

# PCM

## Ponts & Chaussées Magazine

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

N°3



**Carrières**

**Banque Finances**

04 - 103<sup>e</sup> année - ISSN 039-4634



# renouvelez votre expérience de l'acier



Sébastien - fête des pères, 84

## **Aujourd'hui Sébastien s'implique toujours avec autant de plaisir.**

Grâce à lui et aux 95 000 collaborateurs d'Arcelor, tous les jours l'acier se fait innovation. Vous qui souhaitez évoluer dans un environnement technologiquement avancé, travailler dans un univers multiculturel, mener une carrière internationale, rejoignez Arcelor, la référence mondiale de l'acier. Avec 30,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires, 47 millions de tonnes d'acier produites, une présence dans plus de 60 pays, Arcelor s'impose comme un acteur de tout premier plan sur ses grands marchés : l'automobile, la construction, l'électroménager, l'emballage, l'industrie générale. Des secteurs auxquels le Groupe apporte sa contribution en développant des solutions acier toujours plus performantes, plus sûres et plus citoyennes. De quoi vous offrir un parcours diversifié riche en responsabilités.



## Sommaire

## DOSSIERS

**Carrières**

AAENPC & AIPC Partenaires de votre avenir	3
Les techniques de négociation Thierry Krief	5
Les femmes aux postes de responsabilité Annick Pascal	7
IPC dans les grandes entreprises Jean-Loup Charrier	11
Bilan de compétence Anne-Sophie Courau	13
Trouver son premier job Stéphane Dassé	16
Le marché de l'emploi : enquête 2004	19
Diplômés des Ponts : des profils très prisés Paul Gerber	22
Quelques conseils	24

**Banques-Finances**

Libéralisation des services financiers Cécile Monplaisir	28
Les normes IFRS Isabelle Santenac	32
Le financement des grands projets Vincent Piron	35
L'importance du capital investissement Eric Demuyt	41
Les financements LBO en France Olivier Meary	45
XMP – Entrepreneur André Barre	47
Les marchés de capitaux Jean-Michel Beacco	48
L'Agence Française de développement Virginie Dago	50
France & Union Européenne : relations financières Jean-Charles Manrique	55

## RUBRIQUES

**La vie des ponts page 62**

Les ponts en marche  
Carnet

**Courrier des lecteurs page 64**

Ville et transports  
Jacques Bourdillon

**Innovation page 66**

Lancement annoncé du nouveau marché  
Alternext  
Cécile Monplaisir

**Lu pour vous page 68**

Voyage à travers une vie  
Paul Bourrières  
Application de l'Eurocode 2  
Jean Armand Calgaro et Jacques Cortade

**Science fiction page 69**

L'Alchimiste du Neutronium  
Guy Kauffmann

**Risques page 70**

Entretien avec Olivier Pezet, responsable du  
Département des risques de l'Agence Française  
de développement  
Michel Chaduteau

**Assemblée Générale page 73**

Compte rendu de l'Assemblée Générale 2005  
de l'AAENPC

**Fondation page 79**

Les stages scientifiques  
Philippe Bergot

**Offres d'emploi page 80**

Annonces



# *MARS & CO*

*Dans un monde du Conseil en Stratégie dominé par des entreprises américaines ayant toutes "descendu le Gulf Stream", MARS & CO est unique pour au moins quatre raisons :*

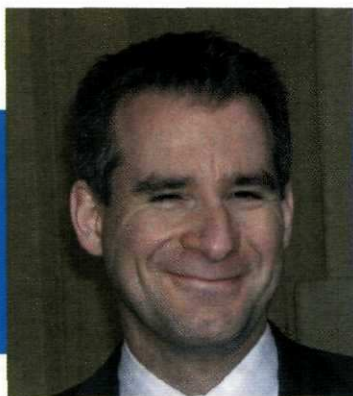
- 1. nous sommes les seuls consultants en stratégie d'origine européenne à nous être imposés aux Etats-Unis, où nous comptons maintenant la moitié de nos activités et de nos consultants ;*
- 2. nous sommes les seuls consultants en stratégie reconnus au niveau mondial à garantir l'exclusivité de nos services à nos clients ;*
- 3. nos clients sont un nombre limité de grandes entreprises internationales auxquelles nous lient des relations de partenariat à long terme ;*
- 4. nous estimons être les seuls dans notre secteur à appliquer une vraie méritocratie, car nous ne procédons à aucun recrutement "latéral" : nous recrutons des consultants en début de carrière et nous les formons intégralement.*

*Si vous êtes intéressés par notre bureau de Paris, contactez notre Direction des Ressources Humaines au 100, avenue Raymond Poincaré, 75116 Paris.*



# L'AAENPC et l'AIPC

partenaires  
de votre  
avenir



Stéphane DASSÉ  
AAENPC



Jean-Loup CHARRIER  
AIPC

**S**entiment de lassitude dans votre travail, difficultés à évoluer dans l'organigramme de votre entreprise, insatisfaction en terme de rémunération ou d'intérêt de vos missions, risque de licenciement... ? Ou bien de façon plus positive, envie de changer de secteur d'activité, aborder de nouveaux métiers, acquérir davantage de responsabilités ? Alors l'heure est sans doute à la recherche d'une évolution professionnelle.

Si vous renoncez à confier à votre management le soin de décider, pour vous, de votre avenir et si vous êtes convaincu que l'inaction conduit à... l'absence de résultat, alors votre association peut-être l'un de vos partenaires.

Ingénieurs civils, diplômés du MBA de Ponts, corpsards (notamment évolution du public vers le privé ou les collectivités territoriales, évolution privé / privé), mastériens, docteurs ou encore élèves, nous mettons à votre disposition, en fonction de vos besoins :

- un suivi individualisé, afin de faire le

point sur votre projet professionnel, identifier les contacts qui pourraient vous être utiles, vous apporter des conseils méthodologiques etc.

Contacts : [aipc@ponts.org](mailto:aipc@ponts.org) ou [aaenpcstephane.dasse@ponts.org](mailto:aaenpcstephane.dasse@ponts.org).  
(Jean-Loup Charrier 01 44 58 24 88, et Stéphane Dassé 01 44 58 28 38)

- des opportunités professionnelles. Plus de 120 nouvelles offres par semaines sont accessibles en temps réel sur le site [www.ponts.org](http://www.ponts.org) (sous réserve d'être à jour de cotisation de l'année en cours). Pour les fonctionnaires, le site du Ministère de l'Équipement recense des postes disponibles dans l'administration, dans les secteurs para public, et dans les collectivités territoriales (<http://extranet.equipement.gouv.fr/dps>, identifiant : « dps », mot de passe « équipement »)

- des ateliers carrières organisés tout au long de l'année. Quelques exemples : « la communication non verbale », « comment communiquer dans son environnement professionnel lorsqu'on est sous

pression ? », « l'égalité hommes/femmes dans l'entreprise », « le bilan de compétences », « de quelle façon communiquer efficacement avec les chasseurs de têtes ? »... N'hésitez pas à vous y inscrire. Au-delà des simples aspects techniques, ces ateliers vous permettront d'échanger avec d'autres diplômés de l'École (et parfois d'autres Ecoles) autour de problématiques communes.

- Une structure et un réseau destiné à vous accompagner dans le cadre d'un projet de création ou de reprise d'entreprise. XMP-Entrepreneur vous guidera dans vos premiers pas de chef d'entreprise (examen du projet, méthode, détection d'opportunités, mise en relation avec des partenaires financiers, conseils juridiques...). Renseignements :

[www.xmp-entrepreneur.org](http://www.xmp-entrepreneur.org)

Ces outils sont à votre disposition. Mais parce que vos besoins sont certainement spécifiques, votre association saura s'adapter afin de se mettre au service de votre projet professionnel.



# Ensemble

La richesse de nos métiers et la diversité de nos expertises  
au service de clients prestigieux... tel est le cadre  
que nous vous offrons pour construire ensemble  
votre parcours professionnel.

Nous plaçons votre développement personnel au cœur  
de notre stratégie en favorisant l'acquisition permanente  
de compétences et la prise de responsabilités.

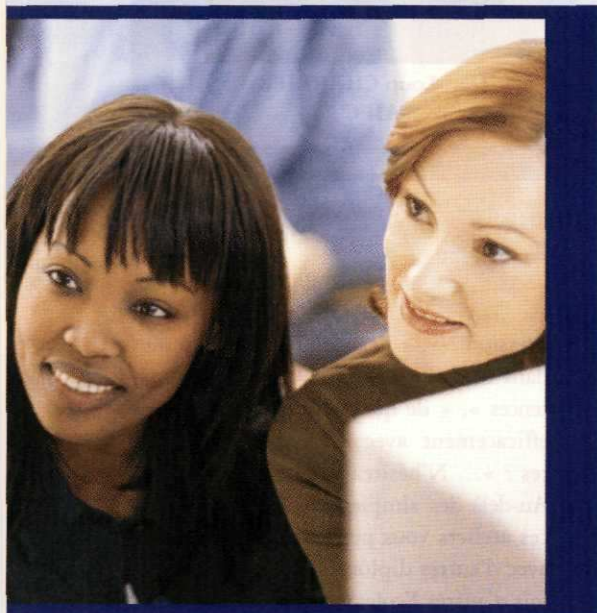
**Vous avez des ambitions, des désirs, des projets  
et du tempérament. Vous souhaitez entreprendre,  
développer vos compétences et partager  
vos connaissances pour faire vivre vos idées :**  
**[ Rejoignez-nous ! ]**

Contact :  
Paul Gerber, Associé

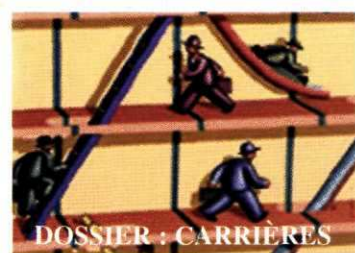
Ernst & Young  
Service recrutement  
Tour Ernst & Young  
Faubourg de l'Arche  
92037 Paris - La Défense Cedex

[www.ey.com/fr](http://www.ey.com/fr)

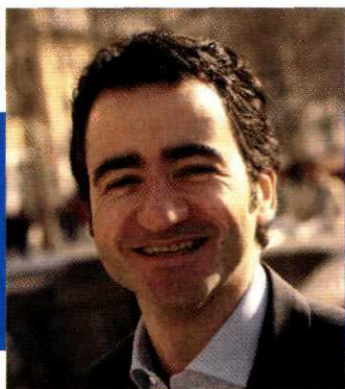
**ERNST & YOUNG**  
La Qualité par principe™







# Quand les techniques de négociation deviennent un outil indispensable de gestion de carrière



Thierry KRIEF dirige NegoAndCo, société spécialisée dans la négociation dans les relations cadres/employeur (site [www.negoandco.com](http://www.negoandco.com)). Il a exercé des fonctions de direction marketing et commerciale en France et à l'international, notamment dans le secteur des hautes technologies avant de créer son activité de conseil.

Thierry KRIEF a également co-écrit un livre « Cadres, ne vous laissez plus faire ! », sous le pseudonyme de Thierry MAROLI (Editions Dunod 05/2003).

Thierry Krief est diplômé d'une maîtrise de gestion de l'université Paris Dauphine, d'un Master de finance de l'université Paris X Nanterre et d'un Exécutive MBA de l'ESCP-EAP

**D**ans un marché mondial bouleversé par les rapprochements d'entreprises et la globalisation des économies, les cadres ont vu leurs conditions de travail se dégrader et subissent de plein fouet des licenciements de plus en plus indépendants de la qualité de leur travail et de leur compétences : de simples ajustements dans des entreprises mouvantes.

Le sens de l'histoire est que les cadres seront de plus en plus souvent amenés à changer d'entreprises ou de postes au sein de leur entreprise. Aujourd'hui, dans un contexte de pilotage de carrière de plus en plus individualisé, la bonne gestion des phases d'embauche, de repositionnement interne et de départ devient le facteur clé de succès de sa carrière.

Une carrière n'est qu'une succession de fenêtres de négociation plus ou moins explicites : l'embauche, le repositionnement interne, le départ. La gestion de carrière consiste à tirer le meilleur profit de toutes ces fenêtres de négociation. Mais encore faut-il les identifier et savoir en tirer profit, ce qui est loin d'être le cas pour la plupart des cadres.

Par exemple, quels sont les enjeux de la négociation des conditions d'embauche aujourd'hui ? L'écrasante majorité des cadres va penser 'améliorer sa rémunération'. Certes, mais à mon sens mais d'autres enjeux sont là :

- La valorisation de son potentiel ;
- L'assurance de disposer des moyens d'exécuter son contrat de travail dans de

bonnes conditions ;

- La garantie de sa liberté ;
- Les conséquences sur sa vie de famille des mouvements de l'entreprise

De la même façon pour les transactions de sortie, il importe de garder présent à l'esprit qu'une transaction n'est pas une opération financière mais le moyen de réparer des préjudices subis et que ceux-ci ne sont pas que financiers. Par exemple, si vous travaillez dans un milieu étroit où tout le monde se connaît, vous aurez probablement plus de difficulté à retrouver un emploi dans ce milieu ou encore, si vous êtes cadre supérieur ou dirigeant, votre crédibilité pourra être entachée et donc votre capacité à retrouver un emploi dans les mêmes conditions sera sans doute altérée suite à un licenciement.





Et si vous ne négociez pas, vous êtes à la merci du moindre mouvement d'entreprise. La négociation est une assurance.

Mais cette négociation ne s'improvise pas. Elle doit respecter des techniques précises et tenir compte des règles spécifiques et tacites du marché de l'emploi.

La négociation a un but économique (argent, responsabilités ...) qui s'obtient avec des armes politiques (jeux de pouvoir et de rapports de force) en utilisant et en combinant des outils multiples (juridique, psychologique et humain, économique, culturel ...).

L'objectif de la négociation est d'obtenir le maximum de ce que votre interlocuteur peut vous proposer : Encore faut-il savoir ce que votre interlocuteur peut vous proposer et ce que votre interlocuteur peut vous proposer ne correspond pas forcément à ce que vous vouliez initialement.

La négociation n'est pas un jeu d'agression et de menace mais de rapports de force et de finesse comme cela est souvent le cas

dans les relations cadres/employeurs. Certaines situations ont des connotations purement juridiques, d'autres purement éthiques et déontologiques, d'autres psychologiques .... L'expérience montre que plus la négociation se passe à haut niveau, plus les aspects humains prennent le dessus sur les aspects juridiques. Il importe de garder à l'esprit qu'il s'agit d'abord et avant tout d'un rapport humain et que personne n'aime le conflit.

Partant de ce constat, l'introduction dans le domaine de l'emploi des règles et des techniques de la négociation commerciale permet de « professionnaliser » les rapports à l'entreprise. Au centre du processus on trouve la connaissance du fonctionnement interne des entreprises, des stratégies politiques qui les gouvernent ainsi que la capacité à utiliser les jeux de pouvoir à son avantage au lieu de les subir. A cela s'ajoute la maîtrise du droit social et des contrats associés à une solide analyse économique. Enfin, l'expérience a montré que cette méthode apportait aussi un accompagnement sur le plan moral et que cette assistance était un

facteur indispensable au succès de la gestion des situations de négociation.

Aborder une négociation c'est répondre à 4 questions essentielles : Quoi ?, Comment ?, Quand ?, Avec qui ? Il va de soi que le plus difficile est de répondre à la question « comment » car elle suppose un travail de clairvoyance sur l'environnement global de la négociation.

Pour cela, il est indispensable de :

1. Bien comprendre l'impact du contexte économique et culturel sur la négociation ;
2. Maîtriser les relations de pouvoir internes et utiliser au mieux les rouages de la politique interne de l'entreprise ;
3. Connaître les enjeux juridiques et contractuels ;
4. Définir les différentes alternatives possibles, une stratégie et un objectif dans un environnement mouvant, souvent difficile à maîtriser et ainsi éviter de commettre les erreurs liées à la pression de l'environnement ;
5. Ajuster les alternatives et leurs objectifs à l'évolution du contexte économique et politique de l'entreprise ;
6. Finaliser les objectifs lorsqu'ils sont atteints via la rédaction d'un contrat (de travail, avenant, protocole).

La gestion de carrière consiste à tirer le meilleur profit de toutes ces fenêtres de négociation. C'est là que des techniques éprouvées permettent de tirer parti de ces fenêtres tout en apportant le recul nécessaire pour trouver en permanence le meilleur accord avec l'entreprise



# « Plafond de verre »

pour les Américaines,  
« Plancher collant »  
pour les Québécoises :  
les limites de l'accès des  
femmes aux postes de  
responsabilité



Annick PASCAL  
PC 86

Consultante en management de la qualité de la sécurité et de l'environnement depuis janvier 2004  
De 1984 à 2002 : différents postes de chef de projet et de direction dans le groupe Générale des Eaux / Vivendi Universal principalement  
de 1981 à 1984 : chargée de mission à l'A.F.M.E.

**A**yant intégré l'X, dans la cinquième promotion accueillant des jeunes femmes, j'ai le sentiment de faire partie des pionnières. Je n'ai pas ressenti de différence particulière avec mes camarades masculins en début de parcours professionnel. Les premières embûches sont arrivées avec mes maternités, à l'issue desquelles mes missions et responsabilités ont été régulièrement amputées d'un ou deux projets. J'ai également eu l'impression de stagner au bout de quelques années, mes souhaits d'évolution n'étant plus entendus. J'ai alors éprouvé le besoin d'échanger sur le thème des carrières féminines et me suis rapprochée d'un réseau de femmes : le club HRM Women dès 1999. Ceci m'a permis de constater que je n'étais pas un cas isolé et de partager des expériences différentes. Dans le cadre du club, nous avons notamment débattu d'une étude réalisée fin 2003 par Salima Rairi de l'association « Entreprise&Personnel »,

qui fait une analyse intéressante de l'accès des femmes aux postes de responsabilité, analyse résumée ci-après.

## Une évolution réelle du droit des femmes ...

**A**u cours des trois dernières décennies, le droit des femmes a bien évolué sous la pression du législateur national comme du législateur européen, en matière de :

**Droit du travail** : la loi sur l'égalité professionnelle de 2001 ou loi Génisson qui actualise celle de 1983 oblige les entreprises à négocier tous les 3 ans sur l'égalité professionnelle notamment dans le champ de la rémunération, de la formation et de l'organisation du travail.

**Droit politique** : depuis 1999, la règle de la parité politique inscrite dans la constitution, s'applique aux mandats électoraux, aux fonctions électives et aux scrutins électoraux.

Ce dispositif législatif national répond à des orientations mondiales, celles de la conférence de Pékin de 1995, et s'inscrit dans l'espace européen, au travers du traité d'Amsterdam de 1999, démarche volontariste visant à éliminer les inégalités entre hommes et femmes dans toutes les politiques et actions communautaires.

Depuis plus de 30 ans, les femmes ont également obtenu l'égalité d'accès à l'enseignement supérieur et en particulier aux Grandes Ecoles. Elles sont aussi présentes dans les institutions prestigieuses telle que l'Académie Française.

Ces bouleversements, qualifiés parfois de « révolution silencieuse », ont permis aux



femmes d'occuper une place non négligeable dans la société. Mais ce tableau idyllique cache une réalité un peu différente.

## ...qui occulte la persistance des disparités

Même si elles tendent à se réduire, les disparités de salaires, de responsabilités et de carrières professionnelles subsistent. Les femmes sont peu représentées dans les équipes de direction et sont pratiquement absentes des états-majors des grandes entreprises. Selon une étude de l'INSEE (mars 2000), plus les postes occupés dans la hiérarchie sont élevés, plus les disparités sont importantes : elles représentent 22% de l'encadrement des entreprises du secteur privé, détiennent 5% des mandats d'administrateurs des entreprises du CAC 40, et occupent 7% des postes de direction des 200 plus grandes entreprises.

Alors que l'essentiel a été fait au niveau du droit, le problème se situe davantage dans son application et surtout sa traduction dans les comportements et les attitudes. Pourquoi cet arsenal législatif se concrétise si peu dans les faits ? Quelles sont les raisons qui justifient la faible présence des femmes dans les instances de décision ? Pourquoi enfin les lois de la pesanteur sont-elles si efficaces sur les femmes ? Elles oscillent entre ce que les Québécoises appellent le « plancher collant » qui immobilise la majorité d'entre elles du fait d'opportunités de carrières plus rares, qui expliquent un rythme de progression moins rapide, et ce que les Américaines nomment le « plafond de verre » qui freine toute velléité pour celles qui tentent l'ascension. Quelle est finalement la nature des processus qui conduisent à cette discrimination rampante ?

## Un déroulement de carrière freiné pour des raisons diverses

De nombreuses femmes cadres expriment la difficulté de conjuguer compétence, le réseau et ce que certaines appellent la chance et

d'autres l'opportunité, éléments qui composent le dosage subtil qui est nécessaire pour accéder à un poste de direction. Elles déplorent souvent un déroulement de carrière plus lent, dû à une moindre mobilité géographique ou à une moindre disponibilité parfois, mais surtout à des représentations stéréotypées. L'accès aux directions opérationnelles est conditionné par une perception masculine du poste, et les demandes de promotion de femmes se heurtent souvent à des refus car elles répondent moins facilement aux exigences implicites de la carrière selon le modèle masculin.

Moins préoccupées aussi par la mise en valeur de leur travail, elles se « vendent » moins bien que leurs collègues hommes pour qui a contrario, le travail est un facteur identitaire important. Ceci crée un certain ressentiment quant à la reconnaissance de ce travail et conduit à des relations difficiles avec une hiérarchie dont les jugements sont souvent fondés sur des a priori. Elles revendiquent aussi les responsabilités du pouvoir sans toujours se préoccuper des titres ou des attributs qui l'accompagnent. Rejetant ou ignorant ainsi les règles qui président au fonctionnement des instances de décision, elles font souvent acte de franchise et de rigueur, ce qui les fait passer pour des « empêcheuses de tourner en rond ». Il se développe alors chez les hommes, une suspicion sur l'engagement des femmes, engagement perçu selon le modèle de référence des hommes.

Pour beaucoup d'entre elles, vie professionnelle et vie privée sont pensées comme un tout, il n'y a pas de dichotomie. Elles recherchent sans cesse un équilibre entre ces deux pôles. Certaines voient ainsi un frein dans la maternité, et soulignent que cette période qui va en moyenne de 30 à 40 ans, correspond en général à celle où sont offertes les opportunités de carrière aux candidats « prometteurs ». Et cette indisponibilité temporaire les pénalise. Certaines ont eu tendance à arbitrer en faveur de la carrière professionnelle confortant ainsi l'image de la « célibataire ». D'autres se font aider ou sont très organisées pour assumer les responsabilités familiales. En définitive, la réussite s'effectue souvent au détriment de la vie de couple et de la maternité.



Enfin, trop longtemps installées dans une position de retrait, certaines femmes se demandent si elles sont prêtes à accéder au pouvoir. Elles ont le sentiment de ne pas mériter le poste, développant ainsi ce que d'autres appellent une « conscience dominée ». Généralement minoritaires dans les instances de décision, elles font part de leur isolement et se savent sous surveillance à double titre, à propos de leurs compétences, mais aussi à propos de leur comportement et attitude.

La conquête du monde du travail a donc incité les femmes dans un premier temps, à taire leur différence pour se conformer au modèle de référence masculin. Malgré cela, la notion de « plafond de verre » illustre les barrières explicites et implicites auxquelles les femmes ont dû faire face dans leur carrière, et qui sont à l'origine de la faible présence des femmes dans les instances de décision. Ces barrières ont été mises en place par les hommes dans le cadre de leurs stratégies de conquête pour accéder et préserver leur pouvoir. Ces stratégies s'appuient sur des réseaux de solidarité, développent des réflexes de clan, et favorisent des logiques de cooptation, ce dont les femmes sont plus dépourvues.

## Une évolution favorable des organisations vers de nouveaux repères

Plusieurs facteurs sont à l'origine du « renouveau » de la question de l'accès des femmes aux instances de décision. Le premier concerne l'approche





du genre qui met l'accent sur la dimension socioculturelle des rapports entre hommes et femmes. Le second concerne les nouvelles formes d'organisation qui apparaissent dans le monde professionnel.

L'approche du genre vise à établir une nouvelle grille de lecture selon laquelle les différences observées entre les hommes et les femmes sont de deux natures : le sexe fait référence aux différences biologiques, tandis que le genre traduit les différences sociales et culturelles. Les différences liées au genre se consolident avec le temps et varient en fonction des cultures. Cette approche permet de réviser le modèle traditionnel de la division sexuelle du travail qui attribue aux hommes la responsabilité de la sphère économique, intégrant toutes les fonctions socialement valorisées, et aux femmes celle de la sphère domestique.

Le second facteur s'appuie sur la disparition progressive du modèle de la grande entreprise des trente glorieuses. Elle laisse petit à petit la place à de nouvelles formes d'organisations en réseaux, plus flexibles, et plus propices à des actions permettant d'atténuer voire de dissoudre la hiérarchie des différences hommes-femmes.

En effet, pour les organisations d'aujourd'hui, l'enjeu se situe davantage dans la recherche de comportements et d'attitudes capables de s'adapter, voire d'anticiper les événements. Ces organisations font appel à des profils variés dont la richesse réside dans leur « inter-compréhension » et «

inter-action ». Dans sa marche vers la flexibilité, l'entreprise recherche un nouveau leadership. La prise en compte des qualités dites féminines dans la composition des équipes dirigeantes permettrait ainsi aux entreprises de négocier leur virage organisationnel et culturel, en favorisant davantage des logiques de compétences que de hiérarchie.

Cette évolution permet d'ouvrir sur le principe de la diversité, en mettant l'accent sur la dimension plurielle de l'intelligence humaine. Les valeurs dites « féminines » de coopération, logique de groupe, et influence non coercitive, sont propices à jouer un rôle non négligeable dans un tel contexte.

### Ancrer la suppression des discriminations dans la recherche de la performance

Les fonds d'investissement « socialement responsables » investissent dans les entreprises qui s'attachent à prendre en compte les conséquences sociales et environnementales de leurs activités. L'égalité professionnelle est un des critères de notation sociale retenus par les agences spécialisées. Les entreprises soucieuses de leur image et de leur nota-

tion ont ainsi engagés des programmes d'actions spécifiques à destination des femmes, reposant sur le principe du « rattrapage historique » que les femmes sont appelées à combler.

Deux courants influencent ces programmes. Le premier privilégie des actions volontaristes telles que la fixation d'objectifs, de quotas à échéance donnée et à tous les niveaux hiérarchiques. Mais oubliant que les spécificités du travail des femmes sont le produit de constructions sociales, ces démarches répondent à une logique d'hommes et induisent souvent une culpabilité des femmes. Le second affirme que l'effort nécessaire pour rattraper la position des hommes est à faire par les femmes elles-mêmes. Ce sont souvent des femmes dirigeantes qui développent ces positions car elles sont farouchement opposées à la politique des quotas, craignant que toute féminisation importante d'une fonction ou d'un secteur d'activité ne conduise à sa dévalorisation. Ces dirigeantes invitent les femmes à les rejoindre dans les réseaux qu'elles constituent pour leur fournir moult recommandations et les aider à réussir leur carrière.

Si l'on revient à la recherche de la performance sociale, de nouvelles sources d'amélioration sont à trouver dans les conditions de l'exercice de l'activité professionnelle, et notamment pour les femmes. La mixité dans les équipes dirigeantes peut contribuer à construire des visions partagées par un plus grand nombre d'acteurs de l'organisation, à partir de points de vue riches et variés. Il s'agit de transformer les états d'esprit de façon parallèle, non selon une logique de rattrapage où les femmes s'épuisent dans une course sans fin, mais plutôt dans une dynamique où les uns et les autres font une partie du chemin en convergeant à mi-parcours. En agissant sur le système culturel, il convient de remplacer les pratiques de discrimination par des pratiques efficaces pour tous les acteurs et pour l'organisation. Ceci peut conduire les entreprises à repenser leur système de gestion de carrière à la lumière de ce nouveau concept qu'est le genre : le recrutement, l'évaluation des performances, la rémunération, le développement de carrière. Cette démarche nécessite de prendre en compte les rythmes différenciés des parcours professionnels chez les hommes et chez les



femmes et de mettre en place un dispositif d'accompagnement pour limiter les risques d'échec.

## Conclusion

Les femmes peinent à légitimer leur autorité du fait de leur « propres freins » et des difficultés des hommes à accepter cette autorité. L'accès des femmes aux postes de responsabilité nécessite un double mouvement : que d'une part les femmes acceptent un travail sur elles-mêmes pour changer ce qui est appelé la « conscience dominée » et que d'autre part, les hommes acceptent de s'enrichir par la diversité et de construire de nouveaux repères qui permettent aux unes et aux autres de trouver leur place.

Aujourd'hui, l'égalité hommes-femmes est un des critères sur lesquels les entreprises « socialement responsables » sont évaluées. Ceci incite les entreprises à se préoccuper davantage des conditions d'exercice de l'activité professionnelle en

particulier des femmes, jusqu'à repenser leur système de gestion de carrière.

En ce qui me concerne, j'ai choisi de créer ma propre entreprise en 2004. C'était une manière pour moi de me sentir pleinement

responsable et de pouvoir mieux concilier vie professionnelle et vie familiale. Dans le domaine de la création d'entreprise comme dans les autres, il y a aussi du chemin à parcourir par les femmes et par les hommes.

### Le Club HRM Women

Fondé en 1998

Créé par Eliane MOYET-LAFONT, chasseur de têtes

Une centaine d'adhérentes, cadres dirigeantes essentiellement dans le secteur privé

Site internet : [www.clubwomen.org](http://www.clubwomen.org)

Contact : [club.women@hrm.fr](mailto:club.women@hrm.fr)

#### Ses missions

- Lobbying auprès des pouvoirs publics notamment travaux en collaboration avec le ministère de la Parité et de l'Égalité Professionnelle et la mairie de Paris ;
- Partage d'expériences avec de grands acteurs de la vie politique et économique ainsi que des experts ayant étudié la place de la femme dans notre société (sociologues, psychanalystes, philosophes ...);
- Actions de sensibilisation sous forme de :
  - Conférences débats destinées à des jeunes femmes étudiantes en grandes écoles (à l'ENPC en particulier) ou en début de carrière pour les aider à mieux gérer leur évolution professionnelle
  - Colloques à destination d'un public plus large en particulier : « Femmes Cadres Dirigeantes, une valeur pour demain » organisé en octobre 2004 avec le concours du ministère de la Parité et de l'Égalité Professionnel

## CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHES DE L'INDUSTRIE DU BÉTON



### Construire un avenir durable

L'évolution des techniques, les contraintes des marchés, nécessitent une industrie du béton toujours plus performante.

Le CERIB participe à cet effort, principalement par ses activités collectives mais aussi par des prestations individuelles.

- **Matériaux** : étudier des matériaux toujours plus performants.
- **Activités productives** : améliorer la sécurité et les conditions de travail, faire progresser les techniques de production génériques par une meilleure maîtrise des procédés.
- **Qualité** : élaborer des méthodes et outils de gestion de la qualité, définir les référentiels de certification et contribuer à la normalisation performantielle française et européenne des produits.
- **Produits - Ouvrages** : étudier les caractéristiques des produits en regard des ouvrages, concevoir

des méthodes d'utilisation et de mise en œuvre afin d'obtenir des gains mesurables sur les coûts de réalisation et d'exploitation, participer à l'élaboration des textes de référence.

- **Santé - Environnement** : identifier l'impact environnemental des produits et leur recyclage, développer l'utilisation de sous-produits industriels.
- **Promotion - Information** : concevoir des outils pédagogiques pour les enseignants du BTP, développer des argumentaires technico-économiques valorisant les produits en béton.

**CERIB**

BP 30059 - 28231 Épernon cedex  
Tél. 02 37 18 48 00 - Fax 02 37 83 67 39  
e.mail : [cerib@cerib.com](mailto:cerib@cerib.com) - [www.cerib.com](http://www.cerib.com)



ESSAIS n° 1-0001  
ÉTALONNAGES : n° 2-1161, n° 2-1019, n° 2-1132  
CERTIFICATION DE PRODUITS INDUSTRIELS n° 5-0002  
(portées communiquées sur demande)

Mandaté

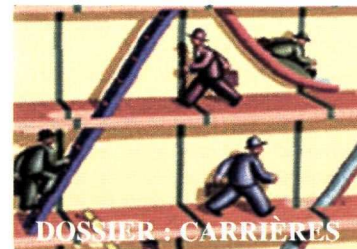


pour la certification de produits

Notifié par l'État pour le marquage CE des produits (n°1164)





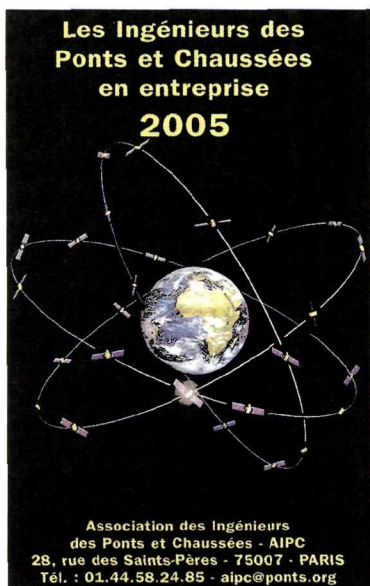


# Le recrutement des jeunes Ingénieurs des Ponts dans les grandes entreprises



Jean-Loup CHARRIER  
ICPC 69  
Conseiller Gestion Carrières - AIPC

**L**e récent répertoire des « Ingénieurs des Ponts et Chaussées en entreprise » de l'année 2005, publié par l'AIPC, recense 550 IPC travaillant dans les secteurs concurrentiels et marchands (sur une population totale d'environ 2000 personnes en activité). Un tiers d'entre eux se trouvent dans de grandes entreprises ou de grands groupes (de plus d'un milliard d'euros de CA).



Cet article fait suite à des contacts pris depuis un an avec des responsables de haut niveau dans une trentaine de grandes entreprises, dont la moitié appartiennent au CAC40, et avec

des cabinets de chasseurs de têtes. Il s'inspire également des mouvements récemment observés d'IPC vers le secteur privé. Son objet est d'évoquer à grands traits les conditions dans lesquelles de jeunes Ingénieurs des Ponts et Chaussées peuvent rejoindre aujourd'hui les grandes entreprises pour y commencer une carrière.

## Pour quoi faire ?

**E**n général, les jeunes IPC qui entrent, à un âge de 30 à 35 ans, dans une entreprise privée sont recrutés pour le potentiel qu'ils représentent à terme plutôt que pour subvenir à des besoins immédiats de l'entreprise. Ils entrent dans la catégorie des « cadres à haut potentiel », et sont en général suivis par une organisation ad hoc proche de la direction générale.

Le parcours qui leur est proposé commence souvent par une période d'« initiation »

de six mois à deux ans, où le novice est envoyé sur le terrain (dans des usines, sur des chantiers...), avec des responsabilités hiérarchiques faibles. Il s'efforce au cours de cette période découvrir les différents métiers de l'entreprise. Un passage à l'étranger est généralement prévu.

C'est ensuite seulement, toujours sous l'œil vigilant de la direction générale, que l'intéressé est installé sur une trajectoire plus visible, qui peut le mener, le cas échéant vers les plus hauts niveaux.

## Avec quels atouts ?

**D**ans nombre d'entreprises importantes, le corps des Ponts et Chaussées est connu et apprécié, et pas seulement grâce à quelques personnalités phare du corps qui oeuvrent dans le monde économique. De façon très générale (et ce qui va être dit mériterait d'être



infiniment nuancé, selon les entreprises, selon les interlocuteurs), ce qui est apprécié chez le jeune IPC a priori, et ce qui le différencie, c'est son aptitude à gérer et à mener à bien des projets complexes sur le terrain. Aux yeux de beaucoup d'interlocuteurs du secteur privé, cette qualité essentielle est normalement acquise par le jeune IPC dans ses premiers postes administratifs, typiquement dans un arrondissement de travaux en DDE. Ces postes lui procurent une expérience très valorisable dans le privé. Les mêmes interlocuteurs ne citent en général qu'en second lieu les compétences plus généralistes, à composantes financières ou économiques, que peut aussi acquérir l'Ingénieur des Ponts et Chaussées.

Cette capacité à maîtriser les grands projets est appréciée en dehors même du BTP, puisqu'elle est citée, par exemple, dans des secteurs tels que ceux de l'électronique, des équipements industriels, de l'automobile, etc....

**Conclusion :** l'IPC qui pense entrer dans le secteur privé devrait plutôt envisager, pendant les premières années qu'il passe dans le secteur public, de prendre des activités opérationnelles sur le terrain, avec des responsabilités fortes en direction de projet.

## Dans quels secteurs ?

Les Ingénieurs des Ponts et Chaussées sont les plus présents, et par conséquent les plus connus, dans les secteurs des transports, du BTP, de l'énergie, de la finance (surtout le financement de projets) et des services et équipements pour l'environnement. C'est là également qu'ils sont le plus appréciés, en particulier pour les raisons évoquées plus haut.

Ces secteurs constituent donc toujours un débouché important pour les IPC souhaitant rejoindre le privé.

Mais il existe une demande dans d'autres domaines, où les IPC sont encore peu présents : l'électronique, l'automobile, les équipements, déjà cités, les industries de process, l'armement... D'autres secteurs demeurent à défricher entièrement, où les qualités des IPC devraient pourtant trouver un important potentiel d'application : on pense à l'agro-alimentaire par exemple.

Il faut remarquer que les Ingénieurs des Ponts et Chaussées sont quasiment absents de pans importants de l'industrie ou des services. Ainsi des SSII (une seule personne !), pourtant laboratoires de grands projets par excellence, des télécoms (quelques personnes), de la construction aéronautique, des nouvelles technologies en général, qui semblent peu intéresser les IPC, en dépit de quelques brillantes exceptions. Constat inquiétant, car il s'agit souvent de secteurs considérés comme clé dans l'économie de demain. Il faudrait s'interroger sur les raisons de ce manque d'intérêt relatif, au niveau du processus de sélection des IPC, de leur formation initiale, ou de leurs premières affectations...

**Conclusion :** Le candidat peut s'intéresser aux débouchés traditionnels des IPC dans l'industrie privée et les services, mais il ne devrait pas hésiter à tenter aussi l'aventure dans des secteurs nouveaux, où ses atouts ne sont pas moindres a priori.

## A quel âge ?

La plupart des entreprises appliquent officiellement une limite d'âge au recrutement de cadres à l'extérieur, qui est de l'ordre de 35 ans. Mais pour certaines c'est plutôt 33 ans. D'autres parlent même de 30 ans... Ces seuils ont semblé-t-il tendance à s'abaisser lentement au fil des ans. Il y a des recrutements de personnes plus âgées, mais ils sont rares.

**Conclusion :** Pour ceux qui souhaitent

essayer, s'y prendre suffisamment tôt, et en tous cas avant l'âge de 35 ans.

## Comment ?

Chaque fois qu'il y a des IPC exerçant des responsabilités dans l'entreprise à laquelle il s'intéresse, le candidat, avant toute chose, devrait demander conseil à ces anciens sur les perspectives de l'entreprise, sur les carrières envisageables, sur les contacts à prendre, sur les démarches à effectuer, les pièges à éviter. Globalement, le réseau des Ponts en entreprise fonctionne bien, et les anciens ne refusent pas leurs conseils et leur aide informelle aux plus jeunes.

Par ailleurs, le jeune IPC impatient sera souvent amené à penser que les grandes entreprises ont l'éternité devant elles : en effet, il s'écoule en général plus de six mois entre la première démarche et la signature du contrat. Le délai moyen serait de l'ordre de 8 mois. Le nombre d'entretiens nécessaires peut dépasser dix (le processus de décision s'apparentant en effet assez souvent à une cooptation par différents responsables de l'entreprise, qu'il faut rencontrer)

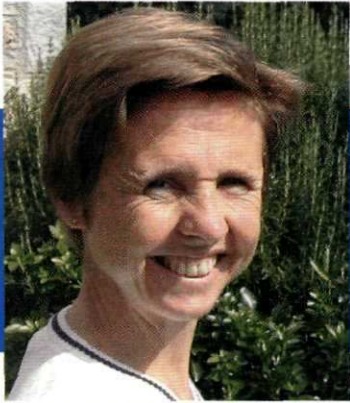
Enfin, pour chaque entreprise, le potentiel d'accueil est modeste. Au mieux, les entreprises rencontrées envisagent-elles d'accueillir quelques IPC chaque année. Le potentiel moyen est plutôt de l'ordre de 0,5 IPC par entreprise et par an. Et, dans la plupart des cas, si le profil d'IPC est recherché et bienvenu, d'autres profils peuvent aisément s'y substituer ! La concurrence est bien là, et il n'y a pas d'emploi réservé.

Ces facteurs font que, pour une entreprise donnée, le risque d'échec demeure élevé à tous les stades du processus. Il faut par conséquent travailler plusieurs entreprises à la fois.

**Conclusion :** utiliser le réseau, s'armer de patience, courir plusieurs lièvres, être confiant et conquérant.



# Bilan de compétence et coaching



Anne-Sophie COURAU  
PC 86  
5 ans dans la compagnie aérienne UTA  
comme contrôleur de gestion  
8 ans de cosneil et de formation  
3 ans d'expatriation en Malaisie  
Actuellement : consultante et associés  
chez Dialectis, cabinet de conseil en  
évolution professionnelle

**A**u delà des modes, le Bilan de Compétences et le Coaching (ou accompagnement individuel) sont des outils efficaces, au service de l'épanouissement professionnel et personnel.

**L**e bilan de compétences c'est : « Faire une pause pour analyser le chemin parcouru et regarder dans quelle direction l'on a envie d'aller pour les prochaines étapes » (Jérôme, team manager d'une ligne de produits chez l'un des premiers groupes pétroliers mondiaux) « Après avoir occupé quatre fonctions différentes dans la même société, je ne savais plus de quoi j'avais envie, mon bilan de compétences m'a aidé à me resituer et à prendre en main mon évolution » (Antoine, ingénieur)

Le coaching c'est :

« Un appui de transformation et non une transmission de savoir, un soutien, une aide pour mettre en mots ce que l'on ressent » (Catherine, Responsable d'une équipe d'ingénieurs chez un constructeur automobile)

De plus en plus de personnes passent à un moment de leur carrière professionnelle par une phase d'interrogation, voire de doute : « quel sens a mon activité professionnelle, est-ce que j'y trouve toujours du plaisir, est-elle compatible avec ma vie

personnelle ? » ou par un moment de difficulté : « je suis débordé depuis des mois, je n'arrive plus à prendre du recul », « j'ai du mal à gérer une situation souvent tendue avec mes collaborateurs ».

Deux outils peuvent vous aider à apporter des réponses à ces questionnements : le Bilan de Compétence et le Coaching.

Que se cache-t-il derrière ces termes, à quoi servent réellement ces outils en contexte professionnel, quand peut-on y avoir recours, qui peut en bénéficier ? C'est à ces questions que je vais essayer de répondre le plus clairement possible.

## I. Définition des deux termes

### 1. Bilan de compétences

**L**e bilan de compétences a pris une dimension officielle à partir du moment où une loi (31/12/1991) lui a donné une base légale et un contenu juridique. Le code du travail reconnaît alors à

tout travailleur, qu'il soit salarié, non-salarié ou demandeur d'emploi, le droit de suivre un bilan de compétences. Devenu un droit, il ne constitue pas pour autant une obligation du salarié qui peut le refuser.

De quoi s'agit-il ? « Permettre à des travailleurs d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles ainsi que leurs aptitudes et leurs motivations afin de définir un projet professionnel et le cas échéant un projet de formation » selon la loi de 1991.

La loi définit ainsi clairement les deux grandes phases du bilan de compétences : la première destinée à faire "l'état des lieux", c'est à dire à mettre en évidence les aptitudes et potentiels de la personne; la seconde pendant laquelle, sur la base des potentiels mis en évidence, on construit un projet professionnel cohérent.

### 2. Le Coaching

Le coaching est un accompagnement, un soutien par un professionnel extérieur, d'une personne faisant face à un changement ou une difficulté d'ordre profession-



nels (changement de fonction, prise en main d'une équipe...)

Par exemple, pour Catherine, responsable d'une équipe d'ingénieurs chez un constructeur automobile, il s'agissait de mettre à disposition de son activité professionnelle toutes ses potentialités et pas uniquement ses compétences techniques « 50% de moi était inactif professionnellement, mon intelligence "émotionnelle" n'était absolument pas exploitée » Cet accompagnement est limité dans le temps et débouche sur la mise en place d'actions concrètes permettant à la personne d'assumer la situation à laquelle elle est confrontée. Elle acquiert ainsi des modes de fonctionnement plus souples et plus adaptables qui lui permettront à l'avenir de faire face à d'autres situations de manière plus aisée.

## II. Comment ça marche ?

**L**e bilan de compétences et le coaching peuvent être menés de manière très différente, selon les publics concernés (cadres, non-cadres, salariés ou personne sans emploi) et selon les cabinets. Nous vous présentons ici les méthodes employées habituellement.



### 1. Le bilan de compétences

#### Les étapes-clés et les techniques

La première étape a pour objectif de dresser un bilan de votre mode de fonctionnement et de vos potentiels :

Vos caractéristiques personnelles, vos connaissances et compétences, vos motivations.

Une synthèse des points forts et points à améliorer les plus révélateurs de votre personnalité, est alors effectuée

La deuxième étape est celle de la construction de votre projet professionnel. À partir de la synthèse préalablement établie, vous allez aller à la découverte des fonctions, métiers ou projets possibles et, au fur et à mesure des séances, parvenir à 2 ou 3 axes qui devront être approfondis par des recherches documentaires et des interviews de professionnels.

Les outils utilisés sont des questionnaires d'auto-évaluation, enrichis d'une analyse graphologique ou de tests et l'écoute active.

#### La durée

Le bilan se déroule sur environ 3 mois, sur la base d'une vingtaine d'heures de face à face et une quarantaine d'heures de travail personnel, à ne pas négliger dans l'énergie que vous mettez à effectuer ce bilan.

#### Le financement

Si vous êtes en poste, vous pouvez faire financer votre bilan de compétences soit par votre employeur soit par le FONGECIF - une partie du financement restant alors à votre charge.

Si vous êtes en recherche d'emploi, vous bénéficiez dans le cadre du PARE, de la part de l'ANPE de nombreuses mesures, dont le "Bilan de Compétences Approfondi". Le financement est totalement pris en charge par l'ANPE mais ces bilans sont moins complets que ceux effectués dans le cadre du FONGECIF.

### 2. Le coaching

#### Les étapes-clés et les techniques

Les étapes dépendent des circonstances et des problématiques de chacun, on peut cependant les formuler ainsi :

- Définir très précisément les objectifs de l'accompagnement
- Identifier chez la personne les points d'appuis qui vont l'aider à progresser
- Exercer d'une séance à l'autre ces appuis à travers des actions concrètes au travail
- Synthétiser et valider l'atteinte des objectifs

Sont essentiellement utilisés des outils d'analyse de la personnalité permettant de comprendre les modes de fonctionnement et l'écoute active, qui permet de reformuler et de valider ce qui a été énoncé.

« Chaque séance prend en compte l'état du moment de l'individu, il n'y a pas de méthodologie plaquée. Au fur et à mesure des séances, il s'est produit une prise de conscience de choses que je présentais mais dont j'avais négligé l'importance » (Catherine)

#### La durée

La durée est variable en fonction des objectifs : elle est au minimum de 5 séances d'environ 2 heures réparties sur 3 mois.

#### Le financement

L'accompagnement peut être pris en charge par l'entreprise dans le cadre de son



budget formation ou par la personne concernée si c'est elle qui prend l'initiative sans en référer à son entreprise.

### III. Quels résultats en attendre ?

#### 1. Pour la personne

**Le bilan de compétences : un projet professionnel approprié.**

Pour Jérôme, « le bilan de compétences m'a permis de ressentir le bienfait de m'arrêter, d'enregistrer mes compétences et ainsi de trouver en interne chaussure à mon pied ». Aujourd'hui, il démarre donc dans une nouvelle fonction au sein de la même entreprise, avec motivation et le sentiment agréable d'avoir choisi et non subi cette évolution. **Le Coaching : Une étape professionnelle délicate passée avec réussite.**

Pour Catherine, le coaching lui a permis de s'affirmer dans son rôle de manager : « je n'ai pas hésité à faire part à mon hiérarchique de mon souhait de mettre au service de mon équipe mes compétences « émotionnelles » aussi bien que techniques. Cet argument a été entendu et j'ai mis en place des entretiens d'accompagnement avec 4 personnes de mon équipe qui sont demandeurs. »



#### 2. Pour l'entreprise

**Le bilan de compétences : des salariés en phase avec leur métier, tant sur le plan des compétences que des motivations, donc des salariés plus performants.**

Pour Vincent, PDG d'une entreprise du secteur textile, le bilan de compétences fait partie des outils de gestion de carrière mis à la disposition de ses salariés :

« J'offre à mes collaborateurs un bilan de compétences tous les 10 ans. Ils sont seuls propriétaires du résultat. Très souvent, cela fait l'objet d'une discussion à leur initiative où nous fai-

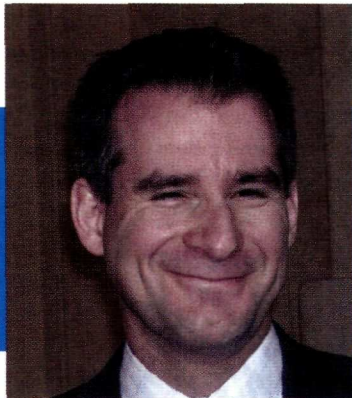
sons le point sur leur évolution professionnelle. Pour eux, c'est aussi l'occasion de se resituer en tant qu'individu dans leur environnement professionnel mais aussi social et familial. »

**Coaching : Des salariés qui exploitent au mieux leur potentiel pour faire face à des situations de changement permanent, donc des salariés plus adaptables.** « Souvent ce sont les comportements et pas les compétences proprement dites qui empêchent un collaborateur d'être réellement performant. L'accompagnement individuel permet au salarié de se développer en toute autonomie avec une autre personne que son hiérarchique direct qui a forcément un regard de « juge et partie ». » (Christine)



# Trouver

## son premier job



Stéphane DASSÉ  
Délégué Permanent de l'AAENPC

**T**rouver votre premier poste est un acte stratégique qui marquera la suite du déroulement de votre carrière.

Prenez donc le temps de rencontrer le maximum de personnes, mais ne laissez personne décider à votre place !

### Une première étape : élaborez et validez votre projet professionnel

**H**asard des concours, centres d'intérêts multiples, stages parfois trop diversifiés, vous pouvez être amené à hésiter et à éprouver la nécessité d'explorer plusieurs métiers et plusieurs secteurs d'activité.

N'hésitez donc pas, avant même de choisir votre PFE qui peut s'inscrire dans une démarche de pré-recrutement, à :

- Réfléchir sérieusement à ce que vous souhaitez faire, à le faire avec lucidité en retenant les choix pour lesquels vous pensez être crédible, tout en vous méfiant des clichés et des jugements un peu rapides sur certains métiers et certains secteurs d'activité. Pensez à valoriser l'expérience acquise durant le stage long puis le PFE.

- Rencontrez dans la foulée des professionnels diplômés de l'Ecole, dont vous trouverez les coordonnées dans l'annuaire ou

qui vous seront conseillés par l'association. Vous serez surpris par ce que nous vous apporterons ces contacts :

- Validation de votre projet professionnel,
- Informations privilégiées sur l'entreprise, ses projets et ses perspectives de développement,
- Accès éventuel au carnet d'adresses de celui qui vous aura reçu,
- Conseils méthodologiques,
- Eventuellement indication, à terme, de postes à pourvoir etc.

Il est réellement essentiel de solliciter les diplômés de l'Ecole, non pas uniquement dans une démarche de candidat, mais bien plus dans celle d'une recherche de conseils. Enfin, n'oubliez que votre association est là pour vous accueillir et vous conseiller à ce stade de votre recherche.

### Envisagez vos premières candidatures comme un test.

**M**uni de votre réflexion sur votre projet professionnel ainsi que des échanges que vous aurez eus avec des diplômés de l'Ecole, il vous est

maintenant plus facile de cibler les entreprises et les organismes susceptibles de vous intéresser ainsi que les métiers qui pourraient constituer une première expérience professionnelle intéressante, valorisante et pleine de potentiel d'évolution. S'agissant des jeunes diplômés, l'essentiel des grands groupes, des cabinets de conseil et des bureaux d'études recrutent sur candidatures spontanées et plus rarement en publiant une offre de poste.

Commencez par des entreprises qui ne figurent pas au nombre de vos cibles préférées. Ceci vous permettra de vous entraîner pour les entretiens et de diminuer ainsi votre niveau de stress.

Si vous n'êtes pas convaincu du résultat, consultez l'association afin de faire le point sur le contenu de votre projet, votre stratégie de recherche, vos contacts, votre comportement, votre CV et vos lettres de motivation etc.

Tout ceci prend du temps, mais il s'agit là d'un investissement nécessaire afin de vous permettre d'être en mesure de choisir réellement votre premier poste plutôt que de le subir.





Ciblez ensuite les entreprises qui vous motivent le plus. Préparez bien vos arguments avant de les évoquer dans vos lettres de motivations et en entretien. Assurez-vous que vous croyez vous-même à ce que vous affirmez. Si un doute persiste, revoquez vos arguments. Placez vous toujours dans la peau d'un professionnel qui présente ses services à un autre professionnel. Ne cherchez pas à apparaître comme le meilleur de la classe, ce n'est pas le propos, mais bien plus comme celui qui sait ce qu'il veut et qui est prêt à s'investir dans l'aventure de l'entreprise.

## Plusieurs pistes pour trouver vos cibles

- Pensez aux entreprises que vous connaissez déjà, à celles qui sont présentes au Forum Trium ou encore à celles dans lesquelles vous avez réalisé vos stages.
- L'annuaire des diplômés de l'Ecole est également un puissant outil de recherche. Il vous permet à la fois de trouver des entreprises auxquelles vous n'auriez pas nécessairement songé ainsi que des contacts dans chacune d'entre elles. A défaut de les rencontrer directement, n'hésitez pas à leur adresser votre

candidature même si vous l'avez déjà fait auprès de la DRH de l'entreprise. Attention toutefois de veiller à adresser des candidatures cohérentes pour le même type de poste...

- La lecture régulière de la presse technico-économique est indispensable. Le Moniteur, Les Echos, La Tribune, le cahier saumon du Figaro, l'Usine Nouvelle vous apporteront une foule d'idées pour vos candidatures.
- visitez les salons professionnels qui sont régulièrement organisés (Salon des Hauts Potentiels en septembre-octobre, Salon des ingénieurs en décembre, Salons organisé par les autres écoles etc.). Vous pourrez trouver les informations pratiques d'un certain nombre de salons dans « Flash Info » -notre news letter- et sur le site de l'association – [www.ponts.org](http://www.ponts.org) – ou encore sur celui de l'APEC.
- Consultez, au moins une fois par semaine, l'ensemble des opportunités professionnelles qui figurent sur le site [www.ponts.org](http://www.ponts.org) (rubrique « emploi »). Attention, pour accéder à ce service, vous devez être à jour de cotisation.
- Enfin, et on ne le répètera jamais assez, fréquentez les réunion des groupes professionnels de votre association. Il en existe

pour presque l'ensemble des secteurs d'activités accessibles à la sortie des Ponts. Vous y rencontrerez, dans un cadre informel, de nombreux professionnels. Vous pourrez vous faire connaître d'eux et partager des réflexions sur des sujets d'actualité variés.

Calendrier accessible sur [www.ponts.org](http://www.ponts.org) (rubrique « agenda »).

Au total, vous devez être en mesure de produire 15 à 20 candidatures par semaine. C'est un niveau d'intensité de recherche raisonnable qui vous permettra de trouver un emploi dans un délai raisonnable.

## Savoir accepter les réponses négatives

Attendez-vous à recevoir 8 à 9 réponses négatives en moyenne pour 10 candidatures. Indépendamment de vos éminentes qualités et de la pertinence de votre candidature, c'est ce que vous observerez vraisemblablement. De même, attendez-vous à passer un certain nombre d'entretiens qui ne déboucheront sur aucune proposition. Néanmoins, ils vous auront permis d'affûter vos arguments.

Il est généralement assez difficile d'obtenir les motivations d'une réponse négative. Bien souvent ce sont des motifs exogènes à votre candidature et à vous-même qui ont été considérés : le poste est en définitive pourvu en interne, le poste n'était pas réellement budgété, plusieurs acteurs clefs du recrutement n'étaient pas d'accord sur le profil à privilégier... Autant de motifs qui vous échapperont.

## Ne pas oublier de relancer

Vous êtes parfaitement en droit de relancer l'entreprise ou le cabinet de recrutement si vous n'avez pas de nouvelle de votre candidature au bout d'une dizaine de jours.

A la fin d'un entretien, pensez toujours à convenir avec votre interlocuteur d'un terme au bout duquel, si vous n'avez pas de nouvelles, vous pourrez relancer.



## Le salaire n'est pas un tabou

**E**n règle générale, ce point est abordé lors du dernier entretien mais ce n'est pas toujours le cas. Il est préférable de laisser le recruteur prendre l'initiative d'entamer cette discussion. En revanche, lorsqu'il vous demande vos prétentions salariales, n'hésitez pas, notamment s'il s'agit d'un grand groupe qui dispose généralement de grilles de rémunération, à lui retourner la question en lui

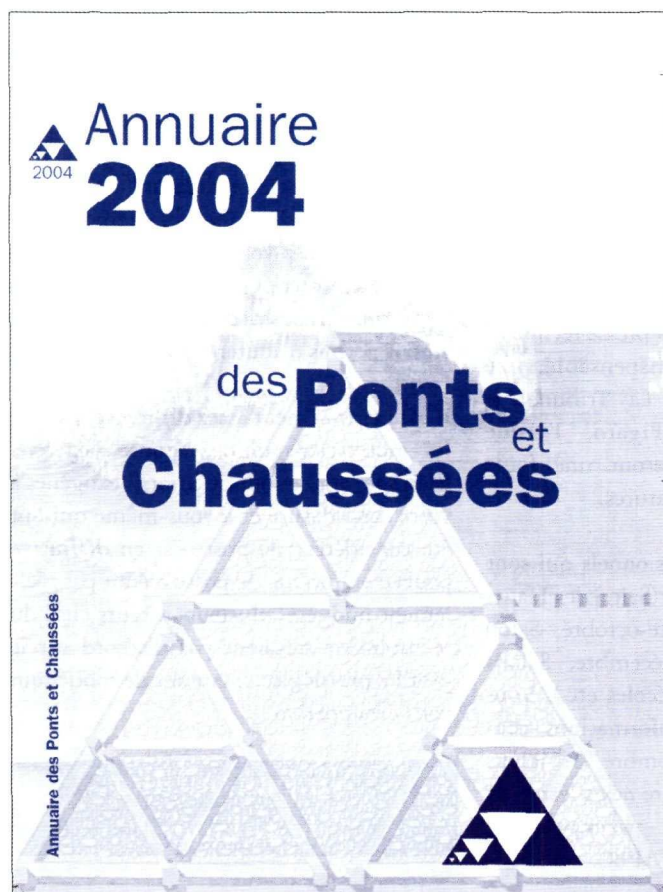
demandant : « pour un candidat qui a mon profil (vous rappelez alors quelques uns de vos points forts : les Ponts, un diplôme étranger, votre stage long en cohérence avec le poste pour lequel vous êtes candidat etc.) quelle est le type de rémunération envisageable dans votre entreprise ? Ceci vous permettra de d'entamer votre négociation en connaissant la proposition standard de l'entreprise.

S'il ne vous est pas possible de procéder ainsi, sachez que la rémunération moyenne constatée actuellement à la sortie des

Ponts est de 37,7 K€ bruts/an tous secteurs d'activité confondus.

Pour négocier convenablement votre rémunération, il faut naturellement intégrer toutes les contraintes du poste mais aussi penser à l'éventuelle part variable et à son mode de calcul, le cas échéant à l'intéressement, à la participation ou encore aux éventuels avantages en nature.

A vous de jouer !



## – ANNUAIRE 2004 –

**L**es ingénieurs des Ponts et Chaussées jouent un rôle éminent dans l'ensemble des services du ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement. Ils assument également des fonctions importantes dans les autres administrations et dans les organismes des secteurs public, parapublic et privé. De même, les ingénieurs civils des Ponts et Chaussées, occupent des postes de grandes responsabilités dans tous les domaines (entreprises, bureaux d'études, ingénieurs-conseils, contrôle, organismes financiers, industrie, recherche, services...). L'annuaire est édité conjointement par les deux associations.

**L'ANNUAIRE 2004 EST DISPONIBLE  
PLUS DE 3 000 MODIFICATIONS**

*Il est adressé directement à tous les anciens élèves à jour de leur cotisation*





# Un marché de l'emploi qui retrouve des couleurs : résultats de l'enquête 2004

**L**a dernière enquête réalisée par l'AAENPC a porté sur la promo sortante ainsi que sur les promotions 96, 86, 76 et 66.

**N**ous avons également procédé à un complément d'enquête en direction des diplômés issus du département « Ville, Environnement, Transports » et du DESS « Financement de projets ». En effet, il nous semblait important d'avoir un éclairage spécifique sur l'adéquation entre les objectifs annoncés par ces formations et la réalité de leurs débouchés.

## Les diplômés des Ponts assez peu concernés par le chômage

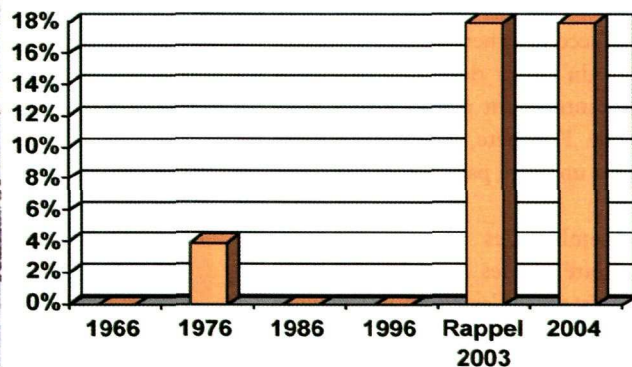
**S**ur l'ensemble des promos interrogées nous constatons un taux de chômage inférieur à 5%, ce qui est une amélioration par rapports aux enquêtes précédentes.

Ceci couvre néanmoins une diversité de situations qu'il serait imprudent de minimiser. Restructurations de groupes, difficultés sectorielles ou encore difficultés pour se maintenir dans un poste salarié et de responsabilité pour les cadres les plus âgés, rien de tout cela n'est étranger à nos diplômés.

Toutefois, nous constatons, de façon récurrente, un faible taux de chômage doublé de l'observation selon laquelle l'association est majoritairement sollicitée par des anciens en simple recherche de mobilité plutôt que par des camarades hors-postes.



## Les « hors-postes »



Des recherches plus tardives pour les jeunes diplômés dans un marché de l'emploi encore incertain.

Un taux d'inactivité inférieur à celui de l'ensemble des cadres.

[www.ponts.org](http://www.ponts.org)



Il convient de noter que les jeunes diplômés ont entamé leur recherche plus tardivement cette année.

Ceci s'explique sans doute par une attitude plus détendue des élèves à l'égard du marché de l'emploi ainsi que par le nombre de plus en plus important d'élèves qui poursuivent leur 3e année à l'étranger et la termine un peu plus tardivement que leurs camarades restés en France.

## Une durée de recherche symbolique pour nos jeunes diplômés.

Celle-ci s'élève à 1,4 mois (contre 1,9 mois pour les promos 2002 et 2003). Là encore, il convient de souligner une certaine diversité de situations. En effet, 31 % de la promo a trouvé son premier poste dans le cadre d'un projet de fin d'études qui s'est transformé en pré-recrutement.

D'autres ont cherché plusieurs mois. Les principales difficultés relevées sont essentiellement liées à un projet professionnel imprécis, ou a contrario à un projet trop étroit, parfois également à une maîtrise incertaine des entretiens.

Dans tous ces cas de figure, l'association s'efforce d'accompagner les jeunes diplômés. Plus du quart des diplômés de la promo sortante, ayant trouvé un poste au moment de l'enquête, a été aidé à un moment ou un autre par l'association.

Pour l'ensemble des promotions, nous avons constaté que les candidatures spontanées représentent l'essentiel des moyens mis en œuvre pour trouver un nouveau poste (près de 21 % sur l'ensemble des promos interrogées). En revanche, l'effet réseau est plus sensible pour les promos les plus anciennes. L'AAENPC sensibilise néanmoins les plus jeunes à recourir de façon plus importante au réseau des diplômés afin d'obtenir des informations de premier choix sur certaines entreprises ou secteurs d'activité et d'avoir les conseils avisés de ceux qui les ont précédés.

## Les Ponts : heureux de leur responsabilités professionnelles ?

Comme l'an dernier, nous avons obtenu un taux de satisfaction supérieur à 90% à la question « Ce poste correspond-t-il à tes attentes ? ».

Sans surprise, les arguments généralement mis en avant portent sur :

- Le niveau de responsabilité et de rémunération,
- Les perspectives d'évolution attrayantes,
- La diversité des missions,
- Ou encore l'autonomie.

## Des rémunérations de bon niveau pour les jeunes diplômés et plus difficiles à apprécier pour les promos plus anciennes.

Le niveau moyen de rémunération à la sortie de l'Ecole est de 37,7 K€ Annuels bruts.

Au travers de l'enquête 2004, nous avons noté un léger tassement des rémunérations des quadragénaires que nous nous gardons bien d'interpréter. En effet, l'écart type observé est très important et le nombre de répondants assez modeste.

Les professionnels des ressources humaines font souvent observer que le fait de changer d'employeur favorise une rémunération plus dynamique. Nous avons tenté sur la promo 76 de vérifier cette affirmation.

A l'examen, il apparaît que, s'agissant de la promo 76 et pour ceux qui ont répondu, les camarades qui n'ont jamais changé d'employeur ont une rémunération annuelle brute inférieure en moyenne de 30 K à celle de leurs autres camarades...

## L'Ecole des Ponts : une école généraliste.

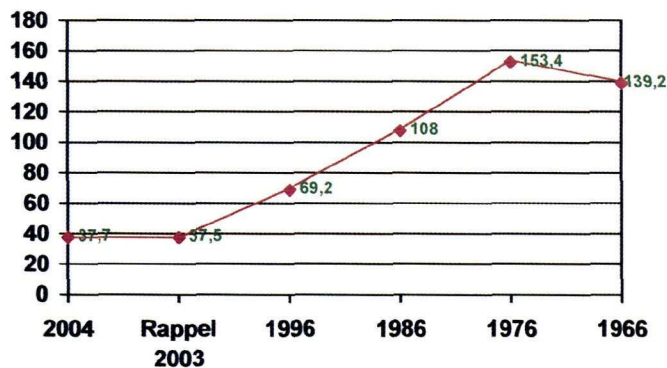
Sans surprise nous avons constaté une forte dispersion des diplômés sur l'ensemble des secteurs d'activité accessibles à la sortie de l'Ecole.

Nous avons noté notamment que :

- L'industrie reste un débouché essentiel pour l'Ecole,



## Rémunérations



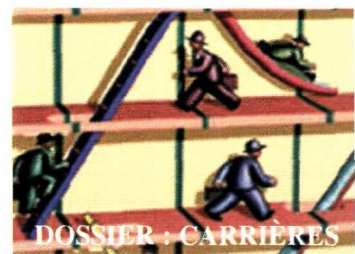
Stable pour les juniors

Des rémunérations moins dynamiques pour les quadras

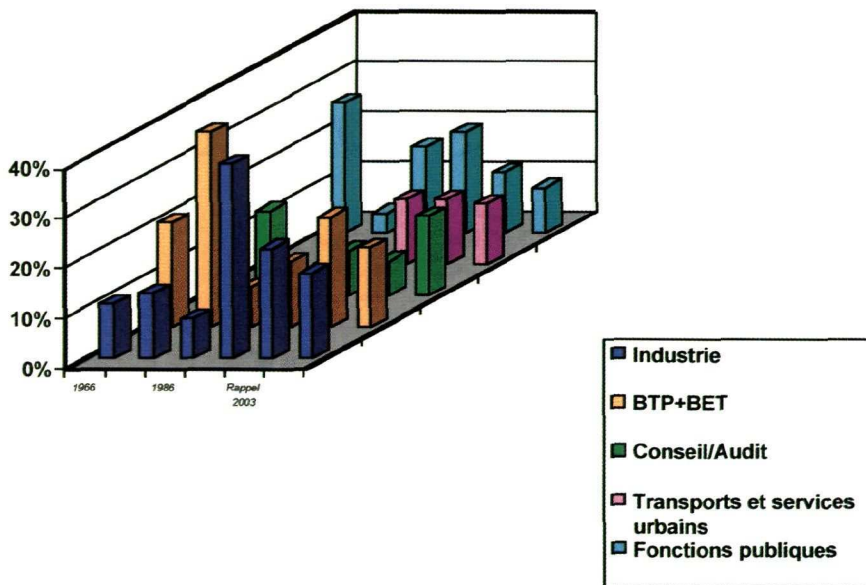
Un tassement pour les anciennes promos ?

[www.ponts.org](http://www.ponts.org)





## Répartition par secteur d'activité



- Que les promos récentes semblent un peu plus intéressées par le BTP,
- Que la promo 2004 s'est caractérisée par un rattrapage sur les métiers de la finance et ceux du conseil, ceux-ci ayant fait l'objet de recrutements modestes les années précédentes.

Les objectifs annoncés du département « Ville, Environnement, Territoire »

(VET) et du DESS « Financement de projets » correspondent globalement à la réalité du marché de l'emploi.

Nous avons relevé que 71% des diplômés issus du département VET ont trouvé un poste dans l'un des 3 secteurs auxquels prédestine ce département de l'Ecole.

L'AAENPC maintient néanmoins sa pré-occupation quant à la faiblesse des débou-

chés dans le secteur de l'environnement. Nous avons également constaté que les rémunérations observées pour les jeunes diplômés en poste dans ces secteurs étaient en moyenne légèrement inférieures à celle de l'ensemble de la promo.

La cohérence observée pour le DESS « Financement de projets » quant aux débouchés professionnels est un peu plus élevée (80%).

En revanche, l'essentiel des opportunités professionnelles pour ce type de métiers reçues, détectées et diffusées par l'association concernent des diplômés disposant d'une ou de deux expériences professionnelles.

## Et la retraite ?

Nous avons également interrogé la promo 66 afin de savoir de quelle façon ceux qui ont répondu envisageaient leur retraite.

Les résultats sont partagés. Toutefois, il apparaît que les camarades de la promo 66 sont assez largement partisans d'une retraite active.

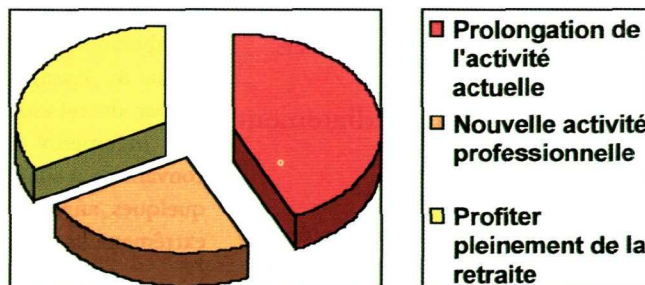
Enfin nous avons relevé quelques conseils donnés par les anciens aux plus jeunes. Parmi ceux-ci :

- Rester très très modeste.
- L'herbe est toujours censée être plus verte dans le champ du voisin.
- Choisir un travail qui te motive. S'il n'existe pas crée le...
- Faire une partie de sa carrière à l'étranger.
- Rechercher l'excellence plutôt que la sécurité.
- Les réseaux auxquels on participe sont essentiels.
- Savoir ce que l'on veut et se fixer des objectifs atteignables.

Vous trouverez tous les résultats détaillés de cette enquête sur le site : [www.ponts.org](http://www.ponts.org).

Stéphane DASSÉ

## La promo 66 et la retraite



Une majorité relative pour la prolongation d'activité

[www.ponts.org](http://www.ponts.org)



# Anciens Elèves des Ponts, des profils très prisés par Ernst & Young

Paul GERBER PC 92  
Ernst & Young - Associé

## PCM : Quels sont les métiers d'Ernst & Young ?

Ernst & Young a une expertise dans trois métiers que sont l'audit, le conseil juridique et fiscal et le conseil à la transaction. Aujourd'hui nous travaillons avec la majeure partie des sociétés du CAC 40, nous sommes commissaires aux comptes pour plus de la moitié d'entre elles et nous auditons régulièrement la moitié des grands groupes français. Ernst & Young est présent sur tout l'Hexagone avec 17 bureaux régionaux et un siège à Paris qui compte environ 200 associés.

## PCM : Comment expliquez-vous la forte proportion d'ingénieurs que compte Ernst & Young ?

Nos métiers nécessitent des capacités d'analyse et nous nous sommes aperçus que les critères de réussite professionnelle dans les cabinets de conseil et d'audit étaient les mêmes que les critères de sélection des concours. Je suis l'un des premiers ingénieurs à avoir été recruté par la firme. Aujourd'hui Ernst & Young en compte près de 300, diplômés des écoles d'ingénieurs des groupes A et B. Nous en recru-

tons une cinquantaine par an, pour les métiers d'audit et de transactions, ce qui représente une partie significative des recrutements de la firme en audit.

## PCM : Ernst & Young se démarque-t-il de ses concurrents en matière de recrutement des ingénieurs ?

Absolument. Les statistiques parlent d'elles-mêmes : 50% des ingénieurs qui exercent notre métier le font chez Ernst & Young alors que nous sommes 5 concurrents sur le marché. Ernst & Young est de loin le premier employeur d'ingénieurs parmi les firmes d'audit et nous en sommes fiers.

## PCM : Sont-ils immédiatement opérationnels ?

Il manque à l'ingénieur qui rentre dans notre environnement professionnel 4 éléments fondamentaux : une réelle expertise (la plupart des écoles délivrent une formation de plus en plus généraliste), la capacité de convaincre, l'esprit de synthèse, ainsi qu'un réseau. Ce dernier point est fondamental : une expérience chez Ernst & Young apportent un carnet

d'adresses permettant d'ouvrir les portes des grands groupes industriels français. Il s'agit d'un tremplin de carrière formidable.

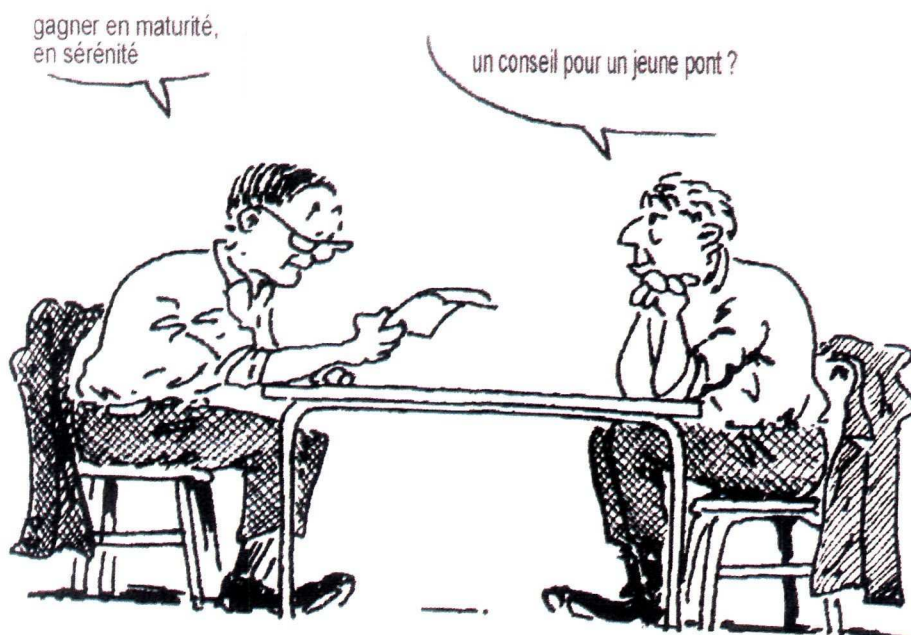
## PCM : Comment un ingénieur parvient-il à maîtriser rapidement la science financière et comptable ?

Nous les encourageons fortement à devenir experts comptables. Ce diplôme leur permettra de vendre une expertise précise à leurs clients, expertise qu'ils acquerront également sur le terrain et par la formation, ce qui représente au moins 10 à 15% du temps d'un collaborateur les 5 premières années chez Ernst & Young. Notre métier est un métier de relationnel et nous apprenons aux ingénieurs à synthétiser, à savoir convaincre, à aller à l'essentiel. Au bout de quelques années, nous avons des profils extrêmement complets et polyvalents.

## PCM : Vous conjuguez une fonction d'associé....

En tant qu'associé, je « manage » plusieurs équipes, je suis le contact institutionnel et commercial de





mes clients et j'ai la responsabilité de comptes à développer. J'ai voulu rester en contact avec le monde des ingénieurs ce qui explique entre autres que mes clients soient des entreprises industrielles. Notre métier comporte 3 dimensions: une dimension géographique, une dimension de métier et une troisième dimension rela-

tive au secteur d'activité. Pour ma part, je me suis spécialisé dans l'assistance à la transaction pour de grands comptes industriels et pour des fonds d'investissement.

J'ai choisi avec l'un des associés du cabinet et camarade de l'école, Daniel Benquis (90), d'assumer une responsabilité humaine

ne au sein de l'entreprise : le recrutement des jeunes ingénieurs. A chaque grande école est affecté ce que nous appelons un « campus manager ». Nous supervisons avec Daniel l'ensemble des relations avec les grandes écoles d'Ingénieurs, gérons l'intégralité du budget alloué pour ces actions, le tout en parfaite harmonie avec notre service recrutement qui fait un travail d'une efficacité remarquable. A ce titre nous rencontrons des Grandes Ecoles telles que l'X, les Ponts, Supélec, Centrale, les Mines, les associations et le corps professoral.

### PCM : Si vous deviez donner un conseil aux jeunes Ponts ?

**S'**ouvrir davantage au monde économique, peu d'entre eux ont une culture économique satisfaisante. S'ouvrir aux autres car le travail en équipe est notre quotidien. Etre plus à l'écoute, fluidifier et flexibiliser son intelligence relationnelle. Apprendre plusieurs langues, exploiter toute occasion tournée vers l'international et profiter enfin de la 3ème année pour prendre du recul et exploiter au mieux l'expérience acquise lors des stages. Gagner en maturité, en sérénité.

## PCM - thèmes à paraître 2005

Avril	TRANSPORTS INTELLIGENTS	ENERGIE
Mai	L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE	
Juin juillet	NICE COTE D AZUR	EAU ET ENVIRONNEMENT
Août septembre	TRANSPORT DE MARCHANDISES ET LOGISTIQUE	LA CHINE
Octobre	ETHIQUE	CONSEIL
Novembre	RISQUES ET ASSURANCES	JO paris 2012
Décembre	ROUTES	



# Quelques conseils

## au service de votre

### carrière

#### L'E-candidature spontanée

Plus rapides et efficaces, les candidatures par mails représentent aujourd'hui plus de 80% des dossiers reçus par les recruteurs. N'hésitez donc pas à privilégier ce moyen, dans la mesure où vous prenez bien en compte les contraintes et les attentes de celui qui réceptionnera le message.

**Pas de différence de fond avec une candidature « postale ».**

Votre candidature reste un document argumenté qui n'a qu'un unique objectif : obtenir un entretien. Comme pour une candidature classique, n'hésitez pas à mettre en valeur dans votre CV les éléments susceptibles de valoriser votre expérience au regard du poste que vous recherchez.

**Cibler correctement les entreprises**

L'objectif n'est pas « d'arroser » le maximum d'entreprises mais bien plus de sélectionner celles pour lesquelles vous

êtes en mesure de convaincre de votre motivation.

S'agissant des e-candidatures, les recruteurs sont bien plus attentifs à la personnalisation et au ciblage de la candidature, même s'ils admettent généralement une lettre de motivation plus concise que celle qui pourrait être faite par voie postale.

**Respecter quelques règles de forme.**

La « lettre » de motivation peut être dans le corps du mail. En revanche, le CV doit être en pièce jointe.

Il est très vraisemblable que votre dossier sera imprimé. Aussi, privilégiez les formats standards et prenez soin d'éviter les fonctionnalités avancées et trop sophistiquées.

Un document « word », éventuellement « pdf » imprimable en noir et blanc, sans couleurs claires ou ton sur ton fera l'affaire.

N'oubliez pas les formules de politesse, même abrégées, dans le mail d'accompagnement.

Enfin, il est parfaitement inutile de doubler votre e-candidature par un courrier postal. Relancer téléphoniquement 10 jours plus tard est mieux apprécié et plus efficace.

#### Faut-il donner un titre à votre CV ?

Le titre de votre CV permet une lecture plus orientée de ce document. Il s'agit là d'un habillage stratégique de votre candidature qui ne peut être raté.

**La concision est une règle d'or**

Le titre a pour objet de vous positionner en quelques mots. Il peut introduire un résumé succinct en tête du CV ou bien se suffire à lui-même.

**Choisir le message essentiel**

Le titre doit souligner votre objectif. Faire apparaître votre offre de service comme titre de votre CV est souvent apprécié des recruteurs. Ils peuvent ainsi s'assurer d'un seul coup d'œil l'adéquation entre le poste à pourvoir, vos aspirations et votre profil.

La présence de ce titre évite également les éventuelles erreurs d'aiguillage dans les grandes DRH ou les interprétations hasardeuses.

Il convient cependant de ne pas être trop étroit dans le titre. Un intitulé trop res-



treint peut vous faire passer à côté d'un poste qui vous aurait éventuellement convenu. N'hésitez pas à rédiger différentes versions de votre CV avec des titres légèrement différents que vous utiliserez en fonction des circonstances.

En revanche, le CV qui fera apparaître plusieurs titres, plusieurs fonctions recherchées sur un même document est à proscrire en France.

Naturellement le titre retenu doit être crédible et en harmonie avec votre parcours. Ce titre doit correspondre, au moins en partie, à la réalité de votre expérience.

**Un CV doit toujours être testé, c'est encore plus vrai pour le titre.**

Avant de diffuser votre CV, faites le lire à une ou plusieurs personnes avec le titre. Renouvelez l'expérience avec d'autres personnes sans le titre. Posez leur la question de savoir pour quel type de fonction vous êtes candidat.

Si vous n'obtenez pas les mêmes réponses il est essentiel de rectifier votre CV.

## Comment réussir sa période d'essai ?

**La période d'essai, généralement de 3 ou 6 mois, est une phase stratégique durant laquelle se construira votre image au sein de l'entreprise. C'est également durant cette période que s'établira le type de management que vous mettrez en place pour votre équipe ainsi que le « contrat d'objectifs » avec votre hiérarchie.**

**Ne pas attendre d'être submergé pour explorer le poste.**

La période d'insertion que forme la période d'essai autorise assez facilement une investigation au-delà du périmètre de vos responsabilités. Profitez-en pour aller voir les autres directions, circuler dans les



filiales et rencontrer le maximum de personnes. Ceci vous permettra de collecter des informations qui vous seront certainement indispensables par la suite, mais aussi de vous faire connaître au sein de l'entreprise.

**Ecoutez vos collaborateurs.**

Avant même votre arrivée, vos collaborateurs ont certainement entendu parler de vous. Ils se font une certaine représentation de vous-même et de vos missions.

Sachez satisfaire cette curiosité et sachez également écouter ce qu'ils ont à vous dire. Vous y gagnerez en confiance et en richesse d'information.

Évitez naturellement d'exprimer des idées trop arrêtées, des jugements prématurés ainsi que des décisions précipitées. Votre arrivée ne doit pas nécessairement être synonyme de révolution ou de déstabilisation d'une équipe sauf si elles sont recherchées par votre hiérarchie.

Afin de rencontrer chacun de vos collaborateurs, pensez à établir un calendrier et mettez tout en œuvre pour vous y tenir.

**Tenir informer votre hiérarchie.**

L'objectif reste d'établir une relation de confiance. Il est également pour vous de fonctionner à partir d'objectifs clairs et sans malentendus. Aussi, n'hésitez pas à prendre l'initiative de points d'étapes avec votre hiérarchie.

Tout ceci vous aidera à établir avec vos interlocuteurs principaux un contrat clair de prise en main de vos fonctions.

Enfin, soyez conscient que la période d'essai s'applique à vous-même comme à votre employeur. Vous pouvez donc le quitter avant le terme de la période d'essai sans avoir à fournir d'explication (du moins en théorie) et sans le formalisme lié à la rupture d'un contrat de travail, même si un court préavis peut parfois être prévu contractuellement pour la durée de la période d'essai.

Il n'est donc pas impossible de maintenir une prospection, même minimale, durant la réalisation de votre période d'essai.

## Comment aborder les salons et les forums ?

**Il faut savoir en premier lieu ce que vous attendez de ces manifestations. Fréquenter ce type d'enceinte, notamment pour les plus jeunes, est indispensable. Cette démarche permet de se faire rapidement une idée du marché de l'emploi pour le type de métiers ou de projets auquel vous vous destinez.**

**Profiter ainsi de l'unité de lieu et de temps pour entamer cette prospection doit néanmoins s'accompagner de quelques règles.**





### Choisir les salons.

Ce choix doit s'effectuer en fonction de l'éventuelle spécialisation du salon, des entreprises présentes et bien sûr des dates.

Il est également souhaitable de prendre en compte l'orientation générale du salon : jeunes diplômés ou profils plus expérimentés. Dans le premier cas, un senior ne trouvera pas nécessairement sur le stand convoité ni l'interlocuteur susceptible de répondre à sa demande ni les opportunités.

### Un dialogue relativement informel.

La fréquentation d'un salon est souvent, pour les plus jeunes, un excellent moyen de démystifier les entretiens de recrutement. Dans ce type de contexte, les entretiens sont rapides et seules les principales questions sont posées. L'objectif reste souvent de faire une simple présélection des dossiers.

Les enjeux sont plus faibles et un jeune diplômé pourra poser des questions et voir comment réagit son interlocuteur afin de progresser au fil des échanges.

### S'organiser.

Il est vivement recommandé de s'inscrire au préalable afin de convenir de rendez-vous lorsque cela est possible. Dans le cas contraire, il est préférable de privilégier les horaires de fréquentation réduite afin d'éviter d'avoir à affronter une file d'attente importante pour les entreprises de forte notoriété.

N'oubliez pas de récupérer sur place la documentation qui vous permettra d'alimenter vos candidatures ultérieures.

### Pensez au CV.

Vous pouvez valablement aborder une entreprise dans un salon de recrutement que si vous êtes en mesure de remettre votre CV. C'est une évidence qu'il n'est jamais inutile de rappeler.

Pensez également à relancer votre contact quelques jours après. Pour cela, n'omettez pas de lui demander sa carte de visite...

A la fin du salon, faites le point. Sélectionnez les entreprises à relancer. Rédigez des candidatures pour celles que vous n'avez pu rencontrer mais qui vous intéressent. Exploitez la documentation récupérée afin de trouver de nouvelles idées. Entrez en contact avec des diplômés de l'Ecole en poste dans les entreprises sélectionnées.

**Stéphane Dassé**



Faites comme Alexandra, Marjorie, Didier et Jean Michel,

# rejoignez une Communauté scientifique pluridisciplinaire, ouverte sur la recherche internationale et le monde industriel

**"Inventer les objets de demain avec les industriels d'aujourd'hui, c'est créer du bien-être"**

Didier met au point des piles à combustible : de nouvelles technologies pour l'énergie

**"Concevoir les systèmes pour l'énergie de demain, c'est vouloir protéger l'homme et son environnement"**

Spécialiste en modélisation, Marjorie s'investit dans la recherche sur la gestion des déchets radioactifs

**"Travailler pour la dissuasion, c'est relever des défis technologiques uniques au monde"**

Opticien lasériste, Jean-Michel contribue à la réalisation d'un grand laser de puissance

**"Réfléchir aux grandes questions scientifiques, c'est aussi préparer l'innovation"**

A la frontière de la microélectronique et de la biologie, Alexandra met au point des biopuces pour le diagnostic médical



Didier



Marjorie



Jean-Michel



Alexandra

de la recherche à l'industrie

[www-pova cea.fr](http://www-pova cea.fr)

cea



# Libéralisation des services financiers dans l'Union Européenne



Cécile MONPLAISIR  
PC 94

**L**e marché intérieur constitue l'objectif principal du traité de Rome, qui prévoyait l'établissement d'un marché commun reposant sur la libre circulation des marchandises, des personnes, des services et des capitaux.

Le traité instituant la Communauté européenne (TCE) a repris ces objectifs, qui sont également les bases légales pouvant être utilisées pour réaliser l'intégration des marchés financiers : liberté d'établissement, libre prestation de services et libre circulation des capitaux.

La libéralisation des services financiers au sein de l'Union européenne est l'un des aspects de la réalisation du marché intérieur des services, en même temps qu'elle permet d'approfondir la libre circulation des capitaux par l'intégration des marchés financiers.

Cette intégration est souhaitable pour une plus grande liquidité des marchés, une meilleure mutualisation des risques et la stimulation de l'innovation et de la concurrence.

Le mouvement d'intégration des marchés financiers a été initié à la fin des années 1980, en parallèle de l'achève-

ment du processus de libéralisation des mouvements de capitaux.

L'instabilité monétaire de la fin des années 1960 et des années 1970 interdisait toute avancée notable dans le domaine de la libéralisation des mouvements de capitaux, préalable à l'intégration des marchés financiers. A l'inverse, la mise en place du Système monétaire européen en 1979, et le contexte de « relance européenne » qui prévalait au milieu des années 1980, plaident pour la réalisation d'un véritable « espace financier européen ».

Le traité distinguait alors les « paiements courants » et les « mouvements de capitaux ». En pratique, si les premiers ont été complètement libéralisés dès la fin de la période de transition, ce n'est qu'à partir du milieu des années 1980 que la libéralisation des mouvements de capitaux entre Etats membres a connu une brusque avancée.

C'est ainsi que le Conseil décidait, le 24 juin 1988, de la libéralisation totale des mouvements de capitaux dans la Communauté, à compter du 1er juillet 1990. Ont ainsi disparu, en application de cette directive, les éléments de contrôle des changes qui subsistaient encore dans

certains pays, les obstacles aux investissements étrangers...

Cette avancée a également bénéficié aux efforts de libéralisation des services financiers, qui ont d'abord pris la forme de directives sectorielles, dans les secteurs bancaires, de l'assurance et sur le marché des valeurs mobilières.

L'intégration du secteur bancaire est la plus achevée

**L'**article 52 du TCE prévoit que la libéralisation des services des banques et des assurances qui sont liés à des mouvements de capitaux est réalisée en harmonie avec la libéralisation de la circulation des capitaux.

De ce fait, il a fallu attendre la directive du 24 juin 1988 sur la libéralisation des mouvements de capitaux pour que l'intégration des marchés bancaires puisse se faire. Ainsi, la directive relative à la liberté d'établissement et à la libre prestation de services des établissements de crédit a été adoptée le 15 décembre 1989.



Cette directive constitue le texte clef en matière d'intégration des marchés bancaires. Elle prévoit notamment :

- l'existence d'un **agrément unique** autorisant les banques et autres établissements de crédit à s'établir librement avec des succursales et à offrir leurs services dans toute la Communauté ;
- la liste des activités bancaires qui peuvent être fournies dans tous les Etats membres pour autant qu'elles aient été couvertes par l'agrément ;
- le niveau de capital minimal pour les banques ;
- les règles prudentielles concernant notamment les participations qualifiées, la bonne organisation administrative et comptable et les procédures de contrôle interne adéquates. Ces règles ont été adoptées afin de garantir l'égalité de concurrence entre les banques et autres établissements de crédit dans la Communauté et d'éviter des transferts de siège en direction d'un pays où la surveillance serait moins stricte.

## Le secteur des assurances a suivi

En raison de l'hétérogénéité des pratiques de vente des produits d'assurance, l'intégration des marchés dans le secteur des assurances a été tardive. Pour tenir compte de ces spécificités, la Communauté a traité séparément l'assurance-vie et l'assurance non-vie.

Pour l'assurance-vie, le Conseil a adopté successivement plusieurs directives de coordination :

- 1979 : première directive visant l'exercice effectif du droit d'établissement,
- 1990 : deuxième directive visant l'exercice effectif de la liberté de prestation,
- 1992 : troisième directive, dont l'objet fut l'achèvement du marché intérieur de ce marché selon les **principes d'agrément administratif unique et de contrôle par le pays d'origine**,
- 2002 : la directive 2002/83/CE a abrogé les directives précédentes, pour les refondre en un texte unique et cohérent, en conservant les principes précédemment établis toutefois.

### Le bon fonctionnement du marché bancaire unique repose sur 3 éléments essentiels :

Harmonisation normative	Contrôle par le pays d'origine	Reconnaissance mutuelle
Tous les Etats membres doivent procéder à l'harmonisation essentielle des lois et des pratiques réglementant l'activité bancaire, notamment en termes de : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accès à l'activité</li> <li>- Fonds propres</li> <li>- Limitation des grands risques</li> <li>- Forme, contenu, règles d'évaluation des comptes.</li> </ul> Ces règles sont reprises dans la directive 2000/12/CE.	Une banque exerçant ses activités dans plusieurs Etats membres est soumise au contrôle des autorités compétentes de son Etat d'origine, c'est-à-dire du pays qui a émis l'agrément unique et où se trouve son siège.	Les autorités nationales de surveillance des Etats membres reconnaissent les réglementations de contrôle en vigueur dans le pays d'origine des banques qui opèrent sur leur territoire.  La filiale d'une banque d'un pays tiers, une fois autorisée, jouit des mêmes droits que les banques communautaires, sous réserve de réciprocité (traitement national ou accès effectif au marché).

Pour l'assurance non-vie, les exercices effectifs de la liberté d'établissement et de la libre prestation de services sont respectivement organisés par les directives 73/239/CEE et 88/357/CEE.

En marge de ces grandes directives, la Communauté a légiféré dans des domaines spécifiques du secteur de l'assurance, comme l'assurance automobile, l'assurance protection juridique, crédit et caution. Elle a en outre institué un comité des assurances chargé d'aider la Commission dans sa tâche de collaboration avec les autorités de contrôle nationales dans ce domaine.

## Le marché des valeurs mobilières a nécessité des efforts spécifiques

La libéralisation des transactions sur les valeurs mobilières est devenue effective en 1996 avec l'entrée en vigueur des deux directives de 1993 relatives aux services d'investissement et à l'adéquation des fonds propres.

L'approche adoptée pour réaliser ce marché unique est semblable à celle suivie pour l'ensemble des services financiers, et **repose sur les 3 éléments décrits ci-dessus comme fondateurs dans l'intégration du secteur bancaire :**

- harmonisation des normes essentielles,
- coordination des autorités de surveillance par le pays d'origine,
- reconnaissance mutuelle par les autorités de surveillance nationales des contrôles effectués dans le pays du siège.

Toutefois, l'intégration des bourses de valeurs européennes était loin d'être complète à la fin des années 1990 en raison, notamment, de l'harmonisation a minima réalisée par certains textes dans des domaines importants (directive de 1980 sur les prospectus d'information et directive de 1989 sur les opérations d'initiés).

C'est à partir du constat de faible avancement dans le domaine des bourses de valeur que sont nées les initiatives récentes en matière d'intégration des marchés financiers : le plan d'action sur les services financiers (PASF) et l'adoption de la méthode Lamfalussy.

## Le PASF, puissant vecteur de changement

Le PASF a été présenté à la demande du Conseil européen de Vienne, en décembre 1998, qui invitait à élaborer un programme de travail urgent pour faire face aux objectifs indiqués dans



le cadre d'action de 1998. Il est également fondé sur les délibérations du Groupe de politique des services financiers, formé des représentants personnels des ministres des finances et de la Banque centrale européenne.

Le PASF propose des priorités indicatives et un calendrier de mesures spécifiques, qui ont rendu possible l'adoption dans les délais prévus de la quasi-totalité (93 % selon le rapport d'avancement de la Commission européenne concernant le PASF, présenté au Conseil des ministres de l'économie et des finances le 2 juin 2004) des mesures législatives du plan d'action pour les services financiers, ce qui constitue une réussite majeure de l'UE.

Le PASF est d'ores et déjà un puissant vecteur de changement. Il est toutefois beaucoup trop tôt pour déterminer si les objectifs du plan ont été atteints: cela suppose en effet une transposition et une application correctes et ponctuelle des mesures qu'il prévoit. Aussi la Commission prévoit d'évaluer, pendant la période 2006-2008, l'impact précis des mesures prises au titre du PASF, pour autant que l'ensemble de ces mesures aient été transposées dans tous les

Etats-membres. Cette évaluation portera non seulement sur les marchés financiers mais aussi sur les consommateurs.

A ce jour, seul existe un rapport établi en mai 2004 par la Commission quant au suivi de l'intégration financière en Europe, sans liaison aucune avec l'impact du PASF. La version 2005 portera entre autres sur la consolidation financière, les services financiers de détail et les nouveaux Etats-membres.

Les priorités pour le futur proche, outre la mise en oeuvre réussie des mesures déjà arrêtées, comprennent l'adoption rapide par le Parlement et le Conseil de la huitième directive sur le droit des sociétés concernant le contrôle légal des comptes ainsi que des prochaines propositions de la Commission concernant une troisième directive sur le blanchiment de capitaux et une nouvelle directive sur l'adéquation des fonds propres.

### Le processus Lamfalussy pour simplifier la prise de décision

Depuis le Conseil européen de Stockholm en mars 2001 et l'accord du Parlement en février

2002, la Communauté dispose pour poursuivre ces avancées dans le domaine des valeurs mobilières, du processus Lamfalussy.

Ce processus, présenté le 15 février 2001 dans le rapport du Comité des sages, présidé par Alexandre Lamfalussy, consiste dans une réforme de la prise de décision communautaire, en distinguant 4 niveaux de réglementation :

- le niveau 1 définit les principes cadres dont l'adoption est précédée d'une consultation de toutes les parties intéressées ;
- le niveau 2 prévoit la collaboration des régulateurs nationaux, de la Commission et d'un nouveau Comité des valeurs mobilières (comité de réglementation de comitologie classique) pour mettre en oeuvre les principes-cadres ;
- le niveau 3 vise la coopération des régulateurs nationaux pour garantir la transposition cohérente des textes de niveaux 1 et 2 ;
- le niveau 4 organise un contrôle rigoureux par la Commission de l'application des textes adoptés.

Cette démarche en quatre niveaux s'étend d'ores et déjà à d'autres services financiers, via la directive 2005/1/EC du 09 mars 2005 qui restructure les comités européens de réglementation et de surveillance des secteurs de la banque, de l'assurance et des fonds de placement. Avec ce dispositif étendu, les institutions européennes disposent d'un outil conçu notamment pour s'adapter et répondre à la dynamique du changement du secteur couvert.

Des premiers résultats ont été obtenus pour ce qui est de la mise en place des mesures de niveau 1. On peut ainsi citer le temps moyen d'établissement d'une telle mesure de l'ordre de 20 mois, à comparer aux valeurs allant de 3 à 9 ans pour des directives similaires. Il y a incontestablement là un progrès résultant de la structure même du processus.

Pour ce qui est des mesures de niveau 2, il apparaît des problèmes d'ordre institutionnels liés aux procédures d'élaboration. Ceux-ci devraient pouvoir être résolus au travers de la mise en place d'une séquence adaptée de mandats donnés aux comités.

C'est dans les années à venir de l'organisation et des mesures du niveau 3 que

#### Objectifs stratégiques du PASF

Instaurer un marché unique des services financiers de gros	Rendre accessibles et sûrs les marchés de détail	Renforcer les règles de surveillance prudentielle
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création d'un passeport européen pour les OPCVM*</li> <li>- Harmonisation du cadre juridique et des règles prudentielles applicables aux institutions de retraites par capitalisation</li> <li>- Harmonisation des réglementations applicables aux intermédiaires en assurance*</li> <li>- Création d'un passeport européen pour les entreprises d'investissement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Information et transparence dans le domaine de la fourniture transfrontalière de services financiers (vente à distance)</li> <li>- Procédures de recours* : mécanismes efficaces judiciaires et extra judiciaires</li> <li>- Commerce électronique</li> <li>- Protection des consommateurs</li> <li>- Mise en place d'un système de paiement transfrontalier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dispositions visant à aligner la législation prudentielle des secteurs bancaires, de l'assurance et des valeurs mobilières sur les normes de qualité les plus exigeantes, (notamment du Comité de Bâle)</li> <li>- Travaux sur la surveillance des conglomérats financiers*</li> <li>- Initiatives visant à améliorer le dialogue et la coopération intersectoriels entre les autorités sur les questions d'intérêt commun (création d'un comité des valeurs mobilières à caractère consultatif)</li> </ul>

\* Mesures effectivement adoptées depuis la présentation du PASF



devrait venir le gain effectif du processus en matière de réactivité aux évolutions sectorielles. La mise en œuvre coordonnée des mesures, la convergence en matière de régulation et de contrôle sont les domaines identifiés comme devant faire l'objet des travaux des comités de niveau 3, en évitant les écueils institutionnels du niveau 2.

La distinction entre loi / règlement développée dans cette démarche, et jusqu'alors inconnue en droit communautaire, a également été reprise et généralisée dans le projet de Constitution européenne.

**A court terme, la Commission ne présente pas de présenter un nouveau programme de mesures mais plutôt de travailler sur deux grands objectifs : la mise en œuvre uniforme et le contrôle commun des mesures adoptées, et la dimension mondiale du marché financier européen, notamment ses relations avec les Etats-Unis.**

Parmi les pistes évoquées dans le Livre vert du 03 mai 2005 sur le post-PASF figurent :  
- l'ouverture de marchés tels que les ser-

vices de détail, jugés encore trop fragmentés ou de celui du capital-risque  
- l'amélioration de certains secteurs, comme le règlement/livraison

Enfin, et de manière plus générale, il faudra s'attendre à la mise en application d'opérations transversales de type « Mieux légiférer », notamment par la mise en place systématique d'études d'impact (coûts/avantages) destinées à évaluer l'intérêt d'ouvrir certains marchés mais aussi par l'évaluation de mesures déjà prises, pouvant conduire pour certaines d'entre elles à une pure et simple abrogation.

L'élargissement du marché unique devrait amplifier les avantages économiques du PASF dans tous les États membres de l'Union, en particulier pendant la phase de rattrapage, caractérisée par une croissance rapide, qui verra les nouveaux États membres accroître leur demande de fonds pour financer des programmes d'investissement en capitaux propres. Les nouveaux États membres sont censés avoir mis en œuvre, à la date de leur adhésion, toutes les mesures du PASF ayant pour date d'échéance le 1er mai 2004.

Des mesures complémentaires au PASF se sont parfois avérées nécessaires depuis son commencement, sous l'effet de certains scandales financiers qui ont éclaté aux États-Unis et en Europe, et plus particulièrement l'affaire Enron -- et les suites que lui ont réservées les autorités américaines -- et l'affaire Parmalat. Un plan d'action sur le droit des sociétés et le gouvernement d'entreprise a été présenté par la Commission en mai 2003.

A partir du 1er janvier 2005, toutes les sociétés européennes cotées dans l'UE doivent établir leurs comptes consolidés conformément aux normes comptables internationales et aux normes internationales d'information financière (IAS et IFRS) approuvées par l'UE.

Enfin, il est devenu clair dès les débuts du PASF que l'intégration des marchés ne pourrait être réalisée uniquement par voie de réglementation: un travail a été entrepris en parallèle, afin de rationaliser les structures de régulation et de surveillance. Une coopération renforcée entre autorités de surveillance de tous les secteurs et de tous les États membres est nécessaire.



# Le grand bouleversement des normes IFRS dans les banques



Isabelle SANTENAC

Associé Ernst & Young

Isabelle Santenac est entrée chez Ernst & Young en 1987. Elle coordonne l'offre IFRS pour Ernst & Young France, et la déclinaison de cette offre pour les établissements bancaires au niveau de l'Europe Continentale. A ce titre, elle est intervenue dans le cadre des projets de conversion aux IFRS de plusieurs grands groupes bancaires français.

Elle est par ailleurs commissaire aux comptes de plusieurs établissements bancaires.

Les banques sont particulièrement touchées par les normes IFRS, car la plupart de leurs opérations voient leur comptabilisation actuelle modifiée, notamment avec la norme IAS 39 qui traite des instruments financiers. Un périmètre élargi des opérations comptabilisées en juste valeur, une plus grande complexité pour qualifier les opérations de couverture, un provisionnement des plans d'épargne logement : quelques éléments nouveaux qui vont introduire plus de volatilité dans les résultats et les capitaux propres des banques. De même les impacts sur leurs systèmes d'in-

formation sont très lourds, et expliquent les coûts importants, encourus par les banques dans leurs projets de conversion.

Dans le cadre des travaux de l'Union Européenne visant à améliorer la transparence et la comparabilité des états financiers des entreprises européennes, les entreprises cotées européennes sont soumises à l'obligation de publier, depuis le 1er janvier 2005, leurs comptes consolidés en conformité avec les normes comptables internationales IFRS (international financial reporting standards) en application du règlement (CE) n° 1606/2002 du Parlement Européen. Ce règlement laisse la possibilité aux Etats membres d'appliquer les normes IFRS également dans les comptes individuels, choix qui n'a pas été retenu par la France : les normes françaises

continueront de s'appliquer pour les comptes individuels et pour les sociétés non cotées.

Rebaptisé en 2001 IASB, l'organisme qui édicte ces règles a entrepris de modifier et compléter de manière substantielle ce corps de normes internationales qui ont vu le jour en 1973.

A quelques semaines des premières publications des comptes des entreprises selon les normes IFRS, il est intéressant de rappeler quels sont les principaux enjeux introduits par ces normes, et de voir quels aspects modifient particulièrement la comptabilisation des opérations pour les banques.

## Les principaux enjeux introduits par ces normes

Les normes IFRS introduisent une nouvelle vision de la traduction comptable des opérations, dont les fondements divergent des règles comptables françaises et se résument de la manière suivante :

- une substance économique des opérations qui prime sur la forme juridique
- une introduction plus large de la notion de juste valeur (ou valeur de marché)



Normes FR	Normes IAS
Un bilan au <u>coût historique</u> , emprunt de <u>juridisme</u>	Vers une utilisation plus forte de la <u>juste valeur des actifs et passifs</u> La <u>substance prime sur la forme</u>
Un résultat qui reflète les <u>opérations réalisées de la période</u> + principe de « <u>prudence</u> »	Une <u>primauté du bilan</u> Une <u>information orientée vers la</u> <u>mesure de performance</u> Une <u>extériorisation de gains et de</u> <u>pertes d'opportunité</u>
Une <u>adaptation sectorielle</u> tenant compte des <u>intentions de gestion</u>	Une <u>absence de textes sectoriels</u> Une <u>plus grande réticence face à la</u> <u>comptabilité d'intention</u>
<b><u>Une vision patrimoniale</u></b>	<b><u>Une vision financière</u></b>

- une absence de spécificités sectorielles : la même norme s'applique à toutes les entreprises.

## Les impacts pour les banques

Les banques sont principalement impactées par la norme IAS 39 qui traite de la comptabilisation des instruments financiers - prêt, emprunts, dépôts, titres, instruments dérivés - soit la quasi-totalité des opérations qu'elles réalisent. Il convient de noter au préalable que face à de nombreuses critiques sur certains éléments de cette norme, l'Union Européenne a décidé de faire appliquer cette norme dans le cadre de son règlement mais en modifiant deux aspects : un allègement des contraintes relatives à la macro-couverture et l'interdiction d'utiliser l'option de comptabiliser en juste valeur des passifs. Ces deux éléments font l'objet de nombreuses discussions entre l'Europe et l'IASB afin d'aboutir à une version de la norme IAS 39 qui satisferait les parties prenantes (banques européennes, le régulateur Banque Centrale Européenne). Si on est tout près d'aboutir à un consensus sur « l'option juste valeur », les débats sur la macro-couverture s'enlisent.

Les grands concepts introduits par cette norme sont les suivants :

- **Primauté donnée au bilan** : tous les actifs et passifs financiers sont enregistrés

au bilan, y compris les instruments dérivés

- **Extension du principe de la juste valeur** :

- A l'initiation, tous les actifs et passifs financiers doivent être enregistrés pour leur juste valeur

- Ultérieurement, tous les titres (sauf les titres détenus jusqu'à l'échéance) et les dérivés sont comptabilisés en juste valeur : une option est donnée pour comptabiliser

n'importe quel actif ou passif financier en juste valeur avec impact de la variation en résultat (mais l'Europe a interdit l'application de cette option aux passifs)

- En annexe, il convient de donner la valorisation en juste valeur de tous les instruments financiers

- **Mais maintien d'une méthode en coût amorti** : valorisation au coût d'acquisition, réescompte des intérêts et provision pour dépréciation

- S'applique aux crédits et aux titres détenus jusqu'à l'échéance

- **Comptabilité des instruments par composants**

- Nécessité dans certains cas de comptabiliser séparément les instruments dérivés inclus dans un instrument hybride

- **Restriction de l'application de la comptabilité de couverture**

- Nécessité de démontrer à chaque arrêté que la couverture est hautement efficace, c'est à dire que les variations de valeur de l'instrument couvert et de l'instrument de couverture restent dans un ratio de 80 à 125%

- L'inefficacité de la couverture est enregistrée en résultat

Les principales modifications que ces normes vont entraîner dans les états financiers des banques peuvent se résumer de la manière suivante en fonction du métier concerné :

### Activités de crédit

Celles-ci vont être surtout affectées par deux éléments :

- intégration dans le montant du crédit des commissions payées ou reçues liées à la mise en place du crédit, et étalement de ces commissions sur la durée du crédit (notion du taux d'intérêt effectif, différent du taux contractuel car intégrant ces commissions)

- ceci peut modifier la performance de certaines activités qui perçoivent des commissions importantes à la mise en place du crédit

- calcul des provisions en actualisant les montants recouvrables attendus

- effet d'augmentation du stock des provisions au passage en normes IFRS

- ultérieurement, enregistrement d'intérêts perçus sur les créances provisionnées liés à l'effet de la « désactualisation »

### Activités de marché

Ces activités étaient généralement très largement comptabilisées en juste valeur dans les normes comptables françaises. Toutefois, elles subiront des modifications liées à :

- la nécessité de retenir systématiquement le cours de marché pour valoriser les instruments qui sont cotés,

- la non-reconnaissance de la marge initiale sur des opérations jugées complexes à valoriser, mais étalement dans le temps, généralement sur la durée de l'instrument ; cet élément (appelé « day 1 profit » dans la norme) aura un impact important lié à une prise en compte différente dans le temps de ces marges.

### Difficultés de qualifier comptablement les couvertures

La qualification des opérations de couverture en normes IFRS est souvent éloignée de la notion de couverture économique des opérations. La décision de l'Union Européenne d'assouplir les contraintes imposées par la norme IAS 39 sur les opérations de macro-couverture va toutefois permettre aux banques françaises de maintenir peu ou prou leurs opérations de macro-couverture en l'état.



En revanche, les contraintes liées à la micro-couverture subsistent, ce qui pourra entraîner potentiellement pour certaines opérations une impossibilité de maintenir la qualification de couverture en normes IFRS. Même en cas de maintien, l'inefficacité de ces couvertures impactera le compte de résultat.

#### Autres éléments

Parmi les autres modifications générées par les normes IFRS hors IAS 39, on peut en citer trois qui devraient avoir des impacts significatifs pour l'ensemble des banques françaises :

- La reprise de la provision « Fonds pour risques bancaires généraux » (FRBG), dont le principe même de ne couvrir aucun risque spécifique est contraire aux normes IFRS.
- Le provisionnement des plans d'épargne logement pour prendre en compte la perte potentielle lors de la prolongation du dépôt ou de la mise en place du crédit.

- La nécessité de provisionner l'ensemble des avantages accordés au personnel, et notamment les engagements vis à vis des retraités dans le cadre des mutuelles maladie (engagements qui n'étaient généralement pas provisionnés en normes françaises).

En conclusion, les principaux changements entraînés par ces normes dans les états financiers bancaires concernent :

- **une plus grande volatilité des résultats et des capitaux propres :**
  - tous les instruments dérivés et les titres (hors les titres détenus jusqu'à l'échéance pour lesquels les contraintes de classification sont très stricts) seront comptabilisés en juste valeur avec impact en résultat ou en capitaux propres
  - des instruments dérivés inclus dans des instruments hybrides devront être comptabilisés séparément en juste valeur avec impact en résultat,

• un recours plus difficile à la comptabilité de couverture compte tenu des contraintes fortes

• le provisionnement lié aux plans d'épargne logement qui variera en fonction de l'évolution des taux d'intérêt.

- **Des impacts lourds sur les systèmes d'information :**

- Maintien du double référentiel comptable (français et normes IFRS)
- Nécessité de calculer la juste valeur pour l'ensemble des instruments financiers (y compris les crédits, dépôts et dettes pour une information en annexe)
- Besoin de véhiculer une information plus riche pour les besoins en annexe.

Ces facteurs expliquent pourquoi les projets de conversion IFRS dans les banques ont généralement démarré plus tôt que dans les entreprises industrielles, et que les coûts engagés sont très significatifs (généralement plusieurs dizaines de millions d'euros pour les grands établissements).

**SUIVEZ LE GUIDE**

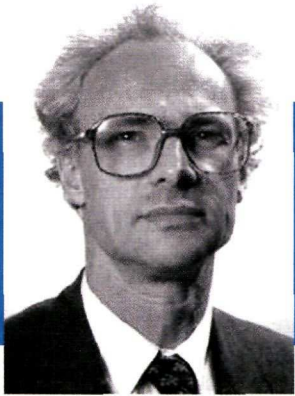
**MasterCard**

**ACCEPTÉE PARTOUT OÙ VOUS EN AVEZ BESOIN.**

[www.mastercardfrance.com](http://www.mastercardfrance.com)



# Financement comparé de grands projets d'infrastructure



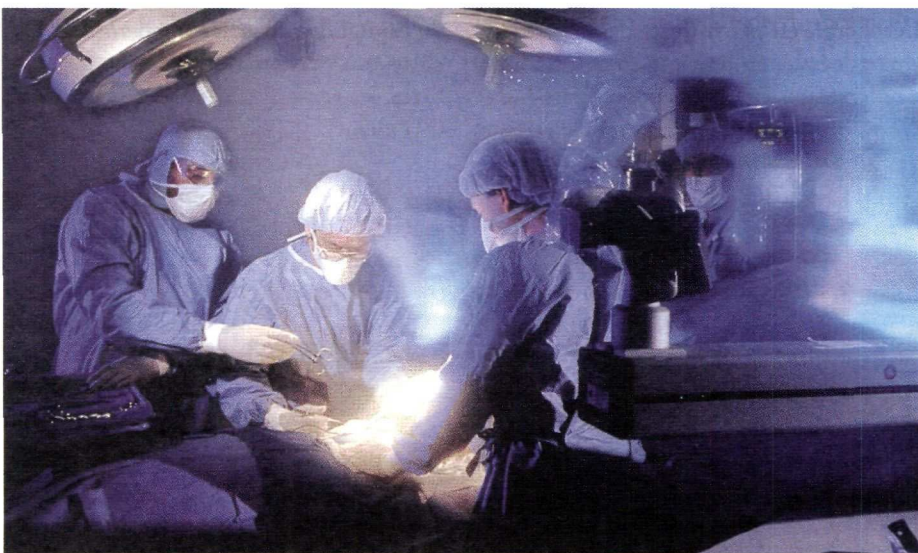
Vincent PIRON IPC 73  
Directeur de la Stratégie et des investissements  
Vinci Concessions  
Spécialiste dans la conception et exploitation aéroportuaire, BOT, l'entretien des pistes, spécialiste des systèmes de transports, conception autoroutière, concessions, financements privés, conseiller en économie.

De l'achat d'un ouvrage  
à l'utilité optimale du  
service rendu

Au-delà du strict aspect procédural, l'introduction du contrat de partenariat dans l'arsenal législatif français a été l'occasion de reconsidérer les procédures et les conséquences de l'achat public. Ce nouveau contrat a été peu ou

prou conséquence de la prise de conscience générale des faits suivants :

1. L'Union Européenne affiche une volonté forte d'investir dans des infrastructures, bien au-delà du rythme actuel, rythme qui va cependant en se ralentissant régulièrement ;
2. Nos voisins européens (Royaume Uni, Allemagne, Italie, Portugal, Espagne, Pays-Bas,...) utilisent pour les investissements d'infrastructures des procédures contractuelles qui permettent d'étaler dans le temps les paiements aux entreprises ;
3. Le vent de privatisation qui souffle depuis 20 ans, et à un rythme accéléré depuis 10 ans, a montré que la frontière entre le rôle du secteur public et celui du secteur privé peut évoluer sans drame social ni financier ;
4. La puissance économique, financière et industrielle des grandes entreprises commence à être significative par rapport à celle des Etats eux-mêmes ;
5. Les choix politiques des Etats les conduisent à consacrer de plus en plus



*Les investissements les plus urgents*



de ressources au fonctionnement et de moins en moins aux investissements, qui prennent du retard ;

6. En France, les investissements les plus urgents (établissements hospitaliers pour la santé, prisons, gendarmeries et commissariats de police) ont bénéficié d'un cadre juridique spécifique.

Pour tenter de mettre plus d'ordre dans les procédures françaises, et s'adapter à la nouvelle donne européenne, les financiers et les juristes tant du privé que du public, se sont donc appliqués à créer le contrat de partenariat, contrat long à paiement public, qui complète harmonieusement la boîte à outil des collectivités, en s'ajoutant à la délégation de service public (contrat long, avec participation importante du client final dans le financement) et au contrat public tel que défini par le code des marchés publics (contrat court, payé par le contribuable exclusivement).

Ce projet de contrat de partenariat, ainsi que la modernisation du code des marchés publics ont créé de l'animation dans le milieu spécialisé : projets de lois, ordonnance, décrets, articles dans les journaux et revues pour préciser des points de doctrine, recours en Conseil d'Etat, appels d'offres, séminaires, journées d'études se sont succédés avec rapidité. Les discussions de nature politique et doctrinale n'ont pas manqué.

Il est très significatif de la culture française que l'approche ait été d'abord politique, puis juridique, puis enfin financière au sens de la minimisation de la dépense publique, elle-même comptée uniquement comme somme des contrats conclus avec des entreprises, et qu'à aucun moment la question économique, ou plutôt socio-économique n'ait jamais réellement été au centre du débat.

L'approche « politique » du contrat mélangeait joyeusement les positions de principe sur le rôle régalién de la puissance publique et sur la définition d'un service public (payant ou gratuit), avec des considérations techniques sur le rôle des architectes dans la conception des ouvrages, sur celui des PME dans leur construction, et enfin avec les abus réalisés il y a 12 ans dans le cadre d'une série de contrats de nature proche quoique non identique.

Il est pourtant clair que le rôle premier de la puissance publique est d'ordre socio-

économique, et que l'aspect financier ne vient que comme contrainte à la maximisation de « l'intérêt général » ou de « l'utilité collective » pour reprendre un terme économique.

Le rapport de l'IGD (Institut de la Gestion Déléguée) sur l'évaluation préalable nécessaire à la procédure des contrats de partenariat avait pourtant mis en évidence le fait que le contrat de partenariat était conçu avant tout pour engendrer au plus vite de la croissance économique et de l'utilité socio-économique dans le cadre budgétaire contraint que nous connaissons bien.

## La science économique comme assise du contrat de partenariat

### D'abord un peu d'histoire

Il est agréable et instructif de se plonger dans les origines de la science économique pour comprendre le sens réel des contrats publics. Les grands créateurs européens de l'économie publique furent :

- Adam Smith (1780)
- Ricardo (1815)
- Jules Dupuit (1850)
- Walras (1875)
- Puis l'école française travaillant sous l'impulsion du Commissariat Général du Plan à partir de 1950 (Massé, Allais, Boiteux, Malinvaud, Abraham, Bernard)

L'économie est peu diffusée dans notre culture générale, en tout cas en comparaison de nos voisins européens et des Etats-Unis. C'est pourquoi la question du financement des investissements engendrent toujours plus de discussions passionnées que d'analyses rationnelles.

Adam Smith, connu pour la doctrine sur la division du travail et l'efficacité des coûts, avait précisé en outre les trois fonctions régaliennes de l'Etat :

- Devoir de défense nationale
- Devoir de protection de chaque membre de la société contre l'injustice et l'oppression des autres membres
- Développement des biens publics (institutions, édifices et travaux publics) que le profit d'un seul individu ou d'un petit

groupe de citoyens ne peut suffire à construire

Sur la division du travail, il a exposé sa doctrine : « La maxime de tout chef de famille prudent est de ne jamais essayer de faire chez soi la chose qui lui coûtera moins cher à acheter qu'à produire. »

Jules Dupuit, maître d'ouvrage constructeur et praticien du péage, définit les notions économiques suivantes :

- La courbe de consommation
- L'utilité ou le surplus du consommateur
- La stratégie du monopoleur privé
- La contre-stratégie : gestion publique dans l'intérêt social : le monopoleur public peut réaliser une solution meilleure du point de vue de l'intérêt social en ayant une politique de discrimination des prix.

En revanche, il eut peu d'intérêt pour les coûts, supposés minimaux ou optimaux par la procédure d'adjudication, et peu d'intérêt pour la question de la disponibilité du capital : c'est sur ce sujet que son approche a du être complétée.

Le nouveau contrat de partenariat procède en fait des travaux d'Adam Smith et de ceux de Jules Dupuit : il faut prendre chez Adam Smith les principes de la division du travail et de l'efficacité des coûts, ainsi que la limitation du rôle de l'Etat aux tâches régaliennes, et chez Jules Dupuit la notion d'utilité. Il ne reste qu'à ajouter les concepts de transfert de risques et de coût du capital des financiers modernes, et l'architecture économique du contrat est bâtie, les aspects juridique et financier en découlent.

### Deux décisions et un critère pour orienter le choix du type de contrat

Pour l'exécution d'un service ou la construction d'un ouvrage, la puissance publique prend d'abord les deux décisions présentées ci-dessous, puis

### Choisir ce que la puissance publique doit faire par elle-même et ce qu'elle doit faire faire

Dans le cadre du principe exposé ci-dessus, savoir quelles tâches la collectivité doit faire par elle-même avec des fonctionnaires et quelles tâches sont plus efficacement



Organisation institutionnelle	Sources de financement (funding)		
Collectivité fait tout elle-même	Impôt en totalité	Subvention + Péage	Fort tarif de Péage
Collectivité délègue à une société publique	Option 1 = Régie directe	Option 3 = Régie directe	
Collectivité délègue à une société privée	Option 6 = C. Partenariat	Option 4 = Concession Option 5 = concession	Option 2 = Concession

réalisées sous régulation de la puissance publique par les entreprises privées, ou les associations privées, est une des questions clés. La réponse évolue d'ailleurs en fonction de circonstances et du degré de développement du pays.

**Décider ce qui doit être gratuit (payé par le contribuable) et ce qui doit être payant (payé par le client final)**

L'autre question clé est celle de la gratuité. Toute gratuité n'est qu'apparente car les ressources nécessaires pour fournir un service sont toujours financées par quelqu'un. La défense nationale, la protection de citoyens par les services de police et gendarmerie sont des exemples de services gratuits, c'est-à-dire financées par le contribuable.

Le coût économique de ce qui est payé par le contribuable doit être majoré par le coût d'opportunité des fonds publics levés par les impôts.

En revanche, l'utilisation de l'eau courante, du gaz, de l'électricité, du téléphone, des autoroutes,....sont des services payants. Ceci ne signifie pas que le client paye toujours la totalité du coût, mais il en supporte souvent une large partie.

Le choix entre ce qui est gratuit et ce qui est payant est variable suivant les choix politiques et les circonstances.

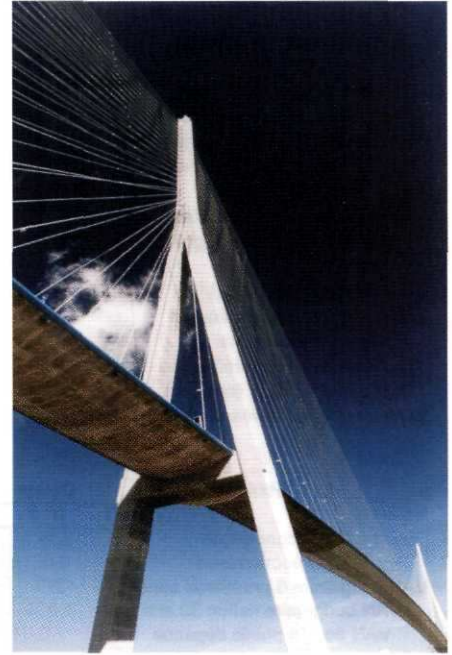
**Un critère important : maximiser le bénéfice socio-économique par euro de contribuable dépensé**

A la suite du rapport du Commissariat Général du Plan sur la révision du taux d'actualisation, nous considérerons globalement que le principe de bonne gestion des deniers publics doit maximiser le bénéfice socio-économique sous contrainte budgétaire, c'est à dire par euro dépensé. Ce critère semble beaucoup plus pertinent que celui d'un pur calcul de TRI socio-économique qui ne tiendrait pas compte de la contrainte budgétaire. Bien entendu, toutes les évaluations se font en valeurs nettes actualisées.

**Un exemple pratique : les différentes possibilités de réalisation et financement d'un pont**

**Les différentes options envisageables pour réaliser l'opération**

L'étude économique nécessaire pour savoir si une infrastructure de transport doit être réalisée ou non se fait indépendamment de la connaissance du mode de financement.



Pont de Normandie

Cependant la procédure financière et institutionnelle retenue agit directement sur la rentabilité économique du projet, ainsi que sur les budgets publics. Nous reprendrons ici, en le résumant et en le réactualisant selon la méthodologie proposée en janvier 2005 par le Commissariat Général du Plan, les exemples exposés plus en détail dans un article sur la dimension économique des PPP publié l'an dernier dans la revue "Transports".

Pour construire un ouvrage, un pont dans l'exemple retenu, les différentes possibilités qui se présentent aux décideurs sont les suivantes.

- Option n° 1 : le pont est entièrement construit sur fonds budgétaires, et est ouvert gratuitement à la circulation. Il est exploité et entretenu par une entité publique. C'est le cas classique des contrats suivant la loi MOP et le code des marchés publics.
- Option n° 2 : le pont est conçu, construit et exploité par un groupement privé, son financement provient principalement de fonds privés, qui sont rémunérés par les péages perçus. C'est une concession clas-



Pont de Rion Antirion



### Les options possibles

	n° 1	n° 2	n° 3	n° 4	n° 5	n° 6	n° 7	n° 8
Maîtrise d'ouvrage	Public	Privé	Public	EPIC	Privé	Privé	Public	Privé
Financement	Budget	Péage+subv.	Budget	Péage+subv.	Péage+subv.	Budget	Budget	Budget
Tarif de péage	0	élevé	moyen	moyen	moyen	0	0	moyen
Procédure contractuelle	MOP et MP	Concession	MOP et MP	Concession	Concession	Partenariat	MOP et MP	Partenariat
Paiements publics pendant	les travaux		les travaux		les travaux	longue	décalé 3 ans	longue
<b>Les paramètres retenus</b>								
Taux d'actual. budgétaire	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Taux d'actual. économique	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Gain maîtrise d'ouvrage privée	0%	17%	17%	8%	17%	17%	0%	17%
Coût d'opport. fonds publics	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Recettes fiscales	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Coût financement opérateur		4,71%		3,84%	4,37%	3,55%		3,55%
Coût financement budget	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Coût de l'opération (M€)	840	700	700	770	700	700	840	700
Entretien et exploitation/an	8,4	7	7	7,7	7	7	8,4	7
Surplus économique /an	150	108	132	132	132	150	150	150
Recettes de péage nettes /an	0	50	44	44	44	0	0	44
Durée des travaux (années)	3,5	3	3,5	3,5	3	3	3,5	3
Mise en service après décision	3,5	3	3,5	3,5	3	3	6,5	3
<b>Les résultats</b>								
	Option	Option	Option	Option	Option	Option	Option	Option
	n° 1	n° 2	n° 3	n° 4	n° 5	n° 6	n° 7	n° 8
TRI économique	8,19%	9,59%	8,14%	10,67%	12,05%	12,33%	8,19%	12,05%
VAN économique	625	662	638	915	1 027	1 003	555	968
VAN budgétaire 6 premières années	-373	-180	-282	-256	-212	-211	-201	-102
VAN budgétaire nation 30 ans	-1 018	-91	-280	-131	-87	-838	-932	-271
VAN éco./ € public dépensé	0,61	7,24	2,28	6,97	11,85	1,20	0,60	3,57

sique. Une subvention au départ est cependant nécessaire. La politique tarifaire maximise les recettes de l'ouvrage et non le bénéfice socio-économique.

- Option n° 3 : le pont est construit par une autorité publique sur des ressources budgétaires, avec imposition d'un péage de franchissement sur les utilisateurs. Les recettes de péage sont affectées au budget général de l'Etat. C'est un cas loi MOP avec péage réel.
- Option n° 4 : il est créé un établissement spécifique public qui peut emprunter, faire construire le pont et percevoir les recettes, qui serviront alors au remboursement des emprunts. Une subvention est nécessaire. C'est le cas des SEMCA.
- Option n° 5 : la collectivité peut décider de confier l'ouvrage (conception, réalisation et exploitation) à une société privée. La politique tarifaire maximise le bénéfice socio-économique. Une subvention plus forte que dans l'option n°2 est nécessaire car les recettes sont plus faibles. C'est une concession dont le tarif aurait été encadré par le concédant.
- Option n° 6 : le pont est construit par une société privée, qui est rémunérée sur une longue durée par le budget de l'Etat,

et sans risque de trafic pour la société privée. Il n'y a pas de péage. C'est précisé-ment le contrat de partenariat.

- Option n° 7 : ne rien faire dans l'immédiat, et décalage d'une durée de 3 ans (seulement) dans la réalisation de l'option n°1.
- Option n° 8 : l'ouvrage est réalisé en contrat de partenariat, est cependant à péage réel. C'est l'Etat qui encaisse les recettes de péage, et porte le risque correspondant. Il se met dans la même case que l'option 5.

#### Détermination des paramètres.

Pour ce même pont, les différentes options de montage conduisent à des résultats distincts. Il y a en effet sept grandeurs principales à prendre en compte : l'utilité, le coût global de l'ouvrage, le délai de construction, le coût des capitaux, les recettes financières créées par l'activité engendrée par l'ouvrage, les péages et le coût d'opportunité de fonds publics.

#### Les bénéfices socio-économiques ou l'utilité

L'utilisation du pont et donc son utilité socio-économique va dépendre du tarif de péage. Suivant l'optique du donneur d'ordre qui

conduit la définition de la politique tarifaire, il est possible de tarifier près de l'optimum économique et loin de l'optimum de recettes (option n°5), ou d'être plus loin de l'optimum économique et d'avoir plus de recettes en provenance des clients finaux (option n°2).

#### Le coût global de l'ouvrage

Si les crédits destinés à la construction du pont sont exclusivement de nature budgétaire, les contrats d'études, de construction et d'exploitation seront passés selon les procédures traditionnelles de la maîtrise d'ouvrage d'Etat (loi MOP et code des marchés publics). Si le montage contractuel retenu contient une délégation plus large au secteur privé (contrat de concession ou contrat de partenariat), le coût global de construction ne sera pas le même. Rappelons que le coût global comprend :

- les coûts afférents aux phases amont telles que la programmation, les études préliminaires, les études d'avant-projet, la constitution du dossier d'appel d'offres, la passation de contrats
- les coûts de construction (étude détaillée, construction proprement dite, y compris les réclamations potentielles et les coûts d'assurance)



- les coûts d'entretien et d'exploitation durant toute la vie de l'ouvrage
- les coûts des risques

Nombre de praticiens spécialistes (NAO<sup>(1)</sup>, CSTB<sup>(2)</sup>, MIQCP<sup>(3)</sup>) ont été amenés à penser que la procédure publique coûte sensiblement plus cher que la procédure privée associée à un contrat de concession ou de partenariat. On trouve trois familles de raisons à cela :

- des raisons d'efficacité globale plus grande de l'opérateur privé par rapport à la structure publique,
- des raisons de prise en compte de la totalité de la vie de l'ouvrage, et
- des raisons d'ordre budgétaires.

En moyenne, les donneurs d'ordre européens considèrent que la délégation globale à un secteur privé qui prend les risques de conception-construction-maintenance avec respect des délais réduit le coût global du processus de production de l'ouvrage de 17% environ, avec un gain de temps de 15% par rapport à la procédure publique. Dans le cas des sociétés publiques telles que les SEMCA ou les EPIC, la contrainte budgétaire est moindre et la spécialisation de ces établissements leur confère en général une bonne compétence. Par conséquent, dans notre comparaison d'option, nous avons considéré que la différence de coût global entre le secteur privé et un EPIC était de 10% seulement.

#### Le coût des capitaux privés et publics

L'introduction du secteur privé dans le financement de l'ouvrage se traduit par un enchérissement des coûts financiers, parce que le partenaire privé empruntera à un taux plus élevé que le donneur d'ordre public. Ce taux dépend de deux paramètres :

- Le taux de base des emprunts d'Etat à long terme, qui combine décision de la puissance publique et confiance du système bancaire dans la fiabilité économique du pays
- La répartition de risques entre le secteur privé et le secteur public, qui définit le spread entre le taux public et le taux privé.

Dans notre exemple, nous avons retenu la valeur de 4,5% environ par an en termes réels (hors inflation) pour le taux représentant le coût du financement privé. Ce taux correspond à un financement de projet, où la totalité du risque trafic est porté par le partenaire privé. C'est un WACC (weighted average cost of capital), qui combine un taux de rémunération du capital privé et un taux d'emprunt, le taux du premier étant nettement supérieur au second, mais porte sur une part plus faible de capitaux mobilisés.

Lorsque l'ouvrage est financé sur fonds publics et dans le cadre d'un EPIC ou d'une SEMCA, nous avons considéré qu'à long terme, le coût de financement était plus faible, mais que l'actionnaire public voulait bénéficier de dividendes, comme le partenaire privé.

#### Les recettes financières engendrées par l'utilité de l'ouvrage

Un ouvrage économiquement rentable va engendrer de l'activité, et donc des flux financiers. Ces flux vont se répartir entre les acteurs privés, les sociétés commerciales ou industrielles et les acteurs publics. Les études récentes, notamment celles menées sous la direction du professeur Rémy Prud'homme, ont montré qu'il fallait prendre en compte les recettes financières engendrées (TVA, taxes, impôts et cotisations sociales). Nous avons fait l'hypothèse qu'elles valaient au moins 10% du bénéfice socio-économique annuel.

Avec ces paramètres, il est possible de réaliser un petit modèle économique-financier pour illustrer les résultats obtenus avec les différentes options, en croisant les différents paramètres (péage par le client final ou rémunération par le budget, c'est-à-dire par l'impôt, maîtrise d'ouvrage publique ou maîtrise d'ouvrage privée, durée courte ou durée longue des contrats).

Supposons que le pont ait un coût global de réalisation de 700 M€ selon une procédure de contrat global sous maîtrise d'ouvrage privée.

## Conclusion

Les résultats ci-dessus montrent les grandes variations de TRI, de VAN économique et budgétaire selon l'option retenue, le contrat de partenariat (option n°6) se comparant avec le contrat type marché public (option n°1) de façon très favorable, en particulier selon le critère de la VAN économique par euro public dépensé : le contrat de partenariat est deux fois plus efficace.

Bien entendu, sitôt qu'un pont est à péage réel (options n°2,3,4,5 et 8), son impact budgétaire est considérablement réduit. Mais tous les ouvrages ne peuvent pas être à péage réel, pas plus les prisons que les hôpitaux.

Le gain du processus technique engendré par le contrat de partenariat provient du fait que l'ouvrage obtenu après la procédure de compétition n'est pas le même que celui qui découlerait d'un contrat type marchés publics : l'optimisation de l'ingénierie (raisonnons sur un service et non sur un objet, en optimisant l'usage de l'espace), la prise en compte de la maintenance à long terme et la minimisation des coûts d'exploitation conduisent à ce gain évalué dans notre exemple à 17%. Ces gains font plus que compenser le surcoût financier dû à un taux d'emprunt un peu plus élevé.

Mais ce processus exige des partenaires publics et privés l'effort de repenser l'ingénierie, de se mettre à la place du client final, et de rechercher avec le donneur d'ordre la meilleure solution dans un processus gagnant-gagnant. L'apport financier du secteur privé vient alors de surcroît, accélérant la réalisation de l'ouvrage pour engendrer ainsi la fameuse "utilité" dont le Conseil Constitutionnel regrettait l'absence dans le cas d'un "retard préjudiciable" de l'offre de service.

(1) : NAO : National Audit Office, équivalent à de la Cour de Comptes au Royaume Uni

(2) : CSTB : Centre Scientifique et Technique du Bâtiment

(3) : MIQCP : Mission Interministérielle pour la Qualité des Constructions Publiques





cultivez le goût de la nouveauté

## les métiers qui changent votre point de vue\*

- Audit et certification de comptes
- Transactions
- Maîtrise des risques
- Amélioration de la performance
- Expertise conseil

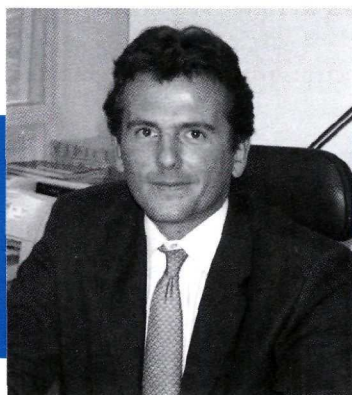
Nouvelles réglementations, nouveaux modèles d'échanges, en France, comme à l'international, les grands enjeux économiques évoluent, et avec nous, vous allez les anticiper. Grâce à des collaborateurs experts dans leur domaine qui vous communiqueront leur culture de l'excellence, grâce à des missions diversifiées, au sein de PricewaterhouseCoopers, vous allez cultiver votre goût de la nouveauté. De quoi vivre chaque jour un nouveau métier ! Pour en savoir plus et postuler en ligne (sous référence PCM/05), venez prendre de la hauteur sur [www.pwcrecrite.com](http://www.pwcrecrite.com)

\*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 



# Le poids économique et social du capital investissement en France



**Eric DEMUYT**, associé du cabinet Ernst&Young et associés, dirige le département « Transaction support ». Il est diplômé de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris (1989) et expert comptable depuis 1997.

**L**e capital investissement est un investissement en fonds propres ou quasi fonds propres principalement dans des PME/PMI, réalisé généralement pour le compte d'institutions qui attendent une forte rentabilité en contrepartie de la liquidité limitée de leur placement et du risque encouru, pour une durée limitée dans le temps.

Ce secteur reste, malgré son intérêt évident pour beaucoup d'entrepreneurs, relativement méconnu dans nos cultures européennes par le monde économique. Il est cependant un acteur majeur de l'économie française. Le capital investissement français est le deuxième marché en Europe avec 4,8 milliards d'euros investis. Cet article est issu de l'étude annuelle réalisée conjointement avec l'Association française des investisseurs en capital (AFIC).

## L'importance du capital investissement dans l'emploi français

**P**rès d'un million de salariés sont aujourd'hui employés dans les 3 600 entreprises dans lesquelles participent les investisseurs en capital. En soutenant 974 000 emplois, le capital investissement représente une part significative de l'emploi en France puisque près de 6% de l'ensemble des effectifs salariés du secteur privé sont issus d'entreprises des portefeuilles des sociétés de gestion. Bien plus encore, le capital investissement représente près de 60% de l'effectif des entreprises du CAC 40.

### L'emploi en France (en milliers de personnes)

Population active	27 125	
Dont personnes au chômage	2 640	
Population active occupée	24 485	
Non salariés	2 774	
Salariés	21 711	
Dont salariés du secteur public	5 247	
Salariés du secteur privé	16 464	
Salariés du capital investissement France	974	Soit 5,9% du total des salariés du secteur privé
Salariés France du CAC 40	1 650	Soit 10% du total des salariés du secteur privé



## LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE L'ETUDE

### Emplois

Au travers de ses participations dans plus de 3 600 sociétés, le capital investissement soutient une part significative de l'emploi en France avec près d'un million de salariés, soit 6% de l'ensemble des effectifs salariés du secteur privé, ou encore l'équivalent de près de 60% des effectifs français des entreprises composant l'indice CAC 40.

L'entreprise et l'entrepreneur sont au cœur de la réflexion du métier du capital investissement. Ses acteurs participent à la création, au développement et à la transmission de plus de 1 400 entreprises par an.

### Chiffre d'affaires

#### France

Le capital investissement représente un ensemble d'entreprises dont le chiffre d'affaires réalisé en France s'élève à plus de 130 milliards d'euros, soit l'équivalent de plus de 8% de la richesse produite en France (PIB) en 2003.

#### Monde

Le chiffre d'affaires global des entreprises dans lesquelles participent des capital-investisseurs s'est élevé en 2003 à près de 192 milliards d'euros (dont 60 réalisés à l'international), démontrant ainsi la présence à l'étranger des entreprises en portefeuille.

### Comparaison du poids du CAC 40

Comparées aux entreprises du CAC 40, les sociétés qui sont en partie financées par le capital investissement ont un poids très significatif. En effet, leur effectif français est comparable à près de 60% de celui des entreprises composant l'indice boursier français. Par ailleurs, leur chiffre d'affaires réalisé en France représente plus de 36% du chiffre d'affaires réalisé en France des 40 plus grandes entreprises françaises cotées.

### Disparité du portefeuille

Les 100 plus grosses entreprises en portefeuille représentent environ 54% du poids économique du capital investissement en France (en chiffre d'affaires et effectifs).

Toutefois, le capital investissement favorise aussi la création d'entreprises et d'emplois en participant au financement de « jeunes pousses ».

En effet, plus de 16% des entreprises en portefeuille sont des sociétés innovantes et 62,8% comptent moins de 100 salariés.

Le capital investissement est un acteur majeur du financement des PME françaises (près de 88% des sociétés en portefeuille) qu'il accompagne à tous les stades de leur développement.

### Répartition sectorielle

Enfin, le capital investissement est particulièrement présent dans le secteur de l'industrie française qui réalise près de 38% du chiffre d'affaires total du portefeuille.

A titre de comparaison, la part du secteur secondaire dans le P.I.B. est de 24,2%.

## Le soutien du capital investissement dans les PME/PMI françaises

La répartition du nombre de sociétés par tranche d'effectifs témoigne du rôle moteur du capital investissement dans les très petites entreprises (moins de 20 salariés) et les PME françaises (de 20 à 500 salariés).

En effet, un tiers des sociétés en portefeuille emploie moins de 20 salariés et un autre tiers compte entre 20 et 100 salariés. Ces deux segments sont au cœur des activités d'amorçage et du financement des « jeunes pousses », facettes importantes du métier du capital investissement. Plus généralement, près de 88% des sociétés en portefeuille sont des TPE et des PME. Il y a 10 ans, elles ne représentaient que 70% du portefeuille en France.

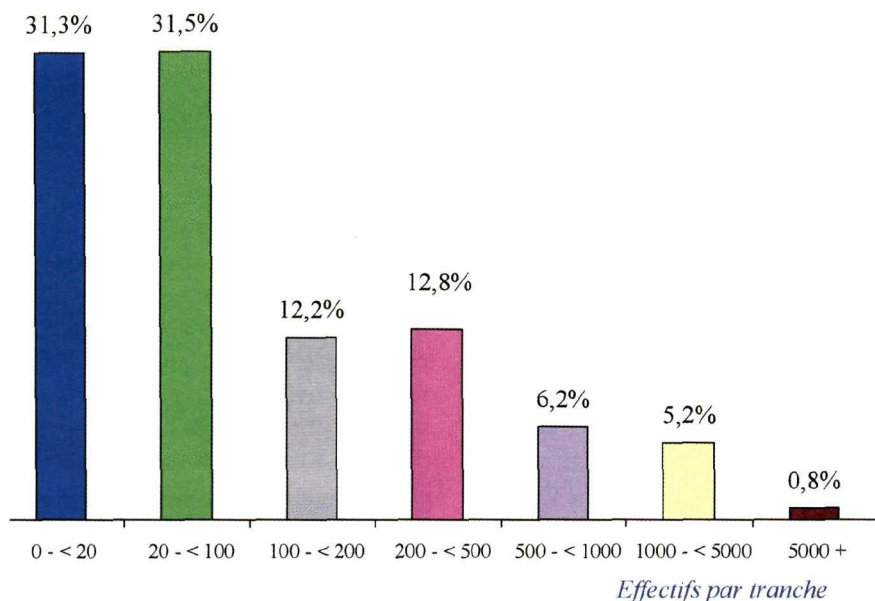
Par ailleurs, les sociétés employant entre

100 et 1 000 employés constituent plus de 30% du portefeuille, caractérisant principalement les opérations de LBO<sup>(1)</sup> et de capital développement. Ces résultats soulignent la présence très nette du capital investissement dans le segment du « middle market ».

(1) : Les opérations de Leverage Buy Out (LBO) désignent l'achat d'une entreprise par des investisseurs financiers, associés aux dirigeants de l'entreprise achetée, dans le cadre d'un montage financier comportant une proportion plus ou moins importante d'emprunts, dont le remboursement est prévu par un prélevement sur les cash-flows futurs.



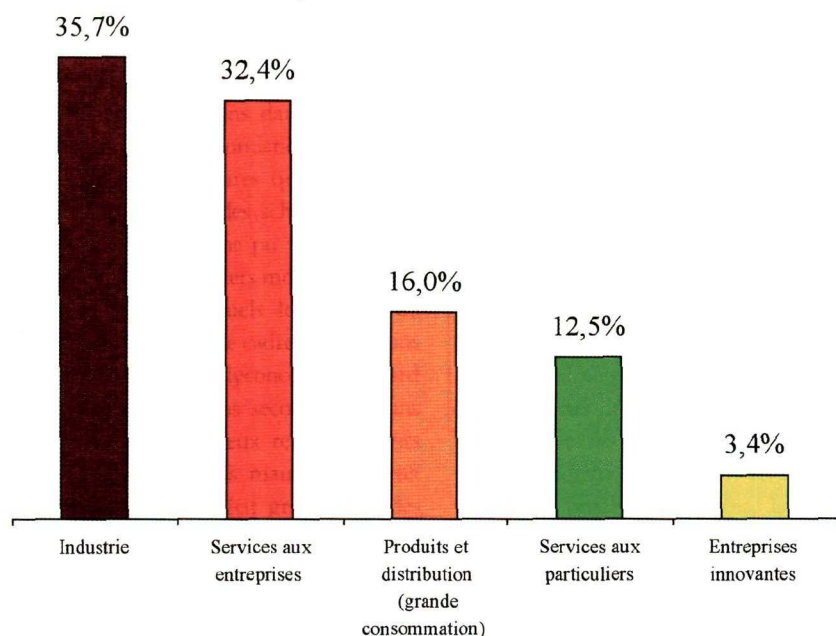
### Répartition du nombre de sociétés du portefeuille du capital investissement par tranche d'effectifs



Si le capital risque, en nombre d'opérations, est très concentré sur le segment des PME comptant moins de 500 salariés, le segment des entreprises de plus de 500 salariés pèse plus directement sur l'emploi en France.

Ainsi, le nombre total de personnes employées par les sociétés ayant entre 0 et 500 employés (PME) est 282 milliers (soit environ 29%) contre 692 milliers (soit environ 71%) pour les grandes entreprises (> 500 employés).

### Répartition des effectifs du portefeuille du capital investissement par secteur d'activité



#### Répartition de l'emploi salarié en France par secteur économique

Primaire	4,3%
Secondaire	22,8%
Tertiaire	72,9%

Les 100 plus grosses entreprises en portefeuille représentent, à elles seules, environ 54% de l'effectif cumulé des sociétés du capital investissement en France.

### Une forte présence du capital investissement dans le secteur industriel

Les deux principaux secteurs d'activité, en terme d'effectif des sociétés en portefeuille en France, sont l'industrie à 35,7% et les services aux entreprises à 32,4%. A eux seuls, ces deux secteurs emploient les deux tiers des effectifs du capital investissement.

### Le capital investissement comparé à la richesse nationale

Par le biais de ses participations, le capital investissement en France représente un ensemble d'activités dont le poids économique est équivalent à plus de 8% de la richesse produite dans le pays et plus de 36% du chiffre d'affaires représenté en France par les entreprises du CAC 40.

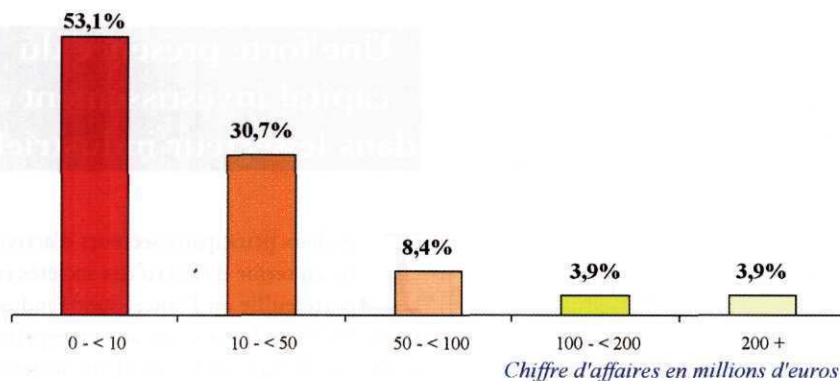
En effet, en 2003, les sociétés en portefeuille réalisent un chiffre d'affaires en France de plus de 130 milliards d'euros pour un P.I.B. de 1 557 milliards. Le chiffre d'affaires global de ces sociétés s'est élevé en 2003 à près de 192 milliards d'euros.

### La présence du capital investissement selon la taille de l'entreprise

Le capital investissement est particulièrement présent en nombre de sociétés sur le segment des petites et moyennes entreprises. En effet, sur les 2 538 sociétés recensées dans l'étude, il apparaît que plus de la moitié réalise un chiffre d'affaires en France compris entre 0 et 10 millions d'euros. Ce chiffre dépasse 80% si l'on y ajoute les sociétés ayant un chiffre d'affaires compris entre 10 millions et 50 millions d'euros.



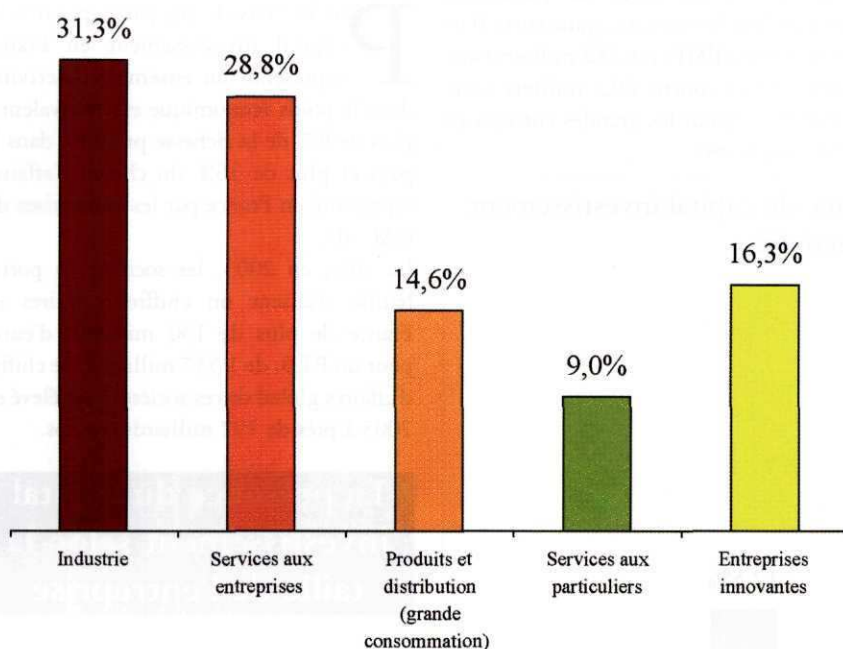
### Répartition du nombre de sociétés du portefeuille du capital investissement par tranche de chiffre d'affaires



### Répartition du P.I.B en France par secteur économique

Primaire	2,6%
Secondaire	24,2%
Tertiaire	73,2%

### Répartition du nombre d'entreprises du portefeuille du capital investissement par secteur d'activité



Si les sociétés ayant un chiffre d'affaires en France supérieur à 50 millions d'euros représentent plus de 16% du portefeuille en nombre d'entreprises, leur poids économique s'élève quant à lui à près de 76% du chiffre d'affaires en France total du portefeuille (près de 100 milliards d'euros).

Ces données illustrent parfaitement la pluralité des champs d'action du capital investissement : d'une part les grandes transactions « méga deals » attirent l'attention de la profession et sont souvent évoquées par la presse, d'autre part, la multitude des transactions de taille plus modeste représentent une part significative de l'activité quotidienne des investisseurs du « private equity ».

## Le capital investissement : un soutien à l'innovation

Les deux secteurs prépondérants en nombre d'entreprises sont l'industrie avec une part de 31,3% (en hausse de 4 points par rapport à 1996) et les services aux entreprises avec une part de 28,8%. Plus de 16% des participations sont des entreprises innovantes, ce qui souligne le soutien du capital investissement français à l'innovation.



# Actualité



Olivier MÉARY

est Directeur au sein du groupe The Royal Bank of Scotland, chargé de la structuration et du montage des opérations de financements d'acquisition et de leveraged buy-out en France.

## les Financements LBO en France

### PCM : Comment se porte le marché des LBO aujourd'hui en France?

L'activité des opérations de rachat d'entreprises avec effet de levier est restée importante depuis le début de l'année, poussée par des valorisations élevées des actifs qui incitent les vendeurs à se défaire de certains de leurs investissements souvent réalisés dans de bonnes conditions dans les années antérieures, et par une abondance de liquidités bancaires et obligataires qui favorise le recours à l'endettement des acheteurs. Ainsi de nombreux dossiers ont pu être menés à bien au cours des six derniers mois sur le marché français, parmi lesquels les rachats de Rexel ou de la Saur dans le cadre d'opérations primaires ou ceux de Polyconcept et Picard dans le cadre d'opérations secondaires. Sans compter avec les nombreux refinancements qui voient le jour depuis maintenant deux ans, tirant parti de l'appétit grandissant des banques pour ces opérations.

Les secteurs concernés sont extrêmement variés et la taille des opérations a grossi considérablement, les rachats de Rexel ou Amadeus étant de l'ordre de 4 milliards chacun. Des entreprises plus importantes encore sont aujourd'hui la cible potentielle de fonds d'investissements qui pour-

raient être tentés de s'associer pour acquérir de larges cibles. Mais l'intérêt pour des opérations de taille moyenne perdure pour les fonds de mid market qui bénéficie de la même liquidité bancaire, et souvent de perspectives de rentabilité plus importantes que sur les grosses opérations.

### PCM : Vous évoquez la liquidité importante du marché du crédit, quels sont les autres facteurs clés justifiant le développement accru du marché en France?

La liquidité bancaire n'est en effet pas le seul moteur de la croissance de l'activité. Les fonds eux-mêmes ont procédé au cours des derniers 18 mois à d'importantes levées de fonds en Europe, dont une partie devra être investie en France dans les toutes prochaines années. Les perspectives de rendement des investisseurs finaux ont tendance à baisser sous le fait de taux d'intérêt historiquement très bas et de la récurrence des performances des fonds précédents qui ont accru le niveau de confiance des investisseurs dans le non coté. La relative décote présentée par les sociétés cotées constitue également un facteur d'intérêt

supplémentaire pour les investisseurs, si l'analyse en est faite que ces entreprises auront la capacité sous LBO d'être mieux gérées et de se montrer plus performantes. Enfin le succès de la formule continue de séduire de nombreux managers, mieux conseillés et tentés de réaliser à leur tour une opération capitalistique de première importance, qui bien menée peut assurer à leurs descendants une fortune sur plusieurs générations, quand bien même les contraintes pendant la période considérée seront multiples... et le succès jamais certain.

Le recentrage des grands groupes industriels n'est pas tout à fait terminé et continue de constituer des cibles privilégiées pour le LBO, la crise financière passée et les exigences des investisseurs en matière de performance boursière et de lisibilité de leur activité ayant poussé peu à peu certains groupes à se défaire de filiales jugées désormais non stratégiques, et parfois peu adaptées à la revente à un autre acteur stratégique. De même la contraction et la volatilité récentes du marché boursier rendent plus complexe la cession par introduction en bourse où il reste difficile de céder l'intégralité du capital de la société contrôlée sur une période courte. Au contraire les performances boursières décevantes de sociétés



cotées ont poussé certains managers à se tourner vers des investisseurs financiers leur permettant un recours plus large à des sources de financement en vue de procéder à une nouvelle phase de croissance.

Il est vrai cependant que sur le passé récent l'afflux de capitaux bancaires et obligataires constitue un moteur déterminant, cette liquidité n'ayant jamais été aussi forte. Elle se caractérise par son côté pan européen et par le fait que tous les secteurs de la dette sont concernés, tant pour la dette principale (dite senior) que pour la dette subordonnée et tous les instruments hybrides ou intermédiaires que les acteurs tentent de développer pour marquer leur différence et emporter le choix des investisseurs agissant comme prescripteurs. Le marché de la dette subordonnée, et particulièrement les obligations à haut rendement (*high yield market*) destiné aux emprunteurs *sub investment grade* a drainé des liquidités croissantes malgré des phénomènes de congestion répétés, souvent en écho à des difficultés similaires rencontrées aux Etats-Unis. Cette alternative à la dette mezzanine sur les opérations de taille moyenne s'est affirmée comme un outil indispensable sur des grosses opérations en raison de la profondeur de marché nécessaire à ce type de financement et de sa compétitivité en matières de coût de financement.

### PCM : Un mot sur les PtoP et les recaps ?

Les PtoP concernent ces opérations de retrait de cote favorisées par des valorisations boursières relativement basses et la recherche par les investisseurs financiers de transactions en dehors du marché classique des LBO constitué des opérations secondaires ou de cessions par certains grands groupes de filiales jugées périphériques à leur activité. Les prix espérés par les acheteurs seront attractifs par rapport à d'autres transactions plus compétitives, en revanche ces opérations se caractérisent par un accès aux informations confidentielles plus limité, dans le respect du traitement de l'information dû par les sociétés cotées. Historiquement ces transactions ont souvent débouché, compte tenu de leur revente récente dans de bonnes conditions de prix, à des retours sur investissements profitables. Elles se sont récemment étendues à des grosses cibles comme Rexel ou Amadeus, même si le contexte de ces deux transactions

s'est distingué par l'existence d'actionnaires puissants ayant mandaté pour la cession de leur filiale côté des banques d'investissement ayant largement consulté le marché des fonds de *private equity*. En cela ces opérations ne répondent plus aux canons du PtoP apprécié des investisseurs financiers.

Les recaps constituent quant à elles une évolution majeure du marché du *private equity* et de la dette en Europe, en ce qu'elles permettent un refinancement et donc un *releverage* du deal initial en cours de vie de l'opération, souvent dans des conditions de levier financier supérieur au levier initial ; techniquement ces opérations peuvent prendre la forme de super dividendes, de remboursement des prêts d'actionnaires, de réduction de capital et/ou de distribution de réserves en franchise de précompte en France ou plus généralement non taxables. Elles se traduisent par le remboursement d'une partie très souvent significative des fonds propres investis à l'origine et posent donc la question de l'exposition relative des banques en cas de sous performance future de la société ; en effet la survenance de graves difficultés de la cible au-delà de la *recap*, qui reste un cas de figure théorique compte tenu du caractère récent de ces opérations, pourrait s'accompagner d'une implication moindre des investisseurs aux fins de régler les problèmes et mettre potentiellement les prêteurs dans une situation paradoxale, où eux seuls pourraient ne pas retrouver leurs fonds initiaux.

C'est pourquoi dans ce contexte une grande prudence s'impose, surtout compte tenu des valorisations atteintes par les deals récents qui servent de base à des re-valorisations implicites en cours de dossier dont seule la sortie dira si elles étaient réalistes ; or faute d'*equity* résiduelle dans la structure la notion de valeur implicite des fonds propres servant de protection aux nouveaux financements s'est développée au point de justifier parfois en dépit de certains fondamentaux l'ampleur de la *recap*. Il nous semble que les principaux critères qui doivent rester observés sont les suivants :

1. valider la continuité probable de la surperformance de la société par rapport à son business plan initial
2. valider la qualité du management au regard de sa performance lors de la période écoulée
3. confirmer les principaux éléments de due diligence ayant justifié la mise en place de la dette initiale, à travers si besoin de nouvelles diligences portant sur des points ciblés de

business ou de marché pertinent

4. procéder à une revue extensive des éléments financiers de la période écoulée, jusqu'à la reconstitution des cash-flows permettant d'identifier, au niveau de la trésorerie, la récurrence des postes ayant contribué au désendettement de la cible et de la holding sur la période écoulée

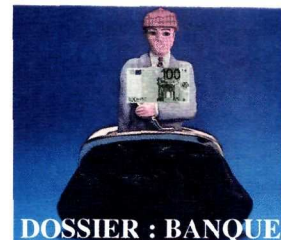
5. définir avec le management un nouveau business plan cohérent sur lequel le management s'engage financièrement, et auquel la nouvelle structure de financement devra être dimensionnée, en respectant des marges de manœuvre au moins aussi importantes que lors de la mise en place du deal initial. L'euphorie actuelle n'a sans doute pas permis sur chacun des dossiers ayant fait l'objet d'un tel refinancement au cours des 6 derniers mois de s'assurer du respect des critères mentionnés, ... et l'année à venir pourrait désigner les structures trop agressives structurées récemment.

### PCM : Vous mentionnez un contexte euphorique, pensez vous que les acteurs du marché et de celui de la dette en particulier soient allés trop loin ?

Le rapport de force entre investisseurs et prêteurs s'est incontestablement modifié depuis deux ans alors même que le nombre d'acteurs significatifs de la dette senior s'est plutôt réduit, c'est d'ailleurs le paradoxe de la situation. Cette évolution, poussée par l'agressivité de certains acteurs de la dette mais aussi par la compétitivité accrue des marchés de capitaux, s'est traduite par le développement d'une concurrence farouche qui touche aussi bien les structures de financements (leviers de dette senior et subordonnée, montant de fonds propres investis) que les garanties (créances commerciales, nantisements de titres en certaines circonstances, négligence ou accommodements de la période suspecte) ou enfin la rémunération des financements (structure de commissions, marges à l'ouverture, grille de réduction des marges en fonction du désendettement). Tous ces éléments induisent une moindre rémunération de l'activité de prêteur à terme dans le métier et ne pourront, en cas de difficultés d'un nombre d'emprunteurs croissant dans les mois à venir, que justifier une correction brutale des conditions d'accès au crédit des nouveaux et anciens emprunteurs.

Propos recueillis par Cécile Monplaisir





# Camarades qui voulez créer ou reprendre puis développer votre entreprise

## Adhérez à XMP-Entrepreneur

12 rue de Poitiers 75007 PARIS

Tél : 01.42.22.86.45 e-mail : xmp-entrepreneur@m4x.org

XMP-Entrepreneur est une Association loi 1901, regroupant exclusivement des élèves et anciens élèves de l'Ecole Polytechnique, des trois Ecoles des Mines (Paris, St-Etienne, Nancy) et de l'Ecole des Ponts et Chaussées. Son objet est d'apporter à ses adhérents toute assistance pour créer ou reprendre des entreprises et développer l'esprit d'entreprise chez les Elèves et anciens élèves des Ecoles concernées.

### Adhésion à XMP-Entrepreneur

La cotisation annuelle est de 70 pour les personnes physiques et 15 pour les jeunes camarades sortis depuis moins de 2 ans. Une cotisation de soutien de 150 est demandée aux camarades adhérents au titre de leur société.

Pour mieux connaître nos activités,  
visitez le Site Internet d'XMP-Entrepreneur :  
[www.xmp-entrepreneur.org](http://www.xmp-entrepreneur.org)

Animateurs : André BARRE (Ponts 59), Marcel BOBY (X59)  
Bruno GRISON (MPa58), Jacques LASSARTESSE (X57)

## Pour ÉPAULER SON FINANCEMENT,

### présentez votre projet à XMP-Business-Angels

12 rue de Poitiers 75007 PARIS

Tél : 01.42.22.86.45 e-mail : xmp-angels@m4x.org

XMP BUSINESS-ANGELS a pour vocation la mise en relation entre des **investisseurs privés personnes physiques (business angels)** ingénieurs diplômés originaires de l'Ecole Polytechnique et des Ecoles d'Application traditionnellement associées, et des **entrepreneurs** de toute origine à la recherche de financement. Les projets sont soumis à un examen préalable d'agrément avant toute diffusion auprès des business-angels adhérents à XMP-BA, eux-même tenus à des règles de confidentialité très strictes.

### BUSINESS-ANGEL, POURQUOI PAS VOUS ?

Cela ne requiert pas de compétences, de temps et d'énergie tels qu'on puisse considérer le rôle de business angel comme réservé "à une certaine élite dont je ne fais pas partie". Les business angels ont deux types de motivations principales :

- d'une part, en tant que investisseurs ils souhaitent optimiser le placement de leurs économies et bénéficier des mesures fiscales qui accompagne l'investissement dans une société non cotée
- d'autre part, ils désirent soutenir de manière durable des initiatives économiques ou sociales dont ils se sentent proches sur les plans géographique, idéologique ou affectif.

### Adhésion à XMP Business-Angels

Business angel : cotisation annuelle : 150 €  
Business angel déjà adhérent XMP Entrepreneur :  
cotisation annuelle : 100 €  
Intervenant non rémunéré :  
cotisation annuelle : 150 €  
Représentant une personne morale, investisseur  
institutionnel : cotisation annuelle : 300 €  
Représentant une personne morale, intervenant  
expert ou conseil : cotisation annuelle : 300 €

Demandez un dossier d'inscription par e-mail à : [xmp-angels@m4x.org](mailto:xmp-angels@m4x.org)

Animateurs : François CHERRUAU (X61), Claude PICOT (MPa58)



# Calyon, Intermédiaire de marché sur la dette des grandes entreprises

Jean-Michel BEACCO  
PC 87  
Managing Director CALYON

**N**é en mai 2004 du rapprochement de Crédit Agricole Indosuez et des activités correspondantes du Crédit Lyonnais, Calyon figure dans le Top 15 européen des intermédiaires de marché sur la dette des grandes entreprises. Focus sur son activité de crédit.

**PCM : Vous avez en charge, au sein de Calyon/marchés de capitaux, l'activité de crédit. Que recouvre-t-elle précisément ?**

**J**.M.B. : L'activité mobilise plus de 350 collaborateurs - répartis en Europe, aux Etats-Unis, en Asie et au Japon - et recouvre l'activité primaire et secondaire crédit, les dérivés de crédit et la Titrisation.

Le trading est une activité d'échanges de dettes : de la même façon que les actions s'échangent quotidiennement en Bourse, les dettes s'échangent selon un prix qui évolue chaque jour. Ces dettes, qui sont majoritairement des obligations, sont soit gouvernementales (emprunts d'Etat) soit non-gouvernementales (emprunts d'entreprises), cette deuxième catégorie s'étant considérablement développée ces dernières années : actuellement, une grande entreprise fait davantage appel au marché

qu'aux banques pour financer ses emprunts.

Calyon n'intervient que sur les seuls emprunts des grandes entreprises : nous ne gérons que la grande capitalisation, à l'exclusion des PME et de la "small capitalisation". Par ailleurs, le marché ne manquant pas d'idées, nous fabriquons des produits dérivés de ces dettes : options, Swaps, dettes structurées, titrisation.

**PCM : Vous intervenez sur tous les continents. Quel est le marché géographique le plus important ?**

**J**.M.B. : Les Etats-Unis occupent la première place pour la taille et la sophistication du marché. Cela est vrai pour les produits de dettes et pour les utilisateurs de ces produits, en raison notamment de la puissance des banques américaines et du nombre important d'investisseurs institutionnels et fonds de pension. L'Europe vient en deuxième position même

si, en volume, les échanges de dettes en euro et en dollar à l'international s'équilibrent.

L'Europe est, en fait, moins "marchéisée" que les Etats-Unis : les gros fonds de pension (inexistants en dehors du Royaume-Uni) constituent un exemple de cette différence. Le marché européen se révèle plus conservateur pour ce qui concerne, globalement, la gestion du patrimoine et les Etats interviennent encore beaucoup.

**PCM : Le marché, avez-vous dit, ne manque pas d'idées...**

**J**.M.B. : Il faut relativiser les choses. Le secteur pharmaceutique est plus inventif que nous ; concevoir et construire le viaduc de Millau est beaucoup plus difficile que de créer un nouveau produit dérivé ! Fondamentalement, dans notre activité, il n'y a pas d'invention considérable. Si la Théorie financière est plutôt riche et variée, la pratique, en revanche, est plus "modeste".



**PCM : Le niveau actuel de l'euro par rapport au dollar influe-t-il sur le marché du crédit ?**

**J**.M.B. : Il n'a pas d'effet pour notre activité dans la mesure où nous intervenons sur toutes les zones géographiques. Mais cette absence d'effet n'est pas totale : il est possible que, grâce à l'appréciation de l'euro, des entreprises européennes achètent des entreprises américaines, en empruntant. Cela pourrait se voir dans les mois qui viennent, avec une augmentation du nombre d'opérations de fusion-acquisition transfrontalières, d'autant que les entreprises ont actuellement des moyens financiers plus importants.

**PCM : Mais on pourrait voir également des groupes asiatiques acheter des entreprises européennes, comme cela vient d'être le cas en France avec le rachat de Marionnaud par un groupe chinois ?**

**J**.M.B. : Quand on parle de l'Asie hors Japon, et de sa croissance enviable, je crois qu'il faut garder en mémoire quelques notions. Tout d'abord, il existe très peu de grands groupes internationaux. Ensuite, on parle beaucoup de miracle économique à propos de certains pays mais beaucoup sont encore petits en taille ou faiblement développés dans l'absolu. Même pour la

Chine, il faut rappeler que Hong-Kong représente à lui seul 25 % du PIB global.

**PCM : Pour conclure, quelles sont les ambitions de Calyon qui, en tant que tel, existe depuis mai 2004 ?**

**J**.M.B. : Nous sommes actuellement, pour notre activité d'intermédiation de dettes d'entreprises, dans les quinze premiers européens et nous aspirons à être dans les dix premiers. Cela implique que nous soyons au moins le deuxième acteur français, le top Ten comprenant cinq banques américaines et deux par pays européen environ.

Propos recueillis en mars 2005.



**La Société Amicale des Ingénieurs des Ponts au service de la solidarité**

Reconnue d'utilité publique depuis 1868, la Société Amicale a pour objet essentiel la mise en pratique de la solidarité entre ingénieurs des Ponts et Chaussées, fonctionnaires ou civils, de leur passage à l'Ecole jusqu'à la retraite.

Depuis 1995, la Société Amicale fait bénéficier de ses activités l'ensemble des membres de l'Association des Anciens Elèves "AAENPC".

Celles-ci consistent actuellement pour l'essentiel en :

- L'assistance morale et financière aux camarades ou familles de camarades en difficulté, le plus souvent à la suite du décès du chef de famille.
- Des prêts d'honneur, sans intérêts, aux élèves (civils ou fonctionnaires) présents à l'Ecole.
- Une participation au financement d'équipements à vocation culturelle dans l'Ecole, après son installation à Marne la Vallée.

N'hésitez pas à nous signaler les cas, dont vous auriez connaissance, ce qui pourraient justifier l'intervention de la SAIPC.

SAIPC - 28 rue des Saints-Pères - 75007 Paris  
Tel : 01 44 58 24 85 - Fax : 01 40 20 01 71



# 2005, année mondiale

## de la microfinance L'Agence Française de Développement aux premières loges



Virginie Dago

Diplômée de l'Ecole polytechnique (1990), Virginie Dago a rejoint le département « secteur financier » de l'Agence française de développement en novembre 2002.

Auparavant, elle a travaillé sur les marchés de capitaux à Paris et à Londres, à la Société Générale, pendant 7 ans, à la suite de quoi elle a été directeur financier dans une PME opérant dans le secteur des télécommunications en Afrique.

« L'an 2005 sera l'année de la microfinance. C'est donc le moment à la fois d'engagements politiques forts et de propositions techniques novatrices » Abdou Diouf

L'Agence Française de Développement (AFD) a apporté sa garantie à la première émission obligataire finançant une institution de microfinance en

Afrique. Le succès de cette émission démontre que l'épargne locale en Afrique peut être mobilisée par le secteur privé pour financer des projets sociaux viables.

L'opération garantie par l'AFD au Kenya représente la première levée de fonds sur une place financière africaine par une institution de microfinance (IMF).

Comment l'idée est-elle venue ?

L'idée a pris forme pendant une mission d'identification d'interventions au Kenya en mai 2003.

Le projet de garantie d'un emprunt obligataire, pour financer une IMF, a vu le jour grâce à trois facteurs : la bonne santé du secteur de la microfinance au Kenya,

l'existence d'une bourse de valeurs à Nairobi, et la présence d'investisseurs à la recherche de placements locaux de qualité.

Le secteur de la microfinance au Kenya est l'un des plus anciens et des mieux établis en Afrique. Le secteur de l'économie informelle contribue considérablement à l'emploi et à la croissance économique du pays.

Dans les années 70, les principales organisations qui proposaient des services de crédit au secteur informel étaient des associations fondées sur l'Eglise. Dans les années 80, des organismes plus spécialisés, qui utilisaient le crédit intégré et des méthodes de formation, sont apparus. Au début des

années 90, l'approche "minimaliste" de la Grameen Bank [voir encadré] a été adoptée par presque toutes les IMF du Kenya.

La microfinance permet d'apporter des financements adaptés au secteur informel, qui représente environ 70% de l'économie, à un coût de gestion bien moindre qu'une banque commerciale. Aujourd'hui, les IMF touchent environ 3,5% de la population pauvre du pays, ce qui est peu, tout en représentant l'une des clientèles les plus nombreuses de la région.

Le secteur de la microfinance est en forte croissance, tout en étant contraint finan-



## Grameen Bank, pionnière de la microfinance

La microfinance est un prolongement historique de coutumes très ancrées dans des régions variées du monde. On connaît les très anciennes tontines asiatiques et africaines ou, en Europe dès le XIXe siècle, les caisses de crédit mutuel, ouvrier ou rural.

L'idée a pris une dimension nouvelle et mondiale grâce à Mohamad Yunus, professeur d'économie du Bangladesh, considéré comme le « père » du micro-crédit.

La Grameen Bank (*grameen* signifie village en bengali) a été fondée par le Dr Yunus en 1976 et a adopté la structure d'une banque commerciale dès 1983. Elle est aujourd'hui contrôlée à 93% par ses emprunteurs (chaque emprunteur reçoit une action non négociable de 3%, le reste étant détenu par le gouvernement bengali).

Elle accorde à des individus, constitués en groupes, des crédits de l'ordre de 100 dollars en moyenne, remboursables par échéances hebdomadaires.

Le succès du concept a été fulgurant au Bangladesh, et le modèle a été repris dans le monde entier, par de nombreuses institutions de microfinance. Plus de 60 millions de personnes dans le monde bénéficient aujourd'hui de microcrédit.

cièrement par le fait que les IMF ne peuvent généralement pas emprunter auprès des banques commerciales à moyen ou long terme, la perception du risque associé à leur activité étant élevée. Leurs sources de financement sont limitées à leurs ressources propres et au crédit court terme très cher.

Cette contrainte se ressent à la fois sur la quantité de crédits offerte par les IMF et sur les modalités des crédits qu'elles accordent.

Cette situation est d'autant moins satisfaisante que, d'une part, l'économie kenyane bénéficie de la présence d'investisseurs dynamiques à la recherche de placements locaux, et que, d'autre part, les IMF ont des taux de perte sur les portefeuilles de crédits de moins de 5%.

A titre de comparaison, le taux de perte des banques commerciales est de l'ordre de 25%. La perception du risque associé à l'activité des IMF est trop élevée par rapport à la réalité.

L'objectif du projet fut donc de faire se rencontrer l'offre de liquidités des investisseurs et la demande en services de microfinance de l'économie kenyane, par le biais d'un emprunt obligataire garanti. Cela a pu se faire grâce au dynamisme de la bourse de Nairobi et à la garantie que

nous avons accordée à l'IMF émettrice, Faulu Kenya.

L'emprunt obligataire a été intégralement souscrit – et même sur-souscrit – par des investisseurs kenyans.

### Ce projet, très innovant, a-t-il été difficile à réaliser ?

**D**e notre côté, le projet a été rapidement approuvé, et le mécanisme de la garantie d'emprunt

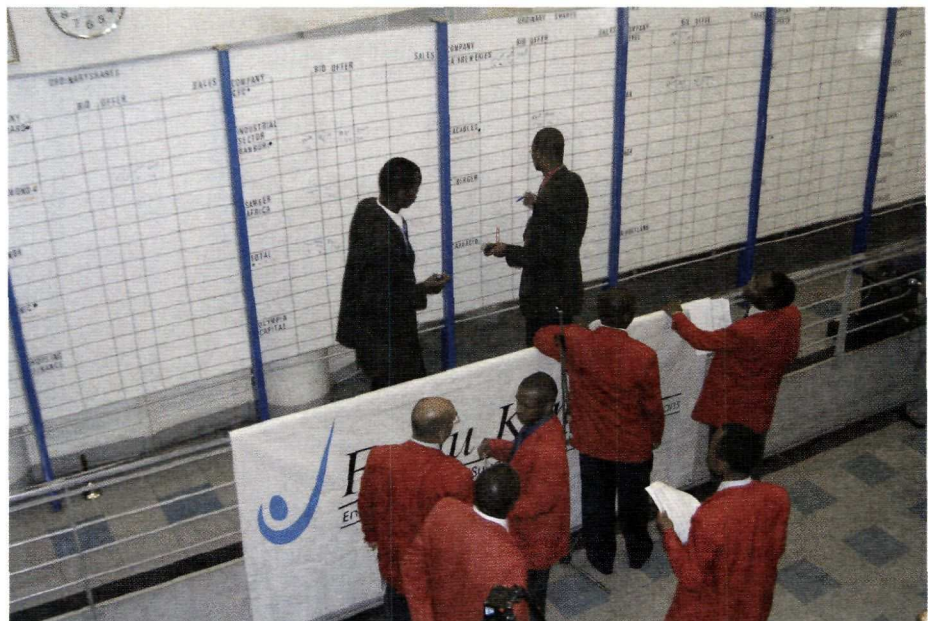
obligataire, relativement classique, n'a pas posé de question particulière.

La sélection de l'IMF a été une étape cruciale. Les IMF candidates étaient nombreuses, et nous avons pu faire une première sélection de qualité, avec quatre institutions. Nous avons ensuite procédé à un audit approfondi de ces quatre IMF, au terme duquel Faulu Kenya est apparue comme la meilleure.

Par la suite, la négociation entre Faulu Kenya et nous a essentiellement porté sur le prix de la garantie et les modalités de l'émission obligataire.

Les opérations de garantie n'étant pas comptabilisées – en France comme dans les autres pays de l'OCDE – en aide publique au développement (APD), le prix que nous pouvons offrir n'est pas subventionné et n'est donc pas sensiblement différent de conditions de marché. La différence vient de l'expertise de l'AFD dans le domaine de la microfinance qui lui permet d'avoir une meilleure appréciation du risque pris.

Pour autant, les IMF n'ayant généralement pas accès à des ressources longues, l'emprunt obligataire malgré le prix d'une telle garantie est plus avantageux que les crédits court terme auprès des banques commerciales traditionnelles. D'ailleurs, une part des ressources levées par Faulu,



Faulu Traders



## Micro-crédits : comment ça marche ?

Prenons l'exemple des micro-crédits accordés par Faulu Kenya.

Les micro-crédits sont accordés à des individus rassemblés en groupes de 15 à 60 personnes, qui se rencontrent régulièrement, selon les règles fixées par l'institut de microfinance. Ces groupes sont fondés sur des groupes sociaux ou familiaux préexistants, et font l'objet d'une sélection par Faulu Kenya.

Après acceptation de la candidature du groupe, un premier séminaire est organisé par l'institut, qui permet de préciser les objectifs et les règles du micro-crédit, et de confirmer la cohésion du groupe et la pertinence des projets de ses membres. Dans les six semaines qui suivent, avant le déblocage des fonds, l'organisation du groupe est mise en place, où sont approfondies les procédures de l'institut, la discipline d'épargne, des techniques de gestion et de travail en groupe.

Le premier crédit accordé à un individu se situe entre Ksh.1,000 (US\$ 13) et Ksh.100,000 (US\$ 1,300). Les premiers crédits sont relativement faibles pour permettre à l'institut et à ses clients de se connaître. Les remboursements se font sur une base hebdomadaire. Un client qui a intégralement remboursé son premier crédit peut automatiquement souscrire un deuxième prêt, sans passer par la procédure initiale d'acceptation.

Les crédits sont de deux natures : crédits d'affaires et crédits à la consommation.

Les crédits d'affaires sont échelonnés de 1,000 Kshs (13 US\$) à 1,000,000 Kshs (13,000 US\$), sur des périodes de 12 à 24 mois. Le plafond de crédit rappelle la mission de Faulu, qui consiste à aider les personnes pauvres économiquement actives. Les personnes capables de gérer des sommes supérieures à 1,000,000 Kshs sont considérées comme au-delà du seuil de pauvreté et en dehors de la cible de Faulu.

Les crédits à la consommation sont conçus pour financer les frais de scolarité (100,000 Kshs ou 1,300 US\$ maximum sur 12 mois), ou pour faire face à des situations d'urgence, essentiellement des frais de santé ou d'obsèques (50,000 Kshs ou 650 US\$ maximum sur 6 mois).

Le taux de recouvrement des crédits est de l'ordre de 95%, à comparer avec un taux d'environ 75% pour les banques commerciales. A noter que le taux de recouvrement en zone rurale est plus important qu'en zone urbaine, ce qui illustre la plus forte cohésion sociale en zone rurale.

qui représentent un peu moins de la moitié de son portefeuille de prêts à fin 2002, a été consacrée au remboursement de telles dettes.

Les étapes les plus longues du projet ont consisté dans la sélection par Faulu Kenya de son arrangeur, la production de la documentation destinée aux investisseurs

(Information Memorandum), et l'obtention de l'autorisation de l'opération par l'autorité de régulation des marchés kenyane (Capital Markets Authority).



Globalement, la réalisation du projet a nécessité 16 mois environ, au cours desquels se sont également échangées de nombreuses informations sur l'opération, informations formelles ou informelles.

Cela participe du travail d'éducation des investisseurs et de l'ensemble du secteur financier local, quant à la réelle rentabilité de la microfinance. Il est intéressant de noter que, au cours de cette période, nous avons été approchés par certains acteurs pour co-financer l'opération.

Signe du succès de l'opération, l'émission obligataire, de 500 millions de Schillings kenyans (5 MEUR) à 5 ans, a finalement été financée avec une marge de risque très faible et donc un taux de sortie très intéressant pour Faulu.



L'obligation a en effet été émise avec une marge de 0,5% au-dessus des bons du Trésor kenyan à 6 mois. Cette marge est la plus faible enregistrée sur le marché obligataire local. La cotation AAA Standard & Poor's de l'AFD a fortement influencé ces modalités de financement.

D'autres bénéficiaires sont-ils attendus du succès de l'opération ?

De la période de communication et des conditions finales de l'émission obligataire, il est possible d'attendre plusieurs bénéficiaires futurs, pour Faulu Kenya et pour tout le secteur de la microfinance.

Ces bénéficiaires incluent un meilleur accès des IMF au crédit bancaire, dans des conditions de terme et de taux plus favorables, et la possibilité de réaliser de nouvelles émissions obligataires sur la base d'un précédent réussi.

La garantie accordée par l'AFD couvre 75% de l'opération Faulu Kenya ; 50%

## Qui est Faulu Kenya ?

*Faulu signifie réussir en swahili.*

Faulu Kenya est une institution de micro-finance kenyanne, dont l'actionnaire majoritaire est *Food for the Hungry International* (FHI), organisation humanitaire mondiale. FHI a fait du développement économique des personnes pauvres la priorité de son action, en zone rurale comme en zone urbaine. FHI cherche à développer le revenu des individus, pour passer de la satisfaction des besoins vitaux, à celle de besoins supérieurs.

Dans ce but, FHI a fondé le réseau Faulu Africa, réseau régional de micro-finance présent au Kenya, en Ouganda et en Tanzanie. FHI a commencé ses opérations avec un prêt à une micro entreprise dans le quartier pauvre de Mathare, à l'est de Nairobi en 1991.

Depuis, Faulu s'est considérablement développé, notamment grâce au soutien d'agences de développement américaines et européennes. Aujourd'hui ses différentes branches sont toutes des institutions de micro finance durables et rentables, au service de dizaines de milliers de clients.

suffiront peut-être pour une prochaine opération.

D'ores et déjà, le Nairobi Stock Exchange se dit prêt à accueillir de nouvelles émis-

sions obligataires d'organisations à but social, dans le domaine de la microfinance ou des infrastructures par exemple, ce qu'il n'envisageait pas quelques mois auparavant.

## ABONNEMENT

Pour vous abonner, il vous suffit de nous téléphoner au 01 44 58 24 85 ou de nous retourner le bulletin ci-dessous à :

**PCM**

pcm@ponts.org

Service Abonnement - 28, rue des Saints-Pères - 75007 PARIS

M. ....

Adresse : .....

**souscrit un abonnement à PCM**

(1 an = 95 € - Etranger = 98 €) - Règlement par chèque à l'ordre de PCM, paiement à la réception de la facture







# Il y a d'autres manières de conquérir le monde

Pour notre part, nous nous y employons en mettant en œuvre quelques principes :

## 1 S'appuyer sur du solide

Créée en 1996, Fermat a développé patiemment une offre intégrée et complète de progiciels permettant aux banques de piloter leurs risques financiers. La performance de ses solutions ainsi que la cohérence de sa gamme, aujourd'hui unanimement reconnues, garantissent durablement la réussite de Fermat.

## 2 Savoir saisir sa chance

4,6 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2003, 15 millions en 2004, et beaucoup plus encore en 2005 : Fermat s'érige comme la référence sur le marché des logiciels de mesure et de suivi des risques financiers, au moment où celui-ci est particulièrement actif du fait du renforcement des normes réglementaires.

## 3 Ne pas se fixer de limites

Avec des solutions installées dans 15 pays d'Europe, d'Asie et d'Amérique, Fermat récolte aujourd'hui sur le marché mondial les fruits de sa créativité et de sa culture "d'entreprise sans frontières".

## Parlons-en ensemble

[www.fermat.fr](http://www.fermat.fr)  
carrières : [drh@fermat.fr](mailto:drh@fermat.fr)

### Paris Head Office

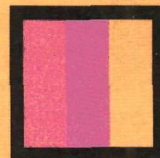
436, Bureaux de la Colline  
Bâtiment E - 12<sup>e</sup> étage  
92213 SAINT-CLOUD CEDEX

### Grenoble Science Park Competence Center

20, rue Lavoisier  
38330 MONTBONNOT-SAINT-MARTIN

### Singapore

9, Raffles Place  
Level 57 - Republic Plaza  
SINGAPORE 048619



# Fermat

RISK MONITORING AND CONTROL TOOLS



# Les relations financières entre la France et l'Union Européenne



Jean-Charles MANRIQUE  
Mairie de Paris  
Chef du bureau de la Programmation  
et des actions du Logement

En cette période d'effervescence autour du projet de traité constitutionnel, le débat s'est peu à peu recentré sur les aspects techniques. Les arguments s'appuyant sur les grands principes n'ont eu qu'une accroche limitée en raison justement d'une adhésion antérieure, et quasi générale.

Parfois l'effet a été même contraire à l'objectif recherché, la suspicion répondant à une campagne médiatique d'une présence jugée à bien égards comme trop orientée, ou quelque peu envahissante.

Mais l'enjeu est réel. D'aucuns vont jusqu'à parler d'un engagement sur plusieurs décennies, et ce quel que soit le résultat des urnes.

La mobilisation d'un électorat français hésitant devait donc passer par d'autres moyens.

Une lecture fouillée, où thèses et anti-thèses s'affrontent, a donc supplanté un discours général et assez superficiel. Mais qui dit débat technique, dit débat de techniciens. On a ainsi observé ici et là des techniciens placés sur le devant de la scène par les différents médias, cités ou appelés en renfort par les femmes et hommes et politiques des deux camps.

Les professeurs de droit constitutionnel ont ouvert le bal de cette rencontre avec les électrices et électeurs français, compte tenu de la longueur du texte (448 articles et 36 protocoles annexés), et surtout de son appellation (le terme de constitution ayant été, tout du moins au premier temps du débat, très largement employé).

Les premiers pas ont déçu, et leur apport s'est avéré limité, car les non initiés ne pouvaient suivre un rythme désarmant de lenteur et de complexité. De plus, lorsque les échanges se sont focalisés sur la réalité de l'Europe sociale, les délocalisations et autres sujets sensibles, ces premiers techniciens se sont trouvés désarmés pour trouver les mots percutants et compréhensibles par tous. En effet, ils auraient peiné pour démontrer le caractère plus ou moins adapté de la réglementation européenne pour maîtriser l'ouverture de nos marchés, ou bien le rôle éventuellement contractuelle du budget européen en période d'atonie économique.

Dès lors les économistes - et il suffit pour s'en convaincre de noter la multiplication des dossiers et articles relatifs à l'Europe économique et monétaire- ont investi le champ médiatique, soit par engagement, soit en réponse aux sollicitations pressantes des uns et des autres, eux-mêmes en

difficulté pour décoder convenablement le titre III de la partie III du projet de traité constitutionnel.

Aborder cette partie ne pouvait que conduire à un questionnement sur les moyens dont disposent l'Union Européenne pour mettre en œuvre les politiques communautaires. Le budget européen est ainsi devenu un élément non négligeable du débat. Les partisans du « Oui » se trouvent d'ailleurs dans une posture délicate. Comment en effet expliquer aux électrices et électeurs la nécessité de lui donner une envergure significative, par souci d'efficacité accrue et de solidarité avec les nouveaux Etats membres, tout en restant cohérent avec la « Lettre des 6 »<sup>(1)</sup>, dont le message est de ne pas dépasser « 1% du RNB »<sup>(2)</sup>, c'est-à-dire un niveau bien éloigné d'un budget fédéral comme celui des Etats-Unis ?

Les partisans du « Non » sont pour leur part conscient d'un effet boomerang potentiel, en cas de maniement hasardeux

(1) : Datée du 15 décembre 2003, elle a été signée par le Président de la République française, et cinq autres chefs de gouvernement dont le Chancelier fédéral allemand, et le premier ministre britannique.

(2) : Le RNB est une variante du PNB retraité.



de l'argument du solde net négatif pour la France. Certes, d'un strict point de vue comptable, la France est et demeurera un pays « contributeur net » du budget européen, avec un solde négatif dépassant les 3 Mds d'euros.

Mais elle est à ce jour plutôt favorisée par rapport à ses partenaires allemands, et surtout anglais. Le financement de la politique agricole commune (PAC) assure en effet à la France des retours communautaires conséquents. Tout discours excessif sur le budget européen pourrait donc amener certains Etats membres à contester cette situation, au grand dam des agriculteurs, et surtout des céréaliers, qui constituent une frange influente de l'électorat dans certaines provinces françaises.

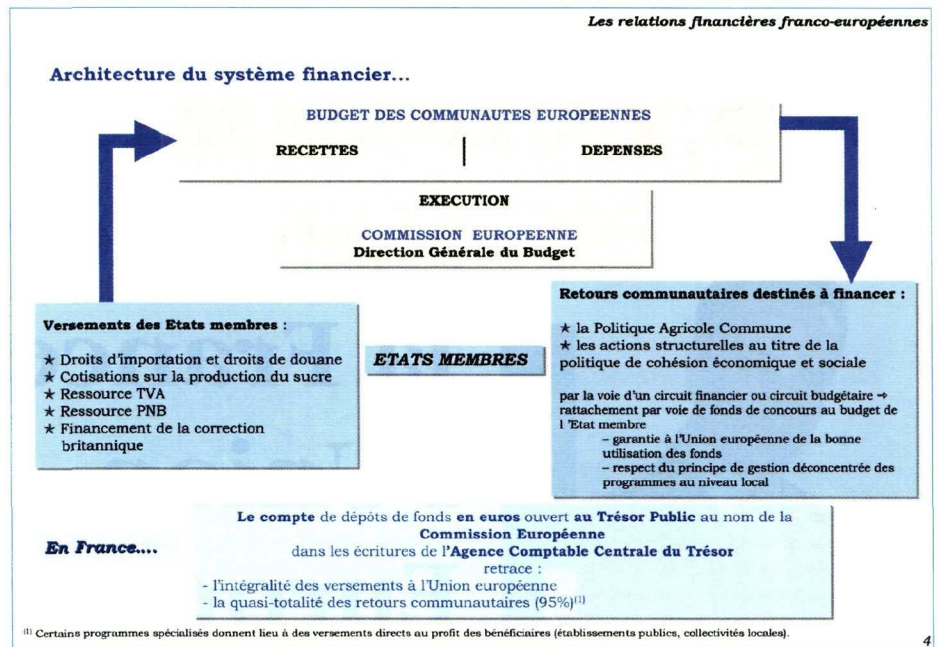
Alors, pour y voir plus clair, avec technicité, tout en évitant, je l'espère, de tomber dans le « technocratisme », quelle est la véritable nature des relations financières entre la France et l'Union Européenne (UE) ?

Tout d'abord, l'importance des flux financiers entre la France et l'UE ne peut être que soulignée. Le budget de l'UE pour 2004 s'est élevé à 111,3 Mds E en engagements et à 99,7 Mds E (+7,5% par rapport à 2003) en crédits de paiement. Par ailleurs, En 2004, la France aura perçu du budget européen 12,093 Mds E (source : « les flux financiers Franco-Européens en 2004 », DGCP). En 2005, la France versera un montant de 16,57 Mds E (LFI 2005, prélèvements sur recettes au profit du budget de l'UE).

La France est donc bien un pays « contributeur net » à hauteur de 3,4 Mds E (DGCP, 2003), soit environ 0,17% du PNB français.

Ensuite, force est de constater que la difficulté qu'éprouvent nos concitoyens à saisir l'enjeu du débat à propos du budget de l'UE, réside dans la complexité de ces flux financiers, et leur caractère peu lisibles. Des traits qui résultent de l'histoire même de la construction européenne. Une histoire que l'on sait marquée par des soubresauts, des tensions, des périodes d'avancées et de stagnation.

En effet, l'architecture actuelle des relations financières entre la France et l'UE est déter-



minée par les adaptations successives des finances publiques européennes, au gré, ou à cause selon les points de vue, de **conflits politiques**. Or les issues aux impasses politiques ont, sans aucune exception, toujours été trouvées au prix de compromis dont les tenants et aboutissants n'étaient accessibles qu'à un cercle restreint d'initiés.

Ainsi la période s'étalant de 1957 à 1978 apparaît-elle comme une période de construction.

En 1965, un acteur essentiel dans le débat budgétaire européen commençait à monter en puissance : le Parlement Européen (PE). Il était doté de pouvoirs accrus, s'agissant notamment des dépenses non obligatoires (dites « DNO »<sup>(3)</sup> dans le jargon européen). Toutefois, les DNO n'intégraient pas les dépenses stratégiques liées à la PAC<sup>(4)</sup>. Or celles-ci représentaient l'essentiel du budget européen. C'est pourquoi le rôle du PE ne verra sa capacité d'influence réellement croître qu'avec l'avènement de la codécision (Traité de Maastricht, 1992).

L'année 1965 restera également synonyme de « crise de la chaise vide » (1965-1966). Ne voulant rien céder au détriment de la souveraineté française, le Général de Gaulle refusa le transfert des droits de douanes et des prélèvements agricoles au budget de la CEE, pourtant prévus comme ressources propres dans le Traité de Rome.

Le budget européen aura donc du attendre la décision « ressources propres » du

Conseil des ministres du 21 avril 1970, afin que la part des droits de douane et des prélèvements agricoles sur les importations lui reviennent. Cette même décision aura également décidé l'instauration d'une « ressource TVA extra CEE » avec une assiette harmonisée.

Il faudra toutefois patienter jusqu'en 1979, après l'harmonisation effective de l'assiette de TVA (la désormais célèbre « 6<sup>ème</sup> directive » de 1977), pour voir naître le premier budget intégralement en ressources propres, soit 22 ans après la signature du Traité de Rome.

Tant et si bien que la fin des années 1970 aurait normalement dû être porteuse d'espoir en faveur d'une intégration accélérée s'agissant du budget européen. Et bien, il se produisit le contraire. Elle marqua l'entrée dans une période de crises, qui durera jusqu'en 1987. Des crises de nature politique, mais également financière.

Au niveau institutionnel, l'élection du Parlement Européen au suffrage universel eut pour conséquence immédiate de bouleverser les équilibres entre les différentes institutions. Soucieux d'asseoir sa légitimité face aux autres institutions, le

(3) : Le projet de traité constitutionnel prévoit la suppression de la distinction entre DO et DNO.

(4) : Les dépenses de la PAC appartiennent en grande partie aux dépenses obligatoires (DO).



### Budget de l'UE 2004

(crédits pour engagement, milliards d'euros et %)

Rubriques	UE 15		UE 25 (prévision)	
	montant	part dans le total	montant	part dans le total
agriculture	44.761	44,8 %	47.874	42,7 %
(dépenses agricoles)	(39.958)	(40 %)	(41.337)	36,8 %
(développement rural)	(4.803)	(4,8%)	(6.536)	5,8 %
actions structurelles	34.326	34,3 %	41.035	36,6%
(dont fonds structurels)	(31.541)	(31,5 %)	35.353	31,5 %
(dont fonds de cohésion)	(2.785)	(2,8%)	5.682	5,1 %
politiques internes	7.051	7,0 %	8.636	7,7 %
actions extérieures	5.176	5,2 %	4.996	4,5 %
administration	6.040	6 %	6.112	5,4 %
réserves	442	0,4 %	442	0,4 %
Aide de pré-adhésion	1.732	1,7 %	1.732	1,5 %
compensation			1.409	1,2 %
total crédits pour engagements	<b>99.529</b>	100 %	112.240	100 %
total crédits pour paiements	94.619	100 %	100.676	100 %

Source Commission, budget UE 15 : budget voté ; budget UE 25 : APB 2004

Parlement Européen n'entendit pas compter les points lors de la discussion et de l'adoption du budget, qui sont, comme chacun le sait, les actes majeurs de la vie politique en démocratie.

Les rapports entre le Conseil des ministres se sont donc quelque peu tendus, avec des répercussions dans les relations entre la Commission européenne et le Conseil des ministres, plus enclin désormais à mieux marquer de son empreinte les avant-projets de budget transmis par une Commission jusqu'alors dominante.

**A**u niveau financier, le budget européen cristallisa les antagonismes, en raison notamment d'un effet de ciseaux, résultant d'une PAC fortement dépensière, car en pleine puissance, et d'une diminution concomitante des prélèvements agricoles, issue logique d'une mondialisation en marche, avec pour socle le libre échange<sup>(5)</sup>.

Aussi, dans ce contexte dégradé, les Etats membres les plus pauvres se sont mis à contester la « ressource TVA », jugée pénalisante et injuste à leur égard.

De même le Royaume Uni, dirigé par Madame Margaret Thatcher, critiqua ouvertement le système de financement fixé en 1970 ainsi que le poids considérable de la PAC, qui conduisaient, selon elle, à des déséquilibres flagrants en défaveur de son pays.

Après avoir fait preuve d'une insistance répétée<sup>(6)</sup>, et argumenté sur un solde net excessivement négatif à son goût, le

Royaume Uni obtint lors du Conseil européen de Fontainebleau (1984) une concession lourde de conséquence pour l'avenir : le « chèque britannique »<sup>(7)</sup>.

Une expression somme toute inadéquate, puisque ce sont les Britanniques qui bénéficient depuis d'une réduction de leur contribution. Le « chèque aux Britanniques » serait, à mon sens, plus approprié.

Jacques Delors, nouveau Président de la Commission Européenne, a cependant rapidement perçu les facteurs de déséquilibres, et les risques financiers découlant de cette décision politique.

Il a ainsi travaillé à un programme de réformes, contenues pour certaines dans le « Paquet Delors I », qui déboucha sur l'Accord Interinstitutionnel<sup>(8)</sup> (AII) de juin 1988.

Cet accord marque l'entrée dans l'ère des « perspectives financières » (PF), cadre pluriannuel d'évolution des dépenses<sup>(9)</sup>. Elles imposent une discipline budgétaire nouvelle (art. 270 TCE), car tout mouvement à la hausse comme à la baisse oblige à un nouvel accord.

Ainsi les « PF 2000-2007 » reposent-elles sur un plafond de ressources fixées à 1,27 % du PNB de l'Union Européenne, soit 1,24 % du RNB, conformément à l'accord interinstitutionnel de Berlin (mai 1999).

L'autre événement majeur réside dans la décision du Conseil des ministres du 24

juin 1988 de créer la « ressource PNB », véritable recette d'ajustement calculée en fonction du PNB de chacun des Etats membres.

On notera que ce système financier, pensée il y a de cela presque vingt ans, n'est pas remis en cause par le projet de traité constitutionnel. Il lui serait substitué une autre appellation : « le cadre financier pluriannuel » (art. I-55), plus par souci d'habillage que de réforme réelle.

Ce rappel historique m'a semblé utile non seulement pour mieux saisir l'origine du système financier actuel, mais aussi pour mesurer l'échelle du temps européen, qui paraît encore échappé aux tumultes engendrés par notre société d'immédiateté.

Un comble lorsque l'on sait qu'un des reproches maintes fois mis évoqués est le caractère trop « rapide » de la construction européenne.

Sans doute devrais-je apporter une nuance, en précisant que la construction européenne accélère souvent dans le secteur marchand, et semble avoir du mal ne serait-ce qu'à trouver l'embrayage pour les autres secteurs.

#### Venons-en à présent à l'architecture actuelle des relations financières entre la France et l'Union Européenne.

**T**out d'abord, la France procède à des versements au profit du budget de l'Union Européenne, d'un montant de 15,098 Mds E (-5,6%) en 2004 (DGCP, 2005). Ceux-ci se répartissent en deux catégories.

La première catégorie recouvre les « ressources sur droits effectivement perçus par les Etats membres ». Elles ont atteint en, 2004, 1,134 Mds E (+8,9%), soit 7,5% du

(5) : Accords du GATT, accords préférentiels, etc.

(6) : la célèbre phrase lancée par le Premier ministre britannique : « I want my money back » figure certainement en bonne place des manuels scolaires d'histoire contemporaine...

(7) : Il s'agit d'une sorte de dégrèvement fiscal avec un taux réduit de ressource TVA. Le manque à gagner pour le budget communautaire est financé par les autres Etats membres en fonction de leur PNB respectifs.

(8) : L'AII est un mécanisme de consensus non prévu par les traités, mais d'une force politique certaine. Il implique le Conseil des ministres, le Parlement Européen, et la Commission Européenne.

(9) : L'AII prévoit un plafonnement des ressources propres et des dépenses par secteur, et une « marge pour dépenses imprévues ».



total des versements au budget de l'UE, avec trois ressources :

1. les droits d'importation ;
2. les droits de douane (secteur agricole) ;
3. les cotisations sur production de sucre et d'isoglucose.

La seconde catégorie est celle des « ressources sur droits liquidés par les Etats membres », pour un montant de 13,964 Mds E en 2004, soit 92,5% du total des versements au budget de l'UE, avec également trois ressources :

1. la ressource TVA, avec un taux uniforme d'appel de 0,5% (2,234 Mds E, -40%) ;
2. la ressource PNB, d'ajustement (10,235 Mds E, +6,6%) ;
3. la part du « chèque britannique » (ou « correction britannique », ou encore rabais britannique », pour les pays opposés à ce cadeau fiscal)(1,495 Mds E, -9%).

Par ailleurs, la France bénéficie des subsides européens, et aura donc perçu en 2004 pour 12,093 Mds E (-4,1%) au titre des politiques communautaires.

Avec près de 78% des fonds reçus, la PAC, dans son volet garantie des prix agricoles<sup>(10)</sup>, apparaît bien pour la France comme l'objet primordial des discussions budgétaires.

La question est d'autant plus sensible, que l'examen poussé des circuits financiers met en évidence le rôle des professionnels du secteur agricole au travers des organismes d'intervention agricole (les OCM<sup>(11)</sup>), et notamment celui du secteur céréaliier (4,5 Mds d'E sur 9,389 Mds E).

Les fonds structurels ne cessent cependant de progresser (2,353 Mds E, +21,4%), en regard d'une diminution lente mais continue de la PAC (-10% entre 2003 et 2004), sur laquelle nous reviendrons. Les fonds FEDER, outil principal de la politique de cohésion de l'UE, auxquels la France a eu droit en 2004 ont ainsi dépassé les 1,3 Mds E.

La baisse du FEOGA-Orientation quant à elle ne devrait être que temporaire, le « découplage des aides »<sup>(12)</sup> ayant été acté dans l'accord de Luxembourg du 26 juin 2003, et confirmé dans son principe par l'accord intervenu à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) du 1er août 2004.

En effet, la France a obtenu lors des négociations que le découplage ne s'applique qu'à partir de 2006, après le vote d'une loi

de modernisation agricole. De même, lors des discussions sur le projet de traité constitutionnel, la France s'est opposée à toute extension intempestive du régime de codécision dans le domaine de l'agriculture. C'est pourquoi, seule la définition des OCM entrerait dans le champ de la codécision, alors que le Conseil des ministres resterait seul compétent pour tout ce qui concerne le FEOGA-G<sup>(13)</sup>.

Il ressort de cette analyse rapide des flux financiers entre la France et l'Union Européenne que la France n'échappe pas à son statut de puissance économique au sein de l'espace européen, faisant d'elle un « contributeur net » à hauteur de 0,17% de son PNB (plus de 3 Mds E). Mais les avantages indéniables tirés des négociations financières passées, et la volonté de garder la PAC au niveau intergouvernemental, offrent à la France une chance de conserver une position plutôt favorable dans le cadre des négociations sur les prochaines perspectives financières.

Il conviendrait en effet, à ce stade, plus prudent d'employer le terme « chance », car les relations financières entre la France et l'Union Européenne pourraient évoluer en défaveur de la France, en raison des nombreuses incertitudes qui pèsent non seulement sur le poids des prélèvements futurs, mais aussi sur l'éligibilité de la France à la politique de cohésion dont le réformisme est d'ores et déjà programmée.

MM. LAFFINEUR et VINÇON résumant à cet égard parfaitement ce risque dans un rapport au Premier ministre<sup>(14)</sup>, qui n'a malheureusement pas eu l'écho qu'il aurait mérité, et qu'il mériterait aujourd'hui, en pleine campagne référendaire.

« La détérioration du solde net français est inéluctable ; elle est le prix à payer pour la réunification de l'Europe. Mais encore faut-il que ce prix à payer soit équitablement partagé et que les autres pays, comme la France, prennent leur juste part de l'effort » (p.61).

La crainte des rapporteurs est justifiée. M. Tony Blair, récemment réélu, n'a-t-il pas en effet fait état à plusieurs reprises de son irritation face à un projet de traité constitutionnel pour lequel il estime avoir concédé plus que le raisonnable, alors même que le nombre de protocoles

annexés permettant au Royaume-Uni de continuer à jouer au « free rider » dans les domaines notamment économiques, monétaires (le Royaume Uni demeurait en dehors de l'Eurogroupe...) et financiers, devrait l'amener à une modération de circonstance.

Par surcroît, le poids croissant pour les finances publiques françaises du « chèque aux britanniques » devient inquiétant. En 2000, la facture pour la France s'élevait à 0,755Mds E. Elle a atteint en 2004 près de 1,495 Mds E, soit une progression en seulement quatre années de près de 100% ! Un poids qui s'est nettement alourdi depuis la décision du Conseil des ministres du 29 septembre 2000, avec l'octroi à l'Allemagne, aux Pays-Bas, à l'Autriche et à la Suède un « rabais sur le rabais » britannique, dans un souci de rééquilibrage de soldes nets<sup>(15)</sup>.

Bien que MM. LAFFINEUR et VINÇON considèrent l'argument de « France privilégiée par la PAC » comme « prêtant à sourire », il n'en demeure pas moins que cette victoire politique pour les pays concernés démontre une réalité : ces pays affichent des soldes nets autrement plus négatifs que ceux de la France (respectivement -0,44% du PNB, -0,81%, -0,26 et -0,49%).

Certes les contributions de chacun ne devraient pas être guidées par la seule logique comptable. Mais la solidarité nécessite aussi de faire des comptes, non seulement pour des raisons de discipline<sup>(16)</sup>, mais aussi parce que ces mêmes pays connaissent des difficultés économiques graves<sup>(17)</sup>, sans être réellement concernés par les subsides des politiques communautaires structurantes, voire par la PAC.

(10) : FEOGA-G, à ne pas confondre avec le FEOGA-Orientation, qui concerne les actions de développement rural, axe prioritaire de la réforme de la PAC.

(11) : Organisations Communes de Marché.

(12) : Il s'agit d'un régime de subvention indépendant de la production, et plus soucieux de développement durable dans le secteur agricole (écoconditionnalité, etc.).

(13) : La fixation des prix, les prélèvements, les aides, et les limitations quantitatives

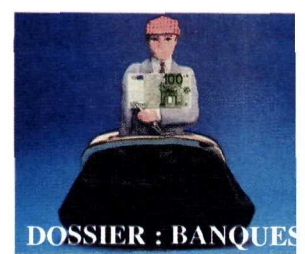
(14) : « Les perspectives financières européennes 2007-2013 » (février 2004).

(15) : Les contributions de ces Etats membres ne sauraient en effet excéder 25% du montant total annuel du chèque aux britanniques.

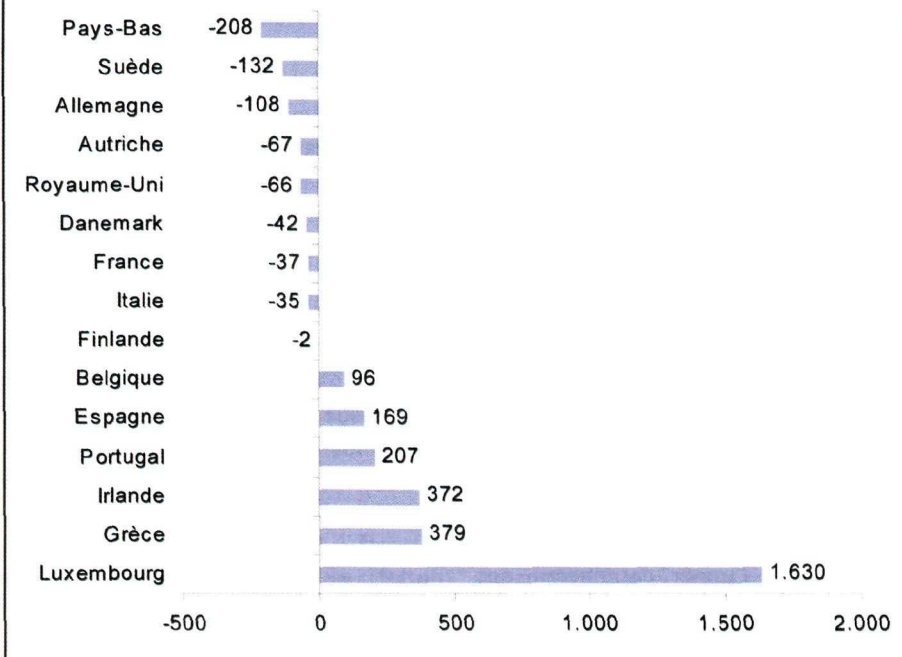
(16) : Le Pacte de stabilité, même édulcoré, prohibe toujours les déficits budgétaires excessifs.

(17) : Les Pays-Bas sont entrés en récession en 2005.





**Solde net par habitant - moyenne 2000-2002 (€)**



D'ailleurs la solidarité elle-même a souffert des décisions du Conseil européen de Bruxelles d'octobre 2002 et de celles du compromis final de Copenhague de décembre 2002. En effet, les Quinze ont à cette époque souhaité contenir le coût de l'élargissement en limitant l'enveloppe prévisionnelle à cet effet à 40,8 Mds E, c'est-à-dire très en dessous des besoins identifiés. Cet accord a d'ailleurs été mal vécu par les Dix nouveaux Etats membres, cependant forts mal placés à ce moment pour négocier quoi que ce soit dans ce domaine.

**D**ans ce contexte de tensions nouvelles, et après l'ire provoquée par le rapport SAPIR<sup>(18)</sup>, la Commission a jeté un pavé dans la mare en février 2004, en rendant publique une « communication » sur les perspectives financières 2007-2013. En définitive, rien de très choquant dans cette initiative : la Commission a pour devoir de produire ce type de document préparatoire, et il y avait urgence à disposer de premières pistes. Du reste, la décision du Conseil des ministres du 29 septembre 2000 prévoit une « proposition » (les mots ont leur importance !) de la Commission sur les ressources propres, avec pour objectif un vote à l'unanimité avant le 1er janvier 2006. Il suffit d'observer l'urgence à attendre, décrétée en 2005 par les pays en proie au

doute quant au résultat du processus de ratification du projet de traité constitutionnel, pour comprendre que la Commission ait préféré évoquer un sujet qui fâche une année auparavant... Qui, aujourd'hui, dans le feu des débats médiatiques, prendrait le risque de se hasarder à aborder la question des perspectives financières 2007-2013 ? Et lorsque ce sujet pointe le bout de son nez, au gré d'une question posée par un journaliste en verve, le débat dérive presque toujours vers le fameux « impôt européen ».

Mais avant de revenir sur l'impôt européen, citons les quelques points forts de la communication de la Commission. Outre les souhaits d'un budget plus lisible (de 8 à 5 volets), d'une augmentation significative des crédits de la politique de cohésion (au détriment de la PAC...), et d'une priorité à la compétitivité et à la croissance, la Commission émet surtout le souhait de voir porter les ressources du budget au plafond des 1,24% du RNB européen<sup>(19)</sup>, et d'instaurer un nouveau système de financement de l'UE : le « mécanisme général de correction des soldes nets ». Un terme compliqué pour une idée somme toute simple et cohérente : il est fixé un solde net de référence, et, en fonction de leur position par rapport à celui-ci, et de leur part de PNB dans celui de l'UE,

les Etats membres doivent plus ou moins contribuer à l'effort budgétaire.

De nombreux Etats membres se sont alors rapidement lancés dans des simulations élaborées. Les calculs ont clairement fait apparaître un risque pour la France, à l'inverse de... l'Allemagne, de la Suède et des Pays-Bas. L'influence de la France dans les travaux de la Commission n'aura sans doute pas été à la hauteur de l'ambition des nos parlementaires et de l'exécutif français.

La menace pour la France doit cependant être relativisée. Les perspectives financières 2007-2013 nécessiteront en effet un vote à l'unanimité. Or, comme la proposition de la Commission suppose la fin du chèque aux britanniques, sans compensation en échange, bien au contraire, ses chances de succès sont réduites, voire infinitésimales.

Il n'est toutefois pas convenable pour les citoyens de l'Union Européenne de ne pas être informés des perspectives qui s'annoncent pour le budget européen, et ce en pleine période de ratification du projet de traité constitutionnel. Ce projet renferme bien des ambitions, qui pourraient cependant être déçues, faute de moyens financiers pour les concrétiser. Or, on peut que regretter l'absence de vision en l'espèce. Le rapport de MM. LAFFINEUR et VINÇON ne propose pour sa part rien de nouveau ou d'ambitieux. Il se limite au rejet absolu de la proposition de mécanisme de correction généralisée, tout en appelant le Royaume-Uni à la Raison, afin qu'il renonce à son chèque, au motif d'une vision solidaire de l'Europe. Quant à l'impôt européen, pourtant esquissé à l'article I-54, les rapporteurs l'estiment « préférable au système actuel, mais (il) ne s'impose pas dans l'immédiat (...), et pourrait être proposé pour les futures perspectives financières de l'après 2013 ».

(18) : Le rapport SAPIR de juillet 2003, rédigé à l'initiative plus ou moins déclarée de l'ancien Président de la Commission -M. Romano Prodi- afin de sortir d'une phase d'affaiblissement.

(19) : Les crédits du Fonds européen pour le développement -FED- sont inclus.



La Commission semble pour sa part tellement convaincue par la possibilité d'un impôt européen dans des délais raisonnables, qu'elle ne l'évoque même pas.

Ite missa est.

Il faut le regretter, car les débatteurs ne manqueraient pas. Le principe d'un impôt européen n'apparaît pas comme un facteur déterminant de clivages politiques, même s'il en va autrement de ses modalités pratiques, et notamment de la détermination de son assiette<sup>(20)</sup>.

M. Nicolas Sarkozy s'est ouvertement déclaré favorable à cet impôt européen, tout comme Dominique Strauss-Khan<sup>(21)</sup>. Par ailleurs, le Conseil Economique et Social<sup>(22)</sup> s'est également positionné favorablement.

**L**e lien entre la démocratie et le consentement à l'impôt constitue pour nous un truisme. Mais au-delà de ce lien, le projet d'impôt européen ne semble pas avoir fait l'objet d'une analyse suffisamment poussée, sauf à ce qu'elle ait été oubliée à dessein.

Le principe du consentement à l'impôt implique en effet le vote d'une assemblée élue et souveraine. Or le Parlement Européen n'est à ce jour que codécideur, et devrait...le rester, même en cas de ratification du projet de traité constitutionnel.

Le Conseil européen du 18 juin 2004 a en effet écarté la possibilité de laisser le

Parlement Européen compétent en dernier ressort dans le domaine budgétaire. Un système de navette continuerait ainsi de le mettre à égalité avec le Conseil des ministres.

Plaçons-nous malgré tout dans une hypothèse volontaire.

Un impôt européen rendrait normalement plus lisibles les compétences de l'UE, en raison des obligations de transparence et de contrôle, consubstantielles à tout régime démocratique<sup>(23)</sup>. Une lisibilité affirmée qui, par voie de conséquence, pourrait amener à s'interroger sur notre mode actuel de représentation démocratique, même si certains se réfugieront derrière le principe de subsidiarité. En effet, comment retarder le cas échéant toute réforme politique et administrative dans notre pays, alors que la création d'un échelon supplémentaire de perception de l'impôt entraînerait une réflexion sur l'existence nécessaire d'autant d'échelons intermédiaires ?

De même, un impôt européen ne saurait très certainement rimer avec une hausse globale du niveau des prélèvements obligatoires. Dès lors, le budget européen prenant en charge des compétences identifiées grâce à l'impôt, comment justifier l'existence de dépenses parfois redondantes dans d'autres budgets, au premier desquels ceux des Etats ?

**L'impôt européen, vecteur de la réforme en France : une idée à laquelle cer-**

**tains semblent vouloir croire, faute d'être convaincus d'y parvenir à l'aide d'une politique nationale.**

Si les incertitudes demeurent quant à l'évolution des versements au budget de l'UE, elles existent également pour ce qui concerne les versements de l'UE à la France.

**L**a PAC, bien que « sanctuarisée » pour la période 2007-2013 par l'accord de Bruxelles de décembre 2002, devrait au fil des années voir ses moyens réduits. En effet, cet accord prévoit un nouveau mode d'indexation moins favorable que celui en vigueur jusqu'en 2007. L'exercice 2006 servira ainsi de référence pour le volume des aides, qui ensuite sera affecté un pourcentage de progression de 1% par an jusqu'en 2013, c'est-à-dire une augmentation inférieure au rythme de croissance du RNB européen. Le décrochage sera donc lent, mais réel.

Quoi qu'il en soit, les objections sans cesse plus fortes contre la PAC, et contre le

(20) : Impôt sur les sociétés, ou bien consistant en une fraction de l'impôt sur le revenu, ou encore un impôt mixte, etc.)

(21) : « Construire l'Europe politique » : proposition N°33.

(22) : « Les nécessaires évolutions du financement de l'Union Européenne », septembre 2003.

(23) : Les compétences de la sérieuse Commission de contrôle du budget (COCOBU) du Parlement Européen verrait ses compétences renforcées

**TABLEAU D'ENSEMBLE DU NOUVEAU CADRE FINANCIER 2007-2013 après les ajustements techniques**

En millions d'euros à prix 2004

CREDITS D'ENGAGEMENT	2006 (a)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total 2007-2013
<b>1. Croissance durable</b>	<b>46.621</b>	<b>58.735</b>	<b>61.875</b>	<b>64.895</b>	<b>67.350</b>	<b>69.795</b>	<b>72.865</b>	<b>75.950</b>	<b>471.465</b>
1a. Compétitivité pour la croissance et l'emploi	8.791	12.105	14.390	16.680	18.965	21.250	23.540	25.825	132.755
1b. Cohésion pour la croissance et l'emploi	37.830	46.630	47.485	48.215	48.385	48.545	49.325	50.125	338.710
<b>2. Conservation et gestion des ressources naturelles</b>	<b>56.015</b>	<b>57.180</b>	<b>57.900</b>	<b>58.115</b>	<b>57.980</b>	<b>57.850</b>	<b>57.825</b>	<b>57.805</b>	<b>404.655</b>
dont : Agriculture - Dépenses relatives au marché et aides directes	43.735	43.500	43.673	43.354	43.034	42.714	42.506	42.293	301.074
<b>3. Citoyenneté, liberté, sécurité et justice (b)</b>	<b>2.342</b>	<b>2.570</b>	<b>2.935</b>	<b>3.235</b>	<b>3.530</b>	<b>3.835</b>	<b>4.145</b>	<b>4.455</b>	<b>24.705</b>
<b>4. L'UE en tant que partenaire mondial (c)</b>	<b>8.501</b>	<b>8.300</b>	<b>11.985</b>	<b>12.755</b>	<b>13.720</b>	<b>14.495</b>	<b>15.115</b>	<b>15.740</b>	<b>92.110</b>
<b>5. Administration (d)</b>	<b>3.436</b>	<b>3.675</b>	<b>3.815</b>	<b>3.950</b>	<b>4.090</b>	<b>4.225</b>	<b>4.365</b>	<b>4.500</b>	<b>28.620</b>
<b>6. Compensations (e)</b>	<b>1.041</b>	<b>419</b>	<b>191</b>	<b>190</b>					<b>800</b>
<b>Total crédits d'engagement</b>	<b>117.956</b>	<b>130.879</b>	<b>138.701</b>	<b>143.140</b>	<b>146.670</b>	<b>150.200</b>	<b>154.315</b>	<b>158.450</b>	<b>1.022.355</b>

Total crédits de paiements (b)(c)	114.740	129.625	131.855	120.995	136.135	136.860	142.525	145.085	943.080
Crédits de paiements en pourcentage du RNB	1.08%	1.18%	1.17%	1.05%	1.16%	1.14%	1.16%	1.15%	1.14%
Marge disponible	0.16%	0.06%	0.07%	0.19%	0.08%	0.10%	0.08%	0.09%	0.10%
Piafond ressources propres en pourcentage du RNB	1.24%	1.24%	1.24%	1.24%	1.24%	1.24%	1.24%	1.24%	1.24%

(a) Les dépenses 2006 dans le cadre des perspectives financières actuelles ont été ventilées selon la nouvelle nomenclature proposée à des fins de référence et pour faciliter les comparaisons. Les dépenses de la rubrique 3 incluent les montants correspondants au Fonds de solidarité de l'UE (1 milliard d'euros en prix courants).

(b) Inclut les dépenses pour le Fonds de solidarité de l'UE à partir de 2006. Cependant, les paiements correspondants sont uniquement calculés à partir de 2007.

(c) La Commission propose l'intégration du FED à partir de 2008. C'est pourquoi les engagements sont pris en compte seulement à partir de 2008. A titre d'information, les montants estimés pour le FED sont de 3 milliards d'€ en 2006 et 2.7 milliards d'€ en 2007.

(d) Inclut les dépenses administratives des institutions autres que la Commission, les retraites et les écoles européennes. Les dépenses administratives de la Commission sont intégrées dans les quatre premières rubriques de dépenses.

(e) Montants inclus dans l'article 32, TITRE III des dispositions financières du Protocole relatif aux conditions et arrangements pour l'adhésion des républiques de Bulgarie et de Roumanie à l'UE (Projet de Traité d'adhésion de la Bulgarie et de la Roumanie à l'UE, 3 mars 2005, document AA 1/1/05 REV1).



bénéfice qu'en tire la France, appelaient une négociation « équilibrée », et par conséquent des concessions. La France a réussi à faire adopter cet accord avant la discussion sur les perspectives financières 2007-2013, et ainsi à couper l'herbe sous le pied de ses détracteurs.

Sera-ce suffisant en cas de demande d'une négociation globale, dans le cas où les Etats membres se heurteraient à un constat d'échec sur le système de financement à venir ?

Certains pourraient se saisir des discussions sur les aides à l'agriculture lors de la prochaine Conférence ministérielle de l'OMC en décembre 2005, pour ouvrir de nouveau l'éternelle boîte de Pandore de la PAC.

La France n'est par ailleurs à l'abri des conséquences d'une réforme d'une réforme de la politique de cohésion. Une réforme dont la Commission s'est faite l'écho dans son 3ème rapport de la cohésion de février 2004, sous l'égide du commissaire M. Michel Barnier, puis dans cinq projets de règlements en juillet 2004.

La proposition de la Commission est extrêmement réaliste. Elle part d'un constat incontournable : l'élargissement a conduit à intégrer dix pays, représentant 15% de population supplémentaire, mais seulement 4,5% de PIB supplémentaire.

L'équation en résultant est par conséquent assez simple : plus de pays nécessitant des aides destinées la cohésion du territoire européen, avec des moyens financiers limités.

Les mots d'ordre de la Commission en découlent logiquement : simplification et concentration des aides régionales.

**T**out d'abord une simplification, avec des délégations accrues à des organismes de gestion des aides indépendants, et la suppression du zonage pour l'objectif compétitivité régionale et emploi<sup>(24)</sup>.

Ensuite la concentration des aides, d'une part, par la réduction du nombre de fonds européens de six à trois (le fonds social européen -FSE-, le fonds européens de développement régional -FEDER-, et le Fonds de cohésion), sans possibilité de cumul entre eux, et, d'autre part, par la définition de 3 objectifs :

1. l'objectif de convergence, reprenant l'actuel objectif 1 et le fonds de cohésion ;

2. l'objectif de compétitivité régionale et d'emploi, reprenant les actuels objectifs 2 et 3, mais sans zonage ;
3. l'objectif de coopération territoriale, destiné essentiellement à promouvoir les coopérations transfrontalières.

Par souci d'apaisement, en prévision d'une tempête politique, la Commission a prévu des dispositions transitoires, dites de « phasing out » (sauf pour le fonds de cohésion), avec une dégressivité des aides pour les territoires ne pouvant pas être éligibles à l'objectif de convergence.

L'effet statistique se révélerait en effet tranchant, des pays comme l'Espagne et le Portugal se trouvant exclus du Fonds de cohésion, sans le bénéfice d'un phasing out.

C'est dire à quel point ce projet de réforme s'annonce délicat à négocier...

Les éventuelles conséquences pour la France ne seraient pas minimes.

MM. LAFFINEUR et VINÇON s'en sont d'ailleurs inquiétés.

Si ce projet de réforme de la politique de cohésion aboutissait, seuls les départements d'outre-mer (DOM) seraient éligibles à l'objectif de convergence.

Par ailleurs, si la Commission a proposé un phasing out, elle a en aussi déterminer le mode de financement : aucune enveloppe complémentaire ne serait décidée, mais il conviendrait de ponctionner les ressources assurant le financement de l'objectif de compétitivité régionale et d'emploi. Or des nombreuses régions françaises sont susceptibles de bénéficier de ce nouvel objectif, avec pas moins de 10 Mds E à la clé.

C'est pourquoi la perspective de voir l'objectif de compétitivité régionale et d'emploi utilisé comme « variable d'ajustement » du financement de la politique de cohésion n'enchant guère la France, ni l'Allemagne du reste (les Länder de l'Est restent fragiles). Les rapporteurs suggèrent donc de financer le phasing out à partir...de l'objectif de convergence.

On le voit bien, toutes les cartes sont posées pour des joutes politiques à base de marathons interminables et de discussions tranchées en présence des micros ou en « off », avec toutefois comme issue prévisible un nouveau compromis, arraché *in extremis*, et assis sur des règles dont la simplicité devrait encore étonnée.

**L**es négociations sur les perspectives financières 2007-2013 s'annoncent donc difficiles pour la France, tant pour éviter de voir sa contribution dérivée, que pour préserver un niveau de retours présentable aux yeux des citoyennes et des citoyens français.

Compte tenu du caractère fortement hypothétique de l'impôt européen, pour lequel le « temps » européen nécessaire à une décision devrait s'avérer particulièrement long, le débat pourrait se focaliser sur le chèque aux britanniques, aujourd'hui en déconnexion complète avec l'esprit européen. Pour parvenir à une éventuelle suppression, la France sait qu'elle sera contrainte à faire des concessions, notamment sur la PAC. Le rapport de MM. LAFFINEUR et VINÇON semble montré qu'elle s'y est préparée.

En revanche, les négociations sur la politique de cohésion devraient être plus délicates, sauf à ce que la France et l'Allemagne s'accordent pour reconsidérer leur position, ne faisant plus du chiffre de « 1% du RNB » une sorte de barrière infranchissable. Une solution esquissée par MM. LAFFINEUR et VINÇON, qui jugent plausibles le chiffre de « 1,05% » en crédits de paiement » en contrepartie de négociations sérieuses.

En l'espèce, le chiffre importe peu, au regard de l'intention d'ouverture. Une intention qui sera sans doute plus facile à faire partager par l'Allemagne, que par le Royaume-Uni. M. Tony Blair abordera en effet l'année 2006 avec un appréhension certaine, car il ne pourra esquiver une négociation sur les perspectives financières 2007-2013 devenue inévitable, mais aussi année le vote du peuple britannique sur le projet de traité constitutionnel...Un climat peu propice aux concessions inconsidérées...

(24) : Les Etats membres devraient faire des propositions s'inscrivant dans les objectifs de la stratégie de Lisbonne.



# Rubriques

## Courrier des lecteurs : Ville et transports

contre le tramway sur le site des Maréchaux pour une politique des transports en Île de France digne de nos grands ancêtres

**M**es prises de position dans le Pont à propos du tramway sur les boulevards des maréchaux (TMS) ont fait réagir. Je remercie les camarades qui m'ont donné leur avis (critiques sévères mais aussi approbations et éloges), je crois donc nécessaire de profiter de ce nouveau N° du Pont sur les transports intelligents pour préciser mon point de vue, qui a peut être été mal compris :

\* Je suis favorable à un tramway autour de Paris mais sur un autre site que le site TMS, je ne suis pas ennemi des vélos (sauf s'ils circulent sur les trottoirs ou à contre sens), je ne suis pas un incondicional de l'automobile, mais je pense que la "journée de la courtoisie au volant" est plus utile que la "journée sans voiture", je milite pour un développement ambitieux des transports collectifs, j'ai la prétention de lutter contre la pollution urbaine mieux que certains écologistes

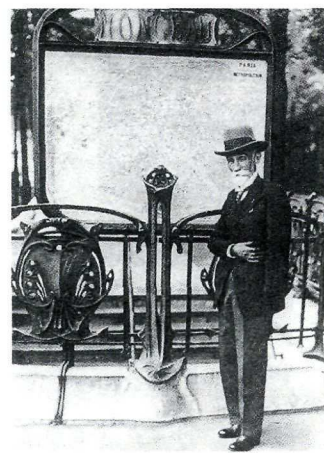
\* Ceci étant dit, je persiste et signe, car je continue de penser :

- qu'il n'y avait aucune urgence à construire toutes affaires cessantes un tramway sur le site TMS, projet mal étudié, assorti de multiples inconvénients (il encourage la pollution qu'il prétend combattre, notamment en créant des bouchons aux intersections entre radiales et rocaes, en encourageant les banlieusards, qui vont de banlieue à banlieue, à entrer dans Paris, il oublie la question des taxis, il supprime le bus PC1PC2PC3...).
- J'ai d'ailleurs noté que la plupart des partisans du site TMS reconnaissent qu'il n'était pas urgent, et qu'il y avait des projets beaucoup plus importants non financés
- que sa réalisation a été décidée sans vrai débat démocratique : contre l'avis de la majorité des habitants des arrondissements concernés 13e, 14e, 15e, contre l'avis de nombreuses associations de défense (telles Orbital et Rocade de Paris), contre l'avis des innombrables amoureux du ferroviaire (dont la CGT) : tous partisans du site de la petite ceinture et prêts à se battre pour éviter à tous prix son annexion par la Mairie pour une utopique *conlée verte*
- last but not least que ce projet absorbe inutilement une part considérable de la capacité d'investissement disponible pour les transports franciliens.

Paris et ce qui est devenu la Région Île de France ont eu la chance extraordinaire de bénéficier pendant plus de 200 ans (essen-

tiellement aux 19<sup>e</sup> 20<sup>e</sup> siècles) des services d'un certain nombre d'aménagistes de grande classe : Napoléon 1er, Jean Antoine Chaptal (ministre de l'Intérieur sous le Consulat), Georges Eugène Haussmann, Fulgence Bienvenüe, Pierre Sudreau, Paul Delouvrier. Nous leur devons la plupart des éléments structurants de notre capitale et de la région qui l'entoure : le grand axe est ouest, le canal de l'Ourcq, les principaux boulevards et les grandes avenues, le métro, l'aéroport de Roissy, le réseau express régional, le "périphérique", la voie express rive droite, les villes nouvelles, le quartier de la Défense. Leur travail, commencé à l'époque des diligences, s'est poursuivi avec l'automobile, le train, le métro et l'avion, et aussi l'électricité, le téléphone et le chauffage urbain. Il aura été persévérant, patient, efficace, pragmatique, constamment dirigé vers la beauté, la qualité, la commodité, et la rapidité, et pratiquement exempt des idéologies passagères.

En contrepoint, on est en droit de s'interroger sur les initiatives récentes, prises à contre courant d'une opinion publique défavorable et avec une fallacieuse apparence de concertation : un tronçon de tramway sur les boulevards des maréchaux (ce projet, initié par Jean Tibéri, agréé par une commission d'enquête non unanime, pouvait à l'évidence être abandonné sans difficulté), le bus 91 en site propre sur le boulevard Montparnasse, le nouveau quartier vert du 14e arrondissement, l'élargissement excessif des couloirs de bus, la suppression du tunnel Masséna/Kellermann, la multiplication obsessionnelle des rétrécissements de voirie, avec comme conséquences : la création de nouveaux bouchons et une augmentation de la pollution). Dans mon quartier (le 13e), je n'entends que des critiques contre cette politique jugée "simpliste et totalitaire". Je sais que l'on attend le prolongement de Météor jusqu'à Cité Universitaire et que l'on espère le maintien des bus PC1PC2PC3 (incompatible



Fulgence Bienvenüe



avec le tramway). Je m'efforce de rester objectif, ce qui n'est pas facile

Venons en à la situation actuelle qui peut être sommairement décrite comme suit :

1) L'un des nombreux problèmes à régler est de **préserv**er Paris de la pollution sans en faire un ghetto vert, sans compromettre la qualité et la rapidité des transports (marchandises et voyageurs), en tenant compte à la fois des besoins quelquefois antinomiques des parisiens, des banlieusards, des provinciaux, des visiteurs étrangers, et des touristes de toutes origines.

2). Cinq éléments essentiels du système francilien de transports devraient bénéficier prioritairement d'une considération exceptionnelle de la part des décideurs : **le Métro** (un transport public unique au monde pour la circulation interne, mais réseau inachevé et fréquence insuffisante à certaines heures), **le RER** (pour relier Paris aux principales villes de banlieue), le **Boulevard périphérique** (hélas trop étroit entre les portes de Versailles et d'Italie, il préserve Paris de la pollution en facilitant le contournement et en évitant les pénétrations inutiles), **l'Aéroport international "Roissy Orly"** (il faut développer sa capacité et ses liens routier et ferroviaire avec le centre ville), et **quelques grands axes de circulation** (pénétrantes, roades et voie express rive droite). Il faut noter l'existence d'une petite ceinture ferroviaire (hélas inutilisée), l'absence de parkings suffisants notamment aux principales portes de Paris, l'oubli d'un 2<sup>e</sup> projet de contournement qui serait pourtant bien utile (Orbital)

3) Il n'existe aujourd'hui aucune vision globale pour les tramways d'Île de France : on s'oriente vers des bouts de tramways non raccordables, tout cela pour avoir voulu commencer trop vite l'élément le moins urgent et le moins utile d'un ensemble insuffisant étudié.

Un événement important s'est produit le 20/10/04 : la publication de l'avis pris à l'unanimité par une 2<sup>e</sup> Commission d'enquête (celle du tramway T2 "La Défense/Issy-les-Moulineaux") à propos du projet prolongement de ce tramway jusqu'à la Porte de Versailles : avis **défavorable au tracé proposé sur voirie qui ne respecte ni la Loti ni le SDRIF** (une variante PCF petite ceinture ferroviaire est jugée plus rentable et écologiquement meilleure). La Commission rappelle que l'Iaurif préconisait dès 1989 une remise en service de la petite ceinture et que **la valeur patrimoniale de la petite ceinture, doit absolument être préservée**. Le passage sur voirie dégrade la vitesse et la régularité du tramway. La requalification de l'espace (dont le besoin n'apparaît d'ailleurs pas évident) pourrait se faire sans tramway. La réduction du trafic automobile (idée politique

discutable) pourrait aussi se faire sans tramway. Ces arguments affaiblissent considérablement l'avis de la 1<sup>re</sup> Commission d'enquête (celle du TMS) en date du 11/06/2003. En conclusion, il faut absolument **préserv**er la petite ceinture ferroviaire contre les tentatives d'annexion pour la création d'une utopique ceinture verte autour de Paris, et la conserver pour sa fonction naturelle : y faire rouler des trains

### Propositions pour Paris et l'Île de France

Pour lutter efficacement contre la pollution, il faut une politique persévérante et ferme sur le long et le moyen terme, et des mesures immédiates sur le court terme :

\* **La relance de l'urbanisme vertical** : accroître la densité urbaine diminue à la fois la pollution et la dépense énergétique. Le rapport de la Commission T2 contient un intéressant développement sur ce point (en référence à l'étude de 1989 des australiens Newman et Kenworthy sur 31 villes du monde) : "On économise sur tout en rapprochant les gens les uns des autres ... Plus un tissu urbain est dense, moins les habitants produisent de gaz polluants ou à effet de serre ... Refuser la densification des tissus existants revient à renvoyer les gens en périphérie et à provoquer une augmentation de l'usage de la voiture, soit le contraire des objectifs du PDU. On croit savoir que le maire de Paris serait plutôt favorable à cette approche alors qu'une partie de son électorat y serait farouchement hostile

\* **La diminution des émissions polluantes** ce qui implique - d'encourager le rajeunissement donc le renouvellement du parc (prime à la casse)  
- de préparer l'avènement de la voiture sobre, hybride, et un jour propre : doper la recherche sur les moteurs et les carburants, préparer l'avènement de l'hydrogène, et de la voiture électrique, mettre fin au racisme idéologique anti-automobile,

\* **L'amélioration du contournement automobile de la capitale** : élargissement du Périph dans sa partie étroite (difficile, cher, mais indispensable), avant de songer à réduire le débit des maréchaux

\* **L'amélioration de l'attractivité du système de transport en commun** : ce qui implique : l'achèvement des réseaux du métro et du RER (notamment Météor, jusqu'à Cité Universitaire et jusqu'à Villejuif), la mise en service d'une fréquence vraiment adaptée aux besoins, et la mise en place d'une vraie continuité du service public : les automobilistes n'abandonneront leurs voitures que s'ils ont un réseau complet et des certitudes à l'égard de la fréquence et de la continuité

\* **La multiplication des parkings dans Paris et autour de Paris** (donc sous les nouveaux immeubles et aux principales portes) pour faciliter l'accès des banlieusards au réseau du métro

mars 2005 Jacques Bourdillon IGPC 50



## Innovation

### " Lancement annonce du nouveau marché" ALTERNEXT

**E**uronext a annoncé le lancement prochain du nouveau marché Alternext, compartiment dédié aux valeurs moyennes européennes, ou « valeurs de croissance ».

Ce lancement est le troisième volet de la réforme de la cote Euronext. Les deux autres volets concernent d'une part la fusion de tous les marchés réglementés français – Premier, Second et Nouveau marchés – en un seul marché réglementé, Eurolist, à trois compartiments en fonction de la capitalisation, et, d'autre part, la refonte de la gamme d'indices, de janvier à juin 2005, en phase avec les standards internationaux.

De cette troisième réforme de l'histoire boursière française, après la création du Second marché en 1983 et du Nouveau mar-

ché en 1986, est attendu un redémarrage de la cote, à l'instar des deux réformes précédentes.

La création d'Alternext répond à plusieurs préoccupations, au premier rang desquelles se situe le retard de la création de sociétés innovantes en Europe, qui sont pourtant les vecteurs de notre croissance. Ainsi, selon une étude du comité Richelieu, six entreprises créées aux Etats-Unis après 1960 figurent parmi les 25 plus grandes sociétés américaines : Microsoft, Cisco, Dell, Home Depot, Intel et Wal-Mart. Seule SAP, l'éditeur de logiciels allemand, répond au même critère d'âge et de taille sur le « vieux continent ».

La difficulté d'accès aux marchés financiers pour les petites et moyennes entreprises figure en bonne place parmi les causes de ce retard, identifiées dans de nombreux rapports.

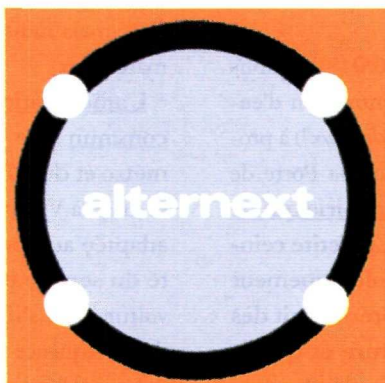
## Alternext : une communauté d'intérêts

### Émetteurs

- accès aux marchés de capitaux facilité
- régime réglementaire adapté aux PME
- coût réduit
- mesures en place pour attirer les investisseurs et créer un pool de liquidité dédié
- accompagnement par un spécialiste, le listing sponsor

### Investisseurs

- nouvelles opportunités d'investissement
- transparence financière des émetteurs
- protection des actionnaires minoritaires
- mesures destinées à développer la liquidité



### Listing sponsors, brokers et banques

- opportunité de construire une relation de long-terme avec les émetteurs
- l'occasion d'accroître sa visibilité
- la construction d'une image de professionnalisme et de partenaire de confiance

### Capital-investissement

- une voie de sortie naturelle pour les prises de participation
- un accès au marché simple et innovant
- l'amorce d'une liquidité

Graphe extrait du site [www.euronext.com](http://www.euronext.com)



La difficulté est en fait double : du côté des entreprises, le capital nécessaire au développement fait défaut, et du côté des investisseurs, la liquidité de l'investissement pose problème, même dans le cas d'un investissement potentiellement rentable.

Par ailleurs, les mesures mises en place récemment en France pour encourager le placement de l'épargne sur des projets innovants (par exemple la fiscalité aménagée des fonds communs de placement innovation lancés à la fin des années 1990, et l'engagement en septembre 2004 des compagnies d'assurance de porter à 2% l'investissement de leur portefeuille d'actifs dans du non-coté) doivent encore démontrer leur efficacité.

**Alternext a été conçu pour apporter des réponses à ces difficultés**, pour les PME de la zone euro. Moins de 1% d'entre elles sont aujourd'hui listées sur un marché, alors qu'elles représentent environ 38% de la valeur ajoutée et 1/3 de l'emploi de la zone.

Alternext offrira à la fois de nouvelles opportunités de financement par le marché boursier pour les sociétés et, pour les investisseurs, davantage de sécurité que sur le marché libre actuel, qui continuera d'exister.

Ainsi Alternext sera encadré mais non réglementé, au sens des dernières directives européennes concernant les services financiers. Les conditions pour les émetteurs seront plus souples que sur Eurolist, mais requerront toutefois une ouverture du capital d'au moins 2,5 millions d'euros nécessitant la rédaction et la diffusion d'un prospectus visé par l'Autorité des marchés financiers, ainsi que deux années de comptes dont la dernière certifiée. Les allègements par rapport à Eurolist incluront la dérogation à la présentation des comptes aux normes internationales IFRS, par rapport à laquelle est privilégiée l'accompagnement de l'émetteur par un « listing sponsor », eux-mêmes réglementés.

En échange de cette souplesse, les investisseurs bénéficieront d'une double protection, sous la forme d'une garantie de cours

### Les premières valeurs candidates pour une introduction sur Alternext sont :

- Meilleurtaux – spécialiste du courtage en crédits immobiliers en ligne,
- Cbo Territoria – filiale immobilière du groupe Bourbon,
- Grosbill – site de vente en ligne de matériel informatique,
- Maximiles - programme de fidélisation multi-média,
- MG International – fabricant de systèmes de sécurité pour les piscines,
- Poweo – premier fournisseur français indépendant d'électricité,
- Satimo – concepteur d'antennes de radiocommunication,
- Sidetrade – plate-forme dédiée à la gestion en ligne du poste clients,
- Sporever – portail d'actualités sportives.

pour les actionnaires minoritaires, et d'une offre publique de retrait, sans retrait obligatoirement, qui seront soumises au règlement général de l'AMF.

Alternext apportera ainsi de la liquidité dans le secteur des PME, élément essentiel de sa croissance et du développement de l'innovation. Toutefois, l'une des clés de son succès reposera sur sa capacité à attirer le capital-investissement, acteur important dans le développement des PME.

L'adoption d'un statut fiscal favorable pour les émetteurs, du type « jeune société cotée », encouragerait l'arrivée du « private equity » comme cela a été démontré sur l'Alternative Investment Market, modèle londonien dont Alternext est inspiré.

à suivre ....

Cécile Monplaisir



## Risques

Entretien avec Olivier Pezet,

responsable du Département des risques de l'AFD

Quels sont les types de risques auxquels est confrontée l'AFD ?

Il convient tout d'abord de situer l'Agence française de développement dans le cadre institutionnel et réglementaire où elle évolue. En tant qu'institution financière spécialisée et établissement public à caractère industriel et commercial, sous la double tutelle du Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie et du Ministère des affaires étrangères, l'AFD est soumise à la fois au contrôle institutionnel d'un EPIC et à la réglementation bancaire et financière. Les directives prudentielles relatives à la gestion des risques s'expriment plus particulièrement à travers les règlements du CRBF (Comité de réglementation bancaire et financière), et notamment le règlement n° 97-02 modifié du 21 février 1997 relatif au contrôle interne des établissements de crédit..

Les grands types de risques auxquels est confrontée l'AFD sont les risques liés à la gestion actif/passif, le risque de crédit, le risque de non-conformité, le risque opérationnel, le risque juridique et, de façon plus transversale et en quelque sorte comme une conséquence des autres risques, le risque d'atteinte à la réputation qui concerne tout le monde dans sa pratique quotidienne et sa façon d'être.

Donnons aussi quelques chiffres et ordres de grandeur clefs pour situer l'activité du Groupe. Le bilan opérationnel en risques s'élève à environ 16 milliards d'euros répartis pour moitié entre risques propres et opérations aux risques de l'Etat, (au titre de l'ajustement structurel notamment). Il se décompose de la façon suivante : 20% pour l'Outre-mer et 80% dans les Etats étrangers qui à son tour se décompose en 2/3 de risques souverains et 1/3 de risques non souverains, des secteurs publics et privés. Est ici incluse dans le Groupe l'activité de la filiale Proparco (détenue à 70% par l'AFD et pour le reste par des partenaires privés) dédiée au financement du secteur privé, avec près de 800 millions d'euros au bilan et 200 millions d'euros d'engagement par an.

Enfin, nos catégories de contreparties sont : le souverain, le secteur public productif, le secteur privé, les collectivités territoriales et l'économie mixte.



Quelle est la mission du Département des risques au sein de l'AFD et comment est-il organisé ?

Par rapport à ces grands types de risques, le département des risques (DDR), créé en 1998, a sous sa responsabilité les risques de crédit et juridiques.

Le département concourt en relation avec les directions opérationnelles à la sélection, à la maîtrise et à la surveillance des risques de crédit et des risques juridiques de l'AFD et contribue, notamment à travers un système de limites à l'expression d'une politique des risques de crédit et à son pilotage.. Il exerce dans le cycle des projets des missions de prévention et d'évaluation, de cotation et surveillance et de traitement des contentieux. Il exprime la *seconde opinion*, c'est à dire un avis indépendant de la sphère opérationnelle sur tous les concours financiers en instruction et anime le Comité des risques qui peut lui déléguer des missions d'intervention sur les affaires sous surveillance ou en difficultés au travers d'une unité dédiée aux (affaires sous surveillance et restructurations). Enfin, il assume le contrôle des versements.

Le Département des risques comprend actuellement une soixantaine de personnes réparties dans six unités dont les fonctions sont les suivantes : la seconde opinion (assumée par le Directeur adjoint du Département), les affaires juridiques générales (contentieux et





conformité réglementaire), les affaires juridiques opérationnelles (négociation et conformité contractuelle), l'évaluation des engagements (comprenant d'un côté, le diagnostic, l'évaluation financière et la modélisation ; et de l'autre, les systèmes de cotation et de « reporting » des risques), le contrôle des versements de fonds aux contreparties et les affaires sous surveillance et restructuration, fonction récente s'apparentant au « *work out unit* » anglo-saxon.

**Vous avez des notions importantes à l'AFD comme celles de contrepartie dont nous avons vu plus haut les grandes catégories, celle de seconde opinion, de projet et celle de maître d'ouvrage. Parlez-nous de ce que vous appelez le « cycle projet » ?**

Pour le dire simplement, ce que nous appelons le « cycle du projet » constitue l'ensemble des étapes de la vie d'un dossier depuis son identification (faisabilité) jusqu'à son achèvement en passant par son évaluation, la présentation aux instances de décision, sa formalisation contractuelle, le suivi des marchés et le circuit des décaissements. Nos procédures d'évaluation et de surveillance s'appliquent au projet et à son maître d'ouvrage, ou contrepartie, quel que soit le mode de financement, prêt ou subvention, et s'expriment par des systèmes de cotation de la qualité des projets (leurs déroulement, leurs impacts) et de la solvabilité des contreparties.

A chaque étape du projet le maître d'ouvrage est l'interlocuteur privilégié. Les demandes de financement de projet sont présentées par les maîtres d'ouvrage aux agences locales de l'AFD. L'évaluation des dossiers se fait par un dialogue permanent entre les maîtres d'ouvrage et l'« équipe projet » qui réunit les compétences du siège et des agences dans les domaines technique, financier, juridique, environnementaux, etc. Une étude de faisabilité peut être confiée à un bureau d'études à l'initiative du maître d'ouvrage.

En parallèle des étapes que doit suivre le maître d'ouvrage dans son instruction de dossier se déroulent celles du côté de l'AFD : traitement des demandes faites aux agences locales de l'AFD, identification de contreparties potentielles, appui à la définition des termes de référence de l'étude de faisabilité, financement de l'étude (dans le cas général), réunion du Comité des opérations (seconde opinion, débat contradictoire et mandat d'évaluation du projet et de négociation avec le bénéficiaire), réunion du Comité des engagements (présidé par le Directeur général, opinion finale du Département des risques – non bloquante), octroi du concours financier, signature de la convention de financement avec le bénéficiaire, appui à la préparation des dossiers d'appel d'offres, suivi de l'exécution, suivi des risques et réunion du Comité des risques, rapport d'achèvement du projet et évaluation rétrospective.



© www.KarlGrobli.com

Le choix des entreprises relève du maître d'ouvrage, l'AFD se réservant le droit d'apprécier le respect des procédures d'appel d'offres, en conformité avec les réglementations locales (codes des marchés) ou internationales. L'AFD indique au bénéficiaire, par des avis de non-objection, si elle estime l'attribution qu'il envisage compatible avec la convention de financement ou bien lui fait part de ses observations ou objections éventuelles.

**Quel cadre méthodologique de management des risques le Département des risques utilise-t-il ?**

Centralement deux types d'outils illustrent notre approche, la cotation du risque pays, d'une part, et la cotation des contreparties, d'autre part. La cotation interne du risque pays repose sur une pondération propre à l'AFD de six familles de risques (politique, économique légal, fiscal, opérationnel et sécuritaire) évaluées par le *World Market Research Center*. Cette classification, en quatre positions, détermine notamment le système de provisionnement du risque pays des opérations non-souveraines et le système des limites opérationnelles. La cotation interne des contreparties, réalisée semestriellement, repose quant à elles sur différentes méthodes qualitatives de cotation appliquées aux entreprises, aux banques et aux collectivités locales. La petite taille de nos portefeuilles, la disparité des secteurs et des types de contreparties excluent généralement l'emploi de méthodes statistiques. Les cotations externes d'agences de rating, voire les cotations homologuées de certains partenaires bancaires situés dans les pays d'intervention, peuvent être transposées dans la grille de cotation interne.

**Existe-t-il une politique de risque au niveau du siège (« corporate risk policy » comme disent les anglo-saxons) ?**

Nous nous sommes doté récemment d'un système de limites opérationnelles pour le Groupe AFD - Proparco. Ce système, décliné en limites géographiques, limite sectorielle banques et suivi des



zones de contagion et limites par contrepartie est l'expression même d'une politique des risques. Elles imposent des limites d'engagements ou des indicateurs de surveillance dans lesquelles doivent s'inscrire les opérations de l'ensemble du Groupe dans les Etats étrangers et Outre-mer.

Ainsi, nous nous fixons des limites par géographies, l'une au niveau du Groupe, l'autre au niveau de Proparco, de 25% de l'objectif de fonds propres réglementaires du Groupe et de 100% des fonds propres de Proparco. La pondération de ces plafonds par la classification du risque pays et par la taille des pays détermine pour l'ensemble du Groupe des limites géographiques dans les Etats étrangers. La limite sectorielle Groupe sur les établissements de crédit est fixée à 50% de la limite géographique. Elle est complétée par un dispositif de suivi de ce que nous appelons les « zones de contagion » ou entre entreprises liées. Enfin les limites ou indicateurs de suivi par contrepartie (ou même bénéficiaire), au niveau du Groupe et dans un sous-système Proparco fixent un plafond maximum aux engagements sous la forme de prêts ou de participations.

### Quelle serait une crise ou une catastrophe pour l'AfD ?

Nous mettons au premier plan la corrélation du risque à la zone géographique. L'expérience en matière de sinistralité montre en effet que la dégradation de la situation politique d'un pays peut y entraîner des difficultés de recouvrement sur l'ensemble des créances, souveraines ou non. .

Le risque systémique, que nous voyons soit sous l'angle pays (risque politique) soit sous l'angle bancaire (effondrement du système bancaire), est un risque de crise auquel nous sommes très attentif.

Les risques financiers qui en découlent sont couverts par un système de provisionnement ex-ante du risque pays et par l'examen trimestriel de la couverture des risques individualisés par des provisions. Il en résulte un bilan financier extrêmement robuste auquel s'ajoute une forme de garantie non-explicite de l'Etat sur les risques souverains du fait des accords de traitement bilatéral de la dette dans le cadre du « Club de Paris ».

Mais par delà les risques financiers, les plus grands risques du Groupe résident dans le risque d'atteinte à la réputation auprès des partenaires, de l'opinion publique, des autres bailleurs de fonds. Ces risques sont appréhendés à travers une cartographie des risques et gérés par un dispositif étoffé de procédures internes, elles même assujetties au contrôle interne de l'Inspection générale. La transparence financière et une déontologie de la « redevabilité » font également l'objet d'une attention particulière au travers notamment des chartes du groupe et d'éthique professionnelle.

Propos recueillis par Michel Chaduteau

## Assemblée Générale de l'AIPC

Judi 7 juillet 2005 - au siège de la DGAC  
50 rue Henri Farman – 75015 PARIS

9H30 Ouverture de l'Assemblée Générale

10H45 Ateliers de travail simultanés, sur le thème général de l'Europe :

**Atelier A : Les IPC, la Recherche et l'Europe**

animé par Philippe Courtier et Gilles Martinoty

**Atelier B : Les IPC dans les organisations internationales**

animé par Raymond Cointe et Laurent Probst

**Atelier C : Les IPC et l'Europe des Transports**

animé par Bruno Fulda et Benoît Chevalier.

14H00 Assemblée Générale de la SAIPC.

14H30 Assemblée Générale Extraordinaire de l'AIPC

14H45 Assemblée Générale de l'AIPC



## ASSEMBLEE GENERALE 2005

6 avril 2005 - 17h30 – 19h45

### COMPTE-RENDU

L'Assemblée générale s'est tenue au **Ministère des Affaires étrangères, dans les salons de l'Horloge**. Pierre BOURRIER, Président de l'association, y a accueilli plus de 260 camarades par quelques mots de bienvenue.

#### I. Hommage aux camarades disparus

L'hommage aux disparus a été rendu par Didier RIEBEL, Secrétaire général adjoint de l'association. Une mention spéciale a été faite aux camarades Jean KERISEL, Jean FERRANDON et Auguste MARCHETTI. Une minute de silence a été observée après l'énoncé des noms.

#### II. Le MBA des Ponts

Pierre BOURRIER a tenu à rendre compte de l'intégration des diplômés du MBA au sein de l'association, disposition qui avait été votée lors de l'Assemblée générale du 30 mars 2004. Un extrait d'un film sur la remise des diplômes 2003 a été projeté, montrant notamment des témoignages d'étudiants étrangers.

#### III. La présentation du rapport moral

Annie CANEL, Secrétaire générale, a procédé à l'exposé du rapport moral qui est accessible sur simple demande auprès de l'association ou téléchargeable dans son intégralité sur le site de l'association, [www.ponts.org](http://www.ponts.org), rubrique « Association », onglet « Assemblée générale ».

Ce rapport n'a suscité aucune question.

#### IV. La présentation du rapport financier

Bruno CHANUT, Trésorier, a procédé à l'exposé du rapport financier qui est accessible sur simple demande auprès de l'association ou téléchargeable dans son intégralité sur le site de l'association, [www.ponts.org](http://www.ponts.org), rubrique « Association », onglet « Assemblée générale ». Il est à noter que Daniel BENQUIS, Commissaire aux comptes de l'association est intervenu pour certifier que les comptes de l'association étaient « réguliers et sincères » et en « représentaient une image fidèle ».

Pierre BOURRIER a souligné que, conformément aux engagements pris lors de l'Assemblée générale du 30 mars 2004, l'ensemble des comptes avaient été apurés : 1/en terme de lisibilité, 2/ sur le sujet des résidences, 3/ avec l'AIPC, aboutissant à des règles de calcul claires quant aux contributions réciproques. Bruno CHANUT et Anne BERNARD-GELY, Vice-présidente, ont été vivement remerciés pour leur investissement qui ont permis de régler les questions latentes.

*La question de l'exploitation des produits financiers a été posée par un camarade.*

Pierre BOURRIER a rappelé qu'il était bien évident que l'argent devait travailler du mieux possible mais ne souhaitait en aucun cas des placements hasardeux.

*Une question a été posée sur la Maison des Mines et la façon dont en être actionnaire (voir proposition du rapport financier).*

Bruno CHANUT a mentionné qu'un appel serait fait aux camarades ultérieurement pour l'achat d'action.

*Un camarade a souhaité savoir si le patrimoine, qualifié d'important, de l'association ne pourrait pas servir à des actions de communication tournées vers l'international pour promouvoir l'Ecole des Ponts et Chaussées.*

Pierre BOURRIER a souligné que ce patrimoine intéresse beaucoup de personnes, et que de nombreuses idées ont déjà été évoquées (gymnase, etc.). Toutefois, il ne souhaite pas utiliser ces fonds de manière dispendieuse uniquement pour faire la promo-







tion de l'Ecole. Il pense qu'une utilisation plus ciblée de ces ressources aurait un retentissement bien plus grand (MBA de Shanghai, Fondation de l'ENPC, etc.). En tous le cas, il n'y aura pas d'utilisation massive des fonds.

Il est rappelé que le patrimoine de HEC se monte à 1,7 millions d'euros et celui des Mines à 250 000 euros, ce qui laisse l'AAENPC en bonne position.

*Concernant le projet de rapprochement avec d'autres associations d'anciens élèves, un camarade pose la question du profil de ces associations et souhaiterait savoir si elles sont proches de l'AAENPC ?*

Pierre BOURRIER souligne que, notamment pour les Mines, Télécom Paris et l'ENSTA, les points communs sont importants. *Au sujet de l'intégration des MBA et mastériens, un camarade souligne qu'il est difficile d'en voir le bénéfice dans les cotisations et qu'il ne semble pas que cette population nombreuse adhère à l'association.*

Bruno CHANUT évoque l'accord qui a été passé avec le MBA pour la cotisation des diplômés. Elle se monte à 55 euros, directement payés par le MBA. Ensuite, ils paieront une cotisation standard en plus de celle de l'association propre aux MBA. Quant aux mastériens, Bruno CHANUT rappelle que tout comme il a fallu le faire il y a quelques années pour les camarades « perdus de vue », il faudra faire une campagne de communication forte pour vers les mastériens pour les inviter à cotiser.

Stéphane DASSE, Délégué permanent, reconnaît que le chiffre est faible, mais que ces dispositions viennent d'être prises. Concernant les diplômés du MBA, il rappelle que 70 nationalités y sont représentées et qu'il aurait été trop difficile de recueillir les cotisations à la source, d'où l'accord passé avec la direction du MBA pour les élèves.

## V. Le Bureau des Elèves

Thomas NOMMER, Président du BdE, après avoir salué le dynamisme de l'association qu'il a remerciée de son soutien, a exposé les objectifs de son année de mandat : amélioration de la vie associative de l'école, réalisation de l'interface entre l'administration et les étudiants, et travail au rayonnement de l'école à travers divers événements (culturels, sportifs, forums profession-

nels, rencontres inter grandes écoles). Il a tenu à souligner le caractère cosmopolite de l'Ecole. Il a également mentionné la nécessité d'être intégré dans le réseau des Anciens, pré-requis pour aider les élèves à construire leur avenir professionnel.

Une vidéo, réalisée par le BdE 2004 a été diffusée à la suite de cette intervention.

## VI. Intervention de Pierre BOURRIER, Président de l'Association : La stratégie 2005-2006

Pierre BOURRIER a rappelé, en introduction, que 33% des diplômés sont en poste à l'étranger, d'où le choix du lieu de l'Assemblée, mais surtout que ceci dénote la nécessité de mener une action forte pour l'année à venir qui se décline de la manière suivante.

4 objectifs sont fixés par le Président jusqu'à la prochaine assemblée générale :

### - Améliorer la visibilité

La réalisation de cet objectif passe par un changement de nom qui véhiculerait une image plus professionnelle et plus dynamique.

Le renforcement du réseau international dans les pays où se trouvent de nouveaux diplômés de l'Ecole (Chine, Inde, Europe de l'Est, Turquie...) est impératif. Il passe également par le fait de résorber l'insuffisance de nos groupes dans certains pays, notamment en Allemagne, en Italie, en Espagne, alors que le nombre de diplômés ne fait qu'y croître en raison des accords de doubles diplômes.

Pierre BOURRIER souligne également la nécessité de réaliser rapidement une version Internet du site [www.ponts.org](http://www.ponts.org), ainsi que celle d'évaluer l'opportunité du lancement d'une nouvelle revue, distribuée à tous les camarades de par le monde.

### - Consolider l'intégration des nouvelles catégories de diplômés

Dans ce but, Pierre BOURRIER a marqué sa volonté de poursuivre l'organisation d'actions conjointes avec les associations d'anciens du MBA, d'Urba-Ponts et de l'association des doctorants.

Par ailleurs, la recherche des nombreux « perdus de vue » doit être poursuivie afin de renforcer la crédibilité de l'annuaire et du réseau. Enfin, il est nécessaire d'associer des représentants des nouvelles catégories de diplômés aux différents organes et groupes de l'AAENPC.

### - Développer nos actions communes avec d'autres associations de diplômés

Pierre BOURRIER réaffirme son attachement à la poursuite de la clarification des relations avec l'AIPC. Cet objectif est désormais facilité par la réduction significative de notre contentieux financier.



Il compte par ailleurs travailler de façon plus étroite avec les associations des Mines de Paris, de l'Ensta et de Télécom. La réalisation du colloque du 11 mars 2005 est un préalable non seulement pour dialoguer de façon crédible avec les directions de nos écoles mais aussi pour réaliser ensemble un certain nombre de services (annuaire commun ?, manifestations et ateliers communs...)

Enfin, il faut engager un véritable lobbying afin de promouvoir la mise en œuvre de synergies entre les écoles et les entreprises ainsi que pour encourager des rapprochements entre les écoles.

- Poursuivre l'adaptation de l'association aux besoins de nos membres

Pierre BOURRIER souhaite poursuivre le développement des activités de l'association liées à l'appui à la gestion de carrière professionnelle. En ce sens, il propose la création d'un « Conseil des carrières ». Cet organe, qui pourrait être notamment composé de nos bénévoles, de consultants RH et de DRH (diplômés de l'Ecole) aurait vocation à :

- apporter à l'association une expertise sur des sujets très divers (exemples : quelles perspectives après le conseil ? Identification des entreprises ouvertes aux handicaps. La réalité des métiers de l'environnement aujourd'hui. Contourner le plafond de verre. Les discriminations à l'embauche. Que penser des SSII ? Revenir d'un poste à l'international etc.).
- Proposer au Comité des orientations et des projets (exemple : faut-il que l'association se lance dans le management de transition, dans le portage salarial etc.)
- Faire profiter l'association du réseau des membres du Conseil
- Rédiger articles et chroniques pour la revue et le site.

Pierre BOURRIER précise qu'il a demandé à Jacques ALLEMAND de réfléchir à la manière dont constituer ce Conseil des carrières.

Dans le même temps, il s'avère nécessaire de diversifier encore plus les ateliers carrière et les présentations d'entreprises.

La valorisation des services annexes (Crédit X-Mines, XMP Entrepreneur) ainsi que nos deux sections sportives (Rugby et Golf) fait également partie des objectifs à mettre en œuvre.

Enfin, favoriser l'esprit « business » au sein de l'association : messages, articles, diffusion régulière d'offres de service etc. est un engagement pris.

## VII. Intervention de Philippe COURTIER, Directeur de l'Ecole des Ponts et Chaussées

Philippe COURTIER est directeur de l'Ecole des Ponts et Chaussées depuis mai 2004, et en conséquence, il participe pour la première fois à l'Assemblée générale de l'association.



Après avoir évoqué son parcours personnel (Polytechnique, Doctorat, Recherches en Grande-Bretagne, CNES, Météo France), Philippe COURTIER a livré son bilan après un an de direction.

Il a tenu à saluer l'équipe de direction précédente et l'ensemble du personnel de l'Ecole. Il a qualifié cette école de dynamique, ouverte sur le monde et les problématiques du pays et servie par un personnel enthousiaste. Il a mentionné avoir hérité d'une école en « très bon état » et travaille à en maintenir le niveau. Il a rappelé que la MIOST (Mission des Organismes Scientifiques et Techniques) les conclusions fort positives émises par cette mission qui a été concomitante avec son arrivée. Philippe COURTIER souhaite associer à ces compliments destinés à l'Ecole, le MBA des Ponts ainsi que PFE.

Il mentionne que le visiting committee de l'association AMBA qui accrédite les MBA, a émis un avis positif pour l'accréditation MBA de Shanghai, qui est une émanation de celui des Ponts. Il s'agit du premier MBA chinois qui soit associé à un établissement étranger, ce dont Philippe COURTIER se félicite.

Philippe COURTIER a souligné la modestie, bien trop grande à son sens, de l'Ecole des Ponts. La nécessité d'en faire connaître l'excellence au niveau international est cruciale. Il rappelle que les grandes écoles ne sont pas connues, et même dans les proches pays européens. Un énorme travail est à fournir concernant la construction de cette reconnaissance internationale. Ceci passe par une implication résolue dans Paris Tech, et notamment la mise en application de la phase II, définie par le Livre Blanc qui identifie trois pôles géographiques : Paris Centre, Palaiseau et Marne la Vallée, que l'Ecole des Ponts a pour responsabilité de développer.

Toujours dans ce cadre, Philippe COURTIER souhaite poursuivre le rapprochement avec l'ENSTA : la première étape concrète et décisive, l'harmonisation des premières années des deux écoles, a été approuvée par le CER de l'Ecole à l'unanimité. Par ailleurs, ce rapprochement avec l'ENSTA a été approuvé par la Commission des Titres d'Ingénieur le 5 avril 2005.





**3<sup>ème</sup> résolution : Approbation des cotisations 2006**  
Adoptée à l'unanimité

**4<sup>ème</sup> résolution : Pouvoir donné au Comité pour procéder au changement de nom**

*Un camarade souligne qu'il faudrait associer le sigle au nom dans le changement car ce sont deux choses différentes.*

En réponse, Pierre BOURRIER suggère de compléter la résolution en rajoutant sigle et nom, et de n'engager aucune démarche sans avoir consulté l'Ecole en la personne de Philippe COURTIER.

Certains autres camarades souhaitent que les membres de l'association puissent être consultés sur la nature du changement de nom.

Le Président précise que ceci fera l'objet d'une consultation élargie.

Adoption à l'unanimité.

**5<sup>ème</sup> résolution : Approbation du nouveau comité**  
Adoptée à l'unanimité

**6<sup>ème</sup> résolution : Suivi administratif**  
Adoptée à l'unanimité

## **XII. Allocution d'Olivier de MAZIERES, Chef de Cabinet de Michel BARNIER, Ministre des Affaires étrangères**

Olivier de MAZIERES a tenu à excuser le Ministre dont la présence au Sénat a été requise pour un débat sur le référendum sur la Constitution européenne.

Au nom du ministre, Olivier de MAZIERES a exprimé tout l'intérêt que le ministère des Affaires étrangères porte à l'association de l'Ecole des Ponts. Si quelques camarades sont en poste

au ministère, le ministre est très attaché à la « diplomatie éducative » qui joue un rôle extrêmement important aujourd'hui dans l'action de la France à l'étranger. Il a souligné la renommée de l'Ecole et du réseau à l'étranger, citant également un article de l'Usine nouvelle, qui classe l'Ecole des Ponts et Chaussées à la première place pour son ouverture internationale.

Cette ouverture présente deux intérêts : la diffusion de la culture technologique et scientifique dans le monde entier et la capacité de la France à accueillir des étudiants étrangers de haut niveau qui deviennent des relais naturels pour la France.

Olivier de MAZIERES a souligné que la concurrence internationale exige de confronter nos pratiques à celles des autres pays. Il a transmis l'intérêt du ministre sur les questions de double diplôme. Il souligne qu'un grand effort reste à faire en ce domaine en France, puisque les diplômés de grandes écoles françaises non ressortissants de pays membres de l'Union, ne peuvent rester en France pour y travailler. C'est une fuite de cerveaux dommageable.

Un deuxième enjeu est de renforcer la visibilité et d'accroître la taille des écoles et de leurs réseaux pour qu'elles soient plus concurrentielles à l'étranger. Il a souligné que le ministre était très sensible aux réorganisations engagées par les Ecoles et les associations, et estime que l'avenir donnera l'occasion d'en reparler prochainement, notamment concernant la question des tutelles.

Olivier de MAZIERES a tenu à remercier les Anciens de l'Ecole pour la manière dont ils contribuent, au sein du réseau, à tous les efforts menés pour renforcer l'influence de la France à l'étranger. Il a souligné le fait que le ministère des Affaires étrangères est totalement en phase avec les associations d'anciens en ce domaine.

Olivier de MAZIERES a invité les camarades à quitter la Grande Salle à manger pour se diriger vers les Salons de l'Horloge qui ont vu la signature, 55 ans auparavant, du Traité fondateur de la Communauté du Charbon et de l'Acier.

A 19h45, l'Assemblée générale est déclarée terminée.

## **XIII. Election du Bureau**

Par ailleurs, à l'occasion de la réunion du comité qui a suivi l'Assemblée générale, Pierre BOURRIER a été réélu à l'unanimité Président de l'association.

Les autres membres du bureau sont : Anne BERNARD-GELY, Vice-présidente, Daniel CALINAUD, Vice-Président, Bruno CHANUT, Trésorier et Vice-présidente, Michèle CYNA, Trésorière adjointe, Annie CANEL, Secrétaire générale et Didier RIEBEL, Secrétaire général adjoint.



## Les Stages Scientifiques

Avril – Juin 2005



A nouveau, 20 élèves de première année ont reçu une aide de la part de la Fondation pour compléter le financement de leur stage d'initiation à la recherche à l'étranger.

En particulier des destinations nouvelles ont été ouvertes :

- Université de BELO HORIZONTE / BRÉSIL
- Université de FUDAN / SHANGHAI / CHINE
- Université de NAGOYA / JAPON

et des ouvertures maintenues : Académie des Sciences de MOSCOU / RUSSIE.

La Fondation confirme son rôle d'accompagnateur du développement international de l'ENPC.



De gauche à droite : Mathieu Rivallain (EHTP Casablanca, Maroc), Charlotte Escudier (Université de Gènes, Italie), Guillaume Akbaraly (Université de Tongji Shanghai, Chine), Jean-Jacques Colleu (Directeur de la Formation Alternée, ENPC), Pierre-Maxime Lemonnier (Université de Gènes, Italie), Ad Ben Aderet (Institut Eduardo Torroja, Madrid, Espagne), Marie-Ange Cammarota (Responsable de la Mission des Relations Internationales, Direction Générale de l'ENPC), Alain Neveü (directeur-adjoint de l'ENPC), Sakina Faouzi (UFMG Belo Horizonte, Brésil), assis : Salim Refas (Université de Fudan, Shanghai, Chine), Vincent Lefort (EHTP Casablanca, Maroc), Sarah Martin (UFMG Belo Horizonte, Brésil), Loïc Van Effenterre (ENIT Tunis, Tunisie), Lucile Walgenwitz (Université de Tongji, Shanghai, Chine), Mariana Quidel (Université de Fudan, Shanghai, Chine), Sahar El Moussaoui (Université de Newcastle, Royaume-Uni), Geoffrey Cardoso (Université de Tongji, Shanghai, Chine), Valérie Joly (Adjointe au Directeur de la Formation Alternée, ENPC), Fanny Rauwel (EHTP Casablanca, Maroc), Patrick Bénomard (CCAS Moscou, Russie).

Manquent sur cette photo : Violaine Babolat (Institut Lomonossov Moscou Russie), Mehdi El Faidouzi (Imperial College Londres, Royaume-Uni), Sébastien Cuvelier (Université de Nagoya, Japon), Émilien Deloche, (Université de Nagoya, Japon), Philippe Bergot (Délégué Général de la Fondation de l'ENPC).



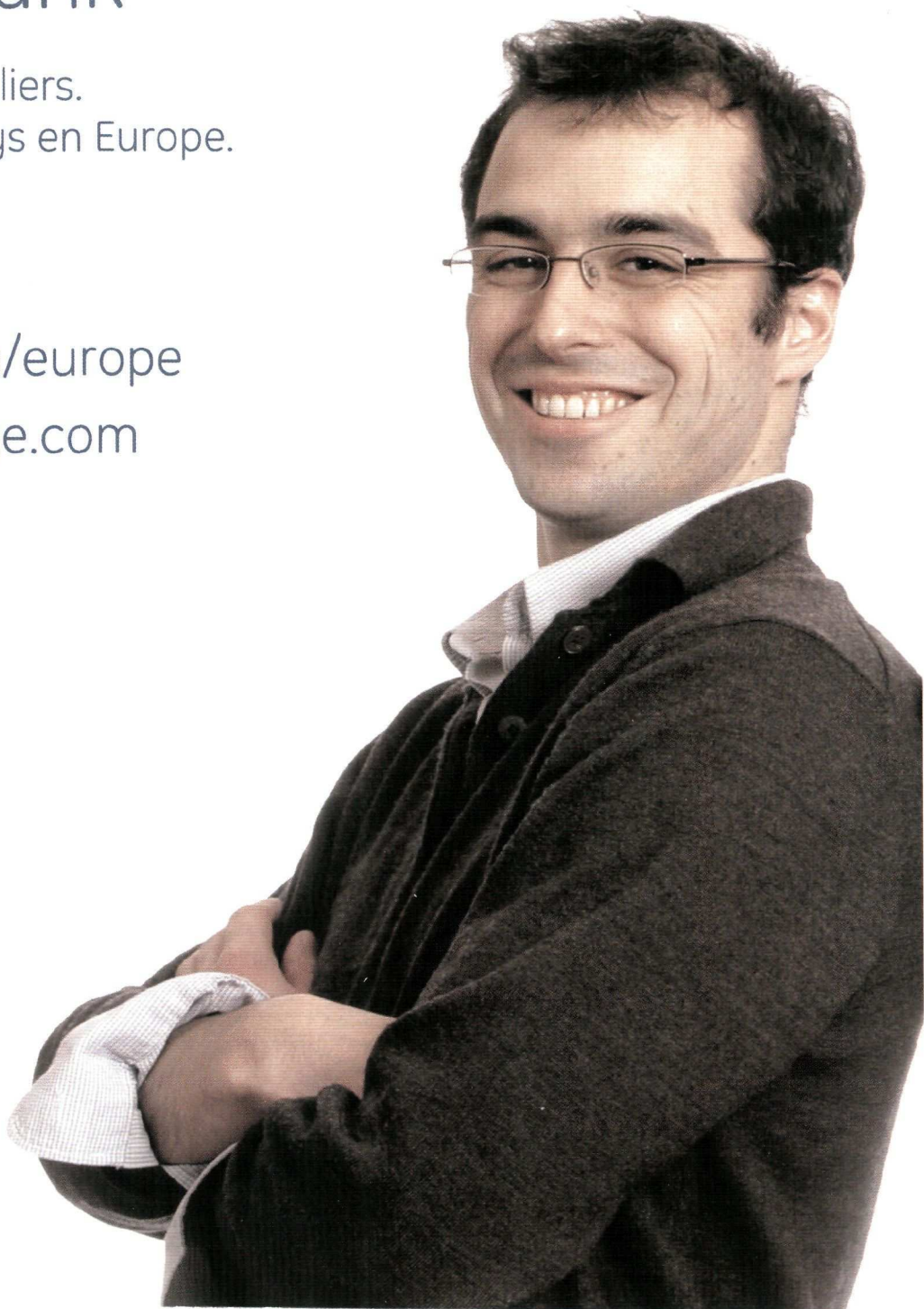
Intégrez une entreprise...  
à votre dimension

## GE Money Bank

Financement aux particuliers.  
En France et dans 21 pays en Europe.

### EMPLOIS ET STAGES

[www.gecareers.com/europe](http://www.gecareers.com/europe)  
[gemoneybank.cv@ge.com](mailto:gemoneybank.cv@ge.com)







# Sophis recrute têtes bien faites



**V**ous êtes ingénieur de formation. Vous recherchez, loin des schémas tout tracés, une entreprise où l'audace, le non-conformisme, l'ouverture sur l'international sont réellement des valeurs-clés. Sophis va vous intéresser. Seulement 19 ans d'existence et déjà leader européen de son marché - celui des progiciels

pour les actions et dérivés actions -, Sophis poursuit son développement rapide dans les grandes capitales financières mondiales dont New York, Londres, Hong Kong, Francfort et Paris. Pour relever ce défi, Sophis recrute. Ingénieur, vous intégrerez notre département Recherche et Développement pour participer à la

conception de logiciels financiers innovants, de très haute technicité. Consultant, vous serez en charge de grands comptes clients, exigeant réactivité, compétences mathématiques et expertise technologique de haut niveau.

Bienvenue chez Sophis.

Découvrez les carrières Sophis sur : [www.sophis.net](http://www.sophis.net).  
Merci d'adresser votre candidature sous la référence VAR à [drh@sophis.net](mailto:drh@sophis.net) ou à  
Sophis - Ressources Humaines - 30, rue Boissy d'Anglas - 75008 Paris

Paris • Londres • New York • Hong Kong • Tokyo • Francfort • Dublin



SOPHIS