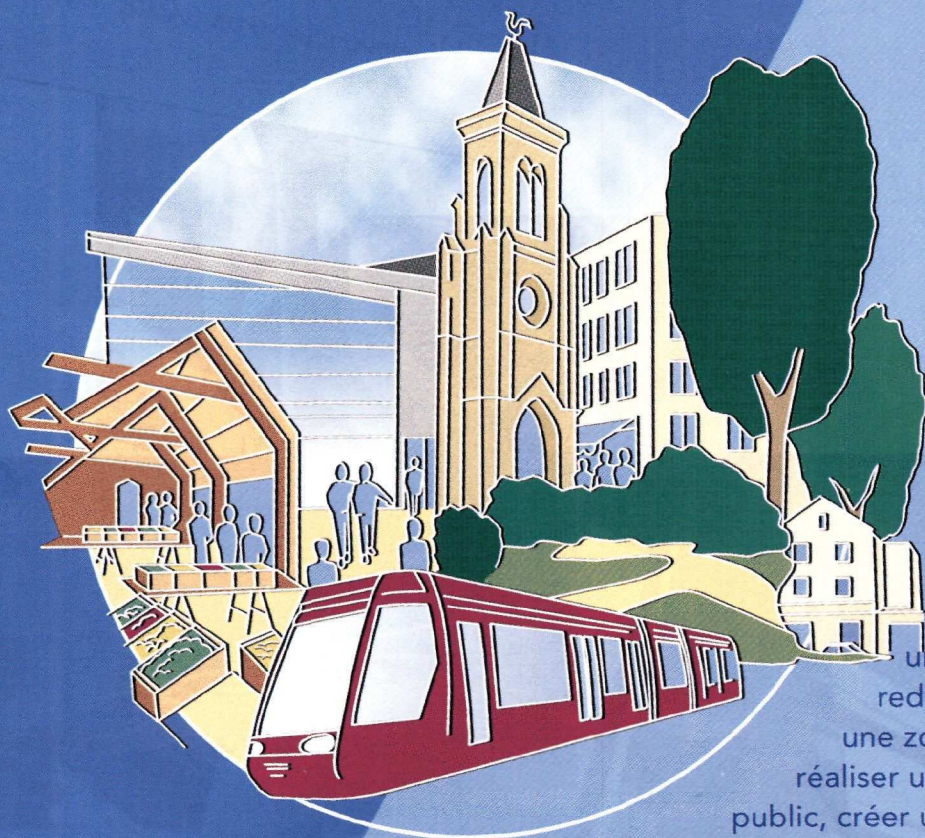


Construction et développement durable
Banques, finances
Dossier régional : Normandie

Faire aujourd'hui l'espace de vie de demain...



A l'AFTRP,
nous prenons
l'avenir
au sérieux.
Valoriser
un espace
naturel,
réhabiliter
un quartier,
redynamiser
une zone d'activités,
réaliser un équipement
public, créer un nouveau
quartier...

autant de domaines où l'AFTRP apporte
aux villes d'Ile-de-France une contribution efficace
et un savoir-faire reconnu. Pour que les communes
soient demain des espaces de vie plus accueillants,
engageons aujourd'hui ensemble une politique de
développement durable.

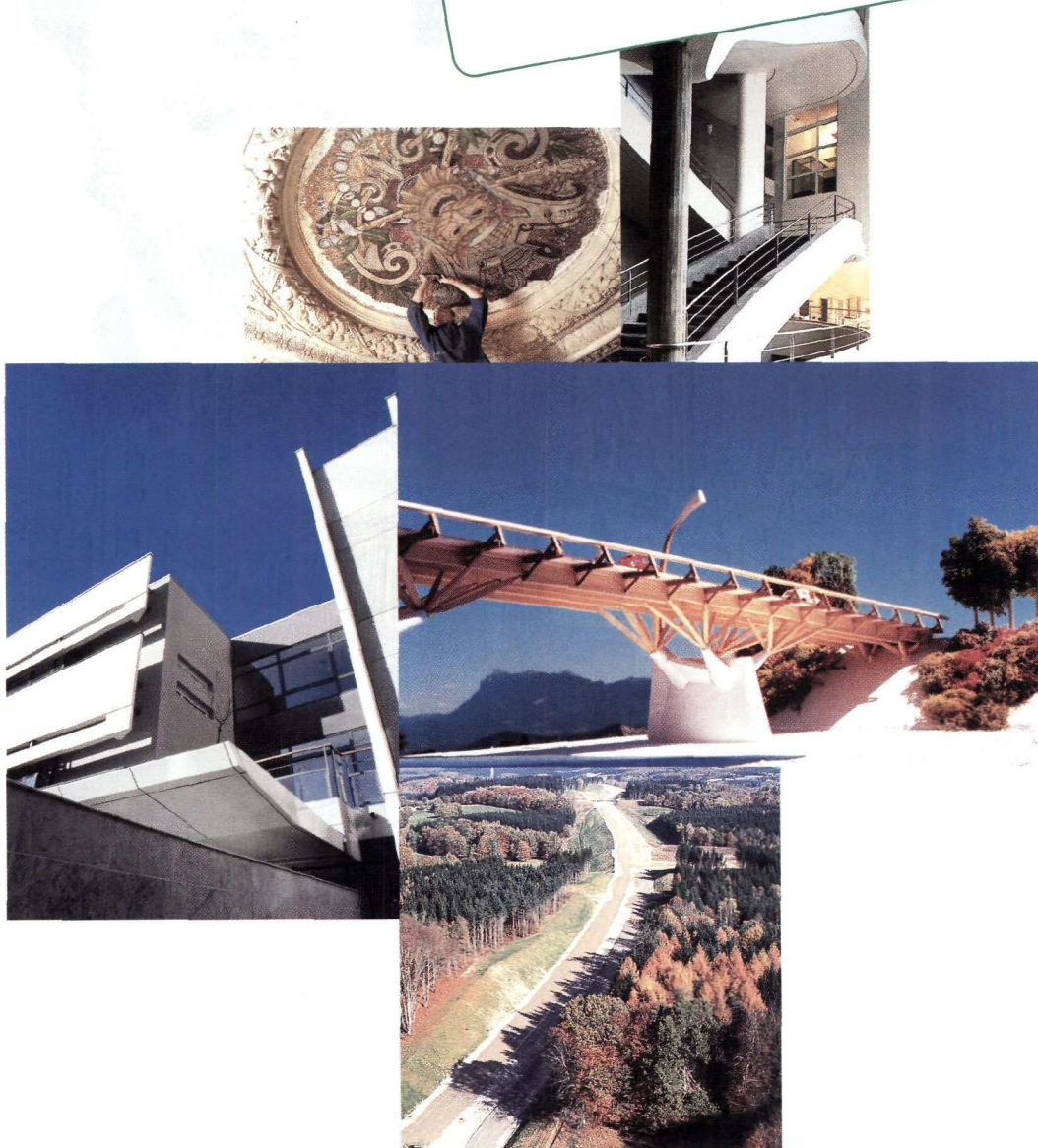


Agence Foncière et Technique de la Région Parisienne
Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial
195, rue de Bercy 75582 PARIS Cedex 12

Téléphone : 01 40 04 66 00 - Télécopieur : 01 43 44 76 72 - e.mail : f.duros@aftrp.com

GTM CONSTRUCTION

*Votre partenaire en Normandie
vous présente ses meilleurs vœux
pour la nouvelle année.*



GTM
TERRASSEMENT

GTM
GÉNIE CIVIL ET SERVICES

SOTRAGA

TPC

Nous œuvrons pour demain

www.gtm-construction.com
Tél. : 01 46 95 78 50

Editorial - 100 ans pour PCM

8

CONSTRUCTION ET DEVELOPPEMENT DURABLE

Qualité des constructions : penser l'avenir

Jacques GAILLARD et Yann LEBLAIS

11

L'éthique du cadre de vie

Robert-Max ANTONI

16

Aménagement Haute Qualité Environnementale

Bernard de KORSAK et Grégoire Reynes Dutertre

20

La HQE, un concept d'avenir

Dominique BIDOUCHE

22

BANQUES - FINANCES

Banque et collectivités locales :

nouveaux enjeux, nouveaux services

Alain FAUVEAU

25

Pour acquérir, céder, transmettre une entreprise

Pascal GENEST et Eric GAILLAT

28

Entrepreneurs : votre projet est capital !

Vincent CHOVIÉ

31

**L'évolution de l'assurance en France :
dynamisme ou marche forcée ?**

Tristan PALERM

35

NORMANDIE

**La Normandie entre développement économique
et développement environnemental**

Bruno FONTENAIST

39

L'EPBS : de la Basse-Seine à la Normandie

Philippe ANQUETIL

43

**La Directive Territoriale d'Aménagement
de l'estuaire de la Seine**

Vincent AMIOT

49

Port 2000

Lancement effectif des travaux de construction

Jean-Marc LACAVE et Paul SCHERRER

54

RUBRIQUES

Offres d'emploi

57

Mensuel, 28, rue des Saints-Pères
75007 PARIS
Tél. 01 44 58 24 85
Fax 01 40 20 01 71

Prix du numéro : 9,15 €
Abonnement annuel :

France : 91,50 €
Etranger : 95 €
Ancien : 46 €

Revue des Associations des Ingénieurs des Ponts et Chaussées et des Anciens Elèves de l'ENPC.

Les associations ne sont pas responsables des opinions émises dans les articles qu'elles publient.

Commission paritaire
n° 0605 G 79801
Dépôt légal 1^{er} trimestre 2002
n° 2574

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION
Dario d'ANNUNZIO

COMITE DE REDACTION
Philippe AUSSOURD
Jacques BONNERIC

Brigitte LEFEBVRE du PREÏ
Secrétaire général de rédaction
e-mail : brigitte.lefebvre@mail.enpc.fr

Adeline PREVOST
Assistante de rédaction

PUBLICITE :
FFE - 18, avenue Parmentier
75011 PARIS
Tél. 01 53 36 20 40
Fax 01 49 29 96 99

DIRECTEUR DE LA PUBLICITE :
Patrick SARFATI

COORDINATEUR :
Fabien CHIKLI

RESPONSABLE PUBLICITE :
Max BOUJENAH, Marc GALLET,
Abner MAMOU

RESPONSABLE TECHNIQUE :
Nadia SAUVAGE

COMPOSITION ET IMPRESSION
IMPRIMERIE MODERNE U.S.H.A.
Aurillac
Couverture : Pont de Normandie
Photo : Bruno FARCY - Studio (Pixell)
Mise en lumière : Yann KERSALE

LE
R
A
M
S

**Ce premier numéro de l'année 2002 est également
celui de 100 ans de PCM**

**Nous profitons donc de cette occasion pour céder
à la tradition des bilans**

LES PREMIERES ANNEES

PROJET D'UN BULLETIN DU P. C. M.

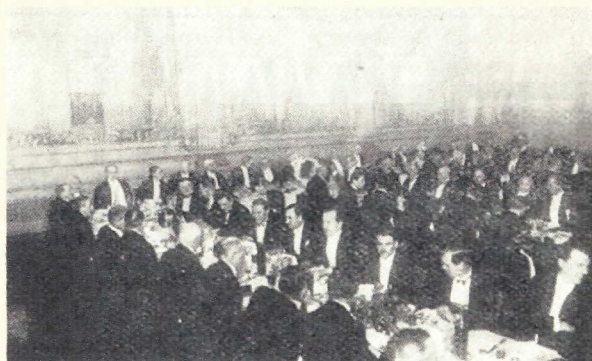
Pour répondre à de nombreuses demandes, le Comité a décidé l'impression et l'envoi aux Sociétaires d'un Bulletin destiné, avant tout, à les renseigner et à les documenter sur les faits, parlementaires et autres, qui peuvent intéresser collectivement et ne trouveraient pas place dans nos Annales. Cette publication ne pouvant vivre que par le concours de toutes les volontés, le Secrétaire fait appel aux camarades qui seraient en mesure de fournir des matières utiles à la confection de ce Bulletin et les prie de vouloir bien se mettre en rapport avec lui. Il recevra d'ailleurs avec reconnaissance toute communication relative au projet du Bulletin et, en général, à intérêts collectifs.

A sa création, avec les ingénieurs du Corps des mines, sa parution n'était pas très régulière, il relatait essentiellement des informations sur les sociétaires, les procès-verbaux des réunions et des textes officiels. La guerre de 14-18 interrompit provisoirement sa parution.

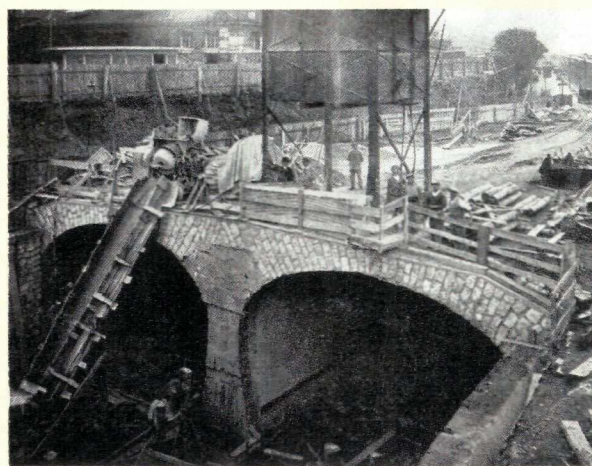
LES ANNEES 1930

L'association s'installe rue des Saints-Pères et PCM change

"Le nouveau bulletin paraîtra le premier dimanche de chaque mois. Aux rubriques anciennes s'ajouteront des communications personnelles, les PV des réunions des groupes régionaux et des études traitant des questions corporatives. Chacun de nous doit en effet sentir que l'esprit de solidarité est indispensable à la défense de la situation morale et matérielle des ingénieurs".



C'est le temps des banquets officiels...



Porte de la Vilette. — Passage souterrain pour voitures.
Tête de la partie voûtée côté Porte de Pantin.

...et des "tournées" (janvier 1934).

CNRA et RCAR : la prévoyance sociale au service du développement

La gestion des retraites, l'assurance prévoyance et la gestion des rentes telles sont les missions assignées par l'état à la Caisse Nationale de Retraite et d'Assurance -CNRA- (www.cnra.co.ma) lors de sa création en 1959 (et confiée en gestion à la Caisse de Dépôt et de Gestion - CDG).

Ces missions devenues en fait un *métier* grâce à une capitalisation d'expérience et de savoir, faire la CNRA est devenue un acteur majeur de la prévoyance sociale dans le royaume du Maroc.

La gestion des rentes : Gérer des rentes d'accident de travail (AT) ou d'accident de la circulation (AC) pour préserver les droits des bénéficiaires. C'est là une de nos missions de base. Grâce à l'expérience acquise et au réseau de partenaires développé, nous avons mis notre savoir faire au service des compagnies d'assurances pour une gestion pour compte.

La Gestion des retraites : Le Régime Collectif d'Allocation et de Retraite -RCAR- (www.rcar.co.ma)

La retraite est une épargne à long terme dont la gestion nécessite un savoir faire et une rigueur sans faille. Pour le RCAR, régime créé en 1977 et géré par la CNRA, ce secteur concerne la clientèle des établissements publics ainsi que les contractuels de l'Etat et des collectivités locales. Après 25 années d'existence, le RCAR bénéficie d'une notoriété reconnue grâce à une gestion saine et équilibrée (voir le RCAR en chiffres)

Cette notoriété lui a valu d'être sollicité par les régimes internes des grands établissements publics nationaux (ONCF, OCP, ONE...). Notre savoir faire et notre compétence nous permettront d'absorber ces caisses internes dans les meilleures conditions tout en garantissant une qualité de service à la mesure de la confiance qu'ils ont placée en nous.

L'assurance/prévoyance : en s'appuyant sur un ensemble de partenaires, la CNRA est en mesure de proposer des produits complets d'assurance des personnes. Qu'ils soient collectifs ou individuels, en complémentaire ou de base, ces produits sont une épargne à moyen et long terme permettant de constituer un capital en vue d'un projet (retraite complémentaire ou transmission d'un capital). Ce marché connaît une croissance notable et se développera davantage à moyen terme. La CNRA qui s'est toujours positionnée en pionnier a lancé dès 1988 sur le marché son produit de retraite complémentaire RECORE (produit de retraite complémentaire

individuel ou collectif associé en option à une assurance décès invalidité) ouvert aux salariés du public ou du privé en complément ou en retraite de base pour les populations qui ne disposent d'aucun régime de retraite. Les années 90 ont vu la CNRA concevoir des produits packagés au profit de segments de clientèle spécifiques :

- ADH (Addamane Al Hirafi) : produit de prévoyance sociale d'assurance au profit des artisans, des commerçants, des membres de leurs familles et de leurs personnel.
- FRAM (Fond des Retraites des Avocats du Maroc) : 3600 avocats à l'exception de ceux du barreau de Casablanca (voir CRAC) ont intégré ce régime.

La CNRA met son expertise au service de ses partenaires. Dans le cadre de son offre gestion pour compte la CNRA gère les caisses de retraite des avocats de Casablanca (CRAC) ainsi que celles des chambres de représentants et des conseillers.



الصندوق الوطني للتقاعد والتأمين
Caisse Nationale de Retraites et d'Assurances

La CNRA en chiffres au 31/12/2000

Chiffres d'affaires : 396 MDH (39 M euro)
Produits Financiers : 159 MDH (15.70 M euro)
Portefeuille : 1.240 MDH (122 M euro)
Taux de rendement : 6,93 %



النظام الجماعي لمنح رواتب التقاعد
Régime Collectif d'Allocation Retraite

Le RCAR en chiffres au 31/12/2000

Total des cotisations : 818 MDH (80 M euro)
Produits financiers : 2.185 MDH (215 M euro)
Portefeuille : 16.264 MDH (1,6 Milliard euro)
Total bilan: 21.135 MDH (2.1 Milliard euro)
Taux de rendement : 7,68%
Population affiliée : 218.663
Nombre d'allocataires : 28.768

**Qu'est-ce qui vous permet
d'aller à la Banque à tout moment
sans sortir de chez vous ?**



**www.bmcinet.com
La Banque sur Internet**



Parlons Net.

Facile à utiliser, BMCI NET vous permet de gérer, de chez vous, vos comptes et vos placements, 24h/24 et 7j/7.

@ Consultation de votre compte et de vos dernières opérations @ Virement de

compte à compte @ Demande de chéquier @ Suivi de la valorisation de votre portefeuille financier @ Transactions boursières @ **Mail Pulse** : messagerie automatique pour recevoir toutes les informations bancaires dans votre boîte aux lettres électronique (solde, relevé, ...).

Avec BMCI NET, la BMCI est encore plus proche de vous.

BMCI

PARLONS VRAI

LES ANNEES 1940

La guerre interrompt provisoirement les parutions.

Éditorial

Après plus de six années d'interruption — le dernier numéro paru était celui de mai-juin 1939 — le Bulletin du P. C. M. reparait aujourd'hui.

Le Bulletin doit être et veut être, comme il l'a été depuis 1931, l'organe d'une liaison vivante et active entre tous les camarades de nos deux grands Corps ; il ne doit donc pas se borner à publier les communications du Comité, mais il doit être l'œuvre de tous, il doit être le reflet de nos activités professionnelles, il doit resserrer constamment entre nous les liens de camaraderie.

Le Comité invite à cet effet tous les camarades à lui adresser, pour insertion au Bulletin, de courts articles techniques (1 ou 2 pages) accompagnés de quelques figures ou photographies, relatifs aux travaux qu'ils poursuivent actuellement ; ces articles ne doivent en rien ressembler à ceux des Annales des Ponts et Chaussées, beaucoup plus étendus et largement documentés ; le but est autre, il s'agit simplement de donner quelques renseignements sommaires sur l'activité des divers services.

Le Bulletin accueillera par ailleurs, comme par le passé, les annonces de fiançailles, mariages, naissances, décès qui lui seront communiquées.

Tous les articles et communiqués ainsi que toutes les observations, critiques et suggestions relatives à la rédaction du Bulletin devront être adressés au camarade Prot, Ingénieur en Chef des Transports, au Ministère.



UNE GRANDE FIGURE DISPARUE

M. BOULLOCHE, Inspecteur Général des Ponts et Chaussées, Directeur des Routes

Son nom est toujours inscrit à l'entrée du siège de l'association.

M. le Ministre de la Reconstruction et de l'Urbanisme remercie le P. C. M.

MINISTRE DE LA RECONSTRUCTION ET DE L'URBANISME

Mon cher Président,

Je vous remercie de votre lettre et vous avez raison de dire que j'apprécie infiniment le concours précieux que me donne le grand Corps des Ponts et Chaussées, du haut en bas.

Croyez à mes sentiments les meilleurs.

5/11/45 *Dautry*

Remerciements de Raoul Dautry, ministre de la Reconstruction.

Mon Cher Président,

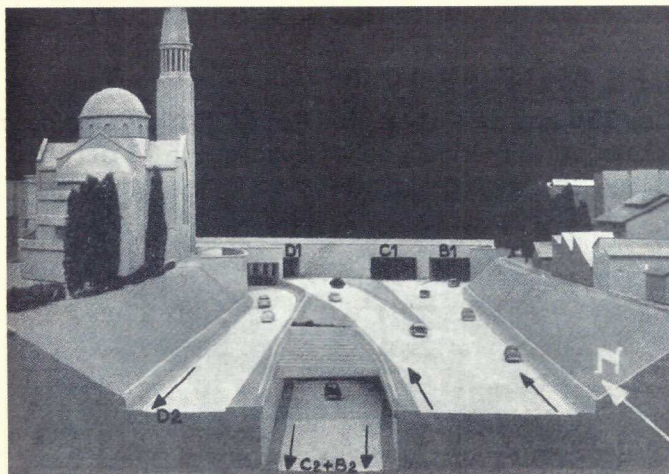
Je vous remercie de votre lettre et vous avez raison de dire que j'apprécie infiniment le concours précieux que me donne le grand Corps des Ponts et Chaussées, du haut en bas. Croyez à mes sentiments les meilleurs.

5-11-45

DAUTRY.

M. le Président du P. C. M. (Association Professionnelle des Ponts et Chaussées et des Mines).

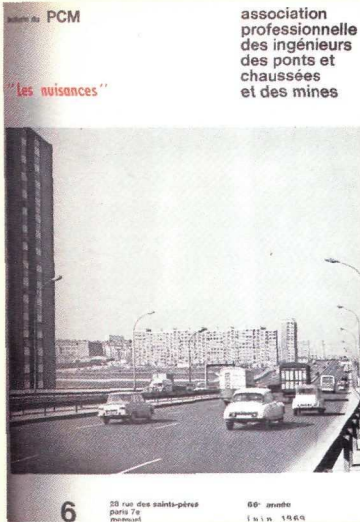
LES ANNEES 1950



Vue de la maquette prise du sud vers Paris

Un boulevard à caractère autoroutier.

LES ANNEES 1960



Chronique anecdotique des Ponts et Chaussées et des Mines

Petite histoire du grand VICAT

Le centenaire de la mort de Louis Vicat, inspecteur Général honoraire des Ponts et Chaussées vient d'être célébré au grand amphithéâtre de la Sorbonne, le 5 décembre. En marge des discours officiels qui ont été prononcés au cours de cette cérémonie, et qui seront publiés ultérieurement, il a paru bon de consacrer la chronique anecdotique de ce mois à notre illustre aïeul.

En 1802, le baron Fourier fut nommé préfet de Grenoble. Un professeur de la Faculté lui parla d'un neveu sans fortune, assez doué, dont il ne savait trop que faire. « Amenez-moi votre jeune homme », lui dit Fourier, je l'interrogerai et nous verrons ; la visite eut lieu et Fourier déclara : « Il faut faire de votre neveu un polytechnicien ; et je me tromperais fort si ce jeune homme en travaillant ne réussissait pas. » Mais l'intéressé, plus attiré par les lettres que par les sciences, se faisait tirer l'oreille ; Fourier insista : « J'aime passionnément la littérature, lui dit-il, j'ai même professé les belles-lettres ; mais, croyez-moi, les études mathématiques satisfont mieux l'esprit ; l'étude des sciences vous conduira sûrement à une position que les lettres ne donnent pas, ou qu'elles ne donnent en général qu'après de rudes épreuves ; il vaut mieux aller à l'École polytechnique » (1).

Ce jeune homme, c'était Vicat (1786-1861). Il suivit le conseil de Fourier et devint bientôt Ingénieur des Ponts et Chaussées. Après un bref passage au Ser-

vice de Périgueux, où il se heurta à un Ingénieur en chef trop timoré, il fut chargé de la construction du Pont de Souillac sur la Dordogne. Mais le manque de crédits amena l'interruption momentanée des travaux et Vicat en profita pour se livrer à ses célèbres expériences sur les ciments.

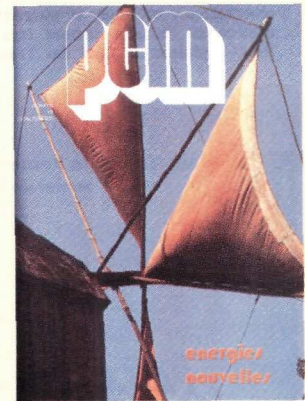
Ainsi donc, le conseil amical d'un étranger, une brouille avec son supérieur hiérarchique, la suspension provisoire de ses crédits, telles furent, assez paradoxalement, les trois conditions d'ordre extérieur qui permirent à Vicat de s'adonner à ses découvertes. Son travail opiniâtre et ses dons personnels firent le reste.

En 1818 à l'âge de 32 ans il exposa les résultats de ses premiers travaux dans un ouvrage intitulé « Recherches expérimentales sur les chaux de construction, les bétons et les mortiers ordinaires », et il choisit comme exergue la phrase suivante de Ducloux : « Quelque respectable que soit une autorité en fait de science et d'art, on peut toujours la soumettre à l'examen. On n'aurait jamais fait un pas vers la vérité, si l'autorité eût toujours prévalu sur la raison. »

On trouve régulièrement des petites chroniques "anecdotiques" sur des grands anciens.

LES ANNEES 1970

En mai 1976, sans les Ingénieurs des Mines.

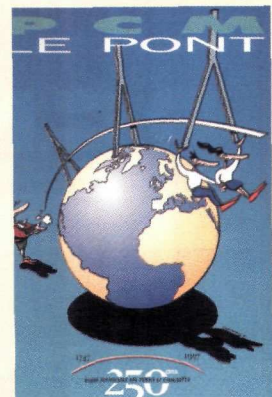


LES ANNEES 1980

Mars 1987 : premier numéro de PCM Le Pont : "Public-Privé", un titre symbolique !

LES ANNEES 1990

Les 250 ans de l'École des Ponts. Inauguration des nouveaux locaux par le Président de la République le 23 octobre 1997.



LES ANNEES 2000...

Qualité des constructions : penser l'avenir

L'opinion publique a mis en cause, ces dernières années, la qualité des constructions, mais il serait vain d'incriminer la responsabilité de tel acteur ou de telle réglementation. Il serait dangereux de proposer des solutions fondées sur un partage sectoriel de la construction. Les exigences de la société ont changé.

Les sociétés d'ingénierie proposent une approche "qualité globale et durable" susceptible de répondre à quelques exigences fondamentales que les auteurs ont identifiées et de s'insérer dans un véritable projet de société.

Les auteurs déclinent cette proposition en termes interprofessionnels et en trois volets indissociables : formation, réglementation et mobilisation. Ils évoquent plusieurs axes de réflexion soulignant la nécessaire imbrication d'une démarche de type réglementaire avec une démarche plus libre, fondée sur l'adhésion volontaire des acteurs à des objectifs de résultats communs aux pouvoirs publics et aux acteurs professionnels.

Jacques GAILLARD

ICPC 78
PDG de SOGREAH
Président de SYNTEC Infrastructures

Après plusieurs postes occupés chez EDF, à l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, puis à l'Agence de l'eau Rhône-Méditerranée-Corse, est entré à SOGREAH en 1988. Il y a occupé plusieurs postes de direction, avant de devenir en 1996 directeur général de Sogelerg-Sogreah, alors filiale d'Alcatel. Fin 1998, il a finalisé le rachat de SOGREAH par ses cadres. Il en est aujourd'hui président-directeur général et principal actionnaire. Depuis septembre 2001, il est en outre président du bureau Infrastructures de Syntec Ingénierie.

Yann LEBLAIS

1995 : Président-directeur général de Simcsol
2000 : Président-directeur général du Groupe FC International
2001 : Président de Syntec Ingénierie

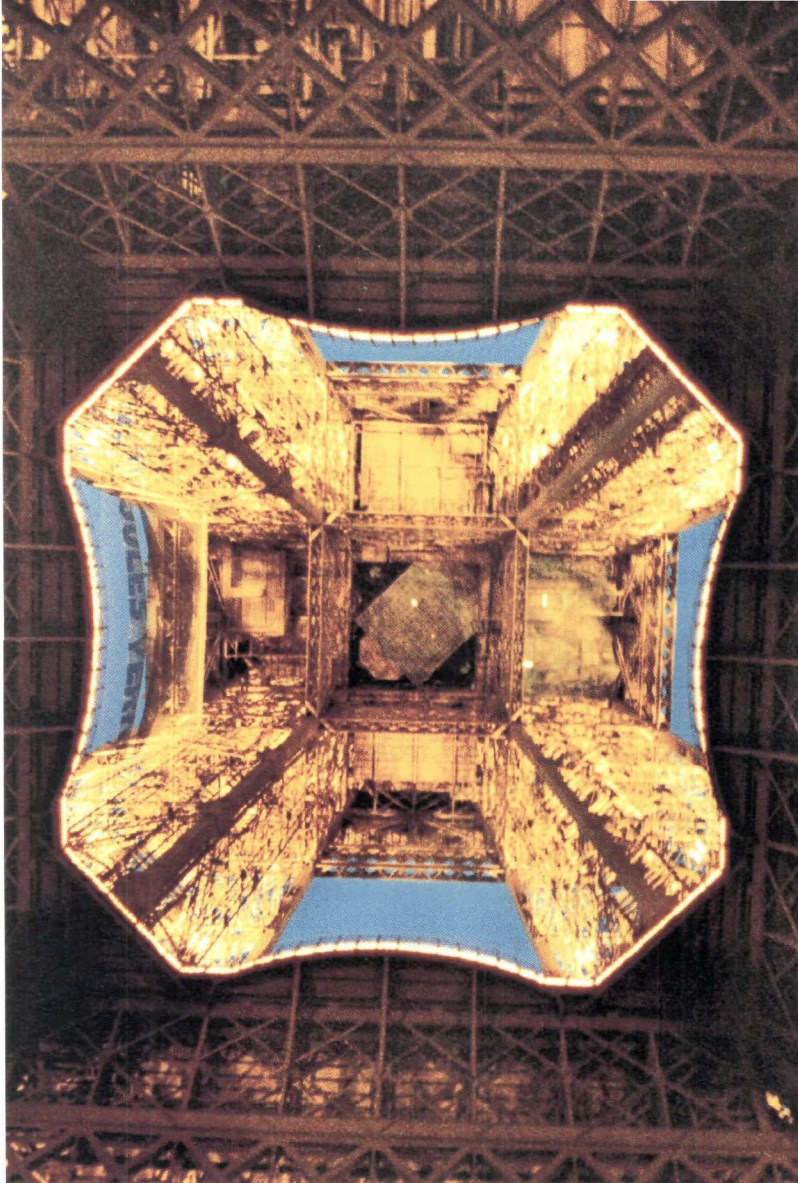
La qualité mise en cause

Les citoyens que nous sommes tous sont confrontés de plus en plus souvent à des problèmes majeurs soulevés par des dysfonctionnements ou des accidents graves qui mettent en cause la qualité des constructions sous de multiples aspects :

- problèmes de sécurité et de santé publique, soulevés à propos de l'amiante, du tunnel du Mont-Blanc, de l'hôpital Georges-Pompidou, de constructions dans le lit majeur d'une rivière, de pollutions,
- problèmes de la tenue des constructions soulevés par les récentes catastrophes naturelles qui ont touché la France,
- problèmes de la qualité des aménagements urbains ou périurbains soulevés par les violences périodiques qui se développent dans certaines villes,
- problèmes de la qualité architecturale de l'entrée de certaines agglomérations, grandes ou petites,
- problèmes de la non-maîtrise des coûts soulevés par les avis autorisés sur les dépenses jugées excessives pour l'entretien ou l'exploitation de certains ouvrages publics.

Cette liste non exhaustive pose question : faut-il incriminer la réglementation, la qualité des professionnels de la construction ou celle des maîtres d'ouvrage, leur comportement, une technicité ou des matériaux insuffisants ? La réponse n'est ni simple ni unique mais la qualité actuelle du cadre bâti est certainement la résultante de tous ces facteurs, assemblage assez hétérogène de dispositions et de pratiques empilées au fil des ans, le plus souvent imaginées pour répondre à des exigences particulières à un moment donné, sans fil conducteur, sans véritable vision d'ensemble et sans perspective à long terme.





Tour Eiffel - Paris

- qualité architecturale,
- performances,
- qualités économiques.

Mobiliser et fusionner les compétences

Pour satisfaire les multiples exigences de la qualité globale et durable, il faut mobiliser et fusionner les compétences les plus appropriées à la construction de l'objet : la qualité des constructions ne peut être l'apanage d'un seul des intervenants à l'acte de construire ni même, alors qu'il est le payeur, du seul client. Elle ne peut résulter du confort, et parfois du mirage, des seuls textes réglementaires de la construction ; souvent leurs dispositions traitent d'aspects particuliers, sectoriels voire corporatistes : on ne parle par exemple que de la seule qualité architecturale dans la loi architecture de 1977. Droit de construire ou d'exploiter, formation et qualification des concepteurs, contenu des missions des intervenants sont des ingrédients indissociables.

En outre, la qualité ne peut se limiter aux seuls bâtiments ou ouvrages de prestige, il faut prendre en compte les maisons individuelles aussi bien que les ouvrages d'art les plus modestes ou les unités industrielles les plus banales, bref, l'ensemble du cadre bâti et, plus généralement, toutes les composantes de l'aménagement du territoire.

La tâche est déjà engagée ici ou là, mais généraliser la qualité globale et durable, ainsi définie pour les constructions et aménagements, ne peut passer que par un changement fondamental de comportement de tous les acteurs, du décideur politique - émanation des citoyens - au maître d'ouvrage, des pouvoirs publics aux formateurs, des acteurs de la construction aux utilisateurs. A notre sens, l'expérience est là pour montrer qu'on ne peut s'en remettre à de simples dispositions législatives et réglementaires s'ajoutant à tant d'autres. Il faut une véritable politique au sens plein du terme, qui puisse s'intégrer à un projet de société et qui mobilise et fédère tous les acteurs et toutes les énergies.

Le rôle de l'ingénierie

L'ingénierie est particulièrement concernée par ces enjeux car elle agit sur l'environnement global. Consciente de la nécessité d'associer environnement et globalité, l'ingénierie assume une responsabilité éthique et morale d'autant plus forte qu'elle intervient avant que la responsabilité ne devienne un principe juridique (comme le principe

De nouvelles exigences

Or les exigences de la société en matière de construction se sont accrues et les réactions de l'opinion publique le montrent ; elles ont surtout changé de nature et sont devenues plus complexes. Elles s'expriment désormais tout à la fois en termes de sécurité, de santé, de protection de l'environnement et de respect du cadre de vie, de qualité architecturale, de qualité technique de coût d'entretien, de coût d'exploitation, bref sous de multiples aspects. Les exigences ont également changé sur l'échelle des temps ; on ne se contente plus de rechercher une qualité immédiate, mais on se préoccupe de la qualité de vie des générations futures que l'on ne connaîtra jamais, par exemple en examinant de plus en plus la possibilité de remettre les sites dans leur état d'origine, au terme de la vie d'un ouvrage.

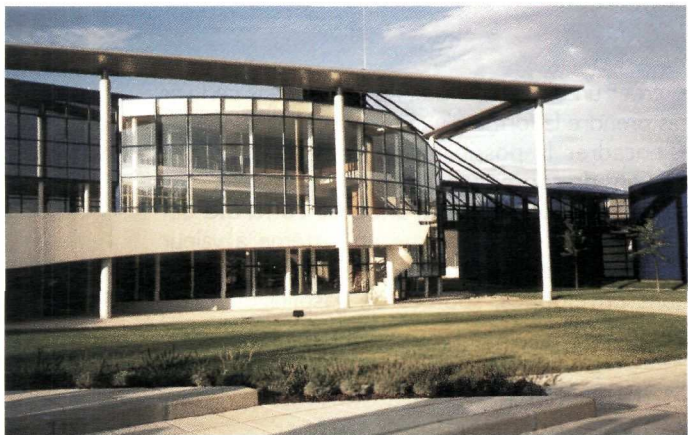
On cherche désormais à satisfaire des exigences de différentes natures, pendant toute la durée de la vie d'un ouvrage, du chantier à sa fin de vie, ce que nous qualifierons de

qualité globale et durable des constructions

- traduite par des exigences fondamentales :
- impact social et éthique du cadre de vie,
 - impact en matière de sécurité et de santé,
 - impact environnemental,



Viaduc d'Herquelingue



Station d'épuration d'Annecy - Bâtiment administratif.

de précaution, par exemple) qui ne prendra en compte que certaines pratiques sous l'angle du droit et de la sanction. C'est donc une légitimité forte qui pousse les sociétés d'ingénierie que nous représentons ici à apporter leur contribution à un tel projet, en esquissant ci-dessous quelques voies possibles.

On peut distinguer trois axes majeurs d'action :

- une politique de formation,
- une évolution de communication,
- une politique de communication.

Formation

On ne peut qu'être frappé en France par le cloisonnement solidement établi entre les divers cursus de formation des futurs participants à l'acte de construire. Sans oublier les paysagistes et autres acteurs de l'aménagement de notre espace, il y a bien sûr une cible prioritaire qui est de faire se rencontrer dès l'école les concepteurs que sont les architectes et les ingénieurs. Il ne suffit pas de quelques expériences menées avec succès ici ou là entre écoles d'ingénieurs et écoles d'architecture ou de quelques individus, brillant de leur double culture, pour que le métissage ait lieu. Il convient que des tronc communs existent qui permettront aux premiers d'apprendre à voir et aux seconds d'apprendre la complexité technique et multiple des constructions modernes ; leur mise en œuvre ne ferait que nous rapprocher de nos voisins allemands ou italiens familiers de ces tronc communs. Cette formation commune doit se faire



Usine Motor Oil Hella - Grèce (Technip).

entre étudiants mais également tout au long de la vie professionnelle.

En matière de formation aussi, il convient de réagir face à un constat qui voit certaines filières de génie civil se dépeupler. Si cette situation perdurait, il en résulterait non seulement un manque de compétences et d'acteurs mais aussi un déficit qualitatif. Une filière florissante attire les meilleurs, dans le privé comme dans le public ; l'inverse est, hélas, également vrai.

Réglementation

On peut proposer deux approches assez différentes, mais complémentaires, compte tenu de la spécificité française :

- une approche similaire à la démarche HQE, fixant des objectifs de résultats sur lesquels existe un consensus fort et qui, par voie de conséquence, encourage les professions à s'organiser d'elles-mêmes pour les atteindre,
- une démarche plus contraignante de révision de certaines dispositions législatives ou réglementaires pour faire de la réglementation et des mesures d'accompagnement des outils au service de la recherche de la qualité globale et durable.

Une démarche par objectif

La première approche nous paraît plus conforme à une société évoluée et responsable. Les objectifs de résultats font l'objet d'une élaboration commune aux pouvoirs publics et aux acteurs professionnels mais les moyens sont laissés à l'appréciation des professions. Ceci ne veut pas dire anarchie mais responsabilisation via des normes de définition des missions, par exemple, et des contrôles ad hoc. Qu'est-ce d'autre que la démarche qualité fondée sur la norme ISO 9000 version 2000 tant encouragée par nos donneurs d'ordre ?

Cette démarche pourrait reposer sur une définition reconnue par tous des différentes dimensions de la qualité d'une construction, par exemple les six exigences fondamentales évoquées ci-avant. Dans chacun de ces domaines d'exigence, il conviendrait ensuite de décliner pour différents types de construction d'infrastructures, industrielles ou de bâtiment, les exigences recherchées. Les pouvoirs publics pourraient assurer en liaison avec les professionnels la promotion de ces concepts qui pourraient être appuyés sur un système de label. Mais il appartiendrait aux acteurs de la construction eux-mêmes de s'organiser pour que les constructions auxquelles ils participent satisfassent à ces exigences, et pour apporter des garanties à ce sujet.

Une rénovation progressive des réglementations de la construction

La seconde approche tient compte de la tradition réglementaire française qui a conduit à l'élaboration de nombreux textes. Elle viserait à rénover progressivement les dispositions législatives et réglementaires pour constituer un corpus cohérent, orienté prioritairement vers la qualité globale et durable des constructions. Il s'agirait en particulier d'encourager la combinaison sans prééminence a priori de toutes les compétences nécessaires. Une



© C. VALENTIN

Tramway de Montpellier - Station Occitanie

telle réforme n'est envisageable que par étapes successives, car les bouleversements structurels qu'elle suppose ne seront acceptés et efficaces qu'avec l'adhésion des acteurs concernés, ce qui suppose une maturation.

Sans préjuger plus avant de l'imbrication de ces deux approches, on peut imaginer de nombreuses voies d'action. Nous indiquons ci-dessous, à titre illustratif, **cinq axes de réflexion** que nous proposons d'engager avec tous les acteurs concernés, concepteurs et constructeurs, maîtres d'ouvrage et assureurs, mais aussi, et surtout, responsables politiques :

– **la qualité globale et durable** des constructions devrait être définie et bénéficier d'un statut d'intérêt public, comme cela a été fait, par exemple, pour la qualité architecturale,

– **les autorisations de construire** devraient être revues pour devenir un outil efficace et complétées au besoin par un système d'autorisation de mise en fonctionnement, à la lumière d'exigences de qualité ad hoc, et par un contrôle à la réception de la conformité aux objectifs et aux impacts identifiés lors des études de conception,

– **la reconnaissance de toutes les compétences**, dans toutes leurs dimensions (social, économique, environnemental, santé, etc.) devrait être encouragée pour favoriser leur utilisation notamment au stade de la conception :

- par des systèmes de qualification professionnelle comportant des exigences en matière d'éthique, qu'il s'agisse d'offices de qualifications ou de systèmes ordinaires, sans prééminence a priori de l'un ou de l'autre,

- par une réglementation favorisant la collaboration de tous les partenaires de la conception dans des structures patrimoniales communes,

- par un cadre éthique reconnu par tous les acteurs de la construction.

– **les missions de conception** devraient devenir le pivot de la recherche de la qualité globale et durable des constructions, il faudrait en particulier :

- identifier dans tout marché les prestations de conception, et les prestataires dédiés, même s'ils sont confondus avec les constructeurs en un seul marché,

- redéfinir dans un cadre souple et évolutif, normatif plutôt que réglementaire, le contenu des prestations permettant de prendre en compte l'évolution des exigences de qualité,

- créer un dispositif incitatif pouvant dans certains cas prendre la forme d'une mission minimale,
- encadrer la possibilité de sous-traitance des missions de conception.

– **responsabilité, assurance et contrôle** devraient être conçus comme un système à valeur ajoutée ne se limitant pas à de simples vérifications enveloppes, sources de gaspillages et de conformisme.

Mobilisation

Le projet "qualité globale et durable des constructions" entraîne un changement profond de comportement de tous les acteurs concernés. La qualité ne se décrète pas, ce projet n'a de chance de succès que dans la mesure où il sera partagé par tous. L'un des objectifs de ces actions serait donc d'expliquer les enjeux, à chaque niveau de responsabilité, du respect des exigences fondamentales évoquées pour toute construction ou aménagement.

Les maîtres d'ouvrage professionnels ou occasionnels, qu'ils soient publics ou privés, supportent les coûts directs d'une construction et parfois les coûts d'exploitation ; leur adhésion à ce projet est indispensable.

Les partenaires de la filière construction, administrations incluses, sont des acteurs directs de ce projet et leurs compétences sont nécessaires à son succès.

L'opinion publique est certes déjà réactive à cette problématique, mais il est sans doute utile de l'informer sur les fondements et les implications de la démarche proposée. On doit également se poser la question de la sensibilisation des générations montantes, pourquoi pas par l'enseignement.

De telles actions de sensibilisation et d'information devraient accompagner le débat sur des thèmes de société qui touchent à la qualité de la vie, à l'environnement, et qui trouvent une application particulièrement forte dans le domaine de la construction. Il nous paraît important que les organisations professionnelles et les ministères concernés parlent sinon d'une même voix, tradition française oblige, mais sur un même registre et dans un même calendrier.

Un véritable projet de société

En guise de conclusion, ou plutôt d'ouverture, le projet "qualité globale et durable des constructions" que nous appelons de nos vœux peut faire



© C. VALENTIN

Usine de traitement - Romainville

partie d'un véritable projet de société. Il concerne particulièrement les ingénieurs contraints moralement d'introduire la prise en compte des effets globaux des actions particulières menées par les sociétés industrielles. Il interpelle les élus, toutes les professions de la filière construction et de nombreux ministères (Education Nationale, Equi-

pement, Culture, Industrie, Environnement...). Par sa nature, son ambition ne peut être émiettée dans des projets fondés sur un découpage sectoriel de la construction, inadaptés à la complexité croissante des techniques, à l'interdisciplinarité des interventions et aux exigences nouvelles de la société. ■

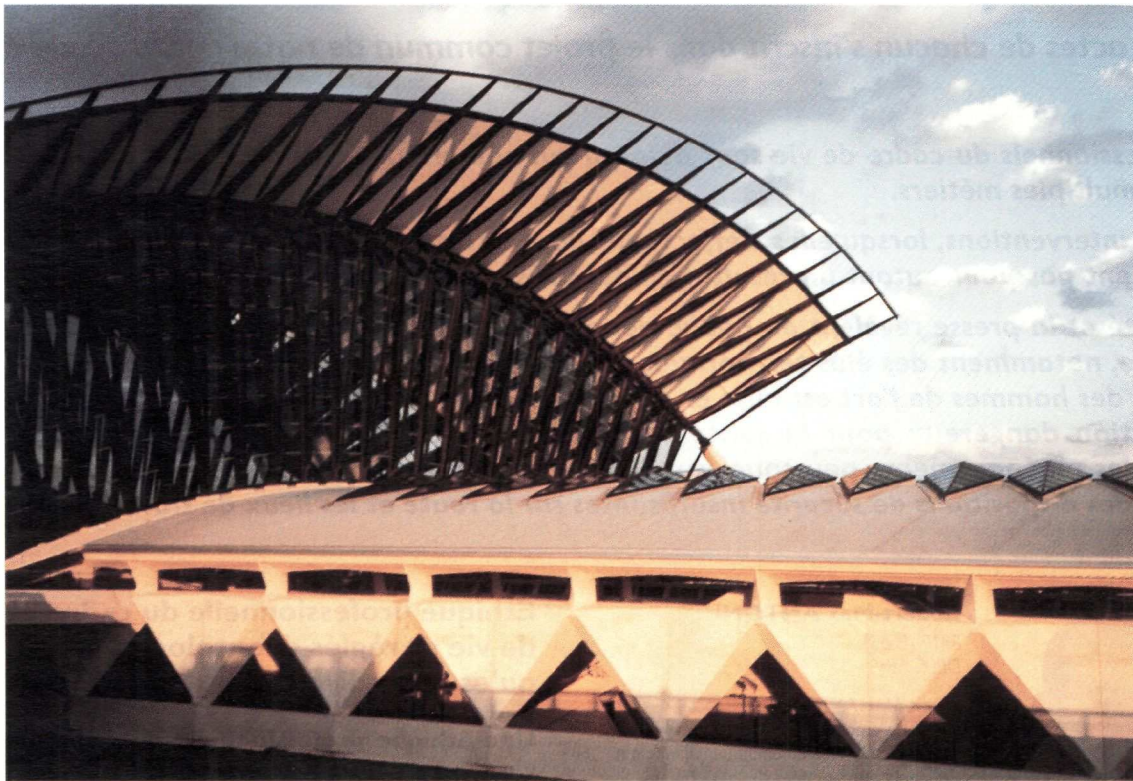


Plate-forme multimodale de Satolas (Lyon)

Contribuer aux échanges économiques



L'éthique du cadre de vie

“Le sens des actes de chacun s’inscrit dans le projet commun de notre cadre de vie à tous”

Les professionnels du cadre de vie sont aujourd’hui nombreux, spécialisés et concurrents dans de multiples métiers.

Or leurs interventions, lorsqu’elles s’effectuent dans le respect des lois et règlements, ne garantissent pas pour autant un résultat global satisfaisant... pour la personne humaine.

L’actualité et la presse révèlent au public des scandales où la responsabilité des maîtres d’ouvrage, notamment des élus territoriaux est engagée, mais où il apparaît aussi que la vigilance des hommes de l’art est mise en défaut. On peut citer, l’emploi de matériaux de construction dangereux pour la santé, la réalisation de bâtiments dans les zones à risques, des aménagements peu soucieux du paysage et portant atteinte à l’environnement, et des dispositions de sécurité insuffisantes sur la route et les lieux de travail.



Robert-Max ANTONI

ESTP (B 63)
DPLG 68

Robert-Max ANTONI est Inspecteur général de la Construction, Coordonnateur de sous-section Architecture au Conseil général des Ponts et Chaussées depuis 1990

Ingénieur diplômé de l’ESTP (B 63), Architecte DPLG (68), diplômé du CES d’Aménagement de l’ENPC (70)

La réflexion engagée en 1998 au Conseil Général des Ponts et Chaussées (CGPC) avec douze organisations nationales professionnelles du cadre de vie du secteur privé, puis avec des urbanistes des Villes Nouvelles, interroge sur le sens et la finalité des actes prescrits par les prestataires de services intellectuels en tant que citoyen œuvrant pour le Bien commun et le respect de la dignité de la personne humaine.

L’intérêt grandissant qui apparaît aujourd’hui pour l’éthique du cadre de vie comme le montre la charte d’éthique de l’Ingénieur du Conseil National des Ingénieurs et Scientifiques de France (CNIS) publiée le 12 mai 2001 n’est-il pas aussi révélateur d’un besoin des professionnels de voir leur autorité morale mieux reconnue et donc mieux respectée dans notre société ?

Les rapports du CGPC “Déontologie et Ethique des Professions du Cadre de Vie” et “l’Art Urbain pour la Ville de demain” rendent compte des réflexions des hommes de l’art qui engagent un débat sur les questions d’éthique du cadre de vie.

Ethique professionnelle du cadre de vie et règles déontologiques : qu’est-ce à dire ?

Une éthique professionnelle du cadre de vie vise les valeurs qui au-delà du simple respect des lois sont partagées par des professionnels exerçant le même métier ou mieux par l’ensemble des professionnels du cadre de vie ; ces **valeurs** découlent d’une part des connaissances et des savoir-faire acquis par des professionnels qui apprécient les conséquences de leurs actes et d’autre part de la conscience commune à tous ceux qui sont préoccupés par la notion de “bien commun”, notion ancienne, qui se comprend aujourd’hui, dans le domaine du cadre de vie, par le respect de la personne humaine dans son environnement.

Des règles déontologiques sont des obligations que se fixent entre eux les professionnels exerçant un même métier, pour que l’exercice de celui-ci apporte aux autres personnes une garantie de qualité, par exemple, l’obligation d’obtention d’un diplôme universitaire. L’ensemble de ces règles constitue la déontologie d’un métier, qui doit être contrôlée par des professionnels élus par leurs pairs au sein d’instances nationales et locales, lesquelles ont autorité pour connaître les manquements des membres et sanctionner ceux-ci dans l’exercice de leur métier de façon graduée au regard de la gravité des fautes commises, indépendamment des recours des tiers devant le juge.

L’éthique du cadre de vie en trois exemples

Un matériau dangereux pour la santé

Imaginez que nous soyons en 1970 **ingénieur d’un bureau d’études privé** ou **architecte libéral** participant à la réalisation d’un collège où l’utilisation de l’amiante est prévue.

Le cas de l'amiante est particulièrement exemplaire ; la nocivité de ce matériau a été reconnue bien avant la Deuxième Guerre mondiale. Ce produit a été interdit en France en flocage en 1978 quelques années après que les Etats-Unis l'aient interdit sur leur territoire. L'interdiction a été étendue à son usage sous toutes ses formes en 1997, par la loi/décret n° 97-885. Pendant toute cette période les comportements éthiques des professionnels du cadre de vie ont été très différents. On peut les classer en deux catégories, ceux qui savaient que l'amiante était un produit nocif, mais continuaient à l'utiliser tant qu'il n'était pas interdit par la loi, c'est le comportement non éthique, ceux qui ont évité de le prescrire dans leurs actes professionnels alors qu'ils pouvaient le faire dans le respect des lois, c'est le comportement éthique.

Mais les choses ne sont pas aussi simples, car l'acte de bâtir n'est pas isolé et unique ; il comprend une chaîne d'actes professionnels allant de l'amont à l'aval, passant par les prescriptions du cahier des charges adopté par le maître d'ouvrage (ou le conducteur d'opération), le projet de l'architecte, les pièces techniques de l'ingénieur des bureaux d'études techniques. Si l'architecte prend la décision de prescrire un matériau nocif qui n'est pas interdit, l'ingénieur du bureau d'études ne pourra agir que par la persuasion en proposant un autre dispositif permettant d'éviter l'usage du produit nocif. L'architecte peut aussi avoir à s'opposer à un maître d'ouvrage qui lui demande d'utiliser un matériau autorisé bien que nocif. Si le gestionnaire du bâtiment est associé en amont, cas rare par le passé, il peut aussi agir sur les comportements non éthiques du maître d'ouvrage et des autres



Opérateur équipé s'apprêtant à rentrer en zone à travers un sas.



professionnels du cadre de vie qui conçoivent et construisent le bâtiment. Enfin, l'entrepreneur peut aussi avoir son mot à dire s'il ne souhaite pas voir ses ouvriers utiliser des produits dangereux. Le souci de la personne humaine et du Bien commun sont des valeurs partageables par tous.

Ce cas nous amène à constater que **le comportement éthique est lié à la responsabilité individuelle** de chaque professionnel, mais leur part de responsabilité est variable. Le résultat de leur action est fonction du pouvoir ou de l'autorité dont il dispose. Il est bien évident que prendre la position d'exécutant, "être neutre", conduit dans certains cas à faire taire sa conscience pour ne pas entrer en conflit avec un client ou un donneur d'ordres, surtout sur une question éthique, et ne pas prendre ainsi un risque personnel important, perte de client, perte d'emploi.

Le comportement éthique n'est pas inné ; il est nécessaire de s'y préparer pour qu'il fasse partie de nos habitudes de travail. Le voisinage de professionnels d'autorité seulement respectueux des lois peut conduire à abandonner tout esprit critique en se dispensant d'apprécier les actes professionnels dans leur finalité humaine. Il existe aussi des "donneurs d'ordres" qui ne regardent que les intérêts de la société privée ou publique qu'ils représentent, sans parler de ceux qui pratiquent la désinformation pour susciter le doute chez les professionnels du cadre de vie dont ils sont les clients ou les employeurs.

Un ensemble d'habitations dans une zone à risques

Imaginez que nous soyons en 1980 **ingénieur ou architecte au service de l'Etat**, responsable de l'établissement d'un document d'urbanisme pour le compte d'une collectivité locale, qui demande la création d'un lotissement sur un terrain traversé par une ligne de transport de courant électrique.

Quelques années auparavant, le document d'urbanisme voit un terrain être classé en zone future d'aménagement, puis pour des raisons d'intérêt général un ensemble de pylônes vient à être construit sur ce terrain afin de transporter, sous haute tension, le courant électrique. (La commune perçoit en contrepartie de cette servitude une redevance). Par la suite, le document d'urbanisme est mis en révision. Le chef de service, représentant l'Etat, chargé de conduire la procédure, demande que le terrain sous les lignes à haute tension soit interdit à la construction d'habitations, se fondant sur le principe de précaution qui à l'époque ne figurait dans aucun texte législatif en France. Le maire signale alors que les propriétaires, administrés de sa commune, ont toujours voulu voir ce terrain ouvert à l'urbanisation pour en faire un lotissement. Le classer en zone inconstructible sous les lignes électriques les priverait d'un droit acquis. Les collaborateurs du chef de service font valoir qu'en l'absence de textes l'interdisant, construire sous les lignes à haute tension reste autorisé. Enfin, si pour des raisons éthiques le chef de service maintient sa position, il faudra qu'il puisse convaincre sa hiérarchie, en l'occurrence, le préfet. En outre, il est vraisemblable que les propriétaires ayant intérêt à agir intenteront un recours en annulation de la décision et il n'est pas possible de préjuger de la décision du juge en appel... Il est

aisé de comprendre la position finale prise par le chef de service.

À l'inverse, le constructeur de maisons individuelles qui exerce un métier indépendant à caractère commercial peut refuser de construire sur un terrain classé constructible traversé par un réseau de lignes électriques qui donnerait une mauvaise image de son produit et donc de son entreprise. C'est là un trait particulièrement positif de **l'éthique dans l'entreprise**, qui vise à donner une bonne image de l'entreprise à l'opinion publique pour séduire sa clientèle.

L'architecte quant à lui, s'il est pressenti par un des propriétaires du terrain pour construire dans les conditions décrites ci-dessus peut, car il exerce une profession libérale, soit répondre à la commande de son client comme simple exécutant, un comportement non éthique, soit refuser la commande pour une raison éthique : "je ne construis pas d'habitations sous une ligne à haute tension car il existe un risque d'électrocution en cas de rupture des câbles, voire une appréhension désagréable pour les habitants".

Quant au service public concerné par le transport de courant, EDF ou le syndicat intercommunal, son objet principal est de remplir une mission d'intérêt général dans les conditions où la loi est respectée et au meilleur coût. La prise en compte de l'impact sur l'environnement physique et humain reste une obligation récente créée par la Loi sur la protection de la Nature et de l'Environnement. Toute démarche éthique qui est propre à une entreprise a un coût qui grève le budget des investissements. Pour EDF, il s'agit de transport de courant électrique aux usagers, et de ce fait consacrer des moyens pour mener une action non prévue dans sa mission officielle ne lui paraissait pas recevable à l'époque. Cependant, la prise en compte de l'impact paysager des lignes électriques aériennes et la mise en souterrain de celles-ci dans certains sites sensibles a correspondu à une action relevant de l'éthique de l'entreprise, pour donner une image positive d'EDF face notamment aux revendications des associations de protection du patrimoine naturel et urbain.

Le cas observé il y a 20 ans du lotissement sous les lignes électriques nous amène, en l'an 2000, à remarquer que l'article 85a de la Loi solidarité et renouvellement urbains interdit les constructions d'habitations sous les lignes électriques. Cet article qui ressort d'un amendement parlementaire, comme bien d'autres, tel l'article sur l'accessibilité, ou l'article sur le logement décent, a transformé une valeur éthique en règle. Il s'avère ainsi que **l'éthique reste en exergue de la loi, mieux, elle peut la préparer**. L'acte politique peut résulter de la prise en compte de l'éthique du cadre de vie de professionnels et de citoyens.

Le fonctionnaire, même s'il s'agit d'un professionnel du cadre de vie, n'est pas, le plus souvent en mesure d'assumer un comportement éthique et doit s'en tenir à la loi, rien que la loi, toute la loi. Le débat est ouvert.

*Une route respectueuse
de la vie humaine*

Imaginez que nous soyons en 1985 **ingénieur chargé de la maîtrise d'œuvre** et des études

routières ou **ingénieur conducteur d'opération** (assistant du maître d'ouvrage) responsable de la sécurité routière dans un service public. L'exemple qui suit vise les aménagements physiques améliorant la sécurité routière.

Dans un département traversé par une route nationale, après avoir constaté un nombre important d'accidents et en avoir étudié les causes, la décision de procéder à des aménagements physiques pour améliorer la sécurité routière fut prise par l'Etat (Direction des Routes).

Un ingénieur fut désigné comme maître d'œuvre pour établir un projet. Le diagnostic ayant fait apparaître que la vitesse des véhicules était le facteur qui revenait le plus souvent dans les accidents, dans le premier projet étudié, les carrefours avec "stop" sur les routes départementales modifiés, en aménageant des îlots directionnels avec refuges pour les véhicules de la route nationale voulant tourner à gauche, cette disposition permettant de conserver le caractère prioritaire de la route nationale sur les routes départementales tout en garantissant une vitesse continue sur le tracé. De plus, les parties en courbe de la route nationale situées en rase campagne faisaient l'objet d'un reprofilage afin de faciliter la tenue de route de véhicules roulant à grande vitesse. Ce projet, qui restait entièrement à la charge de l'Etat respectait à l'époque les instructions techniques et les normes en vigueur.

Après avoir consulté le Conseil général du département (maître d'ouvrage sur la voirie départementale) et la Délégation à la sécurité routière au niveau national, l'ingénieur conducteur d'opération demanda à l'ingénieur maître d'œuvre d'étudier un second projet, pour un coût global identique, prévoyant des carrefours aménagés en giratoire ou rond-point, avec des aménagements paysagers et une signalétique appropriée, en rase campagne et à l'entrée des agglomérations, afin d'amener les conducteurs de véhicules à respecter les limitations de vitesse prescrites au titre du Code de la route (90/50 km/h).

Alors que le premier projet, par ses caractéristiques de type autoroutier, incitait le conducteur à





rouler au-dessus de la vitesse autorisée, le second projet, qui fut réalisé, visait la suppression des collisions aux intersections et plaçait le conducteur, sur le reste du trajet, dans des conditions de conduite où sa vigilance était renforcée par des aménagements physiques appropriés (plantations, éclairage, signalétique) et par conséquent modifiait le comportement de l'automobiliste pour qu'il ne dépasse pas les vitesses autorisées.

Cet exemple, comme les deux précédents, illustre que la "**coresponsabilité** (1)", ce néologisme n'a pas encore sa place dans nos dictionnaires, de plusieurs autorités compétentes peut apporter un regard différent sur la finalité des actes d'aménagement. Il fait ressortir également que suivre des règles pour un maître d'œuvre ne suffit pas s'il n'inscrit pas son métier dans une éthique professionnelle où le respect de la vie humaine est la finalité essentielle.

Chaque professionnel pourrait aussi citer d'autres exemples.

Promouvoir l'autorité morale des professionnels du cadre de vie

Ces trois exemples, nous révèlent que les institutions ne doivent pas masquer les individus, et parce que "l'individu a des devoirs envers la communauté, dans laquelle seule le libre et plein développement de sa personnalité est possible" (art. 28 de la Déclaration universelle des Droits de l'Homme), le professionnel du cadre de vie par ses connaissances et son savoir-faire doit contribuer à revaloriser son autorité morale afin qu'elle soit mieux reconnue. A ce titre, un enseignement de l'éthique du cadre de vie dans une école d'élève-ingénieur ou une école d'architecture devrait aussi trouver sa place en se basant sur les témoignages et les expériences de professionnels.

Dans ce contexte, le rapport du Conseil général des Ponts et Chaussées sur "la Déontologie et l'Éthique des Professionnels du Cadre de Vie" met en avant les points suivants :

– **Mieux se connaître entre professionnels des secteurs public et privé.**

– **Retourner aux sources, pour mieux comprendre la Déontologie et l'Éthique professionnelle, qui s'impose à tous les professionnels.**

– **S'inscrire pour tous les professionnels du Cadre de Vie dans une même finalité.** Mais, il n'existe pas de règles déontologiques interprofessionnelles ; l'éthique professionnelle du Cadre de Vie est évolutive, liée à l'éthique des Droits de l'Homme "la personne humaine unie à son environnement naturel" ; l'éthique de l'entreprise n'a pas le même sens que l'éthique du cadre de vie pour un professionnel ; les maîtres d'ouvrage n'ont pas encore établi de règles déontologiques fixant leurs rapports avec les professionnels prestataires de services intellectuels.

Il reste donc beaucoup à faire.

Dans cette perspective ne faut-il pas **disposer d'instances collégiales interprofessionnelles au niveau local et national** pour **débattre** sur les questions éthiques du cadre de vie ?

"**Éthique du Cadre de Vie et Droits de l'Homme**", nous ramène tous à la responsabilité évoquée par Saint-Exupéry "chacun est responsable, chacun est responsable de tous, tous sont responsables". C'est pourquoi chacun doit veiller sur l'autre afin que la finalité des actes pris par des personnes séparées pour réaliser une opération d'aménagement ou de construction puisse respecter la personne dans son environnement. ■

(1) Nota : coresponsable : néologisme, être responsable avec d'autres, être responsable in solidum, s'apparente à coauteur : auteur d'un acte en même temps que d'autres, qui se distingue de complice (qui a connaissance d'un acte et qui laisse faire) renvoie au secret professionnel ; ce néologisme introduit la notion de responsabilité collective, qui est ou doit être assurée par un ensemble de personnes dont la solidarité s'exprime à travers des actes séparés mais unis entre eux comme les maillons d'une chaîne. La faiblesse d'un des maillons met la chaîne en péril.

Aménagement Haute Qualité Environnementale

Jusqu'ici, la démarche Haute Qualité Environnementale (HQE) a été développée dans le domaine des constructions, et plus particulièrement des constructions publiques. Cependant, son ambition dépasse largement le bâti et s'étend aux espaces publics, aux modes de déplacements, aux modes de vie au travail, dans les loisirs... et participe ainsi à la mise en œuvre du développement durable au travers des problématiques urbaines qu'elle soulève. Son application dans ce vaste domaine de l'aménagement des espaces et des territoires en est actuellement aux prémices, mais l'Agence Foncière et Technique de la Région Parisienne (AFTRP), opérateur de référence de l'Etat et des collectivités locales en Ile-de-France, s'attache à transposer les prescriptions HQE dans ses pratiques d'aménageur. Il n'est que temps : malgré tous les documents d'urbanisme incitant à économiser l'espace naturel, l'espace urbanisé d'Ile-de-France a doublé depuis 1965, le nombre de ménages motorisés a été multiplié par 5, la pollution de l'air induite par cet usage risque de doubler d'ici 2030...

Or, la ville, dans son ensemble, peut être conçue avec une vision économe en termes de dépenses énergétiques, de nuisances, et donc de valorisation du cadre de vie. La loi Solidarité et Renouvellement Urbains (SRU) en application depuis le 1^{er} avril 2001, notamment par la nouvelle rédaction de l'article L 121-1, permet à tous les acteurs, et plus précisément aux opérateurs d'aménagement comme l'AFTRP, d'asseoir leur action dans le domaine du développement durable.



Bernard de KORSAK
IGPC 65

Président-Directeur général
de l'AFTRP

en collaboration avec

Grégoire REYNES DUTERTRE

Architecte-urbaniste,
AFTRP

Encore convient-il d'employer la bonne méthodologie et d'utiliser les outils adaptés.

Employer la bonne méthodologie

Quatre phases essentielles méritent d'être respectées :

– une approche globale sous l'égide de la collectivité

Désormais, la loi SRU impose que l'urbanisation future intègre une démarche de développement durable dont les objectifs sont :

- développer la mixité sociale,
- développer la mixité urbaine,
- rendre le territoire durable,
- limiter l'étalement urbain,
- rendre les bâtiments durables,
- développer une approche économique globale et partagée,
- économiser les ressources naturelles,
- réduire les nuisances,
- développer la citoyenneté et la solidarité.

Le Plan Local d'Urbanisme (PLU) de la commune dans lequel le projet est prévu doit donc décliner concrètement ces principes, le projet s'inscrivant alors au sein d'un véritable "Agenda 21 local".

– une phase de montage approfondi

Un diagnostic partagé permet d'introduire une nouvelle dimension environnementale.

La programmation analyse les différentes dimensions du projet urbain en intégrant une approche supplémentaire : maîtriser les impacts environnementaux du développement urbain.

Plusieurs approches alternatives peuvent être proposées :

- le génie civil permettant de lutter contre les nuisances et les pollutions,
- l'architecture,



Paris Nord - © ERIC MORENCY

- le développement des transports en commun et la redistribution de l'espace public en faveur des circulations douces,
- la mixité des activités, de l'emploi et des services, en améliorant l'accessibilité de ces derniers pour lutter contre l'exclusion sociale,
- la réintroduction ou le développement des espaces verts.

– une continuité dans le passage à l'opérationnel

Le résultat de ces différentes approches doit se traduire par la définition de prescriptions environnementales du projet urbain, rendues opératoires par les différents cahiers des charges :

- cahiers des charges travaux (maîtrise d'œuvre et DCE entreprises),
- cahiers des charges de cessions des terrains.

Les opérations des acquéreurs de ces terrains doivent évoluer afin d'intégrer les objectifs environnementaux que l'AFTRP aura ainsi définis. L'aboutissement de ces objectifs nécessite une cohérence d'actions dont l'aménageur doit être ainsi le garant, depuis la faisabilité économique intégrant les dépenses supplémentaires dont le retour sur investissement dépasse le temps d'intervention de l'aménageur, jusqu'à la stratégie de commercialisation, qui doit valoriser la plus-value environnementale du projet.

– une volonté permanente de l'évaluation

L'aménageur doit transmettre un outil de gestion à la collectivité locale. Sa conception doit permettre de mesurer sur le long terme les économies de consommation et les améliorations qualitatives du développement et du fonctionnement urbains.

Utiliser les outils adaptés

Tout au long de l'avancement du projet urbain, la mise en œuvre d'outils adaptés s'impose, qu'ils soient immédiatement réalisés ou qu'ils nécessitent un travail d'anticipation plus important :

- les chantiers verts, pour mieux prendre en compte l'évacuation et le traitement des déchets,
- les techniques de voirie, économisant les ressources naturelles et réduisant les distances de transport,
- la maîtrise des choix énergétiques, depuis les choix en matière d'isolation jusqu'à l'utilisation des énergies nouvelles et renouvelables,
- les techniques alternatives des eaux pluviales, afin de mieux respecter le cycle de l'eau,
- les Systèmes de Management Environnemental (SME) qui abordent l'aspect fondamental de la gestion de l'espace aménagé.

Finalement, les méthodes et les outils permettant d'aménager l'espace dans une perspective durable existent. La difficulté principale réside dans l'évolution des comportements, vis-à-vis de l'acte d'aménager : il s'agit moins de viser une quelconque certification normative que de porter un nouveau regard sur les responsabilités de l'aménagement, en abordant de concert les prescriptions environnementales, économiques et sociales et ce, en impliquant tous les acteurs.

C'est dans cette perspective que l'AFTRP, en tant qu'opérateur d'aménagement, engage ses nouvelles interventions. Encore faut-il qu'elle trouve en face d'elle des collectivités qui placent ces enjeux de développement durable au cœur de l'élaboration puis de la mise en œuvre de leurs projets. ■

La HQE, un concept d'avenir

Conçu pour les bâtiments, le concept HQE, haute qualité environnementale, est repris pour d'autres types d'ouvrages ou d'aménagements. Abus de langage ou amorce de développements futurs ? Tout pousse à croire que la démarche HQE, concept hybride qui respecte les logiques territoriales, détient des réponses originales. Il convient toutefois de concrétiser ce potentiel.



Dominique BIDOU

(avec la complicité de Raphaël SLAMA, ingénieur général des Ponts et Chaussées)

Ingénieur civil des mines et expert démographe, président de l'association pour la haute qualité environnementale des bâtiments (association HQE). Après avoir été à la tête de la direction du Ministère de l'environnement en charge notamment des études d'impact, il est chargé par Marie-Noëlle LIENEMANN, alors ministre du Logement et du cadre de vie, d'une mission sur l'environnement dans le droit de la construction. Il développe ensuite ses travaux dans ce domaine à la direction de

l'agence de l'environnement et des nouvelles énergies d'Ile-de-France, avant de rejoindre le Conseil général des Ponts et Chaussées (5^e section), où il est aujourd'hui coordonnateur de la sous-section environnement.

Une route HQE, des zones d'activités HQE : deux dérives pleines de promesses

Dérives tout d'abord, car il s'agit d'abus de langage. L'Airbus A380 mérite sans doute une route intégrant au mieux les qualités environnementales des territoires traversés. Mais pourquoi caractériser cet effort méritoire de "HQE", haute qualité environnementale ?

Un concept formalisé

Le concept a été créé pour la construction de bâtiments. Il a été étudié pour ce cas de figure, et propose une démarche pour intégrer l'environnement dans l'acte de bâtir. Contrairement aux produits industriels, répétitifs par nature, les maisons constituent à chaque fois une aventure nouvelle. Un site d'implantation spécifique, une équipe de production constituée pour chaque opération, autour d'un maître d'ouvrage avec de nombreux professionnels, un impact environnemental largement marqué par la "vie en œuvre", auquel s'ajoute bien sûr la construction proprement dite et la "fin de vie". Il fallait trouver une réponse originale, adaptée aux spécificités du bâtiment. La HQE, c'est une réponse à la nécessité d'intégrer l'environnement dans l'activité du bâtiment.

Sur son contenu, on trouve l'environnement intérieur, concernant le futur utilisateur, traduit en "cibles" de santé et de confort, touchant la qualité de l'air intérieur comme le confort hygrothermique, par exemple. Cette approche est croisée avec une approche opérationnelle qui intègre les enjeux d'environnement pour la collec-

tivité, de la bonne implantation du bâtiment dans sa parcelle à la maîtrise des consommations d'eau et d'énergie. Au total, ce sont quatorze "cibles" regroupées en quatre grandes rubriques qui permettent de décrire la qualité environnementale d'un bâtiment : "écoconstruction", "écogestion", confort et santé. Dès la conception, on s'interroge sur le caractère économe ou non du bâtiment dans son fonctionnement courant. La démarche HQE est une approche sur le cycle de vie du bâtiment, appréhendant ce dernier comme un système et présentant une méthode pour intégrer la complexité de ce système.

Le poids du contexte

Il convient d'insister sur le caractère relatif de la HQE. Ce n'est point un instrument à dire le bien défini une fois pour toutes par rapport au mal ou au médiocre. C'est une méthode pour aller vers le meilleur résultat possible dans un contexte donné. A un moment donné, avec l'état des techniques et des connaissances à ce moment précis, dans un lieu donné, avec les potentialités du lieu, climat, paysage, culture, mais aussi ressources humaines, compétences disponibles, capacités locales de recyclage des déchets, etc. Les performances, nécessairement ambitieuses d'une construction HQE, s'inscrivent dans un contexte. Faire "le mieux possible" ne s'écrit pas dans un code sur le produit, mais peut se décrire en termes de démarche. On parle de "management de projet".

Au total, une opération ne peut se prévaloir d'une démarche HQE que si elle allie la recherche de performances environnementales et un système de management permettant de prendre en compte les interactions entre toutes les dimensions du projet. A cela s'ajoutent en amont et en aval deux conditions complémen-



taires. Tout d'abord sur l'implantation du bâtiment, le choix du site qui doit s'inscrire dans une logique de développement local durable. Ensuite sur la pérennité, voire l'amélioration continue des performances du bâtiment. Il s'agit alors, si le maître d'ouvrage en reste le gestionnaire de s'organiser pour assurer une maintenance de haut niveau, ou si l'ouvrage est vendu, de remettre au futur gestionnaire les éléments nécessaires pour qu'il prenne le relais dans de bonnes conditions.

Telle est la démarche française pour aller vers la qualité environnementale des bâtiments. Bien sûr, le mouvement est international, et chaque pays sensible aux valeurs de l'environnement a produit sa propre méthode. Les confrontations internationales qui s'organisent à présent tous les deux ans illustrent cette diversité d'approches, en attendant que la normalisation internationale ne fixe les règles du jeu.

Au-delà du bâtiment

La HQE est donc un concept hybride, alliant une exigence de management à une recherche de performances sur les qualités objectives du bâtiment. Démarche volontaire, susceptible d'être reconnue par un certificat en bonne et due forme, la HQE s'applique-t-elle à d'autres ouvrages ou à des territoires ?

L'itinéraire à grand gabarit entre Bordeaux et Toulouse s'affiche HQE. Sans entrer dans le détail, il est conçu avec une grande attention pour l'environnement, mais on peut s'interroger sur la relation avec les 14 cibles créées pour le bâtiment. Certaines sont sans doute pertinentes pour un ouvrage linéaire de transport, comme "le chantier à faibles nuisances" ou les "facilités de maintenance", mais d'autres sont sans objet comme la qualité de l'air intérieur ou l'éclairage naturel. Les qualités "environnementales" (au sens ci-dessus) promises par le projet d'infrastructure, doivent en outre être concrétisées grâce aux moyens consacrés à l'exploitation du site et à l'action sur le comportement de l'usager (information, incitation et contrôle). La transposition du concept HQE n'est pas évidente, même si, dans les deux cas, il place l'homme au centre des préoccupations, qu'il s'agisse de l'usager dont on veut assurer la sécurité, la santé et le confort, du riverain ou de la population planétaire et des générations futures. Le premier réflexe est sans doute de crier à l'imposture, de dénoncer l'abus d'usage du concept.

De même pour les zones d'activités, dont certaines se parent des trois lettres magiques. En l'occurrence, il s'agit de sites permanents d'activité éligibles à un certificat de management environnemental. Pourquoi donc parler de HQE et non d'ISO 14001 ? L'un n'empêche pas l'autre, ils sont au contraire complémentaires. Le certificat de management environnemental concerne l'organisme de gestion de la zone, qui garantit ainsi une qualité de service intégrant l'environnement à un bon niveau. Mais ce certificat ne décrit pas la

zone d'activité elle-même, dont la qualité propre n'est pas garantie. Une caractérisation environnementale de la zone, comme préalable, est nécessaire.

La marque du territoire

Voici donc l'originalité de la démarche HQE, en ce qu'elle a de générique, applicable au-delà du bâtiment. C'est son caractère hybride, qui lui permet de rendre compte de situations marquées fortement par le territoire. Le management environnemental est nécessaire, mais pas suffisant. Une description normative des qualités environnementales à assurer ne pourrait intégrer la diversité des situations de terrains, des contextes locaux. Une caractérisation dans l'absolu serait évidemment réductrice et figée dans le temps.

Créée pour le bâtiment, la démarche HQE pourrait donc se décliner dans d'autres domaines. Il faudrait pour cela reprendre le concept pour en tirer la substance générique, universelle, le domaine d'application faisant alors l'objet d'un complément circonstancié. Ce travail n'est pas encore entamé, malgré l'extension du concept que nous observons. Son exploitation empirique témoigne de son intérêt potentiel. Outre la route, les territoires sont concernés. Les zones d'activités comme nous l'avons vu ci-dessus, mais d'une manière plus générale des plans d'aménagement peuvent ressortir à une démarche HQE. Plusieurs tentatives de transposition de la HQE à l'aménagement ont été faites, mais sans support théorique suffisant pour s'imposer. La difficulté est grande, dans cet exercice, de prendre le nécessaire recul par rapport à la démarche mère, conçue pour le bâtiment. Un territoire HQE n'est pas seulement un territoire où les constructions seraient HQE. Ce sont ses principes d'aménagement, les modes de fonctionnement et les services urbains rendus possibles par sa conception et son équipement, le parti tiré de sa localisation et de ses caractéristiques physiques et biologiques, les règles édictées pour encadrer l'attitude de ses occupants, qui pourraient constituer les références d'une démarche HQE pour un territoire.

Un concept d'avenir

La HQE illustre cette loi de l'écologie, selon laquelle la lisière se révèle un domaine riche et fécond. Elle relève de l'architecte et de son sens de l'espace et de l'ingénieur et de sa maîtrise des techniques. Fille à la fois du management environnemental, conçu pour des process mis en œuvre dans des sites, et d'une approche "d'éco-produit", concernant les qualités de l'objet sur son cycle de vie, la HQE apporte une réponse originale dans les situations marquées par le territoire. Un objet sur mesure, original, inscrit dans un site unique, et par conséquent pas "normalisable" selon les méthodes traditionnelles.

L'usage abusif du terme HQE est en définitive la marque de son intérêt. On ne prête qu'aux riches. Il convient bien sûr de contrôler ces débordements, dont certains sont impardonnables, mais leur analyse indique les développements possibles de ce concept, et donne l'orientation des travaux qu'il faudrait entreprendre pour en tirer tout le profit entrevu aujourd'hui. La HQE n'en est qu'à ses débuts. ■



TOFINSO

Ingénierie • Financement • Participations

LE PARTENAIRE RÉGIONAL DE VOTRE P.M.E.

INGÉNIERIE FINANCIÈRE

Une première en France : TOFINSO construit et loue des bureaux pour des Administrations :

- 3.570 m² à AUCH

Immeubles de la Direction Départementale de l'Équipement du Gers (1.426 m² utiles) et de la Direction des Services Fiscaux du Gers (2.144 m² utiles).

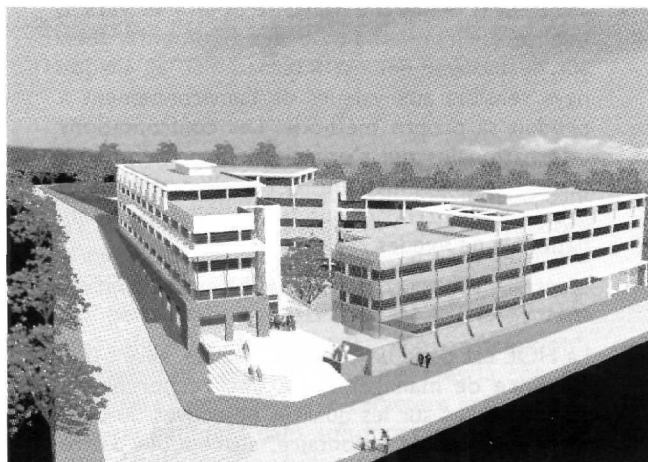
- 8.169 m² à RODEZ

Services administratifs de la Direction Départementale de l'Équipement de l'Aveyron (4.555 m²), de la Direction Départementale de l'Agriculture et de la Forêt de l'Aveyron et des Services Vétérinaires de l'Aveyron (3.109 m²) et 505 m² de locaux communs.

dans le cadre d'une nouvelle procédure juridique.

L'Etat ne dispose plus aujourd'hui de budget d'investissement; il s'appuie essentiellement sur des budgets de fonctionnement. Dans cette optique, la solution de la location et la recherche de l'investisseur a été retenue par l'Etat.

Cette procédure porte, dans un premier temps, sur l'attribution par l'ETAT, dans le cadre d'une autorisation d'occupation des terrains (AOT), de droits réels sur le domaine public au futur constructeur-bailleur, sur



Direction Départementale de l'Équipement, Direction de l'Agriculture et de la Forêt et des Services Vétérinaires de RODEZ.

la base de la loi du 25 juillet 1994 ; le titulaire de ces droits étant redevable d'une redevance à l'ETAT en contre-partie de cette occupation du domaine public.

Le constructeur-bailleur devra ensuite édifier sur ce terrain des constructions destinées à recevoir les Administrations.

La mise à disposition des locaux réalisés s'effectuera par bail à l'Etat, prenant effet à la date de livraison des immeubles et s'achevant à la fin de l' AOT, d'une durée minima de douze ans, avec option d'achat possible au terme de cette période.

TOFINSO
Ingénierie • Financement • Participations
LE PARTENAIRE RÉGIONAL DE VOTRE P.M.E.

**11, allées Franklin Roosevelt B.P. n° 2
31012 TOULOUSE Cedex
tél. : 05 62 30 43 66 - fax : 05 62 30 43 87
E-Mail : contact@tofinso.fr
Site : www.tofinso.fr**

Banque et collectivités locales : nouveaux enjeux, nouveaux services

Longtemps limités aux seuls financements à long terme, les services financiers aux collectivités locales ont connu un développement très fort au cours des dernières années. Près de vingt ans après les premiers pas de la décentralisation, les collectivités locales expriment aujourd'hui de nouveaux besoins appelant des réponses plus complètes et parfois plus complexes.

Cette évolution traduit une maturité plus grande des collectivités locales qui ont notamment surmonté les difficultés financières qui pouvaient exister au début des années 90.



Alain FAUVEAU

ICPC 88

Directeur Territorial Sud-Ouest
Dexia Crédit Local

Les collectivités locales maîtrisent aujourd'hui leurs équilibres financiers

Quelques exemples maintenant anciens ont donné de la gestion des collectivités locales une image parfois négative. Outre le fait que ces exemples n'étaient pas représentatifs de l'ensemble des collectivités locales, il apparaît très clairement que la situation financière des collectivités locales s'est fortement améliorée, notamment au cours des dix dernières années.

Sans entrer dans une analyse détaillée des comptes des collectivités au cours des dix dernières années, il est possible d'appréhender cette amélioration à travers deux indicateurs particuliers : le niveau d'épargne brute et l'endettement des collectivités locales.

Le niveau d'épargne brute (solde de gestion disponible pour faire face au remboursement en capital de la dette et à l'autofinancement des investissements), s'est amélioré de manière continue depuis 1983 à l'exception des seules années 1992 et 1994), avec une forte progression depuis 1996 : taux de progression annuel compris entre + 3 % et + 11 %. Le niveau d'épargne brute atteint en 2001 des montants élevés : dix milliards d'euros pour les communes, huit milliards pour les départements, plus de quatre milliards pour les régions.

Cette situation a permis aux collectivités locales de se désendetter de manière continue depuis 1997 : 1 à 2 milliards d'euros par an représentant

une baisse totale de 10 % en cinq ans (euros constants).

Il faut noter en parallèle que les collectivités locales ont pu, notamment au cours des années les plus récentes, maintenir un niveau d'investissement élevé et maîtriser l'évolution de la fiscalité locale.

Après une période de ralentissement de l'investissement entre 1993 et 1996, les collectivités locales ont relancé leurs dépenses d'investissement qui atteignent les plus hauts niveaux constatés au début des années 1990 : 35 milliards d'euros pour l'année 2001.

Pour faire face à ces dépenses, la fiscalité locale a connu des périodes de hausse à un rythme relativement élevé jusqu'en 1996. Cette évolution est beaucoup plus modérée depuis 1997, tout parti-





Brives - © XAVIER PIERRE

culièrement au cours des trois dernières années : le taux moyen de la taxe d'habitation a ainsi connu une quasi-stabilité en 1999 (+ 0,35 %), 2000 (- 0,1 %) et 2001 (+ 0,05 %).

Cette nette amélioration concrétise une réelle prise de conscience des élus comme des responsables administratifs de la nécessité de disposer de collectivités en bonne santé financière pour conduire des politiques publiques dynamiques.

Les collectivités financières sont à la recherche d'une plus grande efficacité financière

Au-delà de la seule maîtrise de leurs équilibres financiers, les collectivités locales sont à la recherche d'une plus grande efficacité financière leur permettant de répondre aux nouveaux enjeux de la décentralisation dans un contexte plus exigeant.

La décentralisation a placé les collectivités locales au cœur du développement économique et social. Les premières années de la décentralisation ont bien souvent été consacrées à la mise en œuvre des projets les plus urgents : réhabilitation des écoles, collèges et lycées transférés par l'Etat, installation des nouveaux services administratifs, équipements publics structurants... Les années 90 ont vu émerger des besoins souvent plus complexes à mettre en œuvre : accompagnement social, soutien au développement économique et à l'emploi, qualité de l'environnement...

Ces tendances se confirment au début des années 2000 avec l'apparition de nouvelles probléma-

tiques pour les collectivités locales : développement rapide de l'intercommunalité, réduction de l'autonomie fiscale des collectivités, transfert aux collectivités de nouvelles compétences (transport ferroviaire régional pour les Régions, Prestations sociales pour les Départements)...

Parallèlement au développement de ces enjeux, les collectivités locales sont confrontées à de nouvelles contraintes nécessitant une gestion plus rigoureuse mais également plus réactive.

Face au retrait de l'Etat de nombreux secteurs, les entreprises et les ménages sollicitent plus fortement les collectivités locales dans des domaines toujours plus larges : soutien économique et défense de l'emploi, sécurité des personnes et des biens, protection de l'environnement, services sociaux...

Cette demande de services est accompagnée simultanément d'une demande plus forte de transparence financière et, bien entendu, de maîtrise des prélèvements fiscaux locaux.

Le poids sans cesse croissant des financements croisés entre collectivités publiques, le développement des projets impliquant de manière conjointe des acteurs publics et privés, la complexification des procédures nécessaires pour faire aboutir les projets publics nécessitent également la recherche de solutions nouvelles en particulier sur le plan financier.

De plus, les collectivités locales, comme tous les acteurs économiques, sont confrontées à la plus grande volatilité des marchés financiers qui rend tout exercice de prospective plus difficile.

De nouveaux services offerts aux collectivités locales

Dans un contexte plus exigeant, plus complexe, plus évolutif, les collectivités locales et leurs partenaires financiers ont su développer de nouveaux outils financiers donnant aux responsables locaux les moyens de leurs ambitions. D'autres restent encore à consolider pour répondre aux nouveaux besoins des collectivités. Les quelques éléments présentés ici illustrent cette mutation.

Analyses et perspectives budgétaires et financières

Longtemps soumise au diktat de ratios "prédéfinis" tels que le montant des dépenses de fonctionnement ou la dette par habitant, l'analyse financière des collectivités locales a dû s'adapter à de nouvelles exigences : demande de visibilité à plus long terme, analyse conjointe de plusieurs niveaux de collectivités locales (communes et structures intercommunales notamment), élargissement des comparaisons entre collectivités aux collectivités des autres pays de l'Union Européenne... Afin de répondre à ces attentes, les modèles d'analyse et de prospective des collectivités connaissent des évolutions majeures.

Produits de financement à long terme

L'ère du financement à taux fixe sur 15 ans pour toutes les collectivités est terminée depuis longtemps. Les plus petites collectivités disposent aujourd'hui de produits sophistiqués intégrant, si nécessaire, des phases de mobilisation, des phases revolving, et des possibilités d'arbitrage. Une palette complète de durées, allant jusqu'à 40 ans, est, en outre, offerte à toutes les collectivités locales.

Au-delà de cette sophistication des produits "standards", un nombre sans cesse croissant de collectivités font appel à des financements directement adossés aux marchés de taux et de change bénéficiant ainsi de produits financiers "sur mesure" aux meilleures conditions.

Gestion active de la dette

L'objectif de maîtrise des risques et de gains financiers ne se traduit plus seulement par une répartition a priori d'un portefeuille de dette sur plusieurs segments bien identifiés mais par une gestion active de la dette pour tirer parti des opportunités financières des marchés et pour mettre la dette en adéquation avec les besoins futurs de la collectivité.

De nombreuses collectivités ont su, par exemple, allonger leur dette en profitant de taux à long terme historiquement bas ou positionner une partie de leur dette sur des index faisant l'objet de situations conjoncturelles favorables.

Ayant pu constater les apports importants des politiques de gestion active de la dette, les décideurs financiers des collectivités locales sont de plus en plus demandeurs de conseil en amont. Ce conseil répond ainsi de plus en plus à une logique d'objectif global qui conduit la collectivité à définir en amont ses objectifs (risque/performance) et à attendre de son partenaire financier des propositions adaptées, tout au long de l'année, tenant compte des contraintes spécifiques de la collectivité.

De nouveaux services grâce à Internet

Les collectivités locales rattrapent rapidement leur retard sur Internet et sont maintenant très attentives à tous les services qui peuvent leur être apportés via Internet : mises à disposition d'information actualisées, suivi interactif des marchés financiers, gestion de leurs lignes de trésorerie, arbitrages, demande de versements, consultation de comptes... Complément "naturel" des services existants, l'utilisation croissante d'Internet multiplie rapidement les possibilités d'échange entre les collectivités locales et leurs partenaires financiers.

Partenariats Publics Privés

Les modalités d'association du secteur privé aux projets publics (délégations de services publics, économie mixte notamment) ne paraissent plus complètement adaptées aujourd'hui. Une modernisation de ces modalités apparaît nécessaire, tout particulièrement pour financer et exploiter les plus grands équipements : réseau ferroviaire, réseaux de télécommunication, traitement des déchets...

Les collectivités locales seront au cœur des innovations attendues et qui pourraient s'inspirer du programme PFI (Public Finance Initiative), développé en Grande-Bretagne depuis le début des années 90. Ce programme autorise les institutions publiques et les collectivités locales à déléguer la fourniture de services à des entreprises privées. Ce type de financement se développe aujourd'hui dans la plupart des pays européens. Il répond à la fois aux contraintes financières du secteur public ainsi qu'à l'exigence d'une plus grande efficacité des services publics.

De nombreux autres exemples pourraient être cités : rapprochement des services bancaires et d'assurance, externalisation de la gestion des parcs de véhicules, développement du crédit-bail mobilier et immobilier...

L'offre de services financiers offerts aux collectivités locales s'est ainsi fortement développée et adaptée au cours des dernières années. De nouvelles évolutions accompagneront nécessairement les prochaines étapes de la décentralisation que de nombreux acteurs politiques et économiques appellent de leurs vœux. Dexia Crédit Local, principal partenaire financier du secteur public local, s'inscrit, pour sa part, pleinement dans cette perspective et travaille aux côtés des collectivités locales pour répondre aux enjeux portés par la décentralisation. ■



Pour acquérir, céder, transmettre une entreprise ou renforcer ses fonds propres, il faut un chef d'orchestre !

Ces opérations clés de la vie d'une entreprise et de ses actionnaires qui recèlent nombre de paramètres, d'incertitudes et d'écueils potentiels, doivent être soigneusement préparées car elles peuvent être à l'origine d'une destruction de valeur bien réelle.

A l'heure où il est de bon ton de désintermédier ou de railler les activités de conseils, rappelons le rôle essentiel et décisif des professionnels de la finance dans les opérations de haut de bilan.



Pascal GENEST

PC 90 - Associé Fondateur Fidya Partners

Après avoir été consultant en stratégie et finance chez Booz.Allen & Hamilton, il a rejoint Pechiney comme chef de mission à la Direction Financière, en charge de l'audit de filiales et de l'étude d'acquisitions, puis responsable de deux unités de productions. Avant de créer Fidya Partners, il était directeur associé d'Orium, société de capital investissement spécialisée dans les LBO. Il est par ailleurs administrateur du club entrepreneur de l'Ecole Polytechnique, XMP-Entrepreneur. Ingénieur de formation X-Ponts, il est titulaire du MBA de Harvard.



Eric GAILLAT

Associé Fidya Partners

Successivement fondé de pouvoir LBO et manager du fonds Mezzanine à la Banque du Phénix (Groupe AGF), chargé d'affaires senior chez Marceau Investissement, chargé d'affaires senior chez Arjil & Associés Banque (Lagardère Group), il a ensuite mené une carrière d'entrepreneur comme président de Professional Networks SA et du réseau Business Angels. Il est par ailleurs administrateur et responsable de la commission haut de bilan du Club Parisien des Professions Financières (Centre National des Professions Financières) et rapporteur

du groupe de travail sénatorial 2001/2002 sur le projet de loi sur la société de l'information. Il est diplômé du Magistère Banque Finance et du DESS Techniques Financières & Boursières de l'Université Paris II Panthéon.

Ensuite ils devront susciter la curiosité des interlocuteurs, organiser les rencontres, négocier, préparer les protocoles... et surtout conclure l'opération. Et tout ceci dans une confidentialité adaptée.

Le spectre des opérations de haut de bilan est large et a des implications multiples. Il correspond aux différentes étapes de développement des entreprises, du financement de la croissance aux opérations de fusions acquisitions. Ces opérations se traduisent par des faits très visibles, la société X rachète, se rapproche ou se vend à la société Y, et comprennent surtout des éléments non immédiatement visibles, la "partie immergée de l'iceberg".

Ces éléments sont notamment les montages financiers sophistiqués, ce que l'on appelle l'ingénierie financière, auxquels il faut ajouter les restructurations juridiques ou sociales, ou encore la préparation de l'optimisation fiscale et patrimoniale suite aux revenus issus d'une cession.

Au vu de l'immensité du champ d'intervention et de l'impérieuse nécessité pour le ou les dirigeants de poursuivre le développement de leur entreprise, la réussite d'une opération de haut de bilan quelle qu'elle soit, nécessite donc pour les dirigeants d'être conseillés bien évidemment sur le montage mais également sur toutes les étapes intermédiaires, y compris le choix du futur partenaire capitalistique, industriel...

Plus les spécialistes du haut de bilan interviennent tôt plus la valeur de leurs conseils pour l'entreprise est importante. La relation entre le dirigeant et son conseil est totalement interactive, il leur est donc nécessaire d'entamer "l'aventure" ensemble

Fidya Partners est une "banque d'affaires" indépendante spécialisée dans le conseil en financement et en fusions-acquisitions pour les entreprises du secteur de la communication (magazine "Les Inrockuptibles"), des nouvelles technologies (expert de la réalité augmentée : Total Immersion) et de l'industrie traditionnelle (distribution, emballage, textile et autres secteurs). La Caisse des Dépôts & Consignations et la London School of Economics and Political Science sont présentes au capital du groupe Fidya Partners.

Acquérir, céder, transmettre ou renforcer les fonds propres de son entreprise, quelles que soient sa taille et son histoire constituent des moments stratégiques clés.

Dans un laps de temps, finalement réduit, les opérateurs impliqués devront effectuer de très nombreuses tâches telles que l'analyse financière et l'évaluation des différentes entités concernées, l'analyse de la stratégie de l'entreprise avec le recul et l'information suffisante, l'évaluation et la définition des forces et faiblesses, la modélisation de la future opération (son impact économique...), l'analyse des opérations précédentes dans le secteur, l'identification des contreparties potentielles...



Il faut un chef d'orchestre.

le plus tôt possible. Une opération de transmission se prépare 12 à 24 mois à l'avance, une opération de levée de fonds nécessite 6 à 12 mois.

L'intermédiaire joue le rôle d'un véritable chef d'orchestre et coordonne en liaison avec le dirigeant, les différents intervenants : avocats, fiscalistes, auditeurs, agence de communication... Le parachuter au dernier moment pour tout rattraper n'est pas la meilleure tactique !

Le rôle de l'intermédiaire est important

jusque dans la préparation de la signature de l'accord ou du protocole final, ultime étape avant la transaction. Bien souvent les dirigeants enthousiasmés par l'opération sont bien moins vigilants sur certaines clauses, telles que les conventions de garanties concernant l'actif et le passif lors d'une cession. Par son expérience, l'intermédiaire, en liaison avec les juristes, anticipera les différents écueils potentiels.

L'intuition et la réactivité ont leur place dans ce type de processus. Néanmoins la réussite d'une opération de haut de bilan impose un cadre et un déroulement que seuls connaissent parfaitement les intermédiaires spécialisés. La vision d'ensemble des différents paramètres et impacts financiers pré et post-opération est un facteur crucial qui ne s'improvise pas.

L'intervention d'un conseil en haut de bilan se situe donc sous l'angle financier et juridique mais également stratégique. Sa prestation comprend très peu de "prêt-à-porter" et quasi exclusivement du "sur mesure" (type de montage, environnement financier, règle du secteur concerné), alors que beaucoup de dirigeants confrontés au quotidien peuvent considérer une cession ou une acquisition comme une opération simple et rationnelle !

De l'importance de la relation contractuelle entre le dirigeant et son conseil

La définition de la relation contractuelle entre le dirigeant et son conseil est importante. Bien souvent certains dirigeants, parce qu'ils souhaitent conserver ce qu'ils considèrent comme relever de leur liberté d'action et de décision, refusent un contrat ou mandat exclusif.

Ils préfèrent gérer plusieurs conseils intervenant chacun de leur côté dans un cadre non exclusif. C'est une erreur.

Procéder ainsi amène quasi systématiquement à l'échec

de l'opération. En effet plusieurs problèmes se posent inévitablement et viennent se greffer inutilement à la complexité intrinsèque d'une opération de haut de bilan qui, au final, relève d'un subtil équilibre.

Quel niveau de confidentialité et de discrétion peut-il en résulter ? Plus il y a d'interlocuteurs, plus l'information circule. Quelle image peut en découler ? Les conseils battent la campagne sans un message identique. Quel résultat peut-on obtenir au final ? Il y a un ensemble de démarches sans cohérences qui rendent éminemment complexe toute négociation.

Il est nécessaire, compte tenu de la relation à venir avec son conseil, que le dirigeant procède à autant d'appels d'offres et d'auditions qu'il souhaite, rencontrant ainsi les différents intermédiaires possibles, mais il ne doit en choisir qu'un seul à l'issue.

Un intermédiaire spécialisé sérieux prendra son temps avant d'accepter d'accompagner le dirigeant. Il validera préalablement un ensemble de points, tel que la motivation qui sous-tend l'objectif (pour une cession : repositionnement stratégique, départ à la retraite), l'intérêt de l'opération, son potentiel de succès et procédera à l'occasion d'une cession ou d'une augmentation de capital à une pré-analyse des fondamentaux de l'entreprise et du prix envisageable.

Les conditions d'intervention d'un professionnel du haut de bilan sont composées d'honoraires fixes, "le retainer", et d'honoraires variables liés à la conclusion de l'opération, le "success fee".

Le niveau des honoraires fixes dépend de la taille de l'entreprise et de l'étendue des actions à mener avant d'entamer toute recherche et identification de contrepartie.

Pour une levée de fonds ou pour une cession, les honoraires variables liés au succès de l'opération sont calculés selon l'échelle de Lehman. Celle-ci correspond aux taux applicables aux différentes tranches du prix de transaction :

- jusqu'à un million de dollars 10 %
- de un à deux millions de dollars 8 %
- de deux à trois millions de dollars 6 %
- de trois à quatre millions de dollars 4 %
- au-delà de quatre millions de dollars 2 %

Pour une acquisition il peut s'agir d'honoraires variables mais bien souvent on retient un barème fixe fonction du moment de la transaction.

Pour les levées de fonds de sociétés à forte croissance, la pratique américaine, de plus en plus courante en Europe, est que l'intermédiaire garde l'option pendant 5 ans d'investir sa commission de succès dans les conditions du tour réalisé. L'obtention de cette option est indispensable pour les intermédiaires acceptant de monter de petits tours de financement où les espérances de revenus sont plus faibles ; le conseil doit donc parier sur l'espérance d'une plus-value pour compléter ses revenus.

Le contrat unissant le dirigeant et son conseil est pour une durée déterminée qui comprend deux phases. La première qui correspond à l'opération proprement dite et la seconde qui concerne le droit de suite. Ce dernier, d'une durée de deux ans en général, rend exigible la partie variable de la rémunération si le dirigeant réalise l'opération



avec l'une des contreparties identifiées pendant la première phase.

Cette disposition surprend parfois et choque même les entrepreneurs.

Rappelons que le dirigeant maîtrise entièrement son choix final : accepter ou finalement refuser de vendre, d'acheter ou de s'unir. L'intermédiaire se rémunère essentiellement au succès et il est donc prêt, en cas d'abandon de la transaction, à assumer un fort risque financier par rapport à sa prestation. Or toute association efficace nécessite d'être équilibrée. En l'absence de cette clause, le risque financier serait totalement dissymétrique et au préjudice exclusif de l'intermédiaire. Le droit de suite rétablit l'équilibre, il est économiquement justifié.

De l'importance de l'information

L'une des richesses d'une banque d'affaires pour ses clients est de détenir une capacité à obtenir des informations que ces derniers ne possèdent pas.

Pour toute opération, la connaissance des investisseurs et des acteurs industriels, leur histoire, leurs objectifs sont des éléments clés. Le dirigeant connaît évidemment très bien son acteur d'activité, néanmoins son objectif premier est de développer ses activités, la veille concurrentielle la pratique bien sûr, mais elle n'est pas l'objectif principal de sa fonction.

Au-delà de sa connaissance des différents rouages d'une opération, l'intermédiaire spécialisé va élargir l'horizon des interlocuteurs potentiels par sa connaissance du tissu des entreprises au niveau régional et international. Ceci dépend bien évidemment de l'envergure de cet intermédiaire, de la qualité de son réseau et de ses systèmes de collecte d'information (base de données...).

De l'importance d'une expertise technique

Les opérations de haut de bilan sont diverses. Elles comportent des tâches techniques communes et des problématiques spécifiques.

Les étapes communes :

- analyse financière de l'entreprise, connaissance de ces spécificités ce qui induira le choix des cibles par exemple pour une fusion, assainissement du bilan pour une cession, identification des risques fiscaux et sociaux...
- préparation d'un document de présentation,
- étude du secteur et recherche de contreparties potentielles,
- revue du document de présentation et arrêt de la liste des contreparties potentielles,
- prises de contact avec les contreparties sous forme anonyme, le "blind profile", le conseil ne divulgue pas le nom de son client, la contrepartie intéressée signe un engagement de confidentialité et reçoit le memorandum,
- démarrage des négociations si confirmation d'intérêt et mise en concurrence des différentes contreparties et pré-négociation des accords,

- choix de la contrepartie définitive et réalisation du protocole sous conditions suspensives puis du protocole définitif.

Par rapport à ces démarches plus ou moins similaires, des spécificités évidentes se dégagent.

Pour les opérations de cessions-transmissions, c'est parfois une succession, un focus particulier sera apporté à l'optimisation patrimoniale suite à la transaction.

On sera également vigilant sur la définition des garanties d'actif passif ou encore au complément de prix éventuel, "earn out", si le cédant reste pour une période de transition dans l'entreprise. Ce complément au prix de transaction, souvent versé au bout de 2 ans, est fonction des résultats futurs de l'entreprise.

Pour les opérations de fusions acquisitions, les modes opératoires sont nombreux et différents selon que l'entreprise est cotée ou non en Bourse, tels que la mise en place d'une offre publique d'achat ou d'échange, l'acquisition d'un bloc de contrôle, l'acquisition d'actifs, le rachat ou la fusion, la mise en place d'un LBO, et des conditions de son financement (dette senior, mezzanine et autre financement structuré), constitution de joint-ventures...

Pour les opérations de levées de fonds ou de refinancement, le montage pourra être classique mais bien souvent nécessitera l'émission de titres spécifiques, tels que des actions à dividende prioritaire sans droit de vote ou actions privilégiées, des financements "mezzanine", c'est-à-dire des valeurs mobilières composées (OC, ABSA...) ou encore des titres participatifs, des droits à souscrire des titres, BSA...

L'intérêt de ces montages est de pouvoir jouer sur les différences d'appréciation de la valeur de l'entreprise ou de permettre aux dirigeants d'augmenter par la suite leur détention en capital sous réserve de l'obtention de tel ou tel résultat. On attachera également un soin particulier au protocole d'accord au niveau des clauses de "buy or sell", du droit de préemption...

Ces différentes opérations peuvent se dérouler simultanément, une opération de fusions-acquisitions peut s'accompagner d'une opération de refinancement, inutile de développer qu'il vaut mieux être alors bien conseillé !

Une fois l'opération de haut de bilan réalisée, le dirigeant reprend son rôle de "chef d'orchestre" à part entière mais dans le cas d'une acquisition un nouveau défi l'attend ; la période "PMI", "Post Merger Integration". Durant cette période qui correspond à l'intégration des différentes entités dans un ensemble cohérent, il ne sera pas inutile de s'adjoindre les compétences de spécialistes en ressources humaines et en système d'information.

Pour conclure, rappelons que selon plusieurs études américaines, environ 50 % des opérations de fusions-acquisitions aboutissent à une réduction de valeur, bref à l'objectif contraire !

Etre conseillé n'est évidemment pas une garantie absolue de réussite mais relève au minimum de l'application adaptée du principe de précaution. ■

Entrepreneurs : votre projet est capital ! c'est le moment de le développer

"Rien ne sert de courir, il faut partir à point"

Fable de Jean de La Fontaine

Malgré deux années 2000 et 2001 sinistrées pour le capital-risque et les entrepreneurs, 2002 devrait être une année de transition décisive pour construire le succès de projets d'entreprises prometteurs. C'est l'argumentation que cet article se propose de développer en éclairant les balises des conditions de succès avec pour objectif de contribuer à convaincre tous ceux qui naviguent encore dans la tempête.



Vincent CHOVÉ

PC 89

Diplômé du Collège des Ingénieurs et licencié en Histoire

Associé de Turenne Capital Partenaires

Turenne Capital Partenaires est une société de capital-risque française qui gère plus de 100 M€ de capitaux et qui devrait investir environ 30 M€ en 2002 dans de jeunes sociétés.

www.turennecapital.com

Contexte

L'année 2000 a été caractérisée dans le capital-risque et le lancement de start-up par l'euphorie du succès assuré pour tous : valorisations extrêmes, business plans exponentiels, réalisations de ces business plans promis dans un temps très court, avec pour conséquence la richesse des entrepreneurs et des investisseurs assurée pour tous.

La fin de l'année 2000 et l'année 2001 ont vu en Bourse l'effondrement des valeurs de la "nouvelle économie" et des valeurs TMT (Technologies, Media, Telecom) avec des baisses comprises entre - 66 % et - 99 %, et surtout de nombreux dépôts de bilans des jeunes sociétés.

Les investisseurs du capital-risque se sont concentrés avant tout sur leurs portefeuilles existant pour effectuer les nécessaires arbitrages entre les vrais projets capables un jour de dégager des profits sur des marchés réels et les autres. C'est une année sinistrée pour tout le monde (entrepreneurs, capital-risqueurs, leveurs de fonds, banques introductrices en Bourse).

Pour autant, l'année 2002 devrait être une année de transition dont tous les professionnels devraient pouvoir profiter car tous les ingrédients semblent réunis pour à nouveau construire et développer.

Les capitaux-risqueurs ont de l'argent qu'ils peuvent investir (500 M€ ont été levés par exemple par les FCPI fin 2001, fonds communs de placement dans l'innovation), les entrepreneurs courageux qui tiennent le cap dans la tempête avec des projets sérieux pourront trouver des sources de financement, les marchés vont peu à peu retrouver la sérénité pour s'ouvrir aux fournisseurs y compris pour des offres innovantes.

Je crois personnellement que 2002 devrait être une année décisive pour que tous les acteurs qui contribuent à créer et financer des projets d'entreprises se retrouvent au carrefour des voies qui peuvent mener au succès.

Le succès est rare, mais il est souvent déterminé par quelques paramètres incontournables qu'il faut savoir réunir et que la conjoncture passée et présente permet justement de concilier enfin à nouveau. Ces paramètres sont à mon sens les suivants :

- les hypothèses de construction du Business Plan qui doivent concerner des projets d'entreprises professionnels sur des marchés existant ou en création réels (et non sur des utopies) ;
- l'équipe de direction avec en particulier des patrons expérimentés d'entreprises en croissance ;
- le financement, par de l'argent actuellement disponible auprès d'investisseurs du capital-risque qui par ailleurs se sont professionnalisés ;
- le ou les "momentums", c'est-à-dire la dimension du temps ;

– des relations entre ces acteurs qui doivent être bâties sur le professionnalisme et la confiance.

Cette confiance naissant de projets appréciés par les différents acteurs comme à la fois ambitieux, réalistes et inscrits dans la durée (et non dans des "coups financiers" visés par les uns ou les autres).

Quelques rappels de Finance

Avant de passer en revue les principaux paramètres, rappelons quelques principes de base de la finance et de la création de valeur. Plusieurs méthodes peuvent être utilisées mais celle des comparables ne sera pas abordée ici notamment parce qu'elle est aujourd'hui très contestée en capital-risque après avoir été la seule référence en 1999 et 2000 pour faire rêver tout le monde. La méthode retenue dans ce qui suit est celle, plus "saine" et en tout cas plus adéquate pour les jeunes sociétés, des cash-flows actualisés.

Valeur d'un Actif = Σ Flux actualisés que cet actif va engendrer

Avec taux d'actualisation = coût d'opportunité Ke de l'investissement dans cet actif

$Ke = Va / (Va + Vd) \times Ka + Vd / (Va + Vd) \times (1 - IS) \times Kd$ où d = dettes et a = actions ou fonds propres

Valeur d'une entreprise Ve

Ve = Valeur Boursière + Endettement Net + Intérêts minoritaires = Σ Cash-Flows Libres actualisés au taux Ke

Ve = Va + Vd avec valeur de l'action = Va / Nb d'actions

Va = somme actualisée des flux versés / donnés par les actionnaires (+ dividendes, - augmentations de capital, + rachat d'actions)

Vd = Σ échéances des dettes = en général valeur de la dette aujourd'hui (sauf s'il y a bcp de dettes à taux variables)

Cash-Flow Libres ou Nets (CFN)

CFN = ensemble des flux de trésorerie liés à l'activité : RNE, cessions, investissements, dotations aux amortissements de l'exercice, variation du BFR.

CFN = Résultat d'exploitation net après impôts (RNE) y compris les + ou - valeurs éventuelles + VNCEAC - Investissements + Dotations aux amortissements (n) - Var BFR = RNE - Var BFR - (Invest. - VNCEAC - dot amorts (n)) avec VNCEAC = Valeur Nette Comptable des Eléments d'Actifs Cédés.

Etant donné que :

+ values comptées au RNE + VNCEAC = prix de cession = cash reçu,

Et que :

Immo brutes (n) = Immo brutes (n-1) + Invts - VNCEAC et Immo nettes (n) = Immo nettes (n-1) + Invts - VNCEAC - Var Dot Amortissements, soit Investissements = Var Immo nettes + VNCEAC + Var Dot Amort.

on a donc : CFN = RNE - Var Immo Nettes - Var BFR

Conclusion : $CFN(n) = RNE(n) - Var CI(n)$ avec CI = Capitaux Investis = Immo Nettes + BFR et RNE recalculé comme si l'entreprise était financée à 100 % sur capitaux propres.

Création de Valeur MVA (Market Value Added)

$MVA(N) = Ve(N) - CI(N)$, MVA(N) mesure fin d'année N la création de valeur pour un actionnaire d'origine (le fondateur par exemple !)

Création de Valeur EVA (Economic Value Added)

$EVA(N) = RNE(N) - Ke \times CI(N-1) = (ROI - Ke) \times CI(N-1)$

Ce n'est pas parce que $Ve(N+1) > Ve(N)$ qu'il y a création de valeur ! **Il n'y a de création de valeur au cours de l'année n que si $EVA > 0$** ou, ce qui revient au même, que si $Var MVA > 0$.

Conséquence, il faut que $Ve(n) \geq (1+Ke) \times Ve(n-1) - CFN$

Pour les start-up, on peut déduire de tout ce qui précède que les cash-flows des premières années se résument presque au RNE, soit à la perte d'exploitation. Comme par ailleurs, entre les années n-1 et n, la valeur de l'entreprise n'augmente que si $Ve(n) \geq (1+Ke) \times Ve(n-1) - CFN$ avec $Ke = Ka$ souvent égal à 25 % par an environ (une start-up déficitaire ne pouvant se financer que par capitaux propres) et un terme CFN ici négatif, la valeur de l'entreprise n'augmente au regard d'investisseurs financiers que si les projections de cash-flow faites en année n pour les années à venir seront un jour positifs et si les investisseurs peuvent juger cette hypothèse crédible !

Le meilleur moyen pour leur apporter cette crédibilité, donc un moindre risque Ke, est encore de montrer que les réalisations du business plan entre la dernière levée de fonds et la nouvelle qui leur est proposée sont non seulement réelles et tangibles, mais supérieures à ce qui était prévu.

Premier paramètre : la construction du Business Plan (BP)

Les prévisions de cash-flow étant, comme on vient de le voir, déterminantes pour discuter de valorisations lors d'un tour de table et donc de dilutions pour les anciens actionnaires et de risque pour les nouveaux, la qualité de construction du Business Plan est fondamentale. Il doit adresser les questions suivantes :

– Quel marché, quelle part de marché cible et à quel horizon, sur quel territoire géographique ?

– Pourquoi maintenant et pas avant ni dans 5 ans ? Ceci est fondamental pour apprécier la taille des fonds que vous avez intérêt à lever !

– Quel est le plan de développement qui permet de relier de façon réaliste la situation actuelle de la société avec la situation cible ? Ce plan ne doit pas surestimer les lignes de revenus, ni sous-estimer les charges ni les investissements, ce qui est malheureusement souvent le cas !

– Face à quels concurrents et quelle pression concurrentielle progressive dans le temps ? Trop de start-up croient qu'ils n'ont pas de concurrents.

– Avec quels freins possibles dans le développement de l'entreprise (réglementaires, comportement des utilisateurs finaux, cycles de décisions des clients, ruptures technologiques nouvelles, réactions d'acteurs importants se sentant menacés...)?

Une fois ce travail réalisé :

- Challengez vous-même votre BP et faites le challenger par des tiers.
- Benchmarkez-le en prenant les BP historiques et réalisez les meilleures sociétés du secteur.
- Faites des études de sensibilité sur les principaux paramètres du BP.
- Faites des scénarios (cela vous permettra de gagner en crédibilité et d'ouvrir des pistes lors des négociations de valorisation avec les investisseurs financiers pour que tous partagent le même projet et des motivations réciproques sur le plan financier, en toute connaissance de cause).
- N'oubliez pas que vous devrez réadapter votre BP régulièrement et que lors de prochains tours, il vous faudra afficher les écarts prévu-réalisé.
- Rédigez votre BP et surtout ses hypothèses dans un document qui se lise par des phrases et pas seulement par des séries de tableaux et de chiffres : "ce qui se conçoit bien s'énonce clairement et les mots pour le dire arrivent aisément".

Deuxième paramètre : l'équipe de direction

Un patron d'entreprise ne peut se réduire à un professionnel de la finance, d'une technologie, du marketing, des ventes, ou des opérations. Il doit être plus que ça. Il doit avoir une vision, beaucoup de volonté, savoir entraîner ses équipes, ses actionnaires et ses clients, et finalement prendre le rôle d'un chef d'orchestre qui fait jouer une partition en même temps qu'elle s'écrit !

Le patron d'entreprise doit donc pouvoir, savoir et accepter de s'entourer selon les étapes ou les différents "mouvements" de la partition jouée. Il doit faire entrer, évoluer, modifier son organisation voire sa propre position dans le temps et s'y préparer, comme chacun de ses collaborateurs. Ces derniers doivent être progressivement des professionnels expérimentés des domaines clés de l'entreprise, étape par étape. Ni trop tôt, jamais trop tard, toujours de façon anticipée et même formalisée à 6 mois.

Ainsi l'équipe, si elle est capable de réaliser rapidement des étapes significatives de croissance, doit évoluer et en permanence se professionnaliser au niveau de ses ambitions notamment par des recrutements externes de grande valeur.

Les Français ont malheureusement, et contrairement aux Américains, trop souvent peur de recruter des gens meilleurs qu'eux dans un domaine particulier ; c'est pourtant une clé de succès. La lecture des rapports annuels des meilleures sociétés (celles dont on cite le parcours souvent exemplaire et médiatique) est à ce titre très instructive car les meilleures sociétés ont toujours très tôt une équipe de direction et un patron qui sont ou se révèlent rapidement exceptionnels tant sur le

plan professionnel que sur le plan de leur cohésion, démultipliant ainsi les effets de leur complémentarité et de leur efficacité propre.

Le paramètre des hommes est la clé pour le succès de votre projet. Sachez vous entourer de gens meilleurs que vous et concentrez-vous sur vos forces principales, vous avez tout à y gagner ; vos collaborateurs, vos clients et vos actionnaires aussi !

Troisième paramètre : le financement

Les 3 sources principales de financement des entreprises sont l'autofinancement, l'endettement et les apports en fonds propres. Les deux premières étant réservées aux entreprises qui dégagent de la profitabilité, les jeunes entreprises ne peuvent souvent espérer mener à bien leur projet qu'avec une ou des levées de fonds auprès de capital-risqueurs. Ceux-ci ont vocation à choisir des projets qu'ils vont accompagner financièrement et sur un plan stratégique, avec pour vocation à terme de "sortir" du capital de la société.

L'exercice pour l'entrepreneur est de convaincre des investisseurs financiers et de valoriser au mieux son entreprise. Réciproquement, et de façon souvent sous-estimée ou même ignorée par les entrepreneurs, cette étape consiste pour les investisseurs financiers à :

- Analyser le marché, la position de l'entreprise sur ce marché, les risques, la concurrence et les freins multiples.
- Challenger les hypothèses du BP, les paramètres les plus sensibles, les scénarios possibles.
- Se faire une opinion sur le patron, les dirigeants et les hommes clés en face de compétences et qualités nécessaires que doit posséder l'entreprise pour présenter une structure vertébrale homogène et en adéquation avec les mouvements que l'entreprise se propose de faire grâce à cette levée de fonds.
- Apprécier quand sera atteint le point mort et selon quelles hypothèses, ou bien quand sera nécessaire un prochain tour de table.
- Apprécier les principales étapes ou "milestones" que l'entreprise doit franchir pour réaliser le BP (je cite cela dans ce sens, mais la réalité devrait être inverse puisque le BP ne doit en principe être que le résultat chiffré de l'histoire et des mouvements projetés par l'entreprise).
- Comparer ou rapprocher ce "business case" d'expériences d'investissements qu'ils ont déjà pu voir ou de success stories qui donnent les "références" (bien sûr, chaque projet d'entreprise est vu par son géniteur comme unique donc nouveau et non comparable ; pourtant, il y a dans la vie des affaires un certain nombre d'invariants qui apparaissent en partie dans cet article).

Tout cela en mobilisant nécessairement beaucoup le temps des dirigeants et en les faisant retravailler bon nombre de présentations, de tableaux et d'hypothèses.

Au bout du compte, les deux types d'acteurs doivent essayer de réunir au moins deux choses : des

choix (d'investisseurs et réciproquement de projets d'investissements) et une vision commune et équilibrée que traduiront le pacte d'actionnaires, les mécanismes de valorisation et surtout des relations humaines construites à partir d'une appréhension, voire d'une compréhension du business de la société et des buts poursuivis.

Quatrième paramètre : le temps

Un autre paramètre souvent pris en compte de façon insuffisante est celui du temps. Il est pourtant décisif sur les aspects suivants :

- Construction et révisions successives du Business Plan (vitesse de développement du marché, cycle de décision des prospects et clients, vitesse d'intégration des ressources humaines et taux de succès ou d'échec, vitesse de réaction des clients...).
- Levées de fonds en intégrant le temps qui devra y être consacré au détriment du développement direct de l'entreprise, en intégrant aussi les délais nécessaires pour aboutir (ceux-ci se sont par exemple allongés de 3 mois en 2000 à plus de 6 mois en 2001), et en sachant définir les moments qui vous permettront à la fois de convaincre (sur la base de résultats déjà atteints), de valoriser votre entreprise, d'expliquer à quoi serviront les fonds levés, et de franchir une nouvelle étape.
- Acquisitions externes, négociation de la vente de l'entreprise, ou introduction en Bourse lorsque ce marché se présentera à nouveau, terme auquel les actionnaires manifesteront leur volonté ou besoin de sortir...
- Nouvelles opportunités à saisir ou retournement de certains marchés (clients, investisseurs, personnels, fournisseurs, etc.) dont les vitesses dans un sens ou l'autre peuvent être considérables comme les retournements de conjoncture ont pu le montrer récemment.

Le "momentum" des opérations internes ou externes de l'entreprise est ainsi un paramètre qui doit faire partie du pilotage et de l'anticipation de l'avenir du patron d'entreprise. Ceci est d'autant plus vrai que si une start-up est très fragile comparée à des entreprises matures, notamment parce qu'elle est comme tout "nourrisson" avant tout dépendante (de ses clients, de ses sources de financement, de la qualité des hommes qu'elle réunit), l'un de ses atouts possibles est la vitesse à laquelle elle peut s'adapter à un événement structurant pour son avenir : sa capacité de détection,

de décision et d'action peuvent ainsi être considérables et vitales. Ne pas utiliser cet atout peut se transformer en une faiblesse supplémentaire...

Cinquième paramètre : la communication entre les dirigeants et les actionnaires

Ce paramètre est tout aussi fondamental car sans communication régulière notamment sur les mauvaises comme les bonnes nouvelles, un véritable reporting, des discussions stratégiques et financières dans le cadre des Conseils d'administration ou des Conseils de surveillance, des échanges informels bilatéraux avec vos actionnaires, etc., la confiance réciproque se dégradera.

Je ne développerai pas ici ce point mais il faut souligner à quel point il est fondamental pour une relation qui vise le succès non seulement pour boucler un tour de table mais surtout pour ensuite développer au mieux la société. C'est un peu comme un mariage, ici entre des actionnaires et des dirigeants d'entreprise : sans communication, peu de chances de durer et de réussir. Avec dans notre cas une différence de taille : à la signature du contrat de mariage, l'actionnaire financier exige une clause de divorce (si possible à l'amiable) car sa vocation est tôt ou tard de sortir de son investissement. Pour le reste, la communication, l'honnêteté, la rigueur, la transparence et le professionnalisme dans les échanges réciproques sont essentiels au succès de l'entreprise.

Conclusion

Si vous avez le courage d'entreprendre, ou que vous vous êtes déjà lancés, et que vous pensez déjà réunir ou pouvoir réunir à travers votre projet :

- un marché réel et durable,
- une équipe très professionnelle et parmi elle un patron d'entreprise expérimenté,
- et que vous pensez savoir appréhender les dimensions du temps comme de la communication avec des actionnaires financiers capables de soutenir ce projet dans la durée,

alors vous avez sans doute un projet capital que des actionnaires financiers sérieux seront tout prêts à discuter avec vous pour le challenger, le financer et vous aider à le développer. Avec des chances de succès beaucoup plus fortes que jamais tant les données de base de l'action dans ce domaine sont devenues plus saines. ■

L'évolution de l'assurance en France : dynamisme ou marche forcée ?

Partagé entre sociétés d'assurances "traditionnelles" (AXA, AGF, GAN), à la position dominante mais menacée, et compagnies de "bancassurance" (filiales de banques chargées de l'activité d'assurance) en pleine expansion, le secteur de l'assurance en France subit actuellement de grandes évolutions. Un contexte économique défavorable et une actualité difficile ajoutent encore plus de contraintes aux nombreux défis à relever. Tous ces facteurs contribuent à donner de l'intérêt et de la variété à un début de carrière dans l'assurance.



Tristan PALERM

PC 99

AXA France Assurance
Direction de Programme Distribution

Le hasard fait bien les choses ?

Mon orientation professionnelle vers le secteur de l'assurance est uniquement le fruit du hasard. Après avoir opté en seconde année pour le collège Economie, Gestion et Finances, j'ai commencé, lors de ma recherche de stage long, à prospecter les banques, et dans une moindre mesure, les sociétés d'assurances ; mais à cette époque, mon curriculum vitae n'avait pas retenu l'attention des AGF, et AXA, au lendemain de la fusion avec l'UAP, l'une des plus importantes opérations de son histoire, ne recrutait pas... Parmi les annonces envoyées à la DFA, on attira toutefois mon attention sur un sujet proposé par ERISA, très méconnue filiale d'assurance-vie du groupe CCF.

Le stage proposé concernait la modélisation, dans le cadre d'exercices budgétaires ou de valorisation à plus long terme de la société, des encours gérés par la compagnie. Le développement d'outils performants pour cette modélisation impliquait à la fois l'utilisation et la maîtrise de bases de données et la mise en œuvre d'applicatifs dédiés. Un sujet complet, varié, qui, couplé avec l'enthousiasme de mon maître de stage – et une rémunération intéressante – acheva de me convaincre.

Mon année de stage se déroula extrêmement bien ; j'eus l'occasion d'aborder des sujets variés et souvent riches d'apprentissage, le tout dans une ambiance de travail des plus agréables.

Lors de ma recherche de PFE, je rencontrai les responsables du service de Contrôle de Gestion

d'AXA Conseil. J'avais pourtant axé ma prospection sur d'autres secteurs que l'assurance, et en particulier le contrôle de gestion, afin de connaître de nouveaux horizons. Cependant, je compris vite que les problématiques d'une gigantesque organisation comme AXA étaient radicalement différentes de celles rencontrées dans une petite et jeune société telle qu'ERISA. Et le contrôle de gestion reste un pôle privilégié pour qui cherche à avoir une vision assez large et transversale du fonctionnement (et des dysfonctionnements) de l'entreprise.

Qui plus est, on me proposa un sujet qui tranchait nettement avec ce que j'avais eu l'occasion de faire auparavant : il s'agissait de concevoir et de mettre en place un "programme de valorisation" des commerciaux, en d'autres termes une sorte de concours destiné à promouvoir les orientations majeures de la société au sein de la force de vente, et à récompenser les meilleurs comportements. A mi-chemin entre l'animation commerciale, la maîtrise d'ouvrage informatique et le contrôle budgétaire, ce sujet me permit d'aborder des problématiques entièrement nouvelles pour moi, tout en approfondissant mes connaissances du secteur de l'assurance.

Encore une fois, j'eus la chance de travailler dans une ambiance exceptionnelle. Un management de grande qualité et une bonne entente entre les membres du service favorisaient une grande efficacité de travail sans stress exagéré. C'est donc avec plaisir que j'acceptai de rester au PBR après mon stage, lorsque cela me fut proposé.

La distribution : un pôle stratégique en pleine évolution

Après un an passé au sein du PBR on me proposa de rejoindre la Direction de Programme Distribution. Les Directions de Programme ont été mises en place par AXA lors de la fusion avec l'UAP ; il s'agit de directions centrales





dont le rôle est de définir et d'encadrer la mise en application des grandes options stratégiques du groupe AXA en France. La direction de programme

distribution doit donc concevoir et mettre en œuvre les évolutions dans les modes de vente des produits AXA en France.

Très schématiquement, AXA s'appuie actuellement en France sur trois modes de distribution :

– Les agents généraux : ce sont les responsables des points de vente que l'on peut trouver dans la plupart des villes de France. Les agents généraux sont en général plus spécialisés dans l'assurance de dommages ; toutefois l'assurance-vie connaît une évolution très importante sur ce canal de distribution.

– Les salariés ne disposent pas de point de vente. Ils se déplacent chez le client ou le reçoivent à domicile. Ces commerciaux pâtissent d'une mauvaise image de marque, héritée du temps où leur technique de vente se résumait au porte-à-porte. Cette réputation est largement imméritée si l'on en juge par les évolutions récentes de ce métier : amélioration des techniques de vente, mise à disposition d'outils performants, contrôle déontologique et animation commerciale resserrés... Le blason des vendeurs salariés se redore heureusement progressivement, et l'on peut à présent espérer capitaliser sur les grandes forces intrinsèques d'un tel réseau, et en premier lieu sur le contact privilégié qu'entretiennent bon nombre de commerciaux avec leurs clients. Les salariés sont, historiquement et culturellement, spécialisés dans la vente d'assurance-vie ; ils restent un canal privilégié pour la distribution de ce type de produits.

– Les courtiers sont par définition indépendants de l'entreprise ; ils peuvent vendre des produits de plusieurs marques. Il s'agit de façon évidente du mode de distribution sur lequel les leviers d'action sont les plus faibles. La concurrence y est exacerbée.

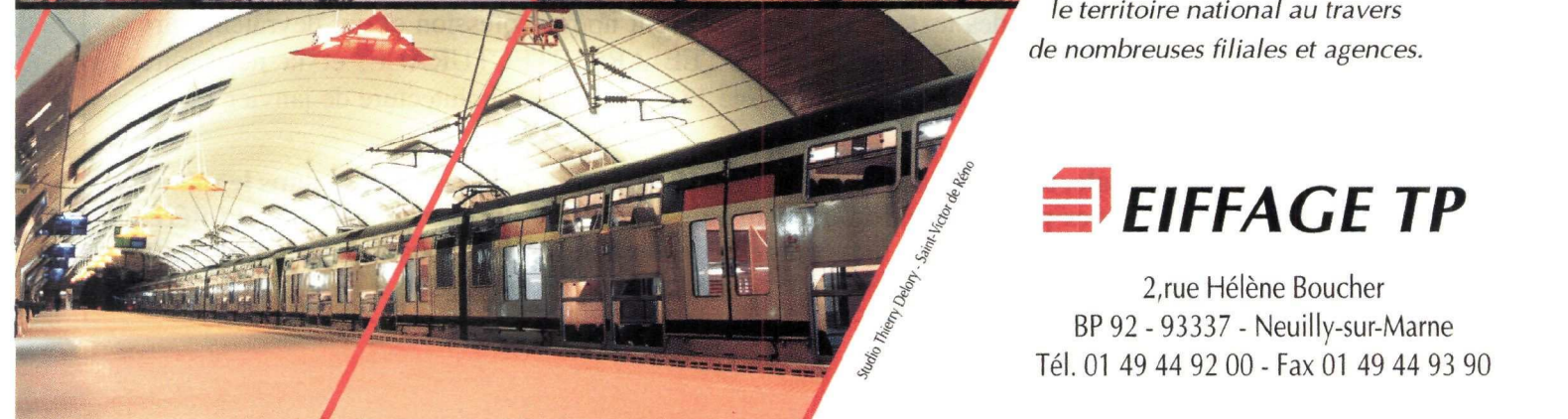
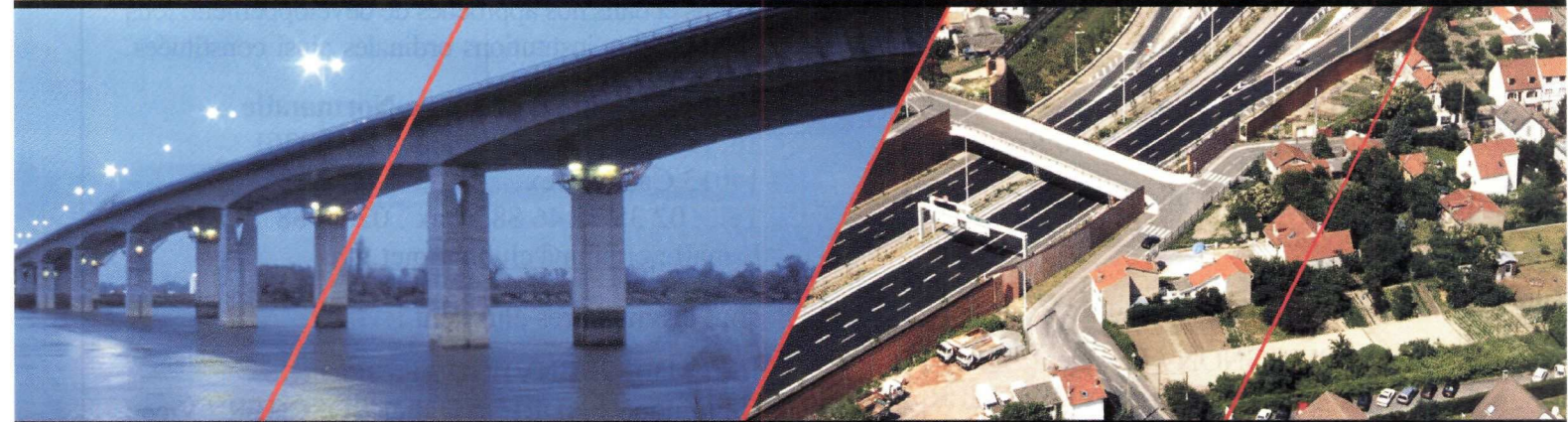
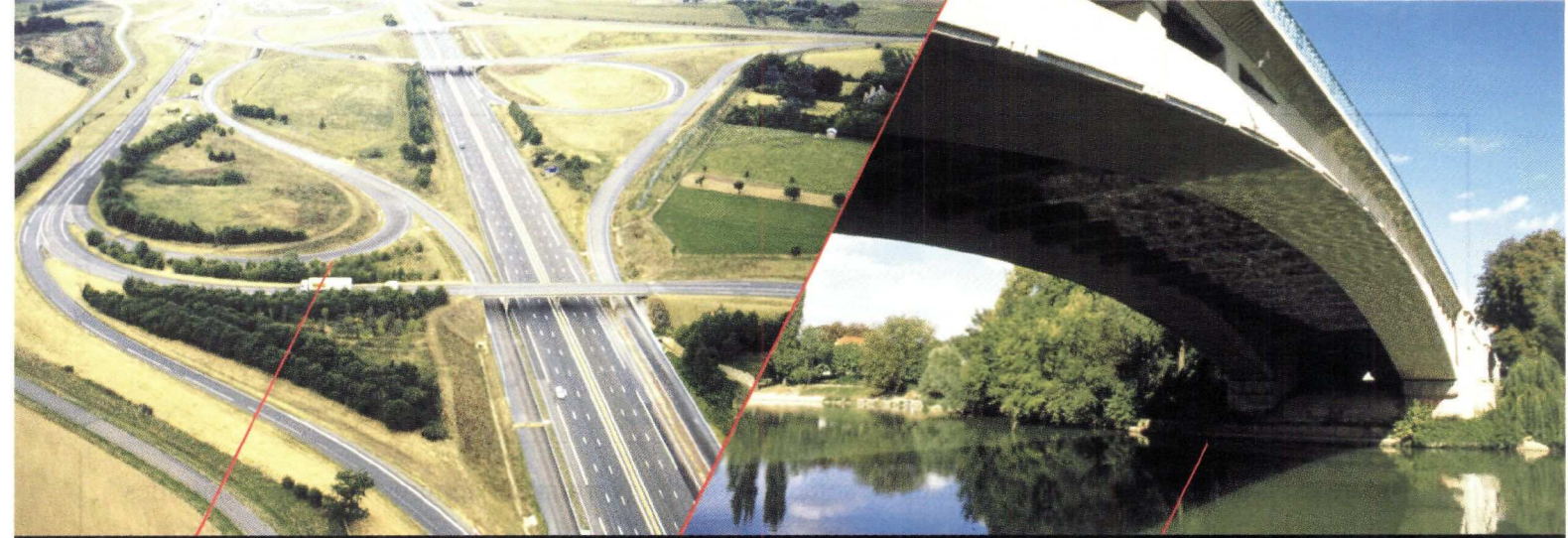
Cette segmentation des canaux de distribution, et la répartition des activités qui en découle, s'expliquent par l'historique d'AXA, qui s'est énormément développé par rachats successifs de sociétés différentes.

Toutefois, à l'heure où la part de marché des sociétés traditionnelles d'assurance est menacée par l'émergence des sociétés de bancassurance béné-

ficiant de certains avantages concurrentiels forts (structure de coûts plus légère et tarifs moins élevés), une nouvelle définition des métiers et des organisations est d'actualité. Il ne m'est pas permis de détailler les options stratégiques d'AXA en la matière. Je me contenterai de préciser que la mise en action d'un changement dans la distribution permet d'aborder un grand nombre de sujets, tant techniques que commerciaux : quelle offre veut-on proposer à quels clients ? Quel canal de distribution choisir pour telle offre ? Comment organiser ce canal ? Comment le piloter, tant en termes d'animation commerciale qu'en termes de système de rémunération ? Quelle sera la rentabilité pour l'entreprise ?



A toutes ces questions, la direction de programme distribution doit apporter des réponses. Faisant partie de l'équipe "analyses économiques", j'interviens particulièrement sur les questions de rémunération et de rentabilité. Mais la richesse des problèmes à traiter me permet d'aborder par ce biais des questions beaucoup plus larges, et je ne peux que me réjouir de bénéficier dès le début de ma carrière, d'un poste aussi privilégié. ■



Filiale d'Eiffage Construction, Eiffage TP, qui réunit plusieurs grandes marques de génie civil du groupe, œuvre dans tous les secteurs des travaux publics.

Eiffage TP est présent sur tout le territoire national au travers de nombreuses filiales et agences.

 **EIFFAGE TP**

2, rue Hélène Boucher
BP 92 - 93337 - Neuilly-sur-Marne
Tél. 01 49 44 92 00 - Fax 01 49 44 93 90

Studio Thierry Delory - Saint-Victor de Réno

L'heure est à la concertation pour le rapprochement des deux Normandie administratives, seront-elles réunifiées bientôt ?

Les Architectes, qui sont hommes de progrès par nature, par conviction, simplement par leur métier, sont heureux à l'occasion de cette insertion, de faire œuvre commune et unitaire en fusionnant en l'espace des ces quelques lignes, les conseils de l'Ordre des Architectes de Haute et Basse Normandie.

Les hommes, les territoires, les concepts sont des thèmes suffisamment fédérateurs et rassembleurs pour que nos approches soient une. L'estuaire de la Seine doit être perçu, compris, aménagé, équipé comme un lieu unitaire et structurant, riche d'actions et de développement sur ses deux rives et tout autant tourné vers le Bocage Normand et la Côte de Nacre que vers les plateaux du Pays de Caux, la Vallée de Seine et l'Eure.

Quelle logique de découpage (strictement administratif) pourrait lui conférer un statut de frontière ?

Au moment même où tous les élus ont besoin de mieux comprendre le sens de la globalité et de la cohérence des territoires que la loi SRU réinstaure dans nos réflexions et dans nos approches de développement, tous les architectes normands sont heureux de présenter ensemble leurs institutions ordinales ainsi constituées.

Conseil Régional de Haute-Normandie

96, rue Jeanne d'Arc - 76000 Rouen

Tél. : 02 35 71 46 88 - Fax : 02 35 88 70 71

E-mail : ordredesarchitectes7627@wanadoo.fr

dont les membres élus sont :

Daniel PERIGNON / Président

Etienne LEMOINE et Max OLLIVIER / Vice-Présidents

Catherine MARTIN / Secrétaire

Jean-Luc ARQUIN / Trésorier

et

Bertrand CAMILLERAPP

Jean-Pierre EMILE

Eugène KRZEPISZ

Fabrice LAURENT

Marc LE CHEVALIER

Rémy LOURETTE

Patrice PUSATERI

Conseil Régional de Basse-Normandie

36, rue Arcisse de Caumont - BP 90261

14013 Caen cedex

Tél. : 02 35 71 46 88 - Fax : 02 35 88 70 71

E-mail : croabn@clubinternet.fr

dont les membres élus sont :

Jean-Marie BIENVENU / Président

Dominique ANDRE et Didier BOSCHER / Vice-Présidents

Denie LAMARE / Secrétaire

Thierry VIVREL / Trésorier

et

Marc ANGLARET

Gérard DUBOIS

Marie-Agnès DUCHE

Nicolas HUET

Matthieu LUCET

Jean-Louis TOURNEUX

Impatients d'attendre l'évolution des textes de loi qui régissent notre profession et qui devraient faire "bouger" la culture française sur la VALEUR AJOUTEE ARCHITECTURALE, et la nécessaire qualité d'environnement, nous aimons à rappeler l'article 1^{er} de la loi sur l'architecture de janvier 1977 :

"L'architecture est une expression de la culture."

"La création architecturale, la qualité des constructions, leur insertion harmonieuse dans le milieu environnant, le respect des paysages naturels ou urbains ainsi que du patrimoine sont d'intérêt public. Les autorités habilitées à délivrer le permis de construire ainsi que les autorisations de lotir s'assurent, au cours de l'instruction des demandes, du respect de cet intérêt."

La Normandie entre développement économique et développement environnemental

La Normandie ambitionne de mener de concert, et dans un concert harmonieux, des politiques de développement économique – et non pas seulement d'équipements et d'infrastructures – et de développement environnemental – et non pas seulement de protection de l'environnement –. Port 2000 et le plan de gestion globale de l'estuaire de la Seine, la directive territoriale d'aménagement (DTA) de l'estuaire de la Seine, l'établissement public foncier qu'est l'Etablissement public de la Basse-Seine (EPBS) constituent trois des outils majeurs au service de cette ambition, lesquels présentent en outre la particularité d'intéresser très directement les deux régions administratives, la Basse et la Haute-Normandie.

Bruno FONTENAIST

IGPC 65

Préfet de la région Haute-Normandie
Préfet de la Seine-Maritime



Bien que classée au troisième rang des régions françaises pour le produit intérieur brut par habitant, du fait notamment de la puissance de son industrie pétrolière et pétrochimique, l'économie haut-normande reste aujourd'hui engagée dans un processus de reconversion industrielle, qui a pour corollaire une situation sociale dégradée, caractérisée notamment par un taux de chômage supérieur à la moyenne nationale. Simultanément, le secteur tertiaire reste sous-représenté.

Pourtant, cette région possède de nombreux atouts, parmi lesquels sa position géographique par rapport aux flux intercontinentaux de marchandises, en croissance continue : proches du pôle majeur de production et de consommation que constitue l'agglomération parisienne, les grands ports normands, le Havre

en particulier, sont la première porte de l'Europe pour les navires transocéaniques qui empruntent la Manche.

Au plan environnemental, le patrimoine naturel régional est très riche, mais fragile, soumis qu'il est, de longue date, à une forte pression anthropique. Il faut mettre tout particulièrement l'accent sur l'estuaire de la Seine. Vaste écotone entre la mer, la terre et le fleuve, cet estuaire renferme des milieux naturels extrêmement riches et diversifiés, dont le rôle est fondamental pour la reproduction des oiseaux et des poissons ainsi que pour l'épuration du fleuve le plus pollué de France. Mais cet estuaire est aussi depuis longtemps un des hauts lieux de l'activité économique normande, ce qui induit des évolutions défavorables sur le plan environnemental : chercher un nouvel équilibre entre les enjeux économiques et environnementaux, ou

Campagne normande.

P.-B. COM - E. BERNARD





Vue générale de l'estuaire de la Seine (source : Port autonome du Havre) entre les installations du Port du Havre, en haut à droite, et à gauche, le chenal d'accès au port de Rouen, se trouve la grande vasière nord dont la réhabilitation est un des enjeux écologiques majeurs pris en compte dans le programme Port 2000.

mieux encore renforcer le tissu économique et, d'un même pas, préserver voire restaurer les fonctions écologiques de l'estuaire, telle est une des premières priorités de l'Etat et de l'ensemble des pouvoirs publics, aussi bien l'Union européenne que les responsables régionaux, départementaux et locaux.

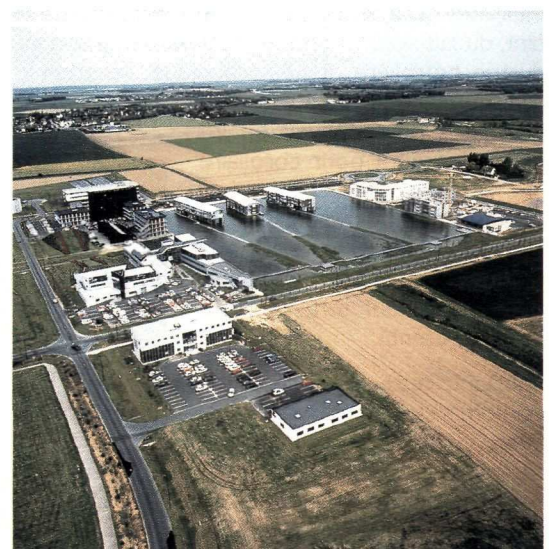
Quant à la vallée de la Seine, outre son rôle écologique, elle constitue un élément fondamental du paysage haut-normand en même temps qu'elle concentre un grand nombre de lieux d'histoire.

La Haute-Normandie est ainsi certes une région industrielle, conformément à l'image qu'on peut en avoir de l'extérieur ; mais cet aperçu très partiel limité à l'axe de la Seine, montre que c'est aussi une région dotée d'un patrimoine naturel, culturel et historique de premier plan. A la région sœur, la Basse-Normandie, on est tenté d'appliquer une formule symétrique : l'image que l'on en a d'une région particulièrement riche aux plans naturel et culturel est certes totalement justifiée, comme suffit à l'attester l'importance de sa fréquentation touristique ; mais les enjeux et les ambitions de développement économique sont également très présents, en s'appuyant notamment sur les technologies de l'information et de la communication et aussi sur le développement logistique.

Ces quelques lignes ne prétendent pas dresser un tableau complet de la Normandie, de ses richesses, de ses faiblesses, ni des priorités qui sont les siennes pour un développement durable. Mais elles permettent de mettre en perspective les trois articles qui suivent et de mieux comprendre l'ensemble des enjeux qu'ils recouvrent.

Le projet Port 2000, décrit par J.-M. LACAVE, directeur général du port autonome du Havre, est un équipement indispensable pour permettre au port du Havre de maintenir et d'améliorer son positionnement sur le marché du transport maritime de conteneurs. Mais les enjeux profonds vont bien au-delà :

- d'intérêt national, Port 2000 sera bientôt une nouvelle et immense porte d'entrée en Europe,
- au plan économique, Port 2000 doit permettre de développer localement et régionalement, sur l'ensemble de la Normandie, les services logis-



CITIS, technopôle de Caen-Normandie. Aménageur : SCHEMA-Hérouville-Saint-Clair, sur une réserve foncière de l'EPBS.



Vue aérienne des bassins du port du Havre.

Source : Port autonome du Havre

tiques de haut niveau. D'ores et déjà, des évolutions favorables sont en train de se produire en ce sens,

– au plan environnemental, la mise au point de Port 2000 a été l'occasion et le moment d'une prise de conscience de l'importance de l'estuaire de la Seine, ainsi que de sa fragilité et du sombre avenir qui lui serait promis si rien n'était entrepris. Plus intéressant encore, cette prise de conscience a conduit à de premières décisions concrètes et opérationnelles pour sauver l'estuaire et à la mise en place d'un dispositif de restauration globale sur le long terme. Cette politique est tout à fait inédite en France.

La directive territoriale d'aménagement (DTA) de l'estuaire de la Seine, présentée par V. AMIOT, directeur régional et départemental de l'équipement de Haute-Normandie, est centrée sur la double problématique du développement (développement économique, mais également développement urbain, sujet d'importance dans un territoire aussi densément peuplé et urbanisé) et de l'environnement. S'agissant d'abord d'un document d'urbanisme, elle s'attache principalement à prononcer les arbitrages nécessaires entre ces deux enjeux sur le plan spatial, dans des zones où tant la géographie que l'histoire ont concentré des infrastructures naturelles et économiques de premier plan.

Au-delà, l'occasion est saisie pour développer des réflexions et des propositions pour des politiques dites d'accompagnement ; l'objectif est de passer d'une vision statique de l'urbanisme et de l'aménagement, certes indispensable, à une vision dynamique du développement du territoire : un simple document d'urbanisme, comme pourrait l'être une DTA, est un outil nécessaire, mais loin d'être suffisant, au service du développement.

L'établissement public de la Basse-Seine (EPBS), dont les missions sont expliquées par P. ANQUETIL, son directeur, a une histoire tout à fait révélatrice des conceptions successives de la planification qu'ont eues les pouvoirs publics. Premier établissement public foncier créé en France – c'était en 1968 – dans le prolongement de la mission d'aménagement de la Basse-Seine, pour aider à la mise en œuvre d'une politique volontariste de développement économique et urbain, l'utilité même de son action et

de son existence a ensuite été mise en doute pendant la période où la planification à long terme n'était plus à l'ordre du jour. Ce doute et cette menace quant à la pérennité de l'EPBS ne sont aujourd'hui plus de mise, puisque, bien au contraire, on élargit son aire de compétence et son domaine d'action. C'est que, s'il n'apparaît plus possible de décréter et programmer le développement économique, il n'est pas plus envisageable d'adopter une attitude de laisser faire total ni de se préoccuper uniquement d'économie. La planification ayant ainsi retrouvé ses lettres de noblesse, on conçoit facilement tout ce que l'EPBS peut apporter aux différents échelons des collectivités publiques, de l'Etat aux communes ; par rapport à sa première période, l'EPBS devra mener des interventions moins massives et mieux réparties sur le territoire, beaucoup plus diversifiées dans leurs objets, les problématiques urbaines et environnementales (protection de l'environnement ; protection contre les risques multiples dans notre région...) devant faire l'objet d'une attention renforcée.

On voit bien le lien qui unit ces trois sujets. Ils donnent trois illustrations concrètes en Normandie du concept de développement durable, au moins de ses deux dimensions économique et environnementale.



Léry-Poses (Eure) 920 hectares acquis par l'EPBS pour la création d'une base de loisirs, aménagée et gérée par un Syndicat Mixte dans le cadre d'un bail emphytéotique.

On relèvera aussi la volonté de ne pas opposer l'une à l'autre. Il ne faut certes pas tomber dans l'angélisme en niant tout conflit d'intérêt entre économie et environnement ; mais ces trois sujets montrent bien la recherche désormais systématique du meilleur équilibre entre intérêts économiques et environnementaux ; et peut-être surtout la volonté de passer d'une logique de simple protection à une logique de gestion dynamique des enjeux environnementaux : c'est cette politique de développement environnemental qui permet de surmonter l'antagonisme entre développement économique et environnement.

On serait en droit de s'étonner de l'absence, dans ce tableau, de la dimension sociale du développement durable. Elle est bien sûr présente elle aussi dans la Basse-Seine et dans les priorités des politiques publiques en Normandie ; mais elle met en jeu des programmes d'action (emploi, formation, contrats de ville...) que l'on retrouve dans toutes les autres régions françaises et que, faute de place, on a donc choisi de ne pas développer ici, pour privilégier ce qui, sans être nécessairement unique en France, reste néanmoins spécifique à la Normandie. ■



Marais Vernier grand'Mare.
Coll. PNR Boucles de la Seine-Normandie

L'EPBS : de la Basse-Seine à la Normandie

Créé par un décret signé le 26 avril 1968 à Colombey-les-Deux-Eglises, l'EPBS reçut pour mission initiale de préparer la Basse-Seine à "accueillir Paris sans le subir", selon les termes employés par l'un de ses pères fondateurs, le Préfet Pierre CHAUSSADE.

En effet, le Schéma Directeur de la Région Parisienne, nouvellement publié à l'initiative de Paul DELOUVRIER, et complété sur ce point par la toute jeune DATAR d'Olivier GUICHARD, semblait vouloir pousser vers l'ouest d'inquiétants tentacules urbains, de part et d'autre de la Seine, jusqu'à la mer.

On sait ce qu'il advint des prévisions démographiques de l'époque...

Trente ans plus tard, l'EPBS est toujours vivant et sa bonne santé d'aujourd'hui contraste avec la disparition de nombreux organismes d'aménagement qui n'ont pas su ou pas pu s'adapter.

Son territoire s'élargit aujourd'hui à l'ensemble de la Normandie et il diversifie ses interventions pour répondre à de nouveaux objectifs.



Philippe ANQUETIL

ICPC 85

1972 : Secrétaire général de l'Ecole Nationale des Travaux Publics de l'Etat, chargé de l'option "urbanisme et aménagement urbain".

De 1976 à 1981 : il dirige l'Agence d'Urbanisme de l'Agglomération Messine, puis l'Institut Européen d'Ecologie jusqu'en 1985.

1985 : il rejoint la région Lorraine, en qualité de Conseiller du Président du Conseil régional, Jean-Marie RAUSCH, et chef de la Mission Planification et Aménagement du Territoire.

En tant que Rapporteur Général du Plan, il pilote l'élaboration des 2^e et 3^e plans lorrains (1989-1993 : 14 MdF, 1994-1998 : 17 MdF), dont il met en œuvre les programmes d'aménagement du territoire et de transports.

De 1989 à 1992 : il dirige parallèlement l'Agence Régionale pour l'Aménagement de la Lorraine, puis à partir de 1993, l'Institut Lorrain d'Etudes et d'Evaluation des politiques publiques.

Un concept radicalement innovant

Partant du principe que la maîtrise du foncier est le préalable indispensable à toute opération d'aménagement, qu'elle s'inscrit nécessairement dans la durée, et qu'il faut pour cela disposer de moyens d'action durables, à l'abri des aléas conjoncturels des budgets de l'Etat et des collectivités locales, les concepteurs de ce premier Etablissement Public Foncier le dotèrent de trois caractéristiques essentielles, dont le regroupement au sein d'un même organisme est peu ordinaire :

- un statut d'établissement public de l'Etat, à caractère industriel et commercial (EPIC),
- une ressource fiscale affectée : la Taxe Spéciale d'Equipement (TSE),
- un Conseil d'administration composé exclusivement d'élus (puisqu'il vote l'impôt), combinant une représentation des collectivités territoriales **et du monde économique.**

L'Etat, bien qu'absent du Conseil d'administration, est garant du bon fonctionnement de l'institution. Il nomme le Directeur, exécutif de l'Etablissement, il approuve les actes majeurs, notamment la stratégie pluriannuelle et les états prévisionnels de recettes et de dépenses, après que ceux-ci aient été votés par le Conseil. Cette tutelle, longtemps exercée de concert par les ministres de l'Equipement, de l'Intérieur et des Finances, est aujourd'hui déconcentrée sur le Préfet de Région de Haute-Normandie.

Ce dispositif subtil, tout en équilibre, a largement fait la preuve de son efficacité. Il a été dupliqué avec succès au bénéfice de trois régions : la Lorraine (1973), le Nord-Pas-de-Calais (1990), l'Ouest Rhône-Alpes (1998). La Région PACA disposera également en 2002 d'un EPF d'Etat.

Des ressources stables

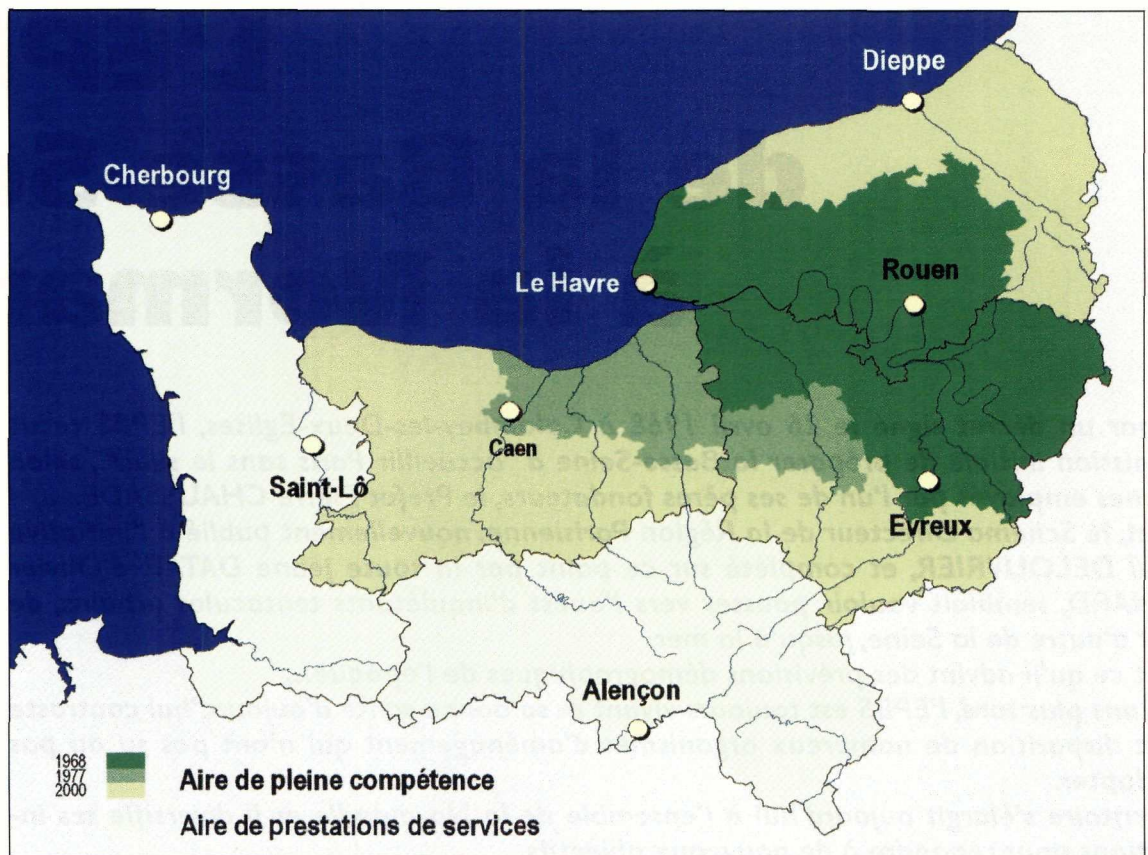
La TSE a pour objet de financer les acquisitions foncières et de contribuer au financement d'études et de travaux d'intérêt régional.

Son montant (et non son taux) est arrêté chaque année par le Conseil d'administration dans la limite du plafond inscrit en loi de finances.

Ce montant est ensuite réparti entre les taxes foncières, la taxe d'habitation et la taxe professionnelle, dans les communes incluses dans la zone de compétence de l'Etablissement.

En francs constants, cette taxe a atteint son maximum cinq ans après la création de l'Etablissement (près de 100 MF d'aujourd'hui ont été prélevés en 1973 sur le périmètre initial de la Basse-Seine).

Elle a été ramenée par paliers successifs à 30 MF sur un périmètre progressivement étendu à l'ensemble de la Haute-Normandie et du département du Calvados.



Le nouveau territoire de l'EPBS.

Son impact, qui avait atteint en 1973 près de 3 % de l'ensemble de la fiscalité locale directe, n'a donc pas cessé de décroître.

Il était en 2000 légèrement inférieur à 0,3 %. L'élargissement de l'aire de compétence, sans augmentation du produit fiscal, l'a encore réduit d'un tiers en 2001.

Cette fiscalité locale, aujourd'hui modeste, a permis de doter progressivement l'Établissement de fonds propres importants. Elle ne représente plus aujourd'hui que moins de 20 % de ses recettes d'investissement, la ressource principale étant devenue, de très loin, le produit des reventes de son patrimoine.

Sur la durée l'EPBS a ainsi pu acquérir près de 3 milliards de francs de foncier, dont 2 milliards ont été revendus aux collectivités publiques pour réaliser des opérations d'aménagement et 700 millions sont en stock pour le compte de ces mêmes collectivités. Il faut souligner que depuis quelques années l'EPBS finance ses charges de structure par ses recettes d'exploitation, sans faire appel à la fiscalité, qui vient ainsi renforcer ses fonds propres et lui permet de mettre en œuvre de nouvelles politiques et de financer son développement au bénéfice de nouveaux territoires des deux régions normandes.

Au service de l'aménagement du territoire

Conçu initialement comme un outil essentiellement foncier, avec pour mission première la mise en œuvre du Schéma d'Aménagement de la Basse-Seine, l'EPBS s'est progressivement affirmé comme un partenaire pour l'anticipation et l'aide à la décision en faveur d'un aménagement du territoire équilibré. Ayant renoué en 1995 avec la pro-

grammation, il met en œuvre une stratégie explicite, à travers un programme pluriannuel d'interventions (PPI). Le programme 1997-2001, qui s'achève, est actuellement en cours d'évaluation.

Une stratégie explicite

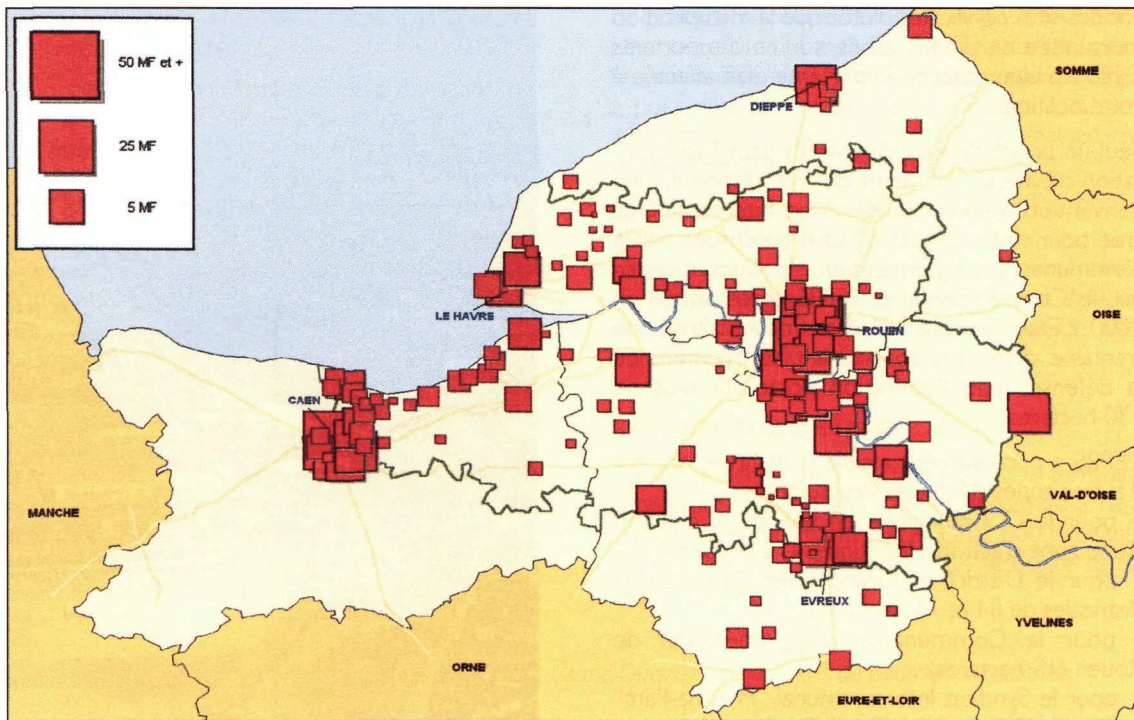
Soutenir le développement des grandes agglomérations

Pour permettre des opérations de reconquête urbaine nécessairement longues et complexes, l'EPBS a proposé dès 1996 aux principales agglomérations normandes de conclure avec lui des programmes d'action foncière pluriannuels et globaux, permettant :

- des portages d'une durée adaptée (jusqu'à 15 ans pour les opérations les plus lourdes),
 - des conditions financières bonifiées (taux d'actualisation dégressif jusqu'à 1 % par an avec la durée de portage),
- dans le cadre d'une programmation à court, moyen et long termes établie en commun, sur la base du projet de développement territorial de la collectivité.

Le produit ainsi défini a rencontré un grand succès : 17 programmes ont été signés de 1997 à 2001 avec les principales communes des agglomérations de Rouen, Caen, Le Havre, Evreux, Elbeuf et Dieppe et un premier programme d'agglomération a été conclu avec le District du Grand Caen.

L'ensemble concerne une population de 698 000 habitants, soit les 2/3 de la population concernée. Les plafonds d'engagement contractualisés atteignent 435 MF en 2001, et 72 % des 365 MF d'acquisitions réalisées dans ces mêmes agglomérations l'ont été dans le cadre de ces programmes contractuels.



Le stock foncier : 700 MF conventionnés avec les collectivités publiques.

Favoriser le maillage urbain et la structuration des territoires ruraux

Ce programme recouvrait deux types d'actions : celles tendant à renforcer les pôles urbains moyens et petits (hors des six grandes agglomérations) et celles visant à encourager les démarches intercommunales du monde rural.

Les acquisitions réalisées à ce titre ont atteint 113 MF.

En revanche, le dispositif relativement ambitieux de conventions d'action foncière proposé par l'EPBS aux villes moyennes n'a pas suscité une très forte demande. Il reposait sur la définition d'une politique foncière globale, à partir du projet d'aménagement à 10 ans de la collectivité. Seulement 8 collectivités, dont une communauté de communes, ont été en mesure de conduire cet exercice avec l'EPBS.

Le retard des outils de planification urbaine est à cet égard, en Normandie comme ailleurs, particulièrement criant et préjudiciable à une bonne programmation des investissements.

Promouvoir une gestion économe et durable du foncier par le recyclage des espaces délaissés

La reconstruction de la ville sur la ville est plus que jamais d'actualité depuis l'adoption par le Parlement de la loi "Solidarité et Renouvellement Urbain". Cet axe important du PPI 1997-2001 comportait deux dimensions : le portage foncier d'espaces à reconquérir et le financement de travaux de préaménagement sur de telles emprises. Ces travaux sont la contribution nécessaire de la collectivité pour remettre des secteurs ou des quartiers dans le marché foncier, de préférence à l'urbanisation d'espaces naturels ou agricoles.

Le portage foncier lié au recyclage urbain n'a pas été individualisé dans le PPI : il est financé sur les dotations territorialisées. On peut cependant souligner que l'essentiel des acquisitions de l'EPBS

porte aujourd'hui sur des biens bâtis, en vue le plus souvent d'une reconversion radicale. Il s'agit en particulier de reconquérir des espaces délaissés, proches des centres historiques, à l'interface entre les villes et les ports normands : les quartiers ouest de Rouen, la Presqu'île de Caen, les quartiers sud du Havre et de Dieppe, avec la même logique de réconciliation entre ville et fonctions maritimes.

Concernant les travaux de préaménagement, l'EPBS s'est associé en Haute-Normandie à l'Etat et à la Région pour cofinancer à hauteur de 1/3 un programme de résorption des friches industrielles. Il assure la maîtrise d'ouvrage de ce programme et intervient dans les mêmes conditions en Basse-Normandie sans toutefois le concours de l'Etat et de la Région.

Au total, les études et travaux de préaménagement réalisés sous maîtrise d'ouvrage de l'EPBS pendant la durée du PPI auront permis la résorption de 34 friches couvrant quelque 84 hectares pour une dépense globale de 39 MF dont 9 MF de fonds propres de l'Etablissement.

L'importance des enjeux a conduit à renforcer considérablement ces actions dans les contrats de plan 2000-2006, l'EPBS étant cette fois associé aux contrats des deux Régions normandes :

- en Haute-Normandie, 90 MF dont 30 MF de fonds propres de l'EPBS ont été inscrits pour la résorption d'espaces urbains délaissés,
- tandis qu'en Basse-Normandie, 39 MF dont 13 MF d'apport de l'EPBS sont destinés à des travaux de préaménagement dans le Calvados, qui peuvent aller jusqu'à la prise en charge de voiries et réseaux destinés à être intégrés dans le domaine public.

Soutenir la mise en œuvre de zones d'activités d'envergure régionale ou départementale

L'EPBS proposait, dans le cadre de conventions multipartites, de soutenir la fédération d'acteurs

sur des sites significatifs plutôt que la multiplication inorganisée de petites zones, source d'importants surcoûts. Une dotation importante était affectée à cette politique.

Seul un projet de Parc d'Activités dans l'agglomération d'Evreux s'est inscrit dans ce dispositif. Une convention associant le Syndicat Intercommunal créé pour cette opération (absorbé ensuite par la Communauté d'agglomération), le Conseil régional, le Conseil général et l'EPBS a été signée en 2000. L'Établissement a d'ores et déjà maîtrisé une trentaine d'hectares appartenant au Ministère de la défense, mais l'opération porte sur plus de 130 hectares.

L'EPBS a parallèlement assuré la maîtrise foncière d'autres zones d'activités structurantes :

- pour la CCI du Havre en vue de la création d'une zone d'activités logistiques (12 hectares),
- pour le District du Grand Caen (deux zones districales de 84 et 76 hectares),
- pour la Communauté d'agglomération de Rouen (15 hectares),
- pour le Syndicat Intercommunal "Pharma-Parc" au Vaudreuil et à Val-de-Reuil (9 hectares).

Le développement récent de l'intercommunalité impulsé par la loi Chevènement et la publication, que l'on espère prochaine, de la Directive Territoriale d'Aménagement de l'estuaire de la Seine devraient permettre de relancer fortement cette politique vitale dans une région qui n'est actuellement plus en mesure de proposer de sites de grande dimension et de qualité pour accueillir des projets nationalement ou internationalement mobiles.

Encourager une offre d'habitat diversifiée et bien située

L'action principale de l'EPBS en faveur du logement repose sur le portage foncier et les facilités qu'il offre aux collectivités pour préparer leurs opérations d'aménagement. En valeur 36 % des acquisitions réalisées entre 1997 et 2001 sont en tout ou partie destinées à des opérations d'habitat.

Des mécanismes spécifiques ont été mis en place pour faciliter une bonne insertion de logements sociaux dans le tissu urbain. Ces outils, qui s'appuient sur des baux à construction ou à réhabilitation, sont depuis peu renforcés par un "fonds de minoration foncière" créé au titre du contrat de plan Etat-Région de Haute-Normandie 2000-2006. Ce fonds a pour objet d'alléger, dans la limite de 30 %, le coût du foncier dans les secteurs centraux, principalement pour des opérations de logement participant d'une politique locale de l'habitat. L'Etat et l'EPBS se sont engagés à apporter chacun 8 MF et tablent sur une participation au moins équivalente des collectivités territoriales.

En Basse-Normandie la politique de préaménagement décrite plus haut est dédiée à des opérations mixtes, sur des secteurs bien placés à reconquérir, et où la fonction habitat doit être importante.

Favoriser l'amélioration du réseau des transports

L'intervention de l'EPBS pour la constitution des emprises des grandes infrastructures trouve surtout son intérêt en milieu urbain.



Le pôle logistique Rouen-Multimarchandises. 63 hectares aménagés par la CCI sur une réserve foncière de l'EPBS. Extension en cours sur 20 hectares.

Le délai, souvent de l'ordre d'une dizaine d'années nécessaire à l'étude du projet et à la mise au point du plan de financement, est alors mis à profit pour maîtriser le foncier bien en amont des travaux de réalisation de l'ouvrage. Cette capacité d'anticipation et de maîtrise du temps qu'offre l'EPBS permet de minimiser le traumatisme créé pour les habitants et les entreprises, en permettant aux propriétaires de réaliser la vente de leur bien suffisamment tôt pour pouvoir prendre les dispositions nécessaires correspondant à leur situation (acquisition d'un logement, recherche d'un emplacement commercial, etc.). Elle permet également de gérer les situations transitoires pour qu'à la suite des acquisitions et des démolitions les espaces libérés ne créent pas en plein tissu urbain des terrains vagues ou autres décharges sauvages. La maîtrise des procédures par l'EPBS permet dans la quasi-totalité des cas de réaliser les acquisitions à l'amiable et dans la limite des estimations des Domaines.

Il faut toutefois signaler la complexité des montages à mettre en œuvre lorsque ces infrastructures relèvent d'une maîtrise d'ouvrage de l'Etat, qui n'est pas en mesure de s'engager au rachat des biens à terme, en raison du principe de l'annualité budgétaire. La solution retenue, dans l'attente de l'entrée en vigueur de la loi organique du 1^{er} août 2001 réformant la procédure budgétaire de l'Etat, a consisté à demander à l'une des collec-

tivités territoriales amenées à cofinancer le projet de s'engager au rachat des biens auprès de l'EPBS.

Ce programme a fait l'objet d'une autorisation de programme de 75 MF affectée à la constitution des emprises foncières nécessaires à la réalisation des infrastructures de raccordement du pont levant qui constituera le 6^e franchissement de la Seine à Rouen. Les acquisitions sont en cours.

Participer à la protection du patrimoine naturel et à l'aménagement d'espaces de loisirs

L'EPBS est de longue date intervenu en faveur de bases de loisirs, de parcs urbains et de golfs publics. La mise à disposition du foncier auprès d'une structure publique d'aménagement ou d'une collectivité territoriale est alors réalisée dans le cadre d'un bail emphytéotique.

La protection contre l'érosion et les inondations peut nécessiter la maîtrise foncière sur des secteurs sensibles afin d'y réaliser des travaux. L'EPBS a pour cela mis en place des portages à 10 ans avec possibilité pour la collectivité de réaliser immédiatement des travaux de protection.

Les acquisitions réalisées à ce titre de 1997 à 2001 ont atteint 14 MF. Compte tenu de l'ampleur prise par les questions environnementales, l'EPBS s'est engagé à renforcer son action dans ce domaine pendant la durée des contrats de plan Etat-Régions 2000-2006.

Un territoire élargi

Depuis le décret du 31 octobre 2000, le territoire d'intervention de l'EPBS s'étend désormais à l'ensemble de la Normandie, soit 3 202 000 habitants répartis sur 3 233 communes. Ce territoire se divise en deux :

Les chantiers navals de Normandie à Rouen et Grand-Quevilly : 32 000 m² de bâtiments industriels



Le même site après intervention de l'EPBS : démolition des installations industrielles, traitement paysager et réhabilitation de la maison du gardien (dernier exemple de maison individuelle due à Auguste Perret).
Le site accueille aujourd'hui l'usine de valorisation des déchets ménagers de l'agglomération rouennaise (1 MdF d'investissements)

Une aire de "pleine compétence"

Elle s'étend à l'ensemble des départements du Calvados, de l'Eure et de la Seine-Maritime, soit 2 425 000 habitants. C'est l'aire sur laquelle est perçue la Taxe Spéciale d'Équipement. Les collectivités publiques de ces trois départements peuvent désormais bénéficier des conditions d'intervention de l'EPBS pour la préparation foncière de leurs projets, en contrepartie d'une taxe qui représente en 2001 par habitant et par an 12,37 F.

Une aire de "prestations de services"

Elle rassemble les départements de l'Orne et de la Manche (774 000 habitants, 1 107 communes) sur laquelle l'EPBS peut désormais être chargé par l'État, les collectivités territoriales et par les établissements publics, d'acquies en leur nom et pour leur compte des terrains bâtis ou non bâtis.

La Taxe Spéciale d'Équipement n'étant pas ici prélevée, l'EPBS n'a pas la possibilité de mobiliser ses fonds propres. Ses conditions d'interventions seront donc déterminées par voie de conventions, soit avec les départements s'ils acceptent de mettre en place un "fonds d'avance" comme le firent en leur temps les départements de la Seine-Maritime et de l'Eure pour les cantons alors hors zone, soit directement avec les communes et les établissements publics, dans des conditions qui seraient alors proches de celles du marché.

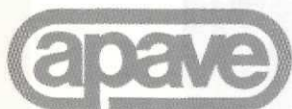
Pour ce qui concerne les travaux de préaménagement, la convention d'association de l'EPBS au contrat de plan de Basse-Normandie prévoit un financement de 50 % à parité par l'État et la Région et donc une charge résiduelle de 50 % pour les collectivités locales.

Un réel avantage concurrentiel

L'EPBS est aujourd'hui reconnu comme le partenaire indispensable et incontesté des politiques d'aménagement du territoire en Normandie, qu'il est en mesure de décliner à toutes les échelles, en partenariat avec tous les niveaux de collectivités locales.

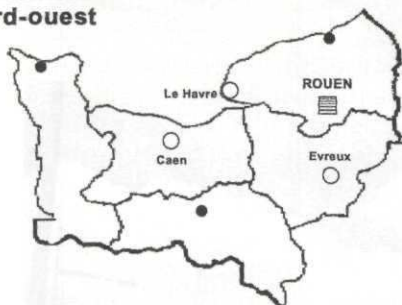
L'établissement ne développe pas une stratégie propre mais intervient comme un facilitateur pour préparer des opérations publiques d'aménagement. Son action se fonde sur les politiques de l'État et des grandes collectivités, qui trouvent leur expression notamment dans les contrats de plan.

En Normandie, l'existence d'un tel outil a permis de diffuser dans les collectivités locales une culture de l'anticipation foncière. Celle-ci est aujourd'hui un réel avantage concurrentiel vis-à-vis des régions dépourvues d'établissement public foncier. ■



**Direction Régionale
NORMANDIE**

nord-ouest



L'apave Nord-Ouest à votre service

- **Inspection Technique**
- **Assistance Technique**
- **Essais et mesures**
- **Conseil**
- **Formation professionnelle**

Pour tous renseignements contacter :

Direction Régionale Normandie
BP 98 - 76132 MONT SAINT AIGNAN CEDEX
Tél. : 02 35 52 60 60 - Fax : 02 35 52 61 61

TRAVAUX PUBLICS ET PRIVÉS

VALERIAN

Région Haute-Normandie

Route des Gabions - 76700 ROGERVILLE

Tél. : 02 35 25 00 22 - Fax : 02 35 25 00 23

Viaduc de Redon



3, Place du Sanitat
44100 NANTES
www.etpo.fr
tel 02 40 44 27 00 - fax 02 40 73 14 73

La Directive Territoriale d'Aménagement de l'estuaire de la Seine

L'EXPERIENCE D'UN NOUVEL OUTIL D'AMENAGEMENT ET D'URBANISME

La loi du 4 février 1995 a créé un nouvel outil d'aménagement et d'urbanisme, la Directive Territoriale d'Aménagement (DTA), qui permet à l'Etat d'exprimer sa position sur des territoires présentant des enjeux importants de développement et de protection de l'environnement ; il s'impose ensuite aux documents d'urbanisme comme les schémas de cohérence territoriaux et les plans locaux d'urbanisme. Cet outil va être appliqué pour la première fois sur sept sites, dont celui de l'estuaire de la Seine. Il est présenté ici le contenu provisoire de la DTA de l'estuaire de la Seine ainsi que les premiers enseignements susceptibles d'être tirés de cette expérience.



Vincent AMIOT
IGPC 72

A été successivement :

- Responsable des Services Etudes et Grands Travaux de la DDE de l'Eure (72-77) et de la Seine-Maritime (77-84)
- Directeur Adjoint à la DDE de l'Oise (84-87)
- Directeur Départemental de l'Équipement du Val-d'Oise (88-94)
- Directeur Régional de l'Équipement de Haute-Normandie et Directeur Départemental de Seine-Maritime (depuis 1995)

Les Directives Territoriales d'Aménagement, leur définition, leurs finalités

Les Directives Territoriales d'Aménagement (DTA) trouvent leur origine dans la loi du 4 février 1995 d'orientation pour l'aménagement et le développement du territoire.

Approuvées par décret en Conseil d'Etat, elles visent à assurer sur des territoires pertinents une expression claire de l'Etat. Elles expriment là où des enjeux particulièrement importants le justifient, les orientations et les objectifs retenus par l'Etat, articulés avec les dispositions de différents documents d'urbanisme élaborés par les collectivités territoriales.

Les DTA :

– fixent les orientations fondamentales de l'Etat en matière :

- d'aménagement et de développement des territoires,
- d'équilibre entre leurs perspectives de développement, de protection et de mise en valeur.

– indiquent les principaux objectifs de l'Etat en matière :

- de localisation des grandes infrastructures de transports, des grands équipements structurants et du développement de l'habitat et de la solidarité

entre les villes, de préservation des espaces naturels, des sites et des paysages. Elles prennent en compte les dispositions des schémas des Services Collectifs,

– peuvent préciser, pour les territoires concernés, les modalités d'application des lois d'aménagement et d'urbanisme adaptées aux particularités géographiques locales.

Les DTA ont des effets juridiques, puisque les documents d'urbanisme concernés par son périmètre doivent être compatibles avec elles. Lorsqu'elles comportent, comme c'est le cas de l'estuaire de la Seine, des modalités d'application de la loi du littoral, celles-ci sont opposables aux autorisations d'occuper ou d'utiliser le sol.

Les DTA permettent donc de combler une lacune de notre droit de l'urbanisme, qui faisait que, dans les faits, le point de vue de l'Etat sur les différents territoires s'exprimait seulement dans le cadre des "porter à connaissance" au début des procédures d'élaboration ou de modification de documents d'urbanisme locaux, ce qui est parfois insuffisant.

La procédure d'élaboration de la DTA de l'estuaire de la Seine



Zone industrialo-portuaire du Havre.

Afin de permettre la mise en place de ce nouvel instrument d'aménagement du territoire, les ministres chargés de l'Aménagement du Territoire, de l'Environnement et de l'Équipement ont décidé le 23/07/1996 de conduire une expérimentation sur cinq sites comportant de grands enjeux nationaux. Il s'agit de l'aire métropolitaine marseillaise, des Alpes-Maritimes, de l'estuaire de la Seine, de l'estuaire de la Loire et enfin des Alpes du Nord. Cette liste a été ensuite complétée par l'aire urbaine de Lyon et le bassin minier Nord-Lorrain.

Les enjeux justifiant le choix de l'estuaire de la Seine sont les suivants :

- la position stratégique de la Basse-Seine dans le Bassin parisien et les coopérations à développer entre les pôles économiques et urbains que constituent Le Havre, Rouen et Caen ;
- la conciliation des enjeux portuaires et industriels avec la protection de l'environnement et, notamment, celle des espaces les plus fragiles de l'estuaire ;
- la mise en valeur du complexe portuaire, et la cohérence des stratégies économiques, notamment en matière industrielle ;
- les équilibres à garantir en matière d'aménagement et les complémentarités économiques à développer entre le nord et le sud de l'estuaire.

Entre 1996 et 1998, le préfet de la région Haute-Normandie, coordonnateur pour les deux régions concernées, la Haute et la Basse-Normandie, a conduit les études préalables à l'élaboration de la DTA. Ces études ont servi de base au mandat signé le 24/06/99 par les ministres pour élaborer la DTA de l'estuaire de la Seine. Ce mandat comporte 3 objectifs : le développement de l'économie portuaire, la préservation des milieux naturels et ruraux, et notamment ceux de l'estuaire, l'organisation d'un grand ensemble métropolitain autour des villes de Caen, Rouen et Le Havre.

Le périmètre de la DTA s'articule sur les agglomérations de Caen, Le Havre et Rouen.

Au-delà des modalités réglementaires d'association des collectivités locales, il a été mis en place un comité de suivi et des groupes de travail pilotés par les élus et rassemblant des experts locaux et nationaux, chargés d'enrichir les trois grandes thématiques du mandat. Ces groupes ont rendu leur rapport au mois de juin 2000.

Un comité interministériel d'aménagement du territoire approuvera l'avant-projet de la DTA qui



Vue aérienne du Havre.

sera ensuite soumis à la consultation réglementaire des personnes publiques associées (les grandes collectivités) ; puis interviendront une enquête publique, l'avis du comité national d'aménagement du territoire, l'avis du Conseil d'Etat et enfin le décret approuvant la DTA. Il est envisagé que la DTA soit adoptée en 2003.

Le contenu de l'avant-projet de la DTA

L'avant-projet est en phase d'élaboration et certains points restent encore à traiter. Néanmoins, le contenu de la première version communiquée aux élus fin novembre 2001 permet de se faire une idée concrète de ce que sera la DTA.

Ce texte comprend :

- un diagnostic du territoire ;
- l'énoncé d'objectifs que l'Etat souhaite poursuivre à un horizon de 20 à 25 ans ;
- les orientations que l'Etat entend voir prises en compte dans les documents d'urbanisme ;
- les modalités d'application de la loi littoral ;
- un ensemble de politiques d'accompagnement qui dans certains cas devra être mis en œuvre par les collectivités locales, ou avec elles.

Nous nous limiterons ici à présenter les orientations et les politiques d'accompagnement.

Les orientations de la Directive Territoriale d'Aménagement

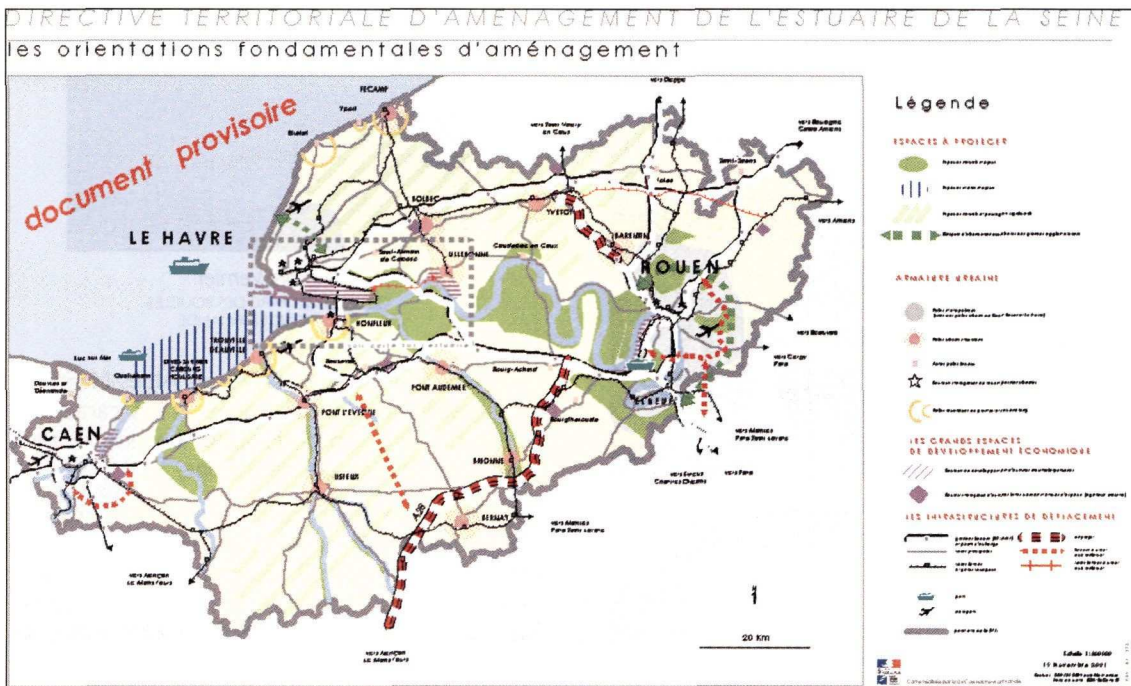
Les orientations concernent cinq types de territoires :

- les espaces majeurs sur le plan écologique ou paysager ;
- les zooms sur les estuaires de la Seine et de l'Ome ;
- l'armature urbaine ;
- les territoires soumis à des pressions foncières ;
- les espaces stratégiques pour le développement liés à la filière logistique.

Par ailleurs, les orientations prévoient la localisation des grandes infrastructures de transport en projet.

– Les espaces majeurs sur le plan écologique correspondent aux grands espaces naturels du Val de Seine et aux vallées côtières. Ils devraient faire l'objet d'une protection forte dans les documents d'urbanisme, garantissant leurs fonctions environnementales.

– Les espaces paysagers majeurs sont ceux du pays d'Auge avec son bocage, du pays de Caux avec ses clos-masures et ceux du pays du Lieuvin qui est



Carte des orientations de la DTA

une combinaison de ces deux pays. Compte tenu du fait que le paysage est le produit de l'activité humaine, il est difficile sur ces territoires de retenir des mesures de protection incompatibles avec un développement équilibré. C'est pourquoi l'avant-projet prévoit l'élaboration de chartes paysagères et un développement préférentiel de l'urbanisation autour des villes moyennes.

– Les zooms à grande échelle (1/70 000^e) permettent de régler les conflits d'usage sur les territoires de l'estuaire de la Seine et de l'Orne, en précisant les secteurs dont la vocation à terme est urbaine, portuaire ou industrielle et ceux qui doivent rester à l'état naturel.

Nous sommes ici au cœur de la DTA ; il s'agit, en effet, de garantir à long terme, en offrant une bonne sécurité juridique, le développement industriel-portuaire de l'ensemble Le Havre-Honfleur et de Caen-Ouistreham, tout en favorisant la réhabilitation des fonctions écologiques d'espaces très riches au plan environnemental.

– Les orientations relatives à l'armature urbaine définissent les grandes villes (Caen, Le Havre, Rouen) et les villes moyennes des territoires de la DTA. Elles prévoient que le développement de l'habitat, des activités et des services publics devra se concentrer en priorité sur ces pôles.

Elles affirment comme des objectifs majeurs la reconquête des friches industrielles et portuaires des agglomérations, le renouvellement urbain et la mixité sociale et urbaine.

– Certaines parties du territoire connaissent une forte pression foncière et une urbanisation inorganisée à dominante habitat : il s'agit du littoral du Calvados et de son immédiat arrière-pays du fait de son attraction touristique et des franges des aires urbaines des grandes agglomérations soumises à une périurbanisation rampante. Pour sauvegarder la qualité paysagère de ses territoires, limiter les déplacements et le mitage de l'espace, la DTA pourrait prévoir dans le cadre des futurs SCOT la mise en place de quelques outils permettant d'organiser, de maîtriser et de modérer l'urbanisation.

– L'avant-projet propose le développement des activités logistiques en accompagnement de l'augmentation des trafics maritimes permis par la réalisation du projet Port 2000 au Havre. Ces activités nécessitant beaucoup d'espaces, le document identifie six secteurs ayant une bonne desserte autoroutière et ferroviaire, sur lesquelles pourraient être créées les grandes zones logistiques. Les documents d'urbanisme devront préserver la faisabilité de ces zones et ne pourront pas comprendre d'autres grandes zones d'activité (de plus de 50 ha).

Les politiques d'accompagnement

L'avant-projet préconise des politiques d'accompagnement autour de huit thèmes :

- renforcer la coopération entre collectivités,
- organiser la coopération interportuaire,
- améliorer le fonctionnement naturel et écologique de la Vallée de la Seine,
- prévenir les risques naturels, industriels, et maritimes,
- organiser l'urbanisation,
- renforcer les politiques foncières,
- développer la filière logistique,
- développer les technologies de l'information et de la communication.

Ces thèmes appellent les observations suivantes :

- L'organisation de la concertation interportuaire s'inscrit dans le cadre de la politique engagée par les Ministères de l'équipement et de l'aménagement du territoire et de l'environnement sur les façades maritimes. Il s'agit principalement de mutualiser certains moyens techniques, de coordonner les investissements et, de développer, une offre commerciale globale.
- Il est proposé, pour améliorer le fonctionnement naturel et écologique de l'estuaire de la Seine, de pérenniser le plan de gestion globale de l'estuaire qui vient d'être mis en place. Il s'agit de veiller avec l'ensemble des partenaires concernés à la cohérence d'ensemble des politiques menées dans cet espace, en s'appuyant sur les données techniques produites par un conseil scientifique et technique.



Vue de Rouen - Ville aux 100 cloches.
P.B. COM. E. BENARD



Marais Vernier
COLLECTION PARC DES BOUCLES
DE LA SEINE NORMANDE

– Les politiques d'accompagnement relatives à l'organisation de l'urbanisation concernant en milieu urbain les actions sur le foncier (réserves foncières, résorption des friches industrielles, minoration du coût du foncier) et les grands projets de villes du Havre, de Rouen et de Caen. En milieu rural, il s'agit principalement de promouvoir les réflexions sur l'habitat menées à une échelle intercommunale.

– L'action foncière s'appuiera sur l'Etablissement Public de la Basse Seine, dont la création avait justement été motivée en son temps par la mise en œuvre du volet foncier du schéma d'aménagement de la Basse Seine.

Premiers enseignements

Il est encore tôt pour pouvoir présenter des conclusions de cet ambitieux chantier. Dès à présent, les rédacteurs de la DTA mesurent néanmoins la difficulté de l'exercice qui leur est demandé, en ce qu'ils ont le sentiment de réaliser un prototype qui doit marier la transcription d'un projet d'aménagement et de développement durable du territoire avec l'expression d'orientations et de prescriptions en matière d'urbanisme. En

effet, à ce jour, seule la DTA des Alpes-Maritimes est sensiblement plus avancée et les caractéristiques de son territoire n'ont rien en commun avec ceux de l'estuaire de la Seine.

La difficulté de l'exercice est accrue par la dimension du périmètre qui englobe 833 communes et recoupe 2 régions et 3 départements. Les antagonismes traditionnels entre la Haute et la Basse-Normandie, entre Rouen et Le Havre, entre les villes et les campagnes rendent nécessaire la concertation avec les collectivités territoriales complexe. Le démarrage simultané du grand chantier portuaire havrais et ses conséquences interfèrent inévitablement avec la problématique de la DTA dont les enjeux sont beaucoup plus larges.

En contrepartie de ces difficultés, le travail engagé révèle bien des points positifs. Il conduit les différents services de l'Etat à mettre en perspective et en harmonie leurs politiques et leurs projets sur le territoire ; le dialogue entre les DRE et les DIREN sont, à cet égard, particulièrement riche. Il favorise la convergence des visions stratégiques de l'Etat et des grandes collectivités vers un projet également partagé par les principaux acteurs socio-économiques. Cette convergence de vue se concrétise par la cohérence progressive des diverses interventions publiques. Il consacre, à un niveau pertinent, la place et le rôle de l'Etat dans les grands enjeux d'aménagement sans réduire le rôle essentiel des différents niveaux de collectivités dans l'exercice de leurs compétences à leurs échelles respectives. Car l'objectif essentiel est bien dans la recherche de la cohérence territoriale. ■



Abbaye de Caen - P.B. COM. DHAMMONOUCHE

LE HAVRE PORT 2000

Solétanche Bachy construit le quai

14 décembre 2001 : Equipement du panneau B35 - Perforation du panneau B42



SOLETANCHE BACHY

Agence Nord & Ouest

Tél. : 01.47.76.42.62

www.soletanche-bachy.com

Port 2000

Lancement effectif des travaux de construction

D'envergure internationale, Port 2000 est un nouvel outil portuaire moderne, dédié au trafic de conteneurs et adapté aux enjeux maritimes de demain. Après un débat public et des enquêtes publiques qui ont conclu favorablement les différentes phases de concertation, les travaux de Port 2000 ont démarré en 2001. Une fois les opérations préliminaires de déminage et les premiers travaux de protection de la faune terminés à l'automne 2001, les chantiers maritimes et terrestres pour la construction des digues et du futur quai ont été lancés. Ils dureront 3 ans. La première phase de Port 2000, à savoir 1 400 mètres de quai, sera opérationnelle mi-2004.



Jean-Marc LACAVE

ICPC 80

Directeur du Port Autonome du Havre depuis le 1^{er} mars 2000
1991-1997 : Directeur départemental de l'Équipement de la Sarthe
Avant : Directeur Régional de l'Équipement de Basse-Normandie et Directeur Départemental de l'Équipement du Calvados en 1997.



Paul SCHERRER

ICPC 77

Depuis 1994, directeur technique au Port Autonome du Havre.
En charge de tous les travaux et études concernant les infrastructures portuaires, les chaussées terre-pleins et bâtiments, il supervise également le département d'ingénierie et formation internationales ainsi que, côté PAH, les développements de nouveaux outils d'informatique communautaire (projet Ademar Protis Plus). Il est également directeur de ProjetPort 2000.

Naissance d'un projet

En raison de la progression soutenue des trafics conteneurisés et pour répondre aux besoins de ses clients dont les exigences en termes de qualité de service et de compétitivité sont de plus en plus élevées, le port du Havre a décidé en 1994 de développer un ensemble d'équipements portuaires destinés aux navires porte-conteneurs de nouvelle génération. L'aménagement de nouveaux terminaux, de nouveaux quais, de nouvelles surfaces de stockage de marchandises conteneurisées, ainsi que le développement de dessertes terrestres adaptées doubleront à moyen terme la capacité des terminaux à conteneurs du port du Havre.

Les étapes clés du projet

– Port 2000 est le premier grand projet d'infrastructures à avoir fait l'objet d'un débat public,

mené du 24 novembre 1997 au 23 mars 1998, dans le cadre de la loi Bamier pour la protection de l'environnement.

– Par décision du 5 décembre 1998, le ministre de l'Équipement, des Transports et du Logement prenait en considération la première phase du projet (comportant 4 postes à quai extérieurs au sud des installations actuelles du port, avec possibilité de 2 postes à quai supplémentaires à l'intérieur). Les perspectives de développement des trafics de grands clients-armateurs du Port du Havre ont amené à prévoir dès maintenant deux postes à quai extérieurs supplémentaires.

Dès cette prise en considération, le ministre de l'Équipement, des Transports et du Logement a décidé la création d'un comité d'experts indépendants chargé :

- d'établir un diagnostic environnemental de l'Estuaire,
- d'évaluer l'importance des incidences du projet,
- de proposer la conception des travaux et mesures écologiques à entreprendre, pour lesquels un montant de 300 MF (45,7 M€) est prévu dans le cadre de Port 2000.

– En mai 2001, le Ministère de l'équipement, des transports et du logement a délivré l'autorisation de travaux pour la première phase de réalisation (4 postes). Le déroulement du chantier prévoit le début des travaux à l'automne 2001 et la mise en service des quatre premiers postes à quai entre 2004 et 2006.

Des enjeux multiples

– Offrir de grands linéaires de quai et d'importantes surfaces de terre-pleins pour le stockage des conteneurs.

– Améliorer les transferts entre les navires.

– Développer et renforcer les liaisons terrestres du Havre à la fois aux niveaux ferroviaire, routier et fluvial.

– Pérenniser et développer les emplois liés à l'activité portuaire (on estime à 2 500 le nombre d'emplois directs dans les activités portuaires et

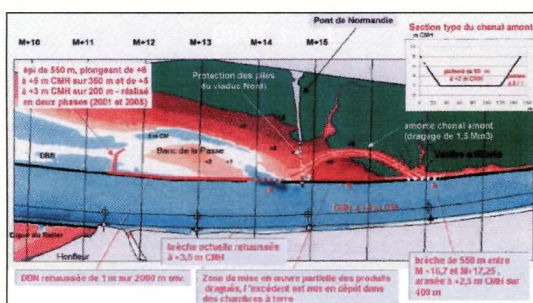
logistiques liés à un trafic supplémentaire d'environ 500 000 EVP).

- Favoriser l'implantation de nouvelles entreprises de stockage, de transformation et de distribution des marchandises, ce qui doit largement contribuer à la dynamisation du tissu industriel et des services en Normandie mais également à améliorer la position de la France dans la logistique européenne.
- S'inscrire dans une perspective de développement durable qui s'intègre dans l'aménagement de l'Estuaire de la Seine et contribuer au rééquilibrage de la desserte du territoire français, notamment grâce à un recours accru au transport multimodal.
- Entreprendre des actions et des travaux écologiques dans le cadre du plan de gestion de l'Estuaire, dont l'objectif est de réhabiliter ses fonctionnalités biologiques et, dans ce cadre, apporter tout particulièrement une réponse à la problématique de la diminution actuelle des vasières nues de l'Estuaire de la Seine, qui constituent un maillon essentiel pour différentes chaînes alimentaires, en particulier celles de certaines espèces de poissons.
- Intégrer dans la démarche les autres activités économiques de l'Estuaire et plus particulièrement la pêche et le tourisme.

Des performances accrues

- Un accès nautique sécurisé grâce à la création d'un nouveau chenal.
- Des temps d'escale plus courts et une meilleure qualité de service.
- Un linéaire de quai potentiel de 4 200 mètres, soit 12 postes à quai, associé à de larges terre-pleins favorisant simultanément le service rapide aux navires et le rendement élevé des équipements.
- Un potentiel de postes à quai capable de traiter 3 à 4 millions d'EVP par an.
- Des transferts aisés de conteneurs entre les lignes mères et les feeders, ainsi qu'avec les divers modes de transports terrestres.
- Un système de dessertes proches et éloignées plus performant incluant notamment la possibilité de formation de lots de trains ou de trains entiers à proximité immédiate des quais, le raccordement direct des voies portuaires à la voie ferroviaire principale et la création d'un terminal fluvial dédié desservi directement depuis Port 2000.
- D'importants travaux environnementaux (réhabilitation des vasières, reposoirs pour l'avifaune, etc.).

Schéma des aménagements en vue de la réhabilitation des vasières



Le lancement effectif des travaux

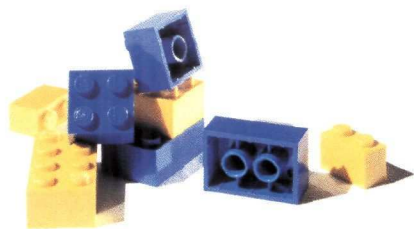
– L'étape préliminaire aux travaux maritimes de Port 2000 consistait à **mettre en sécurité la future zone de Port 2000 en détruisant les munitions datant de la Seconde Guerre mondiale**. Démarrée en octobre 2000, cette campagne de déminage s'est achevée en novembre 2001. La réalisation de Port 2000 implique également le déplacement, voire la suppression de certaines conduites situées à l'emplacement des futurs terminaux.

– Les travaux de **déviations de la partie ouest de la route de l'Estuaire** et de **création de plates-formes pour voies ferrées** sont en cours de réalisation et devraient prendre fin vers la mi-2002. Les travaux consistent à réaliser des terrassements et des structures de chaussées (couches de fondation, base et roulement), de l'assainissement ainsi que des réseaux divers destinés à l'aménagement des premières voies de desserte. Les travaux relatifs aux **dessertes** proprement dites (par exemple : chantier et dessertes ferroviaires de raccordement sous maîtrise d'ouvrage RFF, terminal fluvial dédié, entrées routières de Port 2000) doivent démarrer fin 2002 pour une mise en service dès l'ouverture des premiers terminaux. Ces chantiers seront notamment complétés par la construction de divers bâtiments (poste d'accueil et de contrôle centralisé, bâtiment d'exploitation) et d'éléments de signalisation maritime (tour radar de 30 mètres de haut, balisage, etc.).

– La **construction des quais et terrassements** (marché d'un montant de 800 millions de francs, soit 122 millions d'euros) a été confiée à Soletanche-Bachy, qui construira les quatre premiers postes à quai (livraison prévue mi-2004). Il est prévu de construire des quais en paroi moulée de 1 400 mètres de long et 40 mètres de hauteur ; la réalisation de celle-ci est entamée. Ces quais seront constitués par une paroi verticale en béton, avec une poutre de couronnement en béton armé. Le pied de quai sera dragué à une cote de (-15,5) CMH (Cote Marine du Havre), ce qui permet d'accueillir les plus gros navires porte-conteneurs dans toutes les conditions de marée. Les dragages associés porteront sur 15 millions de mètres cubes. En arrière du quai, des terre-pleins larges de 500 à 600 mètres recevront les portiques à conteneurs et les aires de stockage.

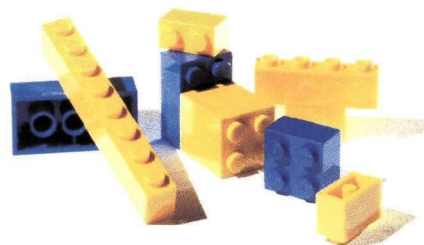
– La **construction des digues, les dragages associés et le creusement du chenal** (marché d'un montant de 1,6 milliard de francs, soit 244 millions d'euros) a été attribuée à un groupement d'entreprises composé de GTM-Construction, Campenon-Bernard, Dumez-GTM et la société de dragage belge Dredging International. Ce groupement sera conduit par GTM-Terrassements, filiale du groupe VINCI. Le nouveau chenal disposera d'une largeur d'environ 350 mètres et d'un cercle d'évitage de 700 mètres de diamètre pour permettre le croisement et les manœuvres des plus grands navires. Il rejoindra le chenal d'accès actuel. Les dragages concernent environ 45 millions de mètres cubes. Les ouvrages de protection qui seront réalisés comporteront essentiellement une digue nord, une digue sud et une digue ouest construites en enrochements avec carapace en acropodes, une passe d'entrée constituée de caissons verticaux, ainsi qu'une digue d'enclosure à l'intérieur des bassins portuaires.

Vous avez maintenant toutes les pièces pour déchiffrer nos activités bancaires.



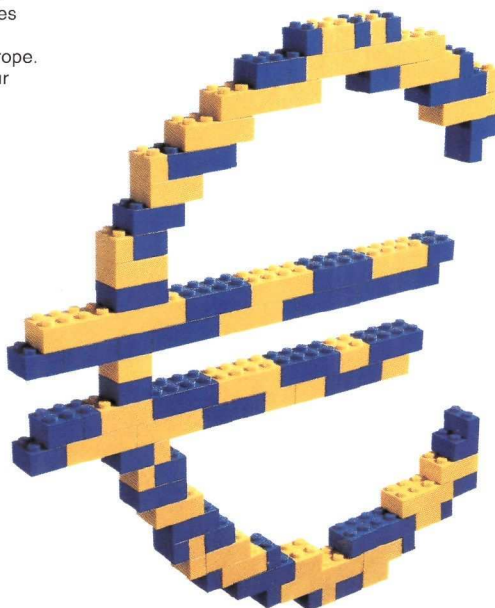
Financement des équipements collectifs

Dexia est le leader mondial des services financiers au secteur public local, avec une part de marché de 17 % en Europe. Il est également un intervenant majeur sur ce marché aux Etats-Unis.



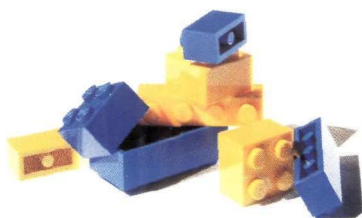
Banque commerciale de proximité

Grâce à l'acquisition du groupe Artesia, Dexia réalise une nouvelle avancée stratégique dans cette activité et devient le deuxième bancassureur en Belgique.



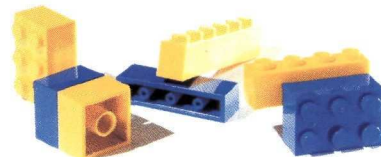
Créé en 1996 dans la perspective de l'entrée en vigueur de l'euro, Dexia constitue le premier groupe bancaire intégré à l'échelle européenne. Précurseur de la nouvelle Europe bancaire, le groupe poursuit une croissance

rentable en se développant sur des métiers à fort potentiel. Présent en Europe et aux Etats-Unis, Dexia est référencé dans trois indices boursiers majeurs : l'Euronext 100, le BEL20 à Bruxelles et le CAC 40 à Paris.



Banque privée et gestion d'actifs

Dexia se développe activement dans ces métiers, à l'échelle de l'Europe, notamment en France et au Benelux.



Marchés de capitaux

Dexia développe une forte expertise dans cette activité : il est un acteur majeur sur les marchés financiers, notamment au titre de son activité d'émetteur d'obligations.

6^{ème} Pont sur la Seine à ROUEN

Groupeement des concepteurs Lauréat du concours / Maître d'oeuvre de conception

AYMERIC ZUBLENA
architecte d.p.l.g.

5 Rue LEMAIGNAN
75014 PARIS
Tél : 01 40 78 84 00
Fax : 01 40 78 85 98

MICHEL VIRLOGEUX
Ingénieur Consultant

24 Rue de la Division Leclerc
78830 BONNELLES
Tél : 01 30 88 43 44



INGENIERIE ET CONSEILS

18 Rue TROYON
92316 SEVRES CEDEX
Tél : 01 46 23 77 77
Fax : 01 46 01 78 07

E.mail : direction@eeg-simecsol.com



SOCIETE
D'ETUDES
R. FOUCAULT
ET ASSOCIES

Immeuble Ordinal
Rue des CHAUFFOURS
95002 CERGY PONTOISE Cedex
Tél : 01 30 73 41 41
Fax : 01 30 73 41 79
E.mail : serf.dir@wanadoo.fr



Européenne d'Ingénierie Mécanique

21 Avenue Edouard Belin
92566 RUEIL MALMAISON Cedex
Tél : 01 47 16 05 75
Fax : 01 47 16 05 94
E.mail : Eurodim_Sa@wanadoo.fr