

LE PONT

1996 - 94^{ème} ANNÉE - N^{os} 10 - ISSN 039 - 4634

**MARSEILLE : une grande Métropole
du Sud**

DOSSIER : Banque - Finance

Dépasser vos attentes, c'est le privilège des grands.

Vous connaître est le privilège de ceux qui vous écoutent. Vous écouter, c'est pouvoir vous proposer des solutions qui dépassent vos attentes, c'est savoir dialoguer pour construire. Pour développer vos points forts, anticiper et maîtriser vos évolutions, la proximité est le meilleur des atouts. Elle est source de confiance et permet d'avancer ensemble vers le même objectif. Depuis toujours, cette pratique anime notre réussite.

Dans les domaines audit, conseils, droit et fiscalité, nous déployons pour vous la puissance internationale d'un leader. Ainsi, nous développons des compétences multiples, des techniques innovantes et des services diversifiés. Nos équipes opèrent en synergie, dans un constant échange de savoir-faire. Indépendance d'esprit et rigueur morale déterminent chacune de nos actions.

C'est pourquoi, entre nous, la confiance sera un privilège partagé.

**Deloitte Touche
Tohmatsu**



UNE GRANDE MÉTROPOLE : MARSEILLE

Numéro 10 - 1996

- 12 **AVANT-PROPOS**
Jean-Claude Gaudin, Maire de Marseille
- 14 **EUROMÉDITERRANÉE : UNE OPÉRATION D'INTÉRÊT NATIONAL**
Dominique Becker
- 18 **MARSEILLE, L'AIRE MÉTROPOLITAINE MARSEILLAISE**
Éric Brassard, Gabriel Kosman et François Agier
- 23 **L'AVENIR DU PORT DE MARSEILLE :
CONFIANCE ET VOLONTARISME**, André Combeau
- 26 **PROBLÉMATIQUE DU DÉVELOPPEMENT LOGISTIQUE DANS
L'AIRE MÉTROPOLITAINE DE MARSEILLE**, Bernard Jullien
- 29 **POLITIQUE URBAINE MUNICIPALE ET CENTRE VILLE**
Pierre Rimattei
- 33 **L'HABITAT SOCIAL À MARSEILLE**
Antoine Dubout, Roger Deschaux et Jean Fonkenell
- 37 **LE GRAND PROJET URBAIN : L'AVENIR SE JOUE AU NORD**
Roger Deschaux
- 39 **LE STADE DE MARSEILLE POUR LA COUPE DU MONDE**
Michel Croc et Bruno Barthe
- 43 **LA 12 : OÙ PEUT-ON ENCORE RÉALISER UNE ROCADE URBAINE
À MARSEILLE**, Christophe Piloix

Ce numéro a été réalisé

Pour Marseille :
par François Agier

Pour Banque :
par Olivier Dupont

DOSSIER

- 45 **LA BANQUE RÉGIONALE EST-ELLE UNE VALEUR D'AVENIR ?**
Bernard Yoncourt
- 49 **COMITÉ RÉGIONAL DES BANQUES**
Jean-Pierre Hanne
- 52 **FINANCEMENT DES ENTREPRISES COTÉES : L'OBLIGATION
CONVERTIBLE, UN PRODUIT SÉDUISANT POUR LES
ENTREPRISES ET LES INVESTISSEURS**, Bruno Teman
- 55 **BANQUES DE MARCHÉS : AU DELÀ DU ROMANTISME,
L'ANALYSE STRATÉGIQUE**, Patrick Fuvel

RUBRIQUES

- 58 **LES 250 ANS DE L'ENPC**
- 60 **LES PONTS EN MARCHÉ**
- 61 **VIE DE L'ASSOCIATION**
- 62 **LU POUR VOUS**
- 64 **PONT EMPLOI**

Mensuel, 28, rue des Saints-Pères
75007 PARIS.
Tél. : 01.44.58.34.85 - Fax : 01.40.20.01.71
Prix du numéro : 55 F
Abonnement annuel :

France : 550 F
Etranger : 580 F
Ancien : 250 F

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

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

Commission paritaire n° 55.306
Dépôt légal 4^e trimestre 1996
n° 960811

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION :

Jean POULIT

DIRECTEUR ADJOINT :

Jean-Pierre PRONOST

ADMINISTRATEURS :

Marie-Antoinette DEKKERS
et Olivier HALPERN

COMITÉ DE RÉDACTION :

Serge ARNAUD, Jacques BONNERIC,

Robert BRANCHE,

Christophe de CHARENTENAY,

Vincent DEVAUCHELLE,

Roland GIRARDOT, Jacques GOUNON,

Jean-Pierre GRÉZAUD.

Secrétaire général de rédaction :

Brigitte LEFEBVRE du PREÏ

Assistante de rédaction :

Adeline PRÉVOST

MAQUETTE : B. PÉRY

PUBLICITÉ : OFERSOP, Hervé BRAMI,

55, boulevard de Strasbourg, 75010 Paris.

Tél. : 01.48.24.93.39

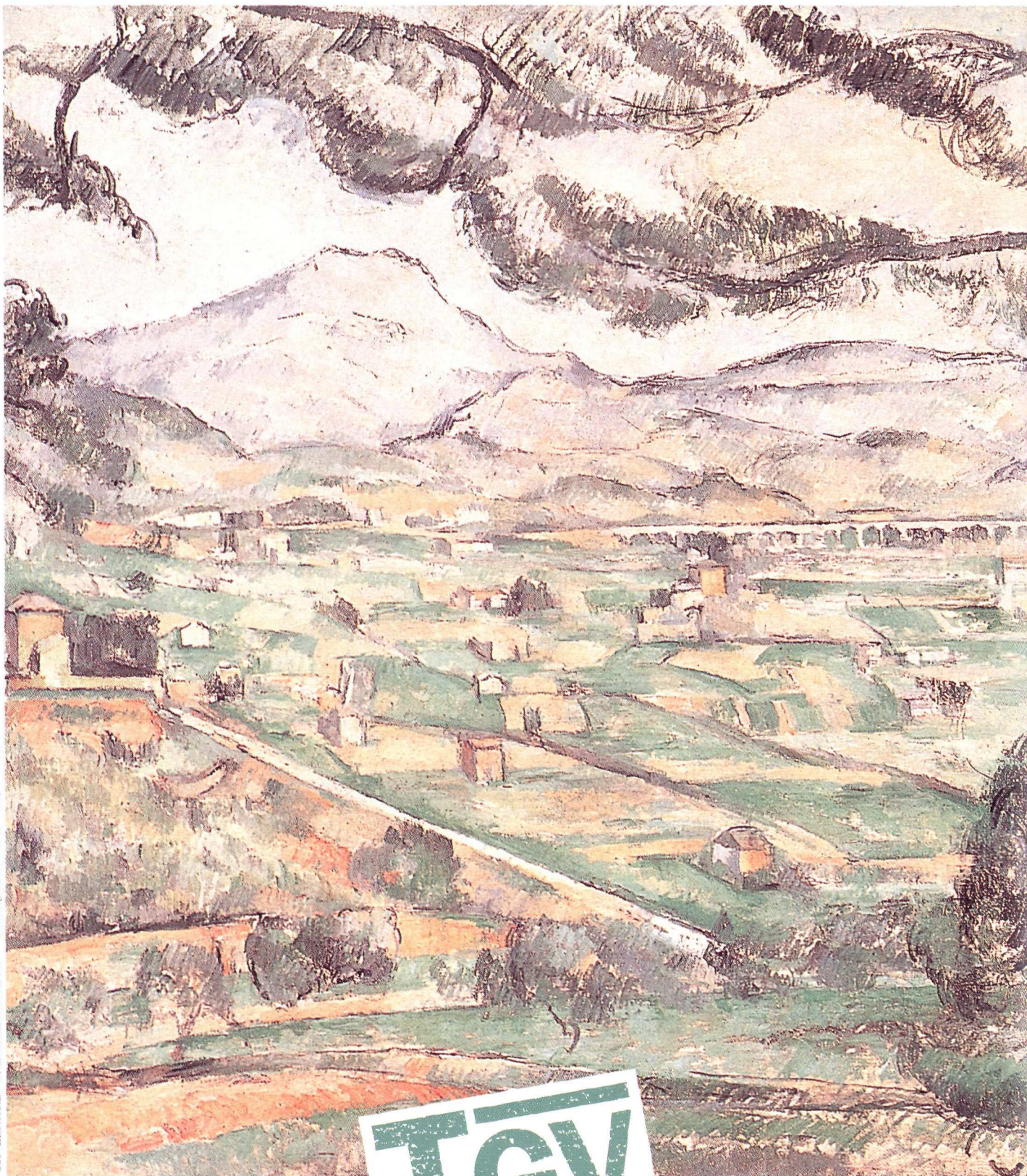
COMPOSITION PAO :

FOSSÉS GRAFIC - 01.34.68.83.23

IMPRESSION :

IMPRIMERIE MODERNE U.S.H.A. Aurillac.

Couverture : La Mairie de Marseille au bord
du Vieux Port (Photo AGAM).



“De tous les ouvrages - je dis de tous - même des petits, l'aspect importe : il n'est pas permis de faire laid”. Cet adage exprimé par Paul SÉJOURNÉ, grand concepteur d'ouvrages du début du siècle, le TGV Méditerranée se doit de l'appliquer à son passage en Provence.

Parmi les 300 mesures relatives à la protection de l'environnement et à l'insertion locale des 295 km de lignes nouvelles, celles consacrées à l'archi-

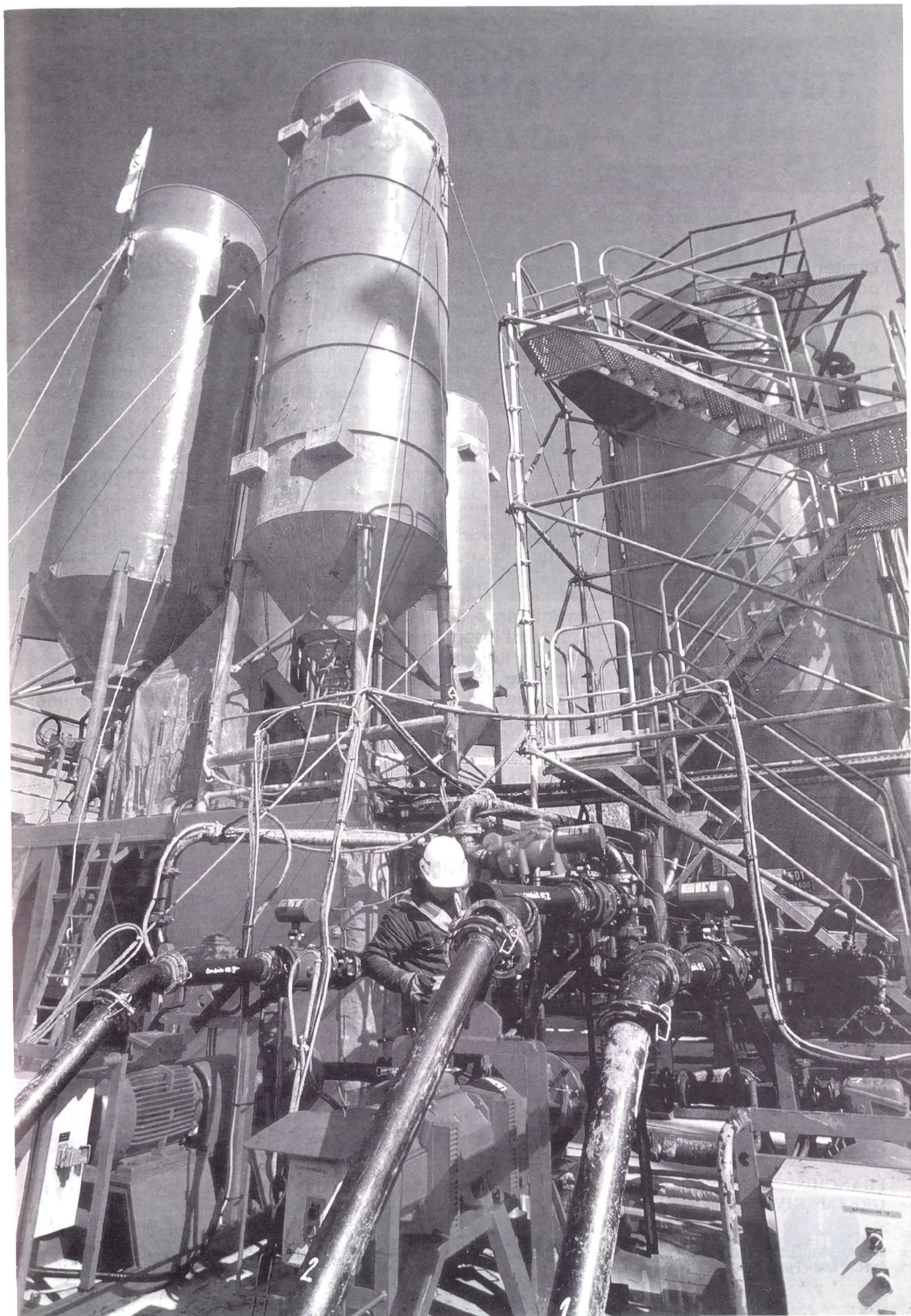
TGV
Méditerranée
l'environnement
une priorité

tecture sont sans doute parmi les plus novatrices. Ainsi, les cinq cents ouvrages d'art, dont une quinzaine de grands viaducs, ont fait l'objet d'une approche particulière après une consultation d'architectes et de

paysagistes de renommée nationale et internationale. Une véritable première avec pour mission d'assurer la cohérence et l'harmonie de la ligne dans un paysage à nul autre pareil.

À NOUS DE VOUS FAIRE PRÉFÉRER LE TRAIN.

SNCF



TGV MEDITERRANEE AU RENDEZ-VOUS DE L'AN 2000

Limiter le TGV Méditerranée à un chantier, fut-il l'un des plus importants de cette fin de siècle, pourrait sembler injuste, tant ce projet, né au début des années 90, se révèle porteur aujourd'hui d'une symbolique forte et multiple.

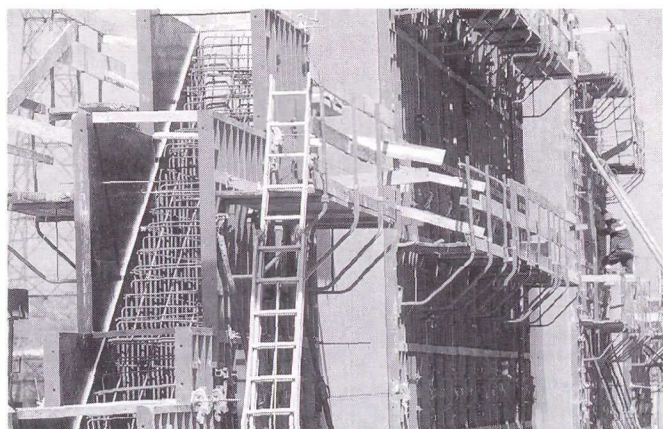
A l'échelon européen, il constitue d'abord un pas essentiel dans l'édification de l'Europe à grande vitesse et un maillon indispensable à la création de l'arc méditerranéen reliant l'Italie à l'Espagne par le sud de la France, à l'instar de ce qui vient d'être bâti, au nord, entre Paris, Lille, Londres et Bruxelles.

Le TGV Méditerranée représente aussi, et c'est sans doute le fait principal et le plus novateur du projet, un enjeu majeur en termes d'aménagement du territoire permettant d'offrir à notre clientèle, pour la première fois, des liaisons interrégionales et intrarégionales à grande vitesse.

Marseille et Montpellier seront demain à une heure trente de Lyon et à moins d'une heure l'une de l'autre : un rapprochement dont on mesure les répercussions formidables en matière économique, sociale et culturelle.

Le TGV Méditerranée est aussi un immense domaine d'innovation où sont testées les techniques les plus avancées afin de réussir l'insertion de la ligne dans un environnement exceptionnel, la vallée du Rhône, la Provence, le Languedoc. Jamais auparavant la SNCF n'est allée aussi loin : plus de 300 engagements pour la protection de l'environnement, parmi lesquels une étude systématique d'inscription du tracé dans les paysages, de commune en commune, ou la création d'un atelier d'architecture pour la définition de chacun des ouvrages d'art de la ligne nouvelle.

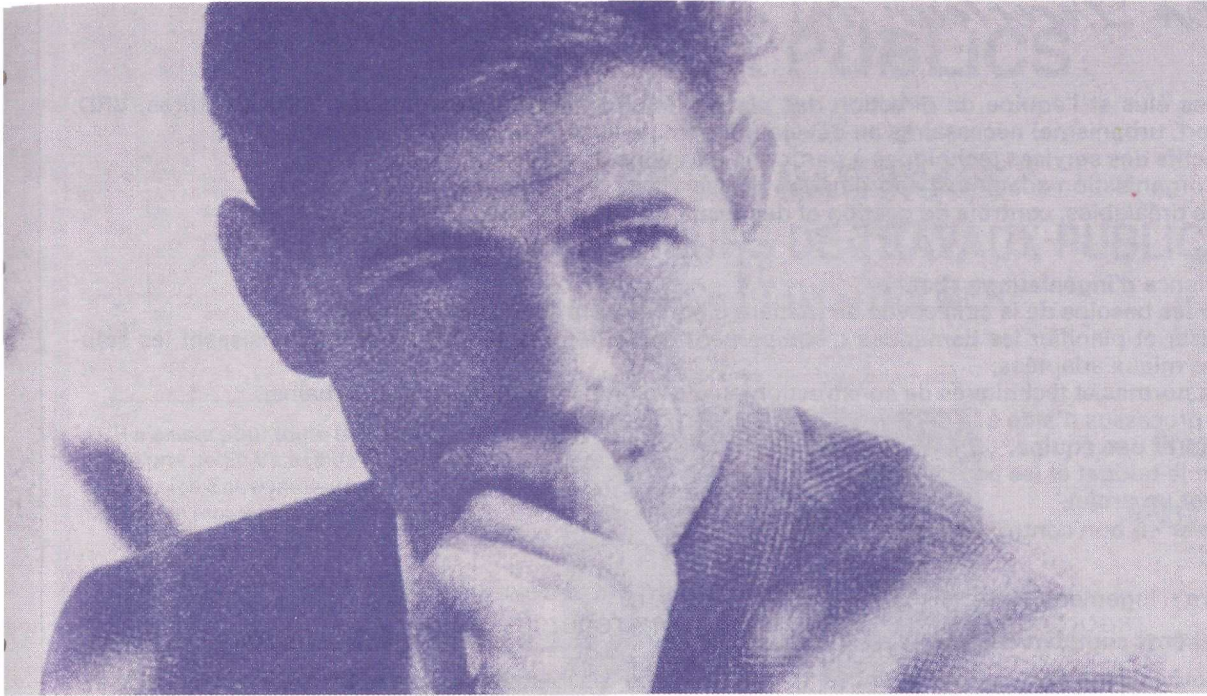
Enfin, le TGV Méditerranée représente une formidable aventure humaine. Pour ceux qui ont à le construire bien sûr, mais aussi pour tous ceux qui ont compris qu'à travers ce grand projet se dessine déjà le train du XXI^e siècle.



**FRANCHISSEMENT VOIE FERREE
GREZAN-GIVORS (30)**



**VUE DU DEBLAI D'EGUILLES
A PARTIR DE L'A8**



Voici cinq bonnes raisons de choisir Price Waterhouse

Prestige

Celui de notre clientèle et de nos équipes

Valeur ajoutée

La spécialisation progressive, dans le contexte multidisciplinaire de Price Waterhouse

Ouverture sur le monde

L'intégration internationale de Price Waterhouse

Professionalisme

Le style et la formation de Price Waterhouse

Avenir

La gestion de votre carrière et les débouchés qu'elle assure

Price Waterhouse
Audit & Conseil





Allier - 23 500 habitants

recrute **d'urgence** par voie statutaire

Un Directeur des Services Techniques

Missions

- élaboration avec les élus et l'équipe de direction des plans d'équipement (superstructures, infrastructures, VRD, circulation, transport, urbanisme) nécessaires au développement de la cité,
- définition des objectifs des services techniques à partir des décisions des élus,
- mise en place de l'organisation adaptée et coordination des services,
- pilotage des études préalables, contrôle de gestion et des résultats des activités,

Qualités requises

- formation et expérience **d'ingénieur en chef**,
- capacité à analyser les besoins de la collectivité en matière d'équipement et d'aménagement,
- aptitude à synthétiser et planifier les demandes d'équipement des différents services tout en choisissant les solutions techniques les mieux adaptées,
- bonne maîtrise des normes et techniques de construction ou d'exploitation d'équipements urbains,
- bonne maîtrise du processus d'aide à la décision,
- aptitude à :
 - encadrer une équipe,
 - gérer le budget et les équipements,
 - piloter un projet,
 - assurer un bon contrôle de gestion.

Avantages

- régime indemnitaire • logement • véhicule

Pour tous renseignements complémentaires, s'adresser à M. Philippe CARLE, secrétaire général (tél. 04.70.48.50.22)

Envoyer lettre de motivation + CV + photo avant le 15 octobre 1996 à Monsieur le maire, BP 1629, Hôtel de Ville, 03016 MOULINS Cedex.



*Marseille
Provence Métropole*



Pour réussir votre implantation sur Marseille ou sur la Communauté de Communes Marseille Provence Métropole

Chefs d'entreprises, vous avez besoin d'informations sur :

- les différentes offres de terrains, bureaux, locaux d'activités à acheter ou à louer,
- les aides à l'implantation et au développement,
- le tissu économique local et les entreprises sous-traitantes concernant votre activité.

Contactez

**Direction Générale du Développement Economique
CMCI**

2, rue Henri-Barbusse

13241 MARSEILLE CEDEX 01

Tél; 04.91.14.56.70 - Fax 04.91.14.56.71



Le service des

CONGÉS PAYÉS

dans les

TRAVAUX PUBLICS

est assuré par

LA CAISSE NATIONALE DES ENTREPRENEURS DE TRAVAUX PUBLICS DE FRANCE ET D'OUTRE MER

Association régie par la loi du 1er juillet 1901
Agréée par arrêté ministériel du 6 avril 1937 (J.O. 9 avril 1937)

Il n'existe pour toute la France
qu'une seule Caisse de Congés Payés
pour les Entrepreneurs
de Travaux Publics.

La loi du 20 juin 1936 et le décret
du 30 avril 1949 font une obligation
aux Entrepreneurs de Travaux Publics
de s'y affilier.



22, Terrasse Bellini

92812 PUTEAUX Cédex

Tél. : (1) 47.78.16.50



2600 ANS D'HISTOIRE ET TOUJOURS LA MÊME PASSION POUR SA VILLE



La ville de Marseille et son port sont depuis toujours indissociables. L'antique cité de Massilia, fondée par les Phocéens autour de l'anse du Lacydon a su évoluer pendant plus de vingt siècles avec et autour de ses activités de pêche et de commerce maritime, puis d'industrie portuaire et de plaisance.

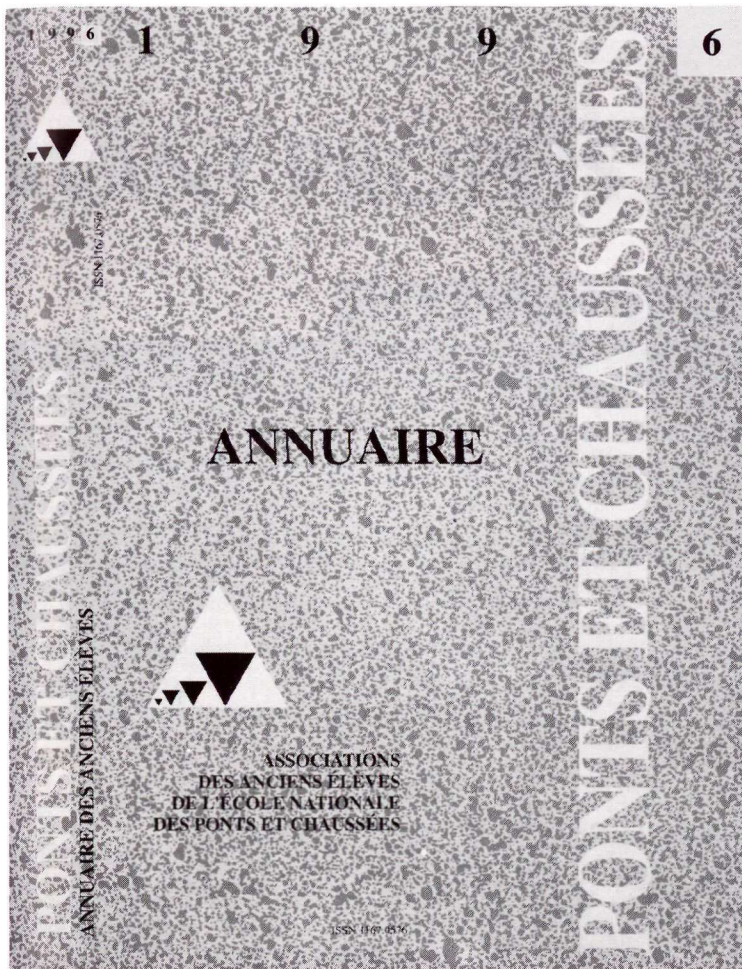
Le Port Autonome de Marseille et tous les acteurs de la communauté portuaire impulsent aujourd'hui à travers la cité et son hinterland une nouvelle dynamique commerciale. Le Port s'ouvre encore plus sur le monde et joue un rôle de premier plan dans les échanges entre les pays de l'Europe du Nord et ceux de la Méditerranée et de l'Asie.

C'est grâce à son développement et à sa capacité d'adaptation qu'actuellement 40000 emplois sont induits et que plus de 1 000000 personnes vivent de l'activité portuaire.

A l'aube de l'an 2000, le port et sa ville, tournés vers l'avenir, partagent toujours les mêmes ambitions de réussites.

 **PORT AUTONOME
DE MARSEILLE**

1er Port Euroméditerranéen



Les ingénieurs des Ponts et Chaussées jouent un rôle éminent dans l'ensemble des services du ministère de l'Équipement, du Logement, des Transports et du Tourisme. Ils assument également des fonctions importantes dans les autres administrations et dans les organismes des secteurs publics 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, services...).

L'annuaire est édité conjointement par les deux associations.

L'ANNUAIRE 1996 EST DISPONIBLE PRES DE 2 000 MODIFICATIONS

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

BON DE COMMANDE

DESTINATAIRE

OFERSOP

55, bd de Strasbourg 75010 PARIS

Téléphone : 48.24.93.39

Télécopie : 45.23.33.58

Prix : 900,00 F
 TVA (20,6 %) 185,40 F
 Total : 1085,40 F

EXPEDITEUR

Nom :

Adresse :

.....

Téléphone :

Télécopie :

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

Date

Signature

MARSEILLE



La mairie de Marseille, au bord du Vieux Port.

AVANT PROPOS

L'histoire de Marseille, la plus ancienne ville de France, fondée au bord du Vieux-Port il y a vingt-six siècles par des grecs venus de Phocée, comporte bien des périodes difficiles.

Chaque fois qu'une telle situation a été rencontrée, et tel est le cas aujourd'hui, les marseillais ont relevé le défi et la ville a retrouvé son dynamisme et de nouvelles voies de développement.

Son caractère volontiers rebelle, ses fréquentes oppositions avec le pouvoir central, ne sont sans doute pas étrangers à cette situation !

Mais les temps changent ; le Gouvernement a décidé de jouer la carte de Marseille. Sa position géostratégique doit en effet lui permettre de jouer un rôle de premier plan dans le cadre de la politique internationale de la France en direction de la Méditerranée et de l'Extrême-Orient.

C'est une chance, exceptionnelle qui s'ouvre pour Marseille.

Cette ville a beaucoup d'atouts, certains sont mêmes remarquables. Mais ils sont quelque-



Jean-Claude GAUDIN,
Maire de Marseille,
Ministre de l'Aménagement du Territoire,
de la Ville et de l'Intégration

fois mal connus, en tous cas insuffisamment valorisés, et l'image de la ville en pâtit.

Des actions majeures pour l'avenir de cette ville sont en cours de réalisation ou d'engagement. Elles concourent à conforter Marseille dans son rôle de grande métropole du Sud, à favoriser son développement, tout en veillant à améliorer les conditions de vie de toute la population de la cité. L'initiative prise par votre revue dans le cadre des numéros consacrés aux grandes métropoles me paraît à cet égard excellente. Elle permettra de

mieux informer vos lecteurs, qui occupent de hautes responsabilités dans notre pays, sur les grands projets qui sont en gestation et qui vont donner un élan nouveau à Marseille.

Je suis convaincu qu'ils auront ainsi la possibilité de mieux faire connaître ce qui se prépare dans notre ville et que cela contribuera au succès des projets engagés sur Marseille par l'État et par la Ville. ■

EUROMEDITERRANÉE : UNE OPÉRATION D'INTÉRÊT NATIONAL

par Dominique Becker

La Ville de Marseille vit actuellement une période importante de son histoire qui a été jalonnée, durant les siècles, par des phases successives de déclin et de renouveau.

La création du port de Fos dans les années 1970 a contribué, sans aucun doute, à doter le port de Marseille d'un outil moderne qui lui a permis de faire face à l'évolution du trafic et à conserver sa place de première plate-forme portuaire de France, au troisième rang européen. Mais la ville proprement dite a souffert de l'explosion territoriale de la métropole qui a entraîné un appauvrissement progressif de son potentiel économique et industriel, une migration démographique au bénéfice de la grande couronne, un recul de sa notoriété, un affaiblissement de son rôle de capitale régionale. Traditionnellement orientée sur les activités maritimes et le négoce, tournée vers la mer et le grand sud plus que vers l'Europe et le continent, longtemps portée par une dynamique et une culture portuaire, elle a tardé à engager la mutation économique et culturelle dont elle avait besoin pour préparer son positionnement comme véritable métropole européenne.



Vue aérienne du port et du Nord de Marseille. (Photo Studio Zèbre/ Francis Habert.)

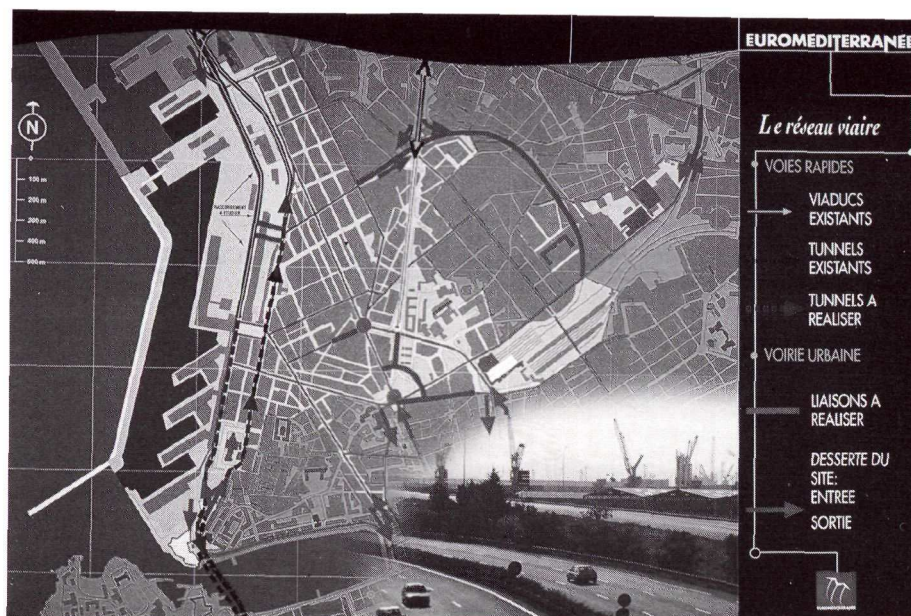
Les milieux économiques ont été les premiers à s'inquiéter de ce déclin et, dès les années 1980, ont recherché la voie et le moyen d'un renouveau pour Marseille, fondé sur son port et les fortes potentialités de la ville, de ses milieux scientifiques et culturels, de son savoir-faire riche, diversifié, mais insuffisamment valorisé.

L'idée d'un grand projet « fédérateur » a ainsi progressivement cheminé. Les élus l'ont reprise à leur compte au début des années 1990 autour d'un site symbolique, la place de la Joliette, dont le nom est attaché à l'histoire même du port.

Parallèlement, les réflexions conduites par la DATAR ont amené l'État à chercher et proposer une approche volontariste sur Marseille et sa métropole, son rôle sur l'arc méditerranéen, sa place en Méditerranée, dans sa stratégie internationale.

Une mission d'évaluation conduite par Alain Masson a permis de mieux identifier les enjeux d'un tel projet, d'en cerner le périmètre, et de prévoir ses objectifs et les modalités souhaitables d'intervention de l'État. A la suite de cette mission, l'État a décidé de s'engager au côté des collectivités locales et a validé le principe d'un grand projet à la fois économique et urbain pour relancer Marseille et repositionner cette agglomération dans sa véritable vocation internationale. Euroméditerranée venait de naître en 1993 d'une volonté partagée de l'État et des collectivités locales d'une ambition commune de tous les partenaires.

Une mission de préfiguration, installée en 1994, conduite par J.P. Weiss, est chargée des études préliminaires. Elle prépare et définit, avec les collectivités locales, région, ville, département, communauté de communes Marseille Provence, les termes d'un partenariat actif et d'un engagement financier indispensable au lancement de l'opération. Cet important travail, auquel ont été associés de nombreux partenaires et acteurs de la vie économique et sociale, a permis de formaliser les grandes lignes du contenu et de l'organisation générale du projet. Il a débouché sur la création d'un établissement public d'aménagement en octobre 1995. L'opération est déclarée d'intérêt national par décret. Le directeur général est nommé en décembre 1995 et le premier conseil d'administration est installé le 21 décembre 1995. Euroméditerranée peut entrer dans sa phase opérationnelle en janvier 1996.



Périmètre de l'opération Euroméditerranée. (Photo Studio Zebre/Francis Habert.)

Euroméditerranée : Un territoire qui se positionne

Il s'agit d'une grande opération d'aménagement à Marseille qui intéresse un périmètre de 310 ha à proximité immédiate du centre ville, accroché au bassin sud du port sur deux kilomètres environ entre Arenc et Fort St-Jean et qui s'étend jusqu'à la gare St-Charles.

Cette opération présente deux dimensions très complémentaires qui en constituent l'originalité et la légitimité.

C'est d'abord une opération de développement économique. Marseille doit recomposer et affirmer son rôle et sa vocation de carrefour de l'Europe du Sud et de lieu privilégié pour l'organisation et le développement des échanges économiques commerciaux et culturels avec les pays de la Méditerranée et de l'Asie. Ces territoires en développement vont jouer un rôle croissant dans la prochaine décennie et modifier sensiblement la carte des rapports économiques.

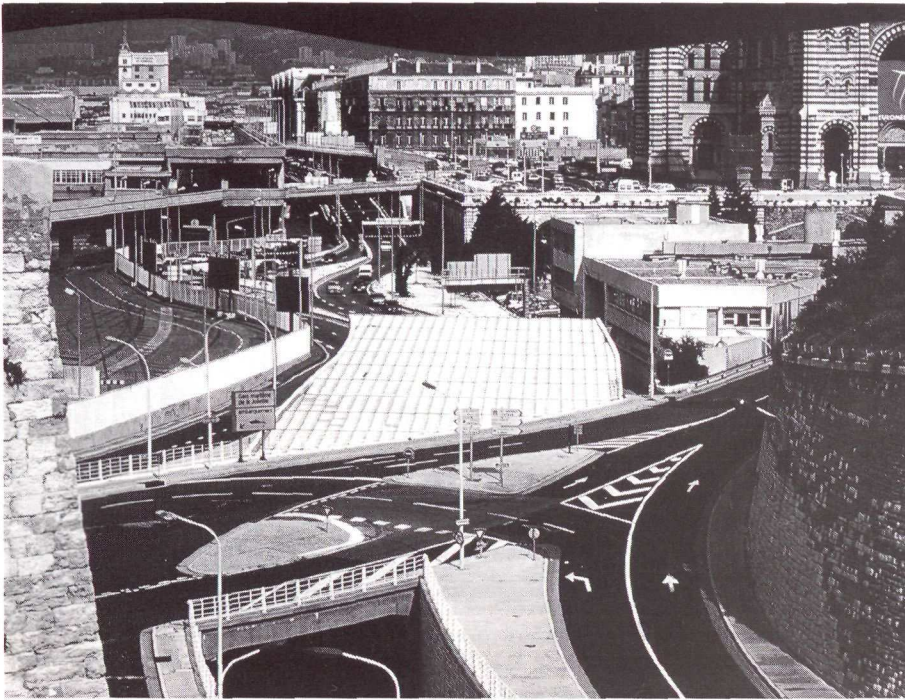
Le site d'Euroméditerranée bénéficie de nombreux atouts et offre des opportunités attractives pour l'accueil d'entreprises, d'institutions, de sociétés et services. Les domaines privilégiés concernent les activités liées au trafic et aux échanges maritimes, les potentialités d'un grand marché méditerranéen, le développement de la

coopération internationale, à l'appui notamment des programmes européens (MEDA), la valorisation des savoir-faire et des hautes technologies fortement représentées dans la région. Le Conseil Mondial de l'Eau vient de s'installer dans les Docks au cœur d'Euroméditerranée.

L'EPAEM s'est ainsi doté, dès sa création, d'une équipe marketing qui, en liaison avec les réseaux publics et privés, nationaux et locaux, a engagé un programme important de promotion dont on commence à ressentir dorénavant et déjà les premiers effets auprès notamment de grands groupes investisseurs. La création nette d'emplois sur le site est l'un des objectifs prioritaires.

Euroméditerranée est aussi une grande opération d'aménagement urbain. Le site est très contrasté et se présente de manière un peu schématique comme une grande friche urbaine qui doit devenir un quartier charnière de la ville, offrant à la fois l'image du renouveau de Marseille à travers une expression moderne de l'urbanisme, et d'un quartier puissant en front de mer, et traduisant la culture et la tradition par une réhabilitation, une revalorisation, une restructuration des quartiers existants, partie prenante de la composition d'ensemble.

Cette opération associe ainsi toutes les facettes de la problématique urbaine d'aujourd'hui. Elle doit contribuer à ré-imaginer la ville dans la ville en alliant culture,



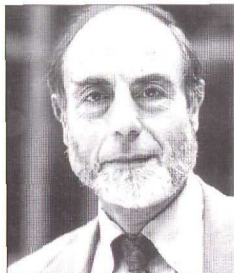
Au droit de la Major, longeant le port, l'arrivée de l'autoroute littorale de Marseille.
(Photo Studio Zèbre/Francis Habert.)

tradition et modernité, traitement social, développement économique, réalisme et ambition.

Du bien fondé d'une approche méthodologique

Dans les méthodes de travail, nous privilégions trois orientations :

- D'abord nous appuyer sur un partenariat actif avec toutes les parties prenantes de ce projet formalisé dans des protocoles opératoires. Il s'agit en premier lieu des collectivités territoriales, la ville, le conseil général, le conseil régional, la communauté de communes, parties prenantes du financement des premiers programmes. Il s'agit ensuite du port autonome, avec lequel nous partageons 100 ha d'intervention, la SNCF, propriétaire foncier et maître d'ouvrage d'une opération très importante et structurante sur la gare St-Charles, de la CCI Marseille Provence. Il s'agit enfin des milieux professionnels, associatifs, qui se sont mobilisés sur ce projet et en attendent beaucoup.
- Définir une stratégie de développement et d'urbanisme ouverte s'appuyant sur



**Dominique
BECKER,
IGPC 63.
Directeur Général
de
l'Établissement
Public
d'Aménagement
Euro-
méditerranée.**

des options fortes et structurantes en termes de conception urbaine mais ouvrant des marges d'adaptation, d'évolution.

- Concentrer les premières actions sur des opérations stratégiques et symboliques qui concrétisent un changement fort en termes d'image urbaine et créent la dynamique de développement et d'implantation sur trois pôles forts : la gare St-Charles, la Joliette, l'espace St-Jean sur le littoral.

C'est une opération de longue haleine qui s'inscrit dans la durée et dont on appréciera la réussite et les résultats dans 10 ou 15 ans ; mais il est essentiel que, dans les trois ans, on mesure concrètement son engagement et sa réalité afin d'assurer sa crédibilité auprès de la population et des investisseurs et opérateurs.

C'est la raison pour laquelle le conseil d'administration a décidé d'un programme triennal dont l'objectif majeur est d'inscrire de manière significative et dynamique la réalité du changement et du démarrage irréversible de sa mise en œuvre.

C'est un pari difficile, essentiel cependant à la réussite future.

Un engagement de l'État, une réponse économique

Le programme triennal est financé sur fonds publics dans le cadre d'un engagement financier global de 1,7 milliard de francs qu'ont souscrit l'État et les collectivités locales sur cinq à six ans pour assurer les conditions nécessaires au démarrage et à l'équilibre ultérieur des opérations.

Les études préliminaires avaient bien montré qu'une telle opération ne peut s'auto-financer. Qu'il s'agisse du poids du foncier, de l'importance des travaux et infrastructures, de la création des premiers équipements : université, pôle de services économiques, parcs et grands espaces publics...

La dynamique du projet doit jouer un effet d'entraînement sur les investissements privés.

L'EPAEM prépare un environnement favorable et des conditions propres à générer 3 F d'argent privé pour un 1 F d'argent public engagé.

Des éléments d'appréciations...

Aujourd'hui, Euroméditerranée démarre certes dans un contexte économique difficile mais bénéficie d'atouts solides : une volonté partagée, une ambition cohérente avec les potentiels du territoire, une équipe motivée et compétente pour concrétiser le projet.

Euroméditerranée a l'ambition réaliste d'être un centre d'affaires, un projet urbain de référence et le lieu d'accueil de nombreuses initiatives culturelles.

Cette opération doit aussi réconcilier, par ces multiples facettes, développement économique et approche nouvelle, voire prospective, de la ville, dont les effets devront s'apprécier tant à l'échelle de la ville que du département et de la région.



Vue rapprochée du cœur de l'opération Euroméditerranée la Joliette, cathédrale de la Major.

AU SERVICE D'EUROMEDITERRANEE

**Daragon Conseil SA
(Activité P.A.C.A.)**

Des Hommes

55 personnes : 35 personnes

**Sogelerg/Sogreah
Sud Ingenierie**

Des Métiers

Hydraulique
Aménagement
Environnement

Circulation & transport
Aménagement/urbanisme
Environnement

Des Valeurs Communes

Forte valeur ajoutée
Indépendance
Implication locale importante
Partenariat éprouvé

Création d'un
G.I.E

MARSEILLE INGENIERIE ET CONSEIL

ATOUTS

Dynamisme et disponibilité
Vaste champ de compétences
Indépendance de nos conseils
Souplesse administrative



OBJECTIFS

Fiabiliser les prises de décision
Proposer des visions objectives
Prise en compte de délais stricts
Offrir une alternative locale crédible

MARSEILLE, L'AIRE MÉTROPOLITAINE MARSEILLAISE

par Éric Brassart, Gabriel Kosman, François Agier

Marseille est, à la fin du XX^e siècle, face à des choix stratégiques pour son entrée dans le XXI^e siècle.
Poursuivra-t-elle son mode d'évolution actuel ou sera-t-elle capable de prendre réellement la place que ses atouts lui permettent d'espérer ?

Le Palais du Pharo et la côte à l'entrée du Vieux Port.



Marseille est une ville très peuplée, à l'histoire ancienne, bientôt 2 600 ans depuis sa création. Elle a connu de nombreux bouleversements et évolutions, ou plutôt les a subis (invasions répétées, emprise royale sous Louis XIV, ou plus récemment destruction allemande, retour des rapatriés d'Algérie, transfert d'une partie de son port...). Là, plus qu'ailleurs, le présent est la conséquence du passé et n'est que très rarement le fruit d'une volonté affirmée. Certains iront jusqu'à dire que Marseille est une ville extraordinaire qui survit même sans politique, voire grâce à l'absence de politique.

Ce mode de développement « anarchique » et le « chaos » apparent qui en résulte, sont probablement largement responsables de l'image contrastée de cette ville.

Une ville où il fait bon vivre

Pourtant, dès que l'on s'y arrête, on y découvre une qualité de vie remarquable. Sous un climat qui est exceptionnel et dans le cadre de l'un des plus beaux sites urbains de France, Marseille offre des atouts indiscutables. A ceci et contre une idée largement répandue, s'ajoute une vie culturelle et artistique d'une richesse et d'une créativité rares. Enfin, Marseille, deuxième ville de France, offre tous les services, commerces et autres facilités avec en particulier un ensemble d'universités, de centres de recherche qui la classent parmi les grandes métropoles européennes. Bien sûr, il est indéniable que Marseille doit faire face actuellement, à des difficultés économiques et à une montée du chômage plus aiguë que dans la plupart des villes françaises. Il est difficile d'en identifier précisément les causes et ce n'est pas notre objet ici. Mais ceci doit être relativisé par la capacité qu'a cette ville, bouillonnante de vie, de s'adapter, de renaître. A Marseille « les choses ne sont jamais gagnées, mais aussi jamais perdues », et dans les faits, la qualité de vie est très largement partagée.

Une ville qui ne peut, et ne doit plus se concevoir sans son Aire Métropolitaine

De nos jours, les grandes villes d'Europe ne peuvent plus organiser leur présent, ni concevoir leur avenir, sur l'espace réduit déterminé par leurs limites communales,



La Vierge et l'Enfant dominant Marseille du sommet de Notre Dame de la Garde.

voire par des structures intercommunales incomplètes. Face aux contraintes économiques et au mode de vie actuel ces limites n'existent plus que pour l'administration, elles sont bloquantes et dépassées.

Cette réalité est prégnante à Marseille, qui sans son « agglomération » est aujourd'hui très affaiblie. La politique d'isolation qui a été menée au cours des dernières décennies, dans le but de « préserver » Marseille de l'émergence d'Aix-en-Provence, ville de robe devenue ville d'ingénieurs, du développement des pôles industriels de Berre, de Cadarache, de Fos, a vidé Marseille-ville et, à l'opposé de ce qu'elle recherchait, l'a rendu totalement dépendante de son territoire d'influence.

Actuellement se dessine une Aire Métropolitaine importante représentant environ 1,7 million d'habitants (800 000 à Marseille même). Cette Aire englobe l'Est

marseillais avec Aubagne et une frange du Var, le pays d'Aix-en-Provence avec une frange du Vaucluse et à l'Ouest l'Étang de Berre et son pourtour, les villes de Salon-de-Provence et de Fos-sur-Mer. Encore plus qu'ailleurs les fonctions urbaines se sont dissoutes sur un très grand territoire au point que les déplacements quotidiens des habitants constituent un problème particulièrement difficile à résoudre ou même à analyser.

Mais cet ensemble, dont la réalité politique se met en place mais n'est pas encore acquise, dispose d'atouts incontestables et est potentiellement générateur de réelles complémentarités (qualité de vie, équipements, tissu industriel). Cependant, à côté de ce ferment de cohésion de la métropolisation, y persistent, dans la continuité du passé, les risques d'accroissement de la segmentation sociale et spatiale.

Dans ce contexte, l'enjeu est probablement moins économique et social que politique. Il apparaît nécessaire de trouver un système de « gouvernement » de cette « ville territoire » qui permette de créer des relations nouvelles entre les institutions, les organisations, et les individus pour assurer des choix collectifs et leur mise en œuvre.

Une Aire Métropolitaine Européenne au contact du marché méditerranéen

Avant d'aborder cet aspect « politique » il faut balayer succinctement différentes stratégies de développement possibles.

Schématiquement deux stratégies ambitieuses « s'affrontent » actuellement : l'une formalisée par la volonté de construire un axe Est/Ouest, dit Arc Méditerranéen entre Barcelone et Gênes et l'autre par la volonté de développer des relations Sud/Nord entre Marseille et Lyon.

De ces deux axes résultent des choix différents pour l'Aire Métropolitaine Marseillaise. L'axe Est/Ouest favorise les échanges, les complémentarités dans un même monde, la côte européenne de la Méditerranée, entre des villes similaires, places portuaires méditerranéennes qui naturellement sont concurrentes sur le plan économique. L'axe Sud/Nord représente, lui, la matérialisation de l'accrochage de Marseille comme porte du monde méditerranéen sur le marché Européen avec « l'arrière-pensée » immédiate que représentent les régions Provence-Alpes-Côte-d'Azur, Languedoc-Roussillon et Rhône-Alpes.

L'avenir de l'Aire Métropolitaine Marseillaise peut se dessiner autour d'une composition de ces deux axes, la dimension économique orientée sur l'axe Sud/Nord, l'axe Est/Ouest, étant lui, le support d'un partenariat lié à un mode de vie commun : complémentarité universitaire, recherche, échanges culturels, développement d'une entité méditerranéenne.

Ceci étant dit, il ne faut pas oublier, ou négliger une troisième stratégie déjà à l'œuvre, qui ne se définit pas axialement, mais simplement basée sur un développement lié à la qualité de vie que peut offrir un tel ensemble métropolitain dans une Provence emblématique.



Marseille autour du Vieux Port.

Notre Dame de la Gare dominant Marseille.



Un avenir au prix d'une nouvelle approche de l'aménagement pour un développement alliant lisibilité, complémentarité et durabilité

L'enjeu principal pour l'avenir de l'Aire Métropolitaine Marseillaise réside dans la capacité qu'elle aura à tirer parti de ses atouts.

L'expérience passée est sur ce point pré-occupante. Le mode de développement « anarchique » a conduit à la fois à l'expression d'une concurrence farouche entre les différentes communes au détriment de la complémentarité, à une absence certaine de lisibilité de cette aire métropolitaine et à la destruction irrémédiable d'espaces, de ressources naturelles au sens large. Tout l'enjeu des dix années à venir est d'engager, avant qu'il ne soit trop tard, un mode



Gabriel KOSMAN,
IGPC.
Secrétaire
Général
pour les
Affaires Régionales
à la Préfecture
de Région
de MARSEILLE.



Éric BRASSART,
ICPC 74.
Directeur
Départemental
de
l'Équipement
des
Bouches-
du-Rhône.



François AGIER,
IPC 91.
Collège des Ingénieurs 92.
Chargé de Mission auprès
du DDE des Bouches-
du-Rhône pour
l'élaboration de la
Directive Territoriale
d'Aménagement de l'Aire
Métropolitaine Marseillaise.

Au sommet du Massif des Calanques, sur la commune de Marseille, un jour de Mistral.



d'aménagement de cet ensemble métropolitain qui rompt avec les pratiques passées. Le principal obstacle qui s'oppose à une recherche de complémentarité constructive entre les différentes composantes de l'Aire Métropolitaine Marseillaise, et par conséquent à une plus grande lisibilité de sa construction, est lié à l'absence de réalité politique au sens fort de cet ensemble pour dépasser la problématique du partage des ressources. Un premier pas est fait aujourd'hui avec un certain nombre de regroupements intercommunaux, mais cela restera insuffisant si ces regroupements ne se retrouvent pas autour d'un programme commun, d'une vision commune, d'une approche commune.

C'est conscient de cette situation que l'État a décidé d'engager une Directive Territoriale d'Aménagement (DTA) sur l'Aire Métropolitaine Marseillaise. Dans ce contexte difficile et particulier, cet outil, issu de la loi d'orientation pour l'aménagement et le développement du territoire du 4 février 1995, doit permettre de définir un mode de planification de l'usage du sol, d'aménagement du territoire - sans lesquels il n'y a pas de développement durable - nouveau.

Le seul document de planification urbaine - en dehors des POS dont toutes les communes sont dotées depuis le début des années 1980 - est le SDAMM, Schéma Directeur de l'AMM, établi en 1967-1968 et approuvé par le CIAT en 1969, sans concertation officielle ni réelle avec les collectivités territoriales. Depuis lors, aucun document intercommunal, aucun SDAU, n'a été étudié, et l'État n'a diligencé que des réflexions sectorielles à l'occasion de procédures de programmation ou lors de la préparation des plans quinquennaux.

Le SDAMM se caractérisait d'ailleurs par une analyse économique et fonctionnaliste sur laquelle pouvait s'appuyer la rationalité de conception de projets conçus dans leur logique spécifique dominante. Vingt-cinq ans plus tard, les projets ainsi élaborés et « administrés » sont ceux qui éprouvent le plus de contrariétés et beaucoup sont encore... des projets, comme par exemple le réseau ferré express métropolitain... De fait, le contexte de l'action publique s'est compliqué avec la multiplication des pouvoirs institutionnels, mais surtout des pouvoirs d'influence de fait. Ainsi prend-on conscience, - depuis la guerre « médiatique » du TGV Méditerranée - que l'aménagement de l'AMM ne peut plus résulter seulement d'une volonté publique, même avec l'accord de l'État et des grands élus, et dépasse le concept d'une offre de projets



La calanque d'En Vau au sud du territoire marseillais.

créés de toutes pièces sur un marché territorial « passif », réagissant mais subissant. L'aménagement de l'AMM doit se situer dans une logique de négociations, généralisées et emboîtées entre planification et systèmes d'opération pour prendre un sens réel.

La DTA est donc un exercice très difficile car il s'agit de relégitimer un intérêt supérieur, général, sans simplement l'accrocher à un « être » institutionnel ou à un « dire » technocratique, alors que partout en France la concertation autour des projets d'aménagement se développe parce que la reconnaissance de la légitimité d'intérêts « supérieurs » n'est pas reçue, et surtout n'est pas systématiquement partagée en dépit de l'existence de traditions planificatrices plus avancées que dans l'AMM. Ainsi, partout, l'absence de négociations citoyennes a entraîné la multiplication des procédures juridiques en y transférant l'arbitrage, sinon la médiation.

La DTA sera un échec si elle vise seulement à coiffer par un cadre juridique supérieur ces espaces de conflits qui, dans l'AMM, se déclinent projet par projet, deviennent facilement des amphithéâtres fermés au monde.

La DTA devra donc recréer les conditions de médiation entre tous les acteurs de l'espace territorial, du « marché » de l'aménagement. L'AMM offre à cela une bonne dimension géographique et humaine. La DTA devrait aller au devant des conflits citoyens de demain pour ne pas

simplement geler les turbulences d'aujourd'hui. La méthode de concertation employée précédemment pour démarrer enfin la réalisation de la 12 (rocade de Marseille), est un bon exemple de médiation sociologique entre décideurs et acteurs du territoire.

La DTA de l'Aire Métropolitaine Marseillaise s'engage donc dans un contexte différent des quatre autres DTA décidées à titre expérimental, mais elle conserve un territoire homogène non seulement en géographie, en économie, mais aussi et surtout en sociologie et culture. Elle peut être innovante et contribuer à une refondation de la planification de l'aménagement dans les grandes agglomérations, refondation sociale, citoyenne, humaniste !

A Marseille, dans l'Aire Métropolitaine, peut se créer le nouvel esprit d'aménagement des grandes métropoles, adapté à la France urbaine de l'an 2000. Après Grenoble, Lyon, Montpellier, Lille, villes « phare » de l'urbanisme des décennies 60, 70, 80 ou 90, voici Marseille la référence des années 2000, pour le 2 600^e anniversaire de sa fondation, parce que l'esprit de la culture citoyenne apportée par les Grecs et les Romains y souffle encore, et a su résister aux logiques autoritaires ou centralisatrices, forcément subjectives, créant un relatif chaos, vivant, parfois convulsif, mais nourricier d'un ordre urbain renouvelé et harmonieux pour l'homme. ■

L'AVENIR DU PORT DE MARSEILLE : CONFIANCE ET VOLONTARISME

par André Combeau

Marseille existe depuis 2 600 ans. La ville, incontestable doyenne des cités françaises, est née du port, lui-même né de la mer. En effet - caractéristique originale - le port a été fondé, non par des terriens locaux mais par des marins venus de la lointaine Asie Mineure grecque.

Vue générale des bassins Est de Marseille. (Photo Port Autonome de Marseille / J.-P. Jauffrey.)



Le Port de Marseille est le premier port de France et le neuvième du monde. A tous égards, il a bâti sa prospérité et son rayonnement grâce au choix de son emplacement par ces grecs qui apportaient aussi la culture en « terre barbare ». Il est situé au croisement des principaux axes de communication et d'échange de l'Europe méridionale ; Est/Ouest, par le littoral, entre l'Italie et l'Espagne ; Sud/Nord par le sillon rhodanien, voie majeure de pénétration et de débouché de l'Europe continentale, sa porte sur la mer du Sud et, plus tard, sur les au-delà de Suez.

Le passé prestigieux du port et de la ville, malgré maintes vicissitudes, est la source de la confiance et du volontarisme sur lesquels les acteurs économiques, sociaux et politiques actuels préparent et construisent aujourd'hui le port du troisième millénaire.

Un contexte toujours changeant

La vie du monde oscille sans cesse entre prospérité et décadence. Marseille en témoigne dans son histoire. Après l'âge d'or de la fin du siècle dernier et les grandes guerres, la mondialisation de l'économie s'effectue dans un contexte d'âpre concurrence et de bouleversements stratégiques. En France, récemment on vient de connaître les difficultés sérieuses suscitées par la réforme de la manutention portuaire s'ajoutant à la crise économique générale. Le port de Marseille en a subi les contrecoups, et s'il reprend l'initiative, les incertitudes néanmoins demeurent. Comment alors évoquer son avenir, celui d'un grand port au trafic global naturellement polyvalent, sinon en affirmant sa **volonté** et son effort permanent d'**adaptation** et de renouvellement.

Hydrocarbures majoritaires (44 % des importations françaises maritimes), vracs solides et vracs liquides, marchandises diverses et conteneurs (en progrès significatif), passagers, croisière, réparation navale, constituent le fonds de commerce du port de Marseille, dont la fonction de place de négoce a intégré celles de transit international et de fournisseur de matières premières aux industries.

Deux objectifs

Tout en maintenant ses fonctions et trafics traditionnels et en s'efforçant d'en conqué-



Marseille : Bassins Ouest, les installations de Laréra.

(Photo Port Autonome de Marseille / J.-P. Jauffrey.)

rir ou reconquérir de nouvelles parts de marché, le port poursuit, pour les années qui viennent, un double objectif : s'affirmer comme le **hub-port** de la Méditerranée ; être la **plate-forme majeure de distribution** pour l'Europe et les destinations méditerranéennes, ceci au service des entreprises de commerce international. (« Trade Societies » et autres « Sogososhas ») et des industriels étrangers désireux de diffuser leurs produits sur ces marchés. C'est le concept de « Fos-Distriport ».

Des atouts

Dans les deux cas, Marseille dispose de nombreux atouts.

Position géographique d'abord. Elle en a tiré parti depuis l'origine, mais ce n'est plus le seul arguments décisif. Elle doit être présentée dans un ensemble d'avantages liés aux **vastes espaces** de son domaine portuaire. Les bassins Ouest de Fos-Lavéra peuvent recevoir directement à quai les plus grands navires en service dans le monde ; la forme de radoub n° 10 de Marseille admet des navires jusqu'à 800 000 tonnes.

Des espaces aménagés et optimisés dans

les installations de Marseille. Sites regroupant les trafics spécialisés de marchandises diverses, flotage des chantiers de la manutention, sécurisation des accès et des lieux par gardiennage, patrouilles de Police et Télésurveillance.

Équipements spécifiques au service des clients. Par exemple, portiques à palettes au rendement accru pour le Terminal Fruittier, bras de chargement de type nouveau pour pétrole et produits chimiques, système vidéo-électronique d'identification instantanée des conteneurs au Terminal de Fos.

Un réseau totalement multimodal de transport terrestre. La Communauté portuaire, les milieux économiques locaux et les collectivités territoriales poussent à l'étendre et à l'améliorer encore. Vers le Sud-Ouest et l'Espagne, un TGV Méditerranée-Atlantique ; vers l'Italie, une percée alpine du Sud ; vers la Suisse, l'Allemagne, l'Europe Centrale, l'achèvement - déjà décidé - de la liaison fluviale du Rhône avec les réseaux rhénan et danubien.

La qualité tous azimuts

Des prestations de services accrues et en voie d'atteindre la qualité maximale, (certification ISO 9002). Cela va de la logistique, de l'informatique et des télécommunications (le système « Protis » et le réseau « Méditel » d'échanges d'information que le Port de Marseille met en place, selon la mission reçue de la Commission Européenne, dans quelque dix-sept ports de Méditerranée) à une offre globale de service par filière de produit.

Cette politique volontariste de la **qualité**, à l'interne comme à l'externe, joue la transparence.

Marseille est le premier port à avoir créé un **observatoire de la fiabilité**, mais aussi s'est engagé, avec sa communauté portuaire, par la publication de **Chartes Qualité** également signées par des institutions publiques : charte des industries chimiques, du soudage, de la croisière - qui a suscité la relance décisive de cette activité. De plus des filières ont été déterminées et nous élaborons des Chartes Qualité pour les fruits et légumes, pâtes à papier, tuyaux, bois, voitures, pétrole, produits chimiques, réparation navale, réparation grande plaisance, accueil des camions.

De nombreux dossiers sont ouverts dans ce domaine et des réalisations se mettent en place, comme les éléments d'un puzzle apparemment éparés et fragmentaires dans un premier temps, mais - en fait - formant un ensemble cohérent.

Ambitions communes et partenariat

Cela va de pair avec une politique commerciale dynamique au sein de la place portuaire. Un effort de promotion internationale, l'organisation de manifestations promotionnelles, des missions économiques ciblées complètent en cohérence les actions performantes de l'ingénierie portuaire et de notre organisme de formation ouvert sur l'étranger.

Autre bon exemple des évolutions des rapports entre les secteurs public et privé : le rassemblement résolu des professionnels portuaires et des milieux économiques dans l'Association « Marseille Europort », le partenariat développé tant avec le secteur privé qu'avec les instances publiques,



Marseille : Bassins Est, manutention du trafic fruitier.

(Photo Port Autonome de Marseille / J.-P. Jauffrey.)

marquent la **volonté** de tous les acteurs d'exécuter cette nouvelle stratégie et de reprendre l'**initiative**.

La mise en train du grand projet d'intérêt national Euroméditerranée par la Ville et avec le concours de l'État vise à créer à Marseille le quartier urbano-portuaire du troisième millénaire.

Il ambitionne d'installer les centres décisionnels de demain consacrant Marseille, ville et port, comme le pôle méditerranéen qu'elle mérite d'être.

Au surplus, propriétaire et aménageur de la zone industrialo-portuaire de Fos, la plus vaste de l'Europe du Sud avec ses 10 000 hectares, le Port est aussi un moteur de l'économie industrielle et de l'emploi dans la région.

Au puissant complexe - près de 30 % des capacités françaises - qui s'y est développé, il œuvre pour ajouter de nouvelles activités, outre « Fos-Distriport ».

Certes, rien n'est joué mais dans une conjoncture en constante évolution ces perspectives et cette volonté donnent cependant au port son **nouvel élan**. ■



André COMBEAU,
ICPC 74.
Directeur Général
du Port
Autonome de
Marseille.

PROBLÉMATIQUE DU DÉVELOPPEMENT LOGISTIQUE DANS L'AIRE MÉTROPOLITAINE DE MARSEILLE

par Bernard Jullien

« **M**arseille-Provence - au centre de l'Arc Latin - pôle logistique de l'Europe du Sud », une réalité qui mérite quelques commentaires.
 L'Arc Latin, identité culturelle commune à treize régions bordant la Méditerranée de l'Andalousie au Latium via par le Languedoc-Roussillon, Provence-Alpes-Côte d'Azur. Dynamique d'un espace littoral plus vaste, de plus de 130 millions d'habitants, souvent appelé Arc Méditerranéen ou Europe des « Suds », l'Arc Latin est devenu une réalité économique et politique qui se conforte et s'affirme au fil des ans en contrepoids de l'Europe du Nord.



Aéroport de Marseille Provence : Plate-forme de transit de fret. (Photo C. Moirenc.)

Au cœur de cet Arc Latin, à la jonction des flux traditionnels européens nord-sud et est-ouest, et des courants Europe/Afrique, Marseille associée à son aire d'influence, assume une fonction de métropole et un rôle de plateforme d'échanges.

Marseille-Provence, espace multimodal

Par sa situation géographique son poids économique et sa vocation historique, l'aire métropolitaine marseillaise, et plus largement, le département des Bouches-du-Rhône, est à la fois **générateur** et **lieu de passage** d'échanges nationaux, européens et mondiaux.

Quelques chiffres illustrent cette situation :

- 300 ports de 120 pays du monde desservis au départ de Marseille par plus de 100 lignes maritimes régulières,
- flux maritimes : 88 MT.
- flux en transit d'échanges nationaux : 9,86 MT/an, soit 2 000 poids lourds par jour,
- flux en transit d'échanges internationaux : 8,25 MT/an, soit plus de 1 500 poids lourds par jour,
- flux internationaux en transit : 16,1 MT/an, soit 2 700 poids lourds par jour,
- flux en relation avec l'économie des Bouches-du-Rhône : 23 MT/an, soit 5 000 poids lourds par jour.

Les marchandises sont acheminées, pour la plupart, par le mode routier, soit directement pour les flux continentaux, soit en pré ou post acheminement pour les trafics maritimes.

L'enjeu est considérable pour les fonctions de multimodalités et plus particulièrement les activités annexes (stockage, groupage-dégroupage, conditionnement, distribution) en constant développement.

L'aire métropolitaine marseillaise rassemble, à moins d'une cinquantaine de kilomètres de distance les uns des autres, les outils d'une multimodalité totale :

- **L'aérien**, avec l'aéroport Marseille-Provence, au troisième rang des aéroports français pour les passagers (5,1 millions de passagers en 1995) et au deuxième rang pour le fret aérien (42 870 tonnes en 1995).

La stratégie de l'aéroport vise à positionner Marseille-Provence comme plateforme de correspondance pour les trafics Nord/Sud, comme « hub » vers la Méditerranée, l'Afrique et l'Océan indien - pour les passagers et le fret - . Le programme d'aména-

gement offre, aux opérateurs privés, la possibilité de traiter les escales dans des délais très courts, à des tarifs très compétitifs.

- **Le fluvial** qui, s'il représente aujourd'hui un trafic médiocre est promis à un avenir fécond grâce à l'achèvement du canal - décidé au niveau gouvernemental - reliant le Rhône aux réseaux rhénan et danubien. Le couloir rhodanien est déjà au gabarit européen, accessible jusqu'à 4 500 tonnes par pousseur et barge. A cet égard, **le port fluvial d'Arles** a affiché en 1995 un trafic de 437 000 tonnes, est en augmentation de + 46,5 % par rapport à 1994 ; près de la moitié (205 000 tonnes) s'est effectuée par **bateaux fluvio-maritimes** à destination ou en provenance de la Bulgarie, d'Israël, du Maroc, de l'Espagne, de la Grèce et du Portugal. Produits chimiques, céréales, bois, engrais... constituent l'essentiel du tonnage.

- **Le maritime** avec le **port de Marseille**, 88 MT en 1995, troisième port européen (après Rotterdam et Anvers) premier port français et méditerranéen, son directeur André Combeau évoque dans ce dossier son avenir, en termes de confiance et de volontarisme.

Instrument de commerce international de la France, mais aussi outil d'aménagement du territoire, le port de Marseille génère, sur les différents bassins de Marseille et de Fos, **9 000 emplois directs** et **45 000 emplois indirects**. Près de 30 %

des emplois urbains de Marseille sont liés à l'activité portuaire.

- **Le terrestre, avec les infrastructures ferroviaires spécialisées et le maillage autoroutier**

Le département des Bouches-du-Rhône se place au troisième rang français pour le tonnage de fret transporté par la SNCF ; on y enregistre près de 200 trains de marchandises chaque jour.

La SNCF concentre dans le sud-Rhône un ensemble d'équipements performants :

- **la gare de triage de Miramas, nœud d'échanges** stratégique pour le sud-est de la France, qui traite plus de 1 500 wagons par jour,
- **les terminaux maritimes spécialisés de Fos et de Mourepiane** (bassins de Marseille),
- **les chantiers rail/route du Canet** (Marseille) et Courtine (Avignon),

et se prépare à répondre à l'essor du transport combiné par la mise en service de plates-formes nouvelles **comme le chantier rail/route de Grans-Miramas** à l'ouest de l'Étang de Berre.

Le système de transport « continental » de l'Arc Latin s'appuie essentiellement sur un **réseau primaire efficace d'infrastructures autoroutières** autorisant le passage « sans feu rouge » de l'Italie en Espagne, via les régions Provence-Alpes-Côte d'Azur (A8 et A7) et Languedoc-Roussillon (A54 et A9), et rejoignant l'Europe du nord par l'A7, l'A51 ou l'A75. Plusieurs projets d'infrastructures sont envisagés, non seulement pour tenter de remédier aux saturations inéluctables, mais surtout pour mieux structurer l'espace régional et mieux lui permettre d'organiser ses fonctions au centre de l'Arc Latin. La route, sans cesse améliorée, relie Marseille, à la quasi totalité des grandes capitales régionales en quelques heures : Lyon en trois heures, Barcelone ou Milan en six heures environ. De même, des villes du Nord, comme Reims, ou de l'Ouest, comme Bordeaux sont accessibles dans la journée par autoroutes.

Des espaces spécialisés aux fonctions complexes

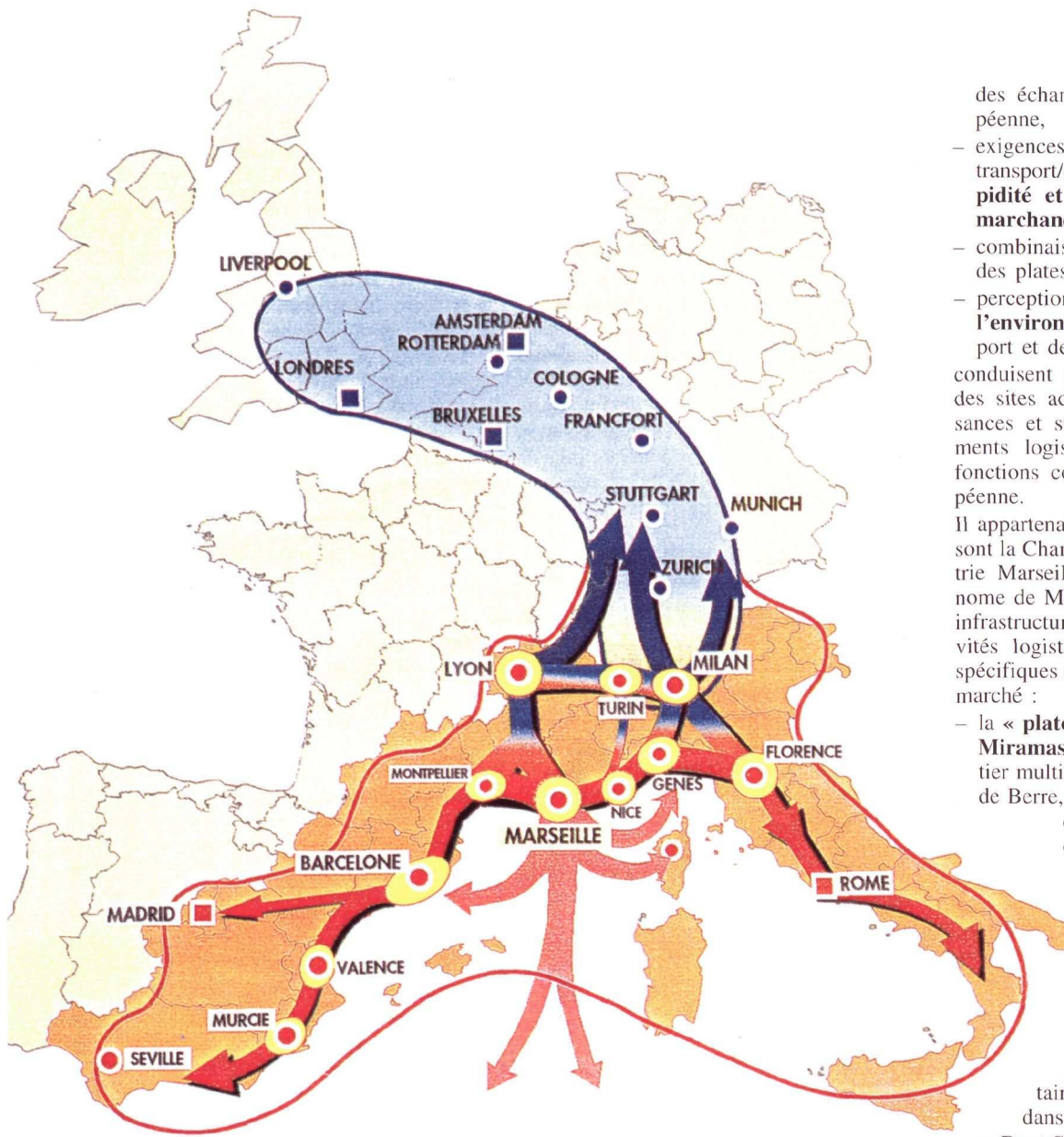
Ainsi, l'aire métropolitaine de Marseille réunit-elle des activités « Transport et Logistique » multiples et diversifiées.

Cependant, des mutations profondes modifient les conditions d'épanouissement de ce secteur :

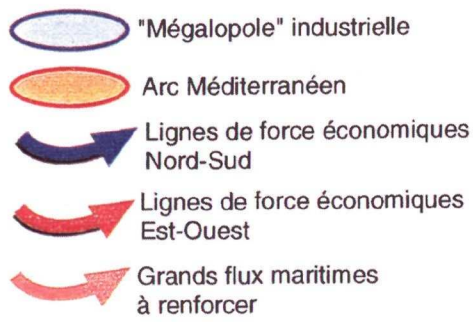
- Croissance des flux internationaux de marchandises né de la mondialisation



Bernard JULLIEN,
ICPC 70.
Directeur des
Transports de la
Chambre de
Commerce et
d'Industrie
Marseille-
Provence.



- Scénario à la fois Nord-Sud et Est-Ouest ;
- L'Arc Méditerranéen s'est formé avec Marseille comme pôle pilote et grâce à des villes comme Lyon, Turin, Milan de puissants relais sont rendus possibles avec la mégalo-pole Londres-Francfort-Milan ;
- Marseille devient centre de gravité de ce vaste ensemble qui totalise à terme plus de 150 millions d'habitants ;
- Le port de Marseille joue ici un rôle de tout premier plan, tant pour ses relations avec son propre hinterland, que pour les liens maritimes puissants qui se développent avec tout le bassin méditerranéen, le Moyen-Orient et l'Extrême-Orient ;
- Un ré-équilibre économique complet s'amorce entre le Nord et le Sud de l'Europe Occidentale.



Source étude CCIMP : Positionnement de Marseille-Provence par rapport aux grands réseaux de transports européens.

- exigences accrues des clients du secteur transport/distribution en matière de **rapidité et de qualité du suivi de la marchandise**,
 - combinaison des chaînes de transport et des plates-formes multimodales,
 - perception grandissante de l'impact sur **l'environnement** des modes de transport et des exigences logistiques
- conduisent à **spécialiser les espaces** en des sites adaptés pour maîtriser les nuisances et susciter la création d'équipements logistiques en nombre limité, à fonctions complexes et à vocation européenne.
- Il appartenait aux organismes publics que sont la Chambre de Commerce et d'Industrie Marseille-Provence et le Port Autonome de Marseille de mettre en place les infrastructures nouvelles d'accueil d'activités logistiques répondant aux besoins spécifiques des différentes composantes du marché :
- la « **plate-forme logistique de Grans-Miramas** » associée au nouveau chantier multitechnique, à l'ouest de l'Étang de Berre, pour l'accueil des stocks sud-européens et régionaux des industriels de la grande distribution,
 - « **Distriport** », à proximité immédiate du terminal maritime à conteneurs de Fos, espace ouvert aux distributeurs européens de produits importés, offrant des prestations complémentaires aux services déjà proposés dans l'aire métropolitaine,
 - « **Port-Sécurité** », site spécialisé dans le stockage et la distribution de marchandises dangereuses, créneau novateur en expansion.

La puissance et la spécificité du système logistique qui se consolide dans l'aire marseillaise constituent des points d'ancrage du développement de l'Europe du Sud.

Le maillage, actuel et futur, des infrastructures multimodales focalise les grands flux nord-sud et est-ouest, dans cet espace ; il y fonde les atouts et les chances d'un rééquilibre économique entre le Nord et le Sud de l'Europe, entre les deux rives du bassin méditerranéen.

Le bassin méditerranéen offrira à l'horizon 2000 un marché potentiel de 400 millions d'habitants.

C'est le enjeu de ce début du troisième millénaire.

POLITIQUE URBAINE MUNICIPALE ET CENTRE VILLE

par Pierre Rimattei

Le Vieux Port : à gauche, le quartier du panier, berceau de la ville. (Photo Lorente/Heller.)



Marseille ambitionne de jouer un rôle de premier plan dans le cadre de la politique internationale de la France et de l'Union Européenne en direction de la Méditerranée et de l'Extrême Orient.

La Ville doit donc conforter ses fonctions métropolitaines tout en veillant à un aménagement équilibré de l'ensemble du territoire. L'une des composantes essentielles de cette politique concerne le centre-ville : il n'y a pas, en effet, de métropole puissante sans un centre-ville dynamique et attractif.

L'État accompagne et soutient fortement la Ville dans cette démarche en s'impliquant, par exemple, dans l'Opération d'Intérêt National

« Euroméditerranée ».

Le centre au cœur de la politique d'aménagement

Marseille se caractérise par une très grande variété de sites, de paysages, de formes d'urbanisation. Sans renier cette diversité, la politique urbaine envisagée vise à redonner une plus grande unité au territoire pour renforcer l'identité et le rayonnement de la Ville, donner un cadre de vie agréable à tous les habitants, et créer les meilleures conditions de développement de la métropole.

Pour de multiples raisons, Marseille a perdu, au cours des vingt dernières années, un nombre important d'entreprises, ou d'habitants. Il faut absolument inverser cette tendance.

Les principaux volets de la politique urbaine sont les suivants :

- revitaliser et requalifier le centre-ville, grâce à des actions fortes sur le centre ancien et grâce à « Euroméditerranée ».
- réduire les disparités entre le Nord de la cité et le Sud, aujourd'hui plus moderne et plus attrayant : tel est par exemple l'un des objectifs du Grand Projet Urbain de Marseille ;
- restaurer les différents quartiers périphériques et « leurs noyaux villageois » (Marseille possède en son sein 110 « villages » qui ont chacun leur charme et leur personnalité) ;
- favoriser le développement et l'accueil des activités, ainsi que celui d'un habitat diversifié, en utilisant prioritairement les zones de friches apparues à la suite du déclin des industries traditionnelles, pour éviter de consommer des espaces non encore urbanisés.
- Un centre vivant et attractif

Dans toutes les grandes villes européennes, le centre est resté un pôle de concentration des fonctions économiques et administratives, un lieu privilégié de relations sociales et de convivialité.

Jadis « centre du monde », la Canebière n'est malheureusement plus ce qu'elle était : la Ville s'attache donc à rechercher depuis plusieurs années de nouvelles formes d'attractivité du centre.

Or, la réussite d'un centre résulte d'une combinaison subtile de nombreux éléments :

- une offre commerciale dynamique, largement ouverte à l'ensemble des habitants de l'agglomération ;



La nouvelle faculté des Sciences Économiques et la Halle du XVII^e conçue par P. Puget.

- un habitat diversifié capable d'accueillir des populations variées ;
- une animation culturelle et de loisirs bien structurée, s'appuyant sur de grands équipements d'agglomération ;
- des espaces publics de haute qualité ;
- des conditions d'accessibilité souples et efficaces, etc...

Faire venir les étudiants au centre-ville

C'est l'un des axes majeurs sur lequel reposent la reconquête et la requalification du centre.

Le pôle universitaire de St Charles constituait déjà un ensemble important, situé tout près du centre-ville.

L'objectif est beaucoup plus ambitieux :

- en premier lieu, multiplier les implantations universitaires dans cette partie de la Ville. C'est chose faite avec l'Institut Universitaire de Formation des Maîtres (IUFM) sur la Canebière, ou la Faculté de Sciences Économiques Puget. Ce sera prochainement le cas avec la réalisation d'une faculté de droit, elle aussi sur la Canebière, ou d'une faculté tournée vers l'international, située dans le périmètre d'Euroméditerranée.

Au total, ce sont près de 6 000 étudiants supplémentaires qui seront ainsi accueillis ;

- favoriser le logement des étudiants dans

le centre, y compris ceux qui travaillent sur les sites périphériques.

- Un partenariat public-privé pour revitaliser et diversifier l'habitat

Depuis de nombreuses années, la Ville a entrepris toute une série d'actions (OPAH successives en particulier) sur les quartiers les plus difficiles, mais potentiellement parmi les plus intéressants :

- le Panier, berceau de la Ville créée il y a vingt-six siècles ;
- Belsunce, qui fut un quartier parmi les plus riches au siècle dernier, et dont le patrimoine du XVIII^e est souvent remarquable.

Ces dispositifs ont montré leurs limites. Le rythme de réhabilitation est insuffisant, et les produits offerts manquent de diversité et de qualité.

C'est vers un montage nettement plus complet et performant que la Ville s'est récemment orientée : le périmètre de restauration immobilière, géré dans le cadre d'une concession confiée à la Société d'Aménagement de la Ville, et combiné à une ZPPAU et une OPAH.

Il permet une bien meilleure mobilisation des investissements privés, à condition que la collectivité manifeste clairement sa volonté et s'engage de son côté sur la requalification des espaces publics, la création d'équipements de proximité, etc...

Cela doit permettre de faire venir, ou revenir, sur Marseille et au centre-ville une population nouvelle, jeunes et cadres par exemple.

De grands équipements publics

Plusieurs grandes opérations sont en cours : la modernisation de la gare St Charles pour l'accueil de la ligne nouvelle du TGV Méditerranée, un grand musée destiné à accueillir la donation du sculpteur César à la ville, une grande bibliothèque régionale et le Memorial de la France d'Outre-Mer implanté sur le Fort St Jean, à l'entrée du Vieux-Port.

Sans oublier les grands équipements prévus par « Euroméditerranée ».

Des espaces publics de grande qualité

C'est un domaine où la Ville fait beaucoup d'efforts, car c'est un facteur vital pour l'animation du centre, l'attractivité commerciale, la qualité de vie. L'aménagement des espaces exige le plus grand soin dans la conception, des matériaux de grande qualité, un mobilier urbain homogène et élégant, bref, un « vocabulaire », qui crée une véritable identité.

Un ensemble de places ou de rues piétonnes ont été réalisées, sont en cours d'aménagement, en particulier dans les périmètres de restauration immobilière ou aux abords immédiats du Vieux-Port.

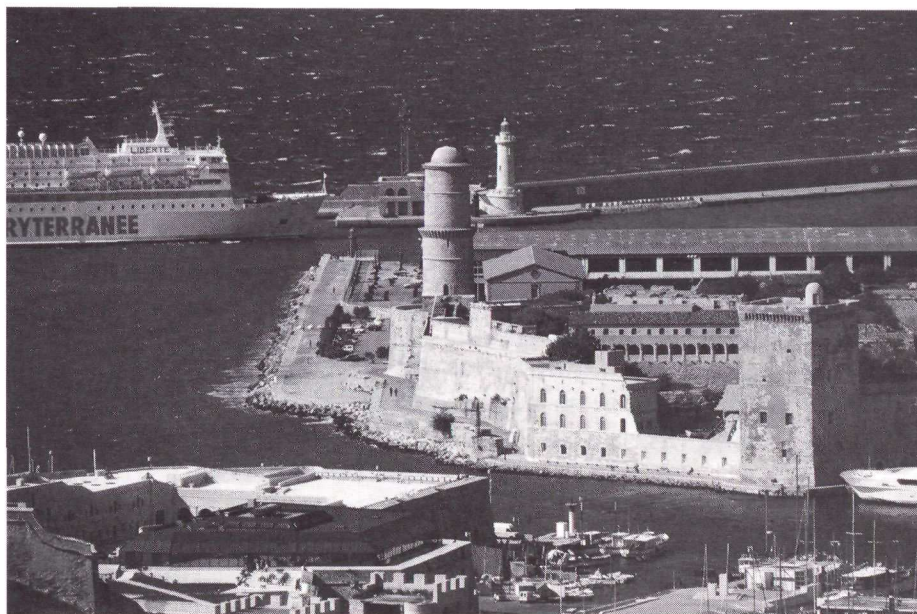
Priorité aux transports collectifs et aux rocades

Le centre ancien de Marseille, résultat de l'histoire et d'un contexte physique complexe, ne possède que très peu d'axes viaires importants. Les conditions de circulation y sont donc particulièrement difficiles.

Redonner des conditions de vie agréables et une nouvelle image aux quartiers centraux passe très logiquement par un allègement de la circulation.

Deux types d'actions, représentatives de la stratégie appliquée par la Ville en matière de déplacements, sont mises en œuvre :

- la réalisation d'itinéraires de contournement du centre (achèvement de la deuxième rocade de Marseille) permettant d'éviter ou de sortir facilement du centre (le tunnel Prado-Carénage réalisé en concession il y a trois ans pouvant également jouer un rôle intéressant à cet égard) ;
- une nouvelle étape du développement



du réseau de transports collectifs en site propre, basée sur des technologies de type tramway, ou tramway hybride, associée à la création de parkings d'échange localisés suffisamment en amont du centre.

Une action sociale fortement structurée

Qu'il s'agisse des questions de logement des habitants à l'occasion des réhabilitations, de l'effort qui doit être fait pour rehausser le niveau éducatif, de la lutte contre les exclusions (délinquance, drogue, pauvreté) qu'on peut trouver assez fortement concentrées dans ces quartiers, l'action sociale doit être permanente, et les dispositifs de gestion et de suivi des problèmes bien organisés.

La Ville s'appuie, entre autres, sur l'équipe chargée du Développement Social Urbain qui opère sur le centre-ville. Elle mobilise également les grandes directions de la Ville qu'elle a créées pour traiter ces questions (Direction Générale de l'Action Sociale et de la Solidarité Urbaine par exemple).

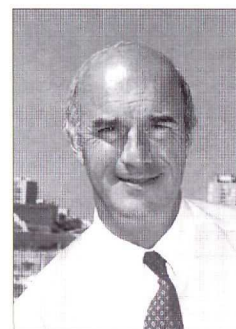
Concertation et portage politique

La concertation et le portage politique de l'ensemble des actions de politique urbaine sont par ailleurs facilités par :

- la présence d'un Adjoint chargé par le Maire du schéma directeur d'aménage-

ment de la Ville, responsable de la cohérence de l'ensemble des actions sur le territoire de la commune et avec le reste de l'agglomération ;

- l'existence de deux mairies de secteur couvrant le centre, et la création par le Maire d'une délégation d'Adjoint spécifiquement chargée du centre-ville. ■



PIERRE RIMATTEI,
ICPC 73.
Secrétaire
Général Adjoint
de la Ville de
Marseille.



Habitat Marseille Provence,
 OPAC de Marseille a pour vocation de loger
 des familles marseillaises dans leur grande
 diversité, de répondre aux besoins sociaux
 en matière d'habitat et de participer
 à l'aménagement des quartiers.

Acteur majeur de la cité

15 000 logements, des résidences étudiants,
 des foyers de personnes âgées,
 de nombreux équipements sociaux
 et plus de 200 locaux d'activités commerciales
 ou associatives.

Acteur économique de premier plan

Ses activités de bâtisseur et de gestionnaire
 contribuent au développement économique
 de plus d'un millier d'entreprises marseillaises.



*Un nouveau rôle d'aménageur qui prend en compte
 la globalité des quartiers*

*L'installation du Siège social à Frais Vallon:
 un nouveau départ pour le quartier.*



Les nouveaux programmes

*Qualité du cadre urbain pour
 l'immeuble Chave Saint Michel,
 programme comprenant
 une école, une agence bancaire et
 40 appartements.*



**Revitalisation du centre ville
 et élargissement de la clientèle**

*La résidence inter-génération
 Benoît Malon accueille dans un
 immeuble de 70 logements des
 étudiants, des familles et
 des personnes âgées dans
 des appartements spécialement
 adaptés.*

**Habitat
 Marseille
 Provence**



Habitat Marseille Provence 25, avenue de Frais Vallon
 13388 Marseille Cedex 3 - Tél 04 91 10 80 00 - Fax 04 91 10 80 99

L'HABITAT SOCIAL A MARSEILLE

par Antoine Dubout, Roger Deschaux et Jean Fonkenell

Aux problèmes généraux du logement social en France s'ajoutent, à Marseille, les conséquences de situations locales spécifiques et parfois complexes. On campera donc le paysage démographique, sociologique et économique, avant d'analyser les caractéristiques de l'habitat à Marseille et les challenges qu'elles impliquent.

Bégude Sud : Une bonne qualité de vie en bordure d'espaces verts. (Photo M. Montebrandi.)



Le paysage démographique, sociologique et économique

Marseille, ville plus étendue que Paris, a sa banlieue sur son propre territoire.

Elle s'est dépeuplée ces dernières années : 70 000 habitants de moins entre 1981 et 1990, au bénéfice des communes voisines. La tendance d'aujourd'hui est heureusement à la stabilisation vers 800 000 habitants en l'an 2000.

La perte vient des ménages actifs, avec enfants, qui cherchent majoritairement à accéder à la propriété. Le solde est au contraire positif pour les ménages de moins de 30 ans, les étudiants et les personnes seules.

Autre caractéristique forte : la différence très marquée de niveau de vie entre (pour simplifier) les habitants du Nord et ceux du Sud.

Alors que la moyenne de la population marseillaise en dessous du seuil de pauvreté se situe à 15 %, elle est de 30 à 40 % dans les quartiers Nord, et bien évidemment très inférieure à 15 % dans les quartiers Sud.

Et, enfin un élément tout aussi inquiétant : le Centre Ville, autour de la Canebière, qui jouait un rôle tampon, présente de plus en plus les caractéristiques communes à celles des quartiers Nord.

Les traductions sur l'habitat

Elles sont claires : **les grands ensembles se concentrent essentiellement dans les quartiers Nord**, avec cette spécificité de s'imbriquer dans une trame urbaine existante, alors que l'habitat, au Sud, présente beaucoup plus de variété et d'agrément.

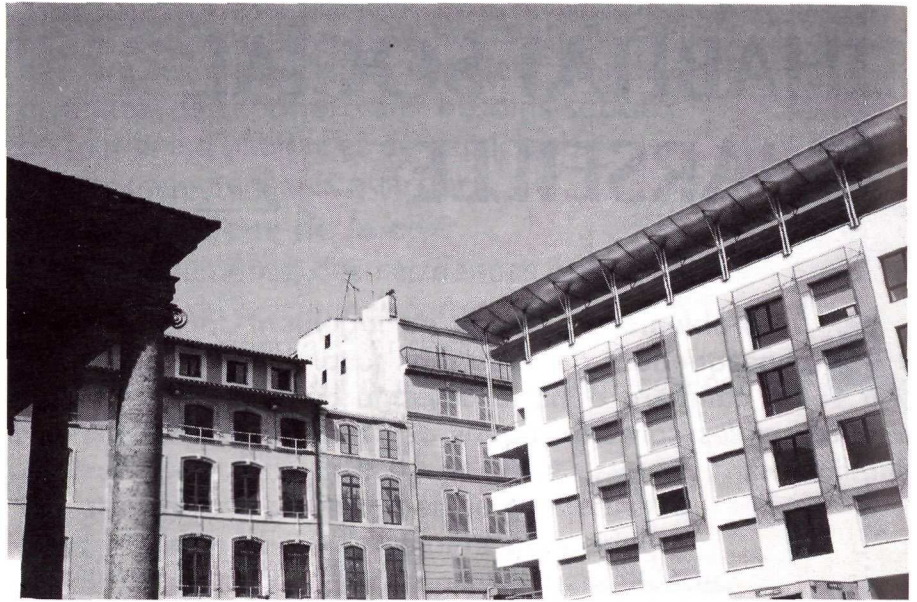
Le parc HLM

Il n'y a pas, au total, un excès de logements HLM à Marseille : 16 % contre 21 % à Lyon, 24 % à Lille, 25 % à Strasbourg.

Mais trois arrondissements sur seize (les XIII^e, XIV^e et XV^e) concentrent plus de la moitié de ce parc.

Une légère tendance au rééquilibrage s'est manifestée dans les quinze dernières années : la plupart des logements PLA réalisés (600 en moyenne annuelle) l'ont été dans les quartiers les moins défavorisés.

Mais l'effet en a été très limité : le taux de logements HLM dans les six arrondissements les moins denses reste inférieur à 10 %.



Puget : Une opération de qualité en centre ville.

Le parc social fait

Ce volume relativement faible du parc institutionnel social avait, dans le passé, été compensé par un important parc social de fait, composé surtout de logements appartenant à des personnes physiques, assez souvent sous le régime de la loi de 1948.

Mais ce parc de fait s'est peu à peu délabré, ses propriétaires vieillissant et s'appauvrissant, d'où la vétusté, parfois la vacance (beaucoup plus forte que dans le parc HLM), ou, pire encore, l'achat par des « marchands de sommeil », qui trouvent dans les copropriétés dégradées la source d'un enrichissement tout à fait illégitime.

Les champs de bataille

Face à ces évolutions, souvent préoccupantes, les responsables des collectivités locales (Ville, Département, Région), des services de l'État, des bailleurs sociaux (Offices et Sociétés d'HLM, Sociétés d'Économie Mixte), des Associations caritatives agissent avec persévérance.

Chacun, certes, intervient en fonction de ses impératifs propres, mais dans un esprit de coopération et d'engagement souvent exemplaires.

Les quartiers Nord

Ceci se manifeste notamment dans les difficiles quartiers Nord, où a été lancé un « Grand Projet Urbain », et qui, lors des quinze dernières années, ont constitué un

véritable laboratoire de l'intégration urbaine en France.

L'État, la Région, la Ville de Marseille, le Département des Bouches-du-Rhône, les bailleurs, les accompagnateurs sociaux, les associations de locataires, l'Europe par son aide financière, ont conjugué leurs efforts pour réaliser non seulement les réhabilitations du bâti, et de son environnement mais aussi des actions d'accompagnement ou de conduite de projet souvent originales. La participation de tous a permis de préserver une « paix sociale » toujours fragile.

Certes la tâche n'est pas achevée, le chômage est toujours là (et l'on espère que la zone franche aidera à le résorber), mais les résultats sont spectaculaires, et, les « germes d'intégration » bien présents.

Le centre-ville

Mais c'est peut-être au centre-ville que les problèmes sont aujourd'hui les plus criants : le parc de logements privés, qui en constituait l'essentiel, devenant progressivement un parc social de fait, au délabrement croissant et au peuplement de plus en plus déshérité.

L'actuelle Municipalité a fait de la reconquête du centre-ville, par association entre les investissements publics et privés, une de ses toutes premières priorités. La tâche sera difficile et longue, mais elle est cruciale.

Les demandes insatisfaites

Les demandes de logement insatisfaites constituent un autre challenge.



La cité de Font-Vert :
Une réhabilitation réussie.

Il peut sembler paradoxal de rencontrer des problèmes de demande dans une ville qui s'est dépeuplée, et où on dénombre 34 000 logements vacants

Ce paradoxe apparent résulte de l'**inadaptation des vacants à la demande actuelle** :

- soit par leur **localisation** dans des quartiers déjà trop denses et instables ;
- soit par leur **vétusté**, quand les propriétaires n'ont plus les moyens de les entretenir (il y a peu de vacances dans le parc HLM) ;
- soit par leur **type** qui, par exemple, répond mal aux besoins de décohabitation et à l'émergence de besoins plus spécifiques (familles monoparentales, célibataires, personnes âgées...).

Les deux catégories de besoins

Les besoins se divisent en deux catégories principales :

- **Ceux des familles en exclusion ou en grande difficulté**, en provenance notamment des îlots insalubres ou à réhabiliter. L'expérience montre, à chaque occasion, qu'on ne peut, socialement et politiquement, les reloger que dans leur quartier d'origine, avec un accompagnement social fort et coûteux.

Même dans ce cas, des réactions de rejet existent de la part du voisinage, qui souffre déjà des effets d'une concentration urbaine et sociale.

On commence donc à envisager des constructions sociales neuves, dans des secteurs moins denses des mêmes quartiers, tout en sachant que certains seront choqués d'y faire encore des logements sociaux. Mais nul ne peut nier que du point de vue de la qualité urbaine, un logement PLA d'aujourd'hui n'a rien à voir avec un HLM des années 60.

- **Et ceux des « modestes »** (la devise du mouvement HLM régional est « loger les exclus sans exclure les modestes »),

Accompagner une entreprise, c'est raisonner comme elle.

Le groupe Crédit National-BFCE intervient dans l'étude, le montage et la syndication de grands projets d'infrastructures et d'équipements collectifs. Il accompagne notamment les partenaires industriels dans les réponses aux appels d'offres en concession ou apporte aux grandes collectivités publiques des conseils juridiques et financiers.



INFRASTRUCTURES ROUTIÈRES

Ouvrages d'art à péage à Lyon, Amsterdam et en Angleterre ■ Autoroutes à péage en région parisienne ■ Parkings

TRANSPORTS COLLECTIFS

Méto-bus de Rouen ■ Tramways de Nantes, Grenoble et Strasbourg

ENVIRONNEMENT

Traitement des eaux à Troyes et Barcelone ■ Tri, recyclage et incinération des déchets au Creusot-Montceau, à Annemasse, dans le département de l'Essonne et à Birmingham

GRANDES COLLECTIVITÉS PUBLIQUES

Etat (TGV Est) ■ Région Ile-de-France ■ Région Basse-Normandie ■ Ville de Lyon



GROUPE
CRÉDIT NATIONAL B F C E

DÉPARTEMENT DU FINANCEMENT DES ÉQUIPEMENTS COLLECTIFS - 45, rue Saint-Dominique 75700 Paris 07 SP - TÉL : 45 50 94 35 - 45 50 92 39



**Roger
DESCHAUX,
ICPC 78.**

Après avoir été de 1990 à 1996 Directeur Général de Habitat Marseille Provence (OPAC de la ville de Marseille), il dirige depuis le 1^{er} juillet 1996 le Grand Projet Urbain de Marseille.



**Antoine
DUBOUT,
IPC 73.**

Directeur Général de la Société Investissement Construction Patrimoine (SICP), Président Directeur Général de SOGIMA, Directeur Général de la SAGI.



**Jean
FONKENELL,
ICPC 57.**

Président de l'Association Régionale des Organismes HLM Alpes, Côte d'Azur et Corse, Président de la Société d'HLM LOGIREM.

que l'actuel parc social de fait rebute, et qui, même s'ils vivent de leur salaire, n'ont pas les moyens de s'offrir un logement privé de qualité acceptable.

Cette double série de demandes met bien en évidence **la double fonction des logements sociaux aujourd'hui : loger les plus démunis mais aussi les familles à revenus modestes.** L'insuffisance d'offre de réels logements locatifs de milieu de gamme fait du PLA la seule solution satisfaisante pour les 20 ou 30 % de Français aux revenus proches des plafonds réglementaires du PLA.

Conclusion

Tous ceux qui, à un titre ou à un autre, ont en charge aujourd'hui les problèmes du logement social à Marseille : gestion, réhabilitation, construction, accompagnement social, sont conscients de l'importance et de la difficulté de leur tâche.

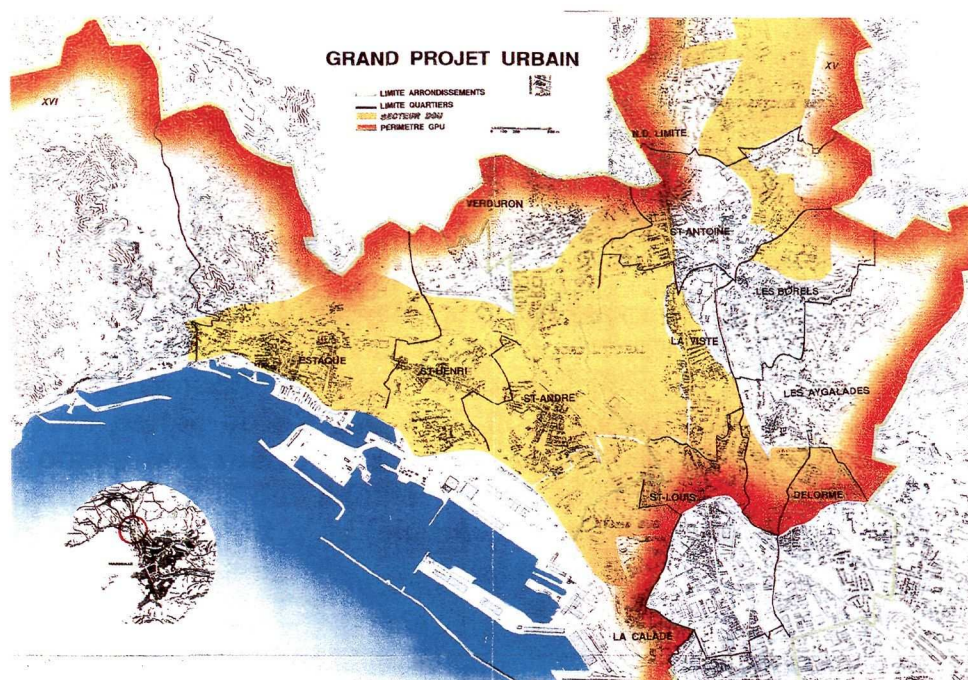
Ils ont la volonté d'agir et de coopérer, et sont persuadés que la réussite est au bout du chemin. Mais ils savent aussi que le chemin sera long et escarpé. ■



LE GRAND PROJET URBAIN

L'AVENIR
SE JOUE
AU
NORD

par Roger Deschaux

**Une procédure d'exception**

Au vu des conclusions du rapport de la mission interministérielle confiée à M. l'Ingénieur Général Masson, et portant à la fois sur le secteur Nord de Marseille et Euroméditerranée, le Comité Interministériel des Villes a confirmé le 29 juillet 1993 l'inscription en procédure de Grand Projet Urbain d'une partie des quartiers Nord de Marseille.

Cette procédure spécifique ouvre accès à des financements importants et spécifiques de l'État de la Région et de la Ville qui ont intégré, au Contrat de Ville, un protocole particulier fixant les participations, pour le XI^e Plan, à 250 MF pour l'État, majorés de 50 MF au titre du plan de relance, 300 MF pour la Ville, augmentés annuellement des crédits affectés à la réhabilitation des espaces extérieurs privés des grands ensembles (soit environ 20 MF par an), et 55 MF pour la Région.

Parmi la douzaine de GPU décidée au niveau national, le GPU de Marseille se distingue notamment par sa superficie ; 2 650 ha dont 1 800 urbanisés, soit la totalité du XVI^e arrondissement et les 2/3 du XV^e arrondissement, et par sa popula-

tion : 70 000 habitants soit 8,5 % de la population marseillaise.

Des handicaps lourds

Les effets des évolutions économiques, urbaines et sociales de ces dernières décennies constatées au niveau national et local, ont été amplifiés dans ces quartiers qui connaissent aujourd'hui un taux de chômage très élevé (37 %), une dégradation parfois irrémédiable d'ensembles HLM particulièrement concentrés dans ce secteur (40 % des logements sont des logements sociaux), une insuffisance ou une inadéquation des services publics et privés et des situations préoccupantes en matière de santé, d'éducation et de sécurité.

Des atouts certains

Mais de tels handicaps ne sauraient faire oublier les atouts exceptionnels du territoire du Grand Projet Urbain qui dispose d'une position stratégique dans l'agglomération marseillaise, d'importantes réserves foncières, d'une desserte ferrée et autoroutière remarquable.

A l'inverse des villes centres des agglomérations,

Marseille a vu s'édifier sa banlieue sur son propre territoire : les quartiers nord.

Aujourd'hui ces mêmes espaces offrent à l'évidence une capacité unique, pour Marseille, d'y constituer son développement.

Un projet interdépendant des autres priorités municipales

La municipalité de Marseille, en définissant ces trois projets prioritaires, Euroméditerranée, le Centre Ville et le Grand Projet Urbain, a d'ailleurs bien souligné la priorité accordée à l'aménagement de ces secteurs et la complémentarité de ces trois projets majeurs.

La réussite de chacun est conditionnée par le succès des deux autres.

En particulier la relation entre le GPU et Euroméditerranée est étroite en matière de diversité d'habitat, d'accueil d'entreprise, de déplacement et d'emploi.

Un double objectif

Au-delà de la volonté clairement exprimée au Contrat de Ville de lutter contre l'exclusion dont souffrent les habitants de ces

quartiers, il s'agit donc bien de préparer ces quartiers à devenir un lieu majeur du développement de Marseille et de son agglomération.

Le Grand Projet Urbain vise donc à « remettre à niveau » le territoire qu'il couvre pour en effacer progressivement les handicaps tout en valorisant ces potentialités.

Des thèmes prioritaires

Parmi les six domaines privilégiés d'interventions (l'économie et l'emploi, l'habitat, les déplacements, les équipements sociaux, la culture, les aménagements urbains) trois comportent des enjeux tout particulier :

- **l'économie et l'emploi** : le territoire du GPU couvre des secteurs où se sont développés traditionnellement des activités. Il s'agit donc de conforter les activités en place, tout en recherchant à accueillir des activités nouvelles, en s'appuyant notamment sur les filières existantes (agro et alimentaires, textile), sur les potentialités de développement touristique et bien évidemment sur les dispositions fiscales nouvelles introduites dans les zones franches (la zone franche de Marseille est située intégralement dans le GPU), ou dans les zones de redynamisation urbaine. Mais parallèlement au maintien et à la création d'emploi, l'objectif d'insérer professionnellement des habitants peu qualifiés sera poursuivi, en recherchant des progressions par paliers successifs (formation adaptée, emploi ville...) pour favoriser l'accès durable à l'emploi.
- **l'habitat** : outre la requalification des copropriétés dégradées ou de grands ensembles HLM et, dans certaines situations irrémédiables, leur démolition, la diversification des formes d'habitat est recherchée, en particulier par la réalisation d'opérations d'accès à la propriété, en greffe des noyaux villageois dont la revitalisation est essentielle au maintien de la trame urbaine spécifiquement marseillaise, élément majeur de l'équilibre social et urbain.
- **les déplacements** : un effort particulier sera porté aux transports collectifs avec la



Roger DESCHAUX,
ICPC 78.
Dirige depuis
le 1^{er} juillet 1996
le Grand Projet Urbain
de Marseille.



Les trois principales cités concernées par le GPU :
le Plan d'Aou, la Castellane et la Bricarde.

création à très court terme de deux nouvelles lignes de bus, rompant avec la tradition de desserte radiale, et à plus long terme le projet de création d'une ligne de transport en site propre d'une part, et le projet d'ouverture ou de réouverture de gares, qui desserviraient un réseau express métropolitain.

Des sites particuliers d'interventions

De telles préoccupations « sectorielles »

se traduiront en particulier sur certains sites prioritaires, les **zones d'activités** et les **noyaux villageois**, bien sûr, mais aussi sur deux quartiers particuliers :

- **l'Estaque**, immortalisé par des peintres illustres, et disposant d'un site remarquable, propice à un développement touristique en complément des équipements existants : port de plaisance, port de la Lave, plage de Corbière, et au développement d'un habitat résidentiel.
- **l'ensemble Plan d'Aou Saint-Antoine**, qui compte aujourd'hui un ensemble HLM voué à une démolition progressive et un noyau villageois ; cet ensemble fait l'objet actuellement d'études urbanistiques afin de définir l'affectation des terrains disponibles ou appelés à être libérés pour une opération de construction de logements et d'équipements, en

bonne liaison avec le noyau villageois existant, et intégrant l'éventualité d'ouverture d'une gare sur le réseau express métropolitain. Cette opération constituerait un indispensable « contre-poids » à l'opération de la ZAC Saint-André, voisine, où s'édifie le plus grand centre commercial d'Europe.

Un dispositif souple au service d'une ambition urbaine

Les enjeux du Grand Projet Urbain de Marseille justifient une mobilisation toute particulière des partenaires signataires du Contrat de Ville et de leurs divers services ainsi que l'ensemble de la maîtrise d'ouvrage publique ou privée appelée à investir sur

ce territoire.

Afin de dynamiser tous les acteurs, d'animer et de coordonner les interventions, les partenaires ont préféré plutôt que de créer une nouvelle structure juridique, mettre en place une équipe ayant pour mission d'impulser, de susciter les initiatives, d'encourager la créativité, et de mobiliser les moyens exceptionnels.

Tel est le formidable défi lancé actuellement au Nord de Marseille. ■

LE STADE DE MARSEILLE POUR LA COUPE DU MONDE

par Michel Croc et Bruno Barthe

Elaborer un stade pour Marseille, c'est concevoir pour un événement à l'échelle mondiale qui restera dans les mémoires, un bâtiment qui restera dans la ville, faisant dorénavant figure de symbole. Le stade des marseillais est en cours de transformation : sa capacité sera portée de 42 000 à 60 000 places, aux normes des équipements modernes, et il offrira aux spectateurs les meilleures conditions d'accès et de visibilité. Il pourra également accueillir des manifestations culturelles et sera soigneusement intégré à son environnement à la fois très sportif et très urbain.

Maquette du projet retenu.





Intégrer le nouvel aménagement à l'existant :
maintien partiel de la tribune Jean Bouin.

Le stade des marseillais...

Pour les 800 000 marseillais, depuis sa construction au milieu des années 30, le Stade Vélodrome représente un repère fort, chargé d'histoire et de souvenirs sportifs. Mais aujourd'hui, ce vaste bâtiment d'aspect vieillot ne peut proposer les installations et la capacité d'accueil nécessaire à l'organisation de grandes manifestations. Après avoir envisagé un temps la construction d'un nouveau stade, la ville a décidé d'agrandir et de moderniser le Stade Vélodrome pour lui permettre d'accueillir la Coupe du Monde de football en 1998.

Symbole du sport à Marseille

Grâce au travail en profondeur avec les autorités sportives locales (district et ligue) le football à Marseille c'est :

- 18 500 licenciés,
- 1 200 équipes,
- 13 252 compétitions par an,
- 24 000 h d'entraînement par an.

Mais qu'ils soient amateurs ou professionnels dans toutes les disciplines, les marseillais font rimer passion du sport et goût de la performance.

Pour tous, ce stade où le football spectacle est ancré depuis des décennies, est le symbole du sport à Marseille.

La coupe du monde de football en 1998

En 1998, la France accueille la Coupe du Monde de football.

A ce titre la Ville de Marseille a été retenue pour organiser sept matches dont une demi-finale. Organisée par la Fédération Internationale de Football Association (FIFA), cette phase finale de la Coupe du Monde regroupera 32 équipes nationales réparties en 8 groupes, comportera 64 matches, sera commentée et suivie par près de 1 200 journalistes.

Avec 37 milliards de téléspectateurs et l'afflux considérable de visiteurs, cette manifestation est une chance pour la promotion économique et touristique de la ville.

Cet événement sportif majeur fera du futur Stade Municipal la vitrine médiatique de Marseille.

Un équipement voué à l'accueil...

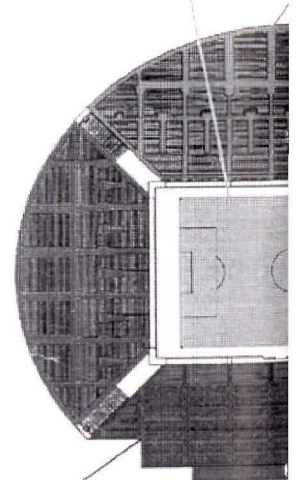
La capacité actuelle de 42 000 places passera à 60 000 places assises pour répondre aux exigences du cahier des charges de la FIFA.

Ce surplus de spectateurs entraînera, les jours de manifestations, des problèmes de transport.

Leur prise en compte est une priorité pour la Ville de Marseille qui veillera à ce que les solutions retenues améliorent la situation actuelle.

Les inst

et le fossé périphérique sont conservés.



La tribune Jean Bouin,

la capacité de la tribune sera de 12000 places. Les loges et quelques locaux seront conservés, elle abritera les bureaux administratifs, 1 restaurants, les vestiaires sportifs, les accès presse, une salle de conférence, infirmerie, etc...

Les
et

Une nouvelle offre de stationnement sera proposée ainsi qu'un doublement des transports en commun.

... qui permettra trois types de configurations d'utilisation :

Les matches de football qui utilisent à plein les nouvelles capacités du stade, plongeant les spectateurs vers la rencontre grâce aux gradins proches de la pelouse.

Les manifestations culturelles face à l'es-

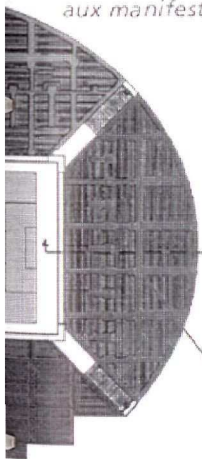


Démolition des gradins actuels.

lations

La tribune Ganay

Rénovée et agrandie, sa capacité sera portée à 22 000 places. Dans le hall existant, doublé d'un déambuloire se situeront bars, buvettes et toutes les fonctions liées aux manifestations sportives



15 de presse

Les virages

seront complètement refaits, chaque virage aura une capacité de 13 000 places. Le virage Nord abrite le vestiaire de l'équipe levée de rideau, les locaux des organisateurs de spectacles.

pace scénique escamotable de 30 m x 90 m, 15 000 personnes pourront investir la pelouse protégée par un platelage.

Hors manifestations le stade retrouvera sa vocation de vrai stade populaire grâce à des espaces ludiques et sportifs ouverts au plus grand nombre.

Le projet propose en outre :

- une visibilité maximale pour tous les spectateurs,
- l'utilisation aisée et rapide du stade pour d'autres activités.

le concours conception - réalisation

Sur la base d'un programme établi par ses services et par la SMM, mandataire du Maître d'Ouvrage, la Ville de Marseille a lancé un concours international de conception construction et sélectionné huit équipes.

L'équipe victorieuse est composée des entreprises marseillaises CHAGNAUD et Travaux du Midi, des Architectes BUFFI, AVEROUS et VARNITZKY et du Bureau d'Etudes SCOBAT -INGEROP

Le projet architectural

Conçu par l'architecte Jean-Pierre BUFFI, proposé par le jury du concours le 24 juillet 1995, et retenu par le Conseil Municipal le 27 juillet 1995, le projet architectural repose sur l'application de quatre grands principes :

- Ouvrir cet espace ludique et sportif au plus grand nombre pour en faire un grand stade populaire, en créant un espace animé ouvert sur la ville.
- Intégrer le nouvel aménagement à l'existant et par le maintien partiel de la tribune Jean Bouin préserver un élément de l'histoire marseillaise.
- Concevoir une reconversion aisée et rapide du stade en lieu festif.
- Assurer une visibilité maximale à tous les spectateurs et téléspectateurs, par la construction de trois tribunes neuves conformes aux normes modernes.

Le futur stade, sur la base de sa forme actuelle, est prolongé en une belle ellipse. Cette forme géométrique pure propose un espace apte à rassembler les spectateurs dans les meilleures conditions.

Les travaux

Les travaux ont débuté en février 1996 et seront réalisés en moins de vingt-quatre mois.

Le coût de l'opération s'élèvera à 317 MF TTC, pour une dépense subventionnée de 263 MF HT. Le plan de financement a été établi comme suit : État, 101,5 MF - Région, 30 MF - Département, 30 MF - Ville, 101,5 MF.

La réalisation du projet demandera la mise en œuvre de 20 000 m³ de béton, 1 500 t d'armatures, 600 t de charpentes métalliques, et l'exécution de près de 650 pieux afin de réaliser 32 km de gradins, 6,5 km de poutres, 400 volées d'escaliers...

Ces travaux dégageront pour le seul génie civil plus de **200 000 heures de travail** et mobiliseront plus de **20 entreprises spécialisées**.

Mais l'agrandissement du Stade Municipal c'est aussi...

L'occasion pour la Ville de Marseille d'élaborer dans la concertation un grand projet d'aménagement pour assurer la meilleure intégration de l'équipement dans le quartier et dans la ville.

et garantir la sécurité

Que ce soit à l'extérieur ou à l'intérieur du stade, un système global sera mis en œuvre pour assurer la sécurité des personnes et des biens.

Un périmètre de protection autour du stade est prévu où seuls les riverains seront autorisés à stationner.

Les normes de sécurité et de construction liées aux établissements recevant du public seront rigoureusement respectées afin de maîtriser les risques.

Éviter les incidents de foule lors des entrées et sorties, mais aussi isoler les membres des différentes équipes et faciliter l'accès des moyens d'intervention et de secours.

Garantir la sûreté en intégrant dans l'équipement les moyens contre la malveillance.



Bruno BARTHE,
X 59, PC 64.

A fait toute sa carrière au sein du groupe **GTM**

Entrepose,
Président

Directeur Général de la société **Les Travaux du Midi**, filiale bâtiment de **GTM**, membre de l'équipe chargée de l'opération.



Michel CROC,
ICPC 72,
est Directeur Général de **SMM**, Société d'Économie mixte qui a reçu le mandat de la ville de Marseille pour la transformation du stade municipal en vue de la Coupe du Monde de 1998.

Pendant les travaux, un match important et animé dans le virage Sud.



LA 12 :

OÙ PEUT-ON ENCORE RÉALISER UNE ROCADE URBAINE A MARSEILLE ?

par Christophe Piloix

Participant de façon décisive au maillage et à la hiérarchisation du réseau qui fait si cruellement défaut à l'agglomération, la 12 est actuellement en phase de travaux depuis 1993. Ces travaux considérables et diversifiés s'effectuent au cœur d'un dispositif géographique, urbain et humain très complexe qui a nécessité de repenser notre façon de concevoir, de mettre en œuvre un projet.

Depuis la tour H de Frais Vallon, la couverture des Tilleuls et le viaduc de Frais Vallon. (© Jacques Windenberger.)



Le site

Le site est à l'image de Marseille avec sa topographie chahutée, de vallées en plateaux, de collines irréductibles en vallons protégés, avec sa cacophonie urbaine et sa diversité sociale. Le tracé de la 12 à quelques kilomètres seulement du Vieux Port passe de la vallée du Jarret à celle de l'Huveaune en léchant le plateau de Montolivet, Saint-Barnabé, en escaladant la colline de Frais-Vallon et en se coulant dans le Vallon de la Fourragère.

Le site est donc difficile, imposant des dénivelées non négligeables obligeant au recours systématique à des ouvrages souterrains ou aériens. L'intégration physique d'une 12 tendue, géométrique, linéaire parfaite (?) dans un site chahuté, dénivélé, confus et diversifié n'est pas chose aisée techniquement. La présence de cours d'eau, de nappes phréatiques affleurantes, de sources, complique les travaux souterrains.

Le site est aussi difficile parce qu'il n'est pas unique mais qu'il se présente plutôt comme une mosaïque de quartiers, de territoires qui sans s'ignorer totalement voisinaient à l'abri de frontières topographiques, urbanistiques ou sociologiques et qui, d'un coup, se trouvent des solidarités de destins et beaucoup de relations.

Traverser cette mosaïque urbaine et sociale, tel est l'enjeu de la 12.

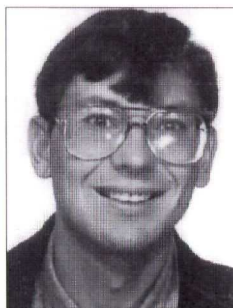
Des cités de Frais-Vallon aux friches de la Fourragère en passant par la Parette, ligne de front entre le Centre Ville et la Vallée industrielle de l'Huveaune, des résidences de Saint-Barnabé aux pavillons de Bois-Luzy, que d'itinéraires humains, que de traces du passé, que d'espoirs pour l'avenir. Cette diversité est forcément longue et difficile à saisir. L'uniformisation technique du projet 12 ne pouvait pourtant pas la masquer trop longtemps.

La 12 perce un tissu social en symbiose avec un tissu urbain. Elle révèle des équilibres oubliés. Le réveil est parfois douloureux, parfois porteur d'espoir (La Parette).

Une rupture avec les pratiques passées

Tout en mettant à nu ces tissus, le projet doit au fur et à mesure de sa chirurgie, concevoir et planifier des actions de couture, de dialogue et de construction permettant de cicatrifier ou de créer les conditions de l'avenir de ces territoires.

En effet, il ne manque pas à Marseille d'exemples où le progrès technique créa



Christophe PILOIX,
IPC 86.
Collège des Ingénieurs 87.
Chef du Service des
Déplacements et des
Infrastructures de Transports à la
DDE des Bouches-du-Rhône.

dans les années d'euphorie 50-60-70 des ouvrages fonctionnels déconnectés des problèmes urbains et sociaux : à ce titre, le boulevard de Plombières, le survol de Saint-Mauron pour l'A7 ou les boulevards Arnavon-Allende au cœur de la plus grande ZUP de France, la ZUP n° 1, sont les exemples à ne plus refaire.

Le projet qui a évolué depuis une dizaine d'années dans la douleur à fini par dépasser les blocages des trois groupes d'acteurs politiques, techniques et associatifs.

L'institutionnalisation des groupes d'acteurs comme coproducteurs du projet dans toutes ses formes (technique mais aussi urbaine, sociale et culturelle) a permis de lever les problèmes frontaux d'opposition systématique jusque là rencontrés.

L'administration de l'Équipement a, pour sa part, adopté deux démarches novatrices dans son comportement.

1 - Des légitimités différentes sont à l'œuvre sur les territoires concernés. Nul ne peut revendiquer l'exclusivité de ce droit légitime, ni l'État grâce à un décret d'utilité publique, ni les habitants au nom du droit du sol.

2 - Le projet ne peut être que global (urbain et social inclus) et évolutif en fonction de la négociation inévitable qui se produit.

L'adjonction dans l'exercice de la maîtrise d'ouvrage de personnes ayant des sensibilités urbaines (architectes/paysagistes/philosophes/géographes/urbanistes), sociales (sociologues) ou culturelles, a bien sûr permis de globaliser le problème et de bien montrer que l'enjeu du débat ne se limitait pas à de simples choix techniques.

Les solutions techniques mises en œuvre sont partout celles qui résultent de diffi-

ciles compromis et qui finalement démontrent les meilleurs rapports coût/qualité de projet global. Ainsi dans la traversée de Montolivet/Bois-Luzy, la solution de souterrain en tranchée couverte a finalement été préférée à celle de souterrain en tunnel profond car les 200 MF économisés ont permis d'agir sur d'autres quartiers et d'homogénéiser ainsi la qualité globale du projet.

Les travaux avancent désormais rapidement sur le terrain. Le travail social et la conception urbanistique de l'avenir aussi. Heureusement car il y avait eu 60 ans d'immobilisme collectif ou de paralysie depuis 1933, alors que Marseille et l'AMM attendaient avec patience le début des réalisations.

Aller plus loin encore

Cette compréhension de la nécessité de développer une nouvelle façon de vivre l'aménagement, initiée avec la 12, prend aujourd'hui son essor avec l'esprit qui sous-tend la réalisation du Dossier de Voirie d'Agglomération (DVA) de l'agglomération marseillaise.

La stratégie des deux décennies précédentes a consisté à réaliser de « gros tuyaux » (autoroute du littoral, ligne de métro, la 12 dans sa première version) à grands frais et sans lien d'aucune sorte avec la complexité urbaine et sociale du terrain.

Cette stratégie a mal préparé les acteurs politiques, et techniques, à se lancer dans le difficile travail de terrain qui consiste à négocier les conditions du développement des réseaux viaires et de transport en commun si évidemment nécessaires.

Aujourd'hui, les orientations du DVA doivent marquer une rupture par rapport à ces logiques passées. Sur le fond, ces orientations développent une stratégie globale, basée sur un maillage réel des différents réseaux (routiers et TC), leur intégration dans le tissu urbain et le souci d'informer, en temps réel, l'usager sur les conditions et le niveau de service des éléments de ce réseau. Sur la forme, le DVA n'est pas un document technique finalisé, mais un support, une invitation à une très large concertation citoyenne, en amont de toute décision.

D'ici 2005, on peut ainsi espérer que le paysage se sera modifié grâce à la production collective de différents groupes qui auront su dépasser clivages et antagonismes pour cocréer l'environnement urbain du XXI^e siècle dans l'agglomération marseillaise. ■

LA BANQUE RÉGIONALE EST-ELLE UNE VALEUR D'AVENIR ?

par Bernard Yoncourt

Préfendre que la banque régionale est une valeur d'avenir peut sembler un paradoxe alors que la concentration des grands groupes s'accélère afin de leur permettre d'affronter la mondialisation de leur marché.

La situation dans laquelle se trouve le système bancaire français depuis quelques années semble accentuer encore l'effet de ce phénomène. A cet égard, l'article publié par la revue PCM Le Pont dans le numéro spécial Finances de 1993 sur le système bancaire français reste toujours d'actualité. La concurrence accrue dans un secteur aux fortes distorsions, la baisse des marges, la montée des risques et la dégradation de la rentabilité sont des caractéristiques qui se sont encore vérifiées ces dernières années.

Pourquoi et comment, dans ce contexte national difficile, la banque régionale aurait-elle plus d'atouts que les grands groupes centralisés pour résister et s'adapter ? Quelles sont ses perspectives de croissance et de rentabilité ? En quoi la banque régionale a-t-elle une approche commerciale spécifique ? Quelle est son utilité, sa place dans le secteur bancaire français au moment où il se restructure ?

Ces questions ont pris une acuité particulière alors que les groupes décentralisés de banques régionales affichent des performances qui surprennent les observateurs. C'est ainsi qu'un ensemble comme celui des banques régionales du Groupe CIC⁽¹⁾, présent sur tout le territoire, gagne depuis trois ans des parts de marché sur ses clientèles cibles que ce soit les PME, les Professionnels, ou les Particuliers à potentiel patrimonial, en dépit de situations et de contextes différents. La rentabilité de ce groupe est en constante amélioration avec des scores particulièrement satisfaisants dans certaines de ses banques.

Ces résultats ne sont pas le fruit du hasard mais s'expliquent par un mode de fonctionnement décentralisé bien adapté aux exigences d'une clientèle qui souhaite un service à la fois personnalisé et de qualité.

Mes expériences passées m'ont donné la conviction que l'avenir appartiendra aux organisations qui conjuguent le mieux une décentralisation commerciale et opérationnelle avec une concentration des décisions stratégiques, des moyens et des métiers spécialisés.

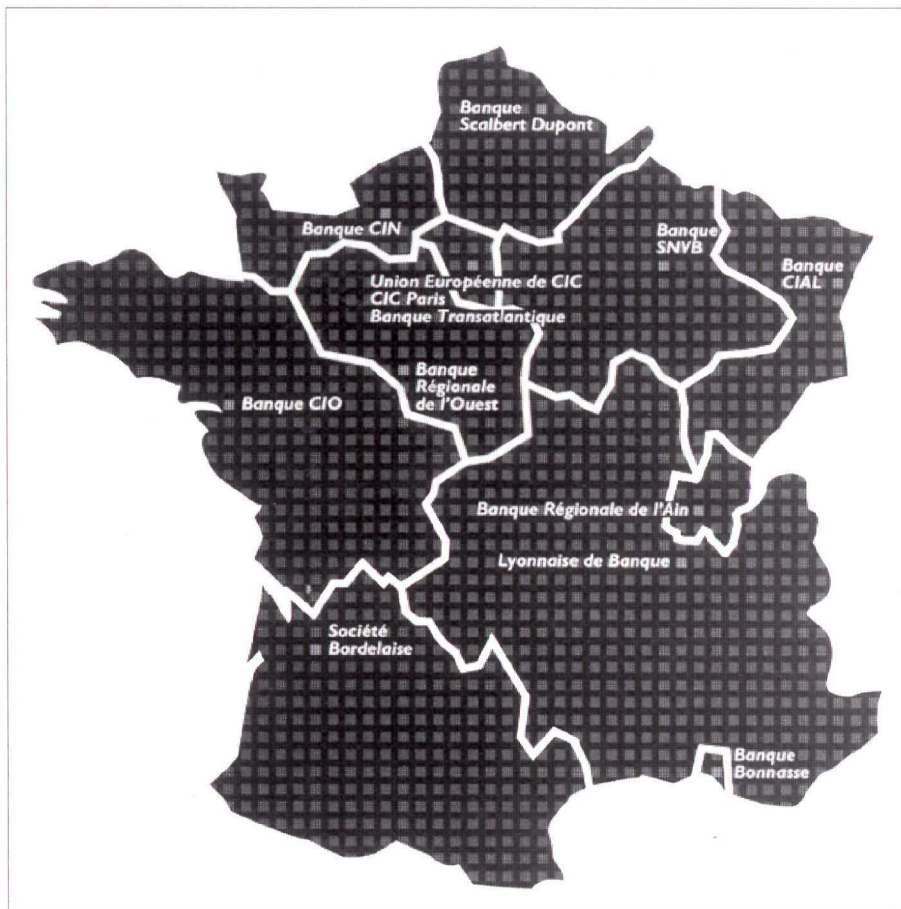
Cette organisation est celle que le groupe CIC s'efforce de mettre en œuvre.



Strasbourg.

Bordeaux.





Le Groupe CIC en France.

La banque régionale : un atout majeur au service de la clientèle

La banque régionale appartient à sa région, elle y est née, elle s'y développe avec ses clients. Cette destinée commune crée des liens particuliers de confiance et de responsabilité.

Dans le contexte général de mondialisation des économies, au moment où se fait jour une perte de confiance individuelle dans les grandes organisations centralisées et anonymes, le besoin de valeurs de proximité se renforce pour affronter les incertitudes et saisir les opportunités qu'elles engendrent. Les structures qui répondent de manière authentique, responsable et engagée, à ces valeurs et au soutien de ces dynamismes, retrouvent la place de confiance qu'elles avaient pour les générations précédentes.

Ainsi, chaque banque régionale du Groupe CIC est dotée d'une structure de direction forte, incarnée par un Conseil d'Adminis-

tration ouvert aux représentants de l'économie locale et par un dirigeant pleinement mobilisé au service de sa région et de son entreprise. L'implication personnelle qui est la sienne, la traduction directe de l'impact de son action à la tête de ses équipes, la capacité d'initiative dont il dispose pour développer le fonds de commerce, modeler l'organisation et améliorer les résultats de son entreprise, sont les conditions premières de sa réussite. Chef d'entreprise, confronté aux mêmes réalités que ses clients, il est l'un d'entre eux et en est l'interlocuteur naturel.

Une banque régionale est un acteur économique qui vit, travaille avec l'ensemble de ceux qui font la richesse de la vie régionale : elle n'a pas d'autres marchés ou d'autres activités. Elle est amenée, pour sa pérennité même, à aller avec son client aussi loin qu'il est possible. Elle le fait d'autant mieux qu'elle en a une meilleure connaissance : la stabilité de son personnel souvent issu des mêmes régions lui donne cet avantage. Et comment ne pas apporter

le maximum, restreindre ou tarir le crédit de manière abusive alors que l'on se côtoie dans la vie quotidienne et que l'on est destiné à le faire durablement ?

La proximité des compétences, la connaissance du terrain sont des facteurs essentiels de mise en confiance pour les particuliers comme pour les professionnels ou les entreprises qui voient dans des relations fortement personnalisées et des échanges plus attentifs, l'expression d'une perception directe des enjeux ; elles sont un avantage concurrentiel majeur.

L'entrepreneur, ou le particulier, a besoin d'un vrai partenaire qui puisse mettre immédiatement en face de lui des spécialistes qui soient non seulement familiarisés avec ses problèmes et ceux de son environnement proche, mais qui maîtrisent en outre des techniques souvent sophistiquées.

Aussi chaque banque du Groupe CIC offre-t-elle sur place les compétences nécessaires à ses clientèles, dans de multiples domaines d'activité : moyens de paiements, financements, placements, appui au commerce international, gestion des instruments de marchés financiers, conseils en fusions et acquisitions, conseils en gestion patrimoniale : chacune des banques du Groupe CIC dispose d'installations et d'équipes spécialisées pour offrir à ses clients un accès direct aux marchés financiers, comme elle a développé des outils de capital-développement orientés exclusivement sur les entreprises de son territoire.

Les banques régionales du Groupe CIC, souvent les institutions bancaires ou financières locales les plus importantes participent ainsi au renforcement du dynamisme économique et social et au pouvoir d'attraction de leur région. Structures réactives et innovantes sur leurs métiers, elles s'adaptent de manière souple aux évolutions des attentes et des besoins de leurs clientèles.

La dynamique de groupe, condition de développement de la banque régionale

Ces atouts ne sauraient suffire à expliquer les performances de la banque régionale et sa confiance dans son avenir. Dans l'univers concurrentiel d'aujourd'hui, une banque régionale ne peut durablement prospérer en comptant uniquement sur ses propres forces. Plus encore, elle ne donnera véritablement sa pleine mesure que si elle peut trouver dans un groupe le

complément indispensable à ses activités et le ressort nécessaire à son développement. En respectant l'identité de la banque régionale par un mode de fonctionnement décentralisé, ce groupe devra être à même de mettre pleinement en valeur ses avantages compétitifs tout en lui donnant une dimension nouvelle. Le groupe CIC s'est fondé sur cette ambition.

Le groupe, garant de l'intégrité de la banque régionale

Pour le groupe CIC, garantir l'intégrité des banques régionales, c'est d'abord donner à chacun des ses membres la possibilité de jouer son rôle au sein de son périmètre géographique sans rien retrancher de son dynamisme. C'est aussi situer l'action de chaque banque dans un cadre et une perspective plus vastes.

Ce cadre est bien sûr celui que donne la couverture de l'ensemble du territoire national par des banques implantées dans toutes les régions françaises. Des banques qui ont des origines similaires, qui travaillent avec les mêmes clientèles, qui ont la volonté d'offrir les mêmes services et qui se reconnaissent dans une identité commune. Réunies au sein du même groupe depuis des décennies, elles y ont forgé une culture propre qui est à la fois le fondement de l'unité et de la diversité de ce groupe. Les instances appropriées qui se situent aux différents niveaux de la hiérarchie du groupe permettent de favoriser la concertation et le partage des expériences nécessaires à l'adhésion aux objectifs communs. Exploiter cet acquis et le replacer dans la perspective de la stratégie du groupe est la mission du holding. C'est lui qui défend le groupe dans ses spécificités et qui lui permet d'avoir le poids national et international qui lui est utile. C'est lui qui a la responsabilité d'animer le groupe en sachant concilier les points de vue sans pour autant renoncer à faire jouer son autorité lorsque les enjeux le commandent. C'est lui qui en définitive va permettre à ce mode de fonctionnement décentralisé d'être pleinement efficient et de produire tous les bénéfices qui peuvent en être attendus.

Le groupe, garant de la compétitivité de la banque régionale

Par sa structure de banque régionale, le groupe a une dynamique propre qui fonde sa compétitivité. En tirer pleinement parti est son objectif. Ciblée sur les dominantes de clientèle des banques, la stratégie du groupe a consisté en s'appuyant sur les



Lille.

expériences réussies des banques régionales à définir une gamme de produits communs dont la conception et la diffusion ont nécessité une action au niveau national, avec des campagnes de communication couvrant l'ensemble du territoire. Privilégiant la personnalisation de l'offre à la clientèle, elle a en outre facilité une organisation générale des réseaux des banques permettant à chaque client de disposer d'un interlocuteur unique capable de répondre à l'ensemble de ses besoins.

Si l'industrie bancaire reste fondamentalement une industrie de services et de distribution reposant sur les hommes, leurs qualités et leur implication, elle nécessite également des investissements technologiques de plus en plus importants. Certains produits, services et métiers ne peuvent être développés de manière efficace et rentable qu'au-delà d'une certaine taille critique. Une banque régionale ne peut répondre seule et sur ses propres ressources à ces exigences et ces défis. Il lui faut un groupe qui lui apporte les outils de la compétitivité afin de présenter la gamme de services la plus large possible au moindre coût. Il en est ainsi par exemple du développement des outils et canaux de la « banque à distance », autour du point pivot de la relation clientèle qu'est et restera pour les banques du CIC l'agence. Le groupe doit organiser sa connaissance

de techniques spécialisées développée notamment à travers l'intimité de relations avec de grandes entreprises, ses activités spécialisées de marché, sa présence à l'international, pour partager utilement son savoir-faire avec les banques régionales. Il doit aussi maîtriser les accès aux systèmes de Place et assurer les fonctions de « Caisse Centrale ». Un certain nombre de métiers appellent en outre un mode opératoire spécifique. Le groupe CIC s'est doté d'un ensemble de filiales qui apportent l'indispensable complément à l'offre bancaire classique. Il en est ainsi en matière de bancassurance où le groupe CIC est aux côtés du GAN dans une filiale dédiée à ce type d'activités. L'affacturage, l'épargne salariale, le crédit-bail mobilier sont également des domaines dans lesquels le groupe a créé des filiales seul ou en association avec des professionnels reconnus. Les caractéristiques propres des activités financières ont conduit par ailleurs à développer un pôle d'intermédiation avec un ensemble d'outils qui lui sont affectés. Les spécificités du crédit à la consommation pourraient conduire à engager le moment venu une démarche similaire.

La compétitivité se mesure enfin très traditionnellement au prix des services. Pour un groupe décentralisé, le rassemblement des moyens est une nécessité chaque fois

que des économies d'échelle peuvent en résulter.

Les traitements de masse impliquent des investissements qui ne sont justifiés que lorsqu'ils peuvent s'amortir sur un certain volume d'opérations. Le groupe a constitué ainsi des centres de traitement en matière de valeurs mobilières, de moyens de paiement et de flux. Ces centres sont au service des banques régionales à qui ils doivent rendre des comptes en termes de coût et de qualité des prestations fournies. PME et gérés comme tels, ces centres qui, pour certains d'entre eux ont une ouverture sur des partenaires extérieurs au groupe, doivent démontrer en permanence que leur offre est compétitive par rapport au meilleur prix du marché.

Une convergence des systèmes informatiques de l'ensemble des banques a été également recherchée. Des applicatifs communs sont maintenant utilisés par tout le groupe. A partir de l'expérience réussie de deux banques, un système cible a en outre été défini pour les systèmes centraux de traitement des opérations avec une « plate-forme » informatique commune. Il est en cours d'implantation dans les banques.

Le groupe, garant de l'efficacité de la banque régionale

La décentralisation n'est pas une fin en soi. Son bien-fondé se juge à ses résultats et à la manière dont ils sont suivis et contrôlés. Le rôle du holding est déterminant. Il n'est pas passif. Il doit tout au contraire par la stratégie qu'il met en œuvre, par les impulsions et les orientations qu'il donne, par les objectifs qu'il fixe et qu'il sanctionne, et par son dispositif de supervision améliorer l'efficacité et les performances de chacun.

En amont, des règles communes qui ont pris valeur de référence, permettent de fixer le cadre de l'action. Les risques notamment ont fait l'objet d'importants travaux avec l'adoption d'un corps de dispositions qui ont pour objet tout à la fois d'en assurer une meilleure maîtrise sans pour autant priver l'échelon local de sa responsabilité dans l'appréciation et le suivi de ses engagements. En aval, les outils de reporting permettent d'avoir un suivi d'autant plus pertinent que le holding se réserve de réaliser des contrôles sur place à travers les missions que font ses services spécialisés.

L'examen des performances de chacun donne aussi la possibilité au groupe d'é-



Bernard YONCOURT,
ICPC 67.

Co-rapporteur de commissions du plan au service des Affaires Économiques et Internationales (1967-71) puis à la DDE de Meurthe-et-Moselle (1971-74) au Ministère de l'Équipement et du Logement ; Directeur Général Adjoint de l'Établissement Public de la Ville nouvelle de Marne-la-Vallée (1974-79) ; Directeur à la Société Lyonnaise de Banque (Groupe CIC) (1979-84) ; Président de la Banque SNVB (Groupe CIC) (1984-93) ; Secrétaire Général du Groupe Pinault-Printemps-Redoute (1993-95) ; Président du Conseil d'Administration de l'Union Européenne de CIC (depuis mars 1996).

tablir un véritable étalonnage entre les entités de son groupe et de s'assurer ainsi de leur compétitivité réciproque. Les conclusions que ses comparaisons induisent fournissent la matière à l'exercice de déclinaison du plan à moyen terme du groupe qui est demandé à chaque banque. Les progrès accomplis peuvent alors être mesurés régulièrement et faire l'objet d'une analyse détaillée lors de la procédure budgétaire annuelle qui est traditionnellement un temps fort de la vie du groupe. Enfin, pour accélérer sa modernisation et s'adapter plus rapidement aux nouvelles exigences de ses métiers, le groupe a adopté un programme d'actions prioritaires. Ce programme qui vient s'insérer dans le cadre de la stratégie définie par le plan à moyen terme est réalisé avec le concours des dirigeants des banques régionales qui prennent sous leur responsabilité directe la mise en œuvre des actions décidées. L'action la plus récente qui a été inscrite à ce programme est celle qui concerne la monnaie unique, chantier qui va être au centre des préoccupations de la profession au cours des prochains mois.

Ancien Président de banque régionale, j'ai vécu pendant plusieurs années au cœur de la vie d'une région, à l'écoute de clients qui nous étaient très proches, avec des équipes dynamiques et dévouées. Je suis convaincu que la banque régionale a joué et doit continuer à jouer un rôle irremplaçable au sein du système bancaire français.

L'avoir compris est le mérite des groupes décentralisés. Le porter à l'excellence est la responsabilité de ces dirigeants. Ce mode d'organisation n'est pas dénué de complexités. Il implique des efforts de réflexion en commun, l'acceptation de justes différences, le respect de disciplines. Il est cependant celui qui favorise le mieux le dynamisme en donnant à chacun la possibilité d'exercer pleinement ses responsabilités et d'aller jusqu'au bout de ses projets. Cette organisation proche de la clientèle, proche aussi des hommes qui la compose est exigeante pour tous. C'est cette exigence qui la rend passionnante. ■

(1) Banque CIAL, Banque CIN, Banque CIO, Banque Régionale de l'Ain, Banque Régionale de l'Ouest, Banque Scalbert Dupont, Banque SNVB, Bonnasse Lyonnaise de Banque, Lyonnaise de Banque, Société Bordelaise, CIC Paris, Banque Transatlantique, Union Européenne de CIC.

COMITÉ RÉGIONAL DES BANQUES

par Jean-Pierre Hanne

Les Banques AFB résistent beaucoup mieux en Région PACA que dans les autres Régions de Programme (Ile-de-France mise à part), à la montée en puissance des autres réseaux bancaires avec lesquels elles doivent désormais s'affronter, qu'il s'agisse du Crédit Agricole, des Caisses d'Épargne, du Crédit Mutuel ou des Banques Populaires.



Marseille, Saint-Féréol.

31 mars 1996

en milliards de francs

	TOUS DÉPÔTS		TOUS CRÉDITS	
	Province	Paca	Province	Paca
Tous réseaux	2940,3	290,7	2283,7	205
Banques AFB	745,6	108,8	887,5	99,2
Part AFB	25,40 %	37,40 %	36,26 %	48,40 %

C'est leur leader-ship sur le marché des Entreprises, 72 % de part de marché dans les dépôts et 67 % dans les crédits, qui confère cette position exceptionnelle. Par contre, elles ont abandonné, comme dans les autres régions, au Crédit Agricole et aux Caisses d'Épargne, les positions dominantes sur le marché des Particuliers tant pour la collecte des dépôts que la distribution des crédits (immobiliers, et à la consommation).

31 mars 1996

en milliards de francs

	DÉPÔTS DE PART (résidents)		CRÉDITS AUX PARTS (résidents)	
	Province	Paca	Province	Paca
Tous réseaux	2340,6	235,8	931,1	87,1
Banques AFB	526,9	80,1	280	38,1
Part AFB	22,50 %	34 %	30 %	43,70 %

Comment expliquer cette situation privilégiée des banques AFB ? Plusieurs facteurs y concourent dont la présence historique de grandes banques régionales, profondément encrées dans le tissu économique ou sur des marchés très ciblés, SMC (sur l'arc méditerranéen), CHAIX (sur le Vaucluse), BONNASSE (sur les BDR), MARTIN MAUREL (dans la gestion du patrimoine), BANQUE DE PROVENCE (dans le Var), tandis que les « 3 vieilles » ont toujours été très présentes à commencer par le Crédit Lyonnais qui est ici dans son bassin naturel d'expansion, tout comme la Société Lyonnaise de Banque du groupe CIC !

Quant aux « autres » (Crédit Agricole, Caisses d'Épargne), ils y ont fait plus tardivement qu'ailleurs, leur restructuration par regroupement de leurs diverses caisses départementales. On notera enfin que le Crédit Mutuel n'a pas en PACA la forte présence qu'on lui connaît dans les autres régions.

On aboutit ainsi à une très forte représentation bancaire sur les deux grandes places que sont MARSEILLE et NICE où on y recense plus de 40 banques (48 en 93). Au total, elles mettent 960 agences à dis-

position de leurs clients et emploient plus de 1 200 personnes !

Quant aux banques étrangères, elles se sont, pour certaines, purement et simplement retirées de la Région au cours des deux dernières années : NAT WEST, CITY BANK, LEUMI, BCI, BANCO ESPAÑOL de CREDIT, ou pour les autres, ont reconfiguré leur dispositif commercial : SAN PAOLO, BARCLAYS, démontrant par ces décisions que les conditions d'exercice de l'activité bancaire ne sont plus compatibles avec une rentabilité normale, tant est devenue excessive la concurrence que les réseaux se livrent entre eux, et cela sur tous les marchés.

Cette concurrence est alimentée par un double phénomène :

- une collecte de l'épargne qui est abondante, quelle soit le fait des particuliers ou des entreprises, avec des taux de croissance de 9,8 % en 94, et de 10,3 % en 1995.
- une réduction de la demande de crédits de tous les agents économiques : sur une base 100 à fin 93, on est revenu à 97 au 31/03/90 qui aboutit à des excédents de liquidités très importants, et qui représentaient à fin mars 96 près de 86 milliards. Ceci peut justifier que les

réseaux cherchent à « remployer » coûte que coûte leurs dépôts, consentant alors des sacrifices sur leur marge face à des demandeurs de crédit peu nombreux et qui savent tirer parti de cette concurrence.

Les raisons fondamentales qui entraînent cette situation ne sont pas propres à la Région PACA, et les explications sont à rechercher dans révolution de l'économie de notre pays. Par contre, une particularité « provençale » explique pour une large part, pourquoi la Région est structurellement « prêteuse de capitaux » !

Les grands groupes industriels qui la caractérisent : la pétrochimie autour de l'Étang de Berre, la sidérurgie à Fos, l'aéronautique et le spatial, le nucléaire, n'apportent pas aux banques de la région les contreparties financières de leurs activités ! Celles-ci sont canalisées par les sièges parisiens ou européens ; tout au plus, il est confié aux « locaux » la gestion des flux financiers, mais la gestion des trésoreries (francs ou devises) ainsi que les financements des investissements sont décidés et mis en œuvre avec les directions centrales parisiennes.

Cette « dépendance » par rapport à des centres décisionnels extérieurs à la Région, est confirmée au travers d'une étude du



CESR : elle fait ressortir que par rapport à son poids relatif dans l'économie nationale, soit 7 %, la région PACA ne collecte que 4,6 % de l'IS et de la TVA.

Le champ principal des activités bancaires est donc représenté par les PME/PMI dont la vivacité est grande, fort heureusement : pour le seul département des BDR, l'INSEE recense au 1/01/96 plus de 107 000 entreprises, dont 103 000 de - 50 personnes. En nombre de PME/PMI par secteur d'activité, le commerce de détail, la santé/action sociale et les services aux entreprises, réunissent l'essentiel des effectifs. Mais en poids économique, c'est bien le BTP et les transports qui dominent, les activités liées au tourisme ayant des représentations plus ou moins fortes selon que l'on est dans les Alpes Maritimes, les départements hauts alpins, le Vaucluse ou les BDR ! La présence militaire est significative dans la Région au travers de la DCN à Toulon, du CEV d'Istres, et des nombreuses bases de toutes armes ; la réforme de la Défense affectera directement les nombreuses entreprises régionales qui en dépendent ainsi que les collectivités. Aussi attend-on beaucoup pour soutenir le développement économique régional, des secteurs « qui marchent » comme ceux issus des nouvelles technologies dont GEMPLUS est l'un des fleurons, du pôle biomédical et des technopoles qui concentrent sur les parcs de Luminy, Château-Gombert et Sophia-Antipolis le troisième regroupement de chercheurs de France ! La même attente est fondée autour des

projets structurants comme Euroméditerranée, l'Arbois, le TGV Sud-Est.

Quant à l'activité portuaire, elle n'est plus dominante depuis longtemps mais Marseille reste le siège d'armements importants comme la SNCM, la CMN, CMA, MARFRET, CHAMBON, FOUQUET SACOP, etc... qui donnent à la communauté bancaire un savoir-faire dans le financement des flottes maritimes.

La Région sera concernée par la réforme de la profession bancaire qui apparaît à tous comme inévitable !

Nous avons vu ci-dessus que les banques étrangères qui y étaient représentées avaient été les premières concernées ; entre temps les deux SDR régionales sont passées dans l'orbite des Caisses d'Épargne, tandis que SOFIREC, établissement financier spécialisé dans le factoring dont le siège est à Marseille, se retrouvait après OPA, contrôlée par SOVAC celle-ci à son tour passant sous contrôle de General Electric. La banque Bonnasse est depuis peu regroupée avec la SLB, toutes deux dépendant du groupe CIC. Enfin, la banque Niçoise de Crédit a été rachetée par la Banque Populaire de CA.

La grande interrogation concerne bien sûr la SMC riche d'un réseau de plus de 100 agences, et dont la privatisation est en cours : sera-t-elle reprise par les Caisses d'Épargne, par une banque étrangère, ou amalgamée à un autre réseau traditionnel ? Quelle que soit la solution, elle ne sera pas neutre pour la communauté financière régionale. ■



Jean-Pierre HANNE.
Directeur du
Crédit du Nord
pour la région
PACA, Président
du Comité
Régional des
Banques AFP.

FINANCEMENT DES ENTREPRISES COTÉES : L'OBLIGATION CONVERTIBLE, UN PRODUIT SÉDUISANT POUR LES ENTREPRISES ET LES INVESTISSEURS

par Bruno Teman



Tour Société Générale, Paris La Défense. (O. Nicolas.)

Pour financer sa croissance, une entreprise peut faire appel à trois types

de ressources :

- l'autofinancement ;
- l'emprunt ;
- l'émission de produits de capital ou quasi-capital.

Si elle décide de faire appel à des financements externes, l'entreprise devra donc arbitrer entre la dette et les fonds propres.

Si elle recourt à l'emprunt, que ce soit auprès de son banquier - crédit bancaire classique - ou auprès d'investisseurs - si elle émet des obligations -, elle devra supporter un taux égal au taux sans risque plus une prime de risque fonction de la perception du marché ou du banquier sur l'entreprise. Le taux sans risque peut être défini comme le taux des emprunts d'État de même maturité que celui de l'emprunt souscrit.

Outre les frais financiers, l'entreprise devra supporter de manière certaine le remboursement de son emprunt, soit à intervalles réguliers, soit lorsque ce dernier sera arrivé à échéance.

L'émission de produits de capital ne soulève pas le même type de problèmes. Prenons l'exemple d'une société cotée réalisant une émission d'actions nouvelles. Ces actions créées n'entraînent pas de frais financiers chaque année, mais elles doivent servir un dividende ; elles ne doivent pas être remboursées à une échéance donnée.

L'émission d'actions nouvelles est réalisée généralement à un prix inférieur ou égal au cours de bourse : quel intérêt auraient sinon des investisseurs à acheter ces actions nouvelles alors qu'ils peuvent accéder aux actions déjà existantes à un prix inférieur sur le marché. Cette décote éventuelle du prix d'émission par rapport au cours de bourse a un impact négatif du point de vue patrimonial pour les actionnaires. C'est pourquoi, elles s'accompagnent généralement d'un droit préférentiel de souscription octroyé aux actionnaires, qui est négociable en bourse et qui compense cet effet négatif. Prenons l'exemple suivant :

Soit une société présentant les caractéristiques boursières suivantes :

Nombre

d'actions existantes : 10 000 000

Cours de l'action :

150 F

Si cette société décide de procéder à une augmentation de capital, par création de 1 000 000 d'actions nouvelles émises au prix de 120 F (les émissions avec droit préférentiel de souscription sont effectuées fréquemment avec une décote de 20 %), la situation sera alors la suivante :

Nombre

d'actions existantes: 11 000 000

Le droit préférentiel de souscription (DPS) a une valeur théorique telle que la valeur d'une ancienne action après l'émission plus ce droit sont égaux à la valeur de cette ancienne action avant l'émission, soit l'équation suivante :

DPS +

(150 x 10 000 000 + 120 x 1 000 000) / 11 000 000 = 150.

La valeur théorique du DPS dans cet exemple est de 2,72 F, c'est-à-dire que l'actionnaire existant a le droit d'acquérir une nouvelle action (pour 10 détenues) à 120 F ou de céder sur le marché son droit préférentiel de souscription à un prix de 2,72 F par action.

Le droit préférentiel de souscription protège l'intérêt patrimonial des actionnaires.

Toutefois, une émission d'actions nouvelles présente un risque « économique » de baisse immédiate (dilution) du bénéfice net par action (BPA), qui est fonction de la rentabilité de ces nouveaux fonds propres.

Le même exemple permet d'illustrer l'impact dilutif d'une émission d'actions.

Nombre d'actions

existantes : 10 000 000

Bénéfice par action :

10 F

(soit un bénéfice total de 100 MF)

Cours de l'action :

150 F

(en d'autres termes, l'action est valorisée sur la base de 15 x ses bénéfices).

Si cette société décide de procéder à une augmentation de capital, par création de 1 000 000 d'actions nouvelles émises au prix de 120 F. La situation sera alors la suivante :

Nombre d'actions

existantes : 11 000 000

Bénéfice total :

100 MF + (120 x 1.000.000) x t, où

120 x 1 000 000 est le montant de

l'augmentation de capital et t le taux

de rendement de la trésorerie, après

prise en compte de la fiscalité, dans le

cas où ces fonds sont provisoirement

placés en trésorerie dans l'attente d'un

réemploi.

Si $t = 3\%$, le bénéfice total ressort donc à 103,6 MF.

Bénéfice par action :

103 600 000 : 11 000 000 = 9,42 F

Dans notre exemple, le bénéfice par action est minoré mécaniquement de 6 % du fait de l'augmentation de capital.

Si plusieurs critères rentrent en ligne de compte dans le choix des véhicules d'émission de produits de capital ou quasi-capital (tels que le ratio d'endettement/fonds propres, le coût des fonds propres, les questions liées au contrôle du capital), le risque de dilution du bénéfice net par action joue souvent un rôle prépondérant.

Une solution naturelle pour éviter cette dilution est de permettre à l'entreprise d'émettre à terme des actions au-dessus de son cours de bourse actuel, ce qui permet d'atténuer les effets de la dilution voire de l'annuler.

Les émissions sous forme de produits dérivés (c'est-à-dire ayant une composante optionnelle) permettent de répondre à cet objectif. Il s'agit, en règle générale, de produits offrant au souscripteur le droit d'acheter, pendant une certaine durée, une action à un niveau de prix supérieur au cours de bourse au moment où le produit

est émis. En d'autres termes, cette composante optionnelle du produit ne jouera que si, pendant cette durée, l'action monte au-delà d'un certain niveau à partir duquel le souscripteur aura intérêt à exercer l'option qu'il détient en la convertissant en actions. Ce type de produits présente un autre avantage : en choisissant d'émettre à un niveau de cours élevé, les sociétés donnent au marché un signal positif sur les perspectives d'avenir de leur action.

Les obligations convertibles, produits mixtes obligations/actions, rentrent dans ce cadre. Elles ont rencontré un succès spectaculaire depuis 1993, époque à partir de laquelle elles ont été structurées sur la base de faibles coupons, ce qui était rendu possible par le niveau bas des taux d'intérêts.

L'obligation convertible s'analyse comme une émission obligataire qui offre au porteur le choix entre le remboursement en espèces au terme de l'obligation ou la conversion en actions à n'importe quel moment. On peut très schématiquement l'analyser comme une obligation assortie d'une option d'achat qui permet, si elle est exercée, d'obtenir une action moyennant le non remboursement de l'obligation. La composante action de l'obligation convertible tient à cette option qui lie ce produit à l'action proprement dite.

Les avantages pour l'émetteur d'un tel produit sont multiples :

- le taux actuariel (qui résulte du coupon versé et de l'écart entre le prix de remboursement de l'obligation et son prix d'émission) qu'il devra servir sur l'obligation convertible est inférieur à celui d'une obligation classique, cet écart de taux constituant la contrepartie de l'avantage donné au souscripteur par la possibilité de conversion en action ;
- la dilution des actionnaires à la conversion est différée et elle s'effectue, le cas échéant, sur des bases de cours plus élevées que le cours au moment de l'émission ;
- la possibilité de forcer la conversion avant l'échéance de l'obligation convertible peut être prévue dans certaines conditions de cours de l'action (bien entendu, cet avantage donné à l'émetteur est valorisé et pris en compte dans le prix d'émission global du produit).

Du point de vue du souscripteur, le caractère hybride (obligations/actions) des obligations convertibles offre trois avantages :

- comme dans le cas d'une obligation classique, il reçoit un coupon annuel. Ce coupon est inférieur à celui d'une

obligation classique, mais il est en règle générale supérieur à celui procuré par le dividende de l'action ;

- en cas de baisse du cours de l'action, son capital est protégé. L'obligation se comporte alors comme une obligation classique ;
- en cas de hausse du cours de l'action, le cours de l'obligation convertible évolue dans le sillage de celui de l'action, faisant par là même participer le porteur de l'obligation convertible à cette hausse.

Au total, l'obligation convertible permet de servir un rendement supérieur à l'action, de participer à la hausse éventuelle de cette action et de bénéficier de la protection offerte par son caractère obligataire.

Cet effet parachute des obligations convertibles est bien illustrée par le graphique ci-dessous qui retrace la performance comparée d'un indice obligations convertibles (celui de la Société Générale) et celle du CAC. On observe clairement qu'en période de baisse des actions, par exemple à la fin de l'année 1995, les obligations convertibles ont bien résisté, la variation de leur indice étant beaucoup plus atténuée que celle du CAC. En sens inverse, les obligations convertibles sont entraînées dans le sillage d'une hausse du cours des actions.

La Société Générale a joué un rôle central dans la promotion des obligations convertibles, participant à l'émission de nombreuses d'entre elles, notamment depuis sa propre émission d'obligations convertibles. Depuis 1993, plus de dix émissions d'obligations convertibles pour des montants supérieurs à 2 MdsF ont été réalisées en France (AXA, Société Générale, BSN, Michelin, Peugeot, Alcatel Alsthom, Sanofi, Lyonnaise des Eaux, Havas), dont plus de la moitié ont été dirigées par la Société Générale.

L'expertise d'une banque dans ce domaine se traduit par :

- l'anticipation du besoin du client en matière de type de financement auquel il souhaite avoir accès ;
- si cet émetteur décide de recourir à des obligations convertibles, la valorisation du produit, et notamment de sa compo-

Performance comparée de l'indice Obligations convertibles par rapport au CAC



sante optionnelle. Cette valorisation doit concilier deux objectifs : préserver l'intérêt de l'émetteur, ce qui doit conduire à intégrer correctement dans le prix du produit la valeur actuarielle des différents éléments qui le composent (obligation, options) ; rendre le produit suffisamment attractif en termes de prix pour permettre son placement auprès des investisseurs.

- au moment de l'émission, placer ces obligations convertibles auprès des meilleurs investisseurs, c'est-à-dire ceux ayant vocation à garder le plus longtemps ces titres.

Bien entendu, le succès des émissions d'obligations convertibles est tributaire du marché des actions. Une société sera peu encline à émettre un tel produit si son action se situe à un niveau trop bas. Il est donc probable que si le marché boursier actions et si le marché de taux atteignent des niveaux jugés à nouveau satisfaisants par les sociétés, de nouvelles émissions d'obligations convertibles pourraient être réalisées, ce produit bénéficiant d'une image très positive. ■



Bruno TEMAN
IPC 90.
Société Générale,
Direction des
Grandes
Entreprises.

T.P. - V.R.D.

**TERRASSEMENT
& ENVIRONNEMENT**



"La Sacristane"

Route de Gimeaux - 13200 ARLES

Tél. 04.90.96.45.06

Fax 04.90.93.59.56

BANQUES DE MARCHÉS: AU-DELA DU ROMANTISME, L'ANALYSE STRATEGIQUE

par Patrick Fuvel Directeur d'Études chez Mars & Co

Un trader qui serait très, très mauvais, régulièrement... non seulement ne devrait pas être évincé mais au contraire conservé jalousement et augmenté : la banque n'aurait qu'à faire l'inverse de ce qu'il fait pour gagner sans limite ! » Ce n'est qu'une des nombreuses paraboles qui circulent dans les salles de marché, mais elle illustre le paradoxe dans lequel vit cette industrie : d'un côté le scepticisme théorique sur toute méthode qui permettrait une espérance de gain positive, d'un autre la fascination pour des « stars » qui seraient objectivement sur-performantes.

Ainsi, dans les banques de marchés rencontre-t-on des responsables qui s'en tiennent en matière de stratégie au seul facteur humain : « la stratégie c'est d'avoir les meilleurs et de les garder » entend-t-on parfois et cela sonne souvent le glas de toute velléité d'investigation des mécanismes générateurs de profits. Cette attitude, développée de surcroît dans des marchés fluctuants, mondiaux et ultra compétitifs, peut conduire à espérer que le succès viendra exclusivement des qualités individuelles d'improvisation, d'instinct, d'inspiration, de goût du risque, de créativité : bref, on est en plein romantisme.

A l'extrême, il est possible qu'à force de vouloir trop croire dans leurs « divas », certains patrons aient été victimes d'aveuglement face à des comportements frauduleux. Les responsables de la Barings croyait avoir avec Nick Leeson un « bon » trader de dérivés : il leur en a coûté 1,4 milliard de dollars de pertes. Plus récemment la City tressait des couronnes à Colin Armstrong gestionnaire de fonds en action de Flemings : on lui reproche aujourd'hui un détournement évalué à 160 millions de francs au profit pour une



Patrick FUVEL
PC 80
et diplômé de
Stanford (MS 81).
Il a travaillé
quatre ans chez
Total comme
Chef de Projet en
recherche
technologique
avant de recevoir
son MBA de
l'INSEAD et de
rejoindre Mars &
Co en 1988.

part de sa banque et pour une part de lui-même. En restant dans les limites de l'éthique, on est tout de même en droit de s'interroger sur un principe de gestion qui reposerait exclusivement sur le recours à des hommes providentiels.

Or, considérons Citibank qui se maintient depuis quinze ans au premier rang sur le marché des changes avec, en 1995, 9 % de part de marché et un revenu de 1,1 milliard de dollars, tout en voyant partir régulièrement des cadres de talent.

Considérons J.-P. Morgan qui est parvenu en dix ans à développer une activité de banque d'investissement et de marchés, qui en 1995 représente 75 % de ses revenus et assure un retour sur capitaux propres après impôts situé entre 11 % et 23 % ces cinq dernières années.

A n'en pas douter, de tels succès reposent sur la conception et la mise en œuvre de stratégies gagnantes au niveau des banques elles-mêmes.

Cependant chaque banque a ses particularités, son positionnement, son histoire. Est-il possible de concevoir et de mettre en œuvre une stratégie efficace conçue sur mesure ?

L'arsenal analytique classique qui a fait ses preuves dans l'industrie, la distribution ou les services plus traditionnels est-il opérant dans ce contexte si particulier des activités de marché ?

Chez Mars & Co* nous pratiquons l'analyse stratégique dans le cadre des activités de marché et nous allons voir pourquoi nous affirmons que les banquiers ne sont pas condamnés au « romantisme ».

Mais pour cela revenons tout d'abord sur les côtés particuliers des activités de marché en prenant l'exemple des activités de taux et de changes.

L'ordre est-il caché au fond du chaos ?

Nous avons relevé le cours heure par heure du dollar face au franc le 27/09/96. Nous avons fait figurer le cours « bid » auquel un gros intervenant peut vendre des dollars et le cours « offer » auquel il peut acheter des dollars. La différence ou « spread » est très faible, de l'ordre de 0,0015 FRF. Et puis nous avons tracé le cours que le dollar a pris une heure plus tard.

Nous constatons que les fluctuations horaires sont cinq à dix fois plus grandes que le spread. Autrement dit, pour peu que le trader qui vient d'exécuter un ordre ne puisse ou ne veuille instantanément solder sa position (en achetant des dollars s'il en a vendus, ou en vendant s'il en a achetés) le risque de gain ou de perte sur sa position est sans commune mesure avec le spread lui-même.

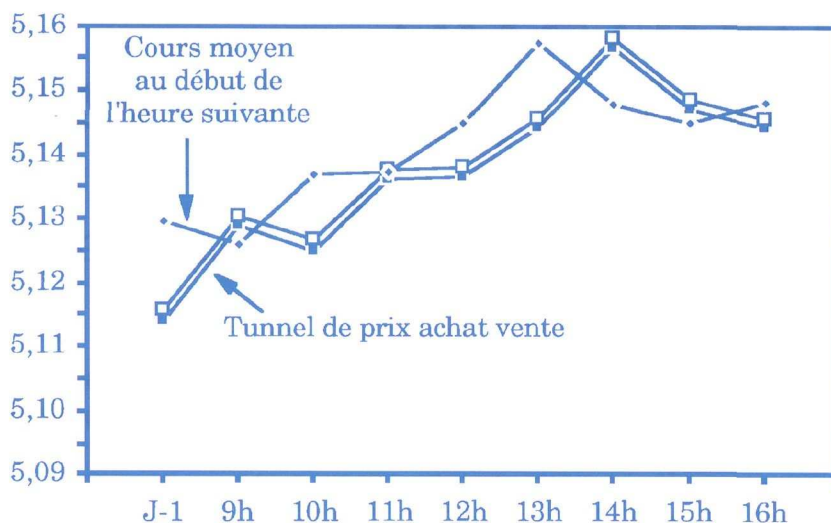
Les conséquences de cette situation (qui n'est pas spécifique au marché des changes) est qu'il est très délicat d'affecter une marge brute objective à une transaction donnée et que les résultats mesurés apparaissent très « chaotiques ».

Dans ces conditions, les systèmes d'information classiques s'avèrent impuissants à distinguer la contribution du commercial qui a amené le client, de celle du trader qui par son prix a permis la transaction mais qui a aussi profité éventuellement de

* Exclusivement dédié à la stratégie d'entreprise, Mars & Co a été créé en 1979 à Paris par Dominique G. Mars et travaille en partenariat exclusif avec un nombre limité de clients à l'échelle mondiale. Avec les bureaux de Londres, New York et San Francisco, l'effectif total est de l'ordre de 200 consultants.

COURS DU DOLLAR EN FRANCS

(Heure par heure le 27/09/96)



celle-ci pour adosser une opération spéculative.

Pour retrouver l'ordre derrière le chaos apparent des revenus, nous avons été conduits à analyser les contributions des différentes composantes d'une activité sous une forme probabiliste.

En plusieurs occasions, sur des devises et sur des places différentes, nous avons pu faire la démonstration qu'une telle approche est effectivement en mesure de dissocier dans les revenus les composantes commerciales des composantes spéculatives et donc de permettre d'arbitrer stratégiquement entre ces deux orientations.

Une fois que les valeurs ajoutées des métiers complémentaires du commerce et du trading/market making sont appréciées sur une base objective, il devient possible de dérouler efficacement les approches classiques de l'analyse stratégique.

Pour Mars & Co cela signifie l'identification et la quantification des leviers structurels de compétitivité relative.

A titre d'exemple, sur le marché des changes, les facteurs suivants une fois paramétrés se sont avérés importants et pour certains « segmentants » en matière de succès commerciaux (mesurés par le couple volume/marge unitaire sur chaque segment produit-client pertinent :

- la régularité dans la qualité des prix ;
- l'influence de la relation globale avec le banquier ;

- la qualité du service et de l'information fournie ;
- la qualité de la relation interpersonnelle ;
- la gamme de produit traité ;
- etc.

De même, les performances sur les métiers de trading et market-making (en plus des composantes commerciales citées ci-dessus) peuvent être reliées à des facteurs « structurels ». Parmi ces facteurs explicatifs stables on trouve le volume des flux traités, le type de contrepartie, etc.

In fine, on peut même, par différence, isoler dans les résultats d'une équipe ce qui ne résulte pas de facteurs structurels... On en est alors à mesurer le talent individuel, qui à défaut d'être le seul facteur comme on le dit trop souvent, existe bien entendu !

Est-ce que l'intendance suit ?

Si les vendeurs et les traders constituent le fer de lance d'une activité de marché, il n'en faut pas pour autant négliger l'intendance, c'est-à-dire le back-office, les systèmes, et par extension, toutes les fonctions supports.

Autant les revenus des activités de marché sont soumis à d'énormes fluctuations, autant dans ces métiers les structures des fonctions supports et leurs coûts sont relativement fixes. Et si l'intendance ne suit

pas, que ce soit par inertie ou par défaut de planification stratégique, la sanction en termes de surcoût peut être lourde.

La qualité de ces fonctions supports, leur flexibilité face aux mutations permanentes des produits, la maîtrise de leur coût sont donc autant de critères dont l'analyse stratégique ne peut faire l'économie.

La mesure des avantages ou des handicaps liés à la taille, à la dispersion des sites, aux niveaux de productivité est toujours aussi indispensable pour tracer les voies d'amélioration et pour décider des options stratégiques les plus rémunératrices.

Dans des métiers pour certains de plus en plus banalisés (comme le marché Spot des grandes devises, ou le marché des OAT) l'analyse des structures de coûts reste un pilier de la réflexion finale. Nous avons pu identifier en cette matière des écarts d'efficacité concurrentiels aussi importants que dans le domaine des revenus.

– Le « réalisme » de la plus-value stratégique

Au bout du compte, la démarche stratégique que nous pratiquons sur les activités de marché combine les réflexions sur la génération de revenus et sur les règles de fixation des coûts. Elle permet lorsqu'elle est menée à son terme de dresser un diagnostic stratégique d'ensemble en répondant aux questions majeures :

– Sur chaque produit de marché dans quelles proportions une banque est-elle un fournisseur à des clients finaux, un teneur de marché ou un spéculateur averti ?

– Quels sont les contributions et les risques de ces différentes composantes de l'activité ?

– Quelle est la position structurelle face à la concurrence et face à l'évolution de la demande ?

– Peut-on optimiser la conduite des opé-

– rations par rapport au potentiel structurel ?

– Quelles orientations doit-on prendre en termes de clientèle, de portefeuille produit, de portefeuille d'activité pour satisfaire l'actionnaire ?

Appliqués aux activités de marchés, les objectifs de la démarche stratégique n'ont rien perdu de leur ambition de rationalisation. Mais, pour être au rendez-vous, il a fallu adapter notre méthodologie à la complexité et à l'instabilité des marchés de capitaux. A ce titre, alors que les banques cherchent à intégrer des scientifiques pour participer à la gestion de leurs opérations, chez Mars & Co les ingénieurs ont toujours constitué le noyau dur des équipes qui sont aujourd'hui chargées de décortiquer la problématique stratégique des secteurs les plus complexes du monde bancaire. ■

TRAITONS L'AVENIR ENSEMBLE

Face à l'évolution des mentalités et des réglementations, le traitement des déchets devient un enjeu important pour les collectivités locales.

PRONERGIES, filiale spécialisée du groupe EDF, élabore pour vous les solutions les plus adaptées de valorisation de la matière et de l'énergie contenues dans les déchets.

Selon vos choix, nous assurons la conception, le montage financier, la réalisation, l'exploitation et la maintenance de vos installations. Nous faisons appel en priorité au savoir-faire de votre région.

Nous contribuons ensemble au développement local, à l'économie des ressources naturelles et à la préservation de l'environnement.

Nous conjuguons chaque jour, pour vous, le respect des exigences du service public et de l'environnement.



PRONERGIES

39, rue de la Bienfaisance - 75008 Paris
Tél. (1) 53 77 60 60 - Fax (1) 53 77 60 61 ou 62

1747

1997

ÉCOLE NATIONALE DES PONTS ET CHAUSSÉES
 20 ans

UNE PASSERELLE POUR LES 250 ANS DE L'ENPC...

L'ouvrage futur a été choisi en tenant compte de plusieurs critères : son utilité, son intérêt technique, son exemplarité, sa faisabilité financière, la possibilité de le réaliser dans un délai suffisamment court et, enfin, sa compatibilité avec la disponibilité et les connaissances techniques de futurs ingénieurs encore en formation. Le choix s'est porté sur une passerelle pour piétons qui sera mise en place dans le cœur même de la ville nouvelle de Cergy-Pontoise. A moins de 200 m du parvis de la préfecture, elle permettra d'établir une continuité piétonne au-dessus d'une voie routière située en déblai et constituant actuellement une coupure franche des cheminements. Le choix d'une ville nouvelle n'est pas fortuit : il manifeste en particulier que les ingénieurs issus de l'ENPC sont certes des constructeurs, mais également des aménageurs qui entendent intervenir dans la conception et la réalisation d'un cadre de vie moderne.

L'initiative des élèves a d'abord permis de mettre à l'ordre du jour une réalisation qui, bien que déjà projetée, n'aurait sans doute pas été menée à son terme dans un délai proche ; elle ne s'arrête évidemment pas là : une équipe de quelques élèves, en relation avec plusieurs enseignants, va maintenant être le moteur du projet, de sa conception à sa réalisation. Déjà, l'EPA Cergy-Pontoise a confirmé son accord pour assurer la maîtrise d'ouvrage ; la maîtrise d'œuvre sera quant à elle organisée autour de la SETEC, qui intégrera d'une part la collaboration d'un architecte (Birgit DE KOSMI) et d'autre part celle de quelques élèves (en principe deux pour les études techniques et deux pour les études de méthodes et procédés

Les élèves présents à l'École Nationale des Ponts et Chaussées ont souhaité que la commémoration du 250^e anniversaire de leur école ne se limite pas à des manifestations sans lendemain. Pour de futurs bâtisseurs, il était en effet naturel et important qu'une réalisation visible puisse rappeler de façon durable cet anniversaire. Dans cet esprit, ils ont de leur côté pris l'initiative de la réalisation d'un ouvrage public illustrant et symbolisant à la fois les études qu'ils suivent maintenant et les métiers qu'ils exerceront plus tard.

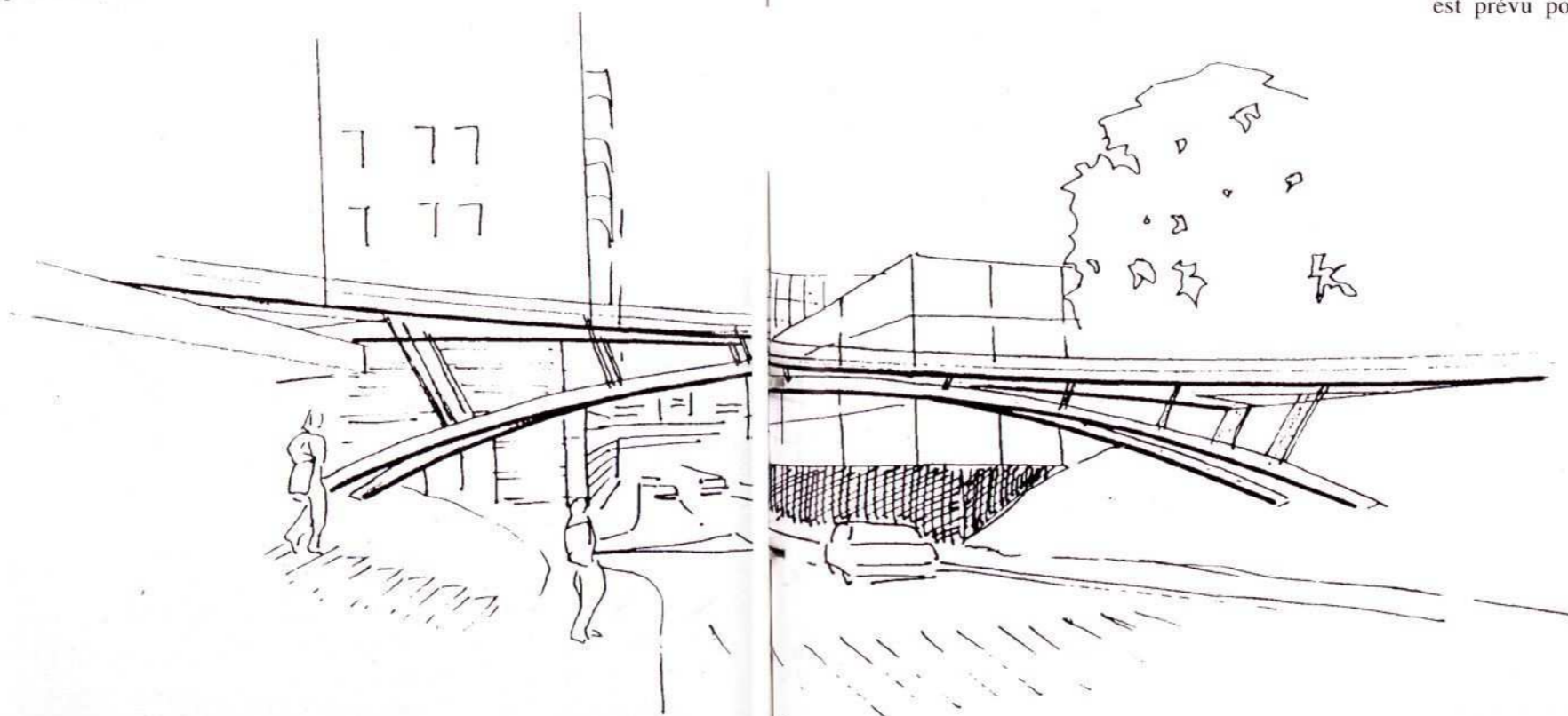
de construction). La participation des élèves sera donc loin d'être seulement symbolique, et leur initiative leur permettra de vivre « en vraie grandeur » ce que les études théoriques ne leur permettent que d'entrevoir...

La conception de l'ouvrage fera une grande place à l'esthétique et à la technique ; elle devrait faire appel à des matériaux modernes et originaux, assurant ainsi son exemplarité. Le recours à l'acier - éventuellement acier inox - est prévu pour la structure principale ; à ce titre USI-

NOR/SACILOR pourrait apporter une aide importante au projet. Du verre et des matériaux composites seront utilisés pour le tablier, qui intégrera dans son dessin le logo triangulaire de l'ENPC, témoignant ainsi dans l'avenir du rôle joué par l'école.

Un aspect très original dans la démarche des élèves est leur souhait d'associer leur projet à d'autres manifestations liées au 250^e anniversaire de l'École, en particulier avec la soirée de gala qui sera organisée le 6 juin au Carrousel du Louvre : avant sa mise en place définitive à Cergy, la passerelle devrait être provisoirement placée à proximité immédiate du Carrousel, si possible dans le jardin des Tuileries, et y rester un temps suffisamment long pour permettre un impact public et médiatique, renforçant par là la notoriété de l'ENPC.

Tout cela conduit à un délai tendu. Le planning des études et des travaux a été fixé, d'un commun accord entre le maître d'œuvre, le maître d'ouvrage et les élèves. Il appartient à ces derniers de s'immerger maintenant dans le projet. C'est à cette condition que le défi qu'ils se sont lancés à eux mêmes sera surmonté. ■



MAURICE PIQUEMAL

I y a un an, le 30 août 1995, Maurice Piquemal nous a quittés. Ou plutôt, c'est nous qui ne l'avons pas suivi vers le dernier port de sa carrière où il est parti, confiant en ses dernières années, en la miséricorde divine dont il avait retrouvé le secret au fond de son cœur.



Au tout début du siècle, le 18 octobre 1902, il est né dans ce midi toulousain où il a passé les premières années de sa jeunesse et dont il a gardé une pointe d'accent qui, en Bretagne, faisait partie de son charme. Une vie dure où, orphelin de père, il eut à travailler pour aider sa mère tout en poursuivant ses études au lycée. Déjà se manifestent une incroyable puissance de travail et une étonnante santé.

C'est le service de l'État qui l'attire, plus particulièrement celui des Ponts et Chaussées. Après son baccalauréat, et tout en travaillant comme dessinateur, il passe avec succès le concours de l'École des Travaux Publics de l'État et, après les années d'école, il est nommé à l'autre extrémité de la France, au port de Dunkerque. Est-ce là qu'il découvre la mer ? Elle ne l'a plus lâché.

Il s'est attaché à ce port, à ses jetées, à ses écluses et aux formidables tempêtes qui le secouent parfois. Il aimait à en parler aux Bretons, autres hommes de la mer capables de comprendre la sauvagerie de la nature. Il y continue ses études tout en travaillant et c'est au concours de l'École Nationale des Ponts et Chaussées qu'il est reçu en 1932. Il sort de l'école premier de sa promotion, étonnant professeurs et condisciples par son intelligence et pas sa science de l'art de construire, déjà mise en pratique à Dunkerque. Puis il est nommé à Brest où il arrive en 1934.

Son mariage avec Thérèse Fréville suit de quelques années son installation dans le grand port breton. Petite, menue, aux yeux toujours mobiles et doux, elle l'accompagne discrètement dans sa vie de labeur, acceptant avec abnégation retards, soirées passées au travail et renoncement aux congés, sachant n'être que la seconde dans la vie de son mari, son premier amour étant le service de l'État. Elle l'a retrouvé pleinement lorsqu'il a pris à Rennes sa retraite en 1974. Elle est morte en 1986, le laissant désespéré et un peu replié sur lui-même.

À Brest, Maurice Piquemal connaît la guerre, l'occupation, les années où il faut ruser, louvoyer avec la marine allemande, défendre les gens du service, sauver l'essentiel, où il faut souvent subir, mais aussi réfléchir et préparer. Dès 1940, c'est l'horreur des bombardements, puis en 1944, celle du siège qui laisse les trois quarts de la ville détruits, en particulier tout le centre et le port ravagés. L'explosion d'un Liberty ship en 1947 ajoute encore à ces sinistres. Qui peut être chargé de veiller à la reconstruction ? C'est Maurice Piquemal, déjà renommé pour sa compétence et son courage, qu'on vient rechercher pour être Directeur départemental de la Construction et qui cumule avec les tâches d'ingénieur d'arrondissement, puis d'ingénieur en chef du département.

Tâche immense que celle de la reconstruction de la ville à laquelle il fait face avec vigueur et maîtrise. Il sait le souhait fondamental des Brestoïses, vite las de vivre en baraques. Aussi, malgré régle-

mentations touffues et contradictoires, il se lance sans tarder, remodelant la ville selon un plan d'urbanisme qu'il fait approuver, délivrant dommages de guerre aux sinistrés, rebâtissant édifices publics, voirie et réseaux.

Il accueille maires et particuliers avec la même équanimité, respectant les droits de chacun, conduisant aux solutions équitables de compromis, passant des heures à les justifier auprès de chacun. Le résultat, c'est une ville neuve qui naît dans un temps record, blanche et propre, bien différente de l'ancienne aux rues étroite et sales dont certains ne peuvent pas ne pas rester nostalgiques.

La carrière de Maurice Piquemal continue. Ingénieur en chef du Finistère en 1957, il habite Quimper, puis nommé Inspecteur Général en 1964, il part à Rennes où il va vivre ensuite sa retraite. La définition et le lancement du plan routier breton est alors son œuvre principale. Notons-en l'originalité qui est bien dans le style de son créateur : des autoroutes aux normes légèrement réduites et sans péages, construites par petits éléments successifs, suivant si possible les anciens tracés.

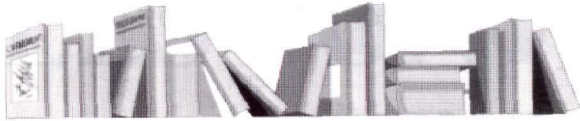
Car Maurice Piquemal a un grand respect des deniers de l'État, de nos deniers à tous qui lui sont confiés pour telle ou telle réalisation. Il n'a de cesse de trouver les solutions économiques, de rabattre les prétentions des entrepreneurs avec lesquels il a cependant des relations marquées par sa coutumière courtoisie. Il inculque cet esprit à ses collaborateurs et guide les plus jeunes dans leurs premiers pas, tout en acceptant leurs idées et en les orientant discrètement à distance.

Ce grand serviteur de l'État s'est fait respecter dans tous les milieux qu'il a côtoyés : des préfets, parfois un peu gênés par ce collaborateur qui avait localement une telle réputation, des élus dont il savait reprendre les projets trop grandioses, aux particuliers qu'il a toujours écoutés avec attention et devant qui il a su motiver ses refus. Respect aussi dans le corps des Ponts et Chaussées et dans le service de l'Équipement où tous, du gardien de phare et de l'ouvrier de parc aux ingénieurs, ont gardé le souvenir de l'homme pragmatique, ayant toujours un conseil à donner, s'imposant par l'exemple plus que par l'autorité de la fonction, suscitant derrière lui des équipes solides pour des tâches difficiles qu'il parvenait à rendre enthousiasmantes.

Un des souvenirs les plus vifs et les plus plaisants, probablement partagé avec beaucoup est celui des discours publics de Maurice Piquemal. Il affectait de répugner à en faire, il se faisait prier en toute occasion, inauguration, départs en retraite, accueil d'un haut personnage etc... C'était un régal : l'accent méridional, la rondeur, la gentillesse, l'humour et, bien enveloppé dans tout cela, une leçon de vie au service de l'État.

Les services de l'Équipement ont perdu en lui un grand patron, le corps des Ponts et Chaussées un aîné dont il peut être fier.

Maurice Piquemal était officier dans l'ordre de la Légion d'Honneur et commandeur de l'ordre national du Mérite. ■

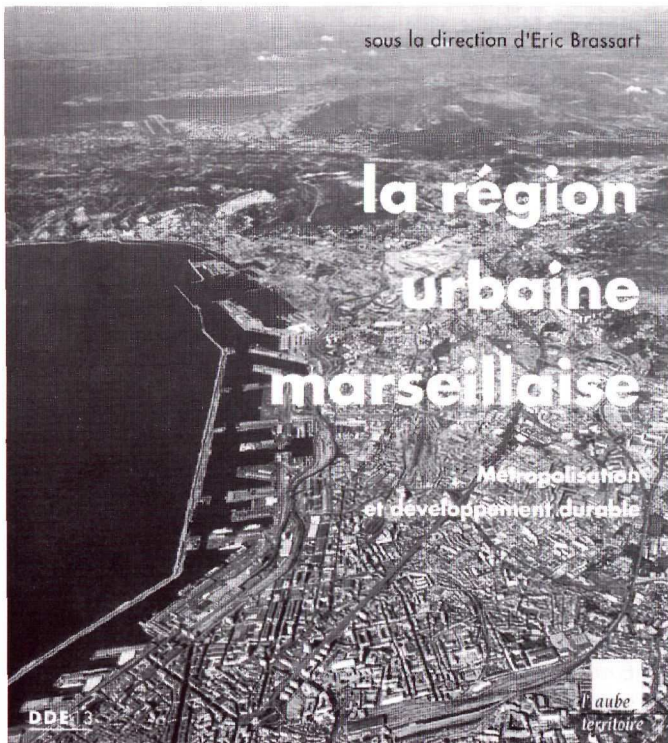


LU POUR VOUS

MÉTROPOLISATION ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

LA RÉGION URBAINE DE MARSEILLE

par *Éric Brassart*, Édition de l'Aube 1996



Pour entrer dans le deuxième millénaire, l'Aire Métropolitaine Marseillaise est confrontée à des choix stratégiques d'une importance particulière.

Elle a, jusqu'à présent, plus subi la logique de son développement qu'elle ne l'a volontairement organisée ; il faut maintenant que les grands schémas d'aménagement, qui sont en train d'être « dessinés » lui fassent toute sa part.

Ce livre, réalisé par la direc-

tion départementale de l'Équipement des Bouches-du-Rhône, sous la direction de son directeur, Éric Brassart, veut contribuer à favoriser une réaction volontariste face à cette situation. Appuyé sur une description et un diagnostic du fonctionnement de ce territoire, il tente d'identifier les questions essentielles qui émergent partout de cette Aire Métropolitaine.

Le projet de cet ouvrage, en rendant publiques ces ana-

lyses de l'Administration de l'Équipement, veut favoriser un débat sur les atouts, les possibilités, les handicaps de cette ville-territoire, et par conséquent agir pour qu'ensemble tous les responsables lui dessinent un futur plein.

Au-delà de son attachement à la région urbaine marseillaise, cet ouvrage essaye de poser les bases d'une nouvelle conception de l'acte d'aménagement, de la planification, dans les grandes métropoles du XXI^e siècle.

Le « gouvernement de la ville-territoire » ne consiste plus en une quelconque et illusoire élaboration d'une échelle de décision supplémentaire, mais en un « nouveau système de relations entre les institutions, des organisations et les individus qui assure les choix collectifs et leur mise en œuvre. L'enjeu de ce point de vue est moins économique, ou social, que politique ».

La complexité des phénomènes de métropolisation laisse entrevoir ce « politique » comme un concept ouvert qui permettrait d'organiser la société, de l'ordonner dans le mouvement vers un objectif idéal, celui du développement durable.

Le développement durable, est celui qui procure des services économiques, sociaux et environnementaux, fondamentaux, à tous les habi-

tants de la métropole sans compromettre la mobilité des systèmes naturel, immobilier et social dont dépend la fourniture de ces services. Le monde se transforme, mais l'Homme a le sentiment que la charge lui incombe de le conserver tel qu'il dure, et pour cela de le régénérer, de l'animer dans les étapes de cette construction. L'Homme doit être à la fois décideur et administré, acteur et sujet, individu et communauté.

Les décideurs qui ont à guider cette transformation pour qu'elle participe au développement durable, ont besoin d'une méthode de perception pour comprendre ses modalités, ses conditions, ses constantes. Cette méthode se concrétise dans une refondation de la planification, au-delà du processus institutionnel, la planification est la pédagogie qui assure le champ à la recherche sur l'avenir, elle permet à la communauté, à la collectivité, d'aller au-delà de la connaissance directe acquise par chaque individu, et de chercher un sens, au-delà des explications, à ce que l'on ne comprend pas, pour tenter de le maîtriser.

En ce sens, cet ouvrage, très complet sur le fond, est plus riche encore d'enseignement de part le renouveau de la planification, la pédagogie citoyenne, qui le sous-tendent. ■

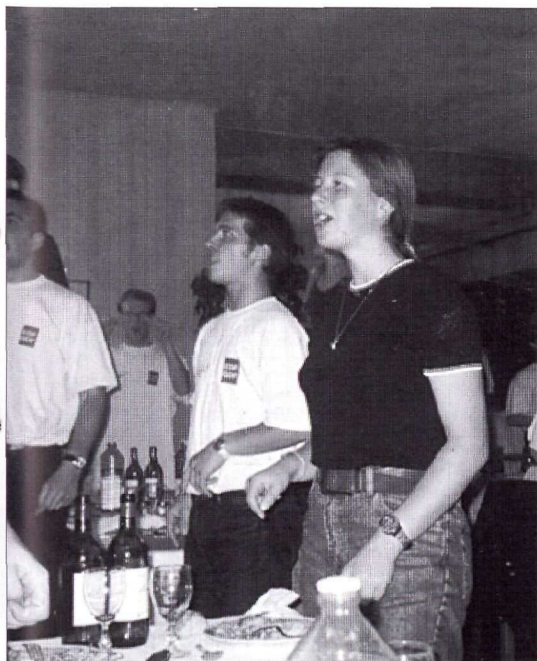
SOIRÉE DES ÉLÈVES À AUTRANS POUR L'ACCUEIL DE LA PROMOTION '99

C'est à Autrans, près du centre l'Escandille, que les nouveaux élèves de l'ENPC ont animé la traditionnelle soirée des élèves.

Dans la joie et la très bonne humeur, nous avons pu dégusté le fameux gratin dauphinois. Les discussions ont été très succinctes car les décibels étaient au-delà de la normale. Il faut bien avouer que la promotion 99 semble douée pour le chant.

La soirée fut donc très vivante et le répertoire de chants plus que varié. Félicitations aux serveuses du restaurant qui ont jonglé toute la soirée pour arriver à ne pas renverser les plats et à éviter les élèves tous debout qui se démenaient pour crier plus fort à bâbord qu'à tribord !

La soirée dansante qui a suivi a permis de se coucher plus que tard mais rien n'arrête ces jeunes élèves, ils étaient sur le pont vers 7 heures pour attaquer la journée du sport. Bravo à tous et à l'année prochaine pour l'accueil de la promotion 2000. ■



GRUPE DE PROVENCE

10 MAI 1996



Cette réunion, nous a permis de nous retrouver entre camarades du soleil. Les camarades du corps, invités à cette soirée, ont répondu présent.

Après une rapide présentation de la soirée et l'accueil des camarades et de leurs épouses par P. Suffren, la parole a été donnée à M. Huot. Il a commencé par un appel aux initiatives régionales pour l'organisation du 250^e anniversaire. Il nous a fait part des actions entreprises par le groupe Alsace et par plusieurs groupes étrangers (Maroc, Tunisie, Liban...).

Il a rappelé la création de la fondation des Ponts avec présentation de ses objectifs et des premières actions.

Est venue ensuite une explication sur le recentrage de l'AAENPC sur les activités associatives, notamment en se penchant sur la province qui, sous le poids écrasant des effectifs parisiens, a du mal à s'exprimer.

L'emploi reste toujours un problème important. Malheureusement D. Auverlot, qui avait accepté d'être le délégué emploi pour la Provence, vient d'être muté à l'ANDRA à Paris. Heureusement, la volonté évidente d'un groupe d'anciens : J. Faure, A. Kania, J. Marcellin, H. Ruin, pour ne citer que les plus assidus permet d'envisager la création d'une cellule emploi efficace. Subsiste un problème de taille en ce qui concerne l'animation de cette cellule. Un appel à candidature est donc lancé pour trouver un ancien capable d'animer une telle structure.

Enfin, M. Huot nous a proposé de faire acte de candidature au prochain comité.

Après cette intervention, nous avons pu discuter tous ensemble autour d'un bon repas.

Malgré le nombre important de participants (32), les échanges ont été chaleureux, chacun semblant apprécier cette rencontre. A l'issue du repas, la question essentielle était de savoir quand nous allions nous retrouver. Une visite du chantier de la nouvelle ligne TGV a été proposée. Reste à l'organiser. ■

Liste des participants à cette réunion.

MM. Agier (92, X 85), Auverlot (85, X 80), Charavil (56), Defos du Rau (65), Delassus (62), Della Dora (89), Faure (53), Galéa (72), Goichon (75, X 70), Huot (61), Kania (55), Kramer (51), Lascols (52), Marcellin (51), Montigné (69), Pauvrassseau (56), Ponce (92), Ruin (54), Saillard (74), Schreiber (66) Suffren (87) et Tributou (77).

Le service Orientation-Carières des Anciens Élèves est ouvert à tous ceux et celles qui recherchent un avis, un conseil, une orientation, qui souhaitent changer d'emploi ou en retrouver un s'ils l'ont perdu.

Mais aussi à ceux qui offrent des opportunités. Faites nous part de toute « piste » au sein de votre entreprise.

L'abonnement au bulletin des offres de l'Association vous permet de recevoir ces opportunités « toutes les semaines ».

Pour tout renseignement complémentaire, ou prise de rendez-vous, vous pouvez nous téléphoner au 01 44 58 34 17

Françoise Watrin

RÉF. 26845 : INGENIEUR SENIOR - RÉG. PARISIENNE. Pour missions d'ingénierie dans le cadre de projets de réhabilitation de sites pollués. Exp. de conception de projet, préparation de cahier des charges et maîtrise d'œuvre dans le cadre de projets de terrassement, de parois étanches (paroi moulée, palplanches...) et de murs de soutènement. Société d'ingénierie. Adresser lettre et CV à M. VERMERSCH Maxence, DAMES & MOORE, 2, rue de Marly le Roi, 78150 LE CHESNAY.

RÉF. 26895 : CONSULTANT ETUDES MARKETING JUNIOR - PARIS. Il participe à la réalisation de prestations d'études marketing, sous la responsabilité d'un chef de projet expérimenté : participation à l'élaboration de la proposition commerciale, recherches documentaires et entretiens auprès d'utilisateurs, conception des questionnaires quantitatifs... Première expérience souhaitée dans le domaine commercial ou marketing. Connaissances des méthodes d'analyse marketing et statistiques de données. Connaissances souhaitées du secteur des télécoms. Filiale prestataire de services en télécommunications d'un groupe à vocation internationale. Adresser lettre et CV sous réf. 96EXP10 à M. COULLOC'H, FRANCE TELECOM FCR, 124, rue Réaumur, 75091 PARIS CEDEX 02.

RÉF. 26896 : CONSULTANT TELECOMS JUNIOR - PARIS. Dans le domaine des télécoms d'entreprises, il réalise

l'ingénierie pour la mise en œuvre du réseau PABX et systèmes associés (cahier des charges, analyse d'offres...), assure le suivi des prestations du fournisseur retenu et il supervise les opérations de contrôle. 1 à 2 ans d'expérience souhaitée dans le domaine pré-câblage/RLE. Connaissances générales en réseaux de télécommunications et approfondies dans le domaine du PABX. Anglais courant impératif. Filiale prestataire de services en télécommunications d'un groupe à vocation internationale. Adresser lettre et CV sous réf. 96EXP19 à Mlle Clotilde BOURY, FRANCE TELECOM FCR, 124, rue Réaumur, 75091 PARIS CEDEX 02

RÉF. 26897 : CONSULTANT TELECOMS SENIOR - PARIS. Dans le domaine du pré-câblage et des RLE (réseaux locaux d'entreprise), il réalise l'ingénierie de pré-câblages et/ou de réseaux (audit, cahier des charges, analyse d'offres...), assure la rédaction et la présentation de propositions commerciales et le montage d'offres d'intégration. Expérience souhaitée de 5 à 10 ans dans le domaine pré-câblage/RLE. Connaissances générales en réseaux de télécommunications et approfondies dans les domaines du pré-câblage et des RLE. Filiale prestataire de services en télécommunications d'un groupe à vocation internationale. Adresser lettre et CV sous réf. 96EXP20 à Mlle Clotilde BOURY, FRANCE TELECOM FCR, 124, rue Réaumur, 75091 PARIS CEDEX 02.

1946-1996



50 ans

*à construire
des ponts entre
les hommes.*



MUTUELLE GENERALE
DE L'EQUIPEMENT
ET DES TRANSPORTS

Plus que jamais concernés.

Promouvoir le développement
économique, aménager
le territoire, concevoir de grandes
infrastructures de transports,
c'est là votre métier.

***Pour leur
financement
aussi.***

Vous proposer les meilleurs
financements et vous conseiller
pour réaliser ces projets,
c'est là notre métier.



Le financier du cadre de vie



**Pour sa région, on a forcément
de grandes ambitions.**

