

PCM

Ponts & Chaussées Magazine

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

N° 1



La réforme de l'Etat

**Les IPC au service des Collectivités
Territoriales**

La Guyane

04 - 103^e année - ISSN 039-4634

SIGUY

25, avenue Pasteur
 BP 258 - 97328 Cayenne cedex
 Téléphone : 0594.28.81.81
 Fax : 0594.28.81.99
 Email : siguy@nplus.gf

NOMBRE DE LOGEMENTS GÉRÉS



Le Bourg - Matoury - 32 LLS
 (Architecte : C. Jensen)



Saint-Martin
 Cayenne - 120 LLS/LLTS
 (Architecte T. Audureau)

Novaparc
 Cayenne - 90 LLS
 (Architecte : S. Karpoff)



Macouria
 Cayenne - 3.161



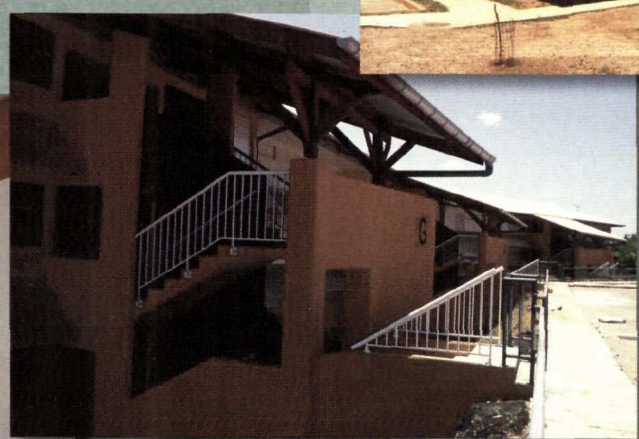
Maripasoula
 20 LLS
 (Architecte : B. Castieau)



Une présence sur tout le territoire



Nova 5
 Cayenne - 63 LLS
 (Architecte : C. Jensen)



Nova 4
 Cayenne - 48 LLS
 (Architecte : T. Causse)

Terrasses de Raban
 Cayenne - 71 LLS
 (Architecte : Parthuis - Dupuy)

Plus de 300 logements construits chaque année

Editorial **page 2**

Bruno Angles

DOSSIERS

La réforme de l'Etat **page 3**

Avant-propos :

Diafoirus au placard : Eric WOERTH

Secrétaire d'Etat à la Réforme de l'Etat, auprès du ministre de la Fonction publique et de la Réforme de l'Etat

Réforme de l'Etat : de quoi parle-t-on ?

Tristan Florenne

Mise en œuvre de la LOLF : Franck Mordacq

Les stratégies de modernisations

François Daniel Migeon

La sécurité civile : l'affaire de tous

Michel Chaduteau

La réforme de la DGAC : Jean-Michel Aubas

Changement et haute fonction publique

Hervé Lainé

Les services déconcentrés : Jean-Louis Héлары

DDE et haut débit : Julien Custot & Olivier Frérot

Point de vue : Hugues Verdier

Les IPC au service des Collectivités Territoriales **page 38**

Avant propos : Christian Parent

MASSYnergies : Bruno Bieder

Le projet urbain de Bordeaux : Emmanuel Aureau

30 ans à la Communauté urbaine de Lille

Bernard Guillemint

Marseille passe à la vitesse supérieure : Olivier Torlai

Questions à Jacques Marvillet

Séminaire du 23 -11-2004

L'enjeu du mouvement municipal

Anne Charreyron-Perchet

RUBRIQUES

International **page 59**

La Highways Agency

Lisa Bellini-Devictor et Frédéric Lechelon

La vie des ponts **page 63**

Les ponts en marche

Lu pour vous **page 67**

Jean Kérisel

Bertrand Lemoine

Science fiction **page 68**

Chindi : Guy Kauffmann

Innovation **page 69**

Les mondes animés de Kameleon :

Cécile Monplaisir

Parcours **page 70**

Les ingénieurs hier et demain :

Cécile Monplaisir

Club des Ponts **page 72**

Michel Crozier

La Guyane **page 74**

Avant propos : Olivier Tretout

Le logement : Hervé Brunelot

Les transports routiers : Gilles Grandjean

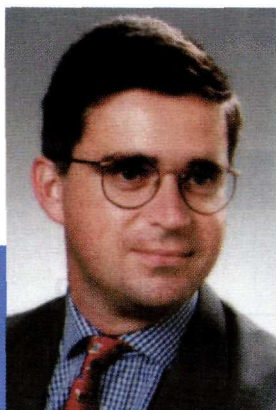
Les phares et balises : Jean Pierre Disson

Le logement social : Bruno Chauvier

Offres d'emploi **page 105**

Annonces

Année nouvelle, présentation nouvelle de la revue PCM



BRUNO ANGLES
PRÉSIDENT DE L'AIPC

L'enquête de lectorat, lancée au printemps 2004 par le Comité de rédaction, a mis en évidence les points forts de la revue PCM Le Pont et a également permis d'identifier vos souhaits de diversification et d'amélioration.

Globalement, l'esthétique de la première de couverture et la présentation du sommaire sont appréciés.

Les sujets traités sont jugés concrets, d'un bon niveau de technicité et accessibles au plus grand nombre.

En revanche, vous avez manifesté plusieurs souhaits :

- un élargissement des thèmes traités, au-delà des thèmes habituels Ponts et Chaussées.
- une approche plus centrée sur les hommes, leur carrière exemplaire, les entreprises, les ingénieurs qui comptent dans les métiers des Ponts et Chaussées
- une place plus importante accordée à la vie des associations, AIPC et AAENPC
- enfin, une ouverture plus marquée vers les rubriques "loisirs"

Après avoir étudié les résultats de cette enquête, et lancé une consultation des professionnels de l'édition, le Comité de rédaction a proposé une nouvelle maquette de la revue, qui se veut plus attractive dans sa forme, et plus conforme dans son contenu aux attentes identifiées des lecteurs.

Le titre de la revue a été actualisé : le titre original "Ponts et Chaussées et Mines" qui date de l'époque où la revue était commune aux deux Corps, a été remplacé par "Ponts et Chaussées Magazine".

Le sommaire, mieux structuré, différencie plus nettement les dossiers de fond et les rubriques. Le choix des intervenants ouvre à des débats plus contradictoires. Des rubriques stratégiques pour les ingénieurs des Ponts et Chaussées sont devenues des rubriques permanentes : recherche - innovation, Europe, la vie des associations, la vie de l'Ecole.

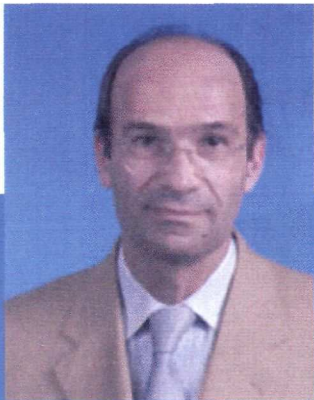
Enfin, la rubrique "temps libre" regroupe l'ensemble des articles "loisirs" proposés par les membres du comité de rédaction et les lecteurs qui souhaitent s'exprimer librement sur les sujets qui leur tiennent le plus à cœur.

J'espère que cette nouvelle présentation de votre revue PCM, vous en rendra la lecture encore plus agréable.

Avec le Comité de Rédaction, je suis heureux de vous la faire découvrir à l'occasion de la publication du premier numéro de l'année 2005.

Je profite de cette occasion pour vous présenter ou vous renouveler mes meilleurs vœux pour 2005

L'esprit de la Réforme ou Diafoirus au placard



Eric WOERTH

Secrétaire d'Etat à la Réforme de l'Etat, auprès du ministre de la Fonction publique et de la Réforme de l'Etat

On me demande parfois combien de temps sera nécessaire pour mener à bien la Réforme de l'Etat : trois, cinq, dix ans ? J'ai bien peur que ceux qui s'interrogent ainsi ne se trompent sur l'objectif et sur les moyens qui sont les nôtres.

La réforme de l'Etat, ce n'est pas une potion – désagréable – qu'on serait forcé de boire en se pinçant les narines, et prescrite par un médecin douctoux, au langage pédant. Si tel était le cas, il faudrait effectivement attendre " que ça passe ", et espérer la guérison, le retour à un état normal, où l'on serait enfin bien tranquille.

Eh bien non : il ne s'agit pas de cela. Mettons le docteur Diafoirus au placard !

Il faut changer l'image que les Français se font de la réforme de l'Etat : elle n'est pas un " traitement de cheval " ponctuel, mais une méthode permanente, elle n'est pas une panacée aux vertus prétendument miraculeuses, mais un nouvel état d'esprit, une nouvelle culture du travail dont les maîtres mots sont la productivité, la transparence, le dialogue, le mouvement.

**Productivité n'est pas un
"gros mot"**

Productivité : osons ici le mot. Il est tout de même étonnant que, dans un pays comme la France, la référence à la productivité suscite encore, chez certains, une défiance de principe. Disons-le tout net : pro-

ductivité n'est un " gros mot " que dans le langage de ceux qui n'ont pas le souci du vrai service public. Au nom de quels préjugés devrions-nous nous interdire de nous inspirer des exigences d'efficacité qui valent au sein de l'entreprise ? L'Etat, certes, n'est pas une entreprise, parce que son but premier n'est pas le profit, mais le bien public. Est-ce pour autant une raison pour le figer dans des procédures inefficaces, dans un langage obsolète, dans un isolement stérile ? Je suis convaincu que non, et mon travail au sein du gouvernement se fonde sur ces convictions.

Arrêtons-nous un instant sur la productivité. Nous avons fixé à 1,5% l'objectif de gain de productivité pour la période 2004-2007. Nous avons, grâce à un dispositif appelé " Stratégie ministérielles de réforme " (SMR) identifié près de 230 actions concrètes dont l'impact est réel. L'ensemble de ces réformes ponctuelles et efficaces permettra d'économiser au minimum 1,5 milliard d'euros, le prix d'un porte-avions ou de cent lycées ! Et nous mettrons la barre un peu plus haut pour les années à venir, soit un objectif de 2% par an.

Qu'on me permette d'insister sur le caractère *concret* et *pragmatique* de notre démarche. Je dis souvent qu'il n'y aura pas de " grand



soir " de la réforme : plutôt que de tracer de belles avenues pavées de bonnes intentions, regardons une à une les administrations, examinons dans le détail les initiatives concrètes qui peuvent faire avancer les choses. C'est dans cet esprit que travaille le comité de pilotage des Stratégies ministérielles de réforme, présidé par Francis Mer. Nous pouvons d'ores et déjà être fiers d'un grand nombre de mesures efficaces, comme par exemple :

- le regroupement de 7 offices agricoles en 3 structures, avec réduction des effectifs de près de 10 % ;
- le système d'immatriculation à vie des véhicules, qui nous permettra de libérer 600 emplois ;
- la dématérialisation du Journal officiel (200 emplois libérés) ;
- la rationalisation des achats publics,

aujourd'hui dispersés, et sources de très importants gaspillages (soit une économie attendue de 500 millions d'euros).

Valeur de la Transparence

Pragmatique, notre démarche revendique aussi la valeur de la *transparence*. Je suis particulièrement attaché à ce point. On pourra rétorquer que mon propos n'est guère original. Mais encore faut-il ne pas se payer de mots, et faire ce que l'on dit ! Le monde de l'entreprise lui-même (on l'a vu aux Etats-Unis) n'est pas à l'abri d'un retour insidieux de l'opacité. La transparence signifie pour moi que les citoyens sont les propriétaires des services publics, et que par conséquent tout ce qui s'y fait doit être mis au grand jour. Nous devons accepter ce risque : nous engager devant les Français sur des objectifs clairs, et rendre compte de l'efficacité de nos mesures, en évaluant nos résultats.

Ainsi, pour le programme des Stratégies ministérielles, nous envisageons de publier une sorte de " baromètre de la réforme ", avec des indices clairs, qui permettrait une mesure simple de l'état d'avancement du processus que nous avons engagé. Le même souci de transparence préside à la nouvelle Loi organique relative aux lois de finances (LOLF) : c'en sera bientôt fini des 850 chapitres budgétaires, confus, peu lisibles. Le budget sera désormais présenté en 34 missions et 132 programmes décrivant l'action publique. Donner aux Français et à leurs représentants les moyens de mieux évaluer et contrôler l'utilisation de l'argent public, c'est un impératif démocratique !

L'esprit du service

Enfin, la réforme de l'Etat ne saurait être découplée de l'esprit du *service*. On ne réforme pas pour le plaisir de réformer, mais pour faire en sorte que l'Etat soit mieux au service de nos

concitoyens. C'est en quelque sorte la traduction dans l'administration publique des " chartes de qualité " que l'on trouve dans les entreprises privées. Nous voulons simplifier l'accès à l'administration, la mettre davantage à l'écoute des attentes de ses usagers. Je suis fier du succès du numéro d'appel unique, le " 39-39 ", qui reçoit d'ores et déjà des milliers d'appel par jour. Mais nous progressons aussi sur d'autres chantiers, comme la déclaration électronique pour l'impôt sur le revenu, ou enco-



Charte Marianne

Pour un meilleur accueil

- 1 Un accès plus facile à nos services
- 2 Un accueil attentif et courtois
- 3 Une réponse compréhensible à vos demandes dans un délai annoncé
- 4 Une réponse systématique à vos réclamations
- 5 À votre écoute pour progresser

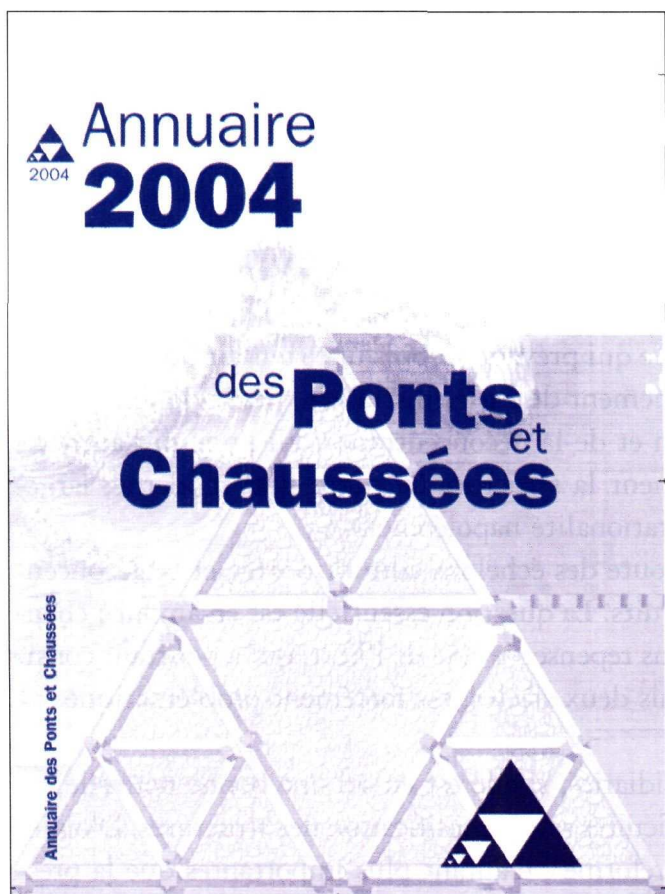


Nous prenons **5 engagements** pour mieux vous servir

Pour tous renseignements connectez vous à
www.chartemarianne.gouv.fr

re la simplification du langage administratif. Nous avons aussi développé une " charte Marianne ", qui définit des mesures concrètes pour améliorer l'accueil des usagers au sein des administrations.

Réactivité, transparence, responsabilité sont les contreparties nécessaires de l'autorité légitime de l'Etat. Les promouvoir, c'est aussi renforcer la cohésion sociale, car la confiance dans l'Etat est un facteur essentiel d'adhésion à la Nation.



– ANNUAIRE 2004 –

Les 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

BON DE COMMANDE

DESTINATAIRE

AIPC

28, rue des Saints-Pères
75007 PARIS - France
Téléphone : 01 44 58 24 85
Télécopie : 01 40 20 01 71

Prix : 167,22 €
TVA (19,6 %) 32,78 €
Total : 200,00 €

EXPEDITEUR

Nom :

Adresse :

Téléphone :

Télécopie :

Veillez m'expédier annuaire(s) des anciens Elèves
de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées.

Date Signature

Réforme de l'Etat : de quoi parle-t-on ?



TRISTAN FLORENNE, ANCIEN ÉLÈVE DE L'ÉCOLE NORMALE SUPÉRIEURE.
ANCIEN ÉLÈVE DE L'ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION.
AGRÉGÉ DE L'UNIVERSITÉ. APRÈS AVOIR FAIT PARTIE DE PLUSIEURS CABINETS MINISTÉRIELS ET AVOIR ENSEIGNÉ LE DROIT CONSTITUTIONNEL, L'HISTOIRE DES INSTITUTIONS POLITIQUES ET L'HISTOIRE DES IDÉES POLITIQUES DANS PLUSIEURS ÉTABLISSEMENTS, DONT LA SORBONNE, L'I.E.P. DE LILLE ET L'IGPDE, IL EST, DEPUIS 2000, INSPECTEUR GÉNÉRAL DE L'ADMINISTRATION ET, DEPUIS 1993, PROFESSEUR-ASSOCIÉ À L'ÉCOLE NORMALE SUPÉRIEURE.

La réforme de l'Etat ne vise plus un changement de régime, stabilisé depuis la naissance difficile de la Vème République. Aujourd'hui, la réforme de l'Etat est à envisager comme une réforme de l'administration. Ce qui prévaut, depuis une trentaine d'années, est une réforme du fonctionnement de l'administration, par la double modalité de la décentralisation et de la déconcentration. Ni l'une ni l'autre ne changent fondamentalement la structure de notre Etat moderne, largement héritée de la belle rationalité napoléonienne.

La décentralisation lui ajoute des échelons administratifs, et la déconcentration ne porte pas ses fruits. La question essentielle est en amont : changer le fonctionnement sans repenser le rôle de l'Etat, qui a pourtant considérablement évolué depuis deux siècles, est forcément problématique.

L'introduction de la subsidiarité, si elle est en soi une bonne nouvelle, ne pourra pas réduire les difficultés sans simplification des structures. D'où les interrogations sur cette "réforme", d'autant plus importantes que la pression, bien réelle, pour refondre les structures, est largement extérieure.

Tout d'abord, une précision : la notion de "réforme de l'Etat", dans l'utilisation qui en est faite couramment depuis quelques années, est très ambiguë.

Historiquement, elle apparaît dans le débat public au cours des années 30, lorsqu'il devient évident aux responsables politiques les plus lucides, comme André Tardieu ou Léon Blum, que le régime de la IIIème République, s'il veut pouvoir faire face aux graves problèmes qui l'assaillent (crise économique et sociale sans précédent, désordres financiers et monétaires, montée des périls sur le plan international...) doit impérativement être réformé. En clair, il s'agit de mettre un terme aux défauts les plus criants du régime d'assemblée en rééquilibrant les pouvoirs au profit du pouvoir exécutif, bref de promouvoir ce qu'on appellera plus tard un "parlementarisme rationalisé". En 1934, après les événements du 6 février, deux commissions spéciales de la réforme de l'Etat, l'une à la chambre des députés, l'autre au Sénat, sont même mises

en place. La notion a donc alors une dimension exclusivement constitutionnelle. On sait ce qu'il en est advenu : l'échec total de ces initiatives ne seront pas pour rien dans le désastre de 1940. Mais, les mêmes causes produisant les mêmes effets, le thème de la réforme de l'Etat réapparaît à l'identique sous la IVème République, jusqu'à ce que le rééquilibrage institutionnel, toujours évoqué et toujours différé, finisse par avoir lieu en 1958. Tout naturellement, l'expression de réforme de l'Etat cesse alors d'être employée.

Elle est réapparue récemment, on le sait, lors de la création du commissariat à la réforme de l'Etat, en 1995, mais dans un sens tout différent : il ne s'agit plus de réformer la Constitution, d'autant moins que celle-ci, depuis 1958, est révisée régulièrement, par petites touches successives. On ne le souligne d'ailleurs pas assez : la Vème République, avec ses 16, bientôt 17, révisions constitutionnelles en 47 ans, fait preuve d'une capacité d'évolution et d'adaptation dont n'ont jamais été



Napoléon

capables ses devancières. Il y a là une grande nouveauté dans l'histoire constitutionnelle française : à la ronde infernale des régimes, on préfère désormais transformer les institutions de manière progressive, réformer plutôt que révolutionner. N'en déplaise aux amateurs de "changement de

République " et aux zéloteurs d'on ne sait quelle " VI ème République ", dont on voit d'ailleurs mal ce qui la différencierait d' une IV ème bis, c'est à la fois un signe de maturité démocratique et un gage d'efficacité.

Non, il s'agit désormais, plus modestement, de réformer l'administration, prise en son sens large. De ce point de vue, la reprise de l'expression ancienne de " réforme de l'Etat ", qui est trompeuse si l'on n'y prend garde, visait à redonner un peu de lustre et d'élan à la thématique, apparue au cours des années 70, mais passablement essoufflée au début des années 90, de la " réforme administrative ", de " la modernisation " ou du " renouveau du service public ".

Ainsi entendue, la réforme de l'Etat est donc relativement récente : elle remonte à une trentaine d'années, pas davantage. Il y a d'ailleurs une explication assez simple à cela : l'Etat, tel que nous le connaissons aujourd'hui, a été créé à l'époque de la Révolution et de l'Empire, sur les débris de l'Etat royal qui, soit dit en passant, s'est effondré faute de pouvoir se réformer. Et il a été construit, à peu près ex nihilo, en quelques années, de 1789 à 1810 en gros, de manière parfaitement rationnelle. On a d'ailleurs complètement perdu de vue aujourd'hui, où l'on peine à mener à bien la plus petite réforme de structure, l'ampleur de ce chantier : création d'un système judiciaire totalement nouveau, refonte complète de la carte administrative, invention d'une nouvelle administration territoriale, mise en place d'institutions financières et d'une fiscalité inédites, monopole de l'enseignement, rédaction des grands codes, etc. Une fois achevée, la construction paraissait si parfaite et si solide (des " masses de granit " disait Napoléon en parlant des nouvelles institutions administratives) que, pendant près de deux siècles, aucun régime politique n'a voulu y toucher. Bien mieux : la stabilité et l'efficacité des institutions administratives semblaient d'autant plus précieuses que les institutions politiques, elles, étaient précaires et changeantes. A l'étranger les institutions administratives françaises ont d'ailleurs souvent servi de modèle, et pas seulement en Europe : lorsqu'à partir de 1868 le Japon s'ouvre vers l'extérieur et entreprend de se moderniser en s'inspirant de l'Occident, il réorganise son administration sur le modèle de l'administration française (et son armée sur le modèle de l'armée allemande...). Dans ces conditions, la cathédrale napoléonienne était faite pour durer...

Pourtant, l'un des piliers de cette cathédrale, la centralisation, a été critiqué très tôt ?

Cela n'est pas tout à fait exact. Il est vrai que, dès l'Empire, certains, comme Stendhal qui, par les nombreuses missions qu'il a remplies aux armées mais aussi dans l'administration en tant qu'auditeur au Conseil d'Etat, connaissait bien le fonctionnement de l'Etat napoléonien, ont critiqué, d'une manière d'ailleurs aussi pittoresque qu'exagérée, le centralisme étroit et tatillon des bureaux parisiens. Mais il faut rappeler une réalité un peu perdue de vue aujourd'hui, notamment par nos girondins les plus exaltés : l'organisation centralisée de l'Etat a été délibérément voulue, non pas seulement parce qu'à l'époque, par opposition au désordre qui caractérisait l'administration royale, elle était considérée comme un gage d'efficacité administrative, mais surtout parce qu'elle était conçue comme le seul moyen pour, à la fois, fonder l'unité nationale et mettre en œuvre concrètement le principe le plus sacré de la Révolution : l'égalité des citoyens entre eux - qu'il s'agisse de l'égalité devant les charges publiques ou de l'égalité d'accès aux emplois publics ou aux avantages de l'action publique.

La meilleure preuve en est que, pendant tout le XIX ème siècle et jusqu'à la seconde guerre mondiale, la décentralisation est, politiquement, un thème qui est, à la lettre, réactionnaire et donc minoritaire : elle n'est véritablement réclamée que par les légitimistes d'abord, puis par leurs héritiers de l'Action française et de la Révolution nationale, c'est-à-dire par des forces politiques qui préconisent sur tous les plans, y compris sur celui de l'organisation administrative, une remise en cause des réalisations de la Révolution française. Leur idéal est un retour à l'autonomie, plus ou moins fantasmée d'ailleurs, et aux particularismes des provinces de l'Ancien Régime. Dans cette perspective, que la décentralisation s'accompagne inévitablement d'une certaine inégalité leur importe peu : l'égalité n'est pas une valeur dont se réclament ces forces politiques, bien au contraire.

En fait, c'est seulement à partir des années 50 que la décentralisation, envisagée, sous un angle fonctionnel et non pas idéologique, est devenue peu à peu un thème de la réforme administrative, de ce qu'on appelle aujourd'hui " la réforme de l'Etat " : il s'agit de permettre à un Etat, qui, avec la mise en place de l'Etat Providence et des



Stendhal

instruments de l'interventionnisme économique, a profondément changé de taille et de nature, d'être plus opérationnel. En ce sens la décentralisation - et la déconcentration qui y est, ou devrait y être, étroitement associée - est, il faut le noter, à peu près le seul cas où la réforme administrative est suscitée par l'évolution même de l'Etat et les interrogations que celle-ci suscite sur son fonctionnement. Les autres thèmes, devenus classiques, de la réforme de l'Etat sont apparus sous l'impulsion de facteurs externes à l'Etat. C'est, par exemple, l'évolution générale de la société après 1968 et, plus particulièrement la remise en cause de la conception traditionnelle de l'autorité, qui va amener à une transformation progressive et continue, depuis les grandes lois de 1978 et 1979, des relations entre l'administration et ceux qu'on n'appelle plus des " administrés ", mais des " usagers ", voire des " clients " du service public. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si c'est dans ce domaine que la réforme de l'Etat été menée avec le plus de constance et a connu d'indéniables succès. Les autres facteurs d'évolution sont bien connus : libéralisation des échanges et globalisation de l'économie à partir du milieu des années 80, prégnance croissante du droit européen et, notamment, du droit de la concurrence dans le droit interne mais aussi, tout simplement, maintien depuis une trentaine d'années des déficits publics à un niveau élevé, tout cela a conduit à s'interroger sur les moyens d'améliorer le fonctionnement de l'Etat, à remettre en cause le périmètre et la nature des services publics. Si la réforme de l'Etat est devenue, comme le Plan dans les années 50, " une ardente obligation ", c'est bien sous l'effet de contraintes extérieures...

La recherche de la performance est-elle nouvelle ?

Si l'on entend " performance " au sens traditionnel, non. Depuis ses origines, c'est-à-dire depuis sa mise en place par Napoléon, notre Etat moderne a toujours eu le souci de l'efficacité et même de la rapidité : " demandez-moi tout sauf du temps " disait l'Empereur. Le véritable engouement pour les statistiques, dès les premières années du Consulat, est un exemple significatif de cette volonté d'être efficace : un bureau de la statistique est créé dès 1800 au ministère de l'intérieur et les ministres successifs ne cessent de bombarder les préfets de demandes de renseignements précis sur les sujets les plus divers, depuis le quantité de ruches dans leur département, l'entretien des routes, le prix des grains et jusqu'au nombre de jeunes de filles de bonne famille à marier... Il y a là l'idée, qui nous paraît d'une évidente banalité aujourd'hui, mais qui était assez nouvelle à l'époque, qu'une administration, pour être rationnelle, doit s'appuyer sur une connaissance exhaustive et exacte de la réalité du pays, dans toute sa diversité.

Mais si l'on prend ce mot, qui appartient en fait au vocabulaire managérial anglo-saxon, dans le sens qui s'est imposé aujourd'hui dans le débat public, c'est-à-dire comme synonyme d'efficience, de rentabilité, de gestion par objectifs, etc., la recherche de la performance est, en effet, relativement nouvelle : on peut en distinguer les prémices avec la vieille R.C.B, mais elle n'apparaît pleinement, comme une préoccupation croissante et de plus en plus impérieuse avec le temps, qu'au milieu des années 70, c'est-à-dire à partir du moment où les chocs pétroliers puis les mutations en profondeur de l'économie mondiale amènent la persistance de déficits publics à un niveau élevé. En ce sens, la recherche de la performance est consubstantielle à ce qu'on a longtemps appelé " la crise " : elle n'a pas été voulue en elle-même, elle s'est imposée pour essayer d'apporter une solution aux difficultés que connaissaient les finances publiques. Dès lors que la réduction des dépenses est inévitablement soumise à une certaine inertie (sans même évoquer les réticences qu'elle peut susciter dans l'opinion publique et les problèmes qu'elle peut, de ce fait, poser sur le plan politique), on attend tout naturellement de l'Etat qu'il rende les mêmes

services en coûtant moins cher.

Il faut insister, je crois, sur ce point : la recherche de la performance n'est apparue que sous la contrainte extérieure et c'est une des raisons qui rendent sa mise en œuvre difficile. Du reste, la réforme de l'Etat est restée marquée durablement par cette origine : parce qu'elle est inspirée depuis le début par une logique financière et budgétaire, elle reste essentiellement caractérisée par une approche fonctionnelle et même gestionnaire. On cherche comment améliorer le fonctionnement de l'Etat, comment rationaliser sa gestion ou augmenter la rentabilité de ses activités, on ne s'interroge pas véritablement sur son rôle. Or, il conviendrait de se demander ce que l'Etat doit faire avant de se demander comment il doit le faire.

A ce propos, y a-t-il des missions de l'Etat qui seraient pérennes et d'autres qui relèveraient d'une sorte de contingence historique ? Cette distinction est-elle d'ailleurs pertinente ?

Elle devrait l'être : il faut se rappeler que l'Etat, sans même remonter à l'Ancien Régime, a profondément changé de nature en moins de deux siècles. Il a d'abord été, pour l'essentiel, limité aux fonctions de ce qu'on appelait de manière très réductrice " l'Etat gendarme ", c'est-à-dire aux fonctions de souveraineté qui sont inhérentes au contrat social, entendu non au sens actuel, mais au sens de Hobbes, si vous voulez : permettre le règlement pacifique des litiges entre les citoyens, assurer la sécurité des ressortissants de l'Etat à l'intérieur comme à l'extérieur et prélever les impôts pour pouvoir remplir ces fonctions essentielles. Puis, assez vite, une conception plus riche et plus positive du contrat social a conduit à développer les missions de l'Etat: ce fut, par exemple, la mise en place d'une instruction publique peu à peu étendue à tous. Mais la véritable transformation, de taille et de nature, est apparue, on le sait, après 1945, comme, en fait, une conséquence ultime de la Grande Crise : c'est l'avènement de l'Etat Providence et de l'Etat non seulement régulateur de l'économie mais également producteur de biens et de services. Aujourd'hui, à l'inverse, on admet comme allant de soi que l'Etat n' a aucune raison de produire des biens et des services marchands et l'on s'apprête à supprimer le vieux monopole royal de la Poste. Ce rappel sommaire suffit à montrer que les missions de l'Etat,

loin d'être données une fois pour toutes, ont considérablement varié au cours de l'Histoire. Mais il y a nécessairement un invariant : c'est le noyau dur des missions de souveraineté sans lesquelles il n'y a pas d'Etat et que celui-ci est le seul à pouvoir exercer.

Reste que dans le débat actuel les choses ne se présentent pas vraiment de cette façon. A mon sens, l'une des carences de la réforme de l'Etat, c'est de ne jamais s'interroger, comme je l'ai dit, sur ce que doit être et sur ce que doit faire l'Etat. Les fonctions qu'il exerce actuellement, en-dehors de la production de biens et de services marchands (et encore...), sont considérées comme un donné intangible. Ou bien lorsqu'on fait mine de s'interroger sur les missions de l'Etat c'est, en fait, pour dresser rapidement la liste de tout ce qu'il fait actuellement et, une fois cette politesse rendue à la logique, on passe immédiatement à ce sur quoi on est intarissable : comment faire en sorte d'améliorer le fonctionnement de l'Etat... On est ainsi surpris, dans l'abondante littérature administrative sur la réforme de l'Etat de voir l'éducation nationale qualifiée d'activité " régaliennne " de l'Etat. L'éducation est au cœur de la République, c'est entendu. Mais, sauf à ce que les mots n'aient plus de sens, elle n'est pas une activité " régaliennne " de l'Etat, ne serait-ce que parce qu'elle peut être assurée par d'autres que lui et, parfois, n'ayant pas peur des tabous, mieux que lui. L'engouement croissant des parents pour l'enseignement privé, au niveau du collège du moins, en est une preuve éclatante...

En fait, si l'on a renoncé, dans le cadre de la réforme de l'Etat, à réfléchir à cette question essentielle qu'est le rôle de l'Etat, c'est tout simplement qu'il s'agit d'un sujet politiquement trop sensible. Seuls les authentiques libéraux se posent encore ce type de question, mais on sait bien qu'en France leur audience est très faible et, sur ce point précis, à peu près nulle.

Quelle est la pertinence du concept de subsidiarité ? L'administration française a-t-elle tiré sur ce point les conséquences de la construction européenne et de la décentralisation ?

La subsidiarité est un art simple et tout d'exécution : issue, à l'origine, de la volonté de clarifier l'exercice des compétences

entre les différents niveaux d'administration - européen, national, infra-national - elle est inspirée par cette idée de bon sens que chaque échelon administratif ne doit faire que ce qu'il sait faire. De ce point de vue, nous sommes très loin du compte : s'agissant de la répartition des compétences entre l'Union Européenne et les Etats membres, ce n'est pas la clarté qui prédomine et on ne peut pas dire que le " traité constitutionnel " européen soit, dans ce domaine, réellement porteur d'avancées concrètes. Quant à la France, la subsidiarité y est au point mort. Cela tient d'une part à la manière dont la décentralisation a été réalisée : l'enchevêtrement des compétences, le recours multiple aux financements croisés rendent l'action administrative peu lisible et l'identification des responsabilités malaisée. Pour chaque projet d'investissement tant soit peu important, ce sont trois ou quatre collectivités publiques - y compris, c'est un comble en matière de décentralisation, l'Etat - qui sont parties prenantes : c'est la négation même de la subsidiarité. Mais cela tient aussi à l'échec de la déconcentration. Pourtant, il faut le rappeler, une véritable révolution a eu lieu dans notre droit lorsque la loi de 1992 sur l'administration territoriale de la République a introduit la subsidiarité comme principe régissant l'action administrative de l'Etat. La loi disait de manière très claire que l'échelon de droit commun pour l'action de l'Etat devenait l'échelon local, les administrations centrales n'exerçant, en quelque sorte, qu'une compétence d'attribution. On sait ce qu'il en est advenu : la déconcentration qui, dès 1982, était, en principe, conçue comme le complément naturel et indispensable de la décentralisation, est, en dépit d'incantations pieusement réitérées, restée lettre morte.

Pourtant il existe des projets de réorganisation de l'Etat : redéfinition des rôles respectifs du préfet de département et du préfet de région, structuration de l'activité de l'Etat autour de 8 pôles principaux, fusion éventuelle des DDA et des DDE... La carte administrative n'est-elle pas en train d'évoluer ?

Mieux vaut tard que jamais : certaines de ces idées étaient déjà mentionnées dans le

rapport Picq, il y a une dizaine d'années... Mais soyons sérieux : ces projets ne sont pas à la hauteur des enjeux. La carte administrative française, qui avait été dessinée de manière parfaitement lumineuse et rationnelle sous la Révolution et l'Empire est devenue un patchwork surréaliste !

Tout a été dit à ce sujet et il est inutile de beaucoup y insister : enchevêtrement des circonscriptions administratives dont les limites ne se recoupent pas (entre les régions, les académies, les ressorts judiciaires par exemple) ; empilement des échelons d'administration locale, trois pour l'Etat (arrondissement, département, région), trois pour les collectivités locales ; nombre de collectivités : plus de 36 000 communes (soit davantage que dans les 14 autres pays de l'Union Européenne pris ensemble, lorsque l'Union comportait quinze membres !) 100 départements, 26 régions, sans parler de la multitude d'organismes de coopération intercommunale. Au-delà des chiffres, qui nous sont familiers, mais dont on oublie qu'ils témoignent d'une sur-administration sans équivalent dans aucun autre pays, avec tous les surcoûts et les dysfonctionnements qui l'accompagnent, c'est l'archaïsme et l'immobilisme qui frappent. La carte administrative n'a jamais évolué avec le temps : les 36 000 communes qui, on le sait, sont en fait issues des paroisses de l'Ancien Régime, avaient leur raison d'être lorsque la population française était relativement dense, nombreuse et, surtout, harmonieusement répartie sur tout le territoire. Aujourd'hui, la plupart de ces communes vivent avec quelques centaines voire quelques dizaines d'habitants. Et quelle est la signification, de nos jours, du découpage départemental, conçu initialement pour qu'aucun point du territoire ne soit à plus d'une journée de cheval du chef lieu administratif ? Même le découpage régional, pourtant beaucoup plus récent, n'est plus adapté, notamment dans le cadre de la construction européenne : beaucoup de régions n'ont pas, comparées aux structures équivalentes en Allemagne, en Italie ou en Espagne, la taille critique. Lorsqu'elles l'ont, ce sont, comme la région Rhône-Alpes, par exemple, des conglomérats de départements sans unité historique, géographique ou économique.

Dans ces conditions, les remèdes envisagés apparaissent extraordinairement timides : même la coopération intercommunale, qu'on n'a cessé d'encourager, sous diverses formes, depuis les années 70, n'est pas, si l'on veut bien y réfléchir, la panacée qu'on nous présente habituellement. En effet, elle consiste, ni plus ni moins, à rajouter un niveau d'administration supplémentaire là où il y en a déjà trop... On touche là, à mon sens, la carence profonde de la réforme de l'Etat, quel que soit le nom qu'on lui donne depuis trente ans : elle est toute entière tournée vers les réformes de fonctionnement, avec, d'ailleurs un certain succès dans ce domaine (qu'on songe aux incontestables améliorations, même si des progrès restent encore à faire, dans les relations entre les administrations et les usagers ou à la véritable révolution, dont on n'a pas fini de voir les effets, que constitue la LOLF). Mais elle est incapable de promouvoir les réformes de structure. Or, si ce sont sans doute les plus difficiles à réaliser, ce sont aussi les plus indispensables. De ce point de vue l'analogie est frappante avec la situation que connaissait la France à la fin de l'Ancien Régime : même impuissance à réformer les structures de l'Etat et pour les mêmes raisons (poids de l'Histoire, frein des corporatismes pour ne pas dire des privilèges) ; même goût pour l'addition et la superposition de nouvelles institutions et de nouveaux organes là où il faudrait au contraire en supprimer et, pour finir, même complexité désespérante...

N'êtes-vous pas un peu pessimiste ?

Il s'agit d'un simple constat. Mais que la France des clochers se rassure : si nous sommes sous l'Ancien Régime, nous ne sommes pas encore à la veille de la Révolution... Ce sont les peuples jeunes et nombreux qui font les révolutions et non les populations faibles et vieillissantes. Si la révolution - administrative, s'entend - ne doit advenir en France, nul doute qu'elle nous sera imposée de l'extérieur. A ce moment, il faudra subir ce que nous n'avons pas été capables d'organiser nous-mêmes.

Propos recueillis par Cécile Monplaisir

La mise en œuvre

de la loi organique relative aux lois de finances



FRANK MORDACQ, AFFECTÉ À LA DIRECTION DU BUDGET AU MINISTÈRE DES FINANCES EN 1985, À SA SORTIE DE L'ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION (PROMOTION " LÉONARD DE VINCI ", FRANK MORDACQ, ADMINISTRATEUR CIVIL, TRAVAILLE SUR LES RÉMUNÉRATIONS DE LA FONCTION PUBLIQUE PUIS SUR LES TRANSPORTS TERRESTRES. IL PASSE DEUX ANNÉES À NEW YORK EN TANT QU'ATTACHÉ FINANCIER À LA MISSION PERMANENTE DE LA FRANCE PRÈS LES NATIONS-UNIES, PUIS RÉINTÈGRE, EN 1992, LA DIRECTION DU BUDGET. IL POURSUIT SA CARRIÈRE DANS DIFFÉRENTS POSTES DE CHEF DE BUREAU À CHEF DE SERVICE, PASSANT DES SUJETS SECTORIELS À LA POLITIQUE GÉNÉRALE DES FINANCES PUBLIQUES.

DEPUIS MARS 2003, FRANK MORDACQ EST DIRECTEUR DE LA RÉFORME BUDGÉTAIRE AU MINISTÈRE DES FINANCES, CHARGÉ DE PILOTER LA MODERFIE, CHANTIER DE MISE EN ŒUVRE DE LA LOI ORGANIQUE

RELATIVE AUX LOIS DE FINANCES DU 1ER AOÛT 2001. LA DIRECTION DE LA RÉFORME BUDGÉTAIRE COUVRE LES 4 VOLETS DE CE CHANTIER : LES NOUVEAUX BUDGETS, LA NOUVELLE COMPTABILITÉ, LES NOUVEAUX MODES DE GESTION ET LES NOUVEAUX SYSTÈMES D'INFORMATION.

Le 1er août 2001 était promulguée la loi organique relative aux lois de finances. Il s'agit d'un texte solennel, conçu à partir d'une initiative parlementaire et ayant fait l'objet d'un consensus politique.

Cette nouvelle constitution financière de l'Etat, selon l'expression d'Alain LAMBERT, l'un des pères de la réforme, va permettre d'associer l'autorisation budgétaire et le compte rendu démocratique de l'utilisation des deniers publics.

I. Deux grandes novations sont prévues : assurer la transparence des informations budgétaires et réformer le cadre de la gestion publique pour l'orienter vers les résultats.

- Le contrôle parlementaire est renforcé ainsi que la transparence des informations financières. Le Parlement bénéficiera de pouvoirs de contrôle plus étendus, avec des pouvoirs d'audition et d'enquête renforcés.

La nouvelle structuration du budget votée en missions, qui sont la présentation des grandes politiques publiques alors qu'auparavant la discussion était organisée sur les moyens, ministère par ministère, donne au Parlement les moyens d'orientation de l'action publique. Auparavant le Parlement

reconduisait en un seul vote 94 % des crédits – les " services votés " - et ne votait de manière spécifique et détaillée que les 6 % restants – les " mesures nouvelles " par nature de dépenses et par ministère. Demain, il discutera dès le premier euro des 100 % des crédits en votant le budget mission par mission.

Le Parlement gagne un nouveau levier d'action dans la discussion budgétaire des politiques de l'Etat. Il va pouvoir orienter les modalités d'intervention des services de l'Etat au sein d'une même mission, en ayant le droit d'amender la répartition des crédits entre les programmes de la mission. La mission qui se définit comme un ensemble cohérent de programmes, pourra être également interministérielle et servir ainsi de support à des politiques transversales. Les crédits de la recherche, par exemple étaient autrefois votés de manière éclatée au Parlement, car ils figuraient au sein des budgets de chaque ministère. En devenant une mission interministérielle ils seront votés de manière conjointe. Il y aura au total 34 missions au sein du budget général dont 9 missions interministérielles. Le ministère de l'Équipement est ainsi réparti entre 3 missions : " politique des territoires " (mission interministérielle avec 4 programmes aux côtés de 2 programmes des services du Premier ministre), " transports " (mission ministérielle) et enfin " recherche et

enseignement supérieur " (mission interministérielle à 13 programmes dont 1 programme de recherche dans le domaine équipement-transport).

- De nouvelles responsabilités sont confiées aux gestionnaires ministériels, assorties de libertés nouvelles pour orienter les budgets vers les résultats. L'élément le plus novateur du texte est l'orientation du processus budgétaire vers les résultats attendus. Ce levier d'une modernisation de la gestion publique s'articule autour de la notion de programme, cadre de gestion des politiques publiques, fondé sur un engagement, sur des résultats et un compte-rendu " démocratique ".

Le programme, nouvelle unité de spécialité des crédits, est de nature ministérielle ; il regroupe les crédits destinés à mettre en œuvre les actions de l'Etat auxquelles sont associés des objectifs mesurés par des résultats. Il s'agit d'identifier des centres de responsabilités. L'engagement sur les résultats s'exprime dans le texte de la loi à travers le projet annuel de performance qui est associé à l'autorisation budgétaire par programme.

Les objectifs et indicateurs de résultats doivent permettre de mesurer la " performance " des politiques publiques du point de vue de l'efficacité socio-économique (celui du citoyen), de la qualité

du service (celui de l'usager) et de l'efficience (celui du contribuable). La novation importante est très clairement d'associer à une logique d'engagement une logique de compte-rendu. C'est l'objet du rapport annuel de performance associé à la loi de règlement. Cela ne sera plus simplement un compte-rendu comptable de l'exécution budgétaire mais également un compte-rendu des résultats obtenus par rapport aux résultats attendus.

Pour garantir les engagements de performance des gestionnaires, des nouvelles libertés de gestion leur sont données. Soumis aujourd'hui à un système d'autorisation budgétaire par nature de charges et de contrôle détaillé des moyens budgétaires alloués, ils bénéficieront demain d'une latitude beaucoup plus grande dans la gestion des moyens, grâce à des programmes plus globaux et une fongibilité des crédits.

Les " responsables de programme " vont disposer d'une marge de liberté élevée pour rechercher la satisfaction des résultats qui leur sont demandés dans le cadre d'une globalisation par programme beaucoup plus large que celle des chapitres. La présentation par titres, qui fait référence à ces natures de charges, est désormais indicative : elle ne crée donc pas de contraintes pour les gestionnaires qui vont pouvoir désormais très largement redistribuer leurs moyens devenus fongibles entre fonctionnement, intervention, investissement et dans une certaine limite, dépenses de personnel : les dépenses de personnel sont plafonnées en vertu d'une fongibilité " asymétrique ". Le niveau des effectifs fait l'objet d'une autorisation unique calculée en " équivalent temps plein " (par corps ou par métiers) au niveau du ministère avec une certaine flexibilité en gestion.

Enfin le texte fait une place importante aux outils de mesure de la situation financière de l'Etat. L'Etat sera doté, à côté de la comptabilité de caisse, d'une comptabilité d'exercice permettant d'apprécier le coût des services, la situation financière de l'Etat et la réalité de

ses engagements hors bilan. S'y ajoute l'analyse des coûts des actions.

La comptabilité de l'Etat rénovée est fondée sur de nouvelles normes comptables. Elles ne s'écartent de celles pratiquées par les entreprises que lorsque les spécificités de l'Etat l'imposent. Elles vont apporter aux gestionnaires une meilleure connaissance des coûts, une juste évaluation de leurs risques et enfin une appréhension fine de leurs engagements pluriannuels. Elle donnera au Parlement des comptes transparents, avec notamment un compte de résultat, un bilan et une image précise des engagements hors bilan. A partir de 2006, la Cour des comptes certifiera la régularité, la sincérité et la fidélité des comptes de l'Etat.

L'ensemble des informations relatives à la LOLF se trouve sur le site : www.lolf.minefi.gouv.fr.

II. La mise en œuvre de la loi organique s'est opérée de façon progressive. L'ensemble des règles relatives au contrôle du Parlement et à la transparence était d'application immédiate dès 2002, celles concernant la nouvelle procédure budgétaire sont en cours d'application durant cette année budgétaire 2005 et la performance, la nouvelle gestion et la comptabilité entreront en vigueur au 1er janvier 2006.

- Cela s'accompagnera d'un profond changement de la gestion publique avec le développement du management par la performance. Un responsable a été désigné pour chaque programme. Celui-ci sera libre de l'utilisation des crédits au sein du programme, sans toutefois accroître les dépenses de personnel. En contrepartie, il s'engagera sur des objectifs mesurés par des indicateurs de performance. Les responsables de programme devront notamment mettre en place de nouveaux modes de gestion, examiner les conséquences de la réforme sur la politique des ressources humaines dans l'administration, revoir les relations entre les administrations centrales et celles déconcentrées. Ils devront notamment définir les responsables opérationnels qui auront

en charge les budgets opérationnels de programme et la déclinaison au plan local des objectifs et des indicateurs de performances.

Faire passer l'Etat d'une logique de moyens à une logique de résultats : tel est le véritable enjeu de la réforme budgétaire. Il s'agit de mesurer l'efficacité de l'action de l'administration et plus seulement son activité, de passer de la logique du " *dépenser plus* " à celle du " *dépenser mieux* ".

Une présentation des crédits " *à blanc* " dans le cadre du budget pour 2005 a été faite selon la nouvelle nomenclature en missions, programmes et actions. Des " avant-projets de performance ", avec un an d'avance, ont ainsi été présentés avec les stratégies, objectifs et indicateurs de résultats, associés à chaque programme.

S'appuyant sur des principes énoncés dans le guide méthodologique établi conjointement par le Gouvernement avec le Parlement, la Cour des comptes et le Comité interministériel d'audit des programmes (le CIAP composé des représentants des corps d'inspection va s'assurer notamment de la pertinence et de la qualité des indicateurs), un " tableau de bord " des performances de l'Etat est désormais disponible, avec plus de 670 objectifs documentés par environ 1.300 indicateurs, reflétant aussi bien le point de vue du citoyen (efficacité socio-économique des politiques poursuivies), que de l'usager (qualité du service rendu) et du contribuable (efficacité de la gestion des administrations).

Il revient au PLF 2006 d'affiner ces objectifs et indicateurs, après avoir recueilli l'avis du Parlement et de fixer des valeurs cibles qui peuvent être pluriannuelles.

- Les travaux consistent aujourd'hui à déployer un dispositif de pilotage mettant en responsabilité les administrations quant aux objectifs à atteindre tout en les rendant autonomes quant aux moyens à employer. Le pilotage du programme doit se faire à deux niveaux, c'est-à-dire d'abord national, dont on rend compte devant le Parlement, dans

Point de vue	Axes d'analyse	Exemples d'objectifs	Exemples d'indicateurs
Citoyen	Efficacité socio-économique	Améliorer l'élucidation des crimes et délits	Taux d'élucidation des crimes et délits
		Renforcer la sécurité internationale	Participation de la France à la lutte contre le terrorisme et contre la prolifération
Usager	Qualité du service rendu	Assurer aux usagers et aux collectivités locales un service de qualité dans la délivrance des autorisations d'urbanisme	Pourcentage des dossiers instruits par les directions départementales de l'équipement, respectant les délais réglementaires, pour les permis de construire et les certificats d'urbanisme
		Fluidifier le marché du travail par une intermédiation plus active entre offre et demande d'emploi	Proportion des entreprises qui ont été globalement satisfaites des candidats qui leur ont été adressés par l'ANPE
Contribuable	Efficience de la gestion	Maîtriser les coûts de gestion des administrations financières	Réalisation de gains de productivité
		Améliorer l'efficience des juridictions	Nombre d'affaires réglées par magistrat dans les tribunaux administratifs

les PAP et les RAP, et ensuite local, présentés dans les budgets opérationnels de programme, c'est-à-dire destinés à mettre chaque service en mesure de contribuer à l'atteinte des objectifs nationaux.

Destinés au pilotage des programmes, les objectifs de performance sont plus frustes que l'évaluation des politiques publiques ; la performance n'est pas de l'évaluation des politiques publiques : les mesures doivent être simplifiées, produites plus régulièrement. Par ailleurs seuls les objectifs les plus stratégiques et prioritaires ont été sélectionnés dans les PAP, qui est la partie émergée du contrôle de gestion.

La LOLF vise à donner la plus grande autonomie possible au plus près du terrain quant à l'emploi des moyens, en postulant que les responsables locaux sont mieux à même de prendre les décisions les plus optimales.

A cette fin, les objectifs définis au niveau national ne portent ni sur les moyens, ni

sur les activités, ni sur les volumes de production, mais bien sur l'efficacité socio-économiques, la qualité de service, l'efficience de la gestion. Au niveau local, les objectifs peuvent être intermédiaires, mais il est probablement préférable, lorsque cela est possible (c'est-à-dire lorsqu'ils maîtrisent à leur niveau les moyens d'y parvenir), de donner aux services des objectifs socio-économiques plutôt que de production, de qualité de service plutôt que d'activité, d'efficience plutôt que de moyens, afin de ne pas brider leur autonomie.

Il convient enfin de faire vivre le dispositif de pilotage par un dialogue de gestion permanent. Il ne suffit pas de définir les objectifs sur le papier pour qu'ils soient atteints. C'est un point de départ, pour conduire un programme, nécessaire mais non suffisant.

Pour conduire à une amélioration effective de la performance de l'Etat, qui suppose un dialogue permanent de gestion entre les différents niveaux de responsabilité, il sera nécessaire de définir

quelques objectifs permet de mobiliser toutes les énergies autour de leur réalisation, à condition de les faire connaître et d'y faire adhérer responsables et agents, de définir des " mesures correctrices " en cas de non réalisation des objectifs et de procéder au " benchmarking " entre services aux activités comparables dotés des mêmes indicateurs (permettra la mutualisation des bonnes pratiques ou la réallocation rationnelle de ressources).

Bien évidemment, il ne peut pas y avoir de sanctions mécaniques : les résultats doivent être interprétés et tel est l'objet des RAP. Les conséquences d'un mauvais calcul ne peuvent pas être mécaniques en terme de dotation budgétaire ; la conclusion la plus fréquente pourrait ainsi être de réviser les modalités de mise en œuvre de la politique à dotation constante.

Quant à l'intéressement des personnels, il ne saurait être individuel (sauf pour les responsables eux-mêmes), mais bien de nature collective.

Les stratégies de modernisation



MIGEON FRANÇOIS-DANEIL
IPC 93
DIRECTEUR DE LA DÉLÉGATION
POUR LA MODERNISATION DE LA
GESTION PUBLIQUE ET DES
STRUCTURES DE L'ÉTAT

Une nouvelle approche de la transformation de l'Administration

La réforme administrative est un objectif gouvernemental presque aussi ancien que l'administration elle-même. Pour se limiter à l'histoire récente, la Cinquième république a connu de nombreuses réformes qui vont du plan Rueff-Armand de 1960 à la création de la délégation interministérielle à la réforme de l'Etat en 1998, en passant notamment par les décrets de 1964 sur l'organisation territoriale, la création du Médiateur en 1973, les mesures Rocard-Durafour de 1989, la charte de la déconcentration de 1972, auxquels il convient d'ajouter de multiples plans de simplification.

Contexte et approche

Les objectifs généraux de la réforme sont au nombre de trois : améliorer l'efficacité administrative au service des missions publiques, adapter l'organisation et le fonctionnement de l'administration à l'évolution de la société, réduire le coût global de l'Etat dans les frais généraux de la Nation.

Or, la nécessité de réformer notre Etat apparaît chaque jour avec plus d'évidence. Et ceci pour deux raisons concomitantes qu'il s'agit de bien avoir à l'esprit.

La première parce que la société, le public que nos administrations servent, évoluent de plus en plus vite et leurs exigences de services de qualité personnalisés croissent à mesure des capacités technologiques. Maintenir, augmenter le niveau de service pour être authentiquement

loyal au service public, voilà un premier impératif qui implique la transformation de notre administration.

La seconde parce que, non seulement l'Etat dépense-t-il 20% de plus qu'il ne gagne, mais il recourt désormais à l'emprunt pour rembourser les intérêts de sa dette. Ce faisant il détourne l'épargne des français des investissements productifs dont notre pays a besoin et perd la flexibilité qui lui permet de positionner des moyens sur les demandes sociales nouvelles.

A l'instar de la modernisation conduite par d'autres pays dotés d'une grande tradition de service public, la réorganisation de l'Etat autour de ses grandes fonctions est une des priorités du gouvernement.

C'est ainsi que, pour mener à bien cette indispensable réforme, le gouvernement a défini une nouvelle méthode : les stra-

tégies de modernisation, dites SMR, et a confié au ministère de la réforme de l'Etat la coordination de ces travaux.

Cette méthode se fonde sur la conviction que l'Administration doit avant tout organiser sa transformation permanente en instituant une méthode commune de conception et de mise en œuvre de projets de changement de taille modeste, emmené par l'encadrement intermédiaire des ministères.

Les leviers à mobiliser sont classiques et bien connus des grandes organisations : les achats, l'analyse critique du périmètre des activités à l'aune du service demandé par nos concitoyens, puis la ré-ingénierie des processus puis l'évolution des structures.

Cette méthode a été inaugurée dans sa forme actuelle le 2 juin 2004. Elle a marqué, positivement, par son caractère

opérationnel et structuré, résultat de la mobilisation des meilleures expertises publiques ou privées en la matière.

La véritable novation de la stratégie " SMR " est dans la démarche : pour la première fois, il est demandé à chaque ministre d'afficher par des objectifs précis, la traduction des priorités de réforme du gouvernement et d'en déduire des plans d'action dûment planifiés et chiffrés.

Autre novation, le Parlement est associé à la démarche, à travers les commissions des finances des deux Assemblées et les demandes budgétaires doivent donc être examinées à la lumière des stratégies de réforme.

Dans le cadre du contrat " France 2005 " qui guide désormais l'action du Gouvernement, le Premier ministre a demandé à chacun des ministres de poursuivre, avec une plus grande rigueur, la modernisation de son administration.

Nos objectifs opérationnels

Ce travail commence à porter ses fruits. Beaucoup de projets, dont on parlait depuis longtemps sont en train de se concrétiser, comme la réforme du système de collecte de la redevance audiovisuelle, la fusion des offices agricoles, la modernisation de l'achat public ou l'amélioration des remplacements à l'Education nationale. Sans pouvoir les citer toutes, ce sont plus de 200 actions prioritaires, petites et grandes, qui ont été lancées et qui permettront de dégager des marges de plus de un milliard et demi d'euros pour améliorer le service public.

L'exercice 2004 permettra d'économiser au total, sur 3 ans (jusqu'en 2007), au minimum 1,5 Md€ et près de 10.000 emplois.

Cela représente un gain de productivité (sur l'assiette considérée) d'environ 0,5% par an.

Ces résultats constituent une première étape mais l'ambition n'est cependant pas encore atteinte. Nous venons en effet d'initier sans attendre les travaux d'élaboration des stratégies de réforme

pour 2005. Nous avons en effet voulu inscrire l'action de l'ensemble des ministres dans un processus désormais organisé et permanent.

Les priorités des stratégies ministérielles de réforme pour 2005 sont claires :

- S'assurer de la bonne exécution des engagements déjà pris en matière de réforme de l'administration ;

- Elever l'ambition en matière d'amélioration de l'efficacité de l'action des administrations. Ces dernières doivent désormais être capables de gagner 2% de productivité par an à partir de 2006, à l'image de n'importe quelle grande organisation de service. C'est le cap qui a été fixé par le Conseil des ministres le 17 novembre 2004 ;

- Conduire un examen sans concession des actions de l'Etat. Les missions de l'Etat doivent évoluer au même rythme que les besoins de la société. Ce travail d'examen des missions de l'Etat, qui se fera avec l'appui de nos services et de ceux du ministère du Budget, portera principalement sur " l'appareil productif " de l'Etat, c'est-à-dire sa masse salariale hors pensions et ses dépenses de fonctionnement soit environ 100 Md€ et devrait ainsi permettre de dégager 2 Md€ de marges de manœuvre chaque année à compter de 2006 ;

- Enfin, pour restaurer l'autorité quotidienne de l'Etat, renforcer l'unité de son action et apporter localement le meilleur service aux Français, il faut repenser l'organisation de nos administrations au niveau départemental. C'est le corollaire nécessaire de la deuxième phase de décentralisation engagée par la loi du 13 août 2004.

La mobilisation de tous les échelons de l'Etat

Le Premier ministre a fait de la Réforme de l'Etat un des axes du contrat " France 2005 " et a chargé le ministre de la réforme de l'Etat de coordonner les travaux.

Tous les ministères ont mis en place des équipes de modernisation. Les plus grands d'entre eux se seront bientôt dotés de secrétaires généraux ayant autorité sur l'ensemble des services en matière de gestion. Leur mission priori-

taire sera de conduire cette modernisation, en liaison étroite avec le ministre de la réforme de l'Etat. Et au-delà de ces équipes, il est demandé aux ministères de mobiliser directement les responsables opérationnels en les mandatant sur des projets précis et mensuellement suivis. C'est près de 1% des effectifs de l'Administration qui, à terme, devrait se retrouver mobilisé sur cet effort historique de changement.

Enfin, afin d'évaluer de manière indépendante le travail accompli, d'enrichir l'approche stratégique et de stimuler les administrations, le Premier ministre a souhaité que les stratégies de modernisation soient examinées, préalablement à leur transmission aux commissions des finances des deux Assemblées, par un comité de hautes personnalités qualifiées présidé par Francis Mer.

Ce dispositif de mobilisation est unique en son genre et doit permettre d'obtenir une accélération de la transformation de l'Administration.

La création d'une Agence pour l'Amélioration de la Performance de l'Etat

Le ministre chargé de la Réforme de l'Etat, qui assure un pilotage hebdomadaire de l'effort, s'est doté de moyens exceptionnels en s'appuyant sur la toute nouvelle Agence ayant pour vocation l'Amélioration de la Performance de l'Etat.

La mission de cette agence est de stimuler l'amélioration de la performance de l'Administration en mobilisant des équipes mixtes, comprenant des membres de corps d'inspection, des fonctionnaires des services de la réforme de l'Etat et des consultants externes.

Moteur de performance pour l'action publique, elle a vocation à accueillir les talents de l'administration intéressés par la conduite du changement pour fixer les objectifs de performance, assurer la pertinence et la cohérence des actions de transformation, créer les conditions de changement au sein des ministères et garantir l'exécution des SMR jusqu'aux résultats.

La loi du 27 août 2004 relative à la modernisation de la sécurité civile : l'affaire de tous



MICHEL CHADUTEAU
ASSOCIÉ DU CABINET DAY ONE
MASTÈRE SPÉCIALISÉ EN
MANAGEMENT GLOBAL DES
RISQUES DE L'ENS CACHAN
MBA WARWICK BUSINESS
SCHOOL

La sécurité civile a pour objet la prévention des risques de toute nature, l'information et l'alerte des populations ainsi que la protection des personnes, des biens et de l'environnement contre les accidents, les sinistres et les catastrophes par la préparation et la mise en oeuvre de mesures et de moyens appropriés relevant de l'Etat, des collectivités territoriales et des autres personnes publiques ou privées¹.

“La sécurité civile est l'affaire de tous. Chacun y concourt par son comportement.”
- Préambule des orientations de la politique de sécurité civile

Bien que le mot "réforme" apparaisse dès l'exposé général et même si la rénovation de la planification opérationnelle est qualifiée un peu plus loin de "réforme de grande ampleur", le rapport en juin 2004 du sénateur SCHOSTECK² fait au nom de la Commission des lois a préféré parler d'actualisation³ quant à l'objet de la loi: "le projet de loi de modernisation de la sécurité civile a pour objet d'actualiser les principes et l'organisation de la sécurité civile en France, posés par la loi n°87-565 du 22 juillet 1987 relative à l'organisation de la sécurité civile, à la protection de la forêt contre l'incendie et à la prévention des risques majeurs, afin de tirer les leçons des crises passées⁴" (cf. Encadré "Les grandes crises de sécurité civile en France").

Une actualisation de
l'organisation de la
sécurité civile plutôt
qu'une réforme

Ce que confirme M. Franck Daurenjou, Chef du bureau de l'analyse et de la préparation au

crises à la Direction de la Défense et de la sécurité Civiles (SDDCPR), considérant la loi n°04-811 du 27 août 2004 relative à la modernisation de la sécurité civile plus comme "une mise à jour ne remettant pas en cause les grands équilibres institutionnels" plutôt qu'une réforme⁵, comme par exemple celle liée à la loi n°96-369 du 3 mai 1996 lors de la départementalisation des services d'incendie et de secours. Pour M. Henri Jean, adjoint au sous-directeur des sapeurs pompiers, si réforme il devait y avoir, elle se situerait au niveau conceptuel dans la simplification et la rénovation de la planification opérationnelle dont nous parlerons plus bas.

Plus largement, la loi de modernisation de la sécurité civile doit être comprise, comme nous l'indique M. Franck Daurenjou, dans le contexte général de l'acte II de la décentralisation. Elle s'appuie d'ailleurs largement sur la loi n°2002-276 du 27 février 2002 relative à la démocratie de proximité⁶.



EXPLOSION USINE AZF 9 2001 - © Joachim BERTRAND / DDSC - Communication

Il s'agit donc, comme le mot "modernisation" le fait entendre, d'une prise en compte par la loi des évolutions de notre société moderne (cf. Encadré "Quelques repères historiques de la sécurité civile en France) tant en termes de retour d'expériences des nombreuses catastrophes et crises qui ont eu lieu depuis au moins la loi de 1987, qu'en termes de demandes des acteurs principaux des secours - sapeurs-pompiers, élus locaux, associations - de reconnaissance, de clarification de l'organisation et du financement des services de secours, mais aussi en termes d'attentes de la population - affichant d'ailleurs un sentiment grandissant d'insécurité⁷ - quant à sa protection face aux nouveaux risques.

Les grandes crises de sécurité civile en France depuis 1949

1949 : Feux de forêts en Gironde et dans les Landes (82 victimes ; 140.000 hectares détruits).
1959 : Rupture du barrage de Malpasset (421 victimes).
1967 : Marée noire sur les côtes bretonnes à l'issue du naufrage du Torrey Canyon
1970 : Avalanches à Val d'Isère et à Saint-Gervais (120 victimes).
1976 : Eruption du Volcan de la Soufrière (Guadeloupe). 70.000 personnes évacuées pendant 4 mois.
1978 : Marée noire sur les côtes bretonnes (230.000 tonnes de pétrole sur 230 kilomètres) à l'issue du naufrage de l'Amoco Cadiz
1982-86 : Grands feux de forêts en Corse et dans le sud-est du pays.
1987 : Inondations au Grand Bornand (27 victimes) et tempête en Bretagne (11 victimes).
1988 : Inondations à Nîmes (11 victimes).
1991 : Incendie aux thermes de Barbotan (20 victimes) ; - Accident ferroviaire en gare de Melun (16 victimes).
1992 : Crash d'un avion Airbus sur le mont Saint-Odile (87 victimes) ; Effondrement d'une tribune du stade de Furiani (18 victimes, 700 blessés) ; Feux de forêts en Corse (15.000 hectares détruits ; 1 victime) ; Inondations dans le Sud de la France (42 victimes ; 10 disparus).
1999 : Inondations dans l'Aude, l'Hérault (19 victimes) ; " Tempêtes du siècle " (92 victimes ; 3 millions et demi de foyers privés d'électricité ; Naufrage de l'Erika et marée noire sur les côtes occidentales de la France.
2000 : Crash d'un Concorde d'Air France à Gonesse (113 victimes)
2001 : Explosion de l'usine AZF à Toulouse (30 victimes ; 28.000 logements sinistrés) ; - Inondations dans le sud du pays.
2002 : Naufrage du Prestige et marée noire sur le sud-ouest du pays. - Inondations dans le Gard, l'Hérault, le Vaucluse et l'Ardèche (24 victimes).
2003 : Canicule estivale exceptionnelle (15.000 victimes). - Feux de forêts dans le sud-est du pays et en Corse (plus de 60.000 hectares brûlés ; 10 victimes).

Ainsi la loi vise quatre grands objectifs : (1) améliorer la prévention et la gestion des crises ; (2) développer une véritable culture de la sécurité civile en France ; (3) conforter le rôle des départements dans la gestion des services d'incendie et de secours ; et (4) réaffirmer la reconnaissance de la Nation envers les sapeurs-pompiers. D'une façon plus formelle, la loi de modernisation de la sécurité civile comporte 103 articles ainsi qu'une annexe de sept pages présentant les " Orientations de la politique de sécurité civile ". La loi fait référence, modifie ou complète quinze codes ainsi que la loi de 1986 relative à la liberté de communication. C'est dire, encore une fois⁸, si la notion de sécurité civile et celle de risque et de crise qui l'accompagnent sont des notions éminemment transversales.

Les orientations de la politique : s'attaquer résolument aux risques, refonder la protection et mobiliser tous les moyens

Ces orientations de la politique de sécurité civile sont volontaristes et imposent une coordination "dépassant les frontières habituelles des services, de leurs attributions et de leurs prérogatives, pour mieux les faire travailler ensemble." Elle sont regroupées selon trois axes:

1- s'attaquer résolument aux risques, en les anticipant d'avantage, c'est à dire réaliser : le recensement actualisé des risques (connaître), la rénovation de la planification opérationnelle (prévoir) et le passage de l'exercice à l'entraînement (se préparer);

2- refonder la protection des populations, c'est à dire affirmer la place du citoyen au coeur de la sécurité civile par l'information et la formation de la population, par la veille opérationnelle et l'alerte et par l'engagement de tous dans la crise et l'après-crise;

3- mobiliser tous les moyens, en encourageant les solidarités, c'est à dire organiser la réponse à l'évènement par le commandement, les contributions de l'Etat, des départements et des communes et par

Quelques repères historiques de la sécurité civile en France

1938 : Création de la Défense passive (DP) militaire
1943 : Création de la Direction générale de la Protection civile
1945 : La Défense passive disparaît dans une Sous-direction
1949 : La Défense passive n'est plus qu'un simple bureau au sein de la DG des collectivités locales
1951 : Création du Service national de protection civile (SNPC)
1959 : Ordonnance du 7 janvier 1959 portant organisation générale de la Défense
1965 : Décret n°65-28 du 13 janvier 1965 relatif à l'organisation de la défense civile
1975 : Création de la " Direction de la sécurité civile " au sein du Ministère de l'intérieur
1987 : Fondements juridiques de la sécurité civile (loi n°87-565 du 22 juillet 1987 relative à l'organisation de la sécurité civile, à la protection de la forêt contre l'incendie et à la prévention des risques majeurs)
1996 : Regroupement du Directeur de la SC et du Haut fonctionnaire de défense du Ministère de l'intérieur
1997 : Fusion de la défense civile et de la sécurité civile au sein d'une seule direction : la DDSC (Direction de la défense et de la sécurité civiles)

l'engagement des moyens humains et matériels (sapeurs-pompiers professionnels et volontaires, civils et militaires mais aussi opérateurs de services publics)

Le constat: une organisation contestée, un financement mal assuré, des contours incertains

Le rapport SCHOSTECK, dans son rappel des attentes suscitées par le texte de loi, fait un constat en trois grands axes: (1) une **organisation complexe** (cf. Figure ci-dessous sur "L'organisation de la sécurité civile en France") se traduisant par un rôle de proximité des communes irremplaçable, une implication croissante du département et une mission régaliennne de l'Etat fondée sur la cohérence et la coordination; (2) un **financement mal assuré** provenant d'un budget de l'Etat modique malgré une forte augmentation, d'une forte croissance des dépenses des SDIS et de communes incapables de prendre en charge le coût des opérations de secours sur leur territoire; et (3) des **contours incertains** du fait de missions mal définies, de sapeurs-pompiers légitimement en quête de reconnaissance et d'une nécessaire culture de sécurité civile à promouvoir - culture dont la faiblesse en France est qualifiée d' "inquiétante" du fait d'un manque de sensibilisation, de responsabilisation des citoyens, et d'une connaissance approfondie des risques et des "bonnes pratiques" ainsi que d'un retard de la recherche et de la prospective et d'un engagement civique des bénévoles au service des autres insuffisamment reconnu.

La loi répond à ce constat selon trois grands volets: le premier concerne l'organisation générale de la sécurité civile; le second, les Services départementaux d'incendie et de secours (SDIS) et le troisième les dispositions catégorielles relatives aux sapeurs-pompiers. Nous ne pouvons bien entendu entrer dans les détails de chacun de ses volets. Précisons quelques idées force suivant en cela M. Henri Jean.

L'affaire de tous et la reconnaissance des acteurs clefs : les sapeurs-pompiers et les associations de sécurité civile

Dire que la sécurité civile est l'affaire de tous c'est aussi réaffirmer les responsabilités de chacun : de la responsabilité de l'Etat à celle du citoyen en passant par tous les échelons territoriaux (cf. Encadré "Organisation territoriale de la sécurité civile") y compris celle des exploitants d'un service destiné au public et les opérateurs de réseaux - les "besoins prioritaires de la population lors des situations de crise", définis par décret en Conseil d'Etat, devant être pris en compte dans les cahiers des charges ou contrats régissant les concessions ou délégations de service public selon l'article 6 de la loi.

Pour faire émerger le plus en amont possible une culture de sécurité civile - qui passe naturellement par l'information¹⁴ de la population, voire par sa formation - et afin d'inscrire les bons réflexes le plus tôt possible dans le comportement des citoyens, la sensibilisation à la prévention

des risques et aux missions des services de secours ainsi qu'un apprentissage des gestes élémentaires de premiers secours commencera dès l'école (article 5 de la loi).

La reconnaissance de la Nation envers les sapeurs-pompiers (professionnels, volontaires et militaires) était bien entendu au cœur du projet de loi. Ainsi tout le Titre IV leur est consacré (articles 67 à 84) et le caractère dangereux de leur métier et des missions qu'ils exercent est affirmé dans l'article 67. De plus, et ce pour la première fois, les associations de sécurité civile sont reconnues officiellement et sont traitées dans tout le chapitre V de la loi (elles sont ainsi "sécurisées" juridiquement par les articles 35 à 40 et leur statut est reconnu par une procédure d'agrément).

Une réforme conceptuelle en renversant l'approche : le "tronc commun Orsec"

C'est bien dans la rénovation de la planification opérationnelle que se situe "la réforme de grande ampleur" annoncée par le rapport SCHOSTECK et tel que M. Henri Jean nous l'explique. Les plans d'organisation des secours étaient conçus jusqu'à cette loi selon la nature ou l'origine du risque, générant ainsi autant de plans spécialisés que le découpage par nature de risque le demandait: "plans gérés au gré des circonstances et se périmant rapidement", nous précise M. Henri Jean et comme l'on montré les retours d'expérience. L'annexe au texte de loi ajoute que "les plans d'urgence et de secours sont nombreux (plus d'une vingtaine dans chaque département) et, par conséquent, souvent tenus de façon incomplète, voire laissés en déshérence."

Depuis la loi du 27 août 2004, "on fait un virage conceptuel. On renverse l'approche et on part de la conséquence, c'est à dire de la protection de la population et ce, quelque soit l'évènement", explique M. Henri Jean. Ainsi, l'annexe annonce que "le plan Orsec s'articulera désormais autour d'une organisation de gestion de crise commune et simplifiée" et met en avant la notion de **tronc commun Orsec**: "l'organisation des secours se composera des dispositions générales et modulables de gestion de crise applicables en toutes circonstances... et des dispositions spécifiques propres à certains risques..."



© Joachim BERTRAND / DOSC - communication



Tremblement de terre en Algérie - mai 2003 - © Joachim BERTRAND / DDSC - communication

De la planification de scénarios aux exercices d'entraînement, c'est à dire de la réflexion aux réflexes à acquérir¹⁵

De même, la logique des plans devrait évoluer vers "une planification des scénarios", c'est à dire d'un exercice de prospective

des procédures de mobilisation "connues et testées". Ainsi, l'annexe prévoit que "le réalisme et la pertinence des plans devront être testés en impliquant non seulement les autorités publiques et les services de secours, mais aussi la population." L'ambition de l'annexe va plus loin sur ce terrain – à juste titre au regard des retours d'expérience des crises passées – quant elle annonce qu' "à brève échéance, il convient de s'astreindre à un exercice en vraie grandeur au moins par département chaque année."

pour explorer les futurs possibles, allant de la conception des scénarios catastrophiques les plus probables, voire nécessaires⁹ jusqu'à la "préparation de messages de communication de crise" en passant par des fiches réflexes et

Enfin, l'annexe indique, concernant la planification, qu'il s'agit d'un "dispositif zonal" (cf. Encadré "Organisation territoriale de la sécurité civile"), c'est à dire que la réalisation de cette "nouvelle planification" (estimé à trois ans) devra être conduite sous l'impulsion et l'autorité des "préfets de zone de défense" qui "contrôleront la réalisation des plans Orsec départementaux et auront la charge d'arrêter le plan Orsec de zone"; les préfetures étant par ailleurs "chargées du fonctionnement des états-majors de crise."

La question de la répartition des financements: la pierre d'achoppement de la modernisation de la sécurité civile¹⁸

Comme l'ont montré les débats entre l'Etat et les élus locaux, la question du financement est intimement liée à celle du commande-

L'organisation territoriale de la défense et de la sécurité civile

(Extraits: Ministère de l'intérieur, DDSC)

L'échelon zonal

La zone de défense comprend plusieurs régions. Préfet de la région chef-lieu de la zone de défense, le préfet de zone coordonne la préparation et la mise en oeuvre de l'ensemble des mesures de défense non militaire dans le ressort de la zone. Il dirige l'action des préfets de région et de département en la matière. La zone est le lieu privilégié de la coopération civilo-militaire. Ainsi, le préfet de zone veille à la cohérence des plans civils de protection et des plans militaires de défense. Il peut se voir confier : une autorité hiérarchique générale sur les préfets en fonction dans la zone si la sûreté de l'Etat est mise en cause et un pouvoir de coordination interzonale en cas de crise touchant plusieurs zones. Le territoire métropolitain comprend 7 zones de défense.

L'échelon régional

Le préfet de région assure la préparation des différentes mesures économiques de défense: protection de l'environnement et du patrimoine (protection physique des entreprises, politique des brevets, lutte contre la malfaçon etc.), planification, préparation et gestion des crises économiques (sécurité des stocks d'hydrocarbures, du réseau routier, des télécommunications, des réseaux d'électricité etc...), intelligence économique.

L'échelon départemental

Le préfet est responsable dans sa circonscription de la préparation et de l'exécution des mesures non militaires. Pour la mise en oeuvre de ces mesures de protection civile, il dispose de l'ensemble des services dans le département (police, samu, sapeurs-pompiers, gendarmerie, équipement, etc...). Le service départemental d'incendie et de secours (SDIS) est chargé de la prévention et de la lutte contre les accidents, sinistres et catastrophes ; un centre opérationnel demeure activé 24h/24 (CODIS).

L'échelon communal

Responsable de la sécurité de ses administrés et disposant d'une connaissance pragmatique des réalités locales, le maire est un relais important dans la mise en oeuvre des mesures de protection et dans la diffusion de l'information préventive.

Enfin, la loi n° 2004-809 du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales clarifie les compétences et responsabilités générales de chacune des collectivités territoriales en précisant que sont dévolues : aux régions, les compétences d'orientation et de programmation; aux départements, les politiques de solidarité et la gestion des infrastructures de proximité; et aux communes les politiques de proximité.

ment. La loi n°96-369 du 3 mai 1996 relative au services d'incendie et de secours portait d'ailleurs en germe ce **conflit latent** puisqu'elle concentrait ces services au niveau du département qui en supportait l'entière gestion sans pouvoir en assumer le commandement, assuré par le représentant de l'Etat (le préfet). Ainsi, d'une façon générale, décentraliser la responsabilité et la gestion (d'un service) sans l'autorité est-il un acte politique d'emblée problématique dans le cadre du principe de la libre administration des collectivités territoriales posé par la Constitution.

La sécurité civile constituant une mission régalienne de l'Etat au sens strict, le **compromis** a consisté en un commandement des SDIS conditionné à l'ampleur du sinistre suivant le principe politique "ni décentralisation totale, ni étatisation totale" et le principe d'action et de financement "à risque quotidien, réponse de proximité ; à situation exceptionnelle, solidarité nationale", l'autorité du commandement revenant de droit au préfet dès lors que le sinistre dépasse le niveau d'une seule commune.

Ainsi, comme nous le dit M. Henri Jean, pour rétablir le **pacte de confiance** entre les élus locaux, plusieurs éléments de stabilisation ont été prévu :

1. la **création d'une Conférence nationale des services d'incendie et de secours** (CNSIS) par l'article 44 : " Il est institué auprès du ministre chargé de la sécurité civile une Conférence nationale des services d'incendie et de secours... ";
2. le **pilotage des SDIS** clairement reconnu au Conseil général par l'article 57 : "Le conseil d'administration est présidé par le président du conseil général... ";
3. le "**pacte financier**" entre l'Etat et les SDIS du fait d'une très forte croissance des

budgets des SDIS au cours des dernières années (+235% de 1997 à 2001 pour un budget total de 3,2 milliards d'euros en 2003) et d'un désengagement progressif de la contribution des communes qui restaient en 2003 le contributeur principal (55% par rapport à 37% pour les départements en moyenne).

Un rôle de proximité des communes irremplaçable et une implication croissante du département

Enfin, nous pouvons synthétiser les effets de la loi sur les deux échelons territoriaux fondamentaux du point de vue de la sécurité civile, de la façon suivante :

- le **département** se voit confirmé dans son **rôle central** de pilotage de la gestion et du financement des services d'incendie et de secours (SDIS) avec le président du conseil général devenant le prédident de droit des SDIS, l'autorité du commandement opérationnel demeurant de la responsabilité du préfet dès que la crise excède les limites d'une seule commune ;

- la **commune** est confirmée dans son **rôle de proximité**²⁸ du fait des retours d'expérience des catastrophes et d'initiatives de certaines communes ayant redémontrés la pertinence de l'échelon communal en cas de crise. Un rôle à la fois de premier secours (le maire est l'autorité de police générale dans les limites de sa commune) mais surtout de prévention des risques d'une part et d'accompagnement et de soutien des populations après que les

secours départementaux sont intervenus d'autre part.

L'Etat quant à lui se voit réaffirmé dans sa **mission régalienne**, de type interministériel³² pour ce qui concerne la sécurité civile, selon trois axes : (1) en définissant les **normes applicables**; (1) en veillant à la **cohérence** des interventions; et (3) en prenant en charge la **coordination** de la réponse des pouvoirs publics en cas de crise de grande ampleur par l'application des grands **principes opérationnels** (planification d'urgence ; unité de commandement ; mutualisation des moyens), au niveau central via la DDSC (Direction de la défense et de la sécurité civiles) du Ministère de l'intérieur et au niveau déconcentré via les préfets.

Références

Rapport du sénateur SCHOSTECK³³ fait au nom de la Commission des lois le 3 juin 2004 (<http://www.senat.fr/rap/103-339/103-3391.pdf>)

Loi n°04-811 du 27 août 2004 relative à la modernisation de la sécurité civile (http://www.legifrance.gouv.fr/citoyen/jorf_nor.ow?numjo=INTX0300211L)

Pour plus d'information, vous pouvez contacter la Direction de la défense et de la sécurité civiles du Ministère de l'intérieur, de la sécurité intérieure et des libertés locales :

- M. Franck Daurenjou, Chef du bureau de l'analyse et de la préparation au crises (SDDCPR);

- M. Henri Jean, Adjoint au Sous-directeur des sapeurs-pompiers (SDSP).

NOTES

1 Article premier de la loi.

2 Rapport du 9 juin 2004 fait au nom de la commission des Lois constitutionnelles, de législation, du suffrage universel, du Règlement et d'administration générale par le sénateur M. Jean-Pierre SCHOSTECK.

3 Le mot "réforme" peut s'avérer difficile à manier si l'on remonte aux acceptions historiques suivantes : " Réduction à un moindre nombre des employés d'une administration. Il y a une grande réforme dans ce ministère. " (dictionnaire Littré 1860-1876) Ou, en remontant un peu plus (dictionnaire de l'Académie française de 1762) : " en parlant de gens de guerre, signifie, réduction des troupes à un moindre nombre par l'autorité du Prince, ou de l'Etat qui a droit de les licencier. La réforme des troupes se fait à la fin de la guerre. Dès que la paix sera faite, on travaillera

à la réforme des troupes. "

4 Le mot " réforme " est donc bien ici pris dans le sens " de donner une forme meilleure " plutôt que dans celui d'une " action de ramener à l'ancienne forme " (Littré) comme par exemple la réforme protestante.

5 Pour une approche historique de la notion de "réforme de l'Etat", voyez l'excellente synthèse que M. Tristan Florenne en fait dans le présent numéro.

6 Dont le Titre III porte d'ailleurs sur le fonctionnement des services départementaux d'incendie et de secours (SDIS).

7 Une perception qu'il convient de démêler en distinguant les faits des peurs ("Facts vs. Fears" comme dit Paul Slovic spécialiste américain de la perception du risque); peurs d'ailleurs rarement infondées psychologiquement, souvent amplifiées collectivement et presque toujours sur-médiatisées.

8 Cf. notre article sur " La loi n°2003-699 rela-

tive à la prévention des risques technologiques et naturels et à la réparation des dommages " co-écrit avec Michel Ségard, Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable, dans le numéro de mai 2004 de PCM Le Pont.

9 Voir à ce propos le débat actuelle sur la notion intéressante et controversée de " catastrophisme éclairé " développée par Jean-Pierre Dupuy dans son ouvrage " Pour un catastrophisme éclairé. Quand l'impossible devient certain " (2002) dans lequel il essaie de dépasser par ce concept les faiblesses qu'il entrevoit de l'approche classique de la gestion des risques et des crises. Vous pouvez trouver à ce propos une vidéo en ligne du séminaire de la Cité des sciences du 10 mars 2004 sur la question "Précaution et catastrophisme: même combat?" débattue par Olivier Godard et Jean-Pierre Dupuy.

Une nouvelle organisation

pour la DGAC



JEAN MICHEL AUBAS
IGPC 75
CHEF DE LA MISSION RÉFORME
DE LA DGAC

En janvier 2003, Michel WACHENHEIM, directeur général de l'aviation civile donnait le coup d'envoi d'un vaste chantier de réflexion sur la réorganisation de la DGAC, qui a abouti début 2005 à la mise en œuvre d'une organisation fonctionnelle totalement refondée et se poursuivra en 2006 et 2007, par une nouvelle organisation financière et la rénovation du management.

La réforme de la DGAC n'est pas, à ce jour, totalement accomplie mais elle a franchi une étape fondamentale pour son organisation et la clarification de ses missions.

Les moteurs du changements

La nécessité d'un changement profond s'imposait de façon évidente dans un contexte où des évolutions profondes arrivaient à maturité et/ou se mettaient en œuvre.

Des évolutions majeures dans le secteur de l'aviation ...

La première incitation au changement pour un organisme, que ce soit une administration ou une entreprise du secteur marchand, c'est la nécessaire adaptation au secteur économique pour lequel il œuvre.

Or, les domaines concernant la DGAC ont subi des mutations importantes au cours des dernières années :

- dans la construction aéronautique, AIRBUS a pris une place prépondérante et EADS, sa société mère, est désormais une entreprise européenne,
- dans le transport aérien, la concurrence introduite continûment par la Commission Européenne a recomposé le paysage aéronautique (compagnies " Low Cost ", disparition de nombreux transporteurs,...) et parallèlement Air France s'éloigne de la sphère publique,
- le statut des aéroports jusqu'alors majoritairement dans le domaine de l'Etat et concédés à des CCI évolue profondément ; Aéroports de Paris



est transformé en société anonyme comme le seront vraisemblablement les dix premiers aéroports de province, les autres aéroports étant décentralisés,

- la demande en transport aérien continue sa croissance et s'accompagne d'une exigence légitime et prégnante de sécurité et sûreté exacerbée par les accidents et attentats récents.

Les réglementations internationales se renforcent ...

Le deuxième moteur de changement est européen et international. 80% de la réglementation du secteur est désormais produite à Bruxelles, de même, l'Organisation

EUROCONTROL

Créée en 1960 par 6 Etats dont la France, Eurocontrol (Organisation pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Europe) est une organisation internationale, distincte de la Commission européenne, sise à Bruxelles, qui compte aujourd'hui 34 Etats. Elle joue un rôle structurant pour la gestion du trafic aérien en Europe. Eurocontrol établit des normes et des exigences réglementaires communes, des programmes d'harmonisation technique, prépare et planifie les grands changements opérationnels en Europe. Elle gère en outre le centre de régulation des flux de trafic aérien (CFMU), un centre de contrôle aérien à Maastricht gérant l'espace supérieur de l'Allemagne (limitée à la partie Nord) et du Benelux, le recouvrement des redevances de contrôle en route des Etats, un centre de recherche et de simulation et un institut de formation.

L'Union européenne a signé en 2002 un protocole d'adhésion à Eurocontrol. Les règlements « ciel unique » prévoient que la Commission passe des mandats à Eurocontrol pour la préparation de la plupart des mesures d'exécution. Ces règlements, et les initiatives en cours de la Commission européenne pour un programme de recherche et de développement de systèmes futurs pour la gestion du trafic aérien, SESAM, vont de fait influencer profondément sur les activités d'Eurocontrol. Cependant, l'organisation poursuivra de larges activités de programmes et de services en propre.



- la Commission a fait de même en matière de sûreté et de services de navigation aérienne (voir encadré sur règlements " ciel unique ").

- modernisation et transparence du fonctionnement budgétaire (LOLF),
- culture de la performance.

Et la réforme de l'Etat ...

Une structure construite sur les missions fondamentales

de l'Aviation Internationale (OACI) exerce un rôle prépondérant sur les normes de l'aviation civile.

Ces deux instances ont renforcé et formalisé les exigences en matière de contrôle de la sécurité et de la sûreté :

- l'OACI a demandé aux Etats une certification formelle de la sécurité des aéroports,

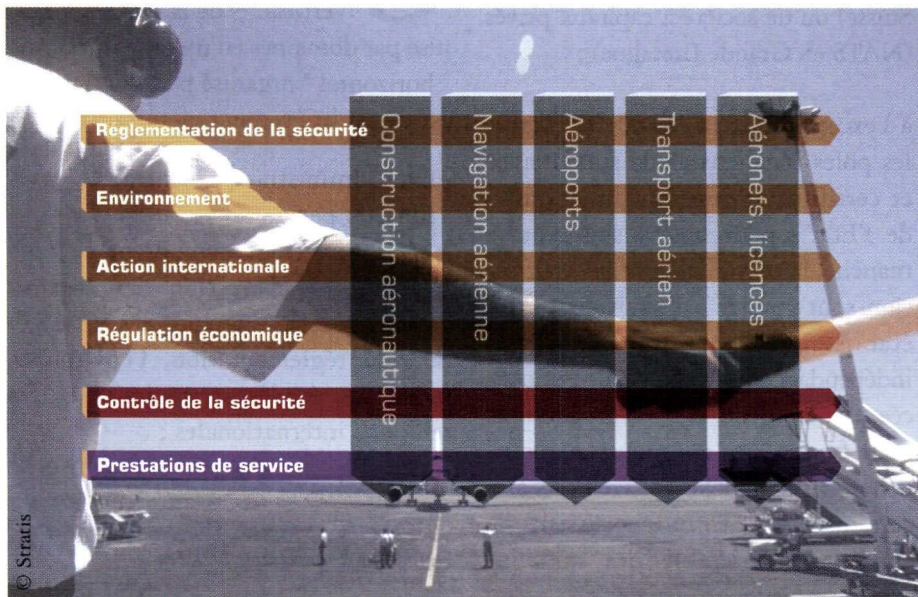
Enfin, un troisième élément venait simultanément renforcer l'appel au changement : la Réforme de l'Etat. On peut résumer schématiquement ce chantier commun à toutes les administrations aux trois objectifs suivants :

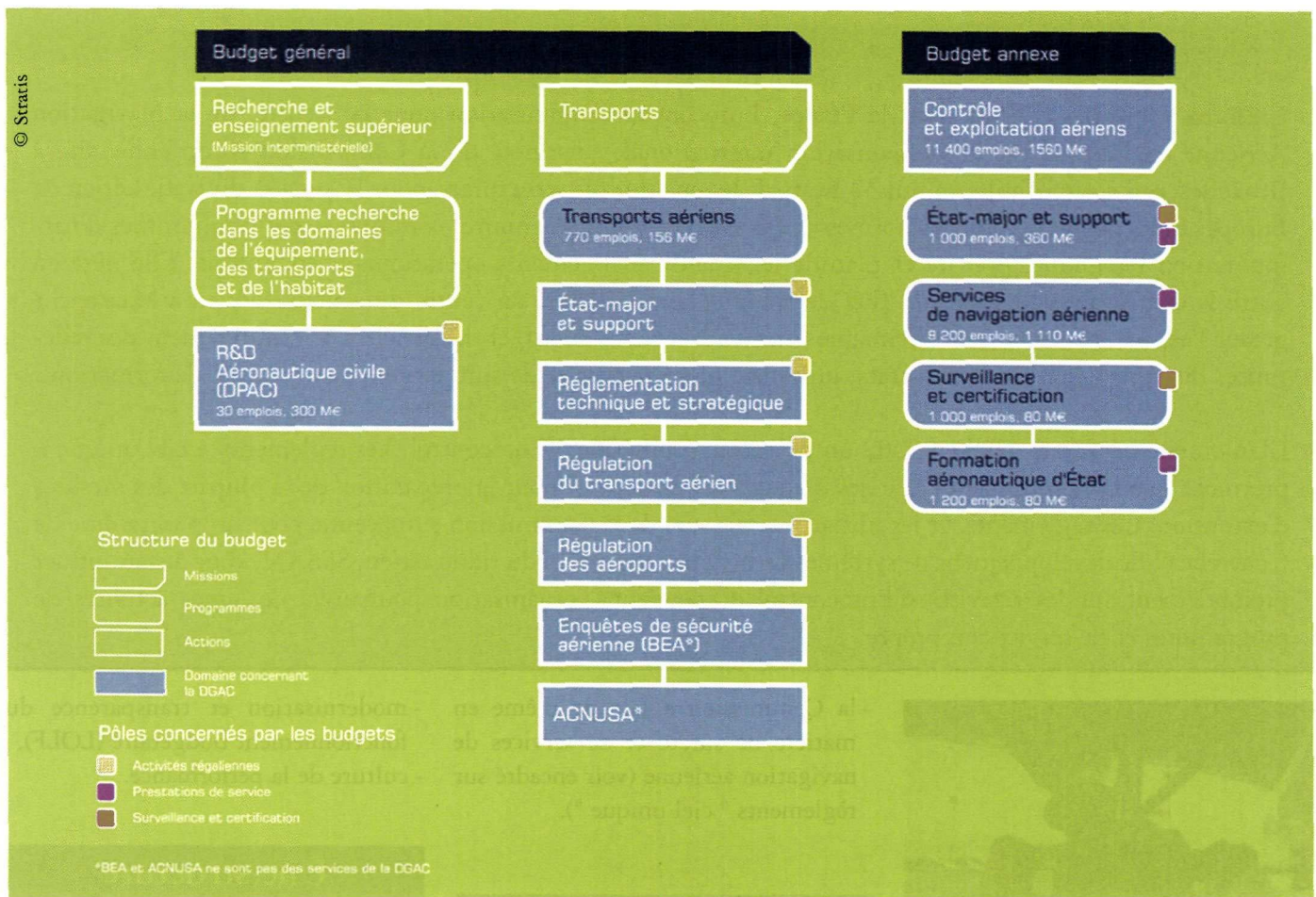
- identification et renforcement des missions fondamentales de l'Etat,

L'analyse de ces facteurs a conduit à identifier trois fonctions fondamentales (ou pôles) :

- un pôle " régalien " comprenant la réflexion stratégique, l'élaboration de réglementation, la régulation économique et l'intervention économique
- un pôle " surveillance et certification " chargé de vérifier et certifier le respect des normes de sécurité et sûreté par tous les opérateurs du secteur (constructeurs, transporteurs, aéroports, opérateurs de navigation aérienne, organismes de formation, personnel navigant, ...)
- un pôle " opérateur " ou encore prestataire de service qui comprend les services de navigation aérienne d'une part, et les écoles de formation d'autre part.

Cette partition n'est pas surprenante, elle correspond à la grille générale d'analyse des activités d'un service public depuis les missions essentielles (ou régaliennes) que l'Etat doit assurer





et ne peut pas en général déléguer jusqu'aux missions qui, selon le cas, sont exercées par le secteur public ou le secteur marchand (prestations de services) en passant par des missions qui sont de la responsabilité de l'Etat, mais que celui-ci peut éventuellement déléguer (une partie de la surveillance et des agréments est actuellement déléguée à un GIE composé de la DGAC, SOFREAVIA et du Bureau VERITAS).

A l'étranger, des options juridiques différentes avec des organisations fonctionnelles comparables ...

D'une manière générale, les autorités de l'aviation civile dans le monde se structurent selon le schéma exposé ci-dessus :

- certains Etats confèrent une certaine autonomie à leur prestataire de navigation aérienne sous forme d'établisse-



ment public (l'AENA en Espagne, l'ASECNA en Afrique francophone, ...), de société détenue par l'Etat (DFS en Allemagne et Skyguide en Suisse) ou de société à capitaux privés (NATS en Grande Bretagne) ;

- à l'exception de la Grande Bretagne, les pôles régaliens et de surveillance et certification restent dans le giron de l'Etat ; pour nos voisins d'outre manche, la surveillance et la certification sont confiée à l'équivalent d'un établissement public doté d'une indépendance juridique réelle et financée entièrement par les redevances qu'il facture aux opérateurs auquel il délivre les agréments et certificats ;
- certains Etats enfin choisissent de conserver l'ensemble des missions

correspondantes au sein de l'Etat ; c'est le cas des Etats Unis avec la FAA ou de la Suède et c'est le choix de la France.

l'organigramme de la DGAC profondément transposé ...

Cette structuration a conduit à transposer l'organigramme "vertical" ⁽¹⁾ de la DGAC, organisé par domaines en un organigramme "horizontal" organisé par fonctions ; il est décrit brièvement ci-après :

- une administration centrale d'environ 800 personnes ;
- trois directions composent le pôle régalien : la Direction des Affaires Stratégiques et Techniques (DAST) pour la réglementation, l'environnement, les études stratégiques et les relations internationales ;

(1) : SFACT pour la construction aéronautique, DTA pour les compagnies, SBA pour les aéroports, DNA pour la navigation aérienne



la Direction de la Régulation Economique en charge des compagnies aériennes, des aéroports et des droits des passagers ; la Direction des programmes Aéronautiques et de la Coopération (DPAC) pour le soutien au secteur aéronautique (aide à la R&D, avances financières aux constructeurs, ...)

- une direction pour le pôle surveillance et certification, la Direction du Contrôle de la Sécurité (DCS) qui assure la surveillance technique et délivre les agréments, certificats et licences en matière de sécurité et sûreté pour tous les opérateurs de l'aviation civile ;

- une direction support, le Secrétariat Général, qui regroupe les fonctions de

gestion des ressources humaines, financières et de support logistique ;

- treize services déconcentrés d'environ 1500 personnes :

- à l'exception de la Nouvelle Calédonie et de la Polynésie française, les services déconcentrés, Directions de l'Aviation Civile (DAC), ont subi dans cette réforme une évolution majeure : leur activité d'exploitant de services de navigation aérienne sur les aéroports a quitté les DAC pour être intégrée dans le pôle opérateur ; celles-ci sont donc recentrées sur les missions au profit du pôle régalien (sûreté et protection de l'environnement) et surtout du pôle surveillance et certification et voient leur effectif réduit des deux tiers ;

- les services à compétence nationale (SCN) d'environ 9500 personnes :

- le principal SCN est la Direction des Services de la Navigation Aérienne (DSNA) qui, avec 8000 agents, représente l'essentiel du pôle opérateur et les deux tiers de la DGAC ; il est construit comme un opérateur unique et intégré regroupant tous les services de contrôle de circulation aérienne en France (centres de contrôle en route, centre d'approche, aérodromes) et les services techniques de navigation aérienne ;

- un autre SCN, le Service d'Exploitation et de Formation Aéronautique (SEFA), constitue avec l'établissement public administratif Ecole Nationale de

Ciel unique

Les règlements " ciel unique " se composent de 4 textes signés le 10 mars 2004 :

- le règlement " cadre " instaure les autorités nationales de surveillance des prestataires de navigation aérienne et dessine l'articulation entre la Commission, Eurocontrol, les prestataires et les usagers
- le règlement " fourniture de services " fixe les conditions de désignation et certification des prestataires de service de navigation aérienne
- le règlement " espace aérien " traite de l'architecture et la gestion de l'espace aérien européen
- le règlement " interopérabilité " fixe les exigences essentielles pour l'interopérabilité des systèmes de contrôle de prestataires de navigation aérienne.

Ces règlements demandent aux Etats de désigner une " autorité nationale de surveillance " pour certifier le prestataire de navigation aérienne. Cela contraint la DGAC à identifier clairement ces fonctions de surveillance, tout en ménageant une séparation fonctionnelle entre la direction qui en est chargée (DCS) et le prestataire (DSNA).

l'Aviation Civile (ENAC), l'activité formation du pôle opérateur ;

• un troisième SCN, le Service Technique de l'Aviation Civile (STAC), constitue principalement l'appui technique de la DCS (dans les domaines sûreté et pour les certifications aéroportuaires et de l'opérateur de la navigation aérienne, la DSNA).

La restructuration en harmonie avec la LOLF

La logique qui a conduit les réflexions sur la réforme de la DGAC est similaire à celle de la LOLF pour la structuration du budget en missions et en programmes.

Par suite, la partition budgétaire découle de la partition fonctionnelle :

- le pôle régalién correspond à un programme "transport aérien"⁽²⁾ sauf la DPAC, intégrée dans le programme ministériel "recherche dans le domaine des transports, de l'équipement et de l'habitat"⁽³⁾,
- le pôle de surveillance correspond à un programme "surveillance et certification",
- le pôle opérateur correspond à un programme "navigation aérienne" et un programme "formation aéronau-

tique". Les trois derniers programmes ajoutés à un programme support constituent la mission "contrôle et exploitation aérien" qui est un budget annexe financé par des redevances facturées aux clients des services de ces deux pôles :

- les services de navigation aérienne facturent depuis longtemps leurs services (1 160 M€ perçus en 2004)
- la surveillance et certification est facturée dans plusieurs pays d'Europe et sera mise en œuvre en 2006 (montant initial estimé à 60 M€).

Ainsi, début 2005, la nouvelle organisation fonctionnelle de la DGAC est arrêtée (décrets et arrêtés en cours de signature, affectation des agents dans les nouvelles directions) et la structure budgétaire et financière est définie. Pour autant, la réforme de la DGAC n'est pas achevée, car il reste à améliorer et moderniser le management et notamment à mettre en œuvre le pilotage par objectifs (aussi appelé contrôle de gestion).

Vers une culture de la performance ...

Même si la LOLF n'avait pas fortement encouragée une telle démarche, la DGAC aurait dû s'y engager car, d'une part,

son financement à 90% par des redevances lui impose de rendre des comptes à ses clients et donc de mesurer ses performances et agir pour les améliorer et, d'autre part, des organismes européens, comme Eurocontrol, demandent aux Etats de fournir des indicateurs de performance qui conduisent notamment au benchmarking entre opérateurs de navigation aérienne.

Appliquer la culture de performance à un service public comme la DGAC est un enjeu majeur, difficile car nouveau, mais passionnant car porteur de progrès pour la DGAC, mais aussi pour les hommes qui la composent. Il ne faudra pas moins de deux années pour achever ce chantier.

(2) Programme logé dans la mission "Transports"
(3) Programme logé dans la mission interministérielle de la recherche et de l'enseignement universitaire

La formation continue de l'Ecole nationale des Ponts et Chaussées

L'efficacité de la formation au service de votre projet

28 rue des Saints-Pères - 75007 Paris
Tél. : +33 1 44 58 27 13 - Fax : +33 1 44 58 28 30
mèl : Louisa.Belkalem@mail.enpc.fr

Ponts Formation Édition

Conduire le changement dans la haute fonction publique



HERVÉ LAINÉ
IGPC 71
SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DU G16

Convaincus de la nécessité de créer une dynamique de changement au sein de l'administration, les hauts fonctionnaires manifestent une immense insatisfaction face aux difficultés que rencontre l'Etat pour se réformer lui-même. En charge – sous l'autorité des responsables politiques – de conduire ce changement, pourquoi ont-ils de plus en plus le sentiment que c'est là une mission impossible ?

D'où viennent les lourdeurs ? Où se situent les résistances ? Comment surmonter les obstacles ?

Pour débattre de ces inquiétudes et pour tenter d'apporter quelques éléments de réponses à ces questions, le groupe des Associations de la Haute Fonction Publique (G16) a réuni le 12 octobre 2004, dans les locaux de l'ENA, des responsables politiques, des hommes d'entreprise, des responsables syndicaux et, bien sûr, de nombreux hauts fonctionnaires, cadres supérieurs de l'Etat.

Voici quelques uns des thèmes qui ont été abordés.

Redonner du sens à l'action de l'Etat ...

La réforme de l'Etat n'est pas un absolu en soi. Elle suppose que l'on ait une vision claire de ce que l'on attend de l'Etat et de son administration ; à défaut, on ne saura pas donner de sens à quelque réforme que ce soit. Or " *on ne sait pas où va l'Etat ni où on veut le faire aller* " (A. Teyssier). G. Tron répond : " *C'est au politique en premier lieu qu'il appartient d'apporter une définition claire de ce qu'il attend de l'Etat* ".

Quant aux cadres supérieurs, ils sont la courroie de transmission qui permet la mise en œuvre de cette vision ... mais ils doivent aussi se faire force de proposition. Assument-ils convenablement cette mission ? Mal, ou pas assez, selon F. Mer qui pense que les hauts fonctionnaires " *ouvrent trop souvent le parapluie* ", mais il est vrai que ce n'est pas

une tâche facile car " *le politique et l'administratif ne vivent pas dans la même temporalité* " (F. Dambrine).

Un problème réel n'est-il pas, comme l'ont souligné de nombreux intervenants, que les politiques et les administratifs ne se parlent pas assez ?

... et redéfinir ses missions.

" *Quel est le rôle qui reste à l'Etat après la décentralisation ? Si c'est un solde résiduel, cela manque de perspective !* " (E. Woerth).

Ainsi, quelques propositions sont avancées pour redéfinir le rôle de l'Etat : ses missions régaliennes bien entendu, de justice, de police, d'affaires étrangères et de défense, mais également :
- Veiller à l'amélioration de la qualité du service rendu aux citoyens tout en dimi-

nuant la dépense publique ; c'est possible en introduisant des critères de qualité et de performance, l'Italie l'a fait (F. Bassanini) ainsi que le Canada (G. Tron) où " *les usagers comme les fonctionnaires sont plus satisfaits après qu'avant* ".

- Assurer un vrai rôle de régulation et d'expertise. " *La décentralisation va amener des disparités fortes ; l'Etat devra faire la péréquation. Nous ne pouvons pas confier aux collectivités des fonctions qui exigent une distanciation par rapport au décideur ... Voilà ce qui, dans l'intérêt public, requiert des fonctionnaires de l'Etat* " (J.-P. Balligand).
- Contribuer à la gestion des risques. " *Il s'agit d'une attente majeure de l'opinion publique : risques sanitaires, alimentaires, industriels, changements climatiques, risque nucléaire. Il y a là à l'évidence un rôle pour l'Etat ... dans lequel les scientifiques vont jouer un rôle croissant. L'Etat à travers ses ingénieurs et scientifiques gèrera l'interface entre connaissance scientifique et besoins des citoyens* " (C. Stoffaëls).

A défaut d'un projet suffisamment clair et ambitieux, les cadres supérieurs peuvent aller chercher ailleurs leur motivation : " ... dans un cabinet de conseil, je pense avoir eu plus d'impact que si j'étais resté au service de l'Etat, avec le niveau d'ambition de changement des gouvernements successifs " (B. Angles).

Réformer en développant une culture managériale

" L'Etat n'est pas une entreprise, mais doit avoir une culture de résultat. Il doit se montrer bon employeur et abandonner ses lourdeurs. L'impression d'avoir du temps devant soi est une fausse impression ". Sur cet avis d'E. Woerth, F. Mer renchérit : " Le public veut savoir comment son argent est dépensé. Ceci implique la mise en œuvre d'un cahier des charges prenant en compte la performance. Il faut un contrat précis et quantifié ".

Plus concrètement, une intervenante demande que " la notion de performance soit déclinée de façon pratique, en termes de politiques publiques et d'objectifs qui puissent mobiliser les fonctionnaires ". Des exemples sont cités en réponse : la restructuration de la Direction Générale de l'Armement (F. Lureau), et en Italie (F. Bassanini) où " les fonctionnaires doivent contracter avec l'autorité politique sur la définition de la rémunération et des objectifs. Ce qui suppose de chiffrer ces objectifs et de mesurer s'ils sont réalisés ou non "...

Un consensus s'établit donc sur la nécessité de fixer un cap, de définir des objectifs et des critères de résultats. Mais l'évaluation pose problème ! Pour J. Richard, c'est que " l'administration a horreur du face à face indispensable à l'évaluation ", d'où la place excessive prise par l'ancienneté dans les éléments actuellement pris en considération. On n'ose pas trier les bons et ceux qui ne savent pas s'intégrer dans une culture de performance, pour lesquels il faudra bien cependant trouver des solutions ...

" Les syndicats ne sont pas forcément arc-boutés contre l'évaluation " (J-M. Poirot) et " le face à face, ça s'apprend " (F. Lureau) ; d'autres pays comme l'Allemagne (H. Kunsmann) ont appris à le pratiquer avec succès.

Qui dit résultat et évaluation doit aussi dire récompense ou sanction. J. Poulit rappelle que " la motivation de l'administration réside avant tout dans un attachement viscéral au service public ... Mais il est vrai que les salaires de la haute administration française se classent loin derrière ceux des autres pays de l'OCDE ... et encore plus loin derrière ceux du privé ", ce qui réduit considérablement l'attractivité du service public et conduit de nombreux " hauts potentiels " à quitter le service de l'Etat. Un consensus s'établit à ce propos : " il faut que les hauts fonctionnaires se voient fixer des objectifs, qu'ils soient responsables de leur réalisation, jugés sur les résultats qu'ils auront et qu'une part de rémunération permette

de reconnaître le mérite, pas seulement d'ailleurs des hauts fonctionnaires, mais de tous les fonctionnaires, par percolation " (J. Richard).

Deux outils existent déjà qui doivent contribuer à développer une culture de la performance : les Stratégies Ministérielles de Réforme (SMR) et la Loi Organique Relative aux Lois de Finances (LOLF). Même si leur mise en œuvre ne va pas sans difficulté ni inquiétude, il y a là un moyen de définir des objectifs qui lieront tout autant l'administration à qui on assigne ces objectifs que les politiques qui les fixent.

C'est bien une nouvelle culture managériale qu'il faut mettre en place, de nouveaux réflexes qu'il faut savoir développer ainsi que de nouvelles compétences, parmi lesquelles Edgar Pisani, dont les interventions ont été particulièrement appréciées, met au premier plan le sens de l'écoute : " L'important, ce n'est pas d'être entendu, l'important, c'est d'être écouté ! "

Restaurer la confiance

Le manque de dialogue et de vision partagée entre le politique et l'administratif est reconnu par tous les participants ; il y a une grande méfiance, pire peut-être, entre hommes politiques et hauts fonctionnaires. La responsabilité en

LES INTERVENANTS AU COURS DU SEMINAIRE

Bruno ANGLES : Président de l'AIPC, Directeur Général de VINCI Energie.

Serge ARNAUD : Délégué à la Modernisation de la Gestion Publique et des Structures de l'Etat.

Jean-Pierre BALLIGAND : Député de l'Aisne.

Franco BASSANINI : Ancien Ministre italien de la Fonction Publique.

Fabrice DAMBRINE : Président de la FGCTE.

Jean-Pierre DUPORT : Président de RFF.

Antoine DURRLEMAN : Directeur de l'ENA.

Christian FRÉMONT : Préfet de la région PACA - Préfet des Bouches-du-Rhône.

Hans KUNSMANN : Directeur Département Hauts-Fonctionnaires - Bundesakademie - Bonn.

Hervé LAINÉ : Secrétaire Général du G16.

François LUREAU : Délégué Général pour l'Armement.

Francis MER : Ancien Ministre.

Bernard PÉCHEUR : Conseiller d'Etat.

Edgard PISANI : Ancien Ministre.

Jean-Marie POIROT : Secrétaire national de l'UNSA Fonctionnaires.

Jean POULIT : Président du G16.

Jacky RICHARD : Directeur Général de l'Administration et de la Fonction Publique.

Christian STOFFAËS : Président du CEPII.

Arnaud TEYSSIER : Président de l'Association des Anciens Elèves de l'ENA.

Georges TRON : Maire de Draveil - Député de l'Essonne.

Eric WOERTH : Secrétaire d'Etat à la Réforme de l'Etat.

LE G16 - GROUPE DES ASSOCIATIONS DE LA HAUTE FONCTION PUBLIQUE

Le G16 est le regroupement - dépourvu de toute structure juridique - des Associations et Syndicats représentant les Corps des Hauts Fonctionnaires "administrants", soit environ 8 000 cadres supérieurs de l'Etat. C'est un lieu de concertation et une force de proposition qui fonctionne sur la base du consensus de ses membres.

Les axes de travail du G16 concernent d'une part la défense des intérêts matériels et moraux des hauts fonctionnaires, d'autre part les réflexions et l'élaboration de propositions sur la modernisation de l'Etat et de l'administration.

Il agit principalement en direction des autorités politiques et même des actions de communication en contact avec les principaux organes de presse.

COMPOSITION DU G16

- Union Syndicale des **Administrateurs Civils**
 - Association des **Membres et Anciens Membres du Conseil d'Etat**
 - Amicale du Corps de **Contrôle des Assurances**
 - Association des **Magistrats et Anciens Magistrats de la Cour des Comptes**
 - Association des **Membres et Anciens Membres de l'Inspection Générale des Finances**
 - Syndicat National des **Ingénieurs du Génie Rural, des Eaux et des Forêts**
 - Syndicat National des **Administrateurs et des Inspecteurs Généraux de l'INSEE**
 - Syndicat de la **Juridiction Administrative**
 - Syndicat des **Juridictions Financières**
 - Syndicat des **Ingénieurs du Corps National des Mines**
 - Association des **Ingénieurs des Ponts et Chaussées**
 - Association du **Corps Préfectoral** et des Hauts Fonctionnaires du Ministère de l'Intérieur
 - Association des **Ingénieurs des Télécommunications**
 - Association des **Anciens élèves de l'Ecole Nationale d'Administration**
 - Fédération des **Grands Corps Techniques de l'Etat**
- La **C.A.I.A.** (Confédération Amicale des Ingénieurs de l'Armement) est associée aux travaux du G16.
- LE G16 est présidé par **Jean POULIT** et son Secrétaire Général est **Hervé LAINÉ**.

Site internet : www.hautefonctionpublique.org

est largement partagée. " *Il y a un problème d'articulation entre le pouvoir politique et l'encadrement supérieur. Le patron, qui est le pouvoir politique, ne parle pas à son encadrement supérieur* " (A. Teyssier) ; J-P. Dupont fait le même constat : " *dans un ministère, j'ai passé cinq ans sans qu'une seule réunion soit organisée avec le ministre* " mais il est vrai que cela dépend des ministres : E. Pisani et F. Mer réunissaient souvent leurs directeurs. Dans l'autre sens, les hauts fonctionnaires manquent souvent du courage que nécessiteraient leurs responsabilités " *pour proposer au ministre plusieurs alternatives* " (B. Pécheur) ou " *pour oser dire non ou peut-être, s'ils ne sont pas convaincus* " (J-M. Poirot) ?

Le rôle ambigu des cabinets ministériels a également été lourdement pointé :

" *lorsqu'on continue d'avoir un cabinet de 40 ou 50 membres, je ne m'étonne pas de cette coupure que les hauts fonctionnaires regrettent* " (G. Tron), mais ce n'est pas si simple, car le cabinet sert souvent de prétexte confortable derrière lequel se réfugient les directeurs pour dire " *Je ne fais pas de politique, il y a un cabinet pour cela* ".

Quoi qu'il en soit, ce manque de commu-

nication est apparu comme l'une des difficultés majeures auxquelles se heurte la nécessaire construction d'un consensus autour d'un projet mobilisateur de réforme.

Quels freins à la réforme ?

Avoir une vision convaincante de l'Etat et de ses missions, restaurer la confiance entre le politique et l'administratif, développer une culture du management ... voilà donc qui est nécessaire ; est-ce suffisant ? " *Il y a une grande partie culturelle dans les difficultés qu'on rencontre à réformer l'Etat* " (G. Tron).

En réalité on se heurte aussi –plutôt qu'à des blocages- à une " *connivence entre les ministres qui ne veulent pas d'ennuis et souhaitent garder leur pouvoir, les fonctionnaires, qui n'ont pas tellement envie que ça change, et les hauts fonctionnaires non plus* " (C. Frémont). En outre, le dialogue social ne joue pas son rôle, " *il est très chronophage pour un résultat proche de zéro* " (J. Richard) et doit donc être réorganisé. Les hauts fonctionnaires doivent

aussi " *regarder dans leur jardin et se demander si, collectivement et individuellement, ils font tout ce qu'il faut pour le changement* " (H. Lainé) : il faut développer parmi nous une attitude résolument proactive et réformiste. Enfin, la durée des réformes pose problème : révèle-t-elle des résistances au changement, comme le suggère C. Frémont, ou bien est-elle au contraire, comme le pensent B. Pécheur et S. Arnaud, une des clés du changement ?

En matière de conclusion ...

Il n'était pas dans l'esprit de ce séminaire d'apporter des solutions toutes faites, mais bien plus de provoquer une prise de conscience, tout particulièrement au sein même de la haute fonction publique, et de dégager quelques pistes de travail.

Beaucoup des participants ont accepté de répondre à un bref questionnaire ; en majorité, ils ont déclaré que cette journée

laisserait des traces dans leur pratique professionnelle. C'est déjà un excellent résultat.

Les débats qui ont pu avoir lieu entre hauts fonctionnaires et responsables politiques ont mis en évidence le problème essentiel de la difficulté de communiquer sans incompréhensions ni méfiances. Sur ce point aussi une prise de conscience s'est produite, d'un côté comme de l'autre.

Nous allons maintenant poursuivre entre nous les réflexions engagées, avec la volonté d'apporter des propositions aux décideurs politiques. Les hauts fonctionnaires se doivent de constituer collectivement des " think-tanks " à disposition de la Nation et de ses dirigeants.

Enfin, avec la volonté de restaurer plus de confiance entre le monde politique et la haute administration, il a été convenu de mettre en place quelques groupes mixtes

associant des personnes venues de chacune des deux sphères pour réfléchir en commun sur des thèmes sensibles. Les parlementaires présents sont d'accord pour y participer et pour mobiliser certains de leurs collègues ; de même de cadres supérieurs contribueront à cette démarche.

Voilà déjà qui contribuera sans doute à de nouveaux comportements face au changement.

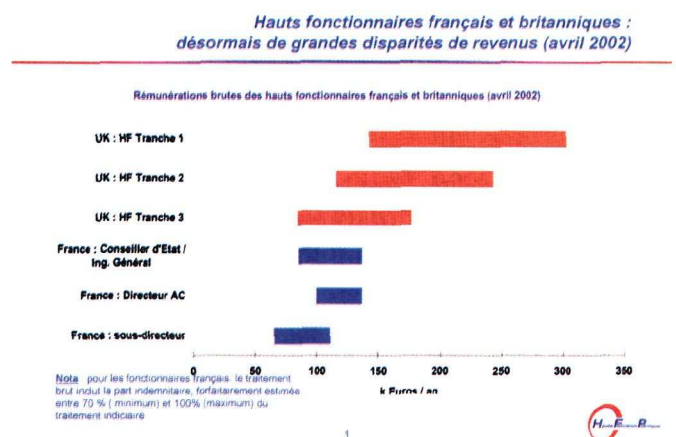
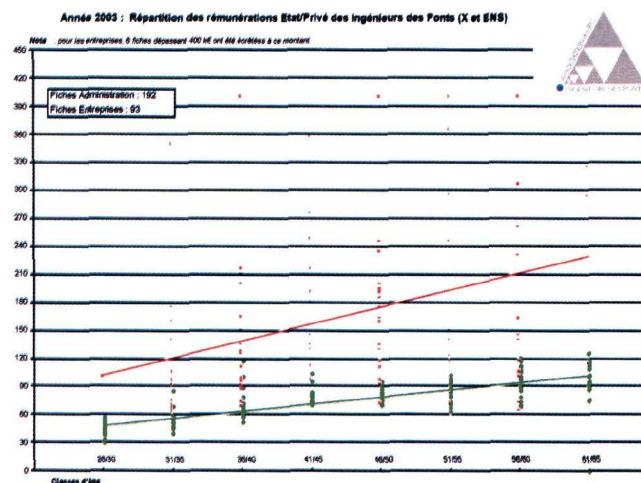
La délicate question des rémunérations

Depuis le début des années 1980, la rémunération des hauts fonctionnaires français s'est considérablement dégradée. En 1998, le G16 estimait déjà que la perte nette de pouvoir d'achat des cadres supérieurs de l'Etat se situait entre 11 et 18% selon le niveau hiérarchique (13% en moyenne). Depuis, la dégradation s'est ralentie ou, au mieux, a été stoppée, mais aucune rattrapage n'a été fait sauf, partiellement et très ponctuellement, pour un nombre limité d'emplois concernés par la « Nouvelle bonification indiciaire » (NBI) des cadres supérieurs.

Cette dégradation est d'autant plus mal ressentie que dans le même temps, les rémunérations des cadres supérieurs du secteur privé ayant des responsabilités comparables ont été progressivement augmentées de façon importante. Pendant cette même période également, la plupart des pays développés ont réévalué très substantiellement les rémunérations de leurs hauts fonctionnaires ; c'est le cas par exemple de l'Italie ou du Royaume Uni. La haute fonction publique française est sans doute maintenant, dans les pays développés, la moins bien rémunérée.

Les graphiques ci-dessous montrent à quel point cette rémunération est dévaluée par rapport au « marché de l'encadrement supérieur ». Ils parlent d'eux-mêmes :

- le premier est extrait de l'« enquête rémunérations 2003 » faite par l'AIPC et montre le différentiel des rémunérations entre les Ingénieurs des Ponts « du public » et ceux « du privé ». Les autres corps qui font des enquêtes sur le même thème obtiennent les mêmes résultats.
- le second présente l'échelonnement des rémunérations pour les trois catégories supérieures du « Senior civil service britannique » et de la « Haute fonction publique française ». Les comparaisons faites par l'OCDE sur d'autres pays situent la France en queue de peloton.



Personne ne conteste cette dégradation qui nuit gravement à l'attractivité de la haute fonction publique et, à un terme rapproché, à son professionnalisme. Pourtant, même si plusieurs rapports officiels mettent clairement en évidence les effets négatifs de cette situation, aucun gouvernement, depuis plus de vingt ans, n'a eu la volonté de s'engager dans une dynamique de revalorisation de l'encadrement supérieur ...

La réforme de l'État

dans les services déconcentrés



JEAN-LOUIS HELARY
ICPC 87
DIRECTEUR DRE NORD PAS DE
CALAIS

La réforme de l'État, ces quelques mots résonnent comme une antienne depuis une petite vingtaine d'années. Ressentie comme une mise en accusation par les uns ou comme une nécessité pour faire face aux bouleversements que connaît notre monde contemporain par les autres, il serait vain de croire que l'État ne s'est pas progressivement adapté depuis lors. Par le transfert progressif des compétences aux collectivités territoriales, par un renforcement continu du niveau régional des services déconcentrés, par un recentrage sur des missions de régulation, l'État et le ministère de l'Équipement en particulier s'est peu à peu transformé.

Mais ce vaste mouvement est souvent perçu comme lent et inégal. En outre, beaucoup reste à faire pour rendre lisible aux élus et aux citoyens l'action menée.

Dans l'instant, la réforme de l'État qui intéresse le ministère de l'Équipement, s'articule autour de trois grands chantiers.

La décentralisation entamée par Gaston Defferre au début des années 80, connaît une nouvelle accélération. Sans revenir sur les effets à en attendre pour les services déconcentrés de l'Équipement, force est de constater que la loi du 17 août dernier relative aux libertés et responsabilités locales doit inciter à une réflexion collective sur au moins trois dimensions de notre action.

Tout d'abord de producteur de biens d'équipements que les DDE ont été notamment en matière routière, leur rôle va s'orienter plus nettement vers celui de régulateur chargé de veiller à la mise en œuvre des grandes politiques garantes de la cohésion nationale. Ceci n'est pas sans incidence sur un ministère technique où la primauté accordée à cette dimension était clairement affichée. Désormais, ce sont plus sûrement

les collectivités territoriales qui exercent ces missions dans tous les champs traditionnels d'activité de l'Équipement. Cela ne peut qu'inciter chacun d'entre nous à une réflexion personnelle sur son avenir professionnel, même si l'État ne peut se passer de personnels techniques de haut niveau.

En second lieu, avec le pouvoir accru donné aux collectivités territoriales, l'État doit renforcer cette approche territoriale dans la mise en œuvre des grandes politiques qu'il porte. Cette approche s'est peu à peu dessinée depuis une quinzaine d'années dans les contrats de plan avec l'apparition des PACT (Programmes d'Aménagement Concerté du Territoire), puis les premières contractualisations territoriales, dans le cadre de la politique de la Ville notamment, et enfin avec l'émergence des contrats de pays et d'agglomérations. Mais une telle exigence doit s'accompagner de la part de l'État d'une approche interministérielle forte en termes de connaissance des territoires. À cet égard, par son implantation territoriale et la présence d'équipes opérationnelles qu'ils ont su préserver, les services de l'Équipement (DDE et DRE) sont à même de piloter des réflexions prospectives interministérielles,

pour autant qu'elles ne se cantonnent pas aux seuls services de l'État et qu'elles mettent en exergue les vrais enjeux de développement des territoires.

Enfin la décentralisation renvoie à un État capable de garantir une certaine équité et de veiller au respect des politiques générales. De ce fait, l'État doit repenser son action à l'égard des collectivités locales en redéfinissant d'une part, le mode contractuel au travers de documents simples s'articulant entre eux et d'autre part, des principes de subsidiarité pour son action propre. Le terme partenariat, souvent galvaudé a pu conduire à rendre peu lisible la gestion des politiques nationales que mènent les services déconcentrés. L'action de l'État, sur le terrain, sera d'autant plus claire et efficace que la définition politique des équilibres à préserver par territoire le sera.

Le second chantier, et peut être le plus important à cette heure, est celui de la mise en place de la Loi Organique sur la Loi de Finances (LOLF). Rappelons rapidement qu'au-delà du changement de culture qu'elle implique en passant d'une logique d'actions basée sur la mise en œuvre de moyens pour évoluer vers une autre fondée sur les résultats, cette loi va

bouleverser par l'organisation qui la sous-tend, les rapports entre d'une part les directions de programme et les services déconcentrés, et d'autre part, les services déconcentrés eux-mêmes.

Rassemblant dans son principe, au sein d'un même programme l'ensemble des dépenses (personnel, fonctionnement, interventions) concourant à une même politique, la LOLF va transformer les relations traditionnelles que les services déconcentrés entretenaient avec les administrations centrales. De "quémandeurs" qu'ils étaient, les services déconcentrés vont devoir prévoir puis exécuter des budgets dans leur intégralité. De ce fait, un véritable dialogue de gestion va s'instaurer entre ces deux niveaux de gestion des politiques publiques. C'est sans doute là que réside le principal intérêt de la loi au-delà même de la fongibilité asymétrique (possibilité de transfert des crédits de personnel pour des dépenses de fonctionnement et d'investissement mais sans réciproque possible), dont la pratique restera limitée.

L'autre conséquence de cette situation nouvelle est de conduire à un renforcement du niveau régional. Les budgets opérationnels de programme (BOP) ne peuvent, pour des raisons évidentes de simplification du pilotage des politiques au plan budgétaire qu'être soit nationaux, soit régionaux. Dans cette configuration, l'intégration des services déconcentrés du Ministère présents au plan régional (DRE, DRAM, SN, SM, futures DIR, CETE, CIFP,...) prend une dimension particulière, car outre la gestion du pôle régional Transport Aménagement voulu par le décret du 5 octobre dernier, le futur Directeur Général des Transports et de l'Aménagement (DGTA) aura un rôle essentiel comme responsable de BOP pour tout ou partie de ces services y compris les DDE de la région.

Dans ces conditions, l'articulation entre les trois échelons représentés au niveau central, régional et départemental, va s'en trouver profondément modifiée avec l'instauration de budgets négociés et non subis. Cela ne sera également pas sans conséquence sur les relations de relative autonomie réciproque qu'entretiennent les services déconcentrés eux-mêmes. L'intégration voulue au strict plan régio-

nal deviendra également un impératif entre DGTA et DDE ne serait-ce que pour mieux apprécier les prévisions budgétaires et les exécuter sans difficultés dans un contexte financier général contraint.

Une dernière remarque me paraît importante à formuler à propos de la LOLF, organisée en missions, programmes et actions. On reproche souvent à cette loi l'induction trop forte d'une mécanique de fonctionnement verticale. Ce sera vrai si sur le terrain, les Préfets, par l'intermédiaire des PASER (Plans d'Actions Stratégiques de l'Etat en Région) et les services déconcentrés amenés



Et l'Europe dans tout cela ?

à travailler pour au moins trois missions (transport, aménagement et cohésion sociale) ne cherchent pas à établir des passerelles entre les programmes d'une mission, voire de plusieurs missions. Rêve ou réalité l'avenir prochain seul le dira, mais gageons que les pratiques engendrées par la LOLF seront rapidement généralisées sous la pression politique des gouvernements et du Parlement.

Enfin le troisième chantier de la réforme de l'Etat concerne l'organisation nouvelle souhaitée par le

Gouvernement. La création des pôles régionaux répond, sans vouloir rentrer immédiatement dans un jeu de mécano entre et au sein même des services, au souci de simplification et d'efficacité de l'appareil de l'Etat. Il est clair, par exemple, qu'il entendra conserver des leviers d'actions en matière de transport, allant bien au-delà des strictes préoccupations routières qui ont été l'un des apanages essentiels des DDE mais aussi en matière d'aménagement des territoires ou de cohésion sociale pour ce qui relève de la Ville et du Logement. C'est bien sur ces champs d'actions que doivent se positionner désormais les services décon-

centrés du Ministère de l'Équipement au-delà de la simple juxtaposition des activités routières, d'urbanisme, de construction, traditionnelles au sein des DDE.

Ceci implique, là encore, un net renforcement de l'intégration des services de l'Équipement présents en région afin de faire émerger un vrai pôle de compétences en matière de transport et d'inter modalité, d'aménagement des territoires, dépassant le strict cadre de la gestion des procédures d'urbanisme et de la cohésion sociale.

En l'état de ces réflexions, ma conclusion se voudra doublement interrogative.

Tout d'abord, j'oserais dire et l'Europe dans tout cela ? Elle n'apparaît guère et prend malgré tout toujours plus d'importance dans notre vie. Cette dimension est nécessairement à approfondir compte tenu, qu'en matière de transport, par exemple, l'intégration européenne ira croissante.

Ma seconde interrogation concerne la conduite générale du changement pour un Ministère qui, avec encore près de 100 000 agents, constitue un ensemble vivant, complexe, à la mesure du monde actuel. Certes, la décentralisation va conduire à une diminution importante des effectifs mais il importera de bien donner un sens à l'activité quotidienne de milliers d'agents, qui continueront de servir l'Etat. Ce n'est que par une mobilisation de cet ensemble de personnels que le succès des réformes entreprises pourra prendre corps.

Comment une

Direction Départementale de l'Équipement peut- elle s'emparer du haut-débit ?



JULIEN CUSTOT (IPC 1998)
CHARGÉ DE MISSION HAUT-DÉBIT AU
MINISTÈRE DE L'ÉQUIPEMENT
(DIRECTION DU PERSONNEL, DES
SERVICES ET DE LA MODERNISATION)

PRÉCÉDEMMENT RESPONSABLE DU
SERVICE COLLECTIVITÉS LOCALES
ET ENVIRONNEMENT DE LA DDE
DE LA SOMME

JULIEN.CUSTOT@EQUIPEMENT.GOUV.FR



OLIVIER FRÉROT (ICPC 1983)
DIRECTEUR DÉPARTEMENTAL DE
L'ÉQUIPEMENT DE LA LOIRE

PRÉCÉDEMMENT DDE DU TERRI-
TOIRE DE BELFORT

OLIVIER.FREROT@EQUIPEMENT.GOUV.FR

Alors que l'administration travaille souvent sur des éléments stables, ou du moins qu'elle s'est évertuée à stabiliser, les technologies de l'informations et de la communication viennent bousculer les pratiques, remettent en cause les habitudes. Les réseaux haut-débit sont à la fois une fin en soi (ils répondent à un désir des gens de communiquer) et un outil pour d'autres activités ; ils permettent des nouveaux usages.

Comment une direction départementale de l'Équipement peut-elle s'emparer du haut-débit ?

Le haut-débit et les technologies de l'information et de la communication sont au cœur de l'aménagement du territoire

Comme tous les réseaux d'échange et de communication, les réseaux haut-débit, filaires ou mobiles, sont un élément d'aménagement du territoire, ils contribuent tant à sa structuration qu'à son fonctionnement. Apparus il y a quelques années, ces équipements sont des facteurs de différenciation des territoires et participent à leur compétitivité, à toutes les échelles, de l'immeuble jusqu'au niveau national. Ils représentent une part de plus en plus signi-

ficative de l'activité économique et soutiennent aujourd'hui une part importante du potentiel de croissance du pays.

Il serait réducteur de considérer que ces réseaux permettent simplement d'accélérer les échanges ou de diffuser plus simplement l'information (sites internet ou messagerie), ils créent de nouvelles relations entre les personnes, tant dans leurs vies privées, sociales et professionnelles. Le développement des forums

impression d'écran d'un site DDE (Hyrondelle.net) : Hyrondelle.net : un site internet ouvert

et des outils de travail collaboratif, l'émergence de communautés thématiques dessinent de nouveaux espaces, de nouveaux territoires en évolution constante et rapide, qui composent une partie de l'univers quotidien de chacun. Ces nouvelles technologies modifient le rapport aux informations : l'accès s'en trouve facilité, mais aussi chacun peut produire de l'information.

Les implications de ces changements pour le Ministère de l'Équipement peuvent être appréhendées à travers quelques exemples :

- la connaissance du territoire : la connaissance des réseaux haut-débit fait partie des éléments de connaissance et d'analyse d'un territoire,
- les constructions des infrastructures : les réseaux haut-débit doivent accompagner les autres infrastructures de transport pour contribuer à irriguer le territoire mais aussi pour les besoins propres liés à la gestion de l'infrastructure,
- l'urbanisme : les constructions et les aménagements doivent prendre en compte la qualité de la desserte locale en haut-débit,
- la gestion des bâtiments : la gestion d'un bâtiment ou d'un équipement public peut être facilitée, ou même entièrement repensée, grâce au haut-débit, par la gestion à distance des différentes fonctions (éclairage, chauffage), aux possibilités de télé-sur-

- veillance,
- la gestion des risques, tant pour la prévention des risques (réseau d'annonce de crues) et la gestion de crise,
- la sécurité routière, avec le développement de la route communicante,
- le débat public : le débat public peut s'enrichir par la mise en place de plate-forme d'échanges d'information et de travail.

Le haut-débit, tant en ce qui concerne les infrastructures, les services et les usages, ne constitue pas un nouveau champ d'activité indépendant, mais s'intègre profondément aux domaines d'intervention classiques qu'il enrichit ou renouvelle. Le haut-débit amène à réfléchir sur la finalité de l'intervention de l'administration et sur ses méthodes de travail.

La prise en compte des nouvelles technologies est un enjeu de management

Le haut-débit est déjà largement présent dans la société. La liste des acteurs est longue : sans être exhaustif, on peut citer les citoyens, les opérateurs, les industriels, les collectivités,

renforcée depuis l'adoption de l'article L. 1425-1 du code général des collectivités territoriales à l'été 2004, ainsi que la Caisse des dépôts⁽¹⁾ (conseil aux collectivités et financement de projets), l'Autorité de régulation des télécommunications⁽²⁾ et certains ministères. Il se tient au moins un colloque par semaine sur le haut-débit, souvent d'ailleurs toujours les mêmes participants. Les DDE sont aujourd'hui absentes des réflexions sur le haut-débit. Sont-elle encore attendues et que peuvent-elles apporter ?

Le haut-débit est souvent présenté (par les professionnels du secteur) et perçu (par les utilisateurs, dont les collectivités) comme un domaine complexe, mouvant et onéreux. Cette perception fait du haut-débit un domaine réservé aux spécialistes qui sont en situation d'imposer leurs approches, leurs choix technologiques et leurs prix. Un premier travail de DDE doit permettre de montrer que le haut-débit est avant tout un problème d'aménagement du territoire et de choix politiques. En particulier, il peut y avoir un haut-débit des villes et un haut-débit des champs, il faut par contre bien considérer que l'internet est le même pour tous.

(1) www.dent.caissedesdepots.fr
 (2) www.art-telecom.fr



une tranchée avec pose d'une fibre haut-débit,
légende : réseau d'eau, réseau haut-débit ou les deux

D'un point de vue opérationnel, un réseau haut-débit repose principalement sur la mise en place d'un réseau de fibres optiques, qui est une technologie fiable et pérenne, or 80 % du coût de construction d'un réseau correspond au génie civil pour les tranchées : sa construction sous maîtrise d'ouvrage publique permet de mutualiser les investissements et ouvre la possibilité à tout opérateur d'intervenir sur le territoire de manière non discriminatoire, condition nécessaire pour avoir une concurrence entre opérateurs permettant une amélioration des services et une baisse des prix⁽³⁾.

L'équipement du territoire représente un coût accessible pour une collectivité, du moins pour la desserte des axes principaux. La construction de réseau est un domaine que les DDE connaissent bien et pour lequel elles peuvent aider les collectivités.

Cette assistance doit s'inscrire dans une logique d'ouverture et de travail partenarial. Il n'existe en effet aucun modèle pour le développement d'un réseau haut-débit,

qui est à inventer en fonction du contexte local, à la fois en ce qui concerne la structuration des maîtrises d'ouvrage locales que le choix des différentes technologies à utiliser et à panacher. Cette réflexion, que l'Etat peut provoquer et accompagner, doit impérativement être conduite avec les collectivités, les acteurs économiques, les opé-

Les actions au sein d'une DDE

rateurs, les associations et les citoyens, dans une logique de concertation public-privé.

Les DDE doivent désormais pleinement investir l'internet, en se plongeant au cœur du réseau. C'est-à-dire sans en être le centre, mais un maillon actif, porteur de la politique de l'Etat et contribuant à l'intérêt général. En mobilisant tout son personnel, le premier effort d'une DDE doit porter sur l'ouverture de son système d'information : excepté les informations relatives au personnel,

tout document et toute information ont vocation à être rendus publics, publiés sur internet avec une exigence de clarté pour être compréhensibles par tous et de structuration pour être accessibles⁽⁴⁾. Le corollaire est de permettre aux internautes de s'exprimer et d'apporter une contribution. Le débat public est ainsi enrichi.

Différents arguments peuvent être avancés pour limiter les initiatives : les consultations administratives exigent la communication d'informations par courrier, les contrôles hiérarchiques ne peuvent s'exercer, les systèmes informatiques ne sont pas sécurisés, etc ... Le plus souvent, ce ne sont que des prétextes pour ne pas changer. Il faut donc les analyser et trouver des réponses en s'appuyant notamment sur les avantages apportés par l'internet pour la transparence de l'action de l'administration, ce qui lui sera rarement reproché, tant par le citoyen que par le juge. Surtout, il faut se lancer dans des expériences. Celles de la DDE du territoire de Belfort et de la DDE de la Loire⁽⁵⁾ montrent que c'est possible. Le nombre croissant de visites sur les sites indique que leur existence répond à une attente des acteurs ; les contributions sont le signe que de tels lieux de discussion sont investis par le citoyen. L'administration est pleinement dans son rôle quand elle crée des lieux de débat public.

Le haut-débit redéfinit les territoires, qui se construisent progressivement, avec plus ou moins de cohérence. Pour aménager ces nouveaux territoires, le rôle de l'ingénieur, homme de l'art, est à réinventer.

(3) Aujourd'hui, il y a un facteur de plus de 10 entre le coût de la bande passante à Paris et celui en Province.

(4) Cette exigence pose d'ailleurs la question de la diffusion d'informations géographiques (données IGN) ou techniques (normes AFNOR) aujourd'hui protégées mais qui sont nécessaires pour développer des services à valeur ajoutée.

(5) www.rn19.net ; www.roanne7.net ; www.byronnelle.net ; www.reseau-patrimoine.net ; www.design-public.net

Point de vue



HUGHES VERDIER EST VICE-PRÉSIDENT DE BEARINGPOINT FRANCE, SOCIÉTÉ DE CONSEIL EN MANAGEMENT ET EN INTÉGRATION DE SYSTÈMES. IL EST RESPONSABLE DES SECTEURS DÉFENSE, AÉRONAUTIQUE, INFRASTRUCTURE ET SECTEUR PUBLIC.
HUGHES.VERDIER@BEARINGPOINT.COM

La réforme de l'Etat n'est pas une préoccupation nouvelle, et de nombreuses tentatives ont échoué dans un passé récent. Selon vous, pourquoi la réforme actuelle connaîtrait-elle le succès ?

La réforme de l'Etat doit s'accélérer sous l'effet de contraintes comme d'opportunités.

Parmi les contraintes, on compte le niveau élevé de prélèvements obligatoires, le report de nos dettes sur les générations futures, et le poids de la dette qui obère la capacité d'investissement.

La nouveauté de la situation consiste ici dans ce que nous avons atteint les limites en terme d'acceptabilité sociale. L'environnement macro-économique, avec une croissance européenne faible, rend cependant la réforme indispensable. Mais la marge de manœuvre pour remédier aux crises est réduite.

On observe par ailleurs un changement dans les attentes des individus par rapport à l'administration, véritable opportunité au changement. La consommation de masse et le progrès des entreprises privées ont progressivement habitué les individus à un certain niveau de qualité et de service, qu'ils attendent également du service public.

L'Etat se trouve également confronté à la démographie, l'une des rares sciences exactes. Face aux prochains départs en

retraite massifs, la sphère publique va devoir renforcer son attractivité afin de pouvoir concurrencer le recrutement privé.

Enfin, la réforme emporte aujourd'hui un certain consensus, présenté dans une logique de contenant/contenu, le contenant devant permettre la bonne diffusion du contenu.

Ainsi l'administration doit veiller avant tout à la mise en service efficace des politiques publiques.

On peut citer comme exemple, la LOLF, le changement de statut de DCN qui a été initié par le Ministre de la Défense Alain Richard, et poursuivi par son successeur Michelle Alliot Marie.

DCN, anciennement Direction des Constructions Navales. Hughes Verdier a publié avec Jean Daniel Levi un ouvrage sur la réforme des chantiers navals militaires : " De l'arsenal à l'entreprise ", Albin Michel 2004.

Les mêmes obstacles ne sont-ils pourtant pas toujours présents ?

Les leviers de la réforme de l'Etat passent davantage par une meilleure gestion des ressources humaines, représentant 44% du budget de l'Etat, que par une réduction des autres frais de fonctionnement.

La réforme de l'Etat, c'est aussi la réforme du premier employeur de France. Nous

sommes tous un peu "schizophréniques" par rapport à la réforme, parce que nous avons tous un parent, un ami, dans l'administration.

Une autre difficulté consiste en ce qu'une volonté politique forte reste une condition indispensable à la réforme.

Cette volonté doit d'abord être incarnée par une personne, porteuse de la réforme. Ensuite, cette personne doit pouvoir emporter l'adhésion d'un groupe.

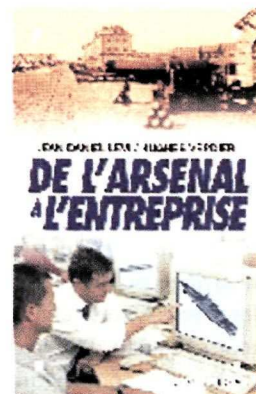
L'enjeu est alors la diffusion de la culture de réforme, grâce à ces " facilitateurs ".

Ces personnes existent mais ne sont pas forcément reconnues. Parce que la prise de risque ne l'est pas, et parce que la réforme n'est pas ressentie comme obligatoire.

Ainsi la culture de la réforme n'est pas uniformément répartie.

Comment l'administration pourra-t-elle faire davantage, avec des ressources réduites ?

L'administration est une activité de services. Comme telle, son premier enjeu



réside dans la bonne gestion de ses ressources humaines.

La gestion statutaire actuelle est marquée par un dialogue social dont les règles sont inspirées de l'histoire et ne correspondent plus aux perspectives actuelles.

Cette gestion statutaire doit céder la place à un dialogue de gestion. Par exemple, la garantie de l'emploi doit trouver sa contrepartie dans la capacité à s'adapter.

C'est toute la logique de la Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences (GPEEC).

Aujourd'hui, la fonction publique souffre d'un cloisonnement par corps, par ministère. Le décloisonnement ne peut pas pour autant passer par la création d'une sorte de Direction des Ressources Humaines de l'Etat.

Quel rôle les systèmes d'information jouent-ils dans la réforme ?

Tout d'abord, je ne crois pas aux projets pharaoniques. Il faut tirer parti de l'existant et l'hétérogénéité des systèmes n'est pas un obstacle à la réforme.

L'organisation est première dans le changement. La modification, voire le remplacement, des systèmes d'information ne l'accompagne que si nécessaire.

Le rôle des systèmes d'information, " info-centres ", bases de données etc., est d'alimenter le dialogue de gestion, grâce à des indicateurs pertinents.

La question de la mesure est cruciale dans la définition des indicateurs. Il s'agit d'ap-

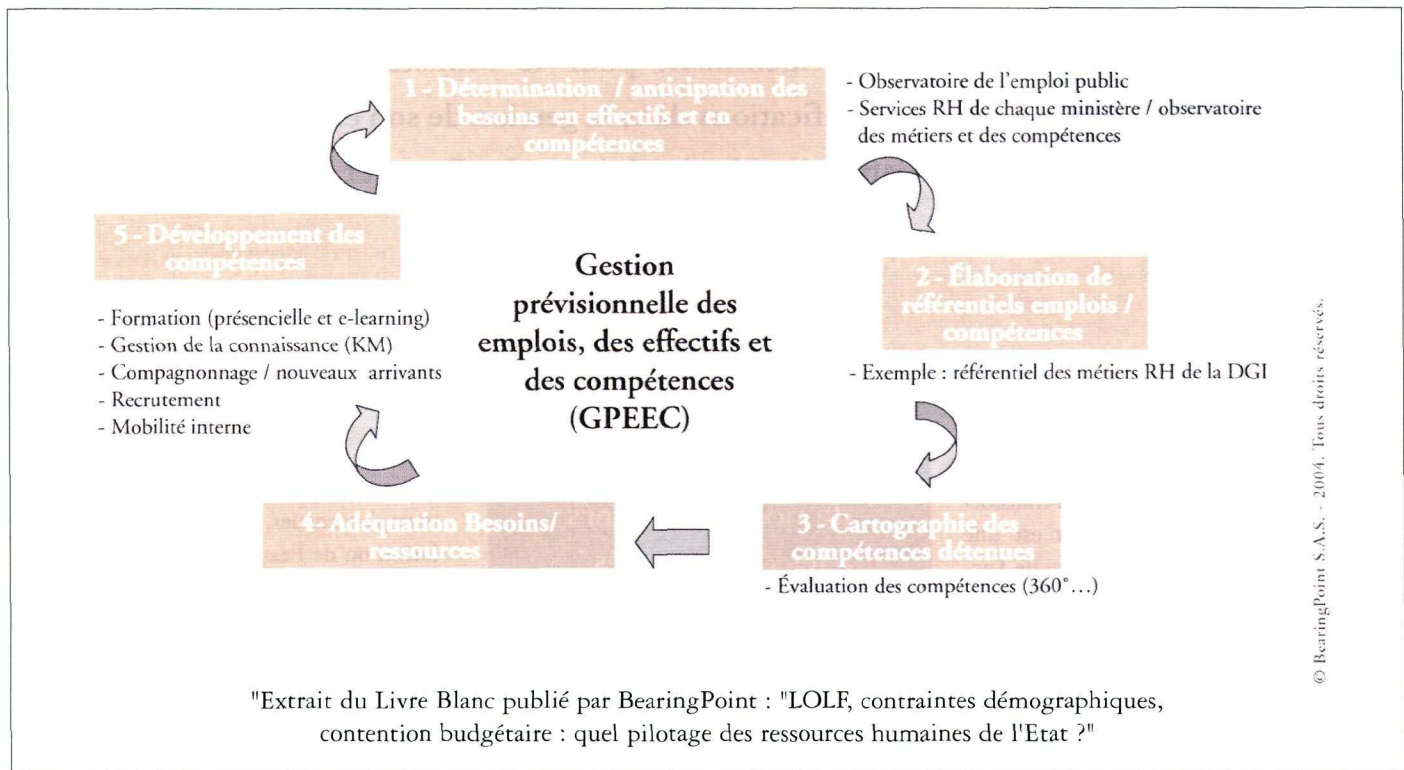
Le dialogue de gestion peut aussi être instauré à tous les niveaux, et être accompagné de plans d'action correctifs, indispensables pour modifier durablement la performance.

Bien utilisés, les systèmes d'information sont des outils précieux pour initier la culture de réforme et améliorer la gestion des services publics sur le long terme.

La construction européenne offre-t-elle des leviers de réforme ?

Je fais deux constats à propos de la construction européenne.

Elle est souvent utilisée comme un épouvantail, pour donner une justification exogène à des décisions qui devraient être prises et mises en œuvre par chaque Etat.



Le changement se fera sur le terrain, par l'expérimentation et le changement progressif de la réglementation. Il n'y aura pas de " grand soir " des statuts.

De nouvelles pratiques sont indispensables pour mener à bien la réforme, qui doivent porter sur les missions et les compétences.

Une GPEEC, décentralisée mais mutualisée, doit permettre de faire correspondre les besoins, pour mener à bien ces missions, aux compétences existantes au sein de l'Etat.

pliquer des règles simples, d'avoir de bons outils, et de mesurer la bonne chose. Il faut noter que tous les indicateurs n'ont pas nécessairement de traduction financière.

Par exemple, la mise en œuvre du contrôle de gestion à la Direction Générale de la Coopération internationale et du Développement (DGCID), au Ministère des Affaires Etrangères, a permis de construire des indicateurs non comptables, tels que le nombre de produits élaborés par le Conseil scientifique et technique de la DGCID.

Par ailleurs, la construction européenne a créé une " sur couche " d'administration, par rapport aux couches administratives existantes aux échelons nationaux et locaux.

Le transfert de pouvoirs à l'Union Européenne n'a pas eu de conséquence sur l'organisation de l'Etat national.

De la même façon, la décentralisation n'a pas porté toutes ses conséquences sur l'organisation territoriale de l'Etat.

Ces chantiers de réforme devront bien s'ouvrir un jour.

Avant-propos



CHRISTIAN PARENT
IGPC 66
DIRECTEUR DU PERSONNEL, DES
SERVICES ET DE LA MODERNISA-
TION

Essaimage vers les collectivités territoriales : évolution de la politique de gestion des IPC

La mise en œuvre de la poursuite de la décentralisation entraîne évidemment pour le Ministère de l'Équipement des modifications dans la gestion de son encadrement supérieur, et en particulier des ingénieurs des Ponts et Chaussées.

L'une des premières conséquences de la décentralisation et de la transformation du rôle de l'État est une multiplication des lieux d'exercice de l'action publique.

Les collectivités territoriales vont être encore davantage en charge de vastes pans de politiques publiques dont la mise en œuvre était antérieurement dévolue aux services déconcentrés de l'État et le pilotage à ses administrations centrales.

Face à cette mutation, le rôle des administrations centrales et des services déconcentrés évolue de plus en plus d'un statut d'opérateur et de décideur/réglementateur à celui de facilitateur/coordonateur. Face à la complexification des structures et des politiques publiques, l'État doit organiser les coopérations et les projets transversaux. Ce nouveau positionnement de l'État nécessite de renforcer la mobilité des fonctionnaires entre les différentes fonctions publiques et organismes publics et parapublics.

Favoriser l'essaimage de nos cadres vers les collectivités

Favoriser l'essaimage de nos cadres vers les collectivités est nécessaire pour de multiples raisons :

- du point de vue des collectivités, l'attribution des nouvelles missions et compétences va induire une forte demande en cadres techniques de haut niveau dans l'aménagement au sens large. Les collectivités vont également être confrontées à des départs massifs en retraite d'ici cinq ans. Pour répondre à cette demande qui va prendre de plus en plus d'ampleur, nos cadres constituent une offre qui devrait répondre à ces nouveaux besoins.
- du point de vue du Ministère de l'Équipement, on peut certes penser que, par effet de vases communicants, ses besoins en ingénieurs sont susceptibles de baisser. Néanmoins, le diagnostic qui peut en être fait n'est pas si tranché. Si

certains métiers du ministère de l'Équipement vont disparaître, d'autres besoins vont s'accroître, comme celui de la régulation ou de l'expertise au sens large. De plus, l'évolution du rôle de l'État va nécessiter un besoin en cadres de haut niveau, avec une spécialisation accrue dans certains domaines (champs opérationnels de l'aménagement, environnement, connaissance et observation des territoires), voire dans des domaines émergents où notre ministère est attendu (nouvelles technologies, sécurité des transports, gestions des risques, par exemple). Cette modification de nos métiers crée un besoin en cadres supérieurs de haut niveau, qui maintiennent leur expertise dans les domaines traditionnels de notre corps, et soient également en mesure de la développer dans certains domaines. Pour ces cadres, il reste indispensable de continuer à occuper certains métiers de "terrains". Donc nous devons impérativement pouvoir les envoyer dans les collectivités, et en récupérer en retour.

- du point de vue des aspirations de nos ingénieurs, il est important de ne pas les enfermer dans des filières, de leur permettre des cursus alternant des postes dans des environnements variés, alternant des fonctions opérationnelles, régaliennes, techniques et de recherche. Il faut aussi conserver ce qui a toujours fait la richesse du corps des IPC, à savoir la possibilité de ces membres d'occuper des postes importants " sur le terrain ". Cette implication locale constitue le trait majeur des qualités de nos ingénieurs, et occuper davantage de postes en collectivités territoriales va dans ce sens.

La DPSM a toujours par le passé accompagné le souhait d'essaimage de ses cadres supérieurs. La gestion du corps des IPC a toujours été suffisamment libérale pour permettre à chacun de construire une carrière permettant d'explorer le monde professionnel au-delà de la seule sphère de l'Etat. La valorisation de ces parcours et la construction de cursus enrichis d'allers-retours mérite d'être davantage organisée.

Or nous avons constaté il y a un an, en pilotant avec le Conseil Général des Ponts et Chaussées un groupe de travail sur la gestion du corps des Ponts à la demande du Ministre, que les IPC sont peu présents en collectivités, malgré l'intérêt évident d'investir ce champs davantage. Ce constat a donc incité le groupe de travail en question à décliner précisément les actions à mener pour inverser cette évolution.

Des actions menées en partenariat avec le CGPC et l'AIPC

Parmi ces actions menées en partenariat avec le CGPC et l'AIPC, nous essayons d'améliorer notre connaissance anticipée des postes. Nous avons renforcé nos contacts avec les employeurs potentiels, et nous nous

appuyons sur les têtes de réseau du ministère en région (DRE et DDE, coordinateurs de MIGT...), mais bien sûr également sur nos cadres en position de direction en collectivité.

En parallèle, nous avons amélioré notre communication vers nos cadres sur cette offre de postes, notamment par la mise en ligne sur intranet et extranet d'une liste d'une centaine de postes actualisée en permanence, mais surtout par une intégration sûrement accrue de ces postes dans les conseils en carrières qui peuvent être donnés par nos chargés de mission.

Pour nos camarades qui ne connaîtraient pas l'existence de cette information, cet article est l'occasion de la diffuser

<http://extranet.equipement.gouv.fr/dps>
nom d'utilisateur = dps
mot de passe = equipement

En parallèle, nous travaillons à l'identification des camarades intéressés par les collectivités, et nous tentons d'imaginer pour eux des parcours professionnels dynamiques. A titre d'illustration de la volonté de notre ministère de s'ouvrir aux collectivités, nous expérimentons dès cette année la possibilité d'ouvrir un poste très ciblé aux IPC dès la sortie d'école, ce qui peut constituer une variante de parcours intéressant, notamment pour les IPC issus du concours professionnel.

Il est important également de préciser que nous facilitons les départs en détachement en collectivité alors même que le cadre travaillait directement avec celle-ci, ce qui n'était pas le cas jusqu'à un passé récent. Nous analysons bien sûr chaque demande au cas par cas, compte tenu du parcours du cadre, et du contexte de son poste, mais nous n'appliquons plus de règle systématique d'opposition.

Si le ministère accompagnait déjà l'essaimage vers les collectivités, cette action se dynamise et nous observons effectivement de premiers résultats concrets. Bien entendu, notre volonté est également

de faciliter les retours de cadres dans les services de l'Equipement après une expérience professionnelle en collectivité, et plusieurs exemples récents de nomination immédiate d'IPC sur des postes de direction après un retour de détachement en sont l'illustration.

La valorisation des parcours avec aller-retour

La valorisation de ces parcours avec aller-retour se retrouve aussi dans tous nos actes de gestion du corps, tels par exemple que les procédures d'avancement au 2ème ou 3ème grade du corps.

En dernier lieu, il est clair que, si l'ouverture des collectivités vers les cadres du Ministère de l'Equipement est recherchée, il faut aussi travailler à la mise en place de systèmes inverses, garantissant leur retour au ministère dans de bonnes conditions, mais ouvrant aussi davantage le ministère à l'accueil de cadres de la fonction publique territoriale.

Il est à noter que nous inscrivons d'ores et déjà des cadres de la fonction publique territoriale dans nos sessions de formation. Il ne faut pas non plus oublier l'importance de la formation initiale. Nos jeunes IPC suivent dorénavant en 3ème année de scolarité à l'ENPC le Mastère d'Action Publique (MAP). Cet enseignement prépare nos jeunes à la diversité des métiers qu'ils exerceront dans le champ public au sens large. Le principe de la formation par alternance permet aux jeunes d'effectuer une mission dans un organisme public et la première promotion n'a pas manqué de choisir d'effectuer certaines missions en collectivité territoriale. Le MAP, qui accueille d'ores et déjà les ingénieurs de la ville de Paris, a également pour vocation à s'ouvrir progressivement aux dirigeants en formation des collectivités locales.

MASSYnergies,

une organisation au service du public.



BRUNO BIEDER, ICPC 85, EST DIRECTEUR GÉNÉRAL DES SERVICES DE LA VILLE DE MASSY APRÈS AVOIR ÉTÉ DGA DES SERVICES À SAINT-ÉTIENNE. SON PARCOURS DE 6 ANS EN COLLECTIVITÉS LOCALES FAIT SUITE À UN PARCOURS PLUS CLASSIQUE. EN 1991 À LA DIRECTION DES ROUTES. DE 1994 À 1998 "GRANDS TRAVAUX" À LA DDE DES YVELINES.

LE CONTEXTE :

Une ville en forte croissance économique et démographique.

LA CIBLE :

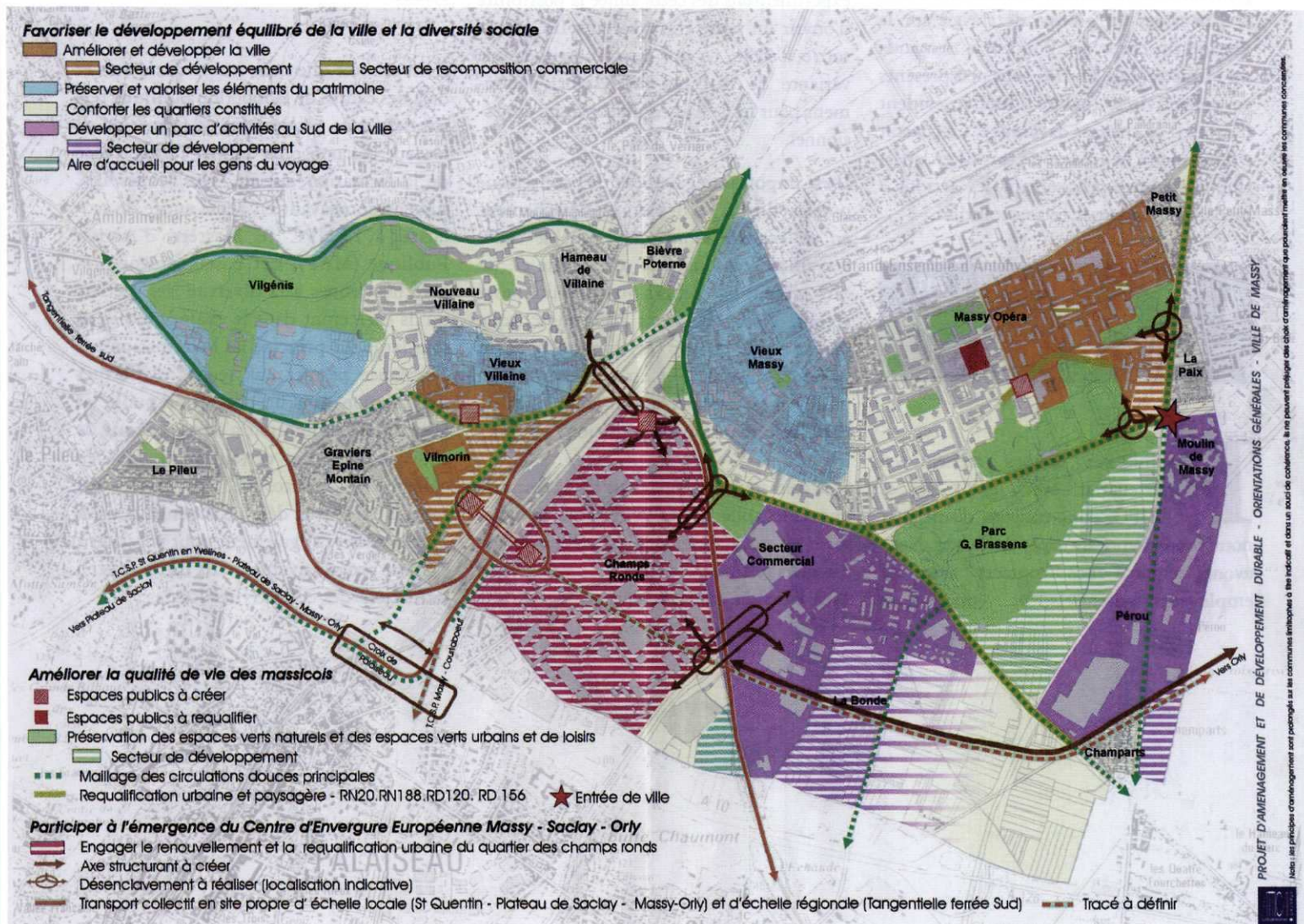
Les Services et les Ressources Humaines de la Ville de Massy.

L'OBJECTIF :

Comment faire évoluer la culture générale et les synergies entre les services de la Ville.

LE PRINCIPE :

" Sans imagination pas de progrès ! ". A. Einstein.



Le contexte et la problématique de la ville de MASSY

Massy est une ville de contrastes. Située au Nord de l'Essonne, à quelques encablures de Paris, elle compte 40000 habitants dont les revenus sont majoritairement modestes ; 37 % de logements sociaux et 2 Zones Urbaines Sensibles. Par ailleurs, Massy accueille 1500 entreprises, dont Thalès, Ericsson, Carrefour... pour 21000 emplois. Pour les habitants, cette situation économique engendre des ressources financières importantes qui favorisent la mise en place de services de grande qualité. Citons, notamment, l'Opéra - Théâtre, le Centre Omnisports, la gare TGV qui dessert plus de 60 destinations journalières et d'une manière plus générale, l'ensemble exceptionnel des infrastructures de transports.

Massy est une ville qui bouge, une ville qui se développe, avec des réserves foncières importantes, des projets de constructions nouvelles (300 à 450 000 m² de bureaux), le renforcement des équipements de transports (nouvelle passerelle pour relier les gares RER B et C et projet d'un Transport en Commun en Site Propre entre la gare TGV et Saint Quentin-en-Yvelines via Polytechnique)... Autour des gares, 680 logements nouveaux ont été construits dans les années récentes et le PLU prévoit la construction de 2600 autres dans les années à venir pour amener la population à 45000 habitants environ et faire de Massy la " capitale " du Centre d'Envergure Européenne Massy-Saclay-Orly.

La commande du maire vis-a-vis de son directeur général

Monsieur Vincent DELAHAYE, Maire depuis 1995, porte cette vision du développement de la ville. Toutefois, le

souci du développement urbain, n'entame pas celui de répondre aux besoins quotidiens des habitants, de comprimer les délais " administratifs " de réalisation, et d'une manière plus générale de concilier le développement économique avec celui du service au public et des économies du service public.

Dans cet esprit, il a choisi de me faire confiance pour diriger les services de la ville au début de son deuxième mandat avec un objectif clair : " Mener à son terme la recomposition culturelle des ressources humaines pour transformer l'administration en une organisation efficace, réactive capable de mettre en œuvre cette politique ambitieuse ". Ma mission consistait à faire muter une organisation de 1100 agents, 150 métiers, caractérisée par un faible taux d'encadrement (80% de catégories C), des méthodes de travail administratives et cloisonnées, une culture de gestion quasi-inexistante et une moyenne d'âge relativement jeune (40 ans). En résumé, articuler développement local - évolution de la culture collective et maîtrise des ressources.

La réponse : Une action développée sur trois périodes

Première période, années 2002-2003 : REVISITER LES FONDATIONS, la consolidation des structures et de l'encadrement

Trois mois après mon arrivée et après avoir associé l'ensemble des cadres à sa préparation par une réflexion sur les métiers et les fonctions, j'ai proposé et mis en place, en collaboration avec mes cadres, un nouvel organigramme identifiant 3 niveaux de responsabilités (direction générale-direction de services-direction d'unités ou d'établissements) et 3 pôles (services à la population - services fonctionnels - services de l'aménagement, du développement et du

cadre de vie) subdivisés en directions, recomposées par politique et créé deux nouvelles fonctions : la communication interne et la qualité-conseil de gestion.

En appui à cette nouvelle organisation : une professionnalisation des pratiques a été réalisée par l'introduction de procédures et de processus structurants ; de nouvelles modalités de coordination, ont été créées. Dans un souci d'ouvrir les services les uns aux autres, des actions transversales ont été impulsées : réseaux de correspondants (finance, informatique,...) ; nouveau journal interne ; séminaire annuel des cadres...etc.

Par ailleurs, l'année 2003 a vu la mise en place de nouveaux outils de gestion et de nouvelles méthodes de travail (plan pluriannuel d'investissement, guide des procédures,..) et s'est achevée par la mise en place d'une signalétique en Mairie et de divers aménagements permettant d'améliorer l'accueil des usagers et de rapprocher les unités travaillant ensemble.

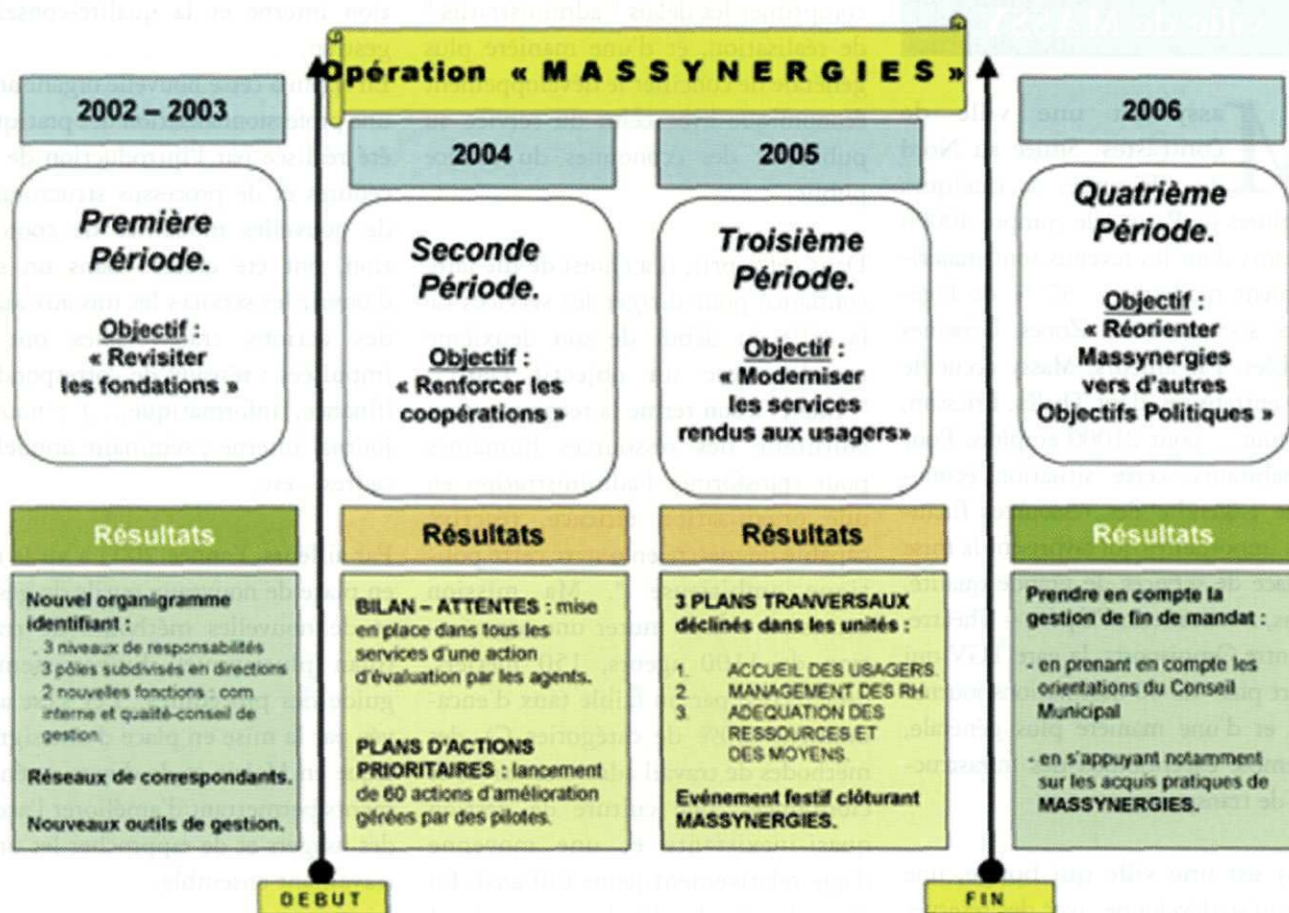
Parallèlement, l'encadrement a été partiellement renouvelé et rajeuni.

Seconde période, année 2004 : RENFORCER LES COOPERATIONS, le lancement du projet " MASSYNERGIES ".

Tout au long de cette démarche, l'équipe de direction générale a gardé en tête le souci d'assurer le service public, de faire partager cette culture à tous les agents et de les mettre au cœur de la démarche de changement. Nous nous sommes tournés vers un appui extérieur en ressources humaines.

A partir de mi-2003, les cadres de direction ont défini une démarche sur-mesure et adaptée à notre collectivité. Baptisée " Massynergies ", les objectifs de cette démarche étaient de renforcer les coopérations, la culture maison, en s'appuyant sur tous les agents. Elle a démarré fin 2003 en associant TOUS les agents.

MANAGEMENT & CULTURE A LA VILLE DE MASSY : EN RESUME...



Des réunions de présentation ont été faites au personnel, à qui on demandé de réaliser des bilans sur le fonctionnement de leurs services dans des réunions en petits groupes métiers. Ces mêmes groupes se sont ensuite réunis pour faire part de leurs attentes pour améliorer le travail, les relations, le fonctionnement quotidien et ont élaboré des propositions d'actions. Ils en ont ensuite choisi 3 par groupe.

Début 2004, ces actions ont été analysées par l'équipe de direction générale et un arbitrage a été proposé au maire. En définitive, 60 actions ont été retenues ; des pilotes ont été désignés au sein de chaque direction pour les conduire. Les actions proposées par les agents ont été lancées en juin 2004. A la fin de l'année, 7 étaient achevées, 33 se termineront au cours des deux premiers mois de 2005, les autres ayant été fusionnées ou abandonnées pour quelques unes qui n'avaient plus lieu d'être. Cette phase, menée de façon très participative, a pris appui sur la précédente

phase de " fondation " qu'elle a conforté et développé.

Troisième période, année 2005 : MODERNISER LES SERVICES RENDUS AUX USAGERS, la consolidation de " MASSYNERGIES "

Au delà des actions proposées par les agents eux-mêmes, quatre préoccupations communes ont pu être dégagées, concernant l'accueil du public, les méthodes de management, les moyens mis en œuvre et la communication interne. Ces quatre préoccupations concernent le cœur du fonctionnement de la collectivité, le point de jonction entre culture professionnelle et économie des ressources publiques ; elles mettent, par ailleurs, en relation les 3 acteurs que sont les usagers, les élus et l'administration.

Le plan " Massynergies-accueil ", à destination des usagers, consiste en l'élaboration d'une charte touchant les

pratiques d'accueil et destinée à l'ensemble des agents dans leurs relations vis-à-vis du public : accueil à l'état-civil, dans les établissements culturels, sportifs, centres de loisirs, crèches, au téléphone, courrier...

Le plan " Massynergies-adéquation moyens/services à rendre ", à destination des élus, permettra de dégager des indicateurs et des tableaux de bords adaptés à nos activités, pour permettre aux élus de fixer les objectifs et de mesurer les résultats en fonction des moyens utilisés. Cette action permet d'associer le politique et l'administration.

Le plan " Massynergies-management ", concerne les agents et leurs cadres ; il vise à élaborer un référentiel management qui donnera des outils pratiques aux cadres pour les guider et les soutenir dans l'amélioration des coordinations, le pilotage par les activités, en plaçant l'utilisateur et les agents municipaux au centre de leurs préoccupations.

Le plan " Communication interne " est un des points clés de cette démarche ; avec des réunions direction par direction, des articles dans le journal interne, la création d'un journal spécifique " Massynergies Infos " et l'aboutissement de la démarche concrétisé par un événement festif et rassembleur courant 2005, il est destiné à promouvoir, fédérer mais aussi à évaluer les résultats des 3 plans précédents.

Tout n'est pas si simple, mais pas si compliqué non plus !

Contrairement à la présentation que j'en ai faite, la démarche n'a pas toujours été aussi linéaire. Il y a eu de nombreux allers et retours, des adaptations, des modifications, des tâtonnements, des accélérations et des ralentissements.

La philosophie de cette démarche est essentielle : nous avons voulu une démarche pragmatique, légère, souple et concrète, pas une démarche toute faite (projets de service, audit, ...) pour pouvoir s'adapter aux fluctuations de l'environnement politique et au vécu de l'organisation, aux femmes et aux hommes qui la composent. Les objectifs et les thèmes étaient fixés mais des réorientations étaient toujours possibles.

La pédagogie était fondamentale, le chemin parcouru ensemble, et nous avons mis en œuvre une démarche progressive, participative et surtout rassurante, du fait des traumatismes qui avaient affecté l'organisation par le passé. Les mots clés de "Massynergies" étaient planification, pilotage, évaluation.

Parmi les points forts, on peut noter la construction de la méthode avec l'encadrement, l'intégration progressive du Maire, le lien avec le séminaire annuel des cadres ou avec les différentes actions

de modernisation de l'administration entreprises par ailleurs, avec la vie de la collectivité, la continuité de l'intention sur plusieurs années....

Parmi les points faibles, il y a eu un relâchement dans le suivi de la démarche entre la période des élections de 2004 et la rentrée de 2004, le départ de cadres qui jouaient un rôle important dans le dispositif et qui n'ont pas été remplacés, le glissement du planning des actions transversales...

La Ville de Massy, les collectivités locales, sont des systèmes d'organisation qui mêlent plusieurs niveaux : politique, réglementaire, organisationnel, culturel, professionnel et associatif de nombreux acteurs. Ces niveaux n'évoluent pas au même rythme, un peu comme les planètes qui tournent autour du soleil. " Massynergies " s'est voulu l'articulation de ces niveaux et de ses acteurs pour tout simplement faciliter la vie des citoyens au quotidien.

La Mairie de Saint-Bon Courchevel

recrute par voie statutaire

Directeur des Services Techniques H/F



Cadre d'emplois des Ingénieurs Territoriaux

Placé sous l'autorité du directeur général des services, en liaison étroite avec les élus, vos missions se déclinent en 3 axes principaux :

projets structurants et aux grandes opérations d'investissement. Vous pilotez les marchés publics et suivez les demandes de subventions sur investissements.

Organisation :

- Vous établissez et contrôlez l'ensemble des tableaux de bord et des bilans des services placés sous votre responsabilité.
- Vous optimisez les procédures d'intervention et maîtrisez les coûts.
- Vous remplissez un rôle actif de conseil technique interne et veillez sur tous les projets à la concertation permanente avec les habitants.
- Vous êtes en relation avec les différentes structures de coopération intercommunale et autres partenaires de la collectivité.

Profil :

- Ingénieur de formation aux compétences techniques affirmées, vous avez une expérience réussie dans les fonctions de directeur des services techniques, si possible en station de montagne.
- Vous bénéficiez d'une solide expérience dans la conduite de projets d'aménagement accompagnée d'une bonne pratique de gestionnaire.
- Vous avez une parfaite connaissance des procédures administratives et financières ainsi qu'une forte capacité à programmer, organiser et à manager des équipes.
- Vous possédez un excellent sens relationnel et des qualités rédactionnelles reconnues.
- Disponible, vous êtes animé par un grand sens du service public.

Rémunération statutaire + régime indemnitaire + prime annuelle.
Véhicule de service et possibilité de logement.

Station de montagne Hiver/Été de renommée internationale
Savoie surclassée 20-40 000 habitants
Un budget global de 50 M€ dont environ 29 M€ en investissement

En rejoignant notre collectivité, vous participerez activement dans un site de montagne exceptionnel à la conception et à la mise en œuvre de programmes d'aménagements et d'équipements structurants. Vous avez l'opportunité de développer vos talents et vos compétences au service d'un projet local et touristique ambitieux.

Management :

- Vous participez activement à l'équipe de direction et développez le travail en transversalité.
- Vous dirigez, organisez, coordonnez et contrôlez l'ensemble des services techniques municipaux (70 agents permanents et 30 saisonniers) comprenant plusieurs secteurs : patrimoine bâti, patrimoine urbain et environnemental (voirie, réseaux, espaces verts, etc...), eau et assainissement, ateliers municipaux, altiport, collecte des ordures ménagères et tri sélectif.
- Vous assurez les relations et la coopération permanente avec les autres services, notamment avec la direction de l'urbanisme et des affaires foncières.
- Vous impulez et accompagnez les changements dans les méthodes de travail (évaluation sur objectifs, formation, hygiène et sécurité, ...).

Conduite de projets :

- Vous assurez le pilotage des projets qui vous sont confiés en veillant à la régularité des procédures et au respect des délais.
- Vous mettez en œuvre les orientations municipales dans les domaines relevant de la direction des services techniques. Outre le pilotage de la programmation annuelle et pluriannuelle des opérations d'investissement, vous préparez et suivez l'exécution des budgets.
- Vous dirigez les études internes et suivez les missions confiées à l'extérieur. Vous réalisez les études techniques et financières préalables aux

Merci d'adresser rapidement votre lettre de candidature manuscrite + CV + photo + 2 dernières fiches de notation à :
Monsieur le Maire
BP 75
73124 COURCHEVEL
cedex

Renseignements auprès de
M. Eric CHAUMARD DGS
au 04.79.08.48.88

Le projet urbain de Bordeaux



EMMANUEL AUREAU (ICPC 88)
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'AMÉNAGEMENT URBAIN À LA VILLE DE BORDEAUX.

DÉTACHÉ EN COLLECTIVITÉS LOCALES DEPUIS 1997, D'ABORD AUPRÈS DE LA VILLE DE LYON DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL AU DÉVELOPPEMENT URBAIN - PUIS DEPUIS 2002 À BORDEAUX PRÉCÉDEMMENT AU SEIN DU MINISTÈRE DE L'ÉQUIPEMENT, CHEF D'ARRONDISSEMENT DE VALENCIENNES (DDE 59) 1993 -1997, CHEF DU SERVICE GESTION DE LA ROUTE (DDE 31) 1988 -1993.

D'aucuns disent que, dans l'univers des métropoles mondiales, celles dont la croissance économique est la plus importante, celles dont le taux d'emploi est le meilleur, celles dont la cohésion sociale est la plus positive, sont des agglomérations dont la population est comprise entre un et quatre millions d'habitants. Au dessus de ces seuils, il s'agit de mégapoles dont les questions d'organisation spatiales dans les transports, l'habitat, les quartiers d'activités pénalisent la vitalité créative de sa population, sans parler des risques sociaux qu'engendrent une vie quotidienne souvent difficile à assumer. En deçà de ces seuils, l'environnement universitaire, les ressources financières, l'offre culturelle, etc.... n'est pas de nature à permettre le développement d'une économie concurrentielle dans le concert des villes mondiales, voire plus simplement européennes.

C'est de façon implicite ce que Alain Juppé, devenu Maire de Bordeaux et Président de la Communauté Urbaine de Bordeaux en 1995, mettait en exergue quand, en 1996 il annonçait proposer " un projet urbain fort à dix ans pour donner une taille européenne à une agglomération de près de 700 000 habitants ".

En ce début d'année 2005 qu'en est-il de ce projet qui mobilise depuis près de 10 ans les meilleures équipes de conception, des partenariats financiers élargis, et dont les réalisations les plus spectaculaires prennent enfin réalité dans la vie quotidienne des Bordelais et pour le plus grand plaisir des visiteurs français et internationaux ?

En prenant un peu de recul par rapport à cette période de prise de décisions opérationnelles pour lancer une nouvelle dynamique d'investissements majeurs comme le lancement d'un projet de tramway avec d'emblée trois lignes représentant un total de 42 kilomètres, le réaménagement global de près de quatre kilomètres des quais de la rive gauche, mais aussi une requalification globale du centre historique couvert par l'un des plus vastes secteurs sauvegardés de France, on peut affirmer que ce projet visait à remettre à niveau les fondamentaux d'une ville et d'une agglomération en état de crise avancée comme on peut le dire de toute organisation ou société en faillite virtuelle. C'est donc par le recentrage sur les valeurs intrinsèques de cette ville, son fleuve qui avait été le siège d'une activité portuaire florissante au 18^{ème} siècle, son centre qui à la même époque développait l'un des plus beaux patrimoines urbains de France et d'Europe, et enfin par la reconstruction de la Ville sur ses friches résultant d'une désindustrialisation de territoire à proximité immédiate du cœur même de Bordeaux que le projet urbain a pris corps.

Bordeaux souffrait fondamentalement de son étalement urbain.

L'agglomération de Bordeaux, c'est au sens de l'INSEE la 7^o agglomération française, réunissant quelque 755 000 habitants. Au sein de

celle ci, la Communauté Urbaine, qui réunit 27 communes depuis sa création en 1967, rassemble 660 000 habitants sur un territoire de 22500 ha, soit une densité moyenne de 29,4 habitants à l'hectare. C'est l'une des plus faibles densités en France qui, dans les cinquante dernières années, n'avait de cesse de s'aggraver rendant, entre autres, les problèmes de déplacement de plus en plus cruciaux. Dans le même temps, la population quittait massivement le Centre de l'agglomération, engendrant un taux de vacance dans les logements du centre qui avait presque atteint un taux de 30%. Certes, l'agglomération offre ainsi des conditions de vie agréable et l'allure d'une ville " basse ", en relation avec un relief insignifiant de territoire d'estuaire. Dans la ville de Bordeaux, 70% des résidences sont individuelles quand, dans le même temps, ce taux est de l'ordre de 50% dans des villes-centre comparables.

Il fallait donc combattre cet étalement urbain, qui était vécu comme appauvrissant fortement l'économie des services publics, et donc les finances publiques du fait de l'ampleur des réseaux, de la très faible rentabilité des services de transports collectifs et de l'engorgement chronique des voiries. A titre d'illustration, la fréquence d'entretien des voiries dites de desserte de Bordeaux est aujourd'hui, du fait de sa longueur au regard des moyens financiers disponibles, de 220 ans ! Des quartiers entiers de Bordeaux ne disposent pas encore de trottoirs revêtus et deviennent donc parfaitement inconfortables lors de périodes humides fréquentes dans cette région au climat atlantique.

Il fallait aussi redonner de la valeur à son patrimoine de Centre Ville, qui outre la vacance évoquée, n'était plus dans un état conforme à la réputation de destination touristique de notoriété mondiale de la ville, ne serait ce que par l'état particulièrement sombre de ses façades pourtant toutes ornées de " mascarons " si spectaculaires.

Car enfin, comment faire venir ou revenir des investisseurs, des commerces, des emplois, mais aussi des universitaires, de la recherche, des financiers si le cœur de l'agglomération vit une véritable thrombose qui anéantit progressivement ses forces vives ?

Bordeaux s'est donc appuyé sur ces constats et comme d'autres villes placées devant des situations analogues ont su le faire également, s'est donné quelques axes essentiels pour étayer son plan d'actions. Première priorité, proposer une nouvelle offre résidentielle dans le centre de l'agglomération pour relancer la démographie de la ville centre. Deuxièmement, développer les conditions d'une mobilité quotidienne fiable entre le centre et les communes périphériques de Bordeaux qui supprime les aléas des déplacements individuels. Et enfin, redonner de la valeur à la destination Bordeaux en particulier au regard du tourisme d'affaires.

Ainsi, depuis dix ans maintenant, s'enchaînent les projets d'investissement à Bordeaux qui mobilisent toutes les collectivités, y compris l'Etat et l'Europe bien sûr. La dynamique est lancée et la tendance semble enfin pérenne. Il sera intéressant de voir bientôt comment les investissements privés prendront le relais de ce qui bien sûr s'est majoritairement bâti sur des engagements publics.

Les trois projets majeurs

Tout d'abord, et parce que c'est celui qui est aujourd'hui porteur d'une notoriété nouvelle, le tramway.

Le tramway vient de faire vivre à Bordeaux une période de difficultés quotidiennes intenses, dues au fait que, au-delà des choix de tracés qui s'imposaient somme



*La Place Pey Berland réaménagée
(conception Atelier King Kong-Mangado)*

toute assez facilement pour développer un réseau rayonnant desservant les grands pôles d'activités de l'agglomération (universitaire, hospitalier, administratif, commercial), les choix de réalisation ont introduit deux " originalités " : Tout d'abord en prenant le parti de réaliser d'emblée une première tranche de 24,5 km de voies (sur les 43,7 km actuellement définis avec la 2^o tranche en cours de lancement actuellement) qui installe trois lignes rayonnantes à partir du centre ville, avec des mises en correspondance Place des quinconces, Place Pey Berland et Porte de Bourgogne sur les quais de la Garonne. D'autre part en réorganisant complètement le plan de circulation de centre ville, couvert par un secteur protégé par contrôle d'accès aujourd'hui le plus vaste en France(81 bornes d'accès protégeant les quartiers de Saint Pierre et du Triangle, en remettant toutes les grandes artères du centre en double sens (car au fil du temps celles ci avait transformé le centre de la Ville en un immense giratoire !), et enfin en requalifiant de façade à façade les espaces publics, ce qui par la même occasion a engagé le développement d'espaces piétonniers d'importance comme la Place Pey Berland

les Cours de l'Intendance et du Chapeau Rouge, la place de la Victoire... En fin, le projet

introduit une innovation d'importance en effaçant les alimentations aériennes par caténaires dans les sections traversant le secteur sauvegardé du centre de Bordeaux et les quartiers centraux des villes de première périphérie pour assurer celle ci par le sol (actuellement sur ...), donnant à ce système de transport une esthétique totalement nouvelle en terme d'aménagement urbain. Ce procédé innovant, dont on peut dire aujourd'hui qu'il achève sa phase de mise au point, avec un taux de fiabilité qui dépasse les 98 % un an après sa mise en service, devrait dorénavant donner à ce système un bel avenir dans les futurs projets de tramway de centre ville.

Ensuite, le réaménagement des quais de la Rive droite.

Espace considérable de plus de quatre kilomètres de long entre le pont Saint Jean au Sud et les Bassins à flots au Nord, anciennement consacrés totalement à l'activité portuaire qui se retirait inéluctablement jusqu'à laisser une immense friche industrielle en front de ville, sa " reconquête s'est imposée en développant un parti général qui a privilégié au Nord dans six hangars réhabilités l'installation d'un nouveau pôle commercial (les hangars 15 à 19) culturel (un musée des sciences et techniques dans le hangar 20) et touristique (le hangar 14 dévolu aux manifestations et congrès) et au sud, après démolition générale des anciennes superstructures d'exploitation du Port, un vaste projet de réorganisation des berges reconstruit entière-



Le tramway Place de la Victoire

ment autour d'espaces à vivre en pied des façades habités, d'un espace de circulation privilégiant les transports collectifs en site propre et limitant à 2 fois 2 voies la circulation des quais et enfin d'immenses esplanades de promenades et d'espaces verts sur près de 20 hectares en bord de fleuve. Ce projet, actuellement en cours de chantier commence à laisser deviner l'ampleur de son impact à venir dans la vie quotidienne et économique de cette ville. Il s'est accompagné d'une première campagne de ravalements obligatoires qui redonne à Bordeaux cette ambiance de ville de pierre blonde qui est si spectaculaire à l'image de la façade du "Palais de la Bourse" qui lui donne des ressemblances évidentes avec Saint Petersburg. Enfin, trois parkings souterrains sous les places de la Bourse, Jean Jaurès, et Salinières (2700 places) et en ouvrages sur les Hangars conservés viennent compléter le projet pour garantir une accessibilité de qualité à ce site mais surtout au centre de la Ville.

Enfin, la reconquête d'un centre historique habité.

Déarrassé d'une circulation asphyxiante et irrigué par le tramway, doté d'une offre nouvelle de stationnement, avec des espaces publics requalifiés, l'hyper centre de l'agglomération s'est vu fixer l'ambition première de faire revenir une population résidentielle. Un vaste projet de reconquête des logements vacants, la mise en œuvre de tout l'arsenal des dispositifs de requalification de l'habitat (mise en place d'une convention publique d'aménagement et d'une OPAH confiée à une SEM dédiée, identification de cinq périmètres opérationnels avec DUP travaux, opérations de remembrement foncier), visent à remettre sur le marché des logements familiaux et à

contrecarrer les effets des opérations " loi Malraux " qui, en secteur sauvegardé jusqu'à présent surtout provoqué des démembrements d'immeubles en petits logements locatifs pour étudiants. Le lancement de campagnes de ravalements obligatoires accompagne le dispositif.

La réalisation de cette véritable colonne vertébrale du projet urbain trouve bien sûr des continuités dans les champs plus traditionnels de l'aménagement urbain à travers le lancement des trois B, c'est à dire de trois pôles de développement de quartiers d'habitation, de grands équipements et de services associés. Ces trois quartiers illustrent parfaitement la volonté de reconstruire la ville sur elle-même puisqu'il s'agit ici de " recycler " des territoires ayant eu chacun des vocations industrielles très liées à l'activité portuaire et de négoce de Bordeaux.

La dynamique du projet des 3B

Tout d'abord sur la rive droite de la Garonne dans le quartier de la Bastide qui, desservi par le tram-

way sort d'un réel isolement dû au faible nombre de ponts sur le fleuve du fait de sa largeur. La ZAC de Bastide 1, lancée en 1997, se construit autour d'un nouveau pôle universitaire des sciences de gestion pour 3000 étudiants, d'un jardin botanique, d'un mégarama, et de commerces, hôtels est maintenant ter-



Le réaménagement des quais : l'espace à vivre et le boulevard urbain (conception Corajoud - CUB)

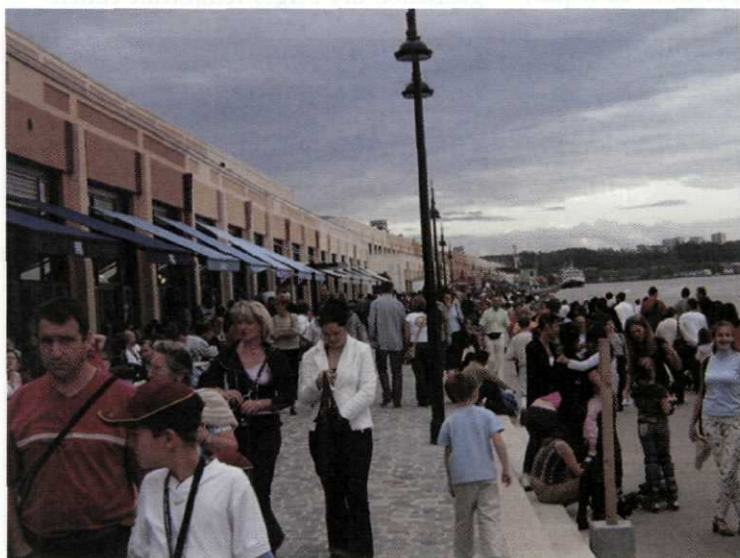
minée en terme de cessions de charges foncières et représente environ 700 logements neufs

Une deuxième tranche de près de 6 ha devrait démarrer dans les prochains mois sur des friches du domaine ferroviaire.

Au sud de la Ville, c'est le quartier de Belcier, qui dans l'environnement de la Gare Saint Jean, à deux heures de Paris à l'horizon 2013, se prépare à accueillir des opérations importantes de logements et des pôles d'activités tertiaires.

Au nord, c'est l'environnement des Bassins à flots de Bacalan, qui laisse entrevoir une très importante opération de reconquête de friches portuaires sur une vingtaine d'hectares pouvant donner lieu à une opération spectaculaire dans l'esprit magique des docks.

Ce très bref aperçu des développements du projet de 1997 pour Bordeaux veut surtout montrer que la stratégie de recentrage recherchée initialement dans un contexte financier très difficile, réouvre maintenant des perspectives, en particulier dans le domaine du développement économique. Un promoteur vient de lancer une première opération de 10 000 m² de " bureaux en blanc " ce qui ne s'était pas vu à Bordeaux depuis des dizaines d'années. Les contacts se multiplient avec des investisseurs financiers nationaux qui viennent constater les résultats acquis, qui combinés avec la qualité de vie propre au Sud Ouest, donnent dorénavant à la Ville des atouts incontestables pour rentrer dans le cercle fermé des métropoles européennes. La " belle endormie " s'est réveillée ! Il faut venir la voir !



Les Hangars des quais (Architecte Claude Marty)

Q : Tu as commencé dans le secteur public pour aller ensuite en collectivités territoriales : Comment se sont présentés les choix, les opportunités ?

J'ai toujours été très motivé par les différents métiers de l'aménagement urbain depuis le jour où je suis sorti de l'option urbanisme de L'ENTPE, avant d'intégrer le corps des Ponts. Les différents postes au sein du ministère m'ont permis d'exercer les différentes disciplines de ce domaine depuis la gestion et l'organisation des territoires jusqu'à la conduite d'opérations de bâtiments publics. En 1997, le secrétaire général de la mairie de Lyon recherchait un professionnel de l'aménagement et s'est tourné vers le corps des ponts en pensant que le profil technique et managérial de ces ingénieurs pouvait être en très bonne adéquation avec les exigences d'une grande ville métropole, en relation permanente avec la communauté urbaine et l'état. C'est sur ces exigences que j'ai été approché par l'intermédiaire de l'AIPC.

Q : Pourquoi apprécie t'on les IPC dans le secteur où tu exerces ?

Je crois que c'est bien sûr en relation avec leur formation initiale, mais aussi avec le domaine d'intervention du Ministère de référence, le Ministère de l'équipement, dont les investissements collectifs dans les domaines du management, de la formation, et de l'analyse stratégique ont convaincu dans le



La Place du Parlement Saint Pierre

monde des collectivités locales. C'est particulièrement vrai dans pour les profils d'aménageurs dans les villes et les communautés urbaines.

Q : Quelles difficultés peuvent rencontrer les IPC en poste en collectivités territoriales ?

Il ne faut pas se leurrer, Tout le monde ne nous attend pas ! Je pense bien sûr aux fonctionnaires de la fonction publique territoriale dont certains sont très bien formés dans nos métiers, et qui ne voient pas arriver des fonctionnaires de l'état avec plaisir surtout quand il s'agit de postes de direction qu'ils visent bien sûr aussi.

Q : Le métier est il plus varié que dans la fonction publique d'état ?

Il me semble que oui pour deux raisons principales. Tout d'abord parce qu'il y a

une approche très complète de la gestion financière avec un budget annuel dont les ressources d'une part, et les dépenses d'autre part, en fonctionnement et en investissement, sont du libre arbitre des élus. Il y a donc une responsabilité très forte des directions générales sur la réussite des choix qui sont proposés. Les décisions se prennent dans la proximité immédiate du Maire ou du Président, et le sentiment d'y participer est stimulant. Les retours en termes de satisfaction de la population, mais aussi en termes économiques sont très rapides.

Q : Peux tu nous parler des événements marquants de ta carrière ?

D'abord, il y a des rencontres avec des personnalités d'exception comme le sont les maires de très grandes villes françaises. Ensuite, il y a la possibilité de travailler avec des professionnels très "pointus", urbanistes, architectes mais aussi avocats, fiscalistes, économistes, financiers que je n'avais pas eu l'occasion de rencontrer jusqu'à présent. Enfin, il y a des dossiers qui m'ont entraîné dans des négociations marathons dans des environnements juridiques complexes, et qui procurent rétrospectivement la sensation d'avoir réussi quelque chose pour le développement d'une communauté humaine qui attend des résultats tangibles pour pouvoir développer à son tour des ressources nouvelles.



La ZAC de la Bastide vue du Quai Queyries

30 ans à la communauté urbaine de Lille



BERNARD GUILLEMINOT
IPC 72

1972 à 1975 : INGÉNIEUR D'ARRONDISSEMENT à LA DDE 59

DEPUIS 1975 à LA COMMUNAUTÉ URBAINE DE LILLE

DE 1975 à 1984 : DIRECTEUR DES SERVICES VOIRIE ET TRANSPORTS

DE 1984 à 1991 : DIRECTEUR GÉNÉRAL DES SERVICES TECHNIQUES

DE 1991 à 2000 : DIRECTEUR GÉNÉRAL DES SERVICES OPÉRATIONNELS

DEPUIS 2000 : DIRECTEUR GÉNÉRAL DES SERVICES

Ou : Comment une carrière, géographiquement immobile, peut-elle être passionnante ?

Ou : Comment passer du creusement des tuyaux à la construction d'une future Métropole de 3 millions d'habitants ?

Ou : A quoi cela sert-il de savoir combien font 2 et 2 en collectivité territoriale ?

Pourquoi le Nord ?

Pendant ma dernière année à l'École des Ponts et Chaussées en 1971, j'ai eu l'occasion de participer, avec la promo, à un voyage d'immersion de 2 jours dans le Nord ; Préparé comme tout le monde à affronter une expédition polaire, j'ai découvert avec stupéfaction des jeunes ingénieurs des ponts enthousiasmés par leur travail (les chantiers d'autoroute battaient leur plein), et nous donnant ce conseil : Demandez votre premier poste dans les brumes du Nord, personne ne vous concurrencera, et comme nous sommes peu nombreux par rapport aux tâches à remplir, votre première affectation sera intense et formatrice ; comme vous aurez beaucoup donné, vous mériterez largement d'obtenir un 2ème poste plus au Sud de la Loire !

Je me retrouve ainsi affecté, à ma demande, en Septembre 1972 à la DDE du Nord, à l'arrondissement urbain de Lille.

Ce service à la fois GEP et Infra, travaille



La communauté urbaine préserve de grands espaces naturels

sur l'arrondissement de Lille, qui compte plus d'un million d'habitants, et qui est presque entièrement couvert par la récente Communauté Urbaine de Lille ;

Cette Communauté est à l'époque en train d'effectuer les études transports de son SDAU et d'établir son POS. La DDE est alors un important prestataire pour le compte de la CUDL, et mon service, entre autres tâches, a la charge d'inscrire dans le POS, l'ensemble des tracés de voirie prévus au SDAU, pour le compte de tous les maîtres d'ouvrages : Etat, Département, Communauté Urbaine.

Cela me donne l'occasion de beaucoup rencontrer le Président de la Communauté Urbaine de Lille de l'époque Arthur NOTEBART, au caractère aussi bouillant que solide. J'ai eu l'occasion d'avoir quelques affrontements constructifs avec lui ;

car ma jeunesse était telle que je défendais mes arguments avec une détermination qui

n'était pas encore suffisamment masquée par l'expérience.

Pourquoi la CUDL ?

Une des activités de mon arrondissement, bien avant la décentralisation, était le contrôle a priori des délibérations des communes, et de la Communauté Urbaine. Les délibérations adoptées nous étaient transmises via la préfecture, examinées, repartaient avec notre avis en préfecture qui donnait son rendu final. J'ai le souvenir d'avoir donné quelques jugements totalement négatifs, qui, malgré le soutien de mon DDE, ont été transformés par la préfecture en approbation sans réserve, ce qui m'a obligé à me poser quelques questions : Mon avenir était-il de rédiger de très beaux argumentaires, qui terminent à la poubelle, ou bien, plutôt que de donner un avis sur une décision déjà prise, aller là où la décision se construit, pour tenter de participer à son élaboration ?

En 1975, le Directeur des services voirie et transports de la CUDL va partir en retraite. Le Président de la CUDL me fait contacter pour me proposer le poste. Je réponds immédiatement OUI, pour tenter une expérience dont je m'attends à ce qu'elle soit intense et brève, compte tenu du caractère d'Arthur NOTEBART ! Le détachement d'un jeune ingénieur de seulement 3 ans d'ancienneté suscita quelques inquiétudes à la direction du personnel, mais le DDE de l'époque, J. BELLI RIZ, qui voyait là l'occasion de tisser des liens fructueux entre DDE et CUDL, encouragea une décision favorable et je me retrouvai, le 1er Novembre 1975 à la CUDL.

L'aventure du Métro VAL

En 1974, le conseil de communauté, pour éviter les foudres de son bouillant Président, avait voté le principe d'un réseau de métro automatique, mais personne ne croyait vraiment que cette utopie verrait le jour. Mais Arthur NOTEBART s'est battu, souvent seul, contre les différents ministères des transports qui jugeaient le projet trop coûteux, et finalement, réélu Président de la CUDL après les élections municipales de 1977, il finit par arracher les subventions de la première ligne : Villeneuve d'Ascq-Lille, et le conseil de communauté en décide la réalisation ; la

CUDL gardera la maîtrise d'ouvrage directe. La Maîtrise d'œuvre sera répartie entre SOFRETU, pour les tunnels, les services techniques de la CUDL pour les parties plus traditionnelles, et MATRA, ensemble du système, pour tout ce qui est lié aux automatismes.

A 29 ans, je suis nommé par A. NOTEBART " Général en chef de l'armée du métro " : Découvrant intuitivement la culture projet, qui ne remplissait pas encore les rayons des bibliothèques, j'ai organisé les services de façon " dialectique ", en séparant maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre, partie technique et partie administrative, en y plaçant 2 adjoints de caractère, et de confiance, sachant m'appeler quand une synthèse nécessitait mon arbitrage. Le mode projet fonctionna dès le début : Les recrutements que j'eus la complète liberté d'effectuer permirent de constituer des équipes totalement dédiées au métro, logées dans un bâtiment spécialement construit : Le reporting (j'ai appris ce mot là beaucoup plus tard !) que je faisais, consistait en un tête à tête direct avec le Président.

C'est en allant au Japon que nous avons découvert que nous construisions le premier métro intégralement automatique au monde ! Le pari a réussi car nous avons eu la sagesse d'allier des technologies qui, séparément, étaient déjà éprouvées ; la principale révolution reste, à mes yeux, d'avoir eu l'audace stupéfiante à l'époque, d'avoir fait l'hypothèse que nous allions transporter des citoyens capables de comprendre les messages, en cas d'incident, et pas seulement des " usagers " indignes de toute information : La vraie innovation fut d'imaginer un poste de contrôle capable d'informer en temps réel les voyageurs ; bref, nous avons cru à l'humain. Nous avons même poussé l'audace jusqu'à rêver que les voya-

geurs puissent être sensibles à la décoration des stations : 8 cabinets d'architectes se sont partagés les stations de la ligne 1, 13 celles de la ligne 1 bis, et 25 celles de la ligne 2 ; à l'époque, c'était inimaginable...

La mise en service de la ligne 1 eut lieu en 1983, le succès fut immédiat, ce qui permit d'engager immédiatement la ligne 1 bis, mise en service en 1989, puis la ligne 2, mise en service par tronçons, jusqu'en 2000. Nous en sommes aujourd'hui à 45 Kms de VAL en service, et la hausse du trafic est telle que nous étudions le doublement des rames de la ligne 1, pour des travaux à l'horizon 2010.

Nous avons apporté quelques conseils à l'ensemble des projets de VAL qui ont été étudiés à travers le monde.

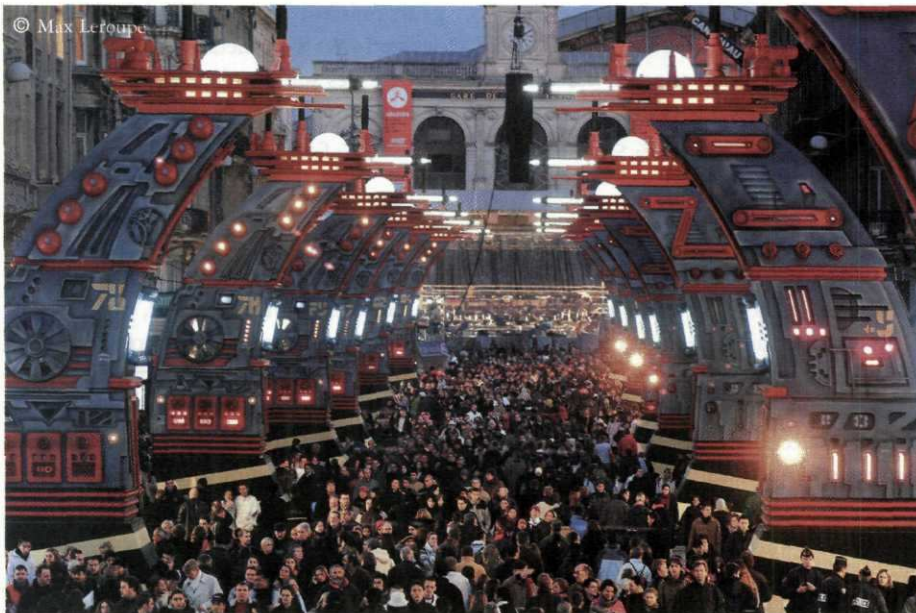
Bref, ce fut une aventure exceptionnelle, menée avec des équipes compétentes, qui ont eu la chance de pouvoir s'investir pendant plus de 20 ans sur un projet exemplaire. Dans mon rôle de " Général en Chef " d'un projet pionnier, j'ai eu beaucoup à arbitrer, à décider, sans modèle ou document type ; ce fut parfois stressant, mais sacrément passionnant. Ce fut d'abord une aventure humaine, un projet d'équipe, et les retrouvailles occasionnelles avec les " anciens combattants " de SOFRETU (devenu SYSTRA) ou MATRA, sont des moments forts.

Mes responsabilités s'élargissent

Parallèlement à la poursuite des travaux du métro, mes responsabilités se sont élargies : je suis



Le Val : le premier métro sans conducteur



L'espace public Lieu de Fêtes collectives

nommé Directeur Général des Services Techniques en 1984, et en 1991, Pierre MAUROY, nouveau Président de la Communauté Urbaine, me nomme Directeur Général des services opérationnels puis, en 2000, Directeur Général de l'ensemble des services. C'est l'occasion de diffuser progressivement la culture projet à l'ensemble des réalisations : tri sélectif, centre de valorisation énergétique, centre de valorisation organique, stations d'épuration, lutte contre les inondations, ZAC d'activités, en accompagnant l'élargissement des compétences de la Communauté : Création de l'Espace Naturel de Lille Métropole, qui ambitionne d'aménager et de préserver 10.000 ha de nature, prise de compétence sport et culture, qui permet aujourd'hui d'engager l'agrandissement du stade de Lille, l'agrandissement du Musée d'Art Moderne à Villeneuve d'Ascq, la modernisation du réseau des piscines, demain un palais omnisports.

Parallèlement à l'extension du champ des activités, la recherche de la qualité durable est devenue systématique, les services voirie, jadis considérés comme des bitumeurs-bétonneurs, associent désormais systématiquement à leurs projets des grands noms de l'architecture et du paysage, et la rénovation des espaces publics, réalisés par la CUDL en préparation de Lille 2004 capitale culturelle européenne, a été l'occasion de révéler par la qualité des travaux, la profonde mutation de notre organisation.

Lille 2004 permit à tous les visiteurs des 2000 manifestations culturelles qui ont eu lieu pendant l'année de découvrir la métamorphose de Lille, passée du gris à la couleur, passée du Nord de la France au cœur de

l'Europe du Nord Ouest, par le tunnel sous la Manche et le TGV, lui-même au cœur de la rénovation de Lille grâce au combat de Pierre MAUROY : L'objectif est désormais de créer les conditions de l'éclosion d'une grande Métropole Européenne pesant 3 millions d'habitants, pour exister sur l'échiquier européen, en fédérant l'ensemble des agglomérations voisines, qui sont elles-mêmes volontaires pour reconnaître leur appartenance à un même espace métropolitain transfrontalier, dont le destin est commun, associant par exemple Courtrai, Tournai, Béthune, Lens, Arras, Douai, Valenciennes à l'agglomération lilloise.

Les études de transports, en particulier celles d'un futur réseau de tram-train, sont maintenant menées à cette échelle d'une Métropole de 3 millions d'habitants. Cette notion " d'aire urbaine centrale " avait été évoquée par



© Max Leroupe

Les moyens de Transport se diversifient

des visionnaires il y a 30 ans, elle mettra peut-être encore 30 ans à se structurer, mais voilà encore une aventure passionnante !

Que dire à un ingénieur des ponts souhaitant entrer en collectivité territoriale ?

D'abord, qu'il a raison puisque c'est là que les choses se passent, se passeront et se décideront de plus en plus. Ensuite, qu'il doit savoir qu'il y défendra l'intérêt général, aussi bien qu'ailleurs : " Pour la Patrie... ", pour reprendre la devise d'une école célèbre : on travaille pour la Patrie, autant en Collectivité Territoriale, qu'au service de l'Etat ; l'Etat et les Collectivités Territoriales sont dirigées par des hommes et des femmes politiques (heureusement pour la démocratie), les décisions s'y prennent de la même façon. L'avantage des Collectivités Territoriales c'est qu'on est proche de la décision politique, et qu'on peut, si on a su construire la confiance, y participer ; On y participe en apportant sa compétence d'ingénieur, soucieux de précision et de rigueur, mais en comprenant que si les ingénieurs savent gérer des chiffres, les décideurs politiques gèrent des rapports de force, subtils et évolutifs, et que dans la fameuse histoire racontée, par Claude MARTINAND : combien font 2 et 2, la réponse : 4 n'est qu'un élément aidant le décideur à prendre une décision qui comporte de nombreux paramètres non quantifiables. Plutôt que de mépriser cette complexité, il faut tenter de la déchiffrer avec humilité et curiosité.

Il faut savoir que l'animation de projets complexes nécessite la collaboration, à égalité, d'ingénieurs, de financiers, de juristes, d'économistes qui ont fait autant d'études les uns que les autres. Il faut donc arriver avec sa tête, ses 2 bras, ses 2 jambes, en ne promenant pas son diplôme sur un ostensor, mais en ayant surtout à prouver sa capacité d'animation. Animer, coordonner, apaiser, rassurer, guider : je résume ces tâches les plus passionnantes, travailler sur l'humain en une expression " Tricoter du consensus ". Il faut d'abord écouter, en admettant au départ que l'autre a peut-être autant raison que vous. La variété des profils des personnes politiques que l'on est conduit

à rencontrer, est également toujours intéressante ; la différence enrichit.

La diversité des tâches à remplir au poste de directeur d'une Collectivité territoriale, met donc les ingénieurs en compétition avec les multiples autres formations : une collectivité ne recrute pas un diplômé, mais une capacité, un profil décrit dans les appels de candidatures. Cette mise en compétition pourrait en partie s'apaiser si les fonctions publiques nationales et territoriales savaient se rapprocher voire



© Max Leroupe

Euralille : symbole d'une métamorphose

fusionner (cela me semble inéluctable...) Il faut savoir écouter beaucoup de monde, il faut aussi savoir décider tout ce qui ne concerne pas le niveau politique. Il faut aimer l'artisanat du cousu main car il n'y a pas de document type, pas d'organisation type : il faut savoir gérer l'incertitude.

Bref, pour servir la Patrie, et la population en collectivité territoriale, il faut d'abord aimer l'Humain, et aimer la Politique au sens étymologique le plus noble c'est-à-dire l'art de gouverner la cité.



© Max Leroupe

Station de métro Lille-Europe

MARSEILLE:

La Ville passe à la vitesse supérieure



OLIVIER TORLAI
ICPC 90

DG DE L'ARCHITECTURE ET DES
BÂTIMENTS COMMUNAUX DE LA
VILLE DE MARSEILLE

108 M€ : c'est le montant que la VILLE de MARSEILLE a consacré en 2004 au fonctionnement, à l'entretien et à la construction de ses Bâtiments Publics.

Des chiffres et des " LETTRES "

Ce montant n'a rien d'exceptionnel et se situe dans la moyenne des investissements consentis durant ces dernières années par la Cité Phocéenne. Il concrétise la volonté de la Municipalité de redynamiser un secteur trop souvent délaissé au début des années 90 et va de pair avec la politique de développement économique.

En effet, alors qu'il y a 20 ans, la Capitale Régionale perdait ses habitants au profit des communes avoisinantes, aujourd'hui, entreprises, emplois et habitants reviennent, le tout faisant désormais partie de la communauté urbaine Marseille Provence Métropole nouvellement créée.

Comme conséquence logique et pour répondre aux attentes de ses nouveaux arrivants, la Ville-Centre s'est lancée dans un cercle vertueux d'amélioration et de développement de ses infrastructures publiques scolaires, sociales et culturelles.

A titre d'exemple, l'année 2004 a été marquée par l'ouverture de la Bibliothèque



Le mémorial de la France d'outre-mer
Maître d'Oeuvre J-P Lott.

Municipale à Vocation Régionale (BMVR) d'une surface utile d'environ 20.000 m² dont 11.000 m² ouverts au public, ce qui la place parmi les 4 plus grandes Bibliothèques de FRANCE. Le succès a été fulgurant avec des pointes à 10.000 entrées par jour.

Mais au-delà de ces grandes opérations qui recueillent un fort écho médiatique, ce sont plus de 2 millions de m² qu'il faut entretenir et développer au quotidien. Le patrimoine de la Ville comprend en effet 463 écoles, 61 crèches, 18 casernes de marins pompiers, 10 théâtres, 13 musées, 9 bibliothèques, 73 églises, 16 cimetières, 83 centres d'animation de quartier, 8 mai-

ries de secteur, 50 centres sociaux, 27 bureaux municipaux, l'Opéra... Un inventaire à la Prévert dont l'étendue laisse aisément présager l'ampleur de la tâche.

Fort heureusement, les structures mises en place par la Ville pour faire face à cet enjeu sont à la hauteur des attentes. Elles ont su dans le temps s'adapter et leur efficacité est désormais largement éprouvée.

Une organisation efficace

Pour schématiser, imaginons une fusée à 3 étages, chaque étage correspondant à un seuil financier de travaux.

Etage 1, la Direction des Régies, les petits travaux.

Ce sont près de 200 ouvriers et agents de maîtrise (menuisiers, électriciens, maçons, plombiers, peintres, serruriers) qui réalisent plus de 40.000 interventions chaque année dans les différents bâtiments communaux.



La salle de lecture des archives municipales
Maître d'Oeuvre Biaggi et Maurin

Le montant de chaque intervention est généralement inférieur à quelques milliers d'euros et le temps passé s'élève à quelques heures, parfois quelques jours en comptant la fabrication en atelier.

Les Régies sont implantées sur 5 sites géographiques afin de mieux couvrir l'ensemble de la Ville.

Etage 2, les Directions Territoriales, les grosses réparations.

Dès que les travaux sont plus conséquents, le relais est passé aux directions territoriales, sortes de subdivisions géographiques ayant une autonomie financière. Leur organisation est presque militaire : MARSEILLE est divisée en 4 secteurs géographiques. Pour chaque secteur, un directeur territorial avec un pôle de gestion et 4 sub-

divisionnaires chargés de l'ensemble des grosses réparations de son arrondissement administratif (il y a 16 arrondissements à MARSEILLE). Chaque subdivisionnaire encadre 3 à 5 techniciens qui ont chacun la responsabilité exclusive de 35 à 40 bâtiments.

Cette organisation, très responsabilisante, est un véritable révélateur des capacités professionnelles de chaque agent. Ainsi lorsqu'un bâtiment reste trop long-

temps en souffrance, le technicien est mis face à ses responsabilités. Si la situation perdure, il est écarté de la structure. A l'inverse, les directions territoriales constituent un excellent ascenseur social pour les agents de valeur : près d'un tiers des subdivisionnaires sont des techniciens ayant réussi le concours d'ingénieur. Un directeur territorial sur 4 est un ancien technicien.

En terme de montant, les 4 directions territoriales ont réalisé en 2004, 54 M€ de travaux pour plus de 1000 chantiers donnant lieu à 12.000 commandes.

Tous ces travaux sont réalisés par des PME titulaires des nombreux marchés à bons de commande ou attributaires de MAPA (marchés à procédures adaptés) de moins de 230 K€ HT.

Les directions territoriales en assument la maîtrise d'œuvre avec l'appui d'architectes ou de bureaux d'études extérieurs.

Pour illustrer l'action de ces directions,

citons le programme " Soyons acteur de notre ville " initié par Mme LOTA, adjointe à l'éducation. Il s'agit de transformer chacune des 220 cantines scolaires en self-services au rythme de 30 par an. Son originalité tient au fait que ce sont les écoliers eux-mêmes qui vont choisir le thème de la décoration. Il en découle un profitable travail d'équipe entre les élèves, les enseignants, les élus et les maîtres d'œuvres.

En fine, 30 réfectoires un peu désuets sont transformés chaque année en : " chapiteaux de cirque ", " observatoires astronomiques ", " paillotes de bord de mer " (la sécurité incendie n'y est pas pour autant négligée), ateliers de peintre ou de musicien, ou encore servent de décors aux incontournables fables de La Fontaine.

Ainsi que le dit le maire lui-même, l'importante réussite de ce programme vient du fait qu'il y a un peu d'Harry Potter dans ces projets : les enfants font un voeu qu'ils voient réalisé dès la rentrée suivante. Mais la véritable générosité de la Ville est ailleurs, car sur les 5 millions de repas servis chaque année, près de 2 millions 700 mille le sont à mi-tarif et plus de 100 mille sont totalement gratuits. C'est que la volonté de favoriser l'intégration dans la pure tradition républicaine est également l'une des grandes priorités politiques de la municipalité.

Etage 3, la Direction des Grands Projets.

Enfin, les projets d'un montant supérieur à 500 K€ sont traités par la Direction des Grands Projets. A de rares exceptions, toutes ces



Un des 220 réfectoires avant travaux



Après travaux

opérations font l'objet d'un concours ou d'un marché négocié de maîtrise d'œuvre (la maîtrise d'œuvre interne fait figure d'exception).

Pour l'année 2004, le montant des travaux supervisés pour cette Direction a atteint 42 M€ dont 16 M€ en maîtrise d'ouvrage déléguée (à des SEM).

Cette Direction compte près de 90 agents dont la moitié de cadres A, architectes et ingénieurs principalement, mais également experts en chauffage, climatisation, sculptures, orgues d'églises

La principale activité de cette direction est la gestion des procédures : appels d'offres, suivis de chantiers, programmation des investissements, contentieux.

En effet, près de 3 années et demi s'écourent en moyenne entre la décision politique de réaliser un projet important et sa livraison (12 mois de conception, 18 mois de réalisation et 12 mois de procédures). C'est, somme toute, assez long à l'échelle d'un mandat municipal sans compter les retards inhérents aux appels d'offres infructueux ou aux inévitables imprévus de chantiers.

Tout cela, pour rappeler que les dimensions politiques et médiatiques sont des facteurs importants que la Direction des Grands Projets se doit d'intégrer.



La Bibliothèque municipale à vocation régionale Maîtres d'œuvres Fainsilber et Rogeon

Les perspectives

Parmi les livraisons futures, signalons pour les 4 années à venir :

- L'aménagement du site de l'Hôtel de Ville (50 M€ - 17.000 m² d'espaces extérieurs + une nouvelle salle du conseil enterrée sous l'esplanade).
- L'implantation d'un pôle universitaire dédié aux métiers artistiques sur le site de la Belle de mai - 20M€.
- La restauration du Château de Marcel PAGNOL (" Le Château de ma Mère ")

transformé en médiathèque - 8,5 M€.

- La transformation du silo d'Arcenc en salle de spectacle - 18 M€, Maîtrise d'Ouvrage déléguée.
- La réalisation de 6 centres sociaux.
- La restauration du Palais Longchamp - 20 M€ sur 5 ans.
- La construction d'un mémorial national de la France d'outre-mer - 12 M€.
- La construction et la réhabilitation lourde de 10 écoles ou groupes scolaires.
- La livraison de nombreux équipements sportifs aux normes et aux capacités internationales.

Conclusion

La liste précédente parle d'elle-même. Elle ne représente cependant qu'une faible partie de l'ensemble des projets développés ou soutenus par la Ville. En effet, il faut bien sûr rajouter tous les programmes de transport urbain (nouvelles lignes de tramway, extension du métro), de développement économique (Etablissement public Euro-Méditerranée), de logements et de renouvellement urbain (plus de 3 mille logements en cours de réhabilitation rue de la République), de rénovation des hôpitaux (près d'un milliard d'euros), le musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée (150 millions d'euros), etc. A l'image de sa grande sœur asiatique Shangai - les deux villes sont jumelées de longue date- un élan économique s'est emparé de Marseille depuis une dizaine d'années et ne l'a jamais quittée depuis. Aujourd'hui, il redouble de force pour le plus grand bonheur de ses habitants et de tous les acteurs qui participent à son développement.



La future esplanade de l'hôtel de ville
Maître d'œuvre F. Hammoutene (livraison fin 2005).

Questions à

Jacques Marvillet



Jacques Marvillet IGPC 67

De 1967 à 1982, j'ai œuvré pendant quinze ans au service de l'Etat, successivement à la DDE de Haute - Garonne (Chef du groupe d'études et de programmation, termes de l'époque) et à la Mission Régionale Midi-Pyrénées, puis à la DDE de Côte- d'Or (arrondissement grands travaux), au Cabinet du Ministre de l'Éducation Nationale, enfin comme Directeur de la DDE de l'Ardèche.

En 1982, à l'occasion d'une circonstance familiale, je suis entré dans les services de la Mairie de Paris où j'ai passé vingt années dans l'aménagement urbain, jusqu'à fin 2001.

Ce furent vingt années passionnantes, pendant lesquelles j'ai occupé quatre postes successifs, toujours dans l'aménagement urbain : d'abord responsable des grandes opérations d'urbanisme, puis directeur-adjoint de l'aménagement urbain, puis directeur de l'aménagement urbain, enfin directeur de l'aménagement urbain et de la construction. Cette dernière fonction regroupait : la conception du droit des sols (POS puis PLU), l'application de ce droit des sols (permis de construire, de démolir), la politique foncière (achats et ventes des biens immobiliers), les opérations d'aménagement et d'urbanisme confiées ou non à des SEM d'aménagement, les études des équipements publics neufs.

Ces vingt années dans l'urbanisme de Paris, n'étaient aucunement planifiées. Elles ont été le fruit d'une opportunité de départ, puis d'un attachement croissant de ma part aux fonctions que j'ai exercées.

Depuis début 2002, je suis directeur général de la Société Nouvelle d'Exploitation de la Tour Eiffel, Société d'Economie Mixte locale de la Ville de Paris chargée de gérer, d'exploiter, d'entretenir, et de faire rayonner la Tour Eiffel.

Pourquoi apprécie t'on les IPC dans le secteur où tu exerces ?

Je vais répondre principalement par rapport aux vingt années passées à la Mairie de Paris.

Il est difficile de répondre à cette question. Quelle est la part qui ressortit au profil individuel, et quelle est celle qui correspond au " moule " de formation.

Pour ma part, je me suis toujours considéré comme ingénieur et poète. Poète au sens large.

En matière d'urbanisme, j'ai tout appris sur le tas, c'est-à-dire en exerçant mes responsabilités. Il m'a fallu dix ans pour apprendre et pour pouvoir apporter une valeur ajoutée autre que de gestion ; je parle de la valeur ajoutée d'une véritable vision de l'évolution de la Ville, d'une inspiration qui prend sa source à la fois dans le contact et la pratique de la réalité et dans le rêve.

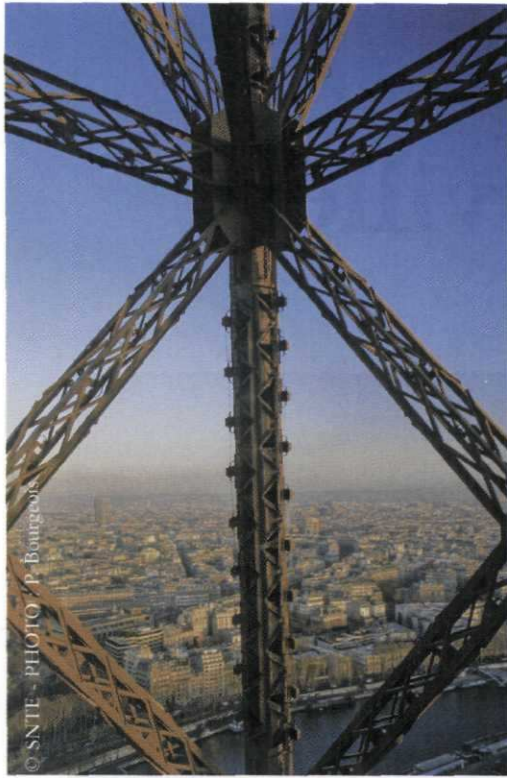
Mon profil personnel, et ma formation scientifique, qui n'avait pas réussi à anni-

hiler toute intuition, m'ont conduit à unir dans ma réflexion et mon action des matières à la fois différentes et complémentaires, principalement :

- le droit de l'urbanisme,
- la maîtrise de l'analyse financière rapportée à l'aménagement urbain,
- une vision qualitative de l'évolution du cadre de vie urbain, appuyée à la fois sur l'histoire et sur une modernisation dynamique,
- l'écoute et le dialogue avec les élus, les associations, les habitants qui supposent un respect mutuel.

Je pense que ce qui est apprécié, c'est l'enthousiasme à la fois sensible et rigoureux.





© SNTÉ - PHOTO : P. Bourgeois

temporaires, qui viennent prendre des postes de haut niveau, qui de ce fait ne sont pas occupés par des fonctionnaires territoriaux proprement dits.

Ensuite, il est clair que les risques de politisation sont plus grands. On est à la fois plus proche des citoyens et de leurs élus. Je ne dis pas cela pour moi, car en ce qui me concerne, je n'ai jamais été confronté à ce problème.

S'agissant des Sociétés d'Economie Mixte locales, je souhaite mettre l'accent sur une spécificité essentielle : comme la loi l'a voulu, une SEM locale à la française combine la structure et la gestion privées avec une mission de service public. Elles ont été créées pour cela.

Une SEM locale œuvre pour le compte et l'intérêt de la ou des collectivités locales qui l'ont créées ou qui la mandatent. Une SEM locale doit valoriser au maximum ces deux composantes structurelles : une éthique de service public, et une efficacité d'entreprise privée.

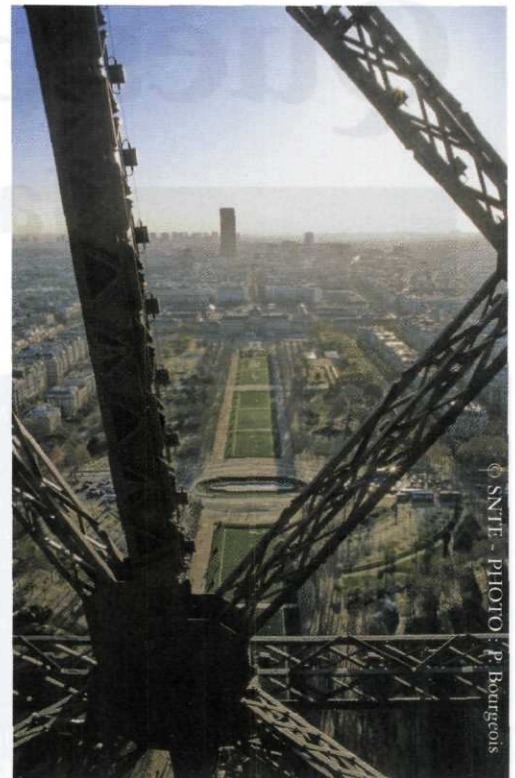
La difficulté pour un homme ou une femme du privé sera d'assimiler l'éthique du service public, celle pour un homme ou une femme du public sera d'assimiler la gestion d'une société anonyme de droit privé.

Le métier est-il plus varié dans la Fonction Publique d'Etat ?

Quelles difficultés peuvent rencontrer les IPC en poste en collectivités territoriales ?

J'en citerai deux, il y en a peut-être d'autres.

Tout d'abord en France, la fonction publique territoriale s'est beaucoup organisée. Des ingénieurs venant de corps d'Etat en position de détachement auprès d'une Collectivité Territoriale peuvent être considérés comme des parachutés



© SNTÉ - PHOTO : P. Bourgeois

Je ne placerais pas les différences essentielles au niveau de la diversité. J'ai œuvré pendant vingt ans au service de l'urbanisme de Paris, et pendant ces vingt ans, je n'ai à aucun moment fait deux fois la même chose.

Un aspect important, me semble t'il, est de se trouver à un endroit où l'on soit fortement présent et impliqué dans le cycle : réflexion-conception-décision-réalisation. A Paris, ce cycle a un sens, une réalité.

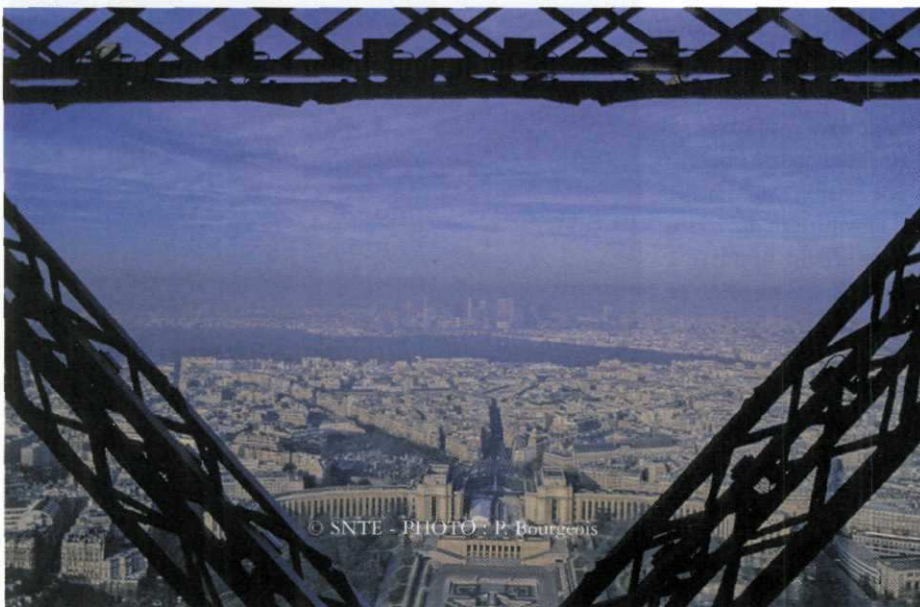
Je pense qu'il en est de même dans toutes les collectivités locales qui disposent des moyens de leur autonomie de réflexion et d'action.

Au cours des années que j'ai passées au service de l'Etat, je n'ai pas ressenti les choses de la même façon.

Dans les services de l'Etat, on contrôle beaucoup, on agit " pour le compte de ", on applique des directives de façon déconcentrée.

Et puis, les collectivités locales, par définition, sont plus proches du terrain, des habitants. Ce sont les élus qui décident, qui doivent des comptes aux habitants, mais les services ont leur part dans cette culture de la proximité.

Propos recueillis par B. Lefebvre du Prejé



© SNTÉ - PHOTO : P. Bourgeois

La place des Ingénieurs des Ponts et Chaussées dans les Collectivités Territoriales

Séminaire du 23 novembre 2004 : synthèse des Débats

Quels nouveaux équilibres entre services de l'Etat et services des collectivités pour les Ingénieurs des Ponts ? Comment la décentralisation affecte-t-elle leurs activités ? Comment améliorer la relation collectivités/ingénieurs des Ponts et Chaussées ? Quels rôles nouveaux et quelles tâches pour l'Etat désormais ? Et comment les IPC peuvent-ils s'y adapter ?

Telles sont les questions principales auxquelles se sont attelés les participants à un séminaire de l'AIPC le 23 novembre 2004. Présidé par Robert Calcagno, Directeur Général des services de la Communauté Urbaine de Nice Côte d'Azur, ce séminaire a réuni environ 70 personnes (IPC en postes en collectivités locales, IPC intéressés,



Robert Calcagno

représentants d'associations de collectivités, représentants du ministère de l'Équipement et du CGPC). Ce séminaire a d'abord permis d'entendre un exposé de Claude Martinand, vice-président du CGPC, sur les transformations nécessaires des corps techniques, puis un exposé d'Anne Debar, représentant la Direction du Personnel du Ministère, sur les mesures prises pour favoriser l'essaimage des PC vers les collectivités territoriales. En deuxième partie, une table ronde, ani-

mée par Sophie Mougard, Directrice Générale des Services de la région Ile de France, a porté sur les besoins quantitatifs et qualitatifs des collectivités en dirigeants de haut niveau, et sur leur formation.

Six thèmes principaux se dégagent de ces débats :

• Les nécessités de la décentralisation

Claude Martinand compare les transformations actuelles à celles déclenchées par M. Pisani en 1966. Elles impliquent un rééquilibrage fondamental du rôle de l'Etat et des collectivités locales. Sur un plan concret, les grands projets sont de

Programme

14H30-14H40	Robert Calcagno (membre du Bureau de l'AIPC) Accueil, et introduction de la table ronde.
14H40-14H50	Claude Martinand (Vice Président du CGPC) Nouveaux principes de gestion du corps des IPC.
14H50-15H00	Anne Debar représentant le Directeur de la DPSM Gestion opérationnelle des IPC : l'action de la Direction du Personnel pour l'emploi des Ingénieurs des Ponts et Chaussées en collectivités territoriales.
15H00-15H10	Questions-réponses.
15H10-16H10	TABLE RONDE : " Les besoins des collectivités territoriales en dirigeants de haut niveau (profil, sélection, formation)"
Animatrice	Sophie Mougard - Directrice Générale des Services du Conseil Régional d'Ile de France.
Participants	Bruno Bieder - Directeur Général des Services de la Ville de Massy. Bernard Guillemot - Directeur Général des Services de Lille Métropole Communauté Urbaine. Olivier Landel - Délégué Général de l'Association des Communautés Urbaines de France. François Langlois - Délégué Général de l'Association des Régions de France. Joël Maurice - Responsable du Master d'Action Publique de l'ENPC.
16H10-16H30	Autres témoignages de personnes dans la salle. Questions/Réponses.
16H30-16H40	Robert Calcagno : présentation du " club des IPC en collectivités territoriales ". Conclusions.
16H45	Cocktail.

plus en plus souvent le fait des collectivités locales (" c'est là que ça se passe " - Olivier Landel), et non plus de l'Etat. La baisse des maîtrises d'ouvrage d'Etat est irrémédiablement engagée.

Claude Martinand constate que dès aujourd'hui le DGS d'une région a plus de responsabilités que le DRE. Il regrette que tous les fonctionnaires d'Etat n'en soient pas encore persuadés.

Le mouvement d'essaimage des PC vers les collectivités locales est inéluctable. Mais Robert Calcagno récuse ce terme d' "essaimage", qui fait penser à un transfert unilatéral. Il préfère parler de rééquilibrage, accompagné d'une dynamique de mouvements dans les deux sens, entre Etat et collectivités.

● L'évolution des mentalités

Le métier de DGS, ou de tout autre dirigeant de haut niveau en collectivité territoriale, comporte des aspects nouveaux pour bien des fonctionnaires d'Etat, et ignorés par beaucoup d'entre eux jusqu'à présent : ce sont les compétences managériales et politiques (Bruno Bieder), indispensables en collectivités locales.

Un intervenant fait la comparaison avec les collectivités américaines, qui sont gérées pratiquement comme le secteur privé.

En France les fonctionnaires ont une image biaisée des élus, voire un certain mépris pour eux (Claude Martinand).

Ceci doit évoluer. Selon un intervenant, les réseaux et le lobbying traditionnels ne fonctionnent plus. Il note qu'aujourd'hui la collectivité locale ne demande plus "un Ingénieur des Ponts et Chaussées", mais un manager expérimenté.

Tous les participants insistent sur les circuits de décisions, beaucoup plus courts dans les collectivités que des les services de l'Etat (Bernard Guillemainot), ce qui représente à la fois un défi et un intérêt nouveau pour l'IPC entrant dans une collectivité territoriale.

● L'évolution des corps techniques de l'Etat

Pour Claude Martinand, à terme, il n'y aura que trois corps principaux à la sortie de l'Ecole Polytechnique : un corps industriel (Mines, Armement, Télécom) un corps d'ingénieurs territoriaux et de réseaux (les IPC, les IGREF ? ...) un corps d'économistes (INSEE).

A moyen terme tous les participants prônent un rapprochement, voire une fusion de la fonction publique d'Etat et de la fonction publique territoriale (Bernard Guillemainot, François Langlois).

● Le rôle nouveau de l'Etat

Pour autant, l'Etat doit conserver un rôle essentiel. Claude Martinand le voit comme vis-à-vis des collectivités territoriales, celles-ci ayant besoin d'interlocuteurs et de contre-poids dans leur démarche d'étude et de réalisation de projets.

L'Etat doit également demeurer le régulateur indispensable (Olivier Landel) dans le débat entre collectivités.

Il doit enfin rester le lieu de concertation et de décision dans un certain nombre de problèmes d'aménagement irréductibles à une seule collectivité territoriale (bassins fluviaux, protection contre les inondations....).

● La formation

C'est en tant que responsables de projet que les jeunes IPC ont la meilleure image en collectivité territoriale (Claude Martinand).

La nouvelle formation de base qui leur est dispensée (le Master d'Action Publique - MAP) va dans ce sens. Cet enseignement, sans traiter des techniques en tant que telles, met l'accent sur l'économie et le management des projets (Joël Maurice).

Il doit prochainement être ouvert aux dirigeants en formation des collectivités locales (Claude Martinand), ce qui correspond à un vœu exprimé par l'ensemble des participants.

● L'action du Ministère

Le Ministère de l'Equipement est conscient des nécessités nouvelles de rééquilibrage Etat/Collectivités territoriales. Il favorise donc le mouvement d'essaimage des cadres fonctionnaires, notamment des IPC, vers les collectivités territoriales (Anne Debar). Mais dans le même temps, il est soucieux de conserver des cadres expérimentés pour remplir les missions qui demeurent de son ressort. Ceci se manifeste par une politique visant à favoriser aussi les retours vers l'administration, avec valorisation de l'expérience acquise en collectivités. On peut citer plusieurs exemples chez les IPC, de carrières mixtes parfaitement réussies, partie en collectivité territoriale, partie dans l'administration.

En définitive, c'est un cursus qu'il convient de travailler, dès le début de la carrière, ce cursus intégrant des passages au service des collectivités locales et au service de l'Etat. Il doit se construire dès le début de carrière. C'est ainsi que les IPC peuvent partir très jeunes en collectivités locales. A titre expérimental, un nombre très limité peuvent même y partir en premier poste.

Claude Martinand évoque d'autres mesures visant à rapprocher les structures de l'Etat des collectivités territoriales : ouverture des écoles, mise à disposition du Réseau Scientifique et Technique...

● Club des IPC en collectivités territoriales



Bruno Bieder

L'AIPC (Robert Calcagno) propose de créer un " club " des IPC en collectivités territoriales. Ce club sera un lieu d'échanges, de réflexion et de proposition, visant à favoriser, d'une manière générale, l'activité des PC au service des collectivités locales. Bruno Bieder accepte de prendre la responsabilité de ce club.

L'enjeu international du mouvement municipal



ANNE CHARREYRON-PERCHET, RESPONSABLE DU DÉPARTEMENT VILLE DE L'ISTED

Le rôle des villes sur la scène internationale prend de plus en plus d'importance, non seulement parce que la grande majorité de la population mondiale vit désormais en milieu urbain mais aussi parce que les principaux défis de la mondialisation se reflètent à l'échelon local.

Les autorités locales jouissent d'une position extrêmement avantageuse et privilégiée pour proposer et appliquer des solutions adéquates aux problèmes les plus urgents. En effet, la ville est le lieu physique où la plupart de ces problèmes surgissent et les autorités locales sont l'échelle de gouvernement la plus proche de la population.

Au cours des dernières années le mouvement mondial des pouvoirs locaux a renforcé sa présence sur la scène internationale et s'est imposé comme un interlocuteur à part entière, notamment dans le cadre des sommets des Nations unies qui ont abordé les principaux défis auxquels sont confrontées les villes. La conférence Habitat II +5 organisée en 2001 par ONU Habitat à New York constitue une étape déterminante en reconnaissant le bien fondé de la participation des autorités locales à la mise en œuvre des objectifs de développement du Millénaire. Plus récemment, le Forum urbain mondial, qui s'est tenu à Barcelone en septembre 2004, a confirmé le rôle essentiel des autorités locales.

La création à Paris en mai 2004 de Cités et gouvernement locaux unis (CGLU), constitue une étape importante dans la structuration et le pouvoir d'influence des autorités locales. CGLU est né de la fusion de trois

réseaux : Union internationale des autorités locales (IULA, fondée en 1913, plus de 100 pays), Fédération mondiale des cités unies (FMCU, créée il y a 45 ans, 1100 villes de 80 pays) et Métropolis (créée en 1984, 81 très grandes villes et agglomérations). A l'occasion du congrès fondateur qui rassemblait plus de 2000 participants à Paris, un présidium de trois personnes a été élu pour assurer pendant une durée de trois ans la coprésidence de CGLU : Bertrand Delanoë, maire de Paris, Marta Suplicy, maire de Sao Paulo (Brésil) et Smangaliso Mkhathshwa, maire de Pretoria (Afrique du Sud).

La nouvelle organisation dont le siège est à Barcelone, concrétise la part croissante de la « diplomatie des villes », sur la scène internationale. Elle privilégie trois types d'interventions :

- des actions de lobbying pour promouvoir le rôle et le statut des gouvernements locaux et influencer les décisions de politique internationale,
- une collaboration active avec les organismes internationaux notamment pour redéfinir le rôle des villes dans le système des Nations unies,
- la mise en œuvre de projets et d'actions de solidarité à travers la coopération décentralisée.

Au-delà de ces activités, CGLU sert à diffuser et à valoriser les politiques et les



expériences des gouvernements locaux dans des domaines clés tels que la lutte contre la pauvreté, le développement durable et l'inclusion sociale.

Parmi les premières actions qui devraient être mises en œuvre par CGLU à court terme figure la création d'un observatoire mondial de l'autonomie et de la démocratie locale. Analyser l'évolution de l'autonomie politique administrative et financière des collectivités locales, ses fonctions et compétences, leur efficacité dans la gestion des services publics pour répondre aux demandes de leur population constitue un des atouts essentiels pour renforcer la place des collectivités locales comme partenaires tant au niveau national qu'au niveau mondial.

L'autonomie et la décentralisation des collectivités locales sont également à l'origine de la création du Partenariat pour le développement municipal (PDM) mis en place en 1991 entre les responsables africains de la communauté des bailleurs de fonds pour soutenir les politiques de décentralisation et de renforcement des capacités des collectivités locales en Afrique. Le PDM dont le siège est à Cotonou (Bénin) se présente comme

une association régionale dont les adhérents sont les associations nationales de pouvoirs locaux des pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre. Il vise à apporter un appui aux collectivités locales africaines à travers cinq grandes fonctions :

- fonction de facilitation du dialogue politique national entre les Etats et les collectivités locales dans la perspective de la décentralisation et du développement local,
- fonction de promotion des partenariats entre les collectivités locales et les autres acteurs du développement local (opérateurs économiques, associations, milieux professionnels...),
- fonction d'élargissement de la coopération décentralisée entre les collectivités locales africaines et celles d'autres régions du monde,
- fonction d'articulation entre les collectivités locales africaines et les instances institutionnelles de l'intégration africaine, au niveau des grandes régions et du continent.

Outre sa fonction de centre de ressources et d'expertise pour les collectivités locales africaines, le PDM organise tous les deux ans la manifestation *Africités*, rendez-vous incontournable du mouvement municipal africain. Plus de 700 maires étaient réunis à Yaoundé (Cameroun) en décembre 2003 pour le troisième sommet *Africités*. Ils ont pu débattre avec des responsables d'organismes internationaux, des représentants de gouvernements du Nord et du Sud, d'ONG, des enjeux du développement, de la demande des collectivités locales africaines, de l'adaptation des programmes d'appui aux collectivités locales, du développement local et de la mise en œuvre des politiques de décentralisation. En tête d'une liste de 32 recommandations sur des questions allant de la santé, à l'eau, l'éducation, le financement, la gouvernance, la culture, la gestion des services urbains, se trouvait la revendication d'un transfert approprié des responsabilités et des ressources aux pouvoirs locaux, condition essentielle pour permettre aux citoyens de devenir véritablement autonomes et d'assurer leur rôle dans le développement du pays. La prochaine édition d'*Africités* devrait avoir lieu en novembre 2006 à Nairobi (Kenya) sur le thème des « coalitions locales ».

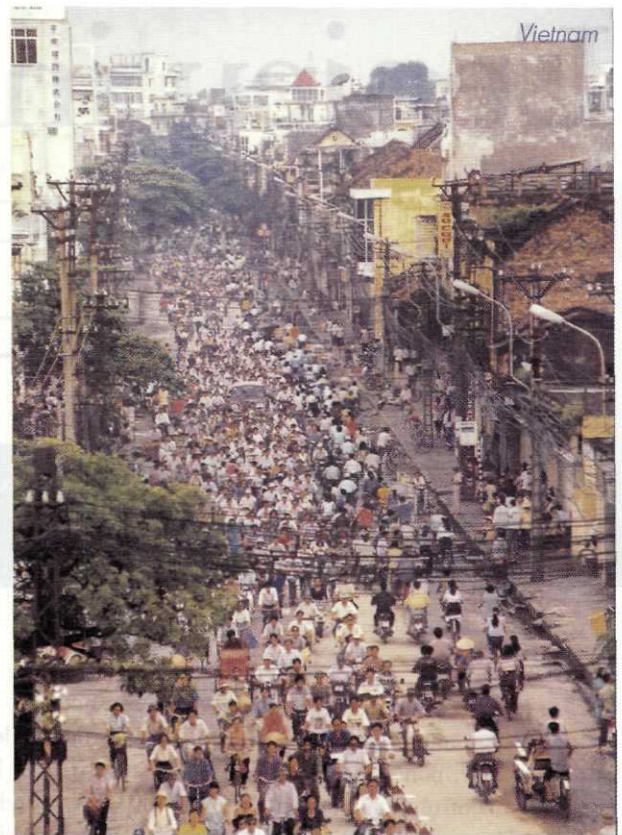
A côté d'approches régionales comme celle du PDM en Afrique ou de CALGA et Merco Ciudades en Amérique latine et City Net en Asie qui visent à consolider le

rôle et le pouvoir d'influence des collectivités locales, il convient de mentionner d'autres initiatives telle *Cities Alliance* qui s'inscrit avant tout dans une problématique de développement. *Cities Alliance* a été conçu par ses partenaires fondateurs, ONU Habitat et la Banque mondiale, comme une initiative associant villes et partenaires de développement, résolu à traiter la lutte contre la pauvreté urbaine en intervenant dans deux principaux domaines :

- Les stratégies de développement urbain englobant le processus par lequel les acteurs locaux définissent un projet pour leur ville, analysent les perspectives économiques et établissent des priorités claires en terme d'actions et d'investissements.
- La résorption de l'habitat insalubre à l'échelle des villes et des pays afin d'améliorer les conditions de vie d'au moins 100 millions d'habitants de taudis d'ici 2020, conformément à l'initiative « Villes sans taudis » (Objectif de développement pour le Millénaire n°11).

Cities Alliance se distingue d'autres initiatives menées en matière d'aide au développement en mettant les villes au cœur du dispositif. D'une part, à travers leurs associations internationales (CGLU, Metropolis...) les villes participent, au même titre que des organismes de développement bilatéraux et multilatéraux et des institutions financières aux instances de décision de *Cities Alliance* ; d'autre part, elles sont directement impliquées dans les projets puisque les propositions émanent des collectivités locales qui par ailleurs doivent s'impliquer financièrement dans les projets.

Six ans après son lancement (1999), *Cities Alliance* coopère avec plus de 150 villes dans les différentes régions du monde (Afrique subsaharienne, Asie, Amérique latine et Caraïbe, Maghreb et Moyen-Orient, Pays d'Europe centrale et orientale). Les démarches qui ont été mises en œuvre démontrent la capacité des villes à jouer un rôle actif en matière de dévelop-



pement local et à impulser des dynamiques qui sont ensuite relayées par des acteurs tant du secteur public que du secteur privé.

Les acteurs à l'échelon local constituent donc des intervenants à part entière dont le rôle est et sera de plus en plus reconnu sur la scène internationale. L'Isted, depuis plusieurs années, travaille étroitement avec des représentants du mouvement municipal tant au niveau régional (PDM) que mondial (*Cities Alliance*). Ces actions tendent à se développer en lien avec les acteurs de la coopération décentralisée pour s'étendre à l'Amérique latine et à l'Asie, avec notamment le concours de l'Union européenne et de banques régionales de développement. Cet appui porte principalement mais pas exclusivement sur le renforcement de l'accès aux biens essentiels, sur la prise en compte de la dimension patrimoniale du développement et sur le renforcement de la sécurité des populations urbaines.

Des partenariats ont été noués en France (Agence française de développement, Dexia, IEP Rennes, IGD...) et à l'international (Banque mondiale, Cepal pour les pays du cône Sud, AIT Bangkok...) afin de contribuer, à travers la capitalisation et la dissémination des connaissances au renforcement des compétences et au développement des initiatives locales.

International

La Highways Agency, ou une autre façon de gérer un réseau routier

LISA BELLINI-DEVICTOR
(ITPE, 44^E PROMOTION), EN POSTE
À LA HIGHWAYS AGENCY DEPUIS
SEPTEMBRE 2003, VIENT DE
REJOINDRE L'ÉQUIPE CHARGÉE DES
CONTRATS DE DBFO. CONTACT :
LISA.BELLINI@
HIGHWAYS.GSI.GOV.UK

FRÉDÉRIC LEHELON
(IPC), EN POSTE A LA HIGHWAYS
AGENCY DEPUIS SEPTEMBRE 2004
VIENT DE REJOINDRE L'ÉQUIPE
CHARGÉE DE LA MAINTENANCE DU
RESEAU DU SUD-OUEST .
CONTACT: FREDERIC.LEHELON@
HIGHWAYS.GSI.GOV.UK

Comprendre et vivre le quotidien d'un système routier radicalement différent du système français est le pari qu'ont fait Frédéric Lechelon et Lisa Bellini-Devictor en prenant un poste à la Highways Agency, agence opérationnelle du ministère des transports anglais, chargée d'assurer la gestion du réseau routier national (8250 km de routes et autoroutes). Sans abuser de données chiffrées ou de schémas synoptiques –pourtant très abondants dans la documentation locale- ils vous présentent ici les quelques éléments qui, à leurs yeux, incarnent au mieux les spécificités du système anglais: une agence gérée par objectifs, une démarche client et une externalisation généralisée.

La Highways Agency: une agence opérationnelle du DfT

Les années 90 ont marqué un tournant décisif dans la politique des transports anglais. Après des décennies de sous-investissements et constatant les défaillances des services de transport, le Gouvernement a confirmé son engagement en faveur d'une nouvelle politique des transports en publiant, en 1998 son manifeste sur l'avenir des transports "A new deal for Transport: better for everyone". Deux ans plus tard, le Department for Transport (DfT) publiait son plan d'action à 10 ans, le "10-year plan".

Créée en 1994, la Highways Agency (HA) est une agence opérationnelle du DfT. Initialement chargée d'assurer l'entretien et le développement du réseau routier, ses fonctions se sont élargies en 1998 pour intégrer celle d'opérateur de réseau. Placée sous la

tutelle du DfT, ses objectifs sont clairs: "Safe Roads, Reliable Journeys, Informed Travellers" (améliorer la sécurité du réseau, assurer la fiabilité des trajets, informer les clients de la route).

Elle est tenue de rendre compte chaque année de ses résultats auprès du DfT et du Parlement.

De ce fait, l'organisation de l'agence a été bâtie pour répondre à ses objectifs.

L'organisation

La HA est dirigée par un conseil d'administration qui regroupe le président, 8 directeurs généraux⁽¹⁾ et deux directeurs (personnalités extérieures possédant une expertise confirmée



" Un ministre des Transports dans une bien délicate situation"

Le premier rapport d'étape sur la mise en oeuvre du 10 Year Plan a révélé plusieurs difficultés et la tâche s'avère plus difficile à atteindre que ce qui avait pu être envisagé initialement.

Face à ce constat et tirant les leçons des obstacles rencontrés, le DfT a révisé sa stratégie :

- un investissement soutenu sur le long terme et non plus seulement à 10 ans

- une meilleure gestion des transports, notamment l'optimisation des infrastructures existantes

- une meilleure planification avant le développement et la mise en place de politiques et de programmes de transport.

(1). Ressources Humaines, Stratégie, Trafic et Opérations, Achats et Marchés, Standard, Recherche et Sécurité, Affaires générales et Management, Finance et Grands Projets

Les principales données chiffrées (source : HA annual report 2002/2003)

Le réseau

- 8 250 kms (au 31 mars 2003) dont 1400 km restant à décentraliser (total du programme de décentralisation: 3000 km à transférer entre 1998 et 2006)
- 2% de l'ensemble des routes anglaises (300 000 km)
- Peu de routes concédées surtout des ouvrages
- Coût estimé de reconstruction : 100 milliards d'euros

Le trafic associé

- 1/3 du trafic global et 2/3 du trafic marchandises en Angleterre
- 170 Milliards de véhicules.km/an

Les accidents

- nombre de tués ou accidents graves: 4 436 (contre 4991 sur la période 94-98)
- nombre de blessés légers: 21,41/100 millions de véhicules.km (contre 22,14 sur la période 94-98)

Le financement

- Réseau financé sur crédits budgétaires et d'usage gratuit, sauf quelques ouvrages et une section (M6 Toll) à péage réel
- Budget annuel : 7 milliards d'euros (y compris la masse salariale)

Les effectifs

- 1 842 employés au 31 mars 2003
- 1000 nouveaux agents à recruter et former avant le 31 mars 2006, pour assurer la mise en place des Traffic Officers

L'organisation géographique

- 9 implantations géographiques comprenant à la fois des services centraux et décentralisés
- 14 zones géographiques pour la gestion des contrats de maintenance

et dont le rôle est d'assister le conseil d'administration dans ses décisions).

La réponse directe aux trois objectifs précités est assurée par les deux directions opérationnelles : "Trafic et Operations" et "Grands Travaux". Les autres directions ont pour mission d'intervenir comme soutien sur le plan technique, méthodologique, administratif, financier et pour la passation des contrats. Elles produisent à cet égard un grand nombre de guides méthodologiques pour encadrer et assister l'activité opérationnelle.

De récentes études internes ont montré que, au sein de la direction "Trafic et Operations", l'atteinte des objectifs était conçue comme reposant essentiellement sur la réalisation de travaux et pas assez sur la gestion du trafic au quotidien. Consciente de cette lacune, la HA a mis en chantier un ambitieux changement organisationnel afin de recentrer les missions sur les objectifs annoncés.

En outre, il a été décidé de mettre en place, au sein de la HA, des unités d'intervention en cas d'accident sur le réseau: les *Traffic Officers*; ils auront autorité pour orienter le trafic, assureront l'évacuation des débris et le rétablissement de la circulation alors que la police se concentrera sur l'investigation et les poursuites judiciaires. Personnel à part entière de la *Highways Agency*, les *Traffic Officers* dépendront de Centres Régionaux de Contrôle (RCC, Regional Control Center) qui regrouperont les services de police et les agents d'exploitation de la HA. 7 RCC seront progressivement mis en place d'ici 2006. Le premier est opérationnel depuis le 26 avril 2004 et couvre la région des West Midlands.

La HA est désormais présente sur le terrain 24h/24, elle s'est dotée des moyens lui permettant de communiquer avec l'ensemble de ses usagers et une nouvelle direction de l'Information sera très prochainement constituée.

Contrôle, Audit et Gestion des Risques

Le président de la HA doit certifier chaque année dans son rapport annuel que son organisation dispose d'un système de contrôle interne efficace, garantissant la réalisation des objectifs fixés par les ministres tout en préservant les fonds publics et le capital de la Highways Agency.

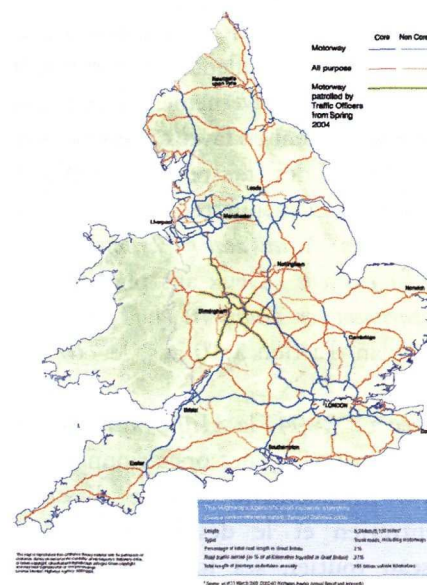
Ce système de contrôle interne repose sur un processus continu d'identification, d'évaluation et de limitation des risques qui s'applique aux agents de la Highways Agency comme à l'ensemble de ses contractants.

Une unité d'Audit interne rapporte directement au président. Elle est supervisée par le Comité d'audit qui, constitué en parallèle du conseil d'administration, contrôle les processus de gestion des risques, reçoit les rapports d'audits internes et externes et discute avec la direction des mesures à prendre pour améliorer la gestion des risques et assurer, à terme, l'atteinte des objectifs.

La gestion par objectifs

Dans son *Business Plan la HA* définit, chaque année, comment elle entend réaliser ses objectifs.

England's Strategic Road Network



carte des "area zones"

Depuis 2002, l'agence utilise une nouvelle approche pour programmer son activité et assurer le suivi de performance. Cette approche est basée sur l'utilisation d'une carte de route, la "HA's Balanced Scorecard" qui rappelle les cinq objectifs à atteindre pour permettre à la Highways Agency d'accomplir sa mission. Si le "service au client" reste l'objectif premier, la carte de route l'accompagne de quatre objectifs internes, seuls garants d'un succès à long terme à savoir: le travail d'équipe, le développement des compétences et de l'innovation, la diversité du personnel, l'utilisation optimale des ressources. Cette carte de route constitue un cadre de travail unique selon lequel les objectifs sont déclinés et personnalisés à tous les niveaux de la hiérarchie. Cette approche est même appliquée dans les contrats conclus par la HA et reflète les pratiques du marché de la Construction et des Travaux publics ("Construction Best Practice Programme").

Une "démarche client"

Le "service au client" est au cœur de l'activité de la HA et de nombreux projets sont mis en œuvre afin d'assurer une meilleure communication avec le public. Le plus important de ces projets est la diffusion d'information concernant le trafic en temps réel sur le réseau avec la réalisation prochaine d'un centre national de contrôle du trafic (National Traffic Control Center, NTCC). Réalisé en financement de projet, ce centre sera chargé de collecter et diffuser l'information trafic en temps réel (PMV, radios, sites internet, etc).

D'autres mesures complètent cette initiative: amélioration du site internet, créa-

tion d'un site consacré à l'information trafic, extension des services offerts par le standard téléphonique déjà existant (HA Information Line). Ce numéro vert peut être utilisé pour poser toute sorte de question, formuler des critiques ou même signaler un problème sur le réseau. En outre, la HA dispose, au sein de ses équipes locales, d'agents spécifiquement dédiés aux relations avec les clients.

Cette ouverture au public est très caractéristique de la HA et s'accroîtra après janvier 2005 avec l'entrée en vigueur de la loi sur la liberté de l'information (*Freedom of Information Act*) qui rend obligatoire la communication d'informations et de documents utilisés par l'administration dans l'exercice de ses activités.

Un taux d'externalisation de près de 95%

Comparé à ses responsabilités, l'effectif de la Highways Agency est réduit et, de fait, le recours à des prestataires privés est quasi global.

Cette externalisation est gouvernée par les principes généraux suivants :

- Regroupement des études et des travaux pour les grands projets,
- Regroupement encore plus massif pour la gestion du réseau puisque le prestataire privé propose les opérations à réaliser, les étudie, les réalise et effectue de plus toutes les interventions sur le réseau,
- Implication des partenaires privés au plus tôt dans le processus de réalisation des grands projets,

- Sélection des entreprises non plus sur le prix mais sur leur aptitude à honorer le contrat, leur approche qualité du projet,
- Rémunération de moins en moins au forfait ou au prix unitaire mais au coût réel pour l'entreprise, ce qui veut

dire qu'elle tient tous ses comptes ouverts (open book) à la disposition de l'agence.

Ces principes radicaux sont apparus, dans le courant des années 90, à la suite de plusieurs rapports qui ont, notamment, critiqué les anciennes méthodes de séparation des études et des travaux et de choix des entreprises sur l'unique critère du prix. Les rapporteurs ont en effet constaté que cette approche traditionnelle créait de nombreuses tensions entre les différentes parties et le résultat final n'était pas satisfaisant.

La stratégie de la HA en matière de contrats (*Procurement Strategy*) reflète ces nouvelles orientations et vise à assurer une vraie relation de partenariat avec les entreprises, tout en assurant l'optimisation des délais de réalisation et la performance des contractants. Parmi les développements les plus récents, sont à noter :

- la mise au point d'un nouveau type de contrat de conception-construction (*Early Contractor Involvement*)
- le développement d'un système de "scoring" des entreprises (*Capability Assessment Toolkit*)

Ainsi, bien que la mission à remplir soit a priori similaire- la gestion du réseau routier d'importance nationale- force est de constater que cette mission est remplie de façon bien différente des deux côtés de la Manche. Cependant, parler de modèle meilleur ou plus efficace ne veut pas dire grand chose tant les deux organisations sont ancrées dans des schémas culturels différents. Pour autant, certains aspects de l'expérience anglaise nous paraissent du plus grand intérêt, notamment la gestion globale par objectifs qui, avec l'entrée en vigueur prochaine de la LOLF apparaît comme un sujet d'actualité.

Si vous souhaitez obtenir plus de détails sur la Highways Agency, les documents cités dans cet article peuvent être consultés à l'adresse suivante : http://www.highways.gov.uk/aboutus/corp_docs.htm

Programme :	1 613
Investissements complémentaires sur le réseau (coûts des travaux > 5M£)	508
Gestion du réseau	74
Technologie de la route	144
Entretien	730
R&D et investissements routiers	157
Coûts associés du programme d'investissement (dont coût du capital)	2 882 (2300)
Fonctionnement :	111
Budget Total	4606

Highways Agency - Budget pour l'année 2004/2005
Source : Business Plan 2004/2005 - Millions



**LE CONSEIL GENERAL
DES ALPES-MARITIMES**

RECRUTE PAR VOIE STATUTAIRE EXCLUSIVEMENT
(liste d'aptitude, mutation ou détachement)

POUR SA DIRECTION DE LA CONSTRUCTION ET DU PATRIMOINE
SOUS-DIRECTION DE LA CONSTRUCTION ET DE LA MAINTENANCE DES COLLEGES

UN CHEF DU SERVICE ETUDES ET PROGRAMMATION (h/f) (Ingénieurs territoriaux)

Missions : Au sein du service études et programmation, vous serez chargé : ● De diriger et contrôler les activités du service ● De coordonner les activités des personnels placés sous vos ordres ● De réaliser les études de faisabilité techniques et économiques dans le domaine du bâtiment et des VRD ● De rédiger les marchés de maîtrise d'œuvre, organiser des concours d'ingénierie, préparer les réunions des commissions jury ● D'assister et représenter le maître d'ouvrage dans le processus décisionnel ● De contrôler et mettre au point des projets techniques et documents de marchés de travaux

Profil : ● Vous savez diriger et contrôler les études ● Vous savez concevoir et conduire un projet ● Vous avez une capacité à l'encadrement ● Vous avez le sens de l'organisation ● Vous faites preuve de rigueur et de précision

Poste basé à Nice

Rémunération et régime indemnitaire statutaires.

Si vous êtes intéressé(e), merci de faire parvenir au plus vite votre dossier de candidature (lettre de motivation, curriculum vitae, photo et dernier arrêté de promotion d'échelon) à :

Monsieur le Président du Conseil général des Alpes Maritimes
Direction des ressources humaines
Sous-direction du développement des ressources humaines
Service du recrutement et de la mobilité
B.P. 3007 - 06201 Nice Cedex 3
ou par e-mail à : recrutements@cg.06.fr

Retrouvez nos annonces sur notre site : www.cg.06.fr

Eure & Loir
CONSEIL GÉNÉRAL

Pour un nouvel art de vivre



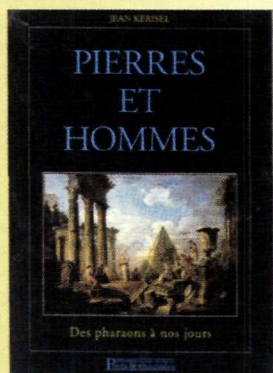
**Conseil Général
d'Eure-et-loir**

www.cg28.fr



Rubriques

Lu pour vous



Pierres et Hommes Des pharaons à nos jours Jean Kerisel

Presses - Ponts et Chaussées

L'intervention de l'homme pour façonner la matière n'a pas été bénéfique en toutes circonstances. Il y a eu souvent une sorte d'esclavage du règne minéral contraint de suivre la pensée humaine, même viciée. La pierre est ainsi devenue esclave des ambitions des bâtisseurs ou de leurs commanditaires : au début, tout est harmonie ; intelligence mutuelle, puis une trop grande témérité conduit à la catastrophe.

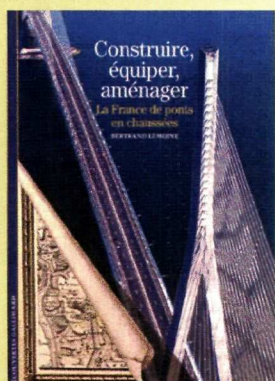
L'auteur remonte la cascade des siècles pour en donner des exemples. Erreur répétée, celle de la juxtaposition, sous un même fardeau et côte à côte, de deux architectures de sensibilités différentes : elle a été fatale aussi bien au pharaon Chéops qu'aux bâtisseurs de campanilles ou à Soufflot, l'architecte du Panthéon français.

L'esprit de grandeur et l'orgueil inexpiable des Beauvaisiens éclatent dans l'édification de la tour-lanterne de leur église Saint-Pierre, qui se voulait plus haute que la Grande Pyramide mais qui se solda, finalement, par l'écroulement d'une montagne de pierres.

Que dire du rêve d'éternité du pharaon Ramsès II, qui voulait encore être le premier au-delà de la vie ? Il advint que, énorme ignorance de la connaissance du terrain qu'il avait choisi pour sa dernière demeure, sa tombe fut secouée par une sorte de danse macabre et devint bientôt la bouche d'égout de la vallée des Rois.

Jean Kerisel, l'auteur de ce livre, est connu de nos lecteurs par les nombreux ouvrages à caractère technique ou historique qu'il a publiés. Familier des égyptologues de profession, il a déploré, en maintes circonstances, leur ignorance de certains aspects techniques et, parfois même, leur mépris pour les spécialistes des sciences exactes et des sciences de la terre : géologues, hydrologues, etc.

La conclusion de son livre est en définitive optimiste. "L'esprit qui meut la matière" est aujourd'hui plus intelligent et nous connaissons mieux celle-ci. Nous savons dorénavant éviter les catastrophes rappelées dans le livre : il n'y aura plus d'écroulement subit des campaniles. Nous saurons combattre les penchants dangereux des tours et élever sans danger les dômes les plus lourds.



Construire, équiper, aménager La France de ponts en chaussées Bertrand Lemoine

Galimard

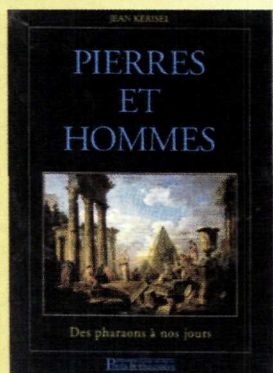
Construire un pont pour éviter de passer les rivières à gué ; tailler une route à flanc de montagne à travers les Alpes ; creuser des canaux pour faciliter la circulation des biens et des personnes ; quadriller le territoire de lignes de chemin de fer pour désenclaver les villages ; percer de larges avenues pour donner aux villes une nouvelle clarté ; apporter l'eau, le gaz et l'électricité "à

tous les étages" ; construire des hôpitaux, des écoles, des marchés ; loger le plus grand nombre ; relier, aménager, équiper : les Travaux publics accomplissent depuis le XVIII^e siècle une oeuvre titanesque pour façonner la France. Deux siècles après la création du Conseil général des ponts et chaussées, cette histoire du territoire français, racontée par Bertrand Lemoine, témoigne d'une volonté collective de modernisation, d'un savoir-faire apprécié au-delà de l'Hexagone, et rappelle combien la vie, l'environnement et les parcours de chacun en dépendent.

Du modeste pont de pierre au viaduc le plus haut du monde, de la chaussée pavée à l'autoroute asphaltée, du rail pour trains à vapeur aux lignes TGV ... deux siècles d'aménagement du territoire. Cartes, plans, dessins, maquettes, affiches, vues aériennes, photos de chantiers ou d'ouvrages terminés, portraits des hommes des Travaux Publics : cantonniers, ingénieurs, maîtres d'ouvrage. 140 documents.

Rubriques

Lu pour vous



Pierres et Hommes Des pharaons à nos jours Jean Kerisel

Presses - Ponts et Chaussées

L'intervention de l'homme pour façonner la matière n'a pas été bénéfique en toutes circonstances. Il y a eu souvent une sorte d'esclavage du règne minéral contraint de suivre la pensée humaine, même viciée. La pierre est ainsi devenue esclave des ambitions des bâtisseurs ou de leurs commanditaires : au début, tout est harmonie ; intelligence mutuelle, puis une trop grande témérité conduit à la catastrophe.

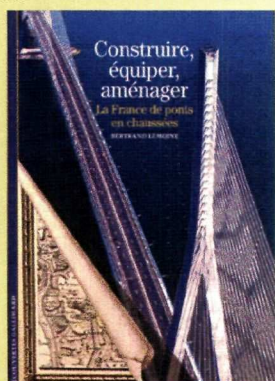
L'auteur remonte la cascade des siècles pour en donner des exemples. Erreur répétée, celle de la juxtaposition, sous un même fardeau et côte à côte, de deux architectures de sensibilités différentes : elle a été fatale aussi bien au pharaon Chéops qu'aux bâtisseurs de campanilles ou à Soufflot, l'architecte du Panthéon français.

L'esprit de grandeur et l'orgueil inexpiable des Beauvaisiens éclatent dans l'édification de la tour-lanterne de leur église Saint-Pierre, qui se voulait plus haute que la Grande Pyramide mais qui se solda, finalement, par l'écroulement d'une montagne de pierres.

Que dire du rêve d'éternité du pharaon Ramsès II, qui voulait encore être le premier au-delà de la vie ? Il advint que, énorme ignorance de la connaissance du terrain qu'il avait choisi pour sa dernière demeure, sa tombe fut secouée par une sorte de danse macabre et devint bientôt la bouche d'égout de la vallée des Rois.

Jean Kerisel, l'auteur de ce livre, est connu de nos lecteurs par les nombreux ouvrages à caractère technique ou historique qu'il a publiés. Familier des égyptologues de profession, il a déploré, en maintes circonstances, leur ignorance de certains aspects techniques et, parfois même, leur mépris pour les spécialistes des sciences exactes et des sciences de la terre : géologues, hydrologues, etc.

La conclusion de son livre est en définitive optimiste. "L'esprit qui meut la matière" est aujourd'hui plus intelligent et nous connaissons mieux celle-ci. Nous savons dorénavant éviter les catastrophes rappelées dans le livre : il n'y aura plus d'écroulement subit des campaniles. Nous saurons combattre les penchants dangereux des tours et élever sans danger les dômes les plus lourds.



Construire, équiper, aménager La France de ponts en chaussées Bertrand Lemoine

Galimard

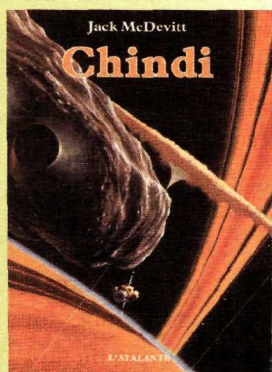
Construire un pont pour éviter de passer les rivières à gué ; tailler une route à flanc de montagne à travers les Alpes ; creuser des canaux pour faciliter la circulation des biens et des personnes ; quadriller le territoire de lignes de chemin de fer pour désenclaver les villages ; percer de larges avenues pour donner aux villes une nouvelle clarté ; apporter l'eau, le gaz et l'électricité "à

tous les étages" ; construire des hôpitaux, des écoles, des marchés ; loger le plus grand nombre ; relier, aménager, équiper : les Travaux publics accomplissent depuis le XVIII^e siècle une oeuvre titanesque pour façonner la France. Deux siècles après la création du Conseil général des ponts et chaussées, cette histoire du territoire français, racontée par Bertrand Lemoine, témoigne d'une volonté collective de modernisation, d'un savoir-faire apprécié au-delà de l'Hexagone, et rappelle combien la vie, l'environnement et les parcours de chacun en dépendent.

Du modeste pont de pierre au viaduc le plus haut du monde, de la chaussée pavée à l'autoroute asphaltée, du rail pour trains à vapeur aux lignes TGV ... deux siècles d'aménagement du territoire. Cartes, plans, dessins, maquettes, affiches, vues aériennes, photos de chantiers ou d'ouvrages terminés, portraits des hommes des Travaux Publics : cantonniers, ingénieurs, maîtres d'ouvrage. 140 documents.

Rubriques

Science-fiction



Chindi
Jack Mc Devitt

L'Atalante

L'archéologue est-il devenu une figure de la science-fiction du siècle nouveau ?

Quoi de commun en effet entre Mitch Rafelson de *l'Echelle de Darwin*⁽¹⁾ en quête du saut évolutif qui mène à l'homo sapiens - et au-delà -, Hjalmar Nederland des *Menbirs de glace*⁽²⁾ à la recherche de la véritable histoire de la révolution martienne, et Priscilla Hutchins pilote spatial de l'Académie des sciences et de la technologie, héros récurrent de Jack Mc Devitt, et convoyeur acharné d'archéologues imprudents ?

Dans l'univers de *Chindi*, où en dehors d'une civilisation trop belliqueuse pour être expansionniste - joli concept -, l'humanité n'a croisé sur la route des étoiles que vestiges, ruines et artefacts abandonnés, peut-on cependant imaginer explorateurs plus pertinents ?

Les machines de Dieu⁽³⁾ premier ouvrage de Jack Mc Devitt mettant en scène Priscilla Hutchins, était construit, de manière assez réussie, autour de la poursuite d'un énigmatique tueur de civilisations. *Deepsix*⁽⁴⁾, second épisode de la

série relevait plutôt d'un scénario catastrophe un peu plus convenu, ou " comment évacuer dans la précipitation une planète pleine de trésors archéologiques, mais se trouvant malencontreusement sur la trajectoire d'une géante gazeuse ".

Avec *Chindi* nous sommes en 2 224, un an après *Deepsix*. *Chindi*, signifie esprit nocturne en Navajo, esprit avec lequel Priscilla a rendez-vous à l'issue d'un long jeu de piste interstellaire, qui commence par la découverte d'un signal radio artificiel. Ce rendez-vous confirmera, après l'ascenseur spatial de *Deepsix*, qui a permis à nos héros d'échapper à un astre en furie, que Jack Mc Devitt a sans doute beaucoup lu et aimé Arthur C. Clarke.

Mais si l'auteur semble partager le goût pour la technologie de son glorieux aîné, son univers est autant enraciné dans le Middle West que dans les laboratoires du Jet Propulsion Laboratory. Dans l'espace de Jack Mc Devitt, on se nourrit de sandwich et de bière, on bricole beaucoup dans le vide avec du gros fil de carbone, et les démonstrations d'affection sont contraintes par l'exigüité des vaisseaux.

Même si le charme des *Machines de Dieu* s'est un peu perdu, *Chindi* reste un agréable road-movie interstellaire, dans lequel les prêcheurs sont des aventuriers, les anges de drôles d'oiseaux, et les journalistes des empêcheurs d'explorer en rond ■

Guy Kauffmann

(1) Prix Hugo 2000, Greg Bear, Robert Laffont, collection Ailleurs et demain, 525 pages, 21,85€.

(2) Kim Stanley Robinson, Folio Science-Fiction, 427 pages, 6,60€.

(3) Jack Mc Devitt, L'Atalante, 480 pages, 19,67€.

(4) Jack Mc Devitt, L'Atalante, 536 pages, 21€.

Rubriques

Innovation

Les mondes animés de kameleon

Internet a instauré la connexion entre ordinateurs. Combiné à la généralisation du micro-ordinateur, il a démultiplié l'accès à l'information et la communication interpersonnelle, encore intensifiée avec le téléphone portable.

Kameleon⁽¹⁾ approfondit notre "sixième sens"⁽²⁾ en inaugurant la communication du public avec les objets inanimés.

L'idée est simple, comme toutes celles qui paraissent bientôt incontournables : une puce électronique, associée à l'objet, transmet des informations le concernant aux téléphones portables et PDA⁽³⁾ situés à proximité.

Installé dans la ville, par exemple, Kameleon la rend communicante : l'abribus fournit les horaires et le circuit de l'autobus attendu, le panneau publicitaire renseigne sur le produit, etc. C'est tout le mobilier urbain qui s'anime, créant un lien nouveau entre le lieu et ses habitants.

La technologie est complexe et ingénieuse, comme toutes celles qui révolutionnent nos modes de vie : Kameleon apporte une durée de vie inégalée (2 ans) à la puce électronique, et un protocole de communication multimédia quasi instantané entre Internet, la puce et le téléphone portable ou PDA.



Comment ça marche ?

L'icône Kameleon, sur le téléphone portable, permet d'accéder, en "one click access", aux informations concernant le film "Kill Bill", via la puce installée sur le panneau publicitaire.

L'icône peut être installée sur le téléphone portable par l'opérateur téléphonique, ou directement téléchargée par l'utilisateur sur Internet.

La technologie Kameleon permet le repérage de la localisation de la puce et la communication entre celle-ci et le téléphone portable ou le PDA, dans un rayon de 10 mètres.

Beaucoup de fées se sont penchées sur le berceau de Kameleon : lauréate de nombreux prix prestigieux⁽⁴⁾, la jeune société a bouclé sa troisième augmentation de capital en 2004, et compte parmi ses soutiens Jacques Séguéla⁽⁵⁾, Michel Grandjean⁽⁶⁾, l'Université de Cambridge.

Son fondateur, Fabien Beckers, n'en est pas à son coup d'essai. En parallèle de son parcours académique en physique fondamentale, il crée Polaris en 1996, système de guidage pour personnes mal voyantes. La RATP veut doter la station Duroc, à Paris, de Polaris, mais les crédits s'arrêtent avec l'éclatement de la bulle Internet.

En 2002, Fabien Beckers élargit la "vision Polaris" en créant Kameleon, premier opérateur d'objets communicants par téléphone portable, en "craquant" la technologie Bluetooth.

Fort de trois brevets PCT⁽⁷⁾ et de plusieurs installations réussies, dont le musée Mme Tussaud à Londres, et l'Atelier Renault à Paris, Kameleon lance sa commercialisation début 2005, en Europe et aux Etats-Unis.

Gageons de son succès, et de sa fertilité. Car le fil rouge des réalisations de Fabien Beckers, dont le sujet de sa thèse en physique quantique⁽⁸⁾, n'est rien de moins que le passage de l'inanimé au vivant.

Cécile Monplaisir

(1) Kameleon Technologies, 5 rue Frédéric Bastiat 75 008 Paris - www.kameleon-europe.com

(2) Argument publicitaire utilisé par Bouygues Télécoms lors du lancement de son réseau de télécommunications.

(3) Personal Digital Assistant

(4) Dont le Grand Prix de de l'Anvar 2002, le prix de l'Association Jacques Douce. Kameleon a également été lauréate du Concours de la Fondation Schneider et des Tremplins Sénat-Essec. Elle a été sélectionnée par Paris Innovation, la pépinière d'entreprises de la Ville de Paris.

(5) Jacques Séguéla, docteur en pharmacie, a, entre autres réalisations, créé RSCG, fusionné avec Eurocom en 1991. Il est Vice Président en charge de la création de Kameleon.

(6) Michel Grandjean, diplômé de l'Essec, a créé Mediapolis en 1988, et est aujourd'hui Président du groupe MPG, 2ème groupe d'expertise et d'achat média sur le marché français.

(7) Property Cooperation Treaty, selon le traité éponyme, signé à Washington en 1970. Le brevet PCT permet une couverture d'environ 115 pays.

(8) "Marginal fermi liquid state on the border of itinerant electron ferromagnetism", PhD Dissertation, Cambridge University, 2003.

Rubriques

Parcours

Les ingénieurs hier et demain, 2014, bicentenaire de l'Europe de Saint Simon ?



La vie de Saint Simon⁽¹⁾ et la postérité de son œuvre ont en commun d'être denses, parfois contradictoires, et de susciter des exégèses tranchées, sans cesse renouvelées.

Le saint-simonisme n'en finit pas d'être tour à tour revisité et mis à l'index, peut-être parce que lui est associé un secret mal partagé, ou que son avant-gardisme peut confiner à la fantaisie.

Dans ces conditions, comment comprendre la place faite à Saint Simon dans l'actualité ?

Les travaux de la Fondation Saint Simon, fondée en 1982 et dissoute en 1999, fournissent des réponses et de nouvelles questions, de même que les communications lors du colloque " Actualité du saint-simonisme " en 2003⁽²⁾.

Il est aujourd'hui question de " l'Europe de Saint Simon ". Elle fait, par exemple, l'objet d'un ouvrage du même nom⁽³⁾, sous titré " le précurseur de Jacques Delors ". Pierre Rosanvallon, parmi les fondateurs de la Fondation Saint Simon, situait déjà ce groupement dans " le centre de gravité delorien " ⁽⁴⁾.

Pour autant, Pascal Lamy⁽⁵⁾ juge, en 2004⁽⁶⁾, que l'Europe saint-simonienne est derrière nous.

Parce que la figure de Saint Simon joue un rôle important dans l'histoire des sciences et des techniques, et qu'elle a influencé des générations d'ingénieurs, une réflexion s'impo-

se, dont les lignes qui suivent ne sont naturellement que des fragments.

Qui est Saint Simon ?

Ses biographes dépeignent Saint Simon comme une personnification de la transition entre l'Ancien régime féodal et un nouveau monde, à construire.

Témoin des révolutions américaine et française, puis de l'ère napoléonienne, il confirme son audace en proclamant, en plein Congrès de Vienne, la nécessité de l'union entre la France, l'Angleterre et les Etats allemands, pour le développement et la paix dans ce nouveau monde, dont le lieu est pour lui l'Europe.

Dans son ouvrage " De la réorganisation de la société européenne, ou De la nécessité et des moyens de rassembler les peuples de l'Europe en un seul corps politique, en conservant à chacun sa nationalité ", 1814, il déclare :

" L'Europe aurait la meilleure organisation possible, si toutes les nations qu'elle renferme, étant gouvernées chacune par un parlement, reconnaissaient la suprématie d'un parlement général placé au dessus de tous les gouvernements nationaux et investi du pouvoir de juger leurs différends ".

Dans un autre registre, Saint Simon élabore le lien entre la science, dont l'essor est entretenu par la laïcisation, et l'instable société de l'époque, inquiète de ses nouvelles structures.

Son étude scientifique de l'organisation sociale fait de Saint Simon un précurseur de la sociologie, en même

(1) Claude Henri de Saint Simon, *compte de Saint Simon, 1760-1825, petit cousin du duc de Saint Simon, mémorialiste de Louis XIV.*

(2) Voir les actes du colloque sur www.cccic-cerisy.asso.fr/stsimonisme03.html

(3) *L'Europe de Saint Simon, précurseur de Jacques Delors* – Charles Olivier Carbonell et Anne Fontvielle.

Privat Collection Imaginaire de l'Europe 2001

(4) Cité dans la revue *Regards*, octobre 1995 – www.regards.fr/archives/1995

(5) Pascal Lamy a été Commissaire européen au commerce extérieur de septembre 1999 à novembre 2004. Il est, entre autres ouvrages, l'auteur de " L'Europe en première ligne " - Seuil 2002

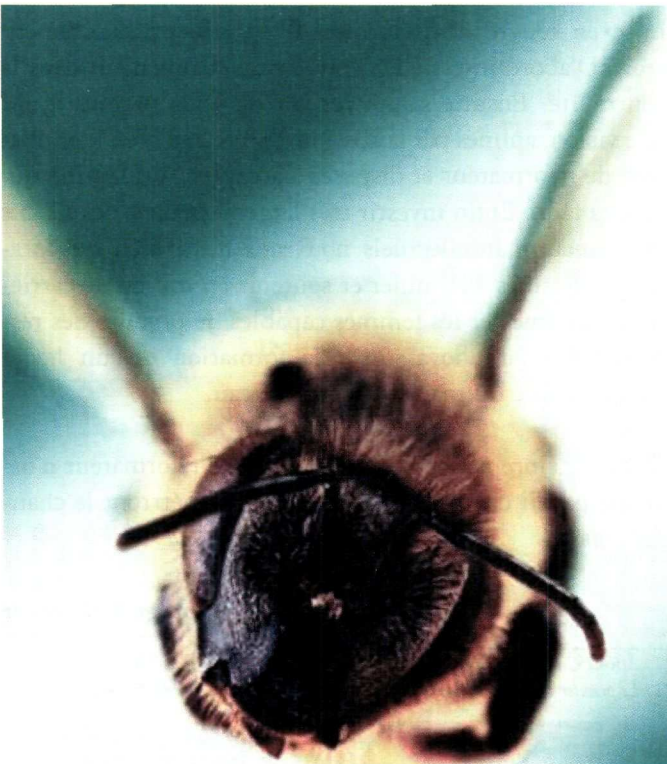
(6) *Propos recueillis lors de la conférence " Que faire de l'Europe ? ", cycle " Quelle place pour la Françallemagne dans la division internationale du travail ? " du centre Saint Gobain pour la recherche en économie, décembre 2004*

temps qu'elle a posé un cadre conceptuel fondamental du capitalisme, ultérieurement repris par l'ensemble du spectre politique.

Saint Simon a créé un modèle de "Système industriel"⁽⁷⁾, illustré par la célèbre parabole publiée dans l'"Organisateur" :



des abeilles et des frelons



" Mieux vaudrait la disparition de la famille royale, de la haute noblesse, du haut clergé, de la haute bureaucratie, soit 3 000 individus, que celle des 3 000 plus grands savants et plus habiles ouvriers. "

La société de Saint Simon comprend des "abeilles" et des "frelons" : les abeilles sont les producteurs, ceux dont la disparition grève le développement de la société ; les frelons, improductifs, sont de néfastes parasites, dont l'argent serait mieux investi dans l'éducation. Une élite d'abeilles, constituée de savants, d'ingénieurs, de capitaines d'industrie, dirige l'ensemble de la société.

Qu'est ce que le saint-simonisme ?

L'œuvre de Saint Simon est reconnue comme foisonnante et relativement disparate, et Saint Simon serait mort avant d'avoir pu l'achever⁽⁸⁾ .

Ce manque d'unité et d'achèvement n'a pas été comblé, malgré la volonté de ses disciples. Le nombre des pensées inspirées de Saint Simon, la diversité de leurs domaines (de Marx à Ferdinand de Lesseps par exemple), et leurs emprunts souvent partiels à ses théories, n'ont pas, loin s'en faut, unifié le "saint-simonisme". Il n'est pas certain que Saint Simon lui-même eût été saint-simonien.

Peut-on déduire de la structure du "système industriel" que le saint-simonisme prône, en somme, une économie dirigée, au sens actuel du terme ? Et faut-il s'en tenir là ?

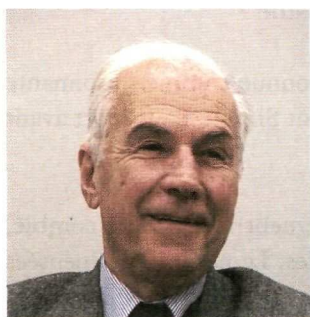
Quoiqu'il en soit des débats actuels sur les modèles optimaux d'organisation économique et politique de la société, presque deux cents plus tard, la moindre des similitudes avec la période et la méthode saint-simoniennes n'est pas la recherche pour l'Europe d'un mode de construction du nouveau monde annoncé par Saint Simon.

Cécile Monplaisir

(7) Ouvrage en plusieurs volumes, dont le premier paraît en 1821.

(8) Les ouvrages "Catéchisme des industriels", 1823-1824, et "Nouveau christianisme", sont les plus proches d'un résumé de la doctrine de Saint Simon sur la fin de sa vie.

Club des Ponts de Michel Crozier⁽¹⁾



Le 5 janvier dernier le « Club des Ponts » recevait Michel Crozier de l'Institut, à l'occasion de la sortie du deuxième tome de ses mémoires⁽²⁾ intitulé « A contre courant ». Rien d'étonnant à cela quand on sait que celui qui est l'un des plus illustres sociologues français, a utilisé à plusieurs

reprises le cas de l'administration de l'Équipement, et à travers lui celui du corps des ingénieurs des Ponts et Chaussées, pour analyser et comprendre les mécanismes de comportement et le rapport entre les comportements et un système d'organisation.

Interviewé par Jean-Luc Placet, président directeur général d'IDRH, l'auteur du « (Le) phénomène bureaucratique » et de « La société bloquée », deux de ses livres faisant référence en matière de sociologie administrative, a développé ce que fut, pendant la période couverte par ce deuxième tome (1969- 2000), son combat pour la modernisation. Il le fit en commençant par énoncer une conviction : ce sont les hommes qui résolvent les problèmes et non les institutions.

Sur la méthode préconisée, il la résume par un mot « l'écoute », l'écoute approfondie des intéressés, qui va permettre de comprendre comment l'organisation marche, c'est à dire comment il est possible que des gens coopèrent ensemble pour donner des résultats. Une

méthode donc fondée sur l'écoute des gens, afin de les aider à prendre eux-mêmes la responsabilité du changement. Et d'ajouter que l'écoute exige le souci d'empathie et de contact qui pousse à vous mettre à la place de l'autre, à essayer de raisonner comme lui et à le comprendre. Cette écoute va rendre possible l'analyse des problèmes, point décisif pour Michel Crozier, car on avance par la connaissance des problèmes plutôt que par la diffusion des solutions. Ce qui est décisif, c'est comment passer des problèmes aux objectifs en préparant la mise en application.

Sur les leçons qu'il tire de son expérience pour réussir la mise en œuvre des réformes, il en cite prioritairement trois. D'abord inscrire la conduite du changement dans la continuité. Ensuite s'appuyer sur de vrais patrons ayant une vision, animés par la passion de mener à bien leur mission de réformateur et disposés à accepter l'évaluation qui en sera faite. Enfin investir très largement dans des modes de formation intellectuels nouveaux aussi bien que pratiques destinés à stimuler et soutenir en milieu de carrière les hommes et les femmes capables de prendre des responsabilités d'innovateurs : la formation est un levier indispensable du management nouveau.

Et de conclure par cette formule : « Le réformateur n'ordonne pas, il crée les conditions qui permettront le changement ».

Serge Vallemont

(1) Michel Crozier *A contre-courant*, Mémoires, Éditions Fayard (2004)

(2) Le premier tome *Ma belle époque*, est paru en 2002 aux éditions Fayard



De gauche à droite : Michel Crozier, Jean Luc Placet et Serge Vallemont



Nous accompagnons

l'industrie

Depuis 1966, ENDEL représente l'un des principaux opérateurs de maintenance industrielle du département. Quotidiennement, ce sont près de 150 hommes et femmes qui apportent leurs savoir-faire et contribuent à cette spécialisation technique.

ENDEL, partenaire de la Direction Départementale de l'Équipement répond à de nombreux dossiers dans le domaine de la mécano-soudure, de la mécanique, de l'hydraulique et de l'électro-mécanique tant en travaux neufs qu'en maintenance.

En effet grâce à notre atelier situé à Kourou d'une surface couverte de 2750 m² et notre parc de machines outils, nous répondons aux besoins des industriels Guyanais.

L'organisation et les moyens de l'agence permettent de réaliser des prestations complètes de la fabrication de pièces mécaniques ou chaudronnées à façon, jusqu'à l'étude et l'installation sur site d'unités industrielles.

L'ensemble des agences ENDEL est certifié ISO 9001 version 2000. De plus l'agence de Kourou est certifiée ISO 14001 pour son système de management environnemental.

Ces certifications démontrent nos engagements qualité, prévention et environnement et permettent de placer nos clients au centre de nos activités.

Pour tous renseignements contacter :

ZI de pariacabo – BP 808 – 97388 KOUROU – Tél. :
05 94 32 72 00 – Fax : 05 94 32 13 38
www.endel.fr

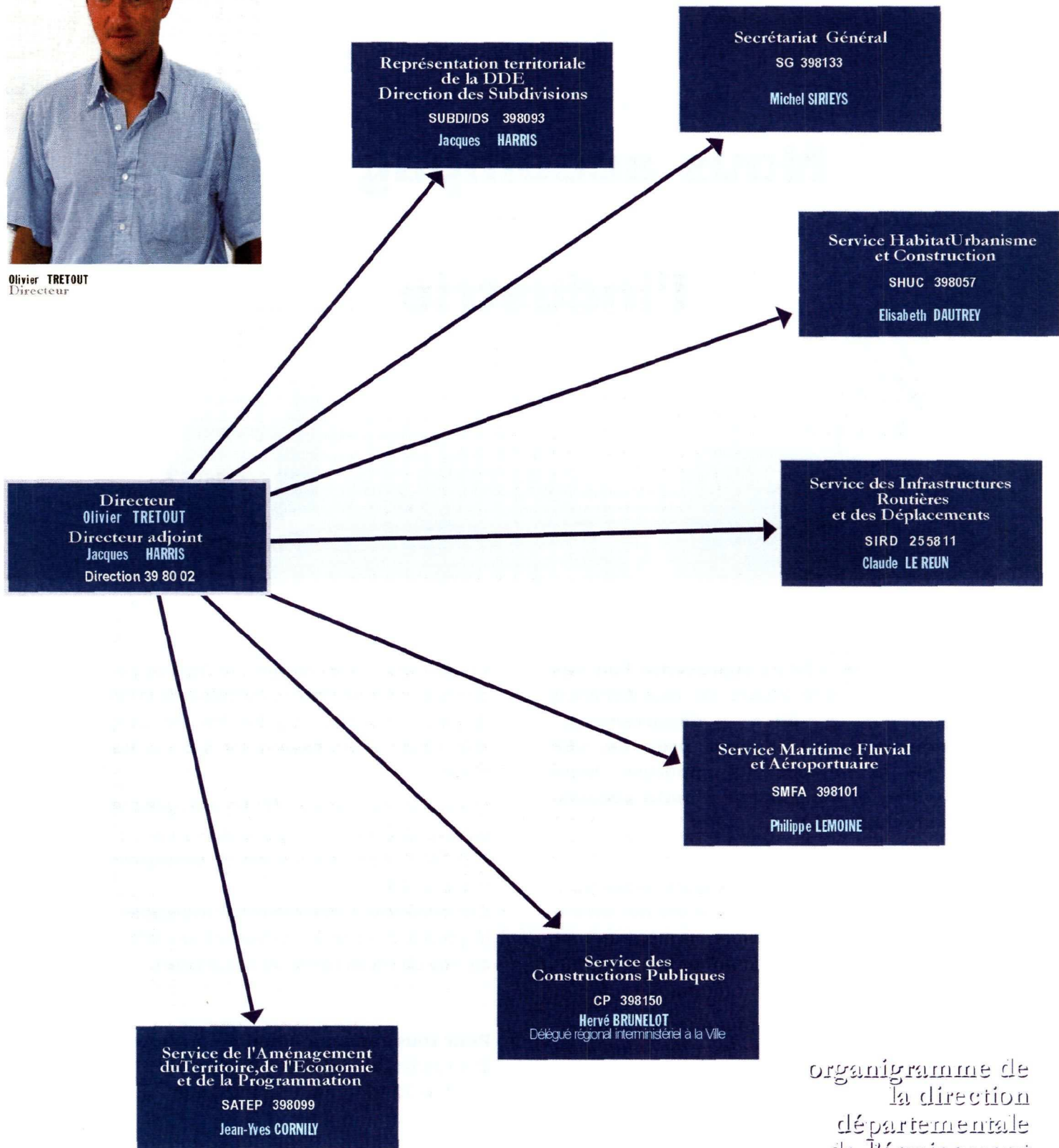


ENDEL

Nous accompagnons l'industrie



Olivier TRETOUT
Directeur



organigramme de
la direction
départementale
de l'équipement
de Guyane

DECEMBRE 2004

97306 CAYENNE
CEDEX
Rue du Vieux Port
Tél. : 0594 39.80.00
Fax: 0594 31 74 20
e-mail :
dde-guyane@
equipement.gouv.fr



Éditorial

OLIVIER TRETOUT
DIRECTEUR

La Guyane est une région d'outre-mer « hors normes » à de multiples égards : Ancien centre pénitentiaire, actuel port spatial de l'Europe, forêt amazonienne couvrant à 90 % un territoire aussi vaste que le Portugal, peu peuplé (environ 200.000 habitants aujourd'hui) mais dont la démographie est galopante (+ 4 % par an, la moitié de la population ayant moins de 25 ans).

La Guyane est donc immense (84 000 km²), frontalière du Brésil (670 km) et du Surinam (510 km) ; c'est un territoire en devenir.

Dans un tel contexte, les équipes d'une direction départementale de l'Équipement sont nécessairement confrontées à des problèmes inédits, et les réponses à apporter doivent à la fois faire appel à la règle, à la créativité et à la persévérance.

Il y a tant à faire en un temps compté que les énergies sont d'emblée pleinement mobilisées pour aller à l'essentiel.

Et cet « essentiel » tient en trois défis, aujourd'hui, pour la DDE de Guyane :

- Il s'agit d'abord de remettre à niveau puis exploiter et entretenir au mieux les infrastructures vitales de transport et de déplacement (routes, ports et aéroports). Ces infrastructures relèvent de l'État, et leur sécurisation ainsi que leur modernisation sont des priorités pour la continuité de la vie économique et sociale de la Guyane
- Il s'agit aussi de mobiliser tous les moyens et opérateurs pour dynamiser les politiques opérationnelles d'aménagement en mettant prioritairement l'accent sur l'élévation du rythme de production d'habitats de qualité parallèlement à la résorption des habitats insalubres. Le développement de l'habitat spontané représente en effet la moitié de la production urbaine actuellement en Guyane, tant est important le déficit de l'offre de logements.
- Il s'agit enfin de contribuer aux réflexions prospectives tendant à construire un projet d'aménagement du territoire pour cette – grande - parcelle d'Europe enchâssée dans le continent sur-américain.

Autour de ces priorités prennent place d'autres missions relativement classiques ou moins courantes pour les services de l'Équipement, telle une problématique de transport et de navigation fluviale par des pirogues, ou d'autres sujets développés dans les textes présentés dans le présent numéro de PCM Le Pont.

SIMKO

Société Immobilière de Kourou

Aménagement

Promotion Immobilière

Gestion

Entretien

Bureau :

33, Avenue Jean Jaurès
B.P. 812 - 97388 KOUROU Cedex
Tél. : 0594.32.10.34
Fax : 0594.32.29.95



● **INSPECTION**

● **CONSULTING**

● **FORMATION**

pour la prévention des risques en matière de
**QUALITÉ, SÉCURITÉ,
SANTÉ, ENVIRONNEMENT**

Agence GUADELOUPE : CENTRE COMMERCIAL LA ROCADE - GRAND CAMP NORD
97142 ABYMES
Tél. : 0590 48 12 70 - Fax : 0590 83 05 82
socant@wanadoo.fr

Agence GUYANE : 1, avenue d'Estrées - BP 29
97321 CAYENNE Cedex
Tél. : 0594 30 12 12 - Fax : 0594 31 28 52
socotec.guyane@wanadoo.fr

Agence MARTINIQUE : Rue Piétonne - «Les Villages de Rivière Roche»
Immeuble Torpille
97200 FORT DE FRANCE
Tél. : 0596 42 78 02 - Fax : 0596 50 27 03
socotec.martinique@wanadoo.fr



SOCOTEC

CIMENTS GUYANAIS

S.A. AU CAPITAL DE 397 500 € - R.C. CAYENNE B 350.072 666 - APE 265A



SIEGE SOCIAL :

Z.I. DEGRAD DES CANNES - 97354 REMIRE-MONTJOLY - GUYANE

Tél. : 0594 35 54 97 / 35 54 98 - Fax : 0594 35 54 99

E-mail : ciments-guyanais@wanadoo.fr



**Electricité industrielle
HT / BT
Courants faibles
Automatismes
Maintenance**

KOUROU

B.P. 807 - Z.I. Pariacabo
97388 KOUROU CEDEX
Fax : 05 94 32 03 34

Tél. : 05 94 32 00 50

CAYENNE

Immeuble Espace
Z.I. Collery V
Fax : 05 94 35 25 97

Tél. : 05 94 35 12 27



CENTRE DE TRANSIT DE DECHETS INDUSTRIELS

COLLECTE DES HUILES USAGEES ET DECHETS D'HYDROCARBURE

COLLECTE DE DECHETS INDUSTRIELS (BATTERIES, PILES, NEONS ...)

DEPOLLUTION DE SITES

TRAVAUX SPECIAUX EN MILIEUX EXPLOSIFS

TRAVAUX PETROLIERS

NETTOYAGE DEGAZAGE DE CUVES DE CARBURANT

Tel : 0594 38 81 56

Fax : 0594 38 81 67

Le logement en Guyane,

une organisation au service du public.



HERVÉ BRUNELOT
INGÉNIEUR DIVISIONNAIRE DES TPE CHEF D'ARRONDISSEMENT
CHEF DU SERVICE HABITAT URBANISME CONSTRUCTION DDE GUYANE
DÉLÉGUÉ RÉGIONAL INTERMINISTÉRIEL À LA VILLE DE GUYANE

L'ENJEU : des besoins exponentiels associés à un retard important :

La Guyane enregistre un taux de croissance démographique qui se situe aux alentours de 4 % par an (doublement de la population en 20 ans) qui, associé à la décohabitation, aux effets de la résorption de l'habitat insalubre, aux migrations internes ..., induit un besoin très important de logements notamment à caractère social et très social, en location comme en accession, et de terrains aménagés à bâtir pour le logement privé.

La demande de logements locatifs sociaux enregistrée auprès des bailleurs et de la DDE qui gère le contingent préfectoral des prioritaires, est passée de 7 000 en 1999 à 8 500 en 2001, puis à 11 100 en 2003, soit une augmentation de plus

de 30 % sur la dernière période et une accélération du phénomène. Cette demande concerne 35 000 personnes, soit plus de 20 % de la population guyanaise. Elle est à comparer au parc locatif social existant constitué de près de 10 000 logements. La situation est particulièrement tendue sur le bassin de Saint Laurent du Maroni (ensemble du fleuve Maroni soumis à de fortes migrations et une forte natalité) où la demande représente 250 % de l'offre existante.

La charte de l'habitat de Guyane prévoit sur la période 2001-2006 un besoin de 2 500 logements par an répartis de la façon suivante :

Renouvellement du parc, remplacement du parc obsolète	300
résorption de l'habitat insalubre et illicite	400
Desserrement des ménages	350
Effet démographique	1450
Total	2500

Répartition par types :

Aidés par l'Etat :	
- locatif	900
- accession	600
Non aidés par l'Etat	1000
Total	2500

Il est également nécessaire de réhabiliter le parc existant au rythme de 200 à 300 logements sociaux par an et de 100 à 200 dans le parc privé (AH ou ANAH)

Aujourd'hui le constat est le suivant : il se construit 2 000 logements par an, pour seulement 1000 autorisés, dont environ 750 logements sociaux (3/4 locatifs et 1/4 en accession).



Ces 5 dernières années, le nombre de logements sociaux livrés a évolué de la façon suivante :

Nb de logements livrés	Locatif	Accession LES *	Total
1999	627	345	972
2000	515	190	705
2001	297	278	575
2002	671	84	755
2003	582	142	724

* LES : logements évolutifs sociaux correspondant à une accession très sociale à la propriété. Le logement est construit par un opérateur qui le livre non achevé au ménage qui doit en assurer la finition.

Ce qui correspond à un effort financier de l'Etat sur la Ligne budgétaire unique du Ministère de l'outre-mer s'élevant de 30 à 40 M par an hors aménagement du foncier (dans les DOM la subvention Etat correspond à 30% du coût des opérations).

Les conséquences en sont les suivantes : sur-occupation de logements, un flux d'environ 1000 constructions illicites par an sur des terrains squattés, émergence de bidonvilles, logements inadaptés aux ménages ...

De plus, la situation est en train de s'aggraver. En effet, une étude réalisée par l'Agence régionale d'urbanisme et d'aménagement de la Guyane (ARUAG)



Logements locatifs à Cayenne

en 2004 a estimé à 30 % le taux de constructions illicites existantes ; mais en flux, ce taux représente maintenant 50 % de la production.

Les principales causes de cette situation de carence de logement et par conséquent, de développement de l'habitat illicite et insalubre sont les suivantes :

- Un déficit très important d'offre de terrains aménagés tant pour la construction privée que pour l'habitat social dû à une faiblesse des politiques d'aménagement et d'anticipa-

tion foncière des communes (hormis quelques exceptions) et aux difficultés rencontrées par l'Etablissement public d'aménagement de la Guyane (EPAG) pour réaliser des aménagements à la hauteur des enjeux

- Un mode d'occupation du terrain très extensif donc non « rentable » au regard de la carence de foncier aménagé mais plutôt bien adapté aux modes de vie locaux (individuels, petits collectifs peu denses)
- Un outil de production de logements sociaux pour une partie fragilisé financièrement donc prudent dans ses investissements et dans le renforcement de ses moyens de production
- Une insuffisance d'opérateurs solides et dynamiques pour les opérations de résorption de l'habitat insalubre qui par nature nécessite un fort besoin d'avance de trésorerie.
- Un manque d'articulation et de concertation entre l'aménagement et la construction.
- Un système financier peu dynamique : collectivités en grandes difficultés financières, des entreprises payées avec retard agissant sur un marché étroit, des banques très frileuses vis à vis de la promotion privée, des opérateurs en difficultés de trésorerie, des subventions tardives.



Logements sociaux à Kourou

Sur le plan qualitatif :

Globalement la production de logements sociaux est aujourd'hui de bonne qualité et le parc est récent (la production de logement social s'est accélérée dans les 15 dernières années) . Néanmoins, le climat et les modes d'usage induisent un vieillissement très rapide des bâtiments et des équipements de proximité ; il est fréquent de financer des réhabilitations de bâtiments construits il y a tout juste 15 ans.

L'adaptation de la réglementation de la construction des logements dans les DOM participera à l'amélioration de la qualité de confort : orientation des bâtiments, ventilation naturelle, protection solaire, isolation des parois opaques ..., au même titre que la mise en œuvre du label ECODOM.

Aujourd'hui les réhabilitations prennent en compte ces principes bioclimatiques ce qui améliore notablement le confort des ménages.

LE DEFI : rattraper le retard et anticiper la démographie galopante

En Guyane, le principal facteur limitant à la production de logement est la mise à disposition de foncier aménagé ; il est impossible de dissocier l'un de l'autre.

Malgré la création de l'EPAG il y a 8 ans, le déficit de terrains à construire en zone urbaine est très important ; néanmoins, l'EPAG n'est pas la seule source de production de foncier constructible :

➔ L'EPAG est chargée de réaliser l'aménagement de grandes zones urbaines pouvant accueillir de 100 à 2500 logements



Logements évolutifs sociaux à Maripasoula (fleuve Maroni)

➔ La SEM d'aménagement du nord ouest guyanais (la SENOG) a une mission identique sur sa zone géographique ainsi que la SIMKO (société immobilière de Kourou)

➔ Les constructeurs sociaux (SIGUY, SIMKO, SA HLM de Guyane, SENOG) et les promoteurs privés réalisent des aménagements tertiaires circonscrits à leurs opérations de logements et la construction des équipements connexes.

Les communes sont très exceptionnellement maîtres d'ouvrage de l'aménagement de leur territoire et procèdent essentiellement par délégation à des opérateurs..

Pour financer les opérations d'aménagement primaires et secondaires, a été créé en 2003, le Fonds régional d'aménagement foncier et urbain (FRAFU) alimenté par le FEDER, l'Etat, la Région et le Conseil général. Ce fonds, doté de 10 à 12 M par an, ne peut pas répondre à l'ensemble des besoins actuels ; il en faudrait le double.

Les objectifs fixés par la DDE pour la période 2005-2010 sont les suivants :

• Atteindre en 2006, une programmation de 1500 logements sociaux (locatif et en accession très sociale)

par an avec une étape intermédiaire à 1000 en 2005. Ces objectifs n'auront un impact réel sur la livraison qu'en 2008.

- Promouvoir les produits logements tels que le Prêt locatif intermédiaire PLI, le Prêt locatif social PLS, le Prêt social location accession PSLA, le PTZ, le « De Robien »
- Remettre sur le marché des logements anciens grâce à l'ANAH (20 à 30 par an) dans le cadre des opérations programmées d'amélioration de l'habitat.
- Outre le programme existant, lancer chaque année des nouvelles opérations d'aménagement pour une capacité équivalente à 2500 logements. Ces opérations se réalisant par tranches sur plusieurs années, l'impact de la première d'entre elles, dont le démarrage est programmé en 2005, ne se fera ressentir qu'en 2008 sur la livraison de logements.
- En ce qui concerne la RHI, résorption de l'habitat insalubre, activer le passage en opérationnel en 2005 d'une dizaine d'opérations RHI concernant 6 000 à 7 000 habitants qui se réaliseront sur 5 à 10 ans. Il s'agit de bidonvilles à éradiquer, dégageant ainsi du foncier pour la construction, ou de parcelles « squattées » sur lesquelles ont été bâtis de façon illicite des logements de qualité acceptable mais non des-



Bidonvilles à Cayenne

servis en voirie, eau, électricité et assainissement.

● Pour être réalisables, ces objectifs doivent être accompagnés :

➔ d'une politique forte de démolition des habitations illicites en zones à risques de glissement de terrain,

d'inondation ou d'érosion du littoral ou non urbanisables.

➔ d'un pilotage très fort de l'EPAG et d'une articulation efficace entre l'EPAG et les organismes constructeurs

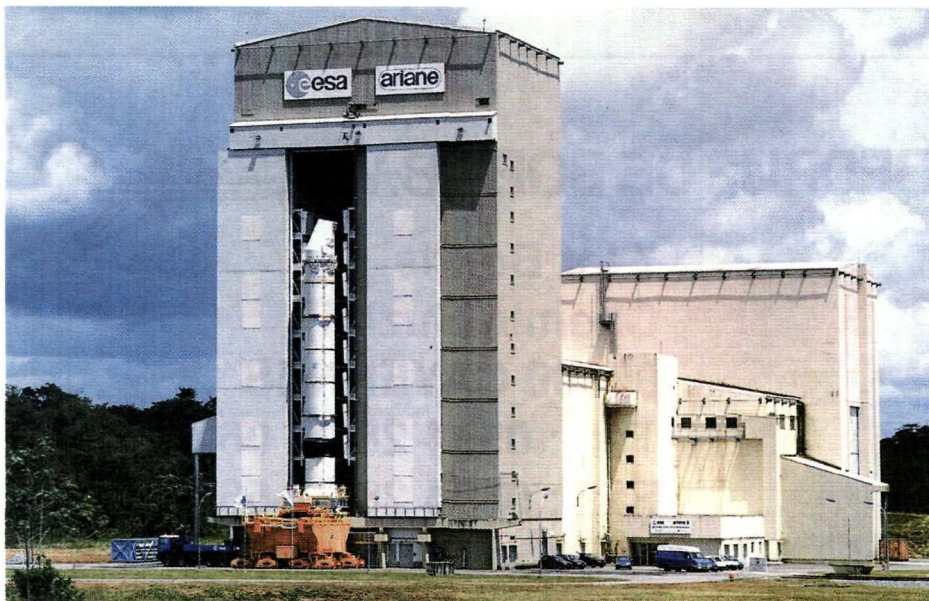
➔ de la mise en place d'un fonds de garantie et d'assurance des prêts pour l'accession sociale à la propriété

➔ d'une implication forte des opérateurs et des communes dans les opérations de résorption d'habitat insalubre
 ➔ enfin, de financements publics à hauteur des enjeux tant en autorisation de programme qu'en crédits de paiements.

Tels sont les principaux défis que doivent relever les communes, l'Etat, les collectivités régionale et départementale, l'EPAG et les constructeurs sociaux de Guyane.

La capacité à réaliser est dimensionnée pour un département de moins de 200 000 habitants alors que les défis sont ceux d'un futur territoire de 400 000 à construire et en retard d'équipements de base (écoles, infrastructures de soin, routières ...).

La DDE se trouve au cœur du système et plus qu'ailleurs, doit s'investir à la fois dans la réflexion prospective mais également dans le détail d'opérations très complexes mettant en jeu de nombreux partenaires. Elle se réorganise dans ce sens !



*Bâtiment d'intégration
des propulseurs à Kourou.*



11, rue Salomon de Rothschild
92150 SURESNES - FRANCE
Tél. : 33 (0) 1 46 97 83 83 - Fax : 33 (0) 1 40 99 10 48

B.P. 825
97380 KOUROU CEDEX - GUYANE

Tél. : 00 (594) 33 79 50
Europropulsion est une filiale commune de Avio et Snecma

La société et ses activités

Europropulsion est une filiale commune à 50/50 de Snecma Moteurs, France et d'Avio, Italie. Elle a été créée en 1986, tout d'abord sous forme de GIE, puis comme Société Anonyme depuis 1992.

Europropulsion est le maître d'œuvre des MPS P 230, moteurs à propergol solide du lanceur européen ARIANE 5.

Les opérations d'assemblage de ces moteurs sont réalisées dans le Bâtiment d'Intégration Propulseur.



SONDAGES
FORAGES
FONDATIONS SPECIALES
INJECTIONS
TRAVAUX MARITIMES

Z.A. DE SOULA - N° 36 PK 16

97355 MACOURIA

Tél. : 0594.38.70.83

Direction : 0594.38.73.00

Fax : 0594.38.70.84

Site internet : www.safor.fr

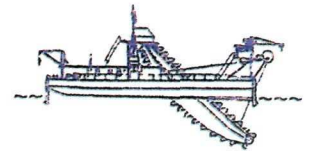
E-mail : safor.guyane@wanadoo.fr

Contact : Christian DEYRAT





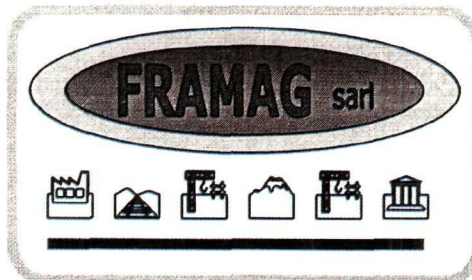
BAGGERBEDRIJF DE BOER B.V.



Kantooradres : Dr. Langeveldplein 11
Postadres : Postbus 262
3360 AG Sliedrecht

Telefoon : +31 184-41 19 99
Telefax : +31 184-41 19 98
E-mail : info@dutchdredging.nl
Internet : dutchdredging.nl

7 lot Bokris
Chemin Suzini
97300 CAYENNES
Tél. : 0594 28 22 06
Fax : 0594 28 22 56



F Mas : 0694 40 04 17
B Bourgeois : 0694 20 44 40

Secrétariat : 0594 35 20 40
Fax : 0594 35 27 05

DOMAINES D'ACTIVITE :

Bâtiment

- Rénovation, tous travaux de second œuvre, maçonnerie, dalle, charpente métallique, couverture, cloison.
- Peinture en bâtiment et traitement anti-corrosion.

Métallerie, chaudronnerie

- Un atelier de soudure, acier, alu, inox, tuyauterie, grille, portails, roulottes etc...

Travaux publics

- Démolition, déblaiement, terrassement, VRD, assainissements, fabrication et pose fosse septique.

Travaux pétroliers

- Nettoyage, dégazage de cuves à carburant. Installation et épreuve cuve tuyauteries, pompage et transfert carburant, pose et entretien séparateurs.

Résine

- Toutes réalisations d'éléments en matériaux composite, (fosse, bateau, cuve, etc...)

Vente

- matériels et produits de lutte contre les pollutions hydrocarbures

Les moyens

- En personnel : un cadre technique, une secrétaire comptable, un conducteur de travaux, une équipe de soudeurs, une équipe de maçons, une équipe de peintres. Quatre employés titulaires d'un certificat d'agrément pour travaux en milieux confinés et hostiles. Un conseiller à la sécurité transport matière dangereuses.
- En matériel : un atelier de 260 m², trois véhicules de chantier, une pelle 16 tonnes HYUNDAI, un tractopelle CASE, un compacteur BOMAG, un tracteur lève poteau avec tarière LANDINI, un camion nacelle 19 mètres, plaques vibrantes, pompes ADF, équipements AERI.

Les clients

- DDE, TOTAL, SHELL, TEXACO, SOLAM, et particuliers

Création d'un site de stockage des déchets ménagers et assimilés original chez les Wayampis, peuple amérindien du sud-est de la Guyane française.

Les Wayampis sont un peuple Amérindien qui habite le Haut Oyapock au sud-est de la Guyane français.

Le site de Trois sauts est localisé à l'extrémité sud de la commune de Camopi, dans la zone à accès réglementé. Il se situe précisément sur la rive droite de l'Oyapock, à 350 km au sud de Cayenne est à 120 km de Camopi, l'accès y est difficile, entre 8 et 10 heures de pirogue à partir de Camopi. Le principal draineur est le fleuve Oyapock

Il rassemble une population de 550 habitants, répartie en 5 petites communautés : Yawapa, Pina, Zidoc, Roger et Trois Sauts.



Problématique déchets

Autrefois les Wayampis étaient nomades et vivaient exclusivement de la chasse, la culture de l'abattis et de la pêche. Ce mode de vie impliquait une exploitation équilibrée de l'écosystème amazonien.

Dans les 20 dernières années, les modes de consommations ont été bouleversés par l'accès aux produits manufacturés. Des écarts qui jusque là vivaient avec une production de déchets uniquement fermentescible sont passés à une production diversifiée avec des plastiques, des papiers et cartons d'emballage, des métaux, du verre et de plus en plus de déchets toxiques en quantité limités (emballages de peinture, vernis, résidus d'hydrocarbures, piles).

La gestion traditionnelle des déchets (tout au fleuve et aux animaux domestiques) n'est plus applicable. Et cette dernière alliée à l'augmentation démographique crée désormais une source de nuisance avec la multiplication des dépôts sauvages pouvant à terme engendrer pollution des cours d'eau et des nappes, prolifération d'insectes, dégradation des paysages.

Les ordures ménagères (OM) ne peuvent pas être traitées comme dans les centres urbains, car le nombre d'habitants est très faible, les voies d'accès difficiles et le manque de structures et des moyens économiques rendent cette tâche très compliquée.

Ainsi l'ADEME, avec le concours de la CCEG (Communauté des Communes de l'Est Guyanais) et l'appui technique des géologues de GEOHYD GUYANE a lancé en 2004 un projet d'installation d'un site pilote d'enfouissement des O.M. (CSDU ou Centre de Stockage des Déchets Ultimes) pour les écarts isolés du Haut Oyapock.



Village ZIDOC



Trois Sauts

L'objectif du programme était :

Installer un CSDU (Centre de Stockage de Déchets Ultimes) adaptés aux besoins des écarts isolés de l'Oyapock aussi proches que possible de la réglementation en vigueur mentionnées dans le PEDMA (Plan Départemental d'Elimination des Déchets Ménagers et Assimilés),
Evacuer et traiter les quatre tonnes de batteries photovoltaïques usagers.
d'implanter un système de pré collecte et de collecte des déchets adapté aux habitudes et aux besoins des Amérindiens.

Aspects réglementaires.

Les contraintes réglementaires relatives à la création d'un CSDU (Loi du 19 juillet 1976, circulaire en date du 11 mars 1987 et arrêté du 9 septembre 1997) sont les suivantes :

- site à plus de 200 m d'une habitation ;
- hors d'une bande de 30 m de part et d'autre des cours d'eau et en dehors du périmètre rapproché d'un captage d'eau ;
- hors des parcs naturels nationaux ;
- dans la mesure du possible, éviter les sites classés, sites protégés, les ZNIEFF, AOC, ZICO, réserves naturelles et des arrêtés de protection de biotopes...

■ **L'arrêté du 09/09/1997** relatif aux décharges existantes et aux nouvelles installations de stockage de déchets ménagers et assimilés, article 10 et 11, nous impose les contraintes suivantes :

Article 10 - Le contexte géologique et hydrologique du site doit être favorable. En particulier, le sous-sol de la zone à exploiter doit constituer une barrière de sécurité passive qui ne doit pas être sollicitée pendant l'exploitation et qui doit permettre d'assurer la prévention de la pollution des sols, des eaux souterraines et de surface par les lixiviats.

Article 11 - La barrière de sécurité passive est normalement constituée par le substratum du site qui doit présenter de haut en bas une perméabilité inférieure à 10^{-9} m/s sur au moins 1 m et inférieure au moins à 10^{-6} m/s sur au moins 5 m. Lorsque la perméabilité naturelle du substratum ne répond pas à ces exigences des mesures compensatrices pourront être proposées par l'exploitant pour assurer un niveau de protection équivalent. Ces propositions et leurs justifications doivent figurer dans le dossier de demande d'autorisation.

Indépendamment des aspects réglementaires, le site recherché doit répondre à deux critères essentiels :

- une situation géographique satisfaisante par rapport aux zones de productions des O.M.
- une disponibilité foncière et une situation favorable par rapport au P.O.S. de la commune sur laquelle doit s'implanter le futur CSDU.

Caractéristiques du site recherché pour Village ZIDOC.

- Capacité de 50 m³ pour répondre à un stockage minimum de 2 ans
- Bon confinement vis à vis des nappes souterraines,
- Proximité des écarts pour faciliter l'acheminement des déchets,
- Entretien limité,
- Faible coût de mise en place et de gestion,
- Gestion avec du personnel local spécialement formé.

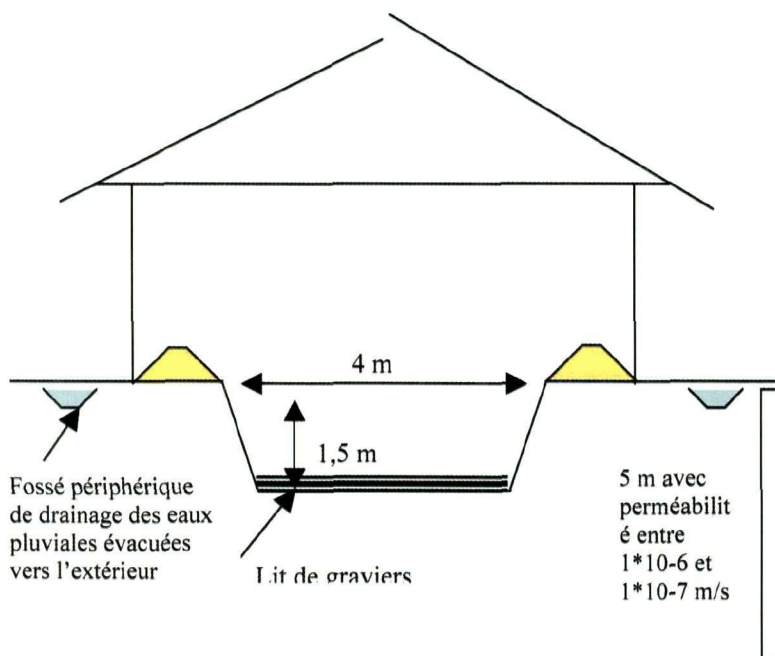
Dans le cadre du stockage de Zidoc, compte-tenu de son importance (50 m³), du budget potentiel attribué à cette opération, de l'isolement du site et de l'absence totale de moyen de transport et de moyens techniques sophistiqués, deux des conditions réglementaires ne peuvent être appliquées:

- **Le sommet de la barrière passive d'une étanchéité inférieure ou égale à 10^{-9} m/s sur 1 m ne pourra être atteint ni mis en place, il sera remplacé par 20 cm d'argile compactée à la dame manuelle.**
- **Si on place le site de stockage à plus de 200 m des habitations, il ne sera pas utilisé, car la collecte sera manuelle ou par brouette.**

La difficulté d'entretien des sites et la diminution au maximum des nuisances imposent de conserver une gestion traditionnelle des déchets d'alimentations (usage pour les animaux domestiques ou le fleuve). L'absence ou la réduction des fermentescibles dans le stockage limitera au maximum les lixiviats et la diffusion d'odeur désagréable autour du stockage.

Tous les déchets dangereux (notamment les piles et batteries) seront exclus du stockage. La collecte de ces dernières est actuellement effectuée par le dispensaire en vue d'un rapatriement sur Cayenne. En définitif, il ne sera stocké dans ces décharges que les plastiques, papiers et cartons, ferrailles, verre et quelques déchets toxiques en quantité limitée comme les emballages de peinture, de vernis, d'huile moteur.

CSDU pilote pour Village ZIDOC.



Modèle de gestion proposé.

Ce modèle repose sur une distinction entre trois catégories de déchets :

Type	Composition	Modèle de gestion
Poubelles cuisine	Epluchures. Reste du repas.	Nourriture pour les poules ou les chiens. Composte pour les abattis.
Poubelles emballages	Papiers. Cartons. Ferraille. Verre.	Collecte auprès du carbet à l'aide de sacs en plastic.
Poubelles dangereuses	Batteries photovoltaïques. Carcasses de panneaux. Piles usagés.	Installation des bornes spécifiques.

Compte tenu des enquêtes de terrain, la production de déchets OM et assimilés à stocker (poubelles emballages) est comprise entre 15 et 25 kg par an et par habitant, soit pour 100 habitants avec une densité de déchet de 0.2 un maximum annuel de 12 m³.

Optimisation pré collecte et collecte

La pré collecte pourrait se réaliser avec des demi fûts et/ou des sacs en plastique

La collecte peut se réaliser à l'aide des brouettes car semble être le moyen le plus adapté au type du terrain et aux besoins de la population. En effet le faible volume de production des déchets, l'absence de pistes d'accès, la présence d'aucun moyen de maintenance le montrent.

gestion du site.

Pour la gestion du site les actions suivantes sont proposées.

- ♦ Définir des prescriptions techniques minimales apportant des garanties de protections sanitaires et environnementales.
- ♦ Réfléchir à une application progressive des normes.
- ♦ Obtenir les autorisations nécessaires (déchets ultimes, Ministère de l'Environnement).

Le brûlage pourrait éliminer la plus grande partie de ces déchets, réduire considérablement le volume, et faciliter la dégradation des matériaux, de toute façon une couche de terre devrait être répandue sur le site après chaque campagne de brûlages, à fin d'isoler la masse des déchets vis à vis de l'environnement extérieur

En cas de brûlage à l'air libre, la nature des contaminants libérés dans l'air dépend des déchets brûlés et des conditions dans lesquelles a lieu la combustion. La fumée peut contenir des aldéhydes, des acides, des oxydes d'azote, des oxydes de soufre, des hydrocarbures aromatiques polycycliques (HAP), des dioxines, des furanes, d'autres contaminants organiques et des métaux lourds volatilisés. Par exemple, les bois traités peuvent libérer de l'arsenic, les plastiques PVC du chlorure d'hydrogène, et le bois peint pourrait libérer du plomb, selon le type de peinture employée.

Il faut rappeler que la plupart des déchets à stocker seront des emballages:

- Papiers.
- Cartons.
- Cannelles d'aluminium.
- Boîtes de conserves métalliques.
- Bouteilles en plastique.

A priori le brûlage de plastiques ne devrait pas poser des problèmes de nuisance, il dégage de carbone comme le papier et le carton, mais il contient très peu de fluor et pas de soufre, le chlore même s'il est présent les quantités sont minimales à l'exception du PVC qu'aujourd'hui a presque disparu des emballages.

Le site devra être entouré d'une clôture fermée par un portail afin d'empêcher les animaux d'aller fouiller dans les ordures. Par ailleurs, afin de permettre un contrôle de l'impact du site (notamment sur les eaux souterraines) un à deux piézomètres pourront être installés.

Sensibilisation

La « problématique poubelles » (désignation locale) a pu être étudiée avec les habitants des villages ZIDOC et ROGER et on a pu remarquer que :

La présence de l'école, le dispensaire et les employés communaux, aident à l'intégration de certains concepts d'hygiène auprès des habitants (voir photo 1 page 15), en même temps ce sont des points d'ancrage pour une gestion plus rationnelle des déchets. Les piles et les batteries sont déjà considérées comme des déchets dangereux pour certains, les souillures dans l'eau et les blessures par tessons de bouteilles sont bien connues. Pour les piles il existe un point de collecte au dispensaire et elles sont évacuées avec les DAS (Déchets d'Activités des Soins).



Sensibilisation à la problématique des déchets.

STP Société des Transports Penault



Pour répondre à vos besoins, quelle que soit la nature de votre transport, une équipe de professionnels est à votre service.

STP, Société des Transports Pénault, **certifiée ISO 9001 version 2000**, s'est développée dernièrement dans les transports de matières dangereuses et dans les transports de containers. Notre société est en plein essor grâce aux clients multiples qui nous font confiance (Centre Spatial Guyanais, EDF, transitaires, BCL, BCE, DDE, l'armée...).

Le Leit Motiv de l'entreprise est **la satisfaction du client**. Elle s'obtient par la **qualité** de service, la **sécurité** sur les prestations réalisées, la **compétence** et la **polyvalence** de nos chauffeurs.



S.T.P. – sarl au capital de 40 000€
Z.I. de Pariacabo – BP 391 – 97381 KOUROU
Tél. : 05 94 32 64 97 – Fax : 05 94 32 09 87
Siret 429 076 359 00018 – APE 602 L

Les transports routiers

en Guyane



GILLES GRANDJEAN

Dans le vaste territoire guyanais, l'organisation des transports constitue un challenge complexe au regard des particularités du territoire ;

C'est le seul département d'outre-mer frontalier avec d'autres territoires, le Brésil et le Surinam et la notion de « route transamazonienne » qui paraissait utopique en 1980 est une réalité nouvelle. Plusieurs communes sont accessibles uniquement par voie fluviale ou aérienne.

L'implantation du centre spatial en Guyane a participé à une mise à niveau conséquente des équipements portuaires et aéroportuaires.

Parallèlement, la forte croissance de la population, y compris dans des zones accessibles uniquement en pirogue, crée de nouveaux besoins tels que les transports scolaires ou les soins d'urgence aux habitants.

L'évolution du réseau confère aux transports par route une place de plus

en plus importante tant en ce qui concerne le transport de marchandises, que le déplacement des voyageurs. La nouvelle route, de Régina à Saint Georges, longue de 80 kilomètres porte à 460 kilomètres la distance de l'Est à l'Ouest du département. Et sous l'impulsion de la Région, la construction d'une route de 60 kilomètres de Saint-Jean à Apatou, annoncée comme une première étape vers Maripasoula, va porter cette distance à plus de 500 kilomètres.

Les transports de marchandises :

Les produits en provenance de l'Europe et d'autres continents constituent la majeure partie du fret transporté. Ils arrivent essentiellement au dégrat des Cannes à proximité de Cayenne.

Parmi les produits locaux transportés, celui des bois très denses pose de

réelles difficultés alors que le coût d'exploitation est déjà très élevé. En effet, sur des itinéraires fragiles (ouvrages d'arts, structures de chaussées) un forestier qui convoie 6 grumes dépasse les limites admissibles pour la sécurité et la stabilité des voies empruntées surtout en saison de pluie.

Les transports de matières dangereuses et les convois exceptionnels destinés au centre spatial guyanais font l'objet d'une attention particulière. Le port de Pariacabo à Kourou a été aménagé pour répondre aux besoins particuliers du CSG. L'ensemble tracteur et remorque spéciale transportant l'étage cryogénique d'Ariane 5 est imposant. D'une largeur de 7 m et d'une longueur de 47 m, il se déplace au pas entraînant la fermeture temporaire de la route nationale sur un kilomètre

Les entreprises de transports n'ont pas hésité à se structurer et sont dans l'ensemble parfaitement en règle pour répondre aux besoins



de ce territoire en plein développement.

Les transports routiers de voyageurs :

L'organisation des transports non urbains de voyageurs, sous la responsabilité du Conseil Général, repose sur une soixantaine de « petits transporteurs », tous inscrits au registre, qui sillonnent le département de Saint Laurent du Maroni à Saint Georges de l'Oyapock.

Certes l'organisation est perfectible : pas d'horaires réguliers, gares routières sommaires. De plus, ces lignes attribuées sans appels d'offres, devront avant juin 2006, être réorganisées dans le cadre de la loi d'orientation sur les transports intérieurs (LOTI) faute de quoi elles seront considérées comme illégales.

Les transports urbains n'existent que sur la seule ville de Cayenne sous la houlette d'un syndicat mixte. A court terme, l'ensemble des transports de voyageurs doit être réorganisé. Le

conseil général a récemment mené la première phase d'étude par rapport aux transports non-urbains. Le syndicat mixte souhaite étendre son organisation aux communes adjacentes de Cayenne, Matoury et Rémire-Montjoly, ce qui correspond à une réalité économique et sociale. La ville de Kourou qui est passée en 30 ans de 700 à 20 000 habitants, ne dispose pas d'organisation de transport propre à l'agglomération.

Permettre aux habitants de Guyane, quels que soient leurs lieux de résidence, de se déplacer dans des conditions normales d'accès, de qualité, de rapidité et de prix pour soi-même et pour la collectivité relève d'une grande et légitime ambition. La réorganisation du secteur du transport de voyageurs est un enjeu prioritaire partagé par tous les acteurs locaux.



TRANSPORT VAN-ELS

VOTRE TRANSPORTEUR POUR MIEUX VOUS SERVIR



**Déplacements Associations : Sports et loisirs
Transports scolaires et occasionnels**

TRANSPORT VAN-ELS, A VOTRE SERVICE !

37 Lot Déssechement
97360 MANA

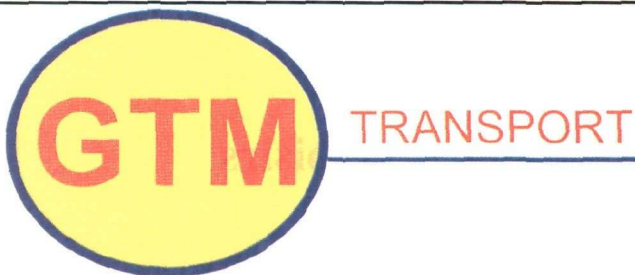
Tél. : 05.94.34.81.06
Fax : 05.94.34.01.05

GEMAG



ENTREPRENDRE POUR L'AVENIR

GROUPEMENT D'EMPLOYEURS DE LA MANUTENTION GUYANAISE
ZONE INDUSTRIELLE DU DEGRAD-DES-CANNES - PORT DE COMMERCE
97300 CAYENNE - GUYANE - TÉL. : 0594 25 60 90 - FAX : 0594 25 13 32



Notre société intervient très largement dans le **transport public de marchandises** :

- conteneurs, poutres, caisses
- engins TP, véhicules, engins hors gabarits
- carburant, citernes, déchets.

Nos prestations de **levage et de manutention** sont le plus souvent intégrées dans nos opérations de transport avec le souci de servir notre client tant par la diversité de nos prestations que par leur qualité :

- charpentes, ponts
- colis hors tout
- groupe électrogène, machines.

Depuis Avril 2002, notre société est certifiée **ISO 9001 version 2000** pour l'ensemble de ses prestations, plaçant ainsi nos clients au centre de notre métier.



- Plus de trente années d'expériences
- de transport de marchandises
 - de levage
 - de manutention
 - de location de matériel

à votre service .



Votre partenaire logistique à Cayenne et Kourou, contactez-nous !!
Tél : 0594 252141 / Fax : 0594 351557 / Email : tr@groupesqtm.com



ENTREPRENDRE POUR L'AVENIR

La création du GEMAG (août 1999) a engagé la profession des dockers de GUYANE dans un vaste mouvement de dialogue social avec la participation des syndicats de salariés et l'ensemble des composantes de la vie sociale de l'entreprise que sont les institutions représentatives du personnel et comité d'entreprise. Des accords sur l'aménagement du temps de travail et l'intéressement ont été signés fin 2001.

Les avancées successives du dialogue social au GEMAG ont installé un climat de travail donnant à la profession des dockers toute sa place comme agent économique de la plate-forme portuaire en faisant partager la mise en œuvre concertée de nouveaux objectifs de production, de rentabilité et de sécurité de la manutention GUYANAISE.

La mensualisation de la profession des dockers de la GUYANE inscrite dans la réforme portuaire constitue une révolution culturelle dans la manutention en GUYANE, désormais entièrement appuyée sur des référentiels modernes.

Engagée depuis 1977, cette mutation s'est accomplie au travers des accords de branches du 19 août 1999, donnant à la réforme portuaire une forte assise partenariale et paritaire pour mener à bien la conduite du changement et la rupture de l'approche individuelle du métier en faveur de l'esprit d'entreprise. Sa mise en place a fondé un nouveau cadre d'exploitation intégrant les indispensables outils que sont les planning horaires, les équipes modulaires, la mensualisation des salaires, l'évaluation des rendements et l'application de la nomenclature unifiée des règles de sécurité.

Les entreprises de manutention portuaires SOMARIG, SGTM et SOGUDEM, engagées dans l'activité du GEMAG, apportent ainsi l'outil indispensable à la rationalisation de l'activité du port de

commerce du Dégrad des Cannes.

Dès lors, le concours du Groupement d'Employeurs de la Manutention Guyanaise (GEMAG) à la modernisation de la plate-forme de Dégrad des Cannes se situe au cœur même de l'avenir du port de commerce et appelle la conduite d'une nouvelle stratégie d'exploitation susceptible de garantir la pérennisation et le développement de l'activité portuaire en partenariat avec l'ensemble des acteurs concernés.

Dans le contexte général du développement de la GUYANE, dont la démographie importante projette une population de 400 000 individus en 2015, population comparable à celle des Antilles, le développement de la plate-forme portuaire de Dégrad des Cannes suppose une convergence renforcée des engagements de l'ensemble des acteurs économiques et institutionnels.

Le GEMAG pourra aller plus loin grâce à une remise à niveau des infrastructures portuaires existantes. En tant qu'utilisateur elle s'associe à l'ensemble des acteurs portuaires qui à l'occasion de l'inauguration de son siège social (Maison des Dockers) ont plaidé pour une programmation concertée des investissements sur la plate-forme portuaire. La mise à disposition d'une infrastructure efficiente grâce au rallongement et la remise à niveau des quais permettra de faire face à la concurrence des ports des pays limitrophes comme le SURINAM ou la Région de MACAPA en terme de coûts, de qualité de service et de répondre aux opportunités du développement économique de la GUYANE.

**Le Président de GEMAG
Philippe BABLON**

GROUPEMENT DES EMPLOYEURS DE LA MANUTENTION GUYANAISE

Port de Dégrad des Cannes - Tél. : 0594 25 60 90 - Fax : 0594 25 13 32 - e-mail : gemag@ariasnet.fr

TRANSPORT HYPPOLYTE

Transports

OCCASIONNELS

SCOLAIRES

INDIVIDUEL

DE MARCHANDISES

Sur Commande
Roura - Cacao

PETIT GROUPE

Possibilité sur toute la Guyane

47 Lot. Nord - 97311 Roura

06 94 26 35 08

05 94 35 80 87



SOGEA

GUYANE

TRAVAUX HYDRAULIQUES

GENIE CIVIL

52, rue Bois de fer
Z.I. Cogneau Larivot

97351 MATOURY

Tél. : 0594 29 72 96

Fax : 0594 28 72 97

TECHNIBAT



5 Rue Auguste Boudinot
Route Mango
97300 Cayenne

Location de Tracto-Pelle

Mobile : 06 94 23 09 03

Fax : 05 94 38 42 97

05 94 35 24 50



Matériels & Services

S.A.R.L. au Capital de 304 304 €

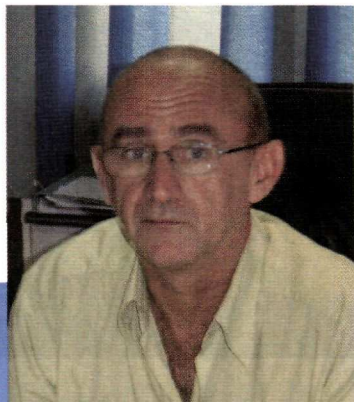
- Matériel de travaux publics
- Matériel de bricolage et de manutention
- Matériel de bâtiment et industriel
- Machines et outillages à bois

Carrefour de Suzini
97300 CAYENNE

Tél. : 05 94 29 60 70
Fax : 05 94 30 59 37
E-mail : matserv@wanadoo.fr

La subdivision des phares

et balises de Guyane



JEAN-PIERRE DISSON
SUBDIVISIONNAIRE DES PHARES ET BALISES

Environnement géographique – Particularité du littoral Guyanais :

Le littoral de la Guyane s'étend sur 350 km compris entre le Brésil (embouchure du fleuve Oyapock) à l'est et le Surinam (embouchure du fleuve Maroni) à l'ouest.

La côte guyanaise est essentiellement constituée de mangrove (palétuviers) et particulièrement instable.

Des bancs de vase constitués de sédiments de l'Amazone dérivent vers le nord ouest sous l'action du courant amazonien, ainsi, sur l'ensemble des côtes de Guyane alternent des périodes d'envasement et de désenvasement (mangrove/plage).

Les conséquences de ce phénomène se font ressentir au niveau des estuaires

des fleuves qui sont très envasés et de faible profondeur.

Quatre estuaires principaux desservent les différents ports de Guyane et concernent donc les aides à la navigation et l'hydrographie :

- Le Mahury qui dessert le port d'intérêt national de Dégrad des Canes avec un chenal dragué de 15 km
- La rivière de Cayenne qui dessert le port de pêche d'intérêt national du Larivot.
- Le Kourou qui dessert le port de Pariacabo d'intérêt national exploité par le Centre Spatial Guyanais avec un chenal dragué de 13 km
- Le Maroni qui dessert le port fluvial sous responsabilité Etat de Saint Laurent du Maroni avec un chenal balisé de 30 km



Travaux de balisage

Les missions

Les activités de la subdivision s'articulent autour de trois missions principales :

1) La mise en place et la maintenance des systèmes d'aide à la navigation

Depuis l'émergence du système de positionnement GPS, les aides à la navigation en Guyane se limitent aujourd'hui aux aides visuelles (phares, feux, bouées). Ces E.S.M. (Etablissements de Signalisation Maritime) sont au nombre

de 98 balisant les quatre chenaux d'accès aux sites portuaires, ce qui en fait une subdivision importante.

De surcroît, on peut noter qu'en Guyane, le remplacement des anciennes bouées métalliques par des bouées de nouvelle génération avec flotteurs en polyéthylène est achevée depuis 2001 et que le nouveau feu de guidage à bordure oscillante installé dans le chenal du Mahury en octobre 2003 est le premier à être en service dans un port français.

2) L'hydrographie :

Les travaux d'hydrographie consistent principalement en l'exécution de relevés bathymétriques :

Sondages précédant ou validant les travaux de dragage

Sondages effectués pour une meilleure connaissance des zones dangereuses

Ces travaux doivent être accompagnés de campagnes marégraphiques indispensables pour les calculs de réduction des sondes.

Un programme de suivi des bancs de vase dans l'estuaire du Mahury avec l'acquisition de données de courant, de marées, de houle, complète la mission des hydrographes

3) Le centre de stockage POLMAR :

La subdivision est responsable de l'approvisionnement, du stockage, de la maintenance et de la mise en œuvre des matériels de lutte contre les pollutions marines accidentelles.

Les moyens :

a) Le personnel est composé de 42 personnes

1 ingénieur des travaux géographiques de l'Etat (subdivisionnaire)

1 technicien supérieur principal (adjoint)

5 contrôleurs

6 Ouvriers de Parcs et Ateliers

13 marins



Exercice POLMAR

3 C administratifs

12 agents d'exploitation.

1 géomètre principal IGN

b) les moyens matériels sont composés de :

10 véhicules légers, 1 4X4, un camion de 5 T avec grue auxiliaire et un chariot élévateur.

1 baliseur (Ti Connétable) de 18 m équipé de moyens de manutention datant de 1996.

1 vedette hydrographique de 15 m en construction (livraison en mars 2005)

1 canot rapide (Parassi) de 6.70m datant de 1991

1 coque aluminium.

c) les crédits :

En 2003, les crédits de paiement se sont élevés à :

226 400 euros pour le titre III dont 100 000 euros rétablis sur fonds de concours.

61 000 euros pour le titre V.

Organisation :

La subdivision fait partie du Service Maritime Fluvial et Aéroportuaire

Elle est organisée en 6 cellules et une mission :

Cellule administrative

Cellule entretien intervention

Cellule armement

Cellule électronique

Cellule entretien général

Cellule hydrographique

Mission POLMAR et hygiène sécurité

Les missions traditionnelles sont assurées d'une part par la cellule entretien intervention pour la mise en œuvre et l'entretien de la signalisation maritime, d'autre part par la cellule hydrographie pour la bathymétrie et la marégraphie.

Trois cellules interviennent en tant que prestataires pour les deux précédentes :

La cellule armement qui gère les moyens nautiques et les marins.

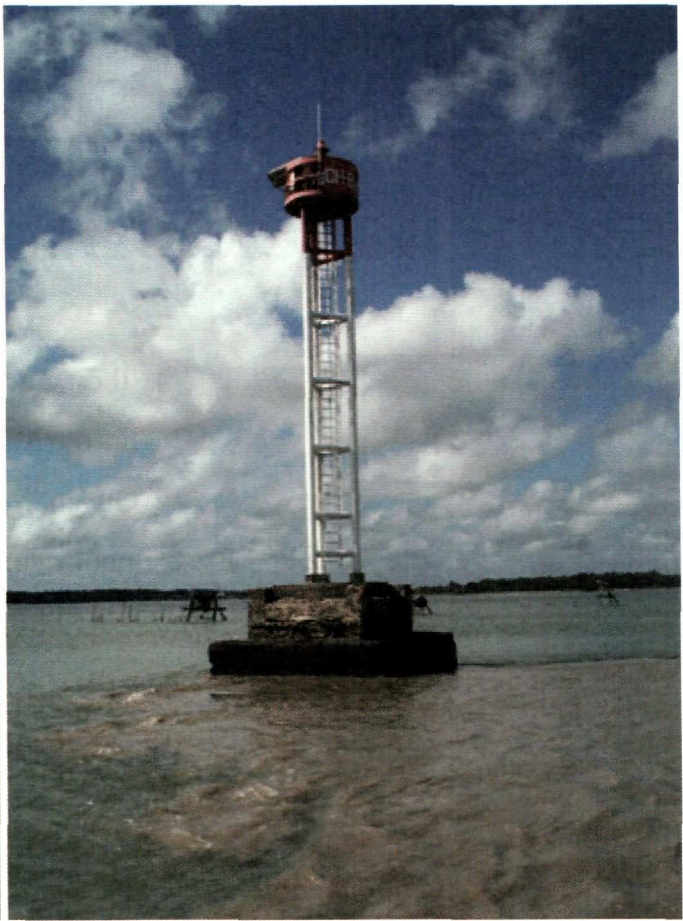
La cellule électronique qui assure la maintenance des matériels électroniques et l'électricité.

La cellule entretien général qui réalise les travaux tous corps d'état (peinture, sablage, menuiserie, génie civil).

Enfin la cellule administrative assure le secrétariat, la gestion du magasin, la comptabilité la gestion et la formation du personnel.



Dépannage d'une bouée



Feu du cheval blanc

Objectifs et perspectives :

Ils sont nombreux tant en matière de moyens qu'en matière opérationnelle, à titre d'exemple.

Déménagement de la subdivision actuellement au vieux port de Cayenne vers le port de Dégrad des Cannes .

Développement de l'hydrographie en Guyane avec l'arrivée de la nouvelle vedette hydrographique

Rénovation des ESM (phare , feux)

L'installation d'une station GPS pour le positionnement et la sécurité des navires sera effective en mai 2005.

Installation d'un marégraphe de référence dans le cadre du projet RONIM du Service Hydrographique et Océanographique de la Marine au second trimestre 2005.

Modernisation des chenaux par la synchronisation des portes et la mise en place de feux autonomes.

Mise en place d'outils de prospective sur l'envasement des estuaires.

En résumé la subdivision des phares et balises de Guyane est une unité importante eu égard à la spécificité du littoral, au nombre des établisse-



Phare de l'Enfant Perdu

ments maritimes et de ses moyens.

Les accès portuaires étant d'une importance majeure pour l'approvisionnement en biens de la région, le balisage doit être sans faille et opérationnel.

Les perspectives d'activité sont nombreuses et variées

Logement social et aménagement du territoire



BRUNO CHAUVIER
X 72 – CIV 77
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA
SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DE LA
GUYANE

Le logement social en Guyane

Les chiffres fournis récemment par l'INSEE interpellent fortement : 77% des ménages recensés de Guyane ont des revenus inférieurs aux plafonds du logement locatif social, et 85% aux plafonds du prêt accession sociale. Et les ménages non recensés étant souvent ceux d'immigrés en situation irrégulière, ces chiffres ne risquent pas de baisser après leur prise en compte...

Ces chiffres sont bien sûr à rapprocher de ceux de la demande de logements : 8000 demandeurs recensés au sein des fichiers des bailleurs sociaux et de la DDE qui gère le numéro unique, quasiment tous dans les catégories sociale (LLS) et très sociale (LLTS), le reste étant constitué de ménages aux reve-

S'il est une région où logement social et aménagement du territoire sont intimement liés, c'est bien en Guyane...

Et ceci pour deux raisons :

- d'une part l'importance du logement social dans l'habitat en général,
- et d'autre part le sous-équipement de la Guyane en infrastructures.

nus relevant du logement intermédiaire (PLI).

La croissance démographique exponentielle de la Guyane (plus de 3% chaque année), oblige à réviser ces chiffres à la hausse annuellement, puisque les plans de résorption de ces besoins établis chaque année depuis 1999 ne sont réalisés qu'à moitié, au mieux. Il faudrait en effet construire annuellement 1800 logements sociaux et très sociaux, en locatif et en accession alors que la production des opérateurs sociaux oscille entre 500 et 800 unités...

Une région sous-aménagée

Pourquoi un tel retard, et surtout une telle incapacité à le combler ?

La réponse fait l'unanimité des élus, des techniciens et de l'homme de la rue : La Guyane, plus grand département français avec ses 90.000 km², ne dispose pas ou peu de terrains équipés, prêts à construire.

Pendant 20 ans, les opérateurs sociaux, premiers fournisseurs de logements en raison de la nature de la demande, ont construit au gré des opportunités foncières, sur les rares terrains disponibles à proximité des axes de communication et des réseaux primaires. Ce fut ainsi la naissance des « cités » (Les Ames Claires, Cabassou, Mont Lucas, Copaya...), aménagées avec leurs moyens propres par ces opérateurs, les collectivités ne pouvant y participer ni même assurer par la suite l'entretien de leurs voiries et réseaux.

Ce défaut d'aménagement préalable saute aux yeux en parcourant ces grands ensembles : Les accès sur les axes départementaux ou même communaux sont inadaptés, et occasion-

ment de nombreux embouteillages les matins d'école, les rares commerces qui y sont implantés ne suffisent pas à en faire des lieux de vie, les équipements sportifs, scolaires, culturels sont absents ou très éloignés.

On en fait souvent porter à tort la responsabilité à ces maîtres d'ouvrages qui ont du endosser des habits d'aménageurs sans en avoir la compétence (surtout juridique) ni les moyens financiers. Mais il serait tout aussi injuste d'en accuser les collectivités qui, avec des revenus proportionnels à leur population (celle officiellement recensée...), ont du en permanence réaliser dans l'urgence et a posteriori les équipements obligatoires mis à leur charge par la décentralisation.

Un aménageur ou des aménageurs ?

La naissance en 2000 de l'Etablissement Public d'Aménagement de la Guyane (EPAG) a suscité tous les espoirs. Un aménageur allait, en plus de gérer les terres agri-

coles de l'Etat, fournir aux opérateurs sociaux, aux promoteurs privés et aux particuliers, des terrains à bâtir tout équipés, jusqu'aux réseaux tertiaires...

Las, l'ampleur de la tâche (et elle augmente chaque année, rappelons le), a eu raison de ces espérances.

En premier lieu, la nature de l'habitat adapté aux modes de vie guyanais impose une densification faible de celui-ci, en favorisant la maison individuelle sur parcelle (l'idéal), puis les maisons individuelles groupées (maisons de ville). Dans le « pire » des cas, la concentration urbaine d'immeubles collectifs atteint 50 logements à l'hectare, mais une moyenne de 20 à 30 logements / ha est à retenir comme moyenne urbaine.

Ce sont ainsi près de 90 hectares qui doivent être aménagés chaque année, les terrains disponibles sur le marché étant quasiment inexistant et, étant rares, sont chers.

Une telle entreprise nécessite des moyens considérables, tant humains que financiers, qui ne peuvent être concentrés dans un seul outil. Les

opérateurs sociaux ont du, d'ailleurs, pallier l'insuffisance de production de l'EPAG en continuant d'aménager leurs propres opérations ces quatre dernières années.

Les récentes difficultés financières de l'EPAG confirment la justesse de l'analyse et la nécessité pour les bailleurs sociaux, par contre, de se donner les moyens d'être de réels partenaires des collectivités dans l'aménagement de leur territoire. Chaque opération d'envergure doit en effet être placée auparavant dans son contexte urbanistique, en plein accord avec les communes qui ont la maîtrise de leurs plans d'urbanisme, et les autres collectivités qui ont des obligations en matière d'équipement.

A l'inverse, celles-ci doivent s'appuyer sur ces « aménageurs secondaires », dont elles sont souvent actionnaires, comme elles s'appuient sur l'EPAG et coordonner leurs actions pour mettre le logement social au service de l'aménagement et rattraper, dans un développement équilibré, le retard de la Guyane.



Bureaux et Dépôts
Z.I Collery EST
97300 Cayenne

Tél : 0594 25 27 27
Fax : 0594 25 28 28

E-mail : barnouln@sameg.com



GROUPAGE AERIEN ET MARITIME

Groupage
Aérien

Groupage
Maritime

Gestion
et
Stockage

Container
Complet

nextiraOne

- 1er intégrateur mondial de solutions et de services de communication
- Présent dans **17 pays européens, en Amérique du Nord, et dans les DOM-TOM**
 - une culture fortement centrée sur la satisfaction du client
 - Une indépendance vis-a-vis des constructeurs



- 10 500 salariés
- 500 000 sites clients
- 2 milliards d'€uros de CA

Tél. : 0825 880 890

Fax: 0596 66 40 99

<mailto:contact@nextiraone-ag.com>

Siège : NextiraOne Martinique
ZAC La Marie - 97224 DUCOS

Tél. : 0825 880 890

Fax: 0594 29 79 81

<mailto:contact@nextiraone-ag.com>

NextiraOne Guyane
Route de Montabo - 97300 CAYENNE

Tél. : 0825 880 890

Fax: 0590 25 28 48

<mailto:contact@nextiraone-ag.com>

NextiraOne Guadeloupe
Moudong Sud - 97122 BAIE-MAHAULT

Réalités et vie des entreprises : **nextiraOne**

Portrait d'une société leader sur le marché des solutions de communication d'entreprises



T. Cruz, Pdg de Nextiraone

Dans la grande famille des télécommunications, à côté des opérateurs, des distributeurs, des équipementiers et des éditeurs, Nextiraone est un intégrateur de solutions de communication et de service associés.

Nextiraone Antilles-Guyane fait partie de cette société créée en avril 2002 à la suite de la vente des activités de distribution et d'intégration d'Alcatel au fonds d'investissement américain Platinum Equity, une entreprise spécialisée dans l'acquisition et la gestion stratégique de sociétés opérant dans les technologies de pointe. Le 12 novembre 2003, Alcatel Réseaux d'entreprise Antilles-Guyane annonce son changement de dénomination ainsi que sa stratégie pour la Martinique, Guadeloupe et Guyane.

Objectif : le service

Comme l'indique le nom, la zone de référence, qui représente une petite cinquantaine de salariés, reste la même (Ducos pour la Martinique, Baie-mahault pour la Guadeloupe et Cayenne pour la Guyane). L'un des objectifs de leur stratégie externe est de conquérir les marchés de Saint-Domingue (malgré les événements récents qui incitent à la prudence) et de Cuba.

Les 4000 clients appartiennent pour 60 % au secteur public (administrations et collectivités locales) et pour 40 % au secteur privé.

L'adaptation maximum aux besoins du client quel qu'il soit, fait la fierté du président-directeur général de Nextiraone Antilles-Guyane, T. Cruz : « Que vous soyez PME ou très grande entreprise, vous avez besoin d'un niveau de services, d'un niveau de solutions

quasiment équivalent à ce que peut nous demander la direction régionale d'une caisse, d'une assurance, un hôpital ou le CNES.

Grâce à cette nouvelle stratégie basée sur la satisfaction des clients, quelle que soit la taille de l'entreprise, Nextiraone Antilles-Guyane peut se vanter d'être présent chez 990 % des grands clients privés de la zone Antilles-Guyane. Le secret de ce très bon positionnement? L'attention constante à la qualité du service, qui représente 63 % de leur chiffre d'affaires car, comme le souligne T. Cruz, « dans des métiers de service, on se doit d'être performant et à l'écoute de notre client et mettre en œuvre toutes les compétences nécessaires pour mener le partenariat que l'on entend mener avec lui. »

Solutions innovantes

Dans un environnement technologique d'une complexité croissante, Nextiraone a donc pour vocation d'aider ses clients à intégrer les nouvelles technologies de communication en leur proposant des solutions et des services dans les différents domaines de la communication d'entreprise. En dépit de la crise économique, les segments de croissance s'articulent tout d'abord autour du marché de la voix (allant du « bureau sans fil » à l' « entreprise virtuelle »).

Autre moteur de croissance, le marché des données et de la convergence. Par exemple, Groupama a sollicité Nextiraone pour la mise en œuvre sur l'ensemble de la zone Antilles-Guyane d'une nouvelle infrastructure de communication voix/données permettant une gestion centralisée, un contrôle des coûts, une architecture de réseau et la mutualisation des ressources. Par ailleurs, Nextiraone compte sur le développement des centres de contacts,

En Guyane comme ailleurs, au

sein de nouvelles structures, notamment les petites et moyennes entreprises qui veulent mieux gérer leurs bases de données clients.

Enfin, dans le marché des solutions innovantes, Nextiraone développe une gamme de services en s'associant avec plusieurs fournisseurs dans des domaines variés comme la vidéo surveillance IP, la reconnaissance vocale, etc. L'activité de l'entreprise recouvre également l'étude et le conseil en architecture, ce qui lui permet d'être présente pour la phase de conception.

Stratégie volontariste

Avec un chiffre d'affaires de 10 millions d'euros, Nextiraone tente donc sur tous les fronts de combattre la faible croissance qui touche le secteur, en s'imposant des objectifs très volontaristes (10 % de croissance). Le bilan 2003 s'est ainsi révélé positif, avec une augmentation significative du résultat opérationnel.

La capacité à prendre en charge de A à Z toutes les problématiques réseaux rencontrées par les clients a permis à Nextiraone de remporter des marchés importants. C'est la capacité à déployer une solution de 1800 terminaux téléphoniques sur plusieurs sites avec le maintien de la continuité de service indispensable à cette activité qui a été déterminante pour remporter la mise en œuvre de la plus grande infrastructure sur les départements de Martinique et de Guadeloupe. L'entreprise confine ainsi sa position en tête sur le marché: « On est leader sur le marché. Personne n'a autant d'expertise que nous. Aujourd'hui, la demande est là et l'on a un ensemble de savoir-faire qui est reconnu sur la région. »

Sarah Netter

SARL TRANSPORT ROBERT PREVOT

13, ZI Logneau
97351 MATOURY
Tél. : 05 94 35 13 34
Fax : 05 94 35 11 45



MEURTHE & MOSELLE
CONSEIL GÉNÉRAL

Recrute par voie statutaire

UN INGENIEUR CHEF DU SERVICE « ENTRETIEN ET EXPLOITATION DU RÉSEAU ROUTIER DÉPARTEMENTAL » h/f Ingénieur - Ingénieur en Chef

Les activités : • Manager le service «Entretien et exploitation des routes départementales » (7 personnes). • Proposer et assurer le suivi de la politique technique routière du conseil général. • Participer et animer la gestion technique des routes départementales. • Participer à l'élaboration des programmes routiers et au suivi de leur mise en œuvre. • Gérer des mesures relevant de la police de la circulation sur les routes départementales. • Mettre en œuvre de la politique de sécurité en traverse du conseil général. • Elaborer et participer au suivi technique des marchés publics. • Superviser les acquisitions foncières à l'amiable, les classements et déclassements dans le domaine routier départemental. • Superviser le fonctionnement du SIG routier.

Les savoirs : • Expérience professionnelle dans le domaine de la gestion technique d'un réseau routier. • Expertise en technique routière. • Savoir manager une équipe. • Capacité d'analyse et de synthèse. • Maîtrise du code des marchés publics, du code de la voirie routière, du code de la route et de tous les textes intervenant dans le cadre de la gestion routière. • Connaissance des collectivités territoriales.

Merci d'adresser votre curriculum vitae + lettre de motivation au :

Conseil Général de Meurthe et Moselle - Direction des Ressources Humaines - 48 rue du sergent Blandan - 54000 NANCY



Société des Transports Penault



Pour répondre à vos besoins, quelle que soit la nature de votre transport, une équipe de professionnels est à votre service.

STP, Société des Transports Pénault, **certifiée ISO 9001 version 2000**, s'est développée dernièrement dans les transports de matières dangereuses et dans les transports de containers. Notre société est en plein essor grâce aux clients multiples qui nous font confiance (Centre Spatial Guyanais, EDF, transitaires, BCL, BCE, DDE, l'armée...).

Le Leit Motiv de l'entreprise est **la satisfaction du client**. Elle s'obtient par la **qualité** de service, la **sécurité** sur les prestations réalisées, la **compétence** et la **polyvalence** de nos chauffeurs.



S.T.P. – sarl au capital de 40 000€
Z.I. de Pariacabo – BP 391 – 97381 KOUROU
Tél. : 05 94 32 64 97 – Fax : 05 94 32 09 87
Siret 429 076 359 00018 – APE 602 L

ALLEMAGNE
AUSTRALIE
AUTRICHE
BELGIQUE
DANEMARK
ESPAGNE
ÉTATS-UNIS
FRANCE
HONG KONG
IRLANDE
ITALIE
JAPON
LUXEMBOURG
PAYS-BAS
PORTUGAL
ROYAUME-UNI
SINGAPOUR
SUÈDE
SUISSE

France

Soutenir les acteurs publics locaux dans l'investissement d'équipements non polluants, faciliter les économies d'énergie et proposer une large gamme de financements, assortis de profils de longue durée.



la banque du développement durable

DEXIA

www.dexia.com

s'engager

>> Dexia encourage le développement équilibré des territoires tout en préservant sur le long terme la qualité du cadre de vie des populations, et s'engage à encore mieux associer éthique et rentabilité au sein de son métier de gestion d'actifs financiers.