entre le libre arbitre, la responsabilité collective et la pénalisation individuelle? Une réflexion juridique me paraît nécessaire sur le sujet, tant l'effacement d'une mutualisation du risque au profit d'une responsabilisation personnelle peut décourager le désir d'engagement de nos concitoyens.

## *Une paresse démocratique*

Il est de bon ton de dénoncer le comportement de la classe politique, si peu exemplaire qu'il n'incite guère les individus à s'engager à leur tour. Ceci se double, me semble-t-il, d'une paresse démocratique croissante. Le référendum organisé en Alsace en 2013 sur la fusion des échelons départementaux et régional en fournit une illustration. Si les Alsaciens s'y sont déclarés favorables à 58 %, les critères de participation minimale et de représentativité des départements n'ont toutefois pas été atteints, rendant le résultat inopérant. Bien souvent, les non-votants, qui se disaient favorables à la fusion, se plaignaient d'un déficit d'information sur le projet et ses enjeux. Pourtant, toutes les données du problème étaient aisément accessibles, notamment sur Internet. Une paresse démocratique a fait renoncer les habitants à consacrer trois heures de leur temps à se forger une opinion sur un choix structurant pour l'organisation de leur territoire. Les citoyens se plaisent ainsi à considérer que la démocratie fonctionne en "pilote automatique" et ne nécessite pas que l'on s'y investisse.

## *L'effacement de la notion d'intérêt général*

Une dernière tendance, à l'échelon local en particulier, conduit de plus en plus à gérer les mairies ou les services publics comme on le ferait pour une entreprise. Certes, le service public gagne à s'inspirer des méthodes du privé en termes d'efficacité, de processus ou encore d'accueil des citoyens. Cependant, une distinction essentielle sépare ces deux mondes, l'intérêt général, et risque d'être abolie par la transposition d'une logique de client-fournisseur au domaine public. J'estime ainsi qu'un élève n'est pas client de l'école, pas plus qu'un citoyen n'est client de son maire ni que ce dernier est un prestataire de services. Le maire se doit d'incarner ce qu'aucun individu isolé ne gagne à défendre, l'intérêt général, et de mettre en oeuvre des politiques publiques répondant à des enjeux collectifs, au-delà des problématiques individuelles.

Si ces trois tendances incitent peu à l'engagement citoyen, je vois néanmoins poindre les signes d'un renforcement et d'une évolution forte de ce dernier.

## **Une jeunesse qui donne l'exemple**

Un récent rapport de France Bénévolat<sup>1</sup> observe un net accroissement de l'implication des individus dans le bénévolat (+ 12 % en trois ans dans le monde associatif, + 31 % dans le bénévolat "direct"), assorti toutefois d'une désertion des structures associatives. En découle un enjeu de renouvellement des instances de gouvernance des associations et de mobilisation durable de bénévoles. Plus encore, les modalités de l'engagement bénévole se transforment, en particulier chez les jeunes : celui-ci devient ponctuel, dispersé, sans volonté de prendre des responsabilités. L'engagement n'en est pas moins soutenu : malgré ce "zapping", les individus consacrent davantage de temps aux autres.

## *Unis-Cité, un laboratoire social*

Pour Unis-Cité, cette tendance est patente. Cette association, fondée il y a vingt ans avec l'ambition de mobiliser la jeunesse autour de projets sociaux et environnementaux, a milité avec succès pour la création d'un statut du service civique. Ce dernier a suscité un consensus : adopté presque à l'unanimité en 2010, il a été mis en place par Nicolas Sarkozy puis confirmé par François Hollande. Il s'impose de plus en plus comme un mouvement de jeunesse et un fait sociétal.

En pratique, Unis-Cité offre aux jeunes de 16 à 25 ans, de toutes origines sociales et culturelles, la possibilité de s'engager à temps plein et en équipe, durant six ou neuf mois, dans des missions d'intérêt général en France. Dans le cadre du programme Une visite, Un sourire, par exemple, deux jeunes rendent visite chaque semaine à une personne âgée isolée et, ce faisant, s'efforcent de la réinsérer dans la vie de son quartier. Les effets en sont

---

1. France Bénévolat, « L'engagement bénévole associatif en perspective », sous la direction de Dominique Thierry, 2014, à consulter sur [www.francebenevolat.org](http://www.francebenevolat.org).

puissants : « *J'étais morte et je revis* » nous a confié une aînée. Nul doute qu'elle pourra vivre plus longtemps chez elle avant de rejoindre une structure d'accueil.

D'autres programmes comme Médiaterre ont pour ambition de promouvoir les écogestes et les économies d'énergie dans les quartiers les moins favorisés, transformant les individus en acteurs de leur consommation et de la préservation de l'environnement, ou encore de lutter contre le décrochage scolaire. Dans ce dernier domaine, l'initiative Booster a accompli l'exploit de réunir autour de la table des acteurs privés et publics (représentants du ministère de l'Éducation nationale, d'entreprises privées, de l'Agence du service civique et du monde associatif) qui ne s'étaient jamais rencontrés jusqu'alors, pour coconstruire une action. En ce sens, Unis-Cité peut être considérée comme un laboratoire social et un fantastique outil d'expérimentation sur des thématiques que les pouvoirs publics ne savent pas aborder aussi rapidement et efficacement. L'une des forces d'Unis-Cité tient en effet à sa capacité à mettre en oeuvre des bonnes idées sur le terrain en quelques semaines ou mois, grâce au vivier d'énergie et d'engagement que constituent les jeunes faisant leur service civique. En cas de succès, ces idées sont généralisées.

### *De l'enrichissement personnel au bien commun*

Les projets d'Unis-Cité démontrent que l'engagement de la jeunesse profite à la collectivité. Jusqu'alors, pourtant, le service civique a surtout été considéré comme utile aux jeunes eux-mêmes. Il est indéniable qu'il les fait gagner en maturité, leur apprend à travailler en équipe, les familiarise à la mixité sociale (30% d'entre eux viennent de zones sensibles, et la part de non-bacheliers est équivalente à celle de bac +5), ou encore leur permet de s'insérer plus rapidement dans le monde du travail : 70% des jeunes ayant fait un service civique sont en emploi ou en formation. Les jeunes se construisent durant ce temps de leur vie où ils découvrent et prouvent combien ils sont utiles. Le regard qu'ils portent sur la société en est transformé. Et, comme l'a prouvé un récent sondage, ils sont particulièrement enclins à rejeter les idées politiques les plus extrêmes.

Au-delà de cet enrichissement personnel, leur engagement est utile aux personnes bénéficiaires certes, mais aussi à la société dans son ensemble. Il contribue à résoudre des problèmes sociaux face auxquels les structures classiques, de prise en charge des personnes âgées ou en situation de précarité par exemple, sont le plus souvent impuissantes. L'impact sociétal de l'engagement de ces jeunes est donc capital, même s'il reste source de débats. C'est pourquoi, outre les coûts budgétaires de ces dispositifs d'accompagnement, il paraît indispensable de valoriser les externalités positives qu'ils engendrent au profit de tous. Plus généralement, il serait nécessaire d'engager une réflexion sur le coût sociétal complet des actions associatives. Nous militons ainsi pour que les ministères cofinancent le service civique au titre de l'utilité sociétale des programmes mis en oeuvre grâce à ce dispositif.

Nous redoublons d'efforts pour prouver l'efficacité du dispositif aux pouvoirs publics. Le risque de suppression est présent : l'Italie a mis fin à un programme similaire en un claquement de doigts. Le risque de dénaturation existe également. Le président Hollande a ainsi envisagé de mettre en place un service civique de deux mois, universel et non indemnisé. Il aurait une portée bien moindre que celui qui existe aujourd'hui, qui permet à des jeunes de découvrir d'autres horizons et de travailler sur une thématique sociétale dans la diversité.

### *Notre jeunesse a soif d'engagement*

L'expérience d'Unis-Cité démontre que notre jeunesse dans toute sa diversité est avide d'engagement. Le rapport de France Bénévolat révèle ainsi que l'écart se résorbe fortement entre les taux d'engagement des différentes classes sociales. Nous constatons sur le terrain une même volonté de s'impliquer de la part des jeunes des cités comme des étudiants des beaux quartiers. L'engagement est leur plus grand dénominateur commun. Le service civique trouve ainsi tout son sens au regard de l'enjeu de diversité, question douloureuse que notre société se montre largement incapable de surmonter. Peu de structures réussissent, comme Unis-Cité, à produire une diversité inclusive et à en faire une vraie richesse. Un jeune en échec scolaire peut y faire la preuve de toute sa valeur aux côtés d'étudiants bardés de diplômes, et s'en trouver transformé.

Malheureusement, la société répond très insuffisamment à ce désir d'engagement de la jeunesse. Unis-Cité reçoit chaque année quatre fois plus de candidatures qu'elle n'a de places à offrir, à savoir les 2 000 que l'État lui accorde. Les moyens ne permettent pas d'aller au-delà. Outre les indemnités mensuelles de 400 euros versées aux jeunes, nous finançons également l'accompagnement de ces derniers et l'ingénierie des projets, via les collectivités territoriales et des fonds privés. À cela s'ajoutent des actions relevant de la mission de formation civique et citoyenne instituée par la loi, se traduisant par l'organisation de débats réguliers sur des problématiques sociétales, ou encore de rencontres avec des élus et des entrepreneurs.

## Quand la RSE devient un enjeu stratégique

Autre preuve d'un engagement croissant, la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) devient un véritable enjeu de stratégie, de sens et de management, au-delà d'une simple mode. À cet égard, je partagerai l'expérience de l'entreprise que je dirige, Réseau GDS, qui gère les canaux de distribution de gaz naturel à Strasbourg. Réseau GDS a vendu sa filiale de commercialisation du gaz en 2012, cette activité étant très éloignée de la mission d'une collectivité territoriale, pour se concentrer sur les infrastructures. Ce faisant, elle est devenue le premier énergéticien à ne plus dépendre des quantités d'énergie vendues. C'était un profond changement de paradigme. Jusqu'alors en effet, la logique financière entraînait en contradiction avec celle de la transition énergétique et d'une modération de la consommation. Une fois départis de la commercialisation, nous nous sommes recentrés sur notre mission et sur le rôle sociétal qui en découlait : contribuer à la transition énergétique de notre territoire.

Pour y répondre, nous avons créé un pôle territorial de l'énergie organisé en trois branches d'activité correspondant chacune à un enjeu de transition énergétique du territoire sur lequel nous estimons pouvoir agir de façon pertinente. Il s'agit en premier lieu de développer et piloter les infrastructures énergétiques, tant il devient essentiel que les élus et les territoires s'approprient et planifient ces équipements. Le deuxième défi est de rénover le bâti, ce qui nous a conduits à créer une filiale avec la Caisse des dépôts et consignation dans le domaine de la rénovation thermique des bâtiments. Enfin, nous entendons développer les énergies renouvelables locales. Réseau GDS est ainsi le premier site pilote en France d'injection de biométhane dans les réseaux à partir d'une station d'épuration, solution présentant de nombreux atouts écologiques.

La stratégie de l'entreprise a été réorientée vers ces axes de contribution à la transition énergétique du territoire. Au-delà, l'entreprise a témoigné de son engagement sociétal en créant une fondation consacrée à la lutte contre la précarité énergétique, qui a pu être financée grâce à la cession de la filiale de commercialisation.

### *Une stratégie économique et sociale*

Ces nouvelles missions ont permis à Réseau GDS de bâtir sa stratégie de RSE. Plusieurs critères se sont avérés déterminants dans cet exercice. Il faut ainsi une volonté affirmée des actionnaires et des dirigeants, ainsi que l'adhésion des salariés et l'alignement des modes de gestion des ressources humaines à ces enjeux. La coconstruction avec le monde associatif est par ailleurs incontournable. Il est également nécessaire d'évaluer les actions de RSE, sans scrupule, au regard de leur utilité pour remplir la stratégie de l'entreprise. À cela s'ajoute, enfin, la mobilisation de moyens adaptés.

Au total, notre stratégie de RSE s'articule autour de cinq axes. En toute logique, le premier correspond à notre mission, la contribution à la transition énergétique. Le second porte sur la lutte contre la précarité énergétique, donnant lieu à des actions coconstruites avec le monde associatif au travers de notre fondation.

Puis vient l'axe de l'intergénérationnel, et en particulier de l'emploi des jeunes. Notre pyramide des âges est telle que 30 % de nos salariés partiront à la retraite dans les cinq ans. C'est pourquoi Réseau GDS a été la première société à signer un accord avec les partenaires sociaux sur le contrat de génération, afin de favoriser les transferts de connaissances entre anciens et nouvelles recrues. Nous avons aussi lancé une formation avec les Compagnons du Devoir. Dans ce domaine, nous avons accompli une petite révolution culturelle interne. Il était en effet patent que nous ne savions ni embaucher des jeunes dénués d'expérience, ni assurer la diversité de nos recrues.

Voulant m'attaquer à la question lors d'une campagne de recrutement, j'ai tout d'abord visé l'objectif suivant : faire en sorte que les candidatures que nous recevions reflètent la diversité de la population française. Or, si la cible à laquelle Pôle emploi a transmis nos offres répondait bien à ce critère, les candidats s'étant manifestés, en revanche, n'auraient en rien diversifié le profil de notre personnel. Une deuxième campagne m'a permis de découvrir que des jeunes issus de la diversité s'étaient entendu dire que notre entreprise « *n'était pas pour eux* ». Les barrières se situent donc très en amont. Ceci explique que l'intergénérationnel et l'intégration des jeunes dans leur diversité aient constitué un vrai projet d'entreprise et de RSE pour Réseau GDS.

Citons brièvement les deux derniers axes de notre stratégie de RSE : le rayonnement de notre ville métropole et le renouvellement de la gouvernance de l'entreprise, avec en particulier l'inclusion de citoyens dans nos comités de surveillance.

Ainsi que je l'ai mentionné, toute stratégie de RSE se doit d'être évaluée. Pour y procéder, nous avons passé chacune de nos actions au crible de différents critères, au premier titre desquels la cohérence avec notre mission de société d'économie mixte. L'actionnaire majoritaire de Réseau GDS est en effet la ville de Strasbourg, ce qui confère à l'entreprise une responsabilité particulière et un devoir d'exemplarité. Puis vient un critère de cohérence au regard de notre mission et de notre stratégie d'entreprise. Nous mesurons en outre la concordance entre nos actions de RSE avec notre politique de ressources humaines : culture de l'entreprise, adhésion des salariés et possibilité de les mobiliser. Dernier critère, celui de la contribution au développement durable.

Cet exercice illustre le fait qu'une entreprise, même une PME, a le droit sinon le devoir de développer un projet de société. En tant qu'acteur économique, elle doit s'interroger sur sa contribution au monde qui l'entoure. Cela étant posé, sa politique de RSE dépendra de l'alignement des volontés de son dirigeant et de ses actionnaires, de sa capacité à mobiliser en interne et des moyens qu'elle déploiera. Enfin, l'entreprise n'a pas à se voir reprocher de faire concorder sa politique de RSE avec ses enjeux stratégiques.

## Des élus catalyseurs d'engagement citoyen

Aux trois rôles qu'endossent traditionnellement les élus locaux – la décision, la gestion et la représentation – s'en ajoute de façon grandissante un quatrième, celui de faciliter et catalyser l'engagement citoyen. Ce dernier se manifeste de plus en plus fortement dans la démocratie de proximité, au plus près du terrain. La preuve en est que lorsque mon village organise un *trail*, course réunissant 1 500 participants payants au profit d'une association caritative, 200 bénévoles se mobilisent. À l'occasion du marché de Noël, 70 personnes se chargent de décorer les rues.

Le désir de s'impliquer est tel que nous avons lancé une plateforme en ligne d'entraide solidaire mettant en relation des habitants ayant besoin d'un service (souvent des personnes âgées isolées) et des habitants prêts à leur venir en aide. Le média numérique a le mérite de dépersonnaliser les demandes et d'inciter à faire le premier pas, alors que l'on hésite souvent à solliciter un service auprès de son voisin. Au travers de toutes les actions de ce type, l'élu local a un rôle déterminant de catalyseur de l'engagement des citoyens. Ce rôle est encore peu ancré dans les mentalités mais s'affirmera sans aucun doute parmi les nouvelles générations. Il mérite d'être davantage théorisé et concrétisé dans des outils pratiques, afin que les élus se l'approprient pleinement.

Les élus peuvent aussi jouer un rôle fondamental dans l'éducation à l'engagement citoyen. À titre d'exemple, nous avons tiré parti de la réforme des rythmes scolaires pour créer à Quatzenheim une "école du petit citoyen" le mardi après-midi. C'est l'occasion pour les enfants de se familiariser à la langue anglaise de façon ludique, première ouverture sur le monde, mais aussi de participer aux ateliers "si j'étais maire", "écogestes", "petit reporter" (donnant lieu à la rédaction d'un journal vendu dans le village) et "école solidaire" en lien avec une école du Cameroun. Par ce biais, nous espérons sensibiliser les jeunes enfants aux enjeux collectifs, leur démontrer que chacun a une part à y prendre et leur donner le goût de l'engagement, autant de sujets trop souvent oubliés par l'éducation nationale et populaire. Nous manquons à cet égard d'une ingénierie partagée et de travaux structurés susceptibles de nous aider à déployer de telles initiatives. C'est pourtant ainsi que nous pourrions transformer les jeunes, en faire des citoyens plus éclairés et à même de piloter leur destin et celui de leur société.

## Dix propositions pour l'engagement citoyen

Comment imaginer une société qui se nourrisse de l'engagement de sa jeunesse, des initiatives d'entreprises conscientes de leurs responsabilités et d'une dynamique impulsée par les élus locaux? Je sou mets à votre réflexion dix actions qui me semblent propices à replacer l'engagement citoyen au coeur de notre société.

*Créer un statut de l'engagement citoyen.* Il est anormal que l'engagement bénévole soit assorti d'autant de risques. De même qu'il existe un statut de l'élu, nous pourrions édicter un statut du bénévole. Rappelons que la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen s'est appelée, durant une courte période de notre histoire, Déclaration des droits et des devoirs. Entre ces deux notions, l'engagement trace une voie intéressante : il est corollaire aux droits tout en étant moins structuré et contraignant que les devoirs.

*Instaurer une comptabilité sociétale raisonnant en coûts complets.* Je suggère que la Cour des comptes mette en place une "comptabilité sociétale" qui, au-delà de la stricte dimension pécuniaire, s'intéresserait à l'ensemble des coûts et bénéfices d'une action ou d'une politique pour la société.

*Tenir l'engagement des 100 000 jeunes en service civique d'ici à 2017.* Le président Hollande a promis que 100 000 jeunes seraient en service civique à la fin de son mandat, soit un jeune sur dix. Cette proportion correspond, selon le rapport Ferry ayant lancé le dispositif, à la masse critique permettant de faire basculer ce dernier en un véritable mouvement de jeunesse ancré dans la société.

*Définir les thématiques sociétales du service civique lors du vote des lois budgétaires.* Les lois budgétaires doivent contribuer à financer la croissance du service civique en valorisant l'utilité sociale qu'il revêt plutôt qu'en le considérant comme un coût.

*Évaluer la possibilité de créer un statut volontaire pour les demandeurs d'emploi, doublé d'un principe d'engagement sociétal volontaire.* Bien que les modalités de mise en oeuvre de cette piste restent à creuser, il me paraîtrait valorisant pour les personnes en recherche d'emploi de pouvoir accéder à un statut de volontaire.

*Centrer la réforme des rythmes scolaires sur la citoyenneté et l'engagement.* Les temps périscolaires doivent être autant d'occasions de sensibiliser les enfants à l'engagement.

*Reconnaître l'innovation sociétale au même titre que la création culturelle.* En matière d'innovation sociétale, la R&D ne saurait être financée dans une logique d'entreprise où l'entité qui investit attend de percevoir des retours. Dans le cas du service civique, ces retours profitent à d'autres. Il en est d'ailleurs de même pour le soutien à la création artistique, dont l'impact sociétal est décorrélé du financement.

*Mettre en place un site d'échange de bonnes pratiques pour les élus locaux.* Les élus ont besoin d'être accompagnés et formés à leur rôle de catalyseur de l'engagement citoyen.

*Favoriser le développement de la vie associative en repensant l'emploi salarié associatif.* La structure salariale du monde associatif est complexe, en particulier pour les structures qui ne génèrent pas de recettes directes. Nous pourrions envisager un allégement de charges sociales pour les salariés d'associations à but non lucratif, ou une exemption en phase de lancement.

*Différencier le taux d'imposition des entreprises en fonction de leur engagement sociétal avéré.* Pourquoi les commissaires aux comptes n'auditeraient-ils pas les entreprises sur la base d'indicateurs factuels d'engagement sociétal?

Nous pourrions enfin créer une plateforme collective en ligne pour formuler des propositions concrètes susceptibles de faire de l'engagement citoyen un des piliers de la société de demain.

## Des solutions nécessairement coconstruites

**Un intervenant :** *Vous avez illustré très concrètement les forces et les limites des trois modèles que représentent respectivement la puissance publique, l'association et l'entreprise. Chacun endosse une part de responsabilité, mais ne peut prétendre à une réponse pertinente qu'en coopérant avec les autres. Pourtant, les liens peinent à se tisser en France entre les mondes public et privé. Comment parvenez-vous à surmonter cette difficulté?*

**Sylvain Waserman :** Unis-Cité est né de financements d'entreprises. Cette dimension nous est donc constitutive. Notre budget de 6 millions d'euros est composé pour près de la moitié de fonds privés, soit 2,5 millions d'euros. Nous sommes extrêmement vigilants à préserver cet équilibre. Nos partenaires privés nous sont fidèles, d'autant plus qu'ils trouvent un intérêt à cette démarche grâce à la logique de coconstruction. Prenons l'exemple du programme Médiaterre développé avec EDF. Cette entreprise a pris conscience qu'une grande précarité énergétique touchait les campagnes et qu'elle appelait des réponses très différentes de celles qui étaient appliquées dans les zones urbaines. Nous avons élaboré ensemble une déclinaison de Médiaterre destinée aux populations rurales. L'entreprise y a apporté son expertise métier et sa connaissance du terrain, et Unis-Cité sa force de frappe et sa réactivité. Au-delà du soutien financier, cette coconstruction constitue l'intérêt majeur de notre alliance avec les entreprises.

**Int. :** *En tant qu'association, nous sommes souvent sollicités par des entreprises apparemment en mal d'implication sociétale, prêtes à nous apporter des financements mais nous demandant surtout "d'occuper", pour ne pas dire de distraire, leurs salariés. Il est difficile d'établir les conditions d'un véritable partenariat.*

**S. W. :** Ce travers est en effet courant. S'il ne s'agit pour l'entreprise que de profiter de la défiscalisation liée au mécénat de compétences, l'utilité est nulle. Dans notre cas, le modèle s'avère intéressant lorsque nous organisons des journées de solidarité pour des entreprises partenaires qui financent un de nos programmes au titre du mécénat. Ces événements, en lien avec le projet soutenu, mobilisent véritablement les salariés, leur permettent de comprendre l'utilité du mécénat mais aussi de nouer des relations en dehors du cadre professionnel avec des collègues qu'ils côtoient rarement. C'est donc un levier de cohésion interne. La Fondation Réseau GDS dédiée à la précarité énergétique, qui compte des salariés dans son comité exécutif, a monté un appartement témoin dans lequel nous travaillons avec des familles défavorisées sur les impacts des écogestes. Les salariés se sont spontanément mobilisés pour trouver des appareils électroménagers afin de l'équiper, et effectuent eux-mêmes des visites. Ils s'approprient ainsi concrètement la mission sociale de l'entreprise.

## La mobilisation est là, agissons !

**Int. :** *Certaines personnes se tiennent à l'écart des actions citoyennes non par "paresse démocratique" mais parce qu'elles estiment ne pas avoir le bagage culturel nécessaire ou maîtriser insuffisamment la langue. Elles participent souvent à des réseaux de solidarité dans leur communauté. Comment aller à leur rencontre ?*

**S. W. :** Lorsque j'évoque une paresse démocratique, je tiens surtout à souligner que chacun d'entre nous doit s'investir dans son rôle de citoyen. Il faut, il est vrai, créer les conditions de cet engagement. C'est le rôle des élus en particulier. Après mon élection comme maire, j'ai lancé des groupes de travail pour identifier les besoins et les aspirations des habitants. J'avais préparé la démarche en amont. Alors que l'on me prédisait une désaffection, nous manquions de place pour accueillir tous les participants...

**Int. :** *L'engagement n'est plus réservé à certaines classes sociales ou tranches d'âges, ni même aux bénévoles. Ainsi, certaines personnes font le choix de s'engager dans une structure de l'économie sociale et solidaire, quitte à toucher un salaire moindre que celui qu'elles percevraient dans une entreprise privée.*

**S. W. :** Un certain nombre de salariés aspirent à donner du sens à leur activité, et trouvent une réponse dans



le monde associatif. J'en ai moi-même fait l'expérience. Alors que je sortais de l'École nationale d'administration (ENA) et étais en détachement pour me consacrer à mon mandat local, j'ai assumé la direction d'Unis-Cité Alsace pendant trois mois, à mi-temps. Même après avoir rejoint Réseau GDS, j'y suis resté en tant que bénévole. Cette dimension me semble essentielle.

**Int. :** *Il est malgré tout difficile de susciter l'engagement bénévole des jeunes actifs, déjà très pris par leur travail et désireux, à juste titre de consacrer, le peu de temps dont ils disposent à leur famille. Les entreprises ne pourraient-elles pas les y inciter, voire les rémunérer pour ce travail solidaire et social?*

**S. W. :** Il y a différents temps pour l'engagement au cours de la vie. À leurs débuts professionnels, qui correspondent souvent au moment où ils fondent une famille, les jeunes actifs n'ont guère le temps de s'impliquer à l'extérieur. C'est donc plutôt au travers de l'entreprise que l'on peut espérer qu'ils s'engagent dans des projets sociétaux.

**Int. :** *La charte « Entreprises et Quartiers », mise en place sous l'égide du ministère de la Ville, regroupe 50 entreprises décidées à s'impliquer dans des territoires fragiles. Une convention est établie avec chaque entreprise signataire pour préciser ses engagements. Déjà, 650 actions sont répertoriées. Cette initiative pragmatique s'appuie sur les stratégies et les démarches déjà engagées par les entreprises, pour les aider à les renforcer et à en faire profiter des populations en difficulté. Citons à ce titre le programme VoisinMalin dans lequel des personnes ressources dispensent aide et conseils aux habitants de leur quartier : utilisation de services ou d'équipements, traductions, écogestes... D'autres actions portent sur la création d'entreprises, l'aide à l'emploi, le mécénat de compétence, les services de proximité... L'enjeu est maintenant d'agréger des PME dans la dynamique, sur les territoires.*

**Int. :** *Autre initiative, le Groupement national des initiatives et des acteurs citoyens (GNIAC<sup>2</sup>) est un réseau d'acteurs issus de différents milieux professionnels (associations, fonction publique, entrepreneuriat de quartier, PME, fondations de grandes entreprises...), présents à titre personnel, qui cherchent à fluidifier le système, à casser les cloisonnements et à rapprocher la richesse des initiatives locales des politiques nationales. Il soumet également aux pouvoirs publics des solutions pouvant remédier aux dysfonctionnements administratifs identifiés sur le terrain.*

**S. W. :** La dimension territoriale dont témoignent ces initiatives est fondamentale. Je me réjouis de constater que la volonté d'engagement est aussi partagée. Peut-être pourrions-nous d'ailleurs travailler ensemble à l'élaboration de propositions?

■ Présentation de l'orateur ■

**Sylvain Waserman** : il est directeur général de Réseau GDS, acteur local de l'énergie à Strasbourg, coprésident d'Unis-Cité, association pionnière dans le Service Civique, et maire de la commune de Quatzenheim, village de huit cents habitants dans le Bas-Rhin. Le point commun qu'il donne à ces trois activités est l'idée que l'engagement citoyen est la meilleure perspective pour notre société, que ce soit au travers de l'engagement sociétal des entreprises, de l'engagement de la jeunesse, ou de l'engagement des citoyens dans la vie de leur commune ; il est diplômé de l'Institut National des Télécommunications, du MBA du Theseus International Management Institute et de l'École nationale d'administration.



---

Diffusion février 2015

---