

**DIALOGUE  
ÉCONOMIQUE**

**COLLOQUE**

**« ATTRACTIVITÉ  
DES VILLES »**

**8 novembre**

**2006**

**Les actes**



# LAURENCE PARISOT

## PRÉSIDENTE DU MEDEF

Il y a une chose tout à fait étonnante : cela fait quatorze mois qu'il y a une nouvelle équipe, à la tête du MEDEF, et néanmoins nous sommes toujours en train de réaliser des premières. C'est dire s'il y avait beaucoup de choses à changer, à faire progresser, à faire évoluer dans notre pays.

C'est en effet une première de faire en sorte, qu'à l'occasion de ce colloque, organisé par Véronique Morali et Jean-Marie Bockel, élus de grandes villes et responsables d'entreprises implantées dans ces grandes villes, se parlent de façon formelle, mais j'espère aussi informelle, ici, dans la Maison des entreprises de France.

Ce dialogue est tout à fait nécessaire. Il ne peut être que constructif. Il ne peut être que gagnant/gagnant. Car d'un côté, nous les entreprises, n'avons qu'un objectif : être compétitifs. De l'autre, vous, les villes, les territoires, souhaitez être attractifs.

Compétitivité et attractivité sont des mots qui riment assez facilement. A nous de trouver, ensemble, les meilleures clefs. Les débats et échanges d'aujourd'hui nous y aideront.

UNE PREMIÈRE



## VÉRONIQUE MORALI

### PRÉSIDENTE DE LA COMMISSION DIALOGUE ÉCONOMIQUE

Cette journée s'inscrit dans le cadre de la commission du Dialogue économique qu'a souhaitée Laurence Parisot, et qui réfléchit à des actions de terrain, des expérimentations pour créer des passerelles entre des mondes différents. C'est d'ailleurs presque un paradoxe de penser qu'il faille créer des passerelles entre les élus et les entreprises puisque sur le terrain, au quotidien, ils sont sans cesse amenés à œuvrer ensemble.

Si nous avons eu l'idée d'organiser ce colloque avec Jean-Marie Bockel, sénateur-maire de Mulhouse et président de l'Association des maires de grandes villes de France, c'est parce que nous croyons que les entreprises et les élus sont les vecteurs du changement. Du fait de leur capacité à gérer la complexité, ils sont essentiels dans un monde de mutation, un monde inédit.

Élus et entreprises ont un objectif commun. Il s'appelle compétitivité pour les uns, attractivité pour les autres. Mais au-delà de la sémantique, ces mots veulent dire presque la même chose. En tout cas ils nécessitent une action s'inscrivant dans le moyen et long terme avec des critères d'excellence et une recherche d'être des fédérateurs. D'où un réel intérêt à devenir partenaires.

J'aimerais d'ailleurs insister sur cette notion de partenariat, en évoquant les partenariats publics/privés. Formule magique : les PPP sont des instruments très efficaces de dialogue entre le public et le privé pour parvenir à faire progresser et à développer les territoires. Et aujourd'hui vont se succéder des témoignages qui devraient prouver, combien les PPP, qui ont encore bien besoin d'être soutenus, sont d'excellents vecteurs de dynamisme sur le terrain.

Le MEDEF, a toujours encouragé, l'élaboration des partenariats publics/privés. Toujours participé activement à leur mise en place effective. En France, élus et entreprises les ont découverts tardivement par rapport à nos voisins européens. Nous avons parmi nous un représentant de la ville de Manchester, qui nous montrera comment, grâce aux PPP, l'Angleterre et nombre de ses grandes villes ont pu renaître de leurs cendres. Après le désastre de la métallurgie, ils ont permis à des villes comme Liverpool ou Manchester de réémerger et de devenir des pôles d'excellence.

Chez nous, certains pôles de compétitivité sont également de merveilleux outils de dialogue entre le public et le privé, autour d'une dynamique de projet local. Ils ont notamment permis aux élus locaux de prendre la dimension de la recherche et de l'innovation dans le développement économique. Ces pôles de compétitivité sont très porteurs d'espoir, même si le *fine tuning* n'est pas encore total à leur sujet.

Enfin, au quotidien, sans parler de partenariat institutionnel, il y a des échanges plus informels entre élus et entreprises. Ces démarches doivent être soutenues car elles sont loin d'être généralisées, alors qu'elles devraient être naturelles. Des exemples de villes, comme Marseille qui a su changer son image, comme Lyon qui s'est dotée d'un statut international, ou encore Lille qui a su trouver un vrai positionnement, montrent que tout cela ne se fait pas sans les élus et les entreprises. Partout ces partenariats débouchent sur un cercle vertueux dont les retombées sont bénéfiques à tous.

Pour toutes ces raisons, le dialogue entre les entreprises et les élus est plus que nécessaire. C'est un dialogue constructif qui doit être promu et j'espère que cette journée en fera la démonstration.





## JEAN-MARIE BOCKEL

PRÉSIDENT DE L'AMGVF ET SÉNATEUR-MAIRE DE MULHOUSE

Ce n'est pas tout à fait par hasard, si aujourd'hui il y a des convergences qui rendent possible, l'organisation d'un tel colloque commun sur l'attractivité des territoires.

Pourquoi ces convergences ? L'AMGVF, que j'ai la chance de présider, représente, au-delà des grandes villes et de leurs agglomérations, une grande partie de la France urbaine. Au total près de 80 % du territoire français et donc de sa population. Tout cela, bien sûr, dans un contexte de mondialisation montante, de mutation extrêmement rapide, dans un contexte sociétal qui évolue très vite.

Pour ces raisons notre association – qui était lorsqu'elle s'est créée il y a une trentaine d'années un peu le lobby des grandes villes par rapport aux pouvoirs publics – a voulu, depuis quelques années, être davantage en prise avec ces réalités, davantage regarder le point de vue du citoyen et aussi de l'entreprise citoyenne. Cela nous a amené à multiplier les partenariats avec d'autres associations d'élus, sur différentes thématiques : les transports, les commerces, etc. Nous travaillons ainsi en bonne intelligence avec les associations de maires et nous serons présents, à ce titre, au prochain congrès des Maires de France.

Récemment nous avons également initié des partenariats avec des entreprises du secteur public, mais aussi, et de plus en plus, avec des entreprises du privé, sur le développement durable, les transports, les nouvelles technologies, etc. Cela nous a amené à prendre l'habitude de travailler ensemble, de réfléchir ensemble et de produire ensemble un certain nombre de documents. Cela nous a ouvert davantage au monde qui nous entoure. Voilà pour les convergences.

Au-delà de ces éléments de méthode, je crois qu'en France, nous vivons une sorte de tournant. Il y a eu, voilà quelques années, une étude de la Datar qui portait sur 200 villes en Europe, en insistant sur les fonctions métropolitaines supérieures. C'est-à-dire, les fonctions qui font qu'un territoire est attractif. Je veux parler des services et infrastructures, des aides au développement, des services à la population. Afin d'attirer les compétences, il faut bien évidemment développer toute sorte de services et infrastructures, cela va de l'école, en passant par la culture, les loisirs et les logements... Sur ces questions, l'étude montrait que les agglomérations françaises sont souvent bien classées mais qu'elles sont trop petites, donc de moins en moins capables de relever les nouveaux défis auxquels nous sommes confrontés. D'où la nécessité de penser à des stratégies d'alliances. Par exemple, pour le développement du réseau métropolitain. Ainsi, entre Mulhouse, Dijon, Belfort et Besançon, nous avons un réseau dit « Rhin-Rhône » qui anticipe sur le futur TGV Rhin-Rhône qui mettra Mulhouse à une heure de Dijon. Ces partenariats entraînent de profonds changements. Nous nous rendons compte que, sur ces mutations, dans nos agglomérations et dans nos stratégies d'alliances, nous ne détenons la vérité à nous seuls. Nous nous rendons compte que le dialogue que nous pouvons avoir avec le monde économique, qui a toujours existé bien sûr, mais qui était parfois un peu classique, voire frileux, doit aller beaucoup plus loin. Bien entendu, les questions fiscales et les problèmes de dépenses publiques sont des questions importantes, mais ce sont des questions parmi d'autres. Mon expérience de maire, comme mon expérience de dialogue avec le monde institutionnel et le monde de l'entreprise, quelle soit grande ou petite, m'a appris que toutes questions méritent d'être posées. Car pour arriver à un consensus, il faut pouvoir aborder les questions qui fâchent. Le dialogue est important pour parvenir à un consensus et à l'audace de passer à l'action ensemble. C'est un travail



nécessaire pour faire bouger les choses, casser l'archaïsme qui plombe encore trop notre pays et valoriser nos atouts qui sont grands.

Pour ce colloque, nous avons décidé de faire dans le concret, en partant d'un panel de situations réelles. En examinant les raisons qui ont à chaque fois rendu les choses possibles, nous ferons œuvre utile.



## **LES ACTEURS LOCAUX DOIVENT SE METTRE EN SYNERGIE**

**CLAUDE MARTINAND, PRÉSIDENT DE L'INSTITUT DE LA GESTION DÉLÉGUÉE, INTERVIEWÉ PAR YVES BLISSON, ANIMATEUR DU COLLOQUE**

**YB : Qu'est-ce que l'Institut de la gestion déléguée ?**

**CM :** C'est un CRI, Centre de réflexion et d'influence. Depuis dix ans, cet institut créé par un panel de syndicats, d'élus, de groupes publics et privés est une fabrique de consensus. Nous n'existons que parce que nous arrivons à fédérer les énergies des différents acteurs, à essayer de mettre au point des accords, des chartes. Personnellement, je suis un croisé des partenariats publics et privés. En tant que haut fonctionnaire, j'ai un peu de mal avec les administrations, notamment les finances, parce qu'il y a une résistance sourde... Mais je sens frémir l'idée, du côté des collectivités territoriales, que les PPP sont un outil, parmi d'autres, qui pourrait être particulièrement utile pour le développement économique, pour l'activité et pour l'emploi. Dans la stratégie de Lisbonne notamment, c'est un outil particulièrement puissant, comme le montre un ouvrage que nous venons de publier à la Documentation française, avec un groupe animé par Christian St Etienne et Vincent Piron.

**YB : On parle parfois de concurrence entre les villes, mais on se rend compte dans toute l'évolution actuelle, qu'il y a aussi beaucoup de complémentarités, de notions de réseau. Peut-on considérer, aujourd'hui, que les grandes villes de France, sont en opposition dans leur démarche économique ou bien en situation de complémentarité ?**

**CM :** Les deux, car dans notre économie de marché il y a de la concurrence mais





aussi une coopération et une complémentarité. Prenez Lyon et Marseille, deux villes qui s'ignorent et se tournent le dos depuis 2000 ans. Le TGV les a amenées à se rapprocher considérablement, à se rendre compte qu'elles avaient des choses à faire ensemble. Les gens pensent que lorsque le coût de transport diminue, l'espace devient homogène et isotrope... C'est complètement l'opposé qui se passe. Il y a, au contraire, un phénomène de métropolisation extrêmement accentué. Il y a, à la fois, compétition évidemment, avec des effets sur l'image, l'attractivité, etc. mais également une complémentarité nécessaire parce que la taille critique n'est pas suffisante pour exister sur le plan européen et mondial.

**YB : Vous parlez de culture et d'image. Certains critères sont tout à fait mesurables, d'autres sont moins quantifiables, comment faire la différence entre les deux ? Comment mesurer le poids de ce qui n'est pas immédiatement économique ?**

**CM :** Tout d'abord, il faut que les acteurs locaux se mettent en synergie. Les pôles de compétitivité ont surpris tout le monde par leur aptitude à se mobiliser et à réagir très vite devant l'obligation de résultats. C'est un bon point pour notre pays. On voit que l'aspect image, projets d'architecture, paysages, deviennent très importants. Par exemple, à Nancy et Metz, l'arrivée du TGV a conduit ces villes à améliorer leur image à travers des travaux emblématiques où la culture joue un très grand rôle. Mais c'est vrai que les transports aussi, souvent sous-estimés dans notre pays, ont un effet d'image formidable. Voyez ce qui se passe avec les tramways : ils permettent de requalifier les centres villes, d'améliorer l'accessibilité des quartiers. Les TGV, Port 2000 qui sera utilisé au plan international, les tramways ou tout autre mode de transport sont des moteurs pour revitaliser la vie citoyenne, les services aux usagers et aux citoyens.

**YB : Pensez-vous qu'un jour on viendra dans une ville française comme on va à Bilbao, pour voir comment un musée a pu entraîner derrière lui toute une activité économique et finir par servir de valeur d'exemple ?**

**CM :** Je pense que Marseille nous expliquera, un jour, les effets du musée en démarrage. Que la ville du Havre, avec le classement à l'Unesco de son ensemble architectural et urbain, sera également repérée. Je pense aussi à l'effet Millau avec son viaduc... C'est complètement inattendu et inespéré que ce viaduc ait créé de l'activité économique, de l'attractivité en Aveyron. La réussite économique de cette construction et l'attractivité du viaduc, ne peuvent que pousser les élus et les acteurs économiques à se rapprocher afin de mettre en place un projet à long terme. L'aspect coopération entre les acteurs publics et privés, autour de grands projets, nécessite la convergence des points de vues et une vision commune à long terme.



# PPP : LE POINT DE VUE DU FINANCIER

**DANIEL BAUDRU, DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT DES PPP AU GROUPE CAISSE D'ÉPARGNE, INTERVIEWÉ PAR YVES BLISSON**

**YB : Nous allons également beaucoup parler de finance aujourd'hui, parce qu'au-delà de l'attractivité, il y a aussi des contraintes financières. Le groupe Caisse d'Épargne s'associe à ce colloque, quelle est sa vision de l'attractivité des villes ?**



**DB :** Le groupe Caisse d'Épargne est un acteur historiquement implanté dans les territoires et qui a fait de leur développement un des axes majeur de son propre développement. Effectivement, nous ne sommes qu'un financier. Et un financier sur le problème de l'attractivité ne peut être qu'un facilitateur, même si c'est un rôle que nous considérons comme relativement important. Un projet n'émerge pas d'un financier. Ce dernier ne peut que l'analyser, y apporter sa contribution et apporter les ressources qu'il détient. C'est dans ce cadre là, que nous intervenons.

**YB : Concernant les pôles de compétitivité, on a souvent parlé de « soupoudrage », le succès a dépassé les espérances. Pour les financer il y a de l'argent public, bien entendu, mais est-ce que cet argent public va attirer l'argent privé ? Etes-vous prêts à vous investir dans ces pôles ?**

**DB :** Dans les pôles de compétitivité, le rôle d'un financier est de soutenir le développement et, en particulier, de participer au soutien des entreprises et des relations entre les entreprises et les laboratoires de recherche ou les universités. Au travers de nos activités de financement de PME et de projets, le groupe Caisse d'Épargne est présent.

**YB : On a l'impression que toutes ces techniques sont des questions un peu compliquées. Les élus y sont-ils, aujourd'hui, réceptifs ? Les contacts sont-ils aussi fréquents que l'on peut le souhaiter dans un débat comme celui d'aujourd'hui, entre les élus et les entreprises mais également entre les financiers et les élus ?**

**DB :** Il y a des contacts entre les financiers et les élus, d'abord pour une première raison, c'est que les collectivités sont des emprunteurs relativement importants. Pour le groupe Caisse d'Épargne cela représente un enjeu non négligeable. Par la même occasion, le banquier peut, auprès des collectivités locales lorsqu'elles le souhaitent, analyser leurs projets et ainsi savoir si ce projet est un projet PPP. A ce titre, je suis souvent amené à rencontrer des collectivités afin de discuter de la nature et de la faisabilité d'un projet.





# LE HAVRE – PORT 2000

## INTERVIEW FILMÉE

## D'ANTOINE RUFENACHT

**En tant que maire de la ville du Havre, Port 2000 est déjà un point d'ouverture vers le commerce international. Pouvez-vous nous dire qu'elles en sont les retombées économiques pour votre ville ?**

**AR :** Port 2000 est un formidable investissement réalisé par l'État avec le soutien de l'Europe, du comité territorial et d'opérateurs privés. Il doit permettre au port du Havre de doubler, puis tripler son trafic de conteneurs pour passer de deux millions de boîtes à six millions en quelques années en profitant de la situation géographique exceptionnelle du Havre, plus proche de l'Atlantique que ces plus proches concurrents et bénéficiant du plus grand tirant d'eau (quatorze mètres). Tout cela devrait nous permettre dans les prochaines années de créer un nombre très significatif d'emplois liés à l'activité portuaire et maritime mais surtout à la logistique. On peut envisager trois à cinq mille créations d'emplois directs ou indirects.

**L'Unesco a inscrit la ville du Havre au patrimoine de l'humanité. Comment prenez-vous en considération cet atout pour développer l'activité culturelle du Havre ?**

**AR :** Le classement du centre ville a été décidé par l'Unesco en juillet 2005. C'est pour nous une formidable reconnaissance, une page qui se tourne après la terrible destruction de septembre 1944. Nous avons engagé une action forte avec l'office du tourisme, et nous avons beaucoup plus de tourisme que dans les années précédentes. Nous avons aménagé un appartement témoin construit à l'époque Perret, avec une décoration années 50. Nous avons aussi engagé une action forte pour que les tours opérateurs soient tentés de venir au Havre, au cours d'une tournée qui pourrait aller par exemple, de Versailles au Mont Saint-Michel, en passant par le Havre. Donc toute une action en direction des étrangers, c'est essentiel, mais aussi en direction de la population française en l'invitant à découvrir un patrimoine qui a été longtemps décrié et critiqué mais aujourd'hui apparaît comme de plus en plus intéressant et révélateur de la reconstruction après la deuxième guerre mondiale.

**JEAN-PAUL BEAUVAIS, président du MEDEF de la région havraise**

**CHRISTIAN PASCHETTA, PDG de la Générale de manutention portuaire et président de l'Union nationale des industries de la manutention**

**FRANCINE VALETOUX, adjointe au maire du Havre**

**Animation : Yves Blisson**

**YB : Nous allons évoquer ce grand projet, Port 2000, dont l'inauguration a eu lieu il y a quelques mois. Une première question pour Christian Paschetta : Antoine Rufenacht dans sa vidéo a évoqué le nombre de conteneurs exploités par le Port du Havre. Quelles améliorations Port 2000 va-t-il apporter dans le traitement de ces conteneurs ?**

**CP :** Le projet du Port 2000, permet de tripler la capacité. Les capacités antérieures étaient de deux millions de conteneurs. Port 2000 offre une capacité supplémentaire de 4 millions, soit 6 millions de conteneurs au total. Tout cela s'inscrit dans le marché du commerce international qui est en pleine croissance. Il y a dix ans, la flotte représentait environ 3,5 millions de conteneurs avec à peu près 2000 navires. En 2005, cette flotte était de 3600 navires avec une capacité de 8,2 millions de conteneurs. Pour rester dans les volumes, dans les années 80, 40 millions de conteneurs étaient manipulés dans le monde. Ces 40 millions représentent aujourd'hui la part du seul marché Nord européen. Et lui même ne représente que 12 % du marché mondial. Ainsi, en 2005, 330 millions de conteneurs ont été manipulés dans le monde, l'Asie se taillant la part du lion.

**YB : Dans ce contexte, les ports doivent évoluer. Comment peut-on évoluer lorsqu'on est un opérateur privé ? Y a-t-il des concessions de certaines zones portuaires qui sont apportées à des entreprises comme la vôtre ?**

**CP :** La Société générale de manutention portuaire est une entreprise historique du Havre qui a été reprise dans un groupe plus qu'international, puisque nous sommes à parité filiale CMA/CGM, (3<sup>e</sup> rang international des armements), et filiale de Dubaï Ports World. Nous sommes une entreprise de taille moyenne et actuellement nous manipulons environ un million de conteneurs par an. Nous employons 900 personnes pour un turnover un peu supérieur à 100 millions d'euros. En 2002, nous manipulions un peu moins de 600 000 conteneurs et étions 650 dans l'entreprise. Vous comprendrez que notre activité est à l'évidence porteuse. Nous ne sommes pas tout à fait un partenariat public/privé, au sens où il est défini aujourd'hui. Nous sommes plutôt dans un processus de convention, dans une logique de collaboration, sans laquelle, aucune réussite n'est possible. Qu'est-ce que le port ? C'est un territoire donné en gestion à un établissement public à caractère industriel et commercial ; le port autonome du



Havre est dirigé par un conseil d'administration au sein duquel sont représentés à la fois, les élus, les personnels, l'État, les utilisateurs... bref l'ensemble des acteurs impliqués dans cette activité. Ce conseil est dirigé par un PDG nommé par l'État, puisque l'État reste l'actionnaire principal de l'autorité portuaire.

**YB : Dans ce cadre là, avez-vous des objectifs à atteindre ? Devez-vous réaliser un certain chiffre d'affaires ?**

**CP :** Les actionnaires demandent plus des résultats que du chiffre d'affaires. Le port du Havre était arrivé, plus ou moins, à saturation de ses capacités dans un marché dont la croissance durera, de façon certaine, encore entre cinq et dix ans. D'où la création d'un projet Port 2000 avec plusieurs façons d'imaginer le futur. Premièrement, un investissement lourd de l'État et un investissement léger des entreprises. Deuxièmement, une convention d'exploitation du terminal. Cette solution a été proposée et mise en place au mois de juillet 1999 et s'est concrétisée en juillet 2000. Cela se rapproche de ce qui existe depuis longtemps en Europe du Nord et qui a participé au succès des ports nord européens. La puissance publique réalise les investissements principaux d'infrastructure : les grandes digues, le chenal, les quais, les accès et ensuite elle va chercher, à travers un processus d'appels d'offres, des candidats pour assurer l'exploitation et le développement. Ces conventions d'exploitation ont une durée de validité de 36 ans, ce qui est, en termes de durée de vie d'une entreprise, très court, sachant que pour des investissements importants l'amortissement se fait généralement sur une vingtaine d'années. Pour ce qui nous concerne, l'ensemble des investissements réalisés par l'entreprise, s'élève à un peu plus de 105 millions d'euros pour deux postes à quai, soit 1/6 de Port 2000. L'État considérant que Port 2000 était un joyau, a demandé à ce que l'on fasse des promesses, que l'on prenne des engagements, à la fois en termes de développement d'activité et de qualité de service. En fait, on peut dire que l'un et l'autre sont intimement liés.

**YB : Mme Valetoux, quelle est votre point de vue sur cette évolution ? Car bien évidemment pour la ville du Havre, dans ce contexte d'internationalisation, il y a la nécessité d'accueillir des nouvelles entreprises, c'est-à-dire de nouveaux salariés et de leur proposer des infrastructures. Comment vous positionnez-vous dans ce débat économique ?**

**FV :** Dès 1994, dans la mesure où le projet Port 2000 prenait naissance, il était important pour tous les acteurs politiques de toutes les collectivités, de se mettre autour d'une table et de réfléchir ensemble à la façon dont le Havre pourrait accueillir de nouvelles entreprises dans des conditions tout à fait acceptables et offrir à leurs cadres et à leur personnel, un cadre de vie agréable. Le premier acte, très volontariste, pris par M. Rufenacht, a été de créer une association dès 2001, « Le Havre Développement » qui porte tous les développements économiques de la ville et de l'agglomération. Il fallait, tout d'abord, décider des lieux d'implantation de ces nouvelles entreprises, à côté de l'activité portuaire parce qu'elles sont liées à l'activité maritime. Il a donc fallu organiser des démarches par rapport au foncier, définir les zones disponibles, dans quel délai, etc. Et puis il a fallu réfléchir aux infrastructures et à leur qualité. Qui dit activité portuaire, dit territoire important, dit infrastructures routières, aériennes ou encore fluviales. C'était un premier travail d'inventaire mais aussi de vision sur ce que Port 2000 allait générer de développement.

Le deuxième acte a été d'imaginer comment tordre le coup aux clichés et donner de la ville du Havre une image moins grise, moins terne. Il était important d'avoir une offre universitaire. L'université du Havre n'est pas très ancienne, elle est plus récente que celles de Caen ou Rouen. Il fallait trouver des pôles d'excellence en phase avec l'activité économique développée sur notre territoire. Nous nous sommes efforcés de revoir l'habitat et grâce à des programmes incitatifs, faisant justement appel aux partenariats privés/publics, nous avons commencé la reconquête des friches portuaires. Puisque Port 2000 se déplace, le Havre pouvait étendre son centre



ville. Si vous n'êtes pas venus au Havre depuis plus de deux ans et que vous venez aujourd'hui, vous aurez du mal à reconnaître certains quartiers. Nous allons également construire des logements nouveaux tout autour des bassins, dans un cadre tout à fait agréable, avec une vue sur la ville et sur le port. Nous avons aussi en projet l'ouverture d'un centre commercial dans les docks, 6000 m<sup>2</sup> seront dédiés aux commerces, à la culture, à la glisse. Ce centre devrait, normalement, ouvrir fin 2008.



**YB : Tous ces efforts indiquent qu'une ville comme le Havre peut jouer la carte de la mondialisation pour ses activités industrielles, mais aussi la carte de l'activité touristique et commerciale. Les deux sont donc compatibles ?**

**FV :** Oui, tout à fait, puisque nous avons agi sur le logement et sur l'offre culturelle. Nous avons la chance, grâce à un legs, d'avoir au musée Malraux, la première collection impressionniste après Orsay. Le classement au patrimoine de l'humanité, par l'Unesco, a permis aux Havrais de se réconcilier avec leur ville nouvelle, reconstruite. Grâce à cela nous avons également un regard nouveau sur la cité, puisque depuis ce classement nous observons une augmentation de 30 % de l'activité touristique dans notre ville. Notre couverture médiatique a, elle aussi, triplé. Cet éclairage nouveau est important pour les Havrais mais également permet de mieux faire découvrir l'architecture Perret, mondialement connue, à un nouveau public.



**YB : Je voudrais maintenant demander à Jean-Paul Beauvais, président du MEDEF de la région havraise, si toutes ces évolutions, tous ces efforts, la création de Port 2000 ont amené des entreprises à s'implanter au Havre, dans le secteur portuaire, mais aussi dans d'autres secteurs ?**

**JPB :** Ca vient doucement, mais ça vient... N'oublions pas que la migration de Port 2000 ne date que de cette année. Nous n'en sommes donc qu'à une mise en service. Rappelons juste que l'ensemble des activités portuaires et des connexions représente 600 entreprises, 17 000 emplois directs, 14 000 emplois indirects. Le Havre a des atouts formidables, le principal étant géographique. C'est une ville nouvelle, après avoir été un handicap elle en a fait un atout. Car il a fallu s'incérer dans un tissu préexistant régional.

**YB : Christian Paschetta, comment, dans un contexte de développement, calibre-t-on un outil comme Port 2000 ? Répond-il aujourd'hui aux attentes ? Comment voit-on l'avenir d'une structure de ce style dans un environnement mondial qui bouge très vite ?**

**CP :** Jean-Paul Beauvais, rappelait la jeunesse de Port 2000. Il a été inauguré au mois de mars 2006. Nous avons eu le terminal le 18 avril. Sa capacité est de 800 000 conteneurs. Nous avons dépassé, courant octobre, cette capacité. Tout le travail est donc, depuis le début de l'année, de discuter de l'expansion de port 2000.

**YB : Vous avez insisté sur la logistique des ports. Pensez-vous qu'il y ait des efforts à faire pour que les marchandises arrivant au Havre, par voie terrestre ou voie ferroviaire, puissent être irriguées vers l'Europe ?**

**CP :** Le Havre a une deuxième chance, au-delà de son positionnement sur la côte, c'est d'être adossé à des régions économiquement puissantes, l'île-de-France par exemple. Cela génère, structurellement, des parts de marché. Il appartient donc aux opérateurs havrais, c'est-à-dire à nous-même, mais également à nos partenaires d'assurer le développement vers une pénétration plus profonde au niveau français et bien entendu européen. Pour cela nous avons besoin d'infrastructures de transport massifiées. Car ce n'est pas avec des camions que nous desservirons le Nord de l'Allemagne ou le Nord de l'Italie. Nous n'avons pas la prétention de prendre des parts de marché aux ports d'Europe du Nord qui ont trop d'avance sur nous, pour l'instant... Mais je ne désespère pas d'être à leur niveau, dans quelques années. Il nous faut, pour cela, une desserte massive de transport fluvial et ferroviaire mais également et j'insiste sur ce point, il nous faut privilégier le transport côtier, parce que c'est un mode alternatif très intéressant pour continuer le transport maritime.

**YB : Mme Valetoux, vous nous parliez tout à l'heure de Caen et de Rouen. Comment Le Havre, a-t-il aujourd'hui, sa propre visibilité ? Au niveau international, n'y a-t-il pas trop de concurrence entre toutes ces villes voisines ?**

**FV :** Nous avons eu la sagesse de nous regrouper, pour présenter un projet métropolitain. Il a été choisi parmi quinze projets. Les trois villes qui ont des profils très différents mais complémentaires, permettent d'élargir un territoire, de varier les compétences et d'être beaucoup plus conquérant au niveau européen et mondial. Nous avons la chance d'avoir été retenus pour deux pôles de compétitivité. Un dans le domaine logistique et l'autre dans le domaine de la mécanique liée à l'aéronautique et l'automobile. Ce dernier nous permet d'ailleurs de travailler avec la haute et la basse Normandie mais également avec l'île-de-France. Nous avons su nous placer dans une nouvelle gouvernance pour avoir une compétitivité plus importante et s'inscrire dans ce développement international. Enfin, nous avons d'autres projets en termes de développement touristique de la ville. Pour compléter la mise en scène des docks, nous avons fait appel à l'architecte de renommée mondiale, Jean Nouvel. Il va construire une grande tour qui permettra au niveau de l'estuaire de surplomber la ville du Havre.

## QUESTIONS DE LA SALLE .....

**Lorsque vous avez mis en place la logistique, comment avez-vous fait passer votre projet auprès des autres maires, qui n'ont sans doute pas les mêmes besoins que vous en termes de transport ?**

**JPB :** Un port ne peut être attractif et compétitif qu'à partir du moment où la rapidité d'arrivée, de transfert et d'évacuation de l'ensemble des marchandises se fait 24h/24, 365 jours de l'année. Partant de ce principe, il est clair que toutes les collectivités qui appartiennent à l'agglomération du Havre, sont convaincues que si on ne réalise pas l'ensemble des infrastructures d'évacuation, il y aura problème. C'est bien évidemment le point névralgique au niveau du développement économique. Actuellement nous avons deux problèmes : l'évacuation sur le plan fluvial et le ferroviaire. La SNCF a une infrastructure qui n'est pas à la hauteur, c'est un handicap majeur compte tenu du marché.

**CP :** Pour la problématique du conteneur, les choses sont en train d'évoluer. Le marché est en train de s'ouvrir, les opérateurs se mettent en place. Je suis très optimiste concernant le transport ferroviaire à partir du moment où les grands armateurs s'y impliquent. Il y a encore des choses à faire au niveau de l'infrastructure, pour mieux relier le Havre à l'extérieur, mais l'essentiel réside dans le mode d'exploitation et dans le mode de gestion. Il y a d'ores et déjà des liaisons entre Marseille et le Havre. Elles servent à collecter des conteneurs en destination de l'Afrique du Nord et rabattent sur le Havre, des conteneurs en destination de l'Amérique du Nord ou de l'Asie. CMA/CGM s'associeront dans les prochains mois afin d'accroître ce type de service qui est du point à point. Ce partenariat aura des conséquences positives.

**FV :** La ville du Havre est le centre d'une agglomération de 17 communes. Elle représente à elle seule 200 000 habitants. La population de l'agglomération est de 250 000. L'idée est de se rassembler autour d'un capitaine qui sait faire partager sa vision. A partir du moment où tous les acteurs politiques et économiques partagent cette même vision les choses sont possibles quelles que soient les approches politiques des uns et des autres. Le partenariat privé/public est aujourd'hui indispensable. On imagine mal qu'une société puisse évoluer sans.

**Claude Martinand :** J'étais en 1980, au cabinet du ministère des Transports, l'autoroute n'existait pas jusqu'au Havre, on avait préféré la faire d'abord sur Deauville. C'est dire la myopie des dirigeants nationaux et locaux... Je crois qu'heureusement la prise de conscience a eu lieu et qu'on peut espérer maintenant, avec retard malheureusement, résoudre correctement le problème.



# MILLAU - LE VIADUC, UN EXEMPLE DE DÉSENCLAVEMENT

**JACQUES GODFRAIN, député-maire de Millau**

**JEAN-MICHEL VERDU, président du MEDEF Aveyron**

**MAX ROCHE, directeur financier d'Eiffage**

**Animation : Yves Blisson**

**YB : L'image de Millau était liée à une activité très traditionnelle, la ganterie. C'était une ville où il était difficile de passer quelques heures lorsqu'on était bloqué par un célèbre bouchon, pendant les vacances. Cette image a été complètement modifiée par la construction du viaduc, infrastructure emblématique.**

**JG :** C'est vrai mais avant toute chose il nous a d'abord fallu convaincre une population qui avait plus tendance à commémorer l'époque du gant, des cuirs qu'à regarder devant elle. Convaincre qu'une déviation, quelle qu'elle soit, même avec un viaduc, était profitable à la ville. La plupart du temps, les villages, face au projet de dévier la route qui les traverse, voient comme une mort annoncée. Il nous donc fallu toute la première année d'exploitation du viaduc pour montrer qu'au contraire, la fréquentation de la ville avait augmenté.

Le chantier s'est effectué dans d'excellentes conditions. Le contact a été très fort avec l'entreprise et les 500 salariés qui ont contribué à la construction du viaduc. Le chantier lui-même était devenu un attrait touristique. Cela me fait dire que le touriste industriel existe fortement. Une des meilleures façons de faire accepter un chantier est de le montrer.

**YB : Le tourisme industriel, est-il un point important pour attirer les entreprises ? Le viaduc de Millau en a-t-il attiré ?**

**JMV :** En trois mois (l'été 2006), environ 800 000 personnes se sont arrêtées sur l'aire de repos permettant de voir le viaduc. Sur ces 800 000 personnes, la moitié seulement savait qu'elle se trouvait dans l'Aveyron. Il y a donc un double travail à faire : attirer les gens qui passent par le viaduc vers le bas de la vallée et faire en sorte qu'on ne soit pas confronté à un syndrome TGV : c'est-à-dire une liaison rapide de métropole à métropole. En ce qui nous concerne, au niveau du territoire, nous espérons que cet outil structurant viendra s'insérer dans l'ensemble du désenclavement de notre département, qui à l'instar du Havre, souffre de difficultés de liaisons. On parle de supprimer de la ligne Rodez/Paris ; et l'autoroute qui doit faire la jonction de l'A75, où se trouve le viaduc avec l'A20 et Toulouse tarde énormément, en raison de problèmes juridiques.

**YB : M. Roche, utilisez-vous pour la sous-traitance des entreprises locales ?**

**MR :** Absolument, nous sous-traitons la viabilité hivernale à une entreprise de terrassement locale. Cela lui convient très bien, puisque l'hiver est la saison morte pour le terrassement. Cette entreprise peut donc utiliser ses camions pour la sous-traitance du viaduc.

**YB : Le viaduc est devenu un lieu de tourisme industriel, de congrès. Comment vous, l'exploitant voyez-vous cette possibilité de diversification. Au-delà de la facilité de communication, le viaduc est devenu un endroit que l'on visite. Quelles sont les conséquences pour vous ?**

**MR :** Notre contrat de concession stipule que notre unique vocation est d'exploiter le viaduc. Pour les visites, nous avons fait face à une forte demande, conséquence d'une grande curiosité. Pendant le chantier, nous avons construit un pavillon pour accueillir les 600 000 personnes venues voir l'évolution du chantier. Nous avons mis en place un système de cars qui leur permettait de « visiter » le chantier. Nous avons conservé le pavillon et il continue à accueillir un nombre considérable de visiteurs.

**YB : M. Godfrain, au-delà des personnes qui viennent spécifiquement voir le viaduc, comment fait-on pour attirer des investisseurs, des entreprises, de l'activité économique ?**

**JG :** L'A75, autoroute d'aménagement du territoire, est gratuite de Clermont à Béziers. Elle est faite pour délester la vallée du Rhône et faire pénétrer dans le territoire du Massif Central des poids lourds, qui sans cette autoroute ne seraient jamais venus. Il y a encore quelques années, lorsque des entreprises de l'Aveyron passaient des commandes de matières pondéreuses, un certain nombre de transporteurs routiers répondaient : « venez les chercher à Montpellier ou à Clermont ». Autre moyen d'attirer des investisseurs, la concession. S'il n'y avait pas eu de concession, nous ne serions pas là. Les crédits d'État n'auraient pas suffi : ils auraient été gelés, réduits... Ce projet n'aurait jamais pu se faire... en tout cas pas en trois ans ! L'avantage de cette concession est l'implication dans l'économie locale de l'entreprise qui a construit le viaduc. Ce n'est pas un simple acteur qui construit et qui s'en va. Un plan d'accompagnement économique a ainsi permis l'ouverture d'un théâtre de 500 places à Millau, avec une vie culturelle très forte. Au lieu que les gens de Millau aillent au théâtre à Montpellier, ce sont les habitants de Montpellier qui viennent voir des spectacles à Millau ! En outre, les touristes qui viennent exprès pour voir le viaduc, cherchent ensuite à savoir ce qu'il y a d'autre à voir dans les environs... les caves de Roquefort, l'Abbaye de Sylvanes, Conques, les gorges du Tarn. Tous les autres points touristiques autour de Millau, ont largement bénéficié de l'effet viaduc. Comme au Havre, nous avons cherché à mettre en place une synergie entre les pôles touristiques et industriels.

**YB : Êtes-vous organisés, à la mairie, pour devenir un pôle d'attractivité internationale ?**

**JG :** Tout à fait, Millau a suscité la création d'un musée de maquettes de grands ouvrages d'art. L'État a fait un geste en nous prêtant des maquettes qui étaient dans des caisses, depuis les travaux place d'Iéna, il y 50 ans. Toutes ces pièces sont maintenant visibles au musée de Millau, ouvert tous les après-midi y compris le dimanche et qui a un succès fou.

**YB : M. Verdu un dernier mot sur ce que le MEDEF souhaite mettre en place autour de la construction du viaduc de Millau ? Vous amène-t-elle à avoir une politique différente vis-à-vis de vos partenaires et adhérents ?**

**JMV :** On ne peut qu'encourager les entreprises à venir s'implanter sur ce territoire. Il y a une vie dans la vallée et une vie sur le plateau. La vie du plateau sera largement irriguée par l'autoroute. Les communes, autour, commencent à devenir des centres économiques en accueillant de nouvelles entreprises. Pour aller plus loin, il faudra vraiment une jonction avec le tissu du territoire aveyronnais, la préfecture et les autres localités. Il y a en Aveyron, ce que l'on appelle la « mécanique vallée », l'Aveyron est le 2<sup>e</sup> département industriel de la région Midi-Pyrénées. A nous, entreprises et élus de faire en sorte de développer l'infrastructure économique et industrielle qui existe déjà puisque c'est ce qui attirera les sièges sociaux et les nouvelles entreprises.

# MANCHESTER - 10 ANS D'EXPÉRIENCE DES PPP

**BEN POLLOCK, directeur de pro-Manchester**

**Traduction Sophie Charveron**

L'exemple de Manchester est très important pour l'Angleterre où il n'existe pas de décentralisation. L'Angleterre est encore un gouvernement central. Manchester, malgré une population de deux millions d'habitants, en était le parent pauvre. Pas de tramway, des lycées abominables, pas d'hôpitaux. Impossibilité d'aller du Nord au Sud sans prendre sa voiture et se perdre par manque d'informations et de connexions routières. Malgré tout, Manchester a réussi à renaître de ses cendres, en utilisant le modèle des PPP pour transformer la ville. Celle-ci attire, désormais, grand nombre d'entreprises britanniques et cela ne fait que s'accroître car on attend environ 10 000 nouveaux emplois chaque année. C'est très intéressant pour une ville qui est considérée comme très laide, où le temps est affreux et où il n'y a rien à faire : c'est donc un grand succès !

En Angleterre, il n'existe pas de droit public et de droit privé, il y a un droit commercial applicable aux communautés locales. Le droit administratif ne s'applique pas aux collectivités locales, le dialogue n'est donc pas le même. Il n'y a pas de « fait du prince », c'est donc vraiment un dialogue économique entre collectivités locales et sociétés.

A la fin des années 80, sous le régime de Margareth Thatcher, tout était dans un état déplorable. Les infrastructures publiques ne marchaient pas, le secteur public était incompetent et n'avait aucune obligation de résultats. A part la situation des infrastructures ferroviaires, tout a beaucoup évolué. Les infrastructures publiques étaient vétustes, elles dataient toutes d'après-guerre. Le patrimoine public avait besoin d'être remplacé. Il n'y avait plus d'argent dans les caisses. Les villes, les régions n'avaient pas le pouvoir de lever des taxes. Leurs rôles économiques n'étaient pas aussi importants qu'en France. Face à ce constat simple : parc public vétuste, infrastructures de mauvaise qualité, pas d'argent. Que pouvait-on faire ?

Une solution a été trouvée : Le PFI (Profit Forwarding International). C'est une des nombreuses formes de partenariats publics/privés. Le gouvernement central a envoyé un message très clair aux collectivités locales : il y a du travail, nous n'avons pas assez d'argent, nous allons vous donner des lignes de crédits, à vous d'attirer les investisseurs et de leur proposer des *deal* financiers.

Le premier exemple de PFI en Angleterre, n'est pas à Manchester mais dans le Sud de l'Angleterre. Il s'agit d'un pont à péage sur la Tamise. Après ce projet pilote, en 1993, le gouvernement a lancé cette stratégie et Manchester a été la première ville à embrasser cette politique. C'est ainsi que le tramway, l'hôpital central et un centre d'incinération d'ordures ont vu le jour. Plusieurs lycées ont été également réhabilités.

Le PFI a deux objectifs :

- Étaler les paiements du secteur public sur une longue période. Les collectivités locales n'ont pas assez d'argent, par contre elles peuvent étaler les paiements sur plusieurs années. Si elles ne peuvent pas faire l'investissement initial, elles peuvent obtenir de l'argent des

fonds européens. L'idée est la suivante : une concession de service public sur une période un peu plus courte que le système à la française et un paiement annuel d'une tranche de la somme totale, par la collectivité publique ;

→ Diminuer la recette publique, en faisant appel au secteur privé qui a les qualités d'innovation, le savoir faire, la culture mais également l'habileté à négocier les prix.

Le PFI c'est l'allocation de lignes de crédit par le Gouvernement central. Chaque ministère britannique a un budget et, dans ce budget est amené à prendre des décisions et à sponsoriser ou à allouer ces lignes de crédit aux collectivités dont le projet est le moins dangereux pour le secteur public et le plus rentable. Manchester est devenu un exemple pour cela.

Le PFI est un contrat passé avec une société créée spécialement pour le projet. Cette société rentrera dans un contrat de concession de travaux et services (les britanniques utilisent le terme contrat de projet). Pour chaque projet (tramway, hôpitaux, lycées, déchets), il y a quatre étapes : conception, construction, financement, exploitation. C'est le modèle DBFO (Design, Build, Finance, Operate).

Le modèle classique de construction d'un PFI est le suivant : l'État/collectivité locale passe un contrat principal, que nous appellerions de concession de travaux publics, avec une société de projet (créée spécialement pour le projet), cette société est un véhicule financier qui rentre dans un contrat de prêt avec une ou plusieurs banques et reçoit du capital de ses actionnaires. La répartition classique qui marche c'est 30 % du capital et 70 % de la dette. La société de projet n'est en fait qu'une boîte postale dont le but est de sous-traiter aux constructeurs et aux fournisseurs de services.

Il existe trois types de rémunération des PFI :

La 1<sup>re</sup> : prix payé par l'utilisateur (ex : pont) ;

La 2<sup>e</sup> : rémunération par la collectivité locale/État. C'est ce qu'on utilise en Angleterre pour les routes ;

La 3<sup>e</sup> : une combinaison des deux premières solutions. C'est ce qui se passe pour le tramway. Puisque les usagers paient ainsi que la collectivité.

Le type de rémunération est choisi en fonction des travaux effectués.

Le tramway de Manchester est une vraie exception. Car en Angleterre, les régies de bus sont privées et dès qu'un projet de tramway est évoqué, ces régies augmentent leurs effectifs, ouvrent de nouvelles lignes. Ainsi les autres tramways, comme celui de Leeds, sont en grande difficulté car ils doivent faire face à trop de concurrence. Manchester a su convaincre la régie de bus de la ville d'ouvrir des lignes en plus du réseau du tramway, pour travailler en complémentarité.

Les secteurs dans lesquels Manchester a investi en PFI sont les suivants : hôpitaux, écoles et lycées, prisons, commissariats de police, bâtiments administratifs, tramways et métros, routes, ponts et tunnels, défense, eau et assainissement, déchets, informatique, éclairage urbain.

Quels sont les avantages du PFI ? Le principal est le transfert des risques. Du point de vue des collectivités publiques, le principal avantage est d'obtenir le meilleur rapport qualité/prix. Il permet de déléguer au secteur privé, il permet un partenariat avec le secteur privé et encore on est très loin du système français où il y a vraiment un objectif gagnant/gagnant. Le système britannique est vraiment axé sur le profit. Le but est de faire gagner de l'argent aux collectivités publiques. Les gains de productivité sur Manchester sont de 5 à 6 %, les économies d'échelle sont de 10 % par rapport au secteur classique et enfin ce qui est très important pour Manchester, c'est la compétition avec Londres.

Pour le secteur privé, le PFI est une garantie de revenus. Le mécanisme de paiement permet à la société privée qui exploite le service public une garantie de revenus sur 30 ans. Cela lui permet de maîtriser les coûts de fonctionnement. C'est donc très profitable.

# GRENOBLE - LE PARI DU HIGH-TECH

**MICHEL DESTOT, maire de Grenoble**

**JEAN VAYLET, executive président de la société ATMEL**

**BRUNO DUFAY, directeur des alliances Europe Xerox**

*Animation Yves Blisson*

**YB : Michel Destot, on a déjà beaucoup parlé des pôles de compétitivités. Grenoble n'a pas attendu ces pôles pour avoir une image high-tech. Mais comment Grenoble continue-t-elle d'attirer de nouvelles entreprises ?**

**MD :** Attractivité des villes, partenariats privés, c'est sous cet angle que je vais parler de Grenoble. Deux grandes caractéristiques des grandes technopoles : un fort enracinement dans le temps et une grande pluridisciplinarité. Tous ceux qui vous expliquent qu'en 10 ans, on fait une grande technopole ou un pôle de productivité et puis qu'on assoit cela sur un objectif unique sur la mono activité, je ne donne pas cher de l'avenir réel de leurs projets. Grenoble s'est une affaire d'un siècle et demi. Tout a commencé avec la houille blanche, les premières turbines thermoélectriques qui ont permis les premières applications de l'électricité et le développement du textile, de la papeterie, de la chimie, etc. Sont ensuite venues l'électromécanique et au fil du temps l'installation du CEA, et de façon connexe l'installation des laboratoires d'électronique. Tout cela a créé une véritable culture d'échanges entre le monde universitaire, la recherche et l'industrie. C'est en s'inscrivant dans la durée et en faisant appel à la pluridisciplinarité que l'on évite de se retrouver dépendants d'une économie. On voit bien les problèmes que rencontrent les territoires qui ont joué la monoactivité et qui se retrouvent dépendants de carnets de commandes trop exclusifs : exemple l'aéronautique. Lorsqu'on me dit, vous êtes à la tête de la Silicon Valley française, je réponds que c'est idiot. Moi je me bats pour que l'on soit la vallée de l'intelligence entre Grenoble et Genève. La Silicon Valley ne m'intéresse pas, ce qui m'intéresse c'est la valeur ajoutée. Il faut se méfier des mauvaises images qui conduisent à des mauvaises politiques.

**YB : Par rapport à cette notion de pôle de compétences qu'a abordée M. Destot. Comment voit-on la politique grenobloise, lorsqu'on est patron comme vous M. Vaylet ?**

**JV :** ATMEL est une société californienne dans les semi-conducteurs, employant 8000 personnes pour deux milliards de CA, avec une forte implantation européenne (50 % des effectifs). En France, nous avons plus de 2 000 personnes notamment sur Nantes et Grenoble.

Pourquoi Grenoble ? Pour des raisons stratégiques. Lorsqu'on s'implante dans un pays, on s'y implante pour des raisons de marché, de compétence particulière mais également pour des raisons stratégiques. Au-delà de cette prise de décision stratégique, il faut définir la localisation et celle-ci se fait au niveau corporate. Elle est choisie en fonction de différents critères : pouvoir disposer sur place d'un bon niveau de compétence d'où l'importance de la partie éducation mais



aussi puissance de la partie recherche, puisque notre activité dépense énormément d'argent en recherche développement. Grenoble regroupe ces atouts : innovation, recherche et industrie. Ils ont été décisifs dans notre choix. Ensuite, il y a le partenariat public/privé qui en tant que responsables locaux, nous permet de défendre vis-à-vis du siège notre implantation en France.

**YB : Et vous M. Dufay comment expliquez-vous l'implantation de Xerox à Grenoble ?**

**BD :** Xerox est une entreprise américaine avec seize milliards de CA qui fait de la recherche à Palo Alto mais également en Europe. Cette entreprise qui a toujours beaucoup travaillé dans l'innovation, avec l'invention du photocopieur mais également les outils informatiques que nous utilisons tous les jours, cherche à passer à d'autres intelligences. Ce qui est important c'est d'être capable de toujours monter le niveau d'intelligence des outils et des systèmes. C'est ce que nous proposons. Nous avons eu l'idée de faire un centre de recherche en Europe, parce que la linguistique, la sémantique y sont de meilleur niveau qu'aux États-Unis, il y avait une grande compétition entre la France et l'Angleterre. L'Angleterre a beaucoup d'arguments pour séduire les Américains mais c'est finalement Grenoble qui a été retenue, essentiellement pour des raisons scientifiques. C'était il y a treize ans. Nous avons considéré que Grenoble était le meilleur berceau de compétences, de connaissances avec des universités variées. L'autre point important était de pouvoir attirer des gens avec des compétences et de les garder. Parce qu'on ne fait pas des recherches sur la linguistique et sémantique en deux ans... il faut des années et des années pour aboutir à des résultats concrets. La situation de Grenoble, au cœur des Alpes, nous a semblé très intéressante. Notre centre d'études est un centre multiculturel, avec des salariés de différentes nationalités, parlant différentes langues. Il fallait qu'ils se sentent bien.

**YB : Qu'attendez-vous d'une relation entre une entreprise et une collectivité publique ? Quelles sont vos demandes, vos besoins ? Comment voyez-vous l'avenir de votre implantation sur Grenoble ?**

**BD :** Notre installation s'est très bien passée et j'ai le sentiment que nous faisons partie du local. Nous avons de très bonnes relations avec les collectivités. Pour nous ce qui est très important ce sont les infrastructures de transport. Nous faisons venir des milliers de personnes à Grenoble, environ 1500 visiteurs par an viennent visiter notre centre de recherche. Il faut qu'un Américain, un Anglais, un Asiatique puisse venir dans de bonnes conditions de transport et d'accueil.

**YB : Michel Destot, comment fidéliser ces entreprises, lorsqu'on a une zone aussi mobile que la vôtre ? Il y a les entreprises qui viennent, celles qui restent et celles qui décident de repartir. Comment fait-on ?**

**MD :** Tout d'abord pour rebondir sur ce qu'a dit Jean Vaylet, il faut que la puissance publique reste très active, y compris en matière de financement. Prenons l'exemple du consortium entre ST Micro-Electronics, Philips et Motorola. C'est un investissement sur la région grenobloise qui pesait trois milliards de dollars, c'est énorme. Il faut savoir que l'investissement public local a été de 500 millions. Pour cela, je n'ai pas peur de le dire : nous avons vidé les caisses ! Le coût suivant ne pourra être qu'euro-péen. Il n'y a que deux sites en Europe, qui peuvent jouer dans la cour des grands, un en Allemagne et Grenoble. D'où l'idée de se regrouper également au niveau européen. Pour Minatec : pôle d'Innovation en micro et nano technologies, ce sont 200 millions d'euros qui ont été investis par la collectivité publique, directement dans l'opération. C'est considérable et cela vient un peu en compétition avec les autres structures nécessaires. J'en arrive à la question posée. L'environnement physique, géographique est également très important. Même si, la ville de Grenoble a mis les bouchées doubles sur son site avec le tramway, elle reste encore très enclavée. Reste à améliorer son accès par le TGV, c'est un grand déficit pour la ville. Rappelons, tout de même que lorsque le patron de Motorola est arrivé, il y a 3 ans, il arrivait

de l'aéroport Saint-Exupéry. Et je craignais le passage par le centre ville, parce qu'à l'époque il fallait compter en moyenne deux heures pour traverser Grenoble ! Mais les problèmes d'accès ne sont pas tout. Nous avons créé un lycée international à Grenoble avec un enseignement en six langues : anglais, espagnol, italien, allemand, portugais et arabe. C'est un facteur important pour une société comme Motorola. Idem, côté culture. Lorsque j'ai été élu maire de Grenoble, notre niveau théâtral était très bon, mais en matière de musique qui est tout de même le vecteur culturel le plus international, nous n'avions rien. Et bien nous avons créé une maison de la culture avec un auditorium qui, d'un point de vue acoustique, est le premier ou le second de France. C'est essentiel, mais ce n'est pas tout. Nous avons une faiblesse et une chance, en France. Nous avons des villes de taille relativement modeste comparées à des villes comme Shanghai, quinze millions d'habitants. C'est un avantage parce que nos villes restent à taille humaine, à condition de faire l'effort, sur le plan éducatif, de l'environnement, des déplacements, sur le plan culturel et sportif, sur les infrastructures... Nous avons une qualité de vie qui nous permet aujourd'hui d'être parmi les villes les plus compétitives sur le plan international. Les patrons et les cadres, ce sont eux qui décident où ils veulent vivre. Ils décident en fonction des niveaux de compétence et de technologique et du réseau économique, mais ils décident aussi en fonction de l'environnement et de la qualité de vie.

**YB : On a bien compris tout cela, M. Destot, mais quel est votre pouvoir d'action pour fidéliser les entreprises et donc les faire rester ? Et que faites-vous si elles veulent se délocaliser ?**

**MD :** La première chose à faire est de travailler en réseau si on manque de grandes plateformes de communication, en raison de la taille insuffisante de notre ville. C'est ce que nous faisons avec Lyon. Ensuite, en ce qui concerne les délocalisations, il ne suffit pas de réagir en termes de solidarité sociale. Il faut aussi passer des messages stratégiques. Pour fidéliser les entreprises, il faut que des représentants élus locaux, viennent du milieu professionnel et économique. C'est cette culture en commun qui permettra de maintenir le dialogue.

# CONCLUSION

## LES PISTES D'AMÉLIORATION DES PARTENARIATS PUBLICS-PRIVÉS

**DANIEL DAUDRU, directeur du développement des PPP au groupe Caisse d'Épargne**

**HERVÉ NOVELLI, député UMP d'Indre-et-Loire**

**JACQUES DE CHILLY, directeur exécutif de l'Aderly**

*Animation Yves Blisson*

**YB : Hervé Novelli, nous avons abordé les partenariats publics-privés et vu ce qui se passe en Europe. Confirmez-vous qu'en France, nous n'en sommes qu'au début ?**

**HN :** Oui on peut le dire, lorsque j'ai créé ce groupe d'étude à l'Assemblée nationale, je ne pensais pas susciter autant d'intérêt. Aujourd'hui le groupe compte une centaine de membres, de tout l'échiquier politique ou presque. J'ai découvert ainsi que le PPP pouvait être un triple accélérateur. Tout d'abord en matière culturelle car il y a vraiment un problème culturel dans ce pays lorsqu'on veut associer public et privé. Il y a une réticence forte au niveau des élus locaux à discuter avec le privé en dehors de quelques sujets bien balisés. Les PPP bousculent nos schémas traditionnels. Ensuite en matière de modernisation de la gestion publique. Cela nous permet, État et collectivités publiques de fixer des priorités, de faire faire par d'autres, ou avec d'autres pour se concentrer sur ce qui concerne vraiment le domaine public, national ou local. Enfin en matière d'investissement. Les PPP permettent de trouver de l'argent, donc de financer rapidement un projet. On parle souvent de la réforme de l'État qui ne se fait pas, le PPP est un outil important pour accélérer et moderniser les choses.

**YB : Rentrons dans le détail, M. Daudru. Que représentent les PPP dans le paysage économique ?**

**DB :** Ce sont des outils relativement récents en France. Pour l'heure le seul vrai projet PPP, au sens strict du terme, concerne l'éclairage public d'Auvers-sur-Oise. Cela étant, il y a différents projets en cours de réalisation qui utilisent différentes formules de partenariats publics/privés. Essentiellement dans le domaine des gendarmeries, le domaine hospitalier, mais également pour l'éclairage public (le projet de Rouen a démarré), les incinérateurs et les collèges.

**YB : Concrètement comment cela fonctionne ?**

**DB :** Lorsqu'on parle de partenariat public/privé, on parle de plusieurs formes juridiques que l'on regroupe sous cet acronyme. Mais l'outil dont on parle le plus, issu de l'ordonnance 2004, est le contrat de partenariat. C'est l'outil qui fait la synthèse du PPP à la française.

**YB : Jacques de Chilly, du côté de Lyon, envisage t-on de réaliser des investissements en PPP ? Quelle est votre vision de ce type de partenariat ?**

**JdeC :** Je représente l'agence de développement de la région Lyonnaise qui est un PPP. Depuis 34 ans, l'Aderly est présidée par quatre co-présidents, dont je fais partie. Tout ce qui se fait à Lyon, en terme d'attractivité, de choix d'équipement, de politique d'attraction est partagé entre ces quatre partenaires, dont deux sont issus du privé. C'est important, car qui mieux que les chefs d'entreprise peuvent dire de quoi a besoin le territoire pour attirer de nouvelles sociétés. C'est ainsi que sur Lyon, les entreprises internationales nous ont dit avoir besoin, non pas d'un lycée international, nous l'avions déjà, mais d'une école totalement en anglais. Résultat : Lyon a financé l'infrastructure, les entreprises ont financé les enseignants.

**YB : Hervé Novelli, n'est-ce pas un peu compliqué du point vu du pouvoir public d'imaginer ce type de partenariat ? Est-ce que cela choque encore la conscience du pouvoir politique ?**

**HN :** C'est vrai que malgré un grand intérêt, il y a toujours une crainte. Grand intérêt, puisque les membres du groupe parlementaire, dont je vous parlais tout à l'heure, sont des élus et qu'ils se posent la question du risque. Notamment du risque d'échec. Ces interrogations sont donc ouvertes.

**YB : Deux ans après l'ordonnance 2004 qui a institutionnalisé les PPP, quels sont les problèmes qui perdurent ?**

**HN :** La première difficulté vient du fait que le Conseil constitutionnel, qui avait été saisi lorsqu'il a validé la loi, a indiqué que les PPP ne pouvaient être conclus qu'à titre dérogatoire, avec un certain nombre de critères (l'urgence ou la complexité). C'est un obstacle puisque le contrat de partenariat est perçu par la plus haute instance comme quelque chose d'exceptionnel. Autre obstacle : les élus sont toujours un peu craintifs par rapport au risque. Nous sommes là pour essayer d'améliorer les choses. Ainsi nous déposerons, en début d'année 2007, une proposition de loi qui visera à créer une jurisprudence ou à éclairer le conseil constitutionnel.

**YB : M. Daudru, se posent également des questions de fiscalité. Il y a des problèmes de TVA, n'est-ce pas ?**

**DB :** Effectivement, mais avant tout je voudrais rebondir sur ce que vient de dire Hervé Novelli. Je reconnais comme tout le monde qu'il y a encore des problèmes culturels au sein des élus, cependant je rappellerai que l'ordonnance sur le contrat de partenariat devait concourir à l'exercice par la collectivité de sa mission de service public. Cela signifie que ce contrat va nettement moins loin que les contrats de concession de service public. Dans le contrat de partenariat, on ne délègue pas le service public. Au-delà de cet aspect culturel, il y a un certain nombre de freins. On peut notamment en identifier deux : le premier, je ne m'y attarderai pas, nous en avons parlé, c'est la lourdeur des procédures. Le second, c'est un certain nombre de distorsions fiscales comme par exemple la non-éligibilité au fond de compensation de la TVA. Ou encore le fait que la collectivité paie un loyer décomposé en investissement, frais financier et prix de l'entretien/maintenance, et que la TVA est appliquée sur ce loyer. Cela signifie que l'on met de la TVA sur des frais financiers. Tous les directeurs financiers de collectivité, le savent. Il faut donc réformer les PPP afin de supprimer ces distorsions pour que les collectivités puissent choisir le mode le mieux adapté à leur projet.

## QUESTIONS DE LA SALLE .....

**J'ai un domaine qui touche un château public qui dispose d'un terrain moins grand que le mien. J'avais donc pensé faire un partenariat avec ce château. Malheureusement ce n'est pas si simple ? Comment doit faire une petite entreprise pour proposer un partenariat avec un domaine public ?**

**DB :** Vous êtes dans un cas où vous auriez besoin d'avoir, indépendamment des partenariats publics/privés, une convention qui règle votre mode de relation avec la collectivité locale.

**MD :** Dans ma circonscription, une commune a un château qui a été pris en charge par une abbaye afin d'en éviter la fermeture. Cela a pu se faire par le montage d'une SEM, société d'économie mixte. Je pense que c'est plus simple et que cet outil est le mieux adapté à votre cas.

**Vous n'avez pas abordé la loi votée en 2003 portant sur un PPP important qui s'appelle le mécénat d'entreprise. Le cas qui vient d'être évoqué relèverait plutôt de ce cadre. Mais comment les deux formes de contrats peuvent-elles s'articuler, sachant que chacune a des avantages ?**

**HN :** Je pense que la loi de 2003 est une très bonne loi, puisqu'elle permet, en défiscalisant, aux entreprises de soutenir des projets dignes d'intérêt public. Effectivement nous sommes encore un peu en retard par rapport à l'Angleterre mais j'espère que cette loi donnera des résultats. C'est un outil connexe aux PPP.

**Avez-vous fait une étude d'impact des PPP sur l'emploi et sur la croissance ?**

**CM :** A l'IGD nous avons fait travailler un groupe sous l'égide du professeur Saint-Étienne, son rapport vient d'être publié. Il montre qu'en utilisant mieux cette procédure on pourrait gagner 1,5 de croissance. J'espère que ce rapport fera évoluer les choses et qu'il permettra de se rendre compte que, par rapport à la stratégie de Lisbonne, à l'économie de la connaissance, il existe des possibilités extrêmement variées d'initiatives à prendre. Nous n'en sommes qu'au début.

**Une contradiction est apparue pendant les débats. Lorsque nous parlons de PPP en Angleterre, ils sont définis par conception/construction/financement et exploitation. Lorsque M. Daudru donne sa définition des PPP, l'exploitation se transforme en maintenance. Ce qui donne une définition beaucoup plus limitée du PPP. Ceux-ci peuvent-ils s'appliquer dans le cadre de la construction d'un musée ou d'un centre aquatique et aller jusqu'à leur exploitation ?**

**DB :** On peut aller en PPP jusqu'à l'exploitation technique d'un projet mais pas jusqu'à l'exploitation commerciale. En France, pour aller jusqu'à l'exploitation commerciale, cela ne peut se faire que par le biais de délégation de service public ou, s'il y a investissement de la part de l'État, de concession de service public. La grande différence entre les deux mécanismes est là, dans le mode de rémunération. Dans le cadre d'une concession, le revenu provient de l'exploitation du projet or, en PPP, le paiement vient principalement du donneur d'ordre, c'est-à-dire la collectivité publique ou l'hôpital.



**La mission que préside M. Novelli, a-t-elle fait du benchmarking européen ? A-t-elle remarqué chez nos voisins, des pratiques, des idées particulièrement astucieuses dont on pourrait s'inspirer ?**

**HN :** Vous avez raison de remarquer qu'il est important d'étudier ce qui se passe chez nos voisins et les projets réussis. Le groupe s'est mis en place il y a deux mois seulement. Nous nous sommes réunis justement pour faire un point sur ce qui se fait chez nos voisins. Je pense que nous en tirerons des conclusions intéressantes pour améliorer le dispositif français et que nous nous en servirons pour la proposition de loi visant à améliorer l'outil PPP.

**Du point de vue de la collectivité, quel est l'avantage à utiliser un PPP plutôt qu'un emprunt classique ?**

**DB :** Le coût du financement du PPP est plus cher. Cette dette est plus coûteuse, parce que le partenaire privé porte un certain nombre de risques. Mais il ne faut pas comparer le coût des ressources mobilisées et le coût global du projet. En PPP votre financier vous apporte trois éléments : une garantie coût/délai de la réalisation de votre projet, contractuellement fixée. Donc s'il y a dépassement, vous serez couverts. La contractualisation de la maintenance de l'exploitation technique. On préserve ainsi la valeur patrimoniale des actifs réalisés. Enfin, le PPP vous donne un outil réel de régulation de l'activité de votre partenaire. Des mécanismes de performances sont liés au transfert de résultat. On s'aperçoit toujours très vite si cette obligation de résultat est atteinte ou pas. Le PPP est donc un véritable outil de pilotage permettant le bon fonctionnement de votre projet.

**Plutôt qu'une question, je voudrais apporter un témoignage et donner un exemple de partenariat entre le public et le privé qui peut être un peu plus innovant en apportant une attractivité pour les villes et un intérêt pour les entreprises. Nous avons créé et nous gérons aujourd'hui une crèche pour le compte d'une entreprise : Auchan, pour ne pas la nommer qui nous a confié le projet dans son entier (de la création à l'exploitation) mais nous a également chargé de trouver des partenaires pour en financer le fonctionnement. Nous les avons trouvés auprès de deux villes, mais aussi auprès des ministères de l'Intérieur et de la Défense, puisque leurs agents peuvent bénéficier de cette crèche. Chacun des partenaires est très enthousiaste face à cette réalisation qui sort de la définition classique du PPP.**

**En vous écoutant on comprend bien l'intérêt du partenariat pour le pouvoir public. On a, en revanche, du mal à comprendre l'intérêt pour le partenaire privé, en termes de rentabilité.**

**DB :** En qualité de financeur, mon intérêt est de diversifier mon portefeuille. Je vais avoir des crédits faits à des collectivités avec une certaine marge de sécurité et dans mon portefeuille j'aurais également des actifs, qui malgré le risque, seront plus rentables. Pour l'entreprise qui est en charge de la maintenance et de l'entretien, c'est bien évidemment un avantage financier, à long terme. Puisque la durée du contrat est de minimum vingt ans.

**MR :** Le premier avantage est l'assurance d'un revenu régulier dans la durée du PPP. Par exemple, Eiffage a gagné un gros contrat pour le projet d'un hôpital en Île-de-France, c'est un investissement de 350 millions d'euros mais dès le départ nous savions que nous aurions un contrat d'exploitation de trente ans et que nous toucherions un loyer de 31,5 millions d'euros par an. Sur cette somme nous recevons chaque année 10 millions d'euros de prestations de service.



# PEUT-ON ÉVALUER L'ATTRACTIVITÉ D'UNE VILLE ? QUELS SONT LES CRITÈRES PERTINENTS ? QUE PENSER DES PALMARÈS ?

**NICOLAS PAINVIN**, directeur du département finances publiques, agence de notation Fitch Ratings

**MARC LHERMITTE**, spécialiste de l'attractivité des villes chez Ernst&Young

**DIDIER PARIS**, géographe, université de Lille

**JACQUES PERRILLIAT**, président exécutif de l'Union du grand commerce de centre ville

**MICHEL FELTIN**, rédacteur en chef du service régions à *L'Express*

**JÉRÔME GARNACHE**, directeur du service public international au Crédit Foncier

*Animation Yves Blisson*

**YB : Régulièrement on voit paraître dans la presse des enquêtes sur les villes les plus attractives, que faut-il en penser ? Sont-elles fiables, peut-on mesurer de façon tangible l'attractivité ?**

**JG :** Je répondrai par un contre exemple. Dans les ratings des agences, la Californie est un des trois États américains les mieux notés. Pourtant si l'on on devait noter les pays les plus porteurs de l'espoir de l'humanité pour demain, la Californie serait sans doute l'un des pires au monde. Cela reflète tous les paradoxes des palmarès, qui ne peuvent prendre en compte les critères personnels. Quelqu'un qui a passé son enfance et son adolescence sur les pistes de ski et qui ne rêve pas de Paris a néanmoins de grandes chances d'y vivre et d'y travailler une fois adulte. Pourtant dans son palmarès, Paris n'était pas le mieux placé. Bien des éléments font, qu'au bout du compte, malgré les palmarès et les notations, la réalité est très relative. Il faut donc se méfier de toutes ces notations et de tous ces palmarès. Ils sont une photo à un instant T, pas forcément dynamiques, ils stigmatisent une idée plutôt qu'une autre.

**YB : Michel Feltin, quel est votre point de vue sur la question ?**

**MF :** Pourquoi organise-t-on des palmarès ? Tout d'abord pour une raison noble : on sait que jusqu'à récemment la richesse des villes dépendait exclusivement de la richesse de leur sol. Nous sommes dans une nouvelle phase. Aujourd'hui, la richesse d'une ville c'est la matière grise. Celle-ci étant mobile, il est possible, notamment pour les élus, d'attirer une richesse qui auparavant était ailleurs. Il y a compétition territoriale, ne vous voilons pas la face. Il est donc très intéressant lorsqu'on est journaliste et qu'on s'intéresse à ce qui se passe autour de soi, de regarder les villes qui attirent plus que d'autres, celles qui sont en déclin et celles qui sont en expansion. Mais on organise aussi des palmarès : parce que cela se vend. Une difficulté dans ce travail : il nous semble que la bonne maille du territoire ne se situe pas au niveau de la ville, dans le sens municipalité, mais au-delà même de l'agglomération. Le paysage pertinent c'est ce que l'Insee appelle l'aire urbaine : le bassin d'emploi.

Lorsque nous faisons le « match » des villes, c'est cette aire urbaine qui nous intéresse, or l'information statistique n'est pas souvent disponible à ce niveau. Alors à défaut nous prenons la statistique sur l'agglomération.

**YB : Nicolas Painvin, l'intérêt que porte les élus à la notation, n'est plus uniquement sur la notation financière mais elle reste un critère important, n'est-ce pas ?**

**NP :** La notation est une opinion et non un palmarès. Une opinion, sur un critère extrêmement simple : la probabilité de défaillance d'une entité, pas forcément une collectivité publique d'ailleurs. Au départ cela concernait plutôt des entreprises, des banques, des États. Puisqu'il est transcrit sur une échelle, le résultat est ordonné comme dans un classement. Mais là n'est pas le but. Le but est de faire passer un message, simple et intelligible. Dans le cadre du secteur public, cette information n'intéresse pas que les prêteurs, cela intéresse également les autres parties prenantes de la collectivité. A ce moment là, nous rentrons dans la sphère politique. Donner une opinion sur la santé financière d'une collectivité c'est rentrer dans l'intimité de la sphère politique parce que l'on la juge sur un plan technique. Ce jugement peut être interprété de manière erronée comme un jugement sur la qualité de la gestion publique. Il faut faire un distinguo : la notation n'est pas une évaluation des politiques publiques. C'est un mandat que nous ne revendiquons pas, car c'est un autre métier. Bien entendu, nous nous intéressons aux raisons pour lesquelles une région ou un territoire s'engagent sur tels ou tels investissements. Nous nous intéressons également au succès de leurs démarches, parce que le succès va conditionner le retour sur investissement. Petite précision, la notation financière des collectivités en France concerne une quarantaine de collectivités. Moins de la moitié d'entre elles sont des grandes villes. Une majorité de ces collectivités s'est engagée sur cette notation financière, non pas pour donner une information à ses partenaires ou financiers mais pour communiquer sur la qualité et la solvabilité de ses projets. Cette communication a deux motivations. Premièrement vouloir dire « voilà où j'en suis » ; faire un état des finances et le rendre public. Deuxièmement, faire passer des messages, notamment en interne pour indiquer quelles sont ses marges de manœuvre.

**YB : Marc Lhermitte, merci de nous donner votre point de vue sur cette question.**

**ML :** Pour Ernst&Young les palmarès sont importants, c'est un business. L'air du temps est à l'appétit d'opinions, de sondages, de mesures et de benchmark. Cela fait partie de la transparence des informations. Pourquoi produisons-nous chez Ernst&Young ces baromètres et classements ? Tout simplement parce que chaque année, il y a 3500 décisions d'implantation menées par des entreprises françaises. C'est donc un marché important. 10 % de ces 3500 projets d'extension restent en France. 80 % de nos clients sont des acheteurs occasionnels, voire accidentels. Souvent des managers de haut niveau, à fort potentiel, polyvalents à qui on demande de constituer une équipe projet et qui font appel aux sociétés de conseil.

**YB : Jacques Perrilliat, nous venons de parler des acteurs économiques, des familles, des consommateurs, pensez-vous que ces palmarès soient une bonne ou une mauvaise chose ?**

**JP :** Dire que c'est une mauvaise chose n'aurait pas de sens. C'est une mode. Ce qui m'étonne c'est que l'on parle de tout, sauf du cadre dans lequel cela se passe. On ne parle pas de l'urbanisme. On a beaucoup parlé, et on en parlera plus tard, du tramway. Les transports en commun, ont un sens si vous avez une ville dense. Si vous avez une ville dispersée, ne faites pas de transport en commun, ils seront toujours en déficit et la qualité sera toujours mauvaise. Le palmarès sera controversé dans ce cas. Et plus encore si on écoute le citoyen qui voudrait des transports en commun mais également vivre en pavillon individuel, voire à la campagne. Je comparerai donc la consommation de palmarès à la consommation de médicaments : à prendre avec beaucoup de prudence !

**YB : Didier Paris, vous êtes géographe. Les études et palmarès étaient auparavant une affaire de géographie humaine. Maintenant que nous sommes sur des concepts plus médiatisés, quel est votre point de vue ?**

**DP :** Je vais caler mon propos sur les palmarès publiés dans la presse et je vais rappeler à quel moment ils sont apparus : majoritairement dans les années 70/80. J'y vois deux interprétations. Premièrement : l'apparition de ces palmarès est liée à la période de décentralisation, donc à la multiplication des acteurs locaux et à la mise en compétition des territoires. Nous sommes passés, des entreprises qui cherchaient des territoires (dans les années 70), aux territoires cherchant des entreprises (dans les années 80). La compétition entre les villes a fait apparaître ce besoin de classement. Deuxièmement, cela est lié à la transformation de la société et de l'économie française, au passage d'un modèle « fordiste » à un modèle « post-fordiste ». Le fordisme, c'était la spécialisation fonctionnelle. D'un point de vue géographique c'était l'aménagement par le « zonage » sur le local, et à une échelle régionale un aménagement par secteur : l'agriculture pour les uns, le tourisme pour les autres ou encore l'industrie... Bref une spécialisation des territoires. Cette époque est terminée avec le modèle « post-fordiste » qui, dans l'entreprise, introduit la notion de flexibilité. D'un point de vue local, on parle désormais de mixité fonctionnelle et d'un point de vue réseau, plus régional, c'est la disparition des clivages. Nous sommes désormais dans une époque d'individualisation des choix. C'est l'individu qui est citoyen, électeur, habitant, salarié et consommateur. Il est dans la logique du tout, tout de suite et ici.

**YB : Pour conclure la parole à Michel Feltin. Ce sujet concerne l'ensemble de votre lectorat. Ceci explique peut-être pourquoi dans votre magazine, on peut trouver grand nombre de palmarès ?**

**MF :** Le nombre n'a pas beaucoup augmenté. Ce qui fait le succès de ces palmarès, c'est l'utilisation que nous faisons des critères économiques et également des critères purement qualité de vie. Nos lecteurs et les gens, en général, recherchent les deux.

**YB : Un dernier mot ?**

**JG :** Au-delà des aires urbaines, il faut maintenant que nous arrivions à parler des régions, voire des aires européennes. Par exemple Thionville se situe entre une autoroute, une centrale nucléaire et un appareil sidérurgique... mais elle est à 30 km seulement de la frontière luxembourgeoise. Aujourd'hui, malgré une décroissance de l'emploi, c'est un des endroits de France où l'immobilier est le plus cher. Cela parce que les flux migratoires, du fait de la proximité avec le Luxembourg et la Belgique, sont énormes.

**NP :** Au-delà des problèmes de méthodologie, les élus doivent se prendre en main. Mettons-nous autour d'une table et construisons des indicateurs sérieux, éprouvés. Nous éviterons ainsi la publication de palmarès et classements erronés.

**MF :** Pour répondre à la polémique du choix des critères, je rappelle que nous travaillons en amont et en aval avec des experts et que lorsque des critères se révèlent improductifs, on ne les retient pas.





# LILLE - COMMENT RAYONNER ENTRE LONDRES, BRUXELLES ET PARIS ?

**DOMINIQUE RIQUET**, maire de Valenciennes

**DIDIER LEROY**, PDG de Toyota France

**MARC-PHILIPPE DAUBRESSE**, premier vice-président de la communauté urbaine de Lille

**JEAN-PIERRE GUILLON**, président du MEDEF Nord - Pas-de-Calais

**JEAN-MICHEL STIEVENARD**, maire de Villeneuve d'Ascq

*Animation Yves Blisson*



**YB :** M. Guillon, le TGV a-t-il été un atout dans le développement de la région Nord et de Lille en particulier ? Est-ce un inconvénient pour l'image et l'identité de la région ?

**JPG :** C'est évidemment un atout tout à fait considérable, l'enjeu est bien au-delà de la capacité à se déplacer avec plus de mobilité. Le TGV a surtout créé une voie de passage, une ouverture sur l'Europe à travers des infrastructures comme celles du tunnel sous la Manche. C'est un acte positif et fondateur d'une nouvelle stratégie de développement pour laquelle l'ensemble des forces stratégiques, les élus de tous niveaux se

sont beaucoup concertés afin de répondre en commun. Dans la région, nous connaissons une conversion sans fin, nous avons dû, tous ensemble, convertir plus de 600 000 emplois.

**YB : Concernant les PPP, M. Daubresse, j'aimerais aborder le projet du grand stade. Est-ce qu'aujourd'hui, un équipement, comme celui-là, peut avoir un côté structurant pour la ville de Lille ? Et surtout entraîner une attractivité supplémentaire et une modification d'image ?**

**MPD :** Nous avons fait avec Didier Paris, une étude pour savoir comment une petite cité de province pouvait devenir une grande métropole internationale, à l'échelle européenne. En se penchant sur le problème on s'aperçoit qu'il y a nécessité d'un déclic à l'échelle internationale. C'est en allant dans des grandes villes comme Chicago, Minneapolis que l'on comprend combien le développement aéroportuaire a considérablement aidé au développement. Nous, à Lille, c'est le TGV et le croisement Paris/Londres et Paris/Bruxelles qui a changé notre ville. Ces changements s'accompagnent d'une fonction marketing. Pour cela il faut donc bénéficier d'un grand événementiel. Pour Barcelone par exemple ce furent les JO. Si cet événement n'existe pas, il faut le déclencher. Dans notre cas, puisque nous avons un problème de stade, nous avons pensé qu'une construction architecturale pourrait en être le départ. Pourquoi ne pas construire un grand équipement culturel, polyvalent, de très haut niveau, qui pourrait être le plus important de France ? Et d'en faire également un lieu de spectacle et un lieu footballistique.

**YB : Jean-Michel Stievenard, quel est votre avis sur la question ?**

**JMS :** J'ai plus envie de me situer comme un acteur de la métropole lilloise que comme maire de Villeneuve d'Ascq. Nous sommes à un carrefour : 38 minutes de Bruxelles, 45 minutes de Paris, 1h30 de Londres. C'est magnifique, bien que nous prenions le risque de devenir la banlieue dortoir de Paris ou de Bruxelles. L'immobilier a dépassé un tel stade à Bruxelles, qu'il est devenu plus facile de se loger à Lille et de travailler à Bruxelles. Il nous incombe donc de faire en sorte de créer des outils nous permettant de rester dans ce carrefour et non pas de profiter du carrefour pour aller ailleurs. Cela s'est fait en passant par des échecs, qui d'ailleurs ne sont pas tout à fait des échecs, car chaque projet nous pousse vers un autre. Je m'explique : nous n'avons pas eu les jeux olympiques mais nous avons eu la chance de devenir la capitale européenne de la culture. Cette merveilleuse machine nous aide à rayonner : 200 reportages audiovisuels, 1500 articles dans la presse nationale, 400 dans la presse étrangère, 140 délégations représentant 30 pays chez nous. Ce sont des indices qui nous poussent à croire que le rayonnement de Lille existe. Aujourd'hui, nous avons ce nouveau projet qui sera d'ailleurs plus qu'un stade avec 50 000 places, puisqu'il sera un équipement couvert, qui accueillera du football et d'autres événements. Si nous réussissons à nous mettre d'accord, nous commencerons à « peser ». Nous serons le premier stade couvert en France et nous pourrions nous présenter à la face de l'Europe et du monde.

**YB : Dominique Riquet vous êtes maire de Valenciennes. S'il y a une ville qui a bien changé, ces vingt dernières années, c'est Valenciennes, n'est-ce pas ? Comment avez-vous fait ? Comment Valenciennes par son développement économique contribue-t-elle au rayonnement de la région ?**

**DR :** Nous n'étions pas au départ dans un objectif de rayonnement. A la base le problème était de créer des emplois et de redresser une situation économique dramatique. Il faut d'abord se redévelopper économiquement si on veut pouvoir se redresser sur le plan urbanistique, financier et social. Les décideurs économiques, lorsqu'ils prennent des décisions d'implantation, le font en général sur des critères qui ne sont pas de l'ordre du rayonnement. Nous avons en premier lieu travaillé sur la restructuration du tissu économique et de son attractivité, au niveau des infrastructures, de la formation, de la main d'œuvre etc. Nous avons transformé un désavantage, c'est-à-dire un taux élevé de chômage en un avantage : une réserve de main d'œuvre qualifiée. Nous avons ensuite pris le pari de redévelopper l'industrie. Nous pensions qu'il n'y aurait pas de développement économique sans industrie. Troisième, nous avons fait en sorte de développer

notre capacité d'innovation, en ayant un outil de formation (recherche/développement/transfert) et un outil universitaire orientés vers l'entreprise. Pour conclure, nous avons fait en sorte que les infrastructures, le tissu local, la main d'œuvre, la formation et le transfert technologique soient des arguments objectifs pour les entrepreneurs. Après lorsque vous redressez votre tissu productif, vous redressez votre tissu social et vous avez la capacité, conjointement à des aides européens, de redresser un tissu urbain et culturel.

**YB : Didier Leroy, les résultats de Toyota sont excellents au niveau mondial et européen mais pouvez-vous nous donner votre sentiment quant à votre implantation en France et particulièrement à Valenciennes ? Quel était votre pari en arrivant ?**

**DL :** Le premier pari était d'arriver en France. Quand on revient un peu en arrière, c'était un pari énorme. A l'époque, il y avait 50 % de partisans et 50 % d'opposants ! Pour des raisons diverses comme les problèmes de transport et de grève en France. Dans un premier temps, choisir la France fut un choix stratégique et marketing puisque c'est en France que vous trouvez les deux constructeurs européens, les plus solides, de la gamme des petites voitures. Nous voulions nous attaquer à ce marché sur le territoire des deux constructeurs les plus forts dans ce



secteur. Ensuite, il a fallu décider où en France. La région du Nord - Pas-de-Calais faisait partie de cinq possibilités retenues par la direction générale. Le premier élément, c'est sa situation géographique par rapport à la cible que nous souhaitions toucher. Dans un rayon de 300 km autour de la région Nord - Pas-de-Calais, vivent environ quinze millions d'habitants qui ont globalement un pouvoir d'achat une fois et demi supérieur à la moyenne en Europe. Nous avons donc une part potentielle du marché, extrêmement proche de la région. Ensuite, notre siège social Europe est à Bruxelles donc à 38 minutes en train, 1h en voiture, de Valenciennes. En outre, l'infrastructure routière, ferroviaire extrêmement dense dans la région, offrait une grande facilité d'accès. Enfin derrière cela, nous avons trouvé une ville qui croit en l'industrie, qui s'est battue pour l'arrivée de Toyota. Elle a su se vendre et convaincre la direction générale de sa capacité à investir pour offrir toutes les capacités de logement et d'accueil des expatriés japonais. Les aides financières, les exonérations sont intéressantes, bien entendu. Mais elles ne s'appliquent pas uniquement à Toyota. Toutes les sociétés qui s'implantent dans la région Nord - Pas-de-Calais, sont exonérées des taxes communales, départementales. Mais soyons

clair, si vous vous basez uniquement sur les critères des aides pour vous implanter, vous ne venez pas en France. Je reçois toutes les semaines des ponts d'or pour venir en Hongrie, en Roumanie. Je veux jouer la carte de la transparence, nous avons bénéficié d'aides financières, c'est vrai. Elles représentent 7 % de notre investissement. Nous aurions pu avoir beaucoup plus ailleurs.

**YB : Jean-Pierre Guillon, lorsque vous entendez ce discours, est-ce que vous vous dites que le fait de bénéficier d'une expérience comme celle de Toyota, peut vous aider à faire venir d'autres entreprises ?**

**JPG :** Évidemment, je suis convaincu que le problème du Nord - Pas-de-Calais n'est qu'un problème d'image. Tout ce que nous avons mis en œuvre, ensemble ces dernières années, est une correction d'image. Nous avons des tas d'entreprises florissantes, avec certes des problèmes de conversion, mais ces entreprises avaient déjà du mal à faire venir des cadres supérieurs.

Nous avons essayé de comprendre les problèmes des grandes métropoles dans le monde et quel était leur processus d'attractivité et de développement. Même les infrastructures peuvent être l'objet d'une lutte en matière d'attractivité et ensuite de mise en compétitivité internationale. Alors à nous de travailler ensemble pour développer des infrastructures complémentaires et non concurrentielles. C'est pourquoi Valenciennes a maintenu son bassin industriel alors que Lille a développé son berceau tertiaire.

## **QUESTIONS DE LA SALLE .....**

**Une question pour M. Daubresse, volontairement provocatrice. Vous êtes à 55 minutes de Roissy, à 35 minutes de Zaventem, avez-vous l'intention de continuer à développer votre aéroport vers l'international ?**

**MPD :** Non. Mais notre aéroport peut être intéressant pour du low-cost sur un certain nombre de créneaux et pour des destinations telles que le Maghreb pour toute une population ayant de la famille là-bas. Actuellement nous avons trois lignes directes pour Marrakech par semaine. Nous avons étudié un schéma pour construire un nouvel aéroport international et notre étude l'avait positionné en Belgique. Finalement nous avons orienté notre schéma directeur essentiellement sur le développement ferroviaire puisque nous savons que nous n'aurons jamais un aéroport international. Notre aéroport n'est qu'à 7km du centre ville. Personne ne voudra voir se développer un aéroport aussi près de la ville. Par contre, dans les dix ans à venir, nous réunirons la gare européenne et la gare dite « provinciale » pour qu'elles soient toutes les deux proches de l'aéroport. Nous ne sommes plus dans une logique de complémentarité qui voudrait que Lille soit la capitale du tertiaire, Dunkerque le port du Nord et Valenciennes le berceau de l'industrie. Nous sommes dans une logique photographique, c'est-à-dire de temps en temps nous devons zoomer sur certaines fonctions et parfois nous devons faire un grand angle. Dans notre cas, nous avons fait un grand angle en inventant, il y a quelques années, Pierre Mauroy et moi-même, un objet juridique non identifié qui s'appelle le « District transfrontalier ». Ce projet nous permettra, dans le cadre de la loi sur la décentralisation, de déroger à un certain nombre de lois et de décrets, afin de pouvoir travailler et vivre au quotidien avec les Belges frontaliers qui vivent plus avec nous qu'avec Bruxelles. Ils sont persuadés que leur territoire de vie est le Nord - Pas-de-Calais. Nous passons ainsi d'1 million d'habitants à 1,5 million. Et nous sommes en train de faire la même chose avec le Sud de la région, grâce à la construction du deuxième Louvre français, à Lens.



# LYON - L'AMBITION INTERNATIONALE

## INTERVIEW FILMÉE

## DE **GÉRARD COLLOMB**, MAIRE DE LYON

**Vous avez donné une dimension internationale à votre ville. Quels sont les projets que vous envisagez dans les mois et années à venir ?**

**GC :** Tout d'abord, continuer à poursuivre l'activité économique de la ville qui est devenue une référence dans l'Europe pour les investisseurs. Ensuite, avoir de grands projets d'urbanisme. Nous sommes par exemple en train de redynamiser la périphérie de l'agglomération lyonnaise. Enfin, être présents dans les grands réseaux. C'est pour cela que Lyon deviendra à la fin de novembre 2007, présidente des eurocités des 140 plus grandes villes européennes.

**Le Grand Lyon est aujourd'hui un territoire de projets ? Comment évoluera-t-il dans la perspective des pôles de compétitivité ?**

**GC :** Nous avons construit un certain nombre de pôles de compétitivité. Cinq au total et cela s'est fait en partenariat avec les autres villes, en particulier Grenoble. Si nous avons construit ce biopôle, ce pôle de technologie c'est parce que nous avons réuni la biotech de Lyon et les nanotechnologies de Grenoble. Aujourd'hui nous devons l'élargir à l'Europe parce que même si notre pôle en France est puissant, nous savons que par rapport aux États-Unis et au Japon, nous ne sommes que des nains. Il nous faut nous allier à des villes comme Munich, Barcelone ou encore des villes suisses. C'est ainsi que nous poursuivrons notre développement.

# DÉBAT

**BERTRAND MILLET, président du MEDEF Lyon-Rhône**

**STÉPHANE BARBIER, directeur du développement d'Aderly**

**MARIE-ODILE FONDEUR, conseillère en charge du commerce et de l'artisanat de la ville de Lyon**

**Animation : Yves Blisson**

**YB : Lorsqu'on parle de Lyon, on parle d'une ville qui a obtenu plusieurs pôles de compétitivité dont au moins un à dimension mondiale. On évoquera aussi cette ambition d'être dans le top 15. Mme Fondeur, cette ambition est-elle un objectif médiatique, marketing ou bien une véritable raison d'être ?**

**MOF :** Il y a une dizaine d'années de cela, une réelle prise de conscience collective de la part des élus et des acteurs économiques du Grand Lyon. La ville de Lyon était alors sur un classement de 30 villes, à la 24<sup>e</sup> position ! Ce fut pour nous un véritable électrochoc qui déboucha sur une mobilisation fédératrice de la part des acteurs et partenaires du Grand Lyon. Nous avons en effet, l'ambition d'atteindre le top 15 des grandes villes européennes et pour cela nous avons mis en place une démarche de gouvernance économique. C'est un plan stratégique territorial qui a pour but de favoriser la création de richesses et d'emplois sur notre territoire. L'idée est de mettre en place des projets pilotés et dirigés en commun et de réunir les principaux partenaires économiques de l'agglomération. Ce groupe de travail est constitué par la chambre de commerce, la chambre des métiers, la CGPME, le MEDEF, l'université. Il est piloté par le Grand Lyon. Ce groupe de travail a traversé plusieurs mandats politiques. Initié par Raymond Barre, il perdure aujourd'hui sous le mandat de Gérard Collomb. Ce diagnostic économique associe les entreprises et les acteurs du développement. La prise de conscience collective d'une réalité économique a été un facteur de cohésion décisif.

**YB : C'est donc une démarche globale, avec des élus, la société civile et les entreprises. M. Millet, pouvez-vous étayer cette approche ? Cette démarche est-elle nécessaire pour réussir à atteindre l'objectif de Lyon ?**

**BM :** Nous bénéficions de cette notion de performance globale, basée sur trois critères. Premièrement le terrain. Il est fait d'hommes et de femmes, d'un sol industriel qui s'est construit et que l'on continue à entretenir afin d'en récolter un savoir faire. Pour Lyon, ce fut le textile puis la métallurgie, la chimie, la plasturgie. Maintenant c'est la pharmacie et la technologie. C'est ce terrain, je devrais dire ce terreau qui nous permet aujourd'hui de construire quelque chose de solide. Deuxième critère, le climat. Notre position climatique mais surtout géographique nous positionne entre l'arc méditerranéen et l'arc alpin. C'est une chance, d'avoir ce cadre de vie mais également d'être placé dans ce triangle avec des voies de communication, certes toujours à améliorer, mais d'ores et déjà d'un bon niveau. A l'époque des RTT, notre emplacement nous donne un pouvoir incontestable d'attractivité. Enfin, troisième critère : notre politique du Grand Lyon qui a franchi les différentes étapes, sous des couleurs politiques différentes. Point positif et garant de notre succès.



**YB : N'y-a-t-il pas aussi un tissu économique constitué, non seulement de grandes entreprises mais également de PME. Votre rôle n'est-il pas justement de les regrouper tous ces acteurs pour les associer au développement ?**

**MOF :** Effectivement, la gouvernance économique a mis en place un guichet unique par pôle de compétitivité pour accompagner les entreprises de A à Z dans leurs projets. Nous avons ainsi réuni 22 partenaires qui accompa-

gnent les entreprises porteuses de projets. Cela a abouti à trois fois la moyenne nationale de création d'entreprises.

**YB : Bertrand Millet, c'est donc l'ensemble des entreprises qui sont concernées par ce pôle de compétitivité ?**

**BM :** Tout à fait, c'est d'ailleurs l'esprit du MEDEF que d'accueillir les petites et les grandes entreprises. Nous avons mis en place une démarche, dans le cadre de l'amélioration environnementale. Cette démarche vise à aider les PME en mettant à leur disposition, les outils utilisés par les grands groupes.

**YB : Lyon a elle aussi le projet d'un grand stade, Mme Fondeur ?**

**MOF :** Oui, il fera 60 000 places, mais il ne sera pas couvert. Ce projet est un PPP.

**YB : Stéphane Barbier, comment vous-y prenez vous à l'Aderly pour vendre Lyon à des entreprises étrangères et les inciter à venir s'implanter dans le Rhône ?**

**SB :** L'Aderly est l'outil de vente et de promotion du territoire, créé par le MEDEF, la chambre de commerce et de l'industrie de Lyon, le Grand Lyon et le département. Pour traduire notre ambition internationale, nous avons mis en oeuvre trois chantiers : l'organisation, le ciblage des secteurs d'activité, la dynamique territoriale. Concernant l'organisation, nous sommes, depuis six mois, orientés « Business Unit » comme dans une entreprise privée avec des objectifs de résultat. Notre équipe est constituée, avant tout, de commerciaux, aptes à conseiller et prospector les entreprises en termes d'implantation. Les objectifs sont de 150 implantations nouvelles à horizon trois ans. En matière de ciblage, nous nous reposons sur les forces territoriales et les cinq pôles de compétitivités qui existent sur Lyon et son territoire. Nous travaillons les fonctions métropolitaines supérieures et tout ce qui concerne l'activité tertiaire. Nous avons deux implantations, une outre-Atlantique aux États-Unis à Philadelphie, l'autre au Japon. En termes de ciblage, cela nous permet d'être en phase avec les objectifs du territoire. Enfin, sur le plan du marketing territorial, nous avons une personne, à temps plein, dont la mission est le partenariat avec l'ensemble des

acteurs du top 15, pour participer à une vision et une stratégie de marketing et de communication qui se déclinera en plan d'action commun.

**YB : Tous les efforts de communication, cette approche top 15, médiatique vous aident-ils dans votre démarche ? L'action de terrain que vous menez, depuis de nombreuses années, n'est-elle pas plus efficace ?**

**SB :** Cette approche top 15 nous permet de structurer l'approche de l'ensemble des acteurs et d'avoir un discours unique. Une façon de vendre la ville de Lyon, avec les mêmes arguments. Encore une fois c'est un travail d'harmonisation nous permettant de travailler dans une dynamique globale.

**MOF :** Un portail économique a été réalisé pour renforcer Lyon comme destination touristique et accueillir les congrès et salons. Les acteurs sont les six partenaires dont je vous parlais tout à l'heure plus l'office du tourisme et l'Aderly. Le résultat c'est 3 milliards d'investissement, avec un portail commun à guichet unique qui rassemble 150 acteurs et permet de donner une réponse en 72 heures.

**YB : En Rhône-Alpes, M. Millet, il y avait voilà quelques années encore une grosse concurrence entre Lyon, Grenoble et Saint-Étienne. On a aujourd'hui l'impression que vous fonctionnez ensemble. Les pôles de compétitivité vous ont-ils appris à travailler ensemble ?**

**BM :** Effectivement, les querelles fratricides sont terminées. Le travail réalisé est un travail de fourmi qui paiera à long terme. La notion de performance globale et d'attractivité implique d'avoir bien compris que l'intérêt était de faire travailler ensemble les politiques et les entreprises. L'esprit du Grand Lyon en est un très bon exemple. C'est ce qui fera de notre agglomération, une agglomération qui comptera dans les années qui viennent en Europe.

## **QUESTIONS DE LA SALLE .....**

**Quelle est la place de l'école de commerce de Lyon, en termes d'entrepreneuriat dans le contexte d'internationalisation ?**

**BM :** L'EM est dans le giron de la chambre de commerce et d'industrie de Lyon. On peut dire que c'est une filiale de la chambre de commerce. Elle rayonne au niveau de la France mais également de l'Europe. Une très forte internationalisation de l'école a été conduite depuis quelques années.

**Pouvez-vous préciser, Mme Fondev, l'action des personnes qui prospectent à l'extérieur et qui travaillent sur l'accompagnement des entreprises ?**

**MOF :** On peut donner l'exemple de l'espace numérique entreprise que M. Millet a piloté. C'est un lieu qui accompagne les entreprises dans ce type de techniques. Il existe depuis trois ans, il emploie dix personnes et a été piloté par le MEDEF. C'est un très bel exemple de PPP.

# MARSEILLE - COMMENT ORGANISER ET RÉUSSIR UN CHANGEMENT D'IMAGE

**JEAN-CLAUDE GAUDIN**, maire de Marseille et président de la communauté urbaine de Marseille Provence Métropole

**STÉPHAN BROUSSE**, président du MEDEF Marseille

**FRANÇOISE JALINOT**, directeur général d'Euroméditerranée

*Animation Yves Blisson*



**YB :** On peut dire que Marseille, en termes de changement d'image, est un exemple. Une succession d'événements ont permis ce changement. Cette ville ne demandait qu'à se réveiller, comment aujourd'hui, M. le maire, organisez-vous cette poursuite de changement d'image ?

**JCG :** Nous avons, ces onze dernières années, assisté à une grande transformation de Marseille. Et c'est parti avec quelque chose d'assez simple : la rénovation du stade ! Les professionnels du football nous ont dit, ou bien vous refaites le stade Vélodrome et vous aurez le Mondial ou bien vous ne le faites pas et les matchs n'auront pas lieu à Marseille. Nous avons choisi la première option et porté le stade à 60 000 places. À partir de là, il y a eu un déclic. Il fallait surtout couper la spirale du déclin. Quelques chiffres : dans les années 90, 10 000 Marseillais quittaient la ville chaque année. Nous souffrions d'une désindustrialisation totale et d'un taux de chômage de 21,6 %. En onze ans, nous avons stoppé cette spirale et l'avons renversée. A l'heure actuelle le taux de chômage est de 13,5 %, c'est encore énorme, mais nous n'avons cessé de le faire reculer. Il y a onze ans, nous construisions 1000 logements

par an, aujourd'hui on en construit 4500 dont des logements sociaux. Même si nous restons la Mecque de la fonction publique, reproche que l'on nous fait souvent, nous arrivons à créer 5000 emplois privés par an.

**YB : Nous allons parler d'un projet qui se concrétise et qui joue un rôle dans le changement d'image de Marseille, c'est Euroméditerranée. Mme Jalinot, c'était un pari sur la ville de Marseille. Avec l'idée que l'investissement public tire l'investissement privé. Aujourd'hui quel est le bilan ?**

**FJ :** Effectivement Euroméditerranée est une opération d'intérêt national qui vient accompagner la politique qu'évoquait M. Gaudin. C'est l'illustration de ce que l'on peut faire sur un territoire dans le cadre de la politique globale de redéveloppement économique. L'État s'y est associé en 1995 d'une manière massive sur un territoire qui avait particulièrement souffert. C'était tout le territoire portuaire du secteur de la Joliette et de Saint Charles, sur une énorme friche laissée par la manufacture de tabac et les anciennes casernes. Le projet a associé l'État, l'ensemble des collectivités locales, dotées d'une dotation de 400 millions d'euros pour, à partir de ce réaménagement urbain, redévelopper l'économie, améliorer le lien social et les logements. La première feuille de route était de faire un peu plus d'un million de m<sup>2</sup> d'immobilier neuf dont 4 000 logements, 600 000 m<sup>2</sup> de bureaux. C'était une ambition importante au niveau national. La seconde, était de rénover plus de 6000 logements et de remettre en état toutes les friches industrielles. Actuellement, nous avons réalisé 50 % des investissements qui nous ont été dotés. Nous avons créé 6 800 emplois nouveaux et en avons réhabilité 16 000 autres. Comment avons-nous fait ? L'enjeu était de se dire que Marseille avait un certain nombre de forces comme l'activité maritime et portuaire et qu'il fallait les consolider. Mais il fallait également développer de nouvelles activités, en particulier les emplois métropolitains supérieurs, les emplois de service, les nouvelles technologies. Investir massivement dans l'industrie de la connaissance, était la garantie d'apporter de la valeur ajoutée à un bassin d'emplois importants mais qui n'était pas au service de l'économie. Ce rassemblement entre une offre immobilière, sur un terrain requalifié, l'accompagnement des entreprises sur un territoire pertinent, a donné les résultats suivants : 6 000 emplois créés avec une courbe qui continue à croître. Plus de 2 000 logements en cours de construction, plus de 2 500 réhabilités. C'est par la requalification de l'espace urbain, l'installation d'un tramway que s'est effectué ce mariage entre le public et le privé. Juste un chiffre pour terminer : sur 400 millions d'investissements publics, dont 300 utilisés actuellement, nous avons déjà enregistré plus d'un milliard d'investissement privé en accompagnement. C'est un double investissement puisque au-delà du fait de revenir sur Marseille et d'y investir, ces partenaires nous aident à en prospecter d'autres.

**YB : Stéphane Brousse, le tissu économique des Bouches-du-Rhône a besoin encore aujourd'hui d'être rénové ? L'évolution économique engendre une nécessité à attirer de nouveaux partenaires ? Comment faire ?**

**SB :** Ce matin nous parlions des critères qui font vendre. Incontestablement Marseille fait vendre. De plus en plus de personnes veulent s'y installer. Le fait que Marseille soit devenue à la mode ne s'est pas fait tout seul. M. Gaudin a eu la discrétion de ne pas insister sur tout le travail qu'il a fait pour que cette ville retrouve de sa superbe. Si le patron d'une entreprise n'y croit pas, ses salariés non plus. Et bien M. Gaudin y croyait et tout le monde l'a suivi. Notre problème principal est de faire en sorte que nos générations futures puissent trouver du travail à Marseille afin de pouvoir y rester. Le projet d'Euroméditerranée nous donne une vision sur dix ans, ce qui lui permet d'être bien ancré dans la ville. Il faut donc développer ce type de projet. Le chef d'entreprise voudra s'installer dans une ville s'il y voit des entreprises qui travaillent extrêmement bien. C'est le cas à Marseille, par exemple, avec les entreprises de travaux publics.



**YB : N'est-ce pas aussi un changement d'ère industrielle ou économique. Aujourd'hui quel est l'avenir de Marseille dans ce processus ?**

**SB :** Le problème de Marseille est d'être pauvre et d'avoir un social qui influe sur notre développement. D'où cette difficulté à faire bouger l'opinion publique et à lui faire comprendre que le social ne veut rien dire en soit, que c'est l'économie qui draine le social. C'est un réel travail d'information éducative. En parallèle, les conflits nous apprennent à travailler ensemble pour, encore une fois, faire bouger l'opinion publique par rapport à cette fatalité sur la ville qui voudrait que la CGT soit maître du port et que FO soit maître du reste. Les hommes politiques et les acteurs économiques ont compris qu'ils ne pourraient pas y arriver seuls et qu'il fallait communiquer auprès des citoyens et donc des salariés pour que ces derniers puissent adhérer à des projets communs et comprennent que c'est bon pour leur ville et donc bon pour eux !

**YB : M. le maire, on vous demandait depuis longtemps, à Marseille, un équipement hôtelier qui puisse accueillir des congrès, des salons ? Êtes-vous dans ce domaine aussi en train de rattraper le retard ?**

**JCG :** Oui bien entendu mais je ne voudrais pas que notre auditoire pense que tout est idyllique et que tout se passe facilement. Nous nous efforçons de trouver des solutions au quotidien. Pour autant, une évolution extraordinaire s'est produite dans les mentalités comme le disait Stéphan Brousse. Marseille est un port marchand, le premier de France, bien entendu il doit le rester mais rien ne nous interdit d'épouser l'évolution du temps. Nous avons connu les difficultés et la disparition de la construction navale, aujourd'hui nous nous battons ensemble pour maintenir la réparation navale. Notre rôle est de faire cependant comprendre à ceux qui y travaillent le devoir, l'obligation de s'adapter au marché. En termes hôteliers nous étions en retard, nous rattrapons ce retard de manière très forte, mais cela ne va pas assez vite parce que les machines de décision sont encore beaucoup trop lourdes. En Chine on construit une université en 18 mois, à Marseille pour construire un commissariat de police il nous aura fallu sept ans !

A côté de cela, nous avons la chance d'être à la mode, donc d'attirer, par exemple, un grand nombre de tournages. Afin d'accepter ces propositions, nous avons créé un pôle culturel que nous avons mélangé avec les forces économiques, parce que nous voulons additionner les deux et nous y réussissons bien.

Et puis dans une ville comme Marseille, pauvre, où beaucoup de jeunes se retrouvent déscolarisés trop vite, sans diplôme, nous avons pu créer une école de la deuxième chance où ces mêmes jeunes peuvent revenir trouver une formation et donc un emploi. J'invite les entreprises à venir visiter cette école. Il me faudrait des heures pour vous parler de Marseille et de ses projets. Je n'ai pas encore évoqué la réalisation de zones franches qui, par exemple, ont permis aux deux plus pauvres arrondissements de la ville, le 14<sup>e</sup> et le 15<sup>e</sup> de créer des emplois. L'effort est constant, les liaisons et contacts doivent être permanents, et c'est une volonté qui dépasse la politique.



**YB : Stéphan Brousse, évoquons une initiative prise par le patronat, qui concerne le secteur de la plaisance de haut de gamme. Marseille a perdu la Coupe de l'America, mais la Ciotat a gagné la construction du bateau français. Au MEDEF, vous avez organisé une opération avec l'ensemble des acteurs patronaux autour d'une jeune femme qui a couru la Route du Rhum.**

**SB :** Effectivement, nous avons décidé de financer le bateau de Cécile Pujol, cette jeune femme partie sur un 40 pieds. Lors du départ, nous avons constaté n'être pas les seuls à avoir eu cette idée puisque le CJD avait également sponsorisé un autre bateau. Preuve que les entreprises ne mettent pas en avant leur entreprise avec un espoir de retour sur investissement mais simplement pour promouvoir quelque chose qui leur est cher. Lorsque je discute avec Cécile Pujol, je m'aperçois qu'elle est mon meilleur vecteur de communication pour expliquer ce qu'est une entreprise à des personnes qui vivent à des milliers d'années lumières de notre monde. Car elle explique que si elle n'avait pas eu une équipe autour d'elle, elle n'aurait pas mené à bien son projet personnel.

# QUAND LE TRAMWAY REDESSINE LA VILLE

**JEAN-LOUIS ROUMÉGAS, adjoint au maire de Montpellier**

**STÉPHANE RICHARD, directeur général de Véolia Transport**

**ANNE HIDALGO, première adjointe au maire de Paris**

**JEAN-CLAUDE GAUDIN, maire de Marseille et président de la Communauté urbaine de Marseille Provence Métropole**

**Animation Yves Blisson**

**YB : Aujourd'hui les tramways se multiplient. Quelle est la ville qui n'a pas le sien ou un projet ? M. Roumégas, qu'a apporté le tramway à Montpellier ?**

**JLR :** L'attractivité de Montpellier n'est plus à démontrer. Aujourd'hui nous accueillons, chaque année, 4 000 habitants nouveaux, 10 000 au niveau de l'agglomération. Notre ville qui était au 22<sup>e</sup> rang dans le classement des villes françaises, dans les années 60 et aujourd'hui au 8<sup>e</sup> rang. Cette attractivité a bien évidemment des avantages et des inconvénients. L'un des inconvénients est sur le plan de l'urbanisme et des déplacements. L'explosion urbaine a été très anarchique, très difficile à gérer. Cela a entraîné une explosion en termes de déplacements qui nous conduisait tout droit à l'asphyxie de la ville si nous ne trouvions pas de réponse. Le tramway a été la réponse la plus proche de notre politique d'urbanisme qui voulait lutter contre cet étalement urbain. Il a été inauguré en 2000. Nous inaugurons la deuxième ligne le 16 décembre 2006 et la troisième est prévue pour 2010. Ce fut un succès : nous comptons sur 65 000 usagers par jour, nous en sommes à 120 000 rien que pour la première ligne, au bout cinq ans d'exploitation. Aujourd'hui les habitants laissent leur voiture, préférant le tramway parce qu'il est plus rapide, silencieux, climatisé et donc largement compétitif par rapport à la voiture. Il a permis de développer la ville, de redévelopper certains quartiers et donc de redévelopper l'économie et l'emploi. J'ai cité tout à l'heure, 4 000 nouveaux habitants, il faut également citer le chiffre de 6 à 7 % de croissance de la taxe professionnelle tous les ans.

**YB : Quel a été justement l'impact du tramway sur les entreprises et leurs salariés ?**

**JLR :** Les entreprises accompagnent le développement des transports en commun notamment par le versement transport qui est assez élevé à Montpellier. Mais sans moyen on ne fait rien. Les entreprises s'y retrouvent aussi puisqu'elles sont de plus en plus nombreuses à venir s'installer à Montpellier. En termes d'attractivité, Montpellier a la chance de ne pas attirer les entreprises uniquement par un critère économique. C'est la ville dans son ensemble qui attire les entreprises et le tramway en fait partie, mais c'est également l'environnement, la politique culturelle, la proximité des frontières.



**YB : Et à Paris, Anne Hidalgo qu'attendez-vous du tramway ? Considérez-vous cet équipement comme quelque chose de structurant et d'important ?**

**AH :** Très important, il sera inauguré le 16 décembre 2006. C'est un projet essentiel pour Paris qui avait perdu, 200 000 habitants ces quinze dernières années. Nous en regagnons un peu : 20 000 nouveaux habitants depuis 2001. Notre objectif est plus de stabiliser la population que de l'accroître. Sur un plan économique, notre volonté est également de regagner de l'emploi. Cette réflexion nous l'avons eu au niveau de l'agglomération car il est difficile de penser développement des transports en restant à l'intérieur du périphérique. Nous avons conduit une réflexion avec la région Île-de-France puisque nous n'avons pas de structure intercommunale. En revanche nous avons besoin d'un espace de discussions pour pouvoir gérer ensemble ces questions de développement économique, d'emploi et de transport. Un exemple, lorsque le département des Hauts-de-Seine et la Défense décident de construire, je ne sais combien de milliers de m<sup>2</sup> de bureaux cela pose un ensemble de problèmes à toutes les communes dont Paris. Sur le terrain de l'attractivité économi-

que, les trois dernières études menées montrent combien Paris est devenue une des capitales internationales les plus attractives du fait de son offre globale.

Le projet du tramway est né sous la précédente mandature et ne faisait pas l'unanimité. Il ne la fait toujours pas. Il avait été contesté sur le thème : cela ne sert à rien de créer des transports publics supplémentaires à l'intérieur du périphérique. C'est là que la réflexion au sein de la métropole et de l'agglomération a été utile. Ce tramway, qui va circuler sur les boulevards des maréchaux, il sera utile aux Parisiens mais également à ceux qui font les trajets banlieue/banlieue ou Paris/banlieue. Il permettra de déplacer 100 000 personnes par jour, avec une distance de 8 km. Les travaux ont engendré un certain nombre de problèmes en termes de circulation et donc des contestations. Nous l'avons fait pour les besoins du développement économique de Paris et de la métropole mais aussi dans un souci écologique car des villes comme les nôtres doivent se préoccuper de la diminution de la circulation automobile, principale cause de pollution. D'ores et déjà, les commerçants et les entreprises qui se situent le long de la ligne (après avoir souffert des travaux, nous ne pouvons le contester) attendent beaucoup de ce réaménagement.

**YB : Puisque nous évoquons l'inauguration de tramway, je vais passer la parole à Dominique Riquet, maire de Valenciennes puisque, vous avez inauguré votre tramway très récemment. Quels sont vos commentaires ?**

**DR :** On ne peut que souscrire à tout ce qui vient d'être dit sur le lien entre la structuration des transports, le développement économique et le développement durable. C'est un très gros effort économique, écologique et politique. Nous pensons qu'avec un développement démographique très fort, le tramway est un bon outil de structuration en matière d'urbanisme. De plus, Valenciennes est une vieille ville avec des accès difficilement modifiables. Le tramway était le transport en commun, le mieux adapté.

**SR : M. Richard, pouvez-vous nous dire pourquoi le tramway devient l'outil utile, nécessaire, pour une ville ?**

**SR :** C'est un phénomène mondial qui n'est pas limité à la France. Les États-Unis qui ne sont pas un pays connu pour ses qualités de service en matière de transports en commun, en viennent assez massivement au tramway. C'est vrai que pour des villes anciennes difficilement « modifiables », le tramway est un bon outil.

Mais je pourrais vous parler également de villes comme Phoenix, San Diego, qui ont aussi ce type de projet. Le tramway y devient un instrument de requalification urbaine, un instrument de liaison entre différents quartiers. L'idée générale étant de mieux gérer l'espace urbain et de trouver une alternative au tout-voiture. Il ne s'agit pas d'évincer la voiture et les autres modes de transports au sein des villes, mais de mieux réguler le transport individuel. Il existe toute une gamme de transports collectifs. Le bus, ne l'oublions pas, reste le moins cher. Le tramway est lui un investissement coûteux.

**YB : Puisque vous abordez ce sujet, comment se fait cet investissement d'un point de vue financier ?**

**SR :** Derrière cette question, il y en a, en fait plusieurs. Premièrement celle du financement de l'équipement lui-même. Jusqu'à présent le mode de financement était purement local. Il y a peu de transports urbains français qui ont été financés par des PPP ou des concessions. On peut citer le cas de Reims et de Rouen. À l'étranger, il y en a plus. C'est un moyen qui se développera mais qui ne se généralisera pas. Pour qu'un transport en commun soit performant, il faut qu'il soit accessible par la majorité, donc que le prix du billet reste abordable. Il faut

bien comprendre que le prix du transport n'est pas payé par l'usager. Gardez en tête le chiffre suivant : le prix du ticket est généralement le tiers du coût réel du transport. Vient ensuite la question de l'exploitation : il y a deux grands modes. Le mode public à travers le système d'économie mixte ou de la régie. C'est un mode très développé mais peu utilisé en France où 80 % des transports en commun sont gérés par des opérateurs privés dans le cadre de contrats de service public. L'avantage de l'économie mixte est la professionnalisation de l'exploitation avec l'émergence d'acteurs, comme Véolia, qui ont une expérience mondiale. Autre l'avantage : un vrai partage de risque. C'est un investissement lourd, sans droit à l'erreur, il faut que ça marche.

**YB : M. Gaudin quelques mots sur le sujet ?**

**JCG :** Notre particularité à Marseille, c'est que nous avons, il y a cinquante ans, le tramway. Nous l'avons supprimé. Aujourd'hui on y revient. Pourquoi fait-on les travaux du tramway et le prolongement du métro en même temps ? Parce que la topographie de la ville est ainsi faite que l'on cherche à vider le centre ville des voitures. Pour cela il faut améliorer et moderniser les transports en commun d'où la nécessité de ce tramway sur 12 km. Il sera inauguré en juin 2007. Il est



dommage que le gouvernement ait décidé, au moment où nous nous lançons dans la construction de tramway, de ne plus aider les villes dans la construction et la maintenance des transports en commun ! Pour Marseille, l'investissement entre le tramway et le métro est de 800 millions d'euros. A l'heure actuelle, l'État, les conseils régional et général nous donnent un peu plus de 10 % de cette somme. Il va falloir emprunter, et donc rembourser pendant des décennies, si le gouvernement ne nous aide plus ! Nous avons voulu faire une délégation de service public qui a engendré des grèves des transports en commun. Notre réseau de métro et de bus récolte en gros 65 millions d'euros par an grâce à la taxe de transport, payée par les entreprises. En tant que président de la communauté urbaine, je fais un chèque d'un montant de 130 millions pour rembourser la dette. Si nous n'en étions pas là, je ferais bien volontiers des lignes de transport supplémentaires entre Marseille et Cassis, entre Marseille et la côte bleue. Or je prends l'intégralité de la somme réservée au transport pour combler le déficit de la régie de transport de Marseille. Sans compter les nombreuses critiques de la part des commerçants et des habitants. Nous avons dû organiser avec les forces patronales, l'indemnisation des commerçants qui se trouvaient sur le parcours du chantier. Les crédits sont votés au fur et à mesure.



## LAURENCE PARISOT

### PRÉSIDENTE DU MEDEF

Quelques mots de remerciements, adressés tout d'abord aux élus qui ont accepté de venir au MEDEF. Nous sommes très sensibles à leur participation. Remerciement ensuite à tous les MEDEF territoriaux qui sont venus apporter leurs témoignages et partager leurs expériences.

Nous nous sommes aperçus, en préparant ce colloque, que la confrontation, le dialogue entre élus et entreprises, entre l'Association des maires de grandes villes de France et le MEDEF, n'était pas si naturel que cela. C'est tout à fait dommage et j'espère que cette journée aura prouvé que nous avons beaucoup de choses à nous dire, à penser ensemble, pour l'avenir. J'ai souvent l'habitude de dire que l'entreprise c'est la vie, il me semble évident de dire aussi que la ville c'est la vie. Je le dis d'autant plus facilement que j'ai vécu jusqu'à l'âge de vingt ans à la campagne. Lorsque je suis passée d'une vraie ruralité à une première étape urbaine... j'ai découvert la vie !

Voici notre premier point commun : La vie.

Le deuxième est le fait que les villes comme les entreprises sont des puissances économiques.

Il y a donc des passerelles à créer, des liens à resserrer. Le colloque d'aujourd'hui a apporté beaucoup de ce point de vue. Nous avons échangé nos d'expériences démontrant que nous souhaiterions que les PPP deviennent plus naturels. Il apparaît également que nous avons tous besoin de faire de la prospection et de penser ensemble à moyen terme. Si nous parvenions plus souvent à le faire nous aurions moins de problèmes de court terme. Je pense à la fiscalité, car nous sommes tous sensibles aux problèmes de financement.

J'attire également votre attention sur deux ou trois autres sujets.

Tout d'abord la formation. Bien entendu l'attractivité c'est l'infrastructure, mais c'est aussi le savoir-faire, la spécificité des hommes et des femmes qui sont dans la ville et qui vont intéresser les entreprises. Nous avons de ce point de vue, des réflexions à mener ensemble.

Le désir commun pour les habitants et les entreprises d'un territoire est de faire en sorte que leur environnement soit durable et agréable. Nous avons un travail en commun à mieux définir pour cela.

Ma principale proposition, et ce sera mon dernier mot, est de faire de ce colloque un premier pas. Je propose d'emblée que nous organisions une deuxième édition l'année prochaine. Que nous puissions établir un programme de travail qui nous permette à l'occasion d'un second colloque d'avancer dans la réflexion. Plusieurs d'entre vous, au cours de la journée, ont demandé à ce que soient publiées les principales réflexions faites aujourd'hui. Ce sera chose faite, sous la forme d'un mémorandum. J'aimerais que les expériences communiquées aujourd'hui puissent servir à d'autres et être le point de départ d'une future collaboration.

Je vous remercie



**Association des maires de  
grandes villes de France**

42, rue Notre-Dame des Champs  
75006 Paris  
tél : 01 44 39 34 56  
fax : 01 45 48 98 54  
[www.grandesvilles.org](http://www.grandesvilles.org)

**Contacts :**

Relations avec le Parlement et la  
presse

**Sandrine Le Morvan**



**MEDEF**

55, Avenue Bosquet  
75330 Paris cedex 07  
tél : 01 53 59 19 19  
fax : 01 45 51 20 44  
[www.medef.fr](http://www.medef.fr)



**Contacts :**

Comission Dialogue économique  
**Véronique Morali**

Les actes