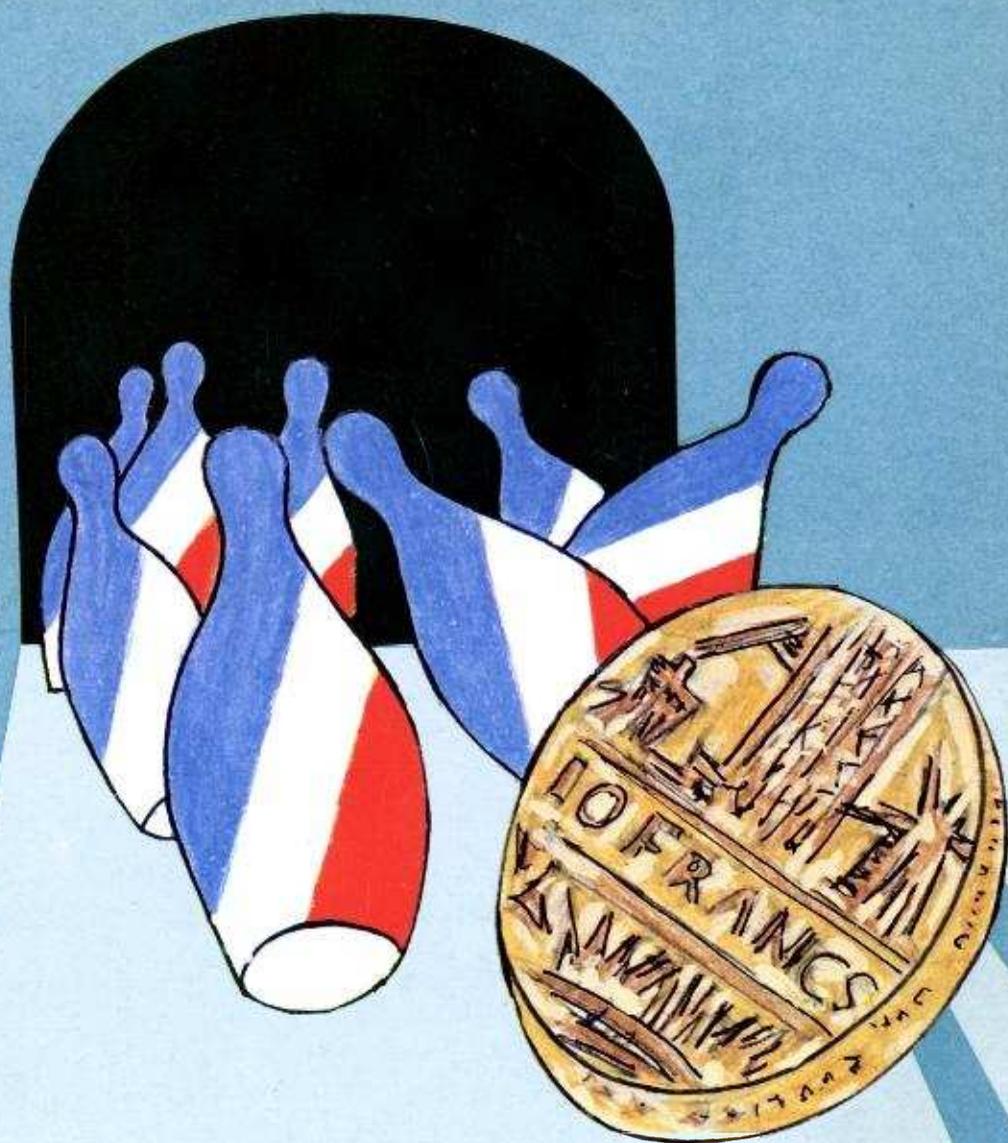


PCM  
le pont



1987-1988 ANNEE N°3  
ISSN 0397-4634

PRIVÉ PUBLIC



## Emprunts CAECL: et votre argent travaille sous vos yeux.

**L**orsque vous souscrivez à un emprunt de la Caisse d'Équipement des Collectivités Locales (CAECL), établissement public géré par la Caisse des dépôts, votre argent ne reste pas au repos. Vite, il est prêté à votre commune, votre département, votre région, qui ont toujours besoin de fonds pour financer leurs nouveaux équipements.

Ainsi, chaque fois que vous voyez une nouvelle benne à ordures, une nouvelle piscine, un nouveau pont, un nouveau car de ramassage scolaire, c'est un peu de votre argent qui travaille.

Investissez dans les emprunts obligataires de la CAECL : votre argent vous rapportera et vous bénéficiez

des services collectifs qu'il aura servi à financer.

Vous pouvez ainsi souscrire aux emprunts permanents CAECL "Régions de France" dans les bureaux de poste, les caisses d'épargne, chez les comptables du Trésor et les agents de change.

D'autres emprunts de la CAECL, ponctuels et annoncés chaque fois dans la presse, sont également disponibles aux mêmes guichets ainsi que dans les banques.

**La CAECL  
finance les collectivités locales.**



mensuel  
28, rue des Saints-Pères  
Paris 7<sup>e</sup>  
42.60.25.33

**DIRECTEUR  
DE LA PUBLICATION :**  
Michel TERNIER

**DIRECTEUR ADJOINT  
DE LA PUBLICATION :**  
Henry CYNA

**ADMINISTRATEURS  
DELEGUES :**  
Lionel BORDARIER  
Olivier HALPERN

**REDACTEURS EN CHEF :**  
Anne BERNARD GELY  
Jacques GOUNON  
Jean-Pierre GREZAUD  
Pascal PACAUT

**SECRETAIRE GENERALE  
DE REDACTION**  
Brigitte LEFEBVRE du PREY

**ASSISTANTE DE REDACTION :**  
Eliane de DROUAS

**REDACTION - PROMOTION  
ADMINISTRATION :**  
28, rue des Saints-Pères  
75007 Paris

Revue de l'association des Ingénieurs des  
Ponts et Chaussées et de l'association  
des anciens élèves de l'Ecole Nationale  
des Ponts et Chaussées.

**MAQUETTE :** Monique CARALLI

**COUVERTURE :** Marine MOUSSA

**DELEGUES ARTISTIQUES :**  
Gérard AURIOL  
Marine MOUSSA

**RESPONSABLES EMPLOI :**  
Jacques BAULES  
François BOSQUI

**ABONNEMENTS :**  
— France : 350 F  
— Etranger : 400 F  
Prix du numéro : 40 F dont TVA 4 %.

**PUBLICITE :**  
Responsable de la publicité : H. BRAMI  
Société OFERSOP  
8, bd Montmartre  
75009 Paris  
Tél. : 48.24.93.39

Dépôt légal 1<sup>er</sup> trimestre 1987  
N° 870190  
Commission Paritaire n° 55.306  
Les associations ne sont pas responsables  
des opinions émises dans les articles qu'elles  
publient.

IMPRIMERIE MODERNE  
U.S.H.A.  
Aurillac

# PRIVE/PUBLIC ?

**A**u cours des dernières années le financement et le mode de gestion des équipements publics ont connu d'importantes évolutions. Deux questions sont au centre des débats actuels sur le service public :

- doit-il être payé par l'utilisateur ou par le contribuable ?
- la gestion doit-elle être assurée par l'administration, ou peut-elle l'être par une entreprise privée ?

Les ingénieurs des Ponts sont au service de l'économie dans le secteur public comme dans les entreprises privées : dans les services de l'Etat, dans ceux des collectivités territoriales, dans l'orbite de la Caisse des Dépôts et Consignations ou dans les entreprises privées assurant un service public. Beaucoup d'entre eux contribuent à équiper le pays pour améliorer la vie de nos concitoyens et permettre à nos entreprises d'être compétitives. Il est donc tout à fait normal que les ingénieurs des Ponts prennent position sur ces problèmes. Tel est l'objet de ce numéro de la revue PCM - Le Pont.

Pourquoi les équipements publics sont-ils de plus en plus financés par l'utilisateur plutôt que par le contribuable ?

Au-delà de toute considération idéologique, remarquons qu'il existe aujourd'hui dans notre pays un large consensus pour limiter le poids des prélèvements obligatoires dans l'économie. La crise des économies occidentales depuis 1973 a conduit à orienter une part croissante des prélèvements obligatoires vers le domaine social, indemnités de chômage et "traitement social du chômage" en particulier.

Dans ces conditions le choix est simple : soit réduire considérablement les équipements collectifs - routes, écoles, hôpitaux, égouts, etc... soit mettre en place des mécanismes de financement nouveaux faisant appel aux usagers et autres bénéficiaires.

Cette logique a d'abord conduit à étendre les autoroutes à péage et à faire appel aux sociétés de financement privées pour développer le téléphone. Elle a conduit, récemment, à des projets tels que le tunnel sous la Manche ou le financement privé des prisons.

Quelle forme de gestion est la mieux adaptée au service public ? Certains estiment que seule l'administration peut rendre un bon service public. D'autres estiment, au contraire, que la plupart des activités de secteur public peuvent être concédées à des entreprises privées qu'ils pensent plus efficaces sur le plan économique et permettant, en conséquence, de rendre le service au moindre coût pour le contribuable et/ou pour l'utilisateur.

Au-delà de ce débat, les ingénieurs des Ponts et Chaussées se posent une question : comment gérer les administrations d'une manière efficace ? Il s'agit là d'un thème sur lequel l'Association des Ingénieurs des Ponts et Chaussées formulera prochainement des propositions. En effet, quel que soit le partage du service public entre administration et privé, il est de l'intérêt de tous que notre pays soit doté d'une administration moderne, efficace, productive.



Dessin reproduit avec l'aimable autorisation du *Nouvel Observateur*.

**Michel TERNIER**  
Président de l'AIPC

Anciens des grandes écoles  
**RÉALISEZ UN PLACEMENT  
 DANS UN SECTEUR DYNAMIQUE  
 INVESTISSEZ DANS**

# SOPROTEL EPERGY

DEVENIR ACTIONNAIRE DE  
 SOPROTEL EPERGY, C'EST :

- être propriétaire de murs d'hôtels,
- créer et développer des fonds de commerce,
- s'assurer le concours de spécialistes,
- bénéficier de l'expérience acquise par les trois premiers SOPROTEL : BOBIGNY, CRÉTEIL et ÉPINAY.

Pour :

ajouter aux avantages d'un placement immobilier, les perspectives offertes par l'exploitation hôtelière, tout en répartissant les risques, sur un IBIS de centre-ville, à ÉPERNAY, et un IBIS de la grande périphérie parisienne, à CERGY-PONTOISE.

## Devenez hôtelier avec IBIS

**Bulletin à retourner à SOPROTEL EPERGY**  
 50, rue Castagnary - 75015 PARIS  
 Téléphone : (1) 45.32.47.10

Je souhaite, sans engagement, recevoir la note d'information sur SOPROTEL EPERGY.

NOM \_\_\_\_\_

ÉCOLE \_\_\_\_\_ PROMO \_\_\_\_\_

ADRESSE \_\_\_\_\_

CODE POSTAL \_\_\_\_\_

VILLE \_\_\_\_\_

TÉL. BUREAU \_\_\_\_\_

TÉL. DOMICILE \_\_\_\_\_

La commission des Opérations de Bourse appelle l'attention du public sur les caractéristiques de l'opération :

- les possibilités pratiques de cession sont limitées : il n'est pas envisagé d'organiser un marché des titres.
  - compte tenu de la nature du projet et de la création récente de la Société, les éléments chiffrés fournis dans la Note d'information ont été établis à partir de données prévisionnelles.
- La Note d'information de SOPROTEL EPERGY a reçu le visa de la COB n° 87-14 en date du 20 janvier 1987.

EDICTUEL

**SOPROTEL  
 EPERGY**

Nous sommes un groupe d'ingénieurs de l'AGRO, des ARTS et MÉTIERS, CENTRALE, I.N.P.G., MINES, POLYTECHNIQUE, PONTS et CHAUSSÉES, SUP'AÉRO, SUP'ÉLEC, TÉLÉCOM, TRAVAUX PUBLICS...

Réunis au sein de notre établissement financier SOPROFINANCE, nous mettons en commun nos réflexions et nos compétences pour investir dans des secteurs porteurs.

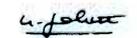
L'hôtellerie économique est un de ces secteurs.

Nous avons donc créé les SOPROTEL, tours de table qui ont pour but le financement de la construction et de l'exploitation d'hôtels 2 étoiles.

Parce qu'on ne s'improvise pas hôtelier, nous avons fait alliance avec SPHÈRE, propriétaire de l'enseigne IBIS, la chaîne 2 étoiles du groupe ACCOR.



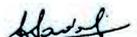
Pierre Carrié  
 Centrale (Paris 46)



Roland Jolivot  
 Polytechnique (58)



Jacques Marienneau  
 Arts & Métiers (Paris 43)



André Sadoul  
 Agro (Grignon 45)



Philippe Jacq  
 Polytechnique de Grenoble (74)



Jean-Pierre Maillant  
 Polytechnique (50)  
 Ponts & Chaussées (55)

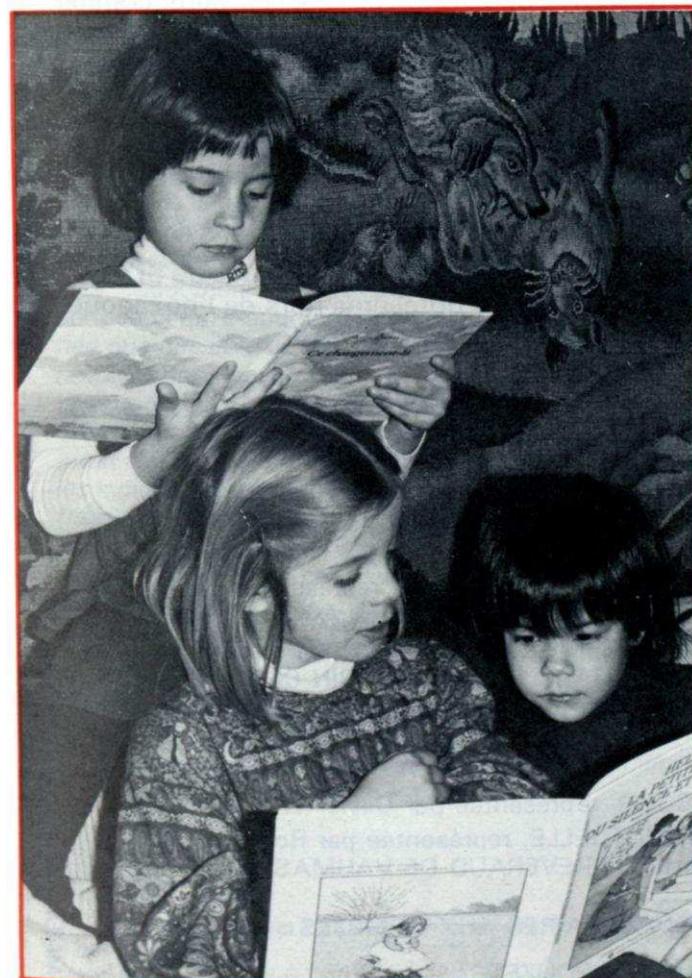
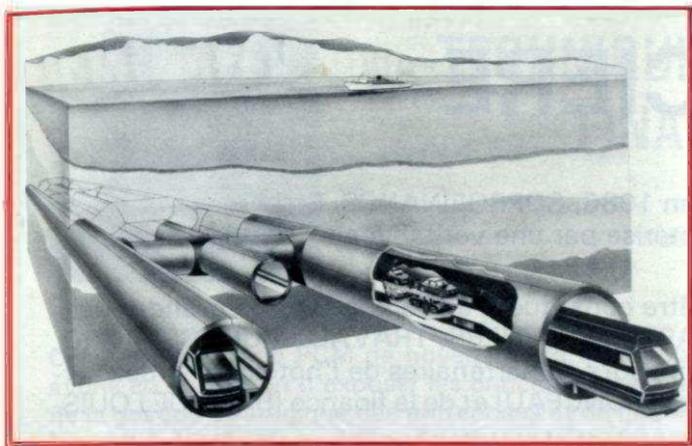


Michel Nardon  
 Centrale (Paris 51)



Jean Théron  
 Polytechnique (45)

**FONDATEURS DE LA S.A. SOPROTEL EPERGY**  
 Siège social : 50, rue Castagnary 75015-PARIS



# PCM

## Le Pont

## SOMMAIRE

### 1987 - N° 3

Edito : <i>Michel Ternier</i> .....	1
PCM-Le Pont Première : <i>H. Cyna et M. Ternier</i> .....	13

### DOSSIER

Questions à : <i>Renaud de la Genière</i> .....	14
Equipements collectifs : <i>Daniel Lebègue</i> .....	16
La Fondation de France : <i>Pierre Giraudet</i> .....	20
Service public et gestion privée : <i>Pierre Faisandier</i> .....	22
Peut-on réaliser des prisons privées ? : <i>Michel Fève</i> .....	24
Privatiser les autoroutes privées ? : <i>Gérard Morancay</i> .....	27
Questions à : <i>Charles Goldfinger</i> .....	30
Canal + : <i>Sylvie Delaneau</i> .....	32
Pourquoi pas le Crédit-Bail ? : <i>Philippe Mamez</i> .....	35
Introduction au project financing : <i>Lionel Bordarier</i> .....	38
La Villette : <i>Pascal Pacaut</i> .....	41

### RUBRIQUES

Lu pour vous : l'Ere des technocrates.....	43
Pont-Emploi.....	44

# LA CONVIVIALITE FINANCIERE

Avec 280 MF gérés et 100 MF de capitaux collectés en 1986, SOPROFINANCE, Etablissement Financier, axe son action sur l'épargne active qui se caractérise par une véritable participation des adhérents.

Cet Etablissement Financier, dont l'originalité est d'être constitué d'anciens élèves de grandes écoles (POLYTECHNIQUE, MINES, PONTS, CENTRALE, ARTS ET METIERS, TRAVAUX PUBLICS, AGRO, INSEAD,...) a ouvert son capital, et s'est adjoint le concours de partenaires de l'hôtellerie et des services (ACCOR), de l'assurance (LA MUTUELLE - Groupe MONCEAU) et de la finance (BANQUE LOUIS-DREYFUS).

*Son activité couvre plusieurs domaines :*

— les Valeurs Mobilières : avec un Service de Conservation de Titres et de Gestion de Portefeuilles, deux Fonds Communs de Placement SOPROFONDS UN (valeurs diversifiées) et SOPROFONDS 6000 (valeurs françaises), qui sont les seuls à tenir des réunions trimestrielles ouvertes à tous leurs porteurs de parts, et la mise à disposition d'une quinzaine de SICAV et de Fonds Communs de Placement ;

— la Pierre, avec **SOPRORENTE**, première SCPI à capital variable à avoir obtenu le visa de la Commission des Opérations de Bourse. La variabilité de son capital permet à chacun de vendre tout ou partie de ses parts sans attendre qu'un acquéreur se manifeste ;

— l'Ingénierie financière, notamment avec les Tours de Table SOPROTEL, opérations qui aboutissent non seulement à la construction d'un hôtel mais aussi à la création d'un fonds de commerce. Soixante-dix à quatre-vingts participants apportent 5 à 10 MF pour chaque "tour de table". Les trois premières réalisations SOPROTEL, EPINAY, SOPROTEL BOBIGNY et SOPROTEL CRETEIL sont, comme la quatrième et la cinquième actuellement en cours à EPERNAY et CERGY-PONTOISE, des franchises IBIS. Ces deux derniers hôtels sont regroupés au sein de SOPROTEL EPERGY qui procède actuellement à une augmentation de capital ;

— l'Epargne-Capitalisation, avec le Plan d'Epargne : épargne personnalisée et volontaire, basée sur le principe de la capitalisation qui devient un complément nécessaire du système de retraite par répartition.

**SOPROFINANCE** diversifie ses placements dans le domaine hôtelier par la mise en place de SOPROTEL INTERNATIONAL, qui a pour objet de prendre des participations hôtelières hors de l'hexagone. Un premier investissement a été réalisé en Belgique dans l'hôtel URBIS de LIEGE.

**SOPROFINANCE** - Etablissement Financier  
Société Anonyme avec Directoire  
et Conseil de Surveillance  
Siège social : 50, rue Castagnary  
75015 PARIS - Tél. : 45.32.47.10

Directoire :

Pierre VERJAT, Président  
Gérard HURTIER

Conseil de Surveillance :

Jean CERON (EMSE 60), Président  
Jean-Pierre MAILLANT (X 60, ENPC 86),  
Vice-Président

MULTISOPRO, représentée  
par Jean-Michel GAUTHIER (X 54)

SOPROGEPA 11 (Centrale), représentée  
par Pierre CARRIE (ECP 46)

SOPROGEPA 8 (Mines, Ponts, Sup'Elec, Sup'Aéro,  
Télécom.), représentée par Bruno de  
VILLIERS DE LA NOUE (EMSE 54)

SOPROGEPA X2 (Polytechnique), représentée  
par Jean PERRIN (X 50, ENPC 66)

SOPROGEPA 44 (Arts et Métiers), représentée  
par Jacques MARIENNEAU (ENSAM  
43)

ACCOR, représentée par Olivier WEILL

LA MUTUELLE, représentée par Robert VERLUCA  
Bertand PREVERAUD DE VAUMAS

COMMISSAIRES AUX COMPTES :

Jean-Luc POUZET  
Pierre ROUX



# STRATEGIE D'ENTREPRISE

## TECHNIQUES SPECIFIQUES D'ANALYSE FINANCIERE DANS LE BTP

Par Jean Latizeau

Vice-Président du Cabinet Mars & Co (\*)

Dans le numéro de PCM de novembre dernier, nous avons eu l'occasion d'exposer les principes généraux de la gestion stratégique des entreprises et de décrire les particularités marquées que présente le secteur du BTP à ce sujet.

Dans le même esprit, nous allons cette fois-ci décrire les principes généraux de l'analyse financière telle que nous la pratiquons comme l'un de nos outils de diagnostic stratégique, puis enchaîner sur les adaptations qu'il convient d'apporter spécifiquement à ces méthodologies lorsqu'on traite du BTP.

### I POSITION STRATEGIQUE ET ANALYSE FINANCIERE

Nous avons posé d'entrée dans cet article de novembre 1986 ce qui doit être la *finalité* de toute stratégie d'entreprise, dès lors que l'on s'efforce de manier ce terme d'un point de vue qui ne soit pas purement philosophique ou journalistique. Il s'agit de "*l'optimisation de la génération de profit dans une optique à moyen/long terme*".

C'est dire à quel point stratégie et finance doivent être reliées. Cela explique d'ailleurs une spécificité importante de notre démarche et de notre positionnement en tant que *Conseil en Stratégie*. Nous considérons en effet, dans la mesure où il s'agit in fine d'*améliorer des résultats chiffrés*, que les diagnostics et les recommandations stratégiques les plus pertinents, c'est-à-dire les plus "*réducteurs d'incertitude*" au service du décideur, sont ceux qui s'appuient sur une *analyse aussi quantifiée que possible de ces variables d'efficacité concurrentielle* dont nous avons parlé précédemment.

C'est pourquoi également nous avons développé des méthodes d'analyse financière qui sont *stratégiquement signifiantes*, c'est-à-dire qui *relient avec précision les indicateurs financiers avec les positions concurrentielles et avec la croissance de la firme*.

Ces indicateurs financiers, véritables "*juges de paix stratégiques*" sont ce que nous appelons :

- LA RENTABILITE INTRINSEQUE
- LE BILAN CASH

#### 1. La rentabilité intrinsèque

Nous partons d'une vision synthétique du bilan (après répartition) de l'entreprise :

#### Actif

Immobilisations nettes (IN)
Fonds de roulement net (FRN)

#### Passif

Capitaux propres (CP)
Dettes portant intérêt (DI)

Sous cet angle, apparaissent les actifs nécessaires au fonctionnement *opérationnel* de l'entreprise, on pourrait dire nécessaires à sa production. La responsabilité des managers est finalement de "*jouer*" le plus efficacement de ces moyens à leur disposition avec pour mission de créer le maximum de richesse. Le mode de financement est par rapport à cela une notion d'un autre ordre, relevant davantage de la politique propre de l'actionnaire que de la gestion des opérations (bien entendu pas totalement ; le rapport DI/CP devra aussi par exemple tenir compte du risque de ces opérations).

C'est pourquoi, nous définissons la *rentabilité intrinsèque* comme le rapport des *résultats avant frais financiers à l'ensemble des capitaux engagés*. On le note habituellement RCE (Rentabilité des Capitaux Engagés) et la formule s'écrit, pour une société soumise à l'impôt au taux de 50 % par exemple :

$$RCE = \frac{BN + FF/2}{IN + FRN} \quad (BN = \text{Bénéfice Net}) \\ (FF = \text{Frais Financiers})$$

ou encore :

$$RCE = \frac{BN + i/2 DI}{IN + FRN} \\ (i = \text{taux propre de la dette financière})$$

Ce ratio qui présente l'immense mérite pour le stratège de permettre la *comparaison des performances des différents concurrents hors effet de la structure financière*, est donc un excellent indicateur des *positions concurrentielles globales réelles*.

(\*) Mars & Co est un Cabinet international de Conseil en Stratégie créé à Paris en 1979 et disposant de bureaux à New York et à Londres.

Jean Latizeau, 34 ans, est ancien élève de l'Ecole Polytechnique. Après 4 ans passés à la Direction du Marketing d'Unilever, il a rejoint le Cabinet Mars en 1979 à sa création.

D'autres ratios classiques comme BN/CA et BN/CP (Rentabilité des Capitaux Propres) ne le permettent pas directement.

Bien entendu, la rentabilité des capitaux propres (RCP) reste d'un grand intérêt pour l'actionnaire, et se trouve d'ailleurs liée à la RCE par la relation :

$$RCP = RCE + (RCE - i/2 DI/CP)$$

laquelle fait apparaître la notion capitale de levier financier :

a) Si la RCE est "suffisante" (supérieure à  $i/2$ )  $RCP > RCE$ , et il y a (marginale) intérêt à privilégier le recours à l'endettement pour le financement de la croissance.

b) Si  $RCE < i/2$ ,  $RCP < RCE$ , et l'accroissement du taux d'endettement devra être banni.

Ces notions nous permettent de faire la transition avec :

## 2. Le bilan cash et le financement de la croissance

Le bilan cash est tout simplement pour nous la prise en compte des grands flux financiers entrant et sortant de l'entreprise :

Cash généré : Bénéfice Net  
 + Amortissements  
 + Variation des provisions

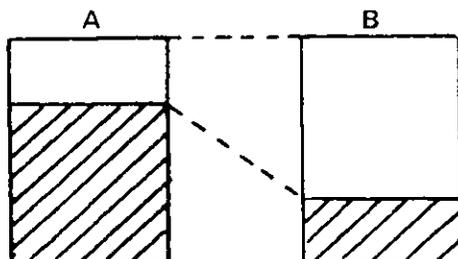
Cash utilisé : Investissement  
 + Variation du fonds de roulement net

Solde : *Cash flow net* avant distribution de dividendes

Ce cash flow net est financé par la somme des augmentations de capital et des variations de la dette financière.

Bien entendu, dès que la croissance est sensible il est usuel de constater que ce cash flow net est négatif. L'important sera alors d'observer non seulement le niveau absolu, mais aussi l'évolution du rapport DI/CP :

- en fonction de son niveau initial,
- en fonction du niveau moyen de la rentabilité intrinsèque (RCE : levier financier),
- en fonction de la volatilité de cette RCE, indicatrice du risque systématique que subit l'entreprise.



Le problème conceptuel auquel nous faisons allusion est autre... C'est celui de l'origine des produits financiers de l'exercice, et il se pose avec bien sûr beaucoup plus d'acuité dans le cas A.

En effet, autant la partie "résultat avant produits financiers" lue au bilan est bien économiquement attribua-

## II LES PRINCIPALES SPECIFICITES DE L'ANALYSE FINANCIERE STRATEGIQUE DANS SON APPLICATION AU SECTEUR DU BTP

Nous allons en signaler deux, qui sont d'ordre différent : l'une d'ordre technique, l'autre d'ordre plus conceptuel.

La première d'ordre technique, est le problème de la lecture des provisions. Cette question qui dans la plupart des autres secteurs industriels peut souvent être passée sous silence dans le cadre d'une analyse financière stratégique (qui doit toujours s'effectuer sur un historique de plusieurs années, tendant ainsi à gommer ou tout du moins à lisser les anomalies ponctuelles), devient un problème pratique majeur, car les provisions peuvent prendre de telles importances qu'il n'y a pas de gommage raisonnable à attendre d'une analyse historique. L'analyste devra donc s'efforcer de retraiter ces provisions dans un esprit de réalisme économique, par différence avec l'esprit d'optimisation fiscale dans lequel elles ont souvent été passées. Cette question est, nous le savons, bien connue des professionnels du secteur, et nous ne nous y attarderons pas plus longtemps.

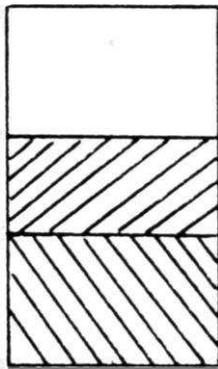
La seconde spécificité, d'ordre plus conceptuel est en revanche moins bien perçue dans le secteur : il s'agit de l'impact des niveaux de trésorerie sur la lecture du ratio stratégique de rentabilité intrinsèque.

En effet, l'un des arts pratiqués par les virtuoses du BTP, consiste en plus de la maîtrise des techniques de construction, à engendrer et à gérer des flux financiers. Il est en effet courant, et les plus efficaces du secteur y accordent un effort de gestion majeur, que les encaissements obtenus de la part des clients (acomptes versés) surpassent pendant la plus grande partie de la vie du chantier les décaissements engendrés par les travaux. L'entreprise de BTP est alors à la tête d'une trésorerie qui peut être largement excédentaire, et génératrice de produits financiers. Ce phénomène est particulièrement accentué pour les activités de bâtiment et conduit par exemple les filiales françaises du Groupe Bouygues à réaliser une partie importante de leurs résultats (représentant un niveau de rentabilité d'ailleurs très correct) sous forme de produits financiers. D'autres entreprises ayant des rentabilités finales tout aussi bonnes, peuvent d'ailleurs avoir un mix résultat avant produits financiers/produits financiers sensiblement distincts. SAE par exemple se situe dans une répartition plus proche de 50/50. L'explication en profondeur de cette différence de mix réside dans des approches de prospection et de négociation commerciales différentes vis-à-vis des clients. On peut donc très bien avoir des schémas opposés conduisant in fine à des rentabilités identiques :

ble exclusivement à l'exercice étudié, autant cela peut être dramatiquement faux pour la partie "produits financiers", car ceux-ci peuvent provenir en partie de trésorerie excédentaire accumulée plusieurs exercices auparavant, et la RCE calculée sans précaution risque de ne plus représenter fidèlement la performance économique et concurrentielle actuelle de l'entreprise.

Pour résoudre cette difficulté, nous avons donc dû affiner les méthodes exposées précédemment en calculant sur la base des variations de trésorerie d'un exer-

cice sur l'autre la part de produits financiers réellement reliés à l'exercice. On parvient donc à une décomposition du résultat suivant le schéma :



Résultat avant  
produits financiers

Produits financiers  
reliés à l'exercice

Produits financiers  
provenant d'exercices  
antérieurs

Résultat économique  
de l'exercice

En conséquence, l'analyste financier-stratège devra, au moment de juger de la performance présente de l'entreprise et de faire des comparaisons concurrentielles, prendre soin de *calculer une rentabilité intrinsèque hors produits financiers des exercices antérieurs*.

### III POUR CONCLURE

Au-delà des aspects assez "techniciens" qui ont été abordés dans les pages précédentes, j'aimerais pour finir en profiter pour souligner un des points importants qui caractérisent notre démarche de conseiller en stratégie.

Cet article, comme celui du n° de novembre, démontre à quel point la qualité optimale dans notre métier ne peut être assurée que par la conjonction :

1) d'une "boîte à outils" bien garnie (la palette de méthodes d'analyse quantifiées),

2) d'agilité et de souplesse dans l'emploi de ces outils.

En fait rien n'est standard dans une étude stratégique et si l'utilisation d'approches très structurées est une nécessité, il faut savoir, à chaque pas de l'étude, s'interroger sur leurs limites d'application, savoir procéder aux adaptations requises, et même dans des cas extrêmes, savoir changer ou créer de nouveaux outils conceptuels.

Le lecteur comprendra par conséquent qu'une des principales variables stratégiques à bien maîtriser dans notre métier est la sélection et l'entraînement d'une ressource humaine, simultanément détentrice de bonnes capacités analytiques et d'une forte disposition à se remettre en cause intellectuellement et à innover.

**AVEC FORMULE PLUS,  
ALLEZ-Y, C'EST POSSIBLE!**



**SNCF**



## **Lyonnaise des Eaux :**

### **Pour eux, nous remuons ciel et terre.**

*Qu'il s'agisse d'Eau, et les enfants, dès le premier âge, deviennent les plus exigeants des consommateurs ! Pour eux, il faut une Eau de qualité irréprochable. Tout mettre en œuvre pour atteindre ce niveau de qualité et s'y maintenir, à la LYONNAISE, c'est notre mission.*

*Capter l'Eau, la traiter, la distribuer, la recycler... en un mot, la gérer, c'est notre métier. Un métier qui exige aujourd'hui un très haut degré de technicité !*

*Le développement de notre propre recherche ainsi que la collaboration que nous avons entreprise avec des Universités américaines ou japonaises nous permettent de vous faire bénéficier de connaissances technologiques nouvelles.*

*C'est notre expérience centenaire en France, complétée par les apports de notre activité internationale, aux Etats-Unis ou au Japon par exemple, qui donne aujourd'hui aux hommes de LA LYONNAISE DES EAUX les moyens de répondre toujours mieux à vos besoins. Quel que soit votre problème d'Eau, n'hésitez pas à consulter la LYONNAISE. Elle est au service de l'Eau, donc à votre service. Depuis toujours, les hommes ont besoin de l'Eau, aujourd'hui c'est l'Eau qui a besoin des hommes.*



**Lyonnaise des eaux**

**Pour vous, nous remuons Ciel et Terre.**



**24 heures sur 24  
à l'écoute des collectivités**



**SOCIÉTÉ D'AMÉNAGEMENT URBAIN ET RURAL**

Siège Social 50-56 rue de la procession - 75015 PARIS - Tél. (1) 48 56 45 00 - Telex 206 196 F  
17 Directions Régionales en France - Filiales SODEN SAUR AFRIQUE SODECI STEREAU AQUATECH

EAU POTABLE - IRRIGATION - ASSAINISSEMENT - TRAVAUX - COLLECTE ET TRAITEMENT DES ORDURES MÉNAGÈRES - NETTOIEMENT DES RUES ET ESPACES COLLECTIFS



Voiries  
Aérodromes  
Travaux routiers

Sols industriels

Réseaux  
Assainissements  
Terrains de sports

## **SOCIÉTÉ ANONYME POUR LA CONSTRUCTION ET L'ENTRETIEN DES ROUTES**

1, rue Jules-Lefebvre 75009 PARIS - Tél. : 42.80.69.05 - Télex 660923 SADERDG

ANGERS	49240 AVRILLE	Tél. : 41.34.62.34
BESANÇON	25410 SAINT-VIT	Tél. : 81.58.63.22
CLERMONT-FERRAND	63370 LEMPDES	Tél. : 73.83.08.55
ETAMPES	91150 ETAMPES	Tél. : 64.94.80.81
GRENOBLE	38320 EYBENS	Tél. : 76.25.81.33
LE MANS	72000 LE MANS	Tél. : 43.23.24.76
MARSEILLE	13014 MARSEILLE	Tél. : 91.02.36.30
RENNES	35013 RENNES	Tél. : 99.59.25.91
TOULOUSE	31024 TOULOUSE	Tél. : 61.49.41.54

Département **GRANDS TRAVAUX** et **TRAVAUX SPECIAUX**  
**69671 BRON** - Tél. : 78.26.60.03

# FONDASOL



BUREAU D'ETUDES DE SOLS  
ET DE FONDATIONS  
SONDAGES - ESSAIS DE SOLS

## FONDASOL ETUDES

(BUREAU D'ETUDES, LABORATOIRES)

290, rue des Galoubets - B.P. 612

84031 AVIGNON CEDEX

☎ 90.31.23.96 - TELEX : 431.344 FONDASOL MTFAV

Télécopie : 90.32.59.83

## FONDASOL A LILLE

201, rue Colbert - Bât. 2 - 59800 LILLE

☎ 20.57.01.44 - TELEX : 120.984 FONDIL

Télécopie : 20.54.58.31

## FONDASOL A STRASBOURG

6, quai Mathiss - 67000 STRASBOURG

☎ 88.36.88.50 - TELEX : 860.695

Télécopie : 88.36.88.52

## FONDASOL EST

(BUREAUX D'ETUDES, LABORATOIRES)

1, rue des Couteliers - 57070 METZ BORNLY

☎ 87.36.16.77 - TELEX : 860.695 FONDASOL METZ

Télécopie : 87.36.45.10

## FONDASOL ATLANTIQUE

(BUREAUX D'ETUDES)

8, avenue de la Brise - NANTES 44700 ORVAULT

☎ 40.59.32.44 - TELEX : 710.567 FONDATL

Télécopie : 40.59.50.37

## FONDASOL LE MANS

61, rue Tristan-Bernard - 72000 LE MANS

☎ 43.82.15.36 - TELEX : 710.567

Télécopie :

## FONDASOL INTERNATIONAL

(BUREAU D'ETUDES)

5 bis, rue du Louvre - 75001 PARIS

☎ (1) 42.60.21.43 - TELEX : 670.230 FONDAP

Télécopie : 1.42.97.52.99

## FONDASOL A BORDEAUX

22, boulevard Pierre-1<sup>er</sup> - 33081 BORDEAUX

☎ 56.81.24.67 - TELEX : 541.493 FONDABX

Télécopie : 56.44.75.97

## FONDASOL A LYON

74, cours Lafayette - 69003 LYON

☎ 72.61.15.29 - TELEX : 330.545 FONDLY

Télécopie : 72.61.83.63

**Missions en AFRIQUE DU NORD**

**et en AFRIQUE OCCIDENTALE**

# RAZEL

**TERRASSEMENT  
GENIE CIVIL  
BATIMENT  
ROUTES - VRD  
TRAVAUX AGRICOLES**

**Siège Social** : Christ de SACLAY — BP 109 — 91403 ORSAY Cedex

☎ (1) 69 41.81.90 — Télécopieur : (1) 60.12.06.45 — Tél : 692538 F

**Filiales et Agences** : Alger, Douala, Libreville, Abidjan, Cotonou, Brazzaville, Dakar

# Une gamme complète de géotextiles

non tissés, tissés et produits spéciaux



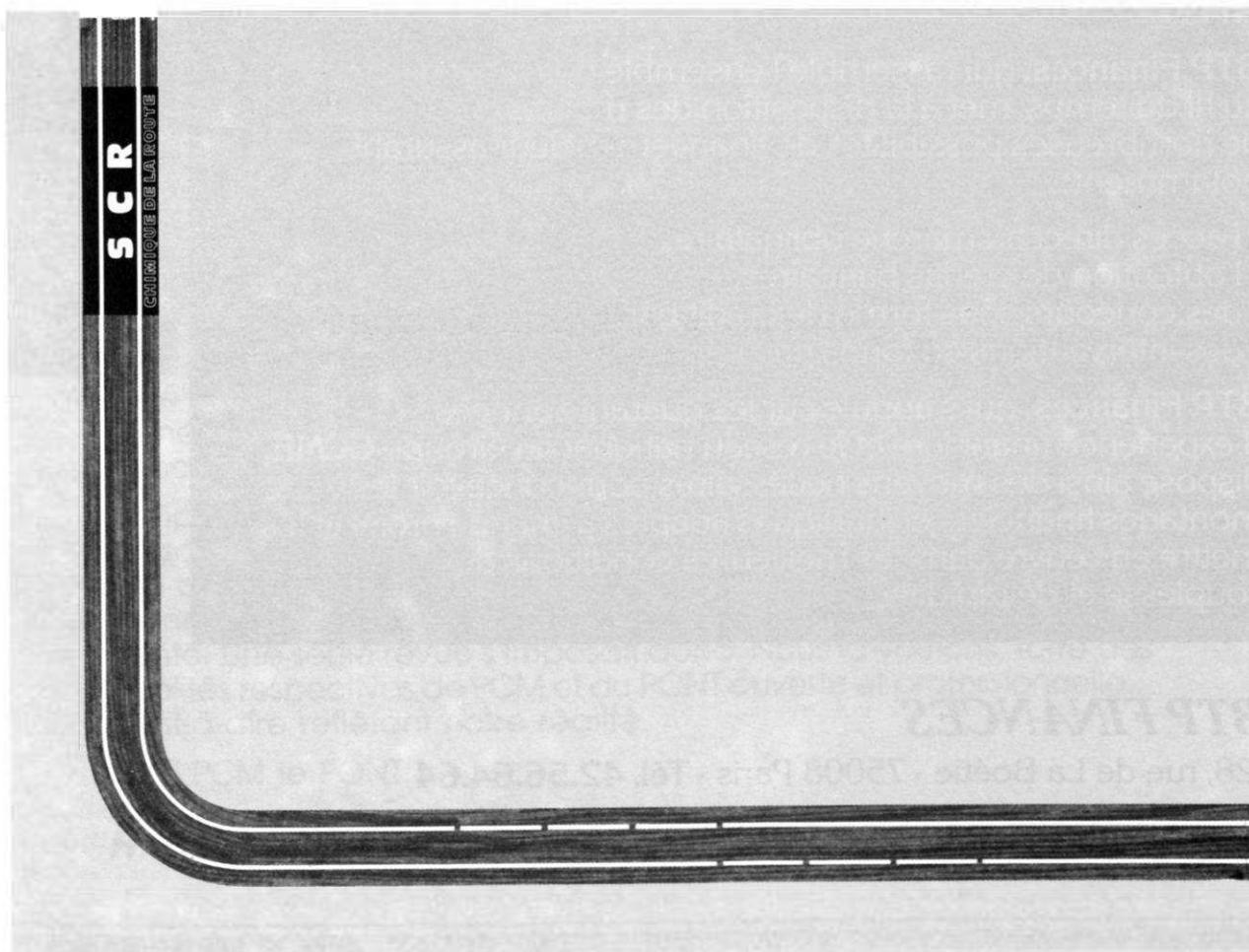
des distributeurs dans toute la France

**I.C.I. France S.A.**

1, avenue Newton 92142 CLAMART CEDEX. Tél. : 45.37.54.24



MEMBRE DU COMITE FRANÇAIS DES GEOTEXTILES ET DES GEOMEMBRANES



# ***BTP FINANCES***

## **L'INGÉNIERIE FINANCIÈRE AU SERVICE DE LA RÉALISATION D'OUVRAGES**

**BTP Finances** a été créée autour du groupe **CCME** pour développer le financement des projets des maîtres d'ouvrage publics et privés.

Dès le début des années 70, le Groupe **CCME** a progressivement mis en place des outils spécialisés dans le financement des projets des maîtres d'ouvrage publics et privés: le **GOBTP**, son premier groupement d'emprunt obligataire, a été créé en 1972.

**BTP Finances**, qui rassemble l'ensemble des moyens créés au fil du temps, met à la disposition des maîtres d'ouvrage de nombreuses possibilités de financement leur assurant notamment:

- l'accès direct au marché obligataire,
- l'obtention de crédits bancaires,
- des concours sous forme de crédit-bail,
- des interventions en fonds propres.

**BTP Finances**, qui s'appuie sur les quarante années d'expérience financière et le réseau national du Groupe **CCME**, dispose ainsi des moyens nécessaires pour concevoir les montages financiers et juridiques adaptés à chaque projet et les mettre en œuvre dans les meilleures conditions de souplesse et de rapidité.

## ***BTP FINANCES***

128, rue de La Boétie - 75008 Paris - Tél. 42.56.64.64

# PCM Le Pont

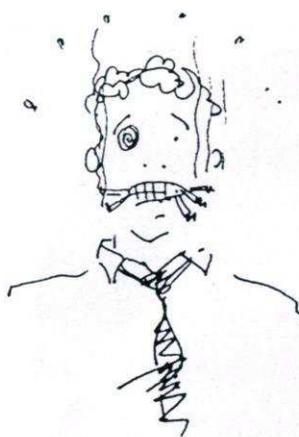


MADAME PCM  
VA POUR  
LE MEUX...

## PREMIERE



H. Cyna et M. Ternier.



...MONSIEUR PONT  
SE RETET  
DOUCERENT.

**V**oici donc le premier numéro de notre revue... Son titre "Public-Privé" est quasiment symbolique. Il est la preuve de la volonté commune de nos deux associations d'exprimer leur profonde convergence sur la plupart des problèmes de notre temps.

Rappelons, en effet, qu'une étude d'image financée... déjà... par l'association des anciens élèves de l'Ecole des Ponts et l'association des Ingénieurs des Ponts, montrait que pour nombre de personnes la distinction entre civils et corpsards était loin d'être évidente. Une seule revue s'imposait donc. Nous la voulons, forte des qualités respectives de PCM et du PONT ouverte et professionnelle... c'est-à-dire reflétant notre réalité.

VIVE PCM le PONT !

**H. CYNA**

**M. TERNIER**

# QUESTIONS A

**Renaud de la Genière**  
**PDG Banque Indosuez**



**PCM:** *Banque Indosuez : un nom prestigieux, un passé important. Pourriez-vous nous présenter rapidement votre activité.*

**R. G.:** Filiale de la Compagnie Financière de Suez aujourd'hui l'un des plus grands groupes financiers français, la Banque Indosuez bénéficie, c'est exact, de l'extraordinaire expérience internationale des trois grands établissements qui ont fusionné sous son nom :

- la Banque de Suez, héritière de la Compagnie du Canal et présente au Moyen-Orient depuis 1958 ;
- la Banque de l'Indochine installée en Asie dès 1875 ;

— la Banque de l'Union des Mines créée en 1923 par et pour les industriels européens.

Présente aujourd'hui dans 65 pays la Banque Indosuez fait ainsi profiter ses clients de plus d'un siècle d'expérience internationale.

A ceci, elle ajoute l'avantage d'être un groupe bancaire de dimension humaine qui veut établir aussi bien en Europe, au Proche-Orient, en Asie Pacifique ou en Amérique du Nord des relations personnalisées avec une clientèle d'entreprises, d'institutions, de groupes familiaux et de personnes fortunées. A ces clients, la Banque offre un ensemble de

services bancaires et financiers pour soutenir leur expansion internationale et leur proposer des solutions de plus en plus élaborées de financements, de placements ou de couverture de risques.

**PCM:** *Pour asseoir cette réussite, quels sont les mots de votre stratégie ?*

**R. G.:** S'il fallait résumer en quelques mots la politique de la Banque Indosuez, je parlerais volontiers d'une stratégie de présence et d'innovation. Le premier axe de développement a été peut être à cause de cet héritage histo-

rique de mener une politique de présence sur le terrain. L'ancienneté de nos implantations est un atout considérable. Nous étions à Hong Kong en 1894, à Bangkok en 1897, à Singapour en 1905, au Japon en 1939, en Arabie Saoudite dès 1948.

A ceci s'ajoute une politique commerciale de simplicité et de disponibilité : le responsable de clientèle de la Banque est l'interlocuteur direct de l'entreprise. Il l'accompagne aussi bien dans le quotidien que dans sa stratégie nationale et internationale, et met à sa disposition tout l'éventail des spécialistes et des produits de la Banque.

Cette politique de présence commerciale est renforcée par une politique de présence sur les marchés et les techniques. Dans un contexte bancaire et financier en perpétuelle mutation la Banque Indosuez s'est efforcée de précéder les changements pour mieux les maîtriser. C'est ainsi que la Banque Indosuez a mis en place à Paris et dans le monde des Salles de Marchés qui réunissent sur un même lieu des professionnels des marchés monétaires et financiers, nationaux et internationaux. Ces outils qui associent technologie et contact humain favorisent l'information, la formation et l'innovation. Ils permettent à la Banque Indosuez d'être un opérateur de marché performant pour le compte de sa clientèle. Cette stratégie nous permet à la fois d'améliorer la rentabilité et la gestion des actifs de la Banque, mais aussi de fournir à notre clientèle, sur les différentes places, des produits performants et mieux adaptés au flottement général des marchés des taux d'intérêt et des taux de change.

C'est cette présence constante à la pointe du progrès pour le service clientèle que j'appelle "stratégie d'innovation".

**R. G. :** *Comment s'organisent vos relations internationales avec les grands Groupes bancaires mondiaux ?*

R. G. : Dans notre communauté bancaire internationale, s'il est vrai que chaque établissement est concurrent de l'autre, il a aussi besoin des autres, besoin que le système bancaire de ses correspondants fonctionne convenablement et que les acteurs que nous sommes sur les divers marchés du monde respectent une certaine déontologie. Il se traite en effet beaucoup d'opérations entre banques et les relations que nous entretenons avec elles font l'objet d'une analyse périodique des risques qu'elles entraînent.

Si ces grands groupes bancaires internationaux sont des concurrents, ils sont aussi des partenaires, des prêteurs et des emprunteurs.

A ces divers titres, ils intéressent plusieurs départements de notre Banque dans le cadre des produits et des services que nous sommes en mesure de leur offrir ou d'accepter pour répondre à une politique de réciprocité que nous menons très formellement.

Un responsable assure dans notre Banque les fonctions d'animation commerciale de ces relations avec ces diverses catégories d'institutions et coordonne les interventions de nos divers départements spécialisés.

Il est appuyé dans ces fonctions par les responsables relations banques implantés dans les principaux centres monétaires et financiers de l'ensemble du réseau.

Compte tenu de l'importance de ces relations, c'est aussi l'ensemble de nos principaux dirigeants, chefs de régions ou d'agences ou responsables au Siège Central, qui apportent un appui continu et assurent des contacts fréquents avec nos principaux correspondants et contreparties.

Je suis moi-même en qualité d'ancien Gouverneur de la Banque de France et Président de la Banque Indosuez amené à rencontrer les Présidents de ces Institutions pour faire rapidement le point de nos relations et m'assurer de leur développement harmonieux.

**R. G. :** *Vous venez d'être nommé au Conseil d'Administration d'Eurotunnel avec d'autres financiers très connus. La Banque Indosuez entend-elle prendre une part significative dans le financement de ce grand challenge ?*

R. G. : La Banque Indosuez a été

impliquée depuis très longtemps dans ce projet, notamment lors de la précédente tentative du début des années 1970. Elle a été l'une des trois banques françaises fondatrices de la Société France Manche qui a emporté le concours en janvier 1986 pour la construction et l'exploitation du Tunnel sous la Manche, société qui est devenue Eurotunnel.

Depuis, elle continue à jouer un rôle majeur dans l'organisation du financement nécessaire à cette vaste entreprise. Elle est le chef de file financier des opérations en capital, aux côtés de son partenaire britannique Robert Fleming et, à ce titre, dirigera, aidée de la BNP et du Crédit Lyonnais, l'augmentation de capital de 7,5 milliards de francs prévue pour le début de cet été.

Elle est aussi chef de file des crédits de 50 milliards de francs qui seront levés dans les mois qui viennent. Ses partenaires chefs de file sont en France : le Crédit Lyonnais et la BNP, et la National Westminster Bank et la Midland Bank, en Grande-Bretagne. Enfin la Compagnie Financière de Suez, maison-mère du Groupe, est l'un des principaux actionnaires français d'Eurotunnel, et c'est à ce titre que, au moment où le tunnel va entrer dans sa phase décisive, je viens de rejoindre le Groupe des Administrateurs français.

Comme vous le voyez, on peut dire que le Groupe Suez tient un rôle de tout premier plan dans le financement de ce vaste projet.

**PCM :** *Quittons la scène internationale et revenons à la France : de nombreuses collectivités, et l'Etat, entendent privatiser certains Services Publics. Envisagez-vous de jouer un rôle déterminant dans cette politique, en créant par exemple de nouveaux produits financiers, ou bien en prenant la Direction de Groupes de financement ?*

R. G. : Il faut bien distinguer trois types de privatisations :

— Il y a tout d'abord la privatisation d'entreprises qui un jour ont été nationalisées. Ces entreprises fonctionnent dans l'ensemble comme des entreprises privées. Ce sont donc les plus faciles à privatiser puisqu'il s'agit essentiellement de vendre les actions à des investisseurs personnes physiques ou morales.

— Il y a ensuite des services publics qui fonctionnent actuellement en régie ou suivant un système qui s'apparente à une

régie : et qui peuvent être transformés en entreprises et cédés au public. Ceci peut se faire une fois par toutes parce que l'Etat se désengage de cette activité (c'est par exemple le cas de TFI). L'Etat ou une commune peut également conserver un regard sur l'activité qu'il privatise en accordant une concession de service public pour une certaine durée au besoin renouvelable, ce fut le cas par exemple des autoroutes, de la distribution d'eau, des pompes funèbres... Cela peut s'appliquer à de nombreuses activités qui sont actuellement gérées directement par des agents publics.

— La troisième forme de privatisation porte sur des services qui n'existent pas encore et dont, par habitude, l'Etat ou une collectivité publique se serait autrefois conservé la mise en œuvre. Ce fut par exemple le cas de la création de services nouveaux par la société JC Decaux qui a trouvé une solution pour financer par la publicité une demande de services des usagers (abris-bus, signalisations...) que les collectivités publiques n'avaient pas les moyens de financer elles-mêmes. Ce peut être également le cas pour certaines activités de télécommunication telles que les téléphones mobiles qui sont en train de se développer très rapidement.

Dans cet ensemble, le Groupe Suez intervient à plusieurs titres. La Banque Indosuez a joué un rôle déterminant dans trois des neuf opérations de vente au grand public de sociétés privatisées : elle a été sélectionnée comme Conseiller du Gouvernement pour la privatisation des Assurances Générales de France et du Crédit Commercial de France, elle a été retenue comme Conseiller de la société pour la Banque Industrielle et Mobilière Privée (BIMP). Il s'agit dans ces opérations d'évaluer la société concernée et de conseiller la société ou l'Etat vendeur sur les modalités techniques de la vente des actions les plus opportunes. La Banque Indosuez a donc pu à cette occasion, exercer la capacité d'ingénierie financière dont elle avait déjà fait preuve en jouant un rôle important dans le développement des certificats d'investissement en 1985.

En outre, la Banque Indosuez fait partie de l'un des groupes candidats à la reprise de la CGCT, autour de Matra, Ericsson et Bouygues.

De son côté, la Compagnie Financière fait partie du "noyau dur" des actionnaires de Saint-Gobain. Dans la 2<sup>e</sup> catégorie, celle des services dont l'Etat se désengage, la

Banque Indosuez est intervenue comme Conseiller du Groupe Bouygues pour la préparation de sa candidature à la reprise de TFI. La Compagnie Financière de Suez est, quant à elle, intervenue comme investisseur financier aux côtés de sa filiale la société Lyonnaise des Eaux pour la constitution du capital de TV6.

Dans ces dernières opérations, le risque est plus élevé que dans la vente des sociétés et le rôle des grands investisseurs y est déterminant car il est préférable de disposer de fonds propres importants.

La création de nouveaux produits financiers n'intervient que lorsque la concession s'analyse surtout comme une débudgétisation du financement plutôt que comme une privatisation de la gestion. En définitive, toutes ces opérations n'ont donc pas vraiment donné lieu à la création d'instruments financiers d'un type nouveau.

**PCM :** *Compte tenu de votre exceptionnelle carrière, vous êtes aujourd'hui une des personnalités les plus à même de répondre à l'interrogation suivante : la distinction entre Public et Privé existe-t-elle vraiment ?*

R. G. : Oui : au gouvernement et à l'administration de gérer les services réguliers tels que la diplomatie, l'armée, la justice, la police ; aux entreprises et aux particuliers de produire et de vendre. Il vaut mieux que chacun demeure dans sa sphère. Reste de nombreux services intermédiaires, tels que l'éducation, la santé, le logement, les routes où l'histoire a réparti les attributions de manière nuancée : ici le pragmatisme doit s'inspirer des principes et composer avec le réalisme. Mais il faut se méfier pour l'avenir de l'économie et de la société des doctrines et des politiques qui prônent, ou ont pour résultat, d'amenuiser la sphère où la rentabilité et la compétitivité sous des critères de choix dominants.

# EQUIPEMENTS COLLECTIFS : D'OU VIENT L'ARGENT ?\*

par Daniel LEBEGUE,  
Directeur du Trésor



Usine de traitement des eaux. Qui paie ?

Photo Rapho

La règle de l'unité du budget de l'Etat, l'unicité du budget d'investissement des collectivités territoriales et l'absence de véritable comptabilité patrimoniale des collectivités publiques rendent artificielle toute affectation de recette à des emplois. En ce sens, les équipements collectifs financés dans un cadre budgétaire bénéficient de l'ensemble des moyens de financement budgétaires (ressources définitives et ressources d'emprunt), et, ces moyens de financement s'appliquent au-delà

des équipements collectifs à l'ensemble des dépenses retracées dans les budgets.

Sous réserve de cette remarque, on peut s'efforcer de rapprocher — de manière conventionnelle — certaines catégories de recettes de certaines catégories de dépenses. C'est ainsi par exemple que, dans la mesure où les investissements de l'Etat ou des collectivités territoriales excèdent leurs emprunts, ils sont en partie financés sur ressources définitives.

**L**es perspectives de financement privé de nouvelles prisons ou d'élargissement de l'accès des collectivités locales au crédit-bail, débattues au moment où est écrit cet article, illustrent la variété des moyens envisageables pour financer des équipements collectifs.

Au-delà des moyens traditionnels retracés dans les budgets de l'Etat et des collectivités territoriales, se sont développés — dans un mouvement dont les origines sont anciennes mais qui s'accélère en période de tensions budgétaires — de nombreux modes de financement non budgétaires, faisant appel à des degrés divers au secteur privé.

\* Article paru dans la revue ENA mensuel de janvier 1987.

L'objectif budgétaire à moyen terme que s'est donné le Gouvernement (réduire à zéro en trois ans le déficit budgétaire hors intérêt de la dette) signifie d'ailleurs implicitement que l'intégralité des dépenses d'investissement de l'Etat devra être financée par des ressources définitives.

Telle n'est pas encore la situation : le déficit budgétaire sera en 1986 voisin de 144 milliards de francs, alors que la charge d'intérêt de la dette publique se situera autour de 95 milliards de francs. Les dépenses d'investissement de l'Etat atteindront pour leur part 78 milliards pour les dépenses civiles et 85 milliards pour les dépenses d'équipement militaire, auxquels s'ajoutent environ 40 milliards de francs au titre des budgets annexes, principalement celui des Postes et des Télécommunications. Certes une fraction seulement de ces dépenses d'investissement concerne des équipements collectifs. On peut néanmoins considérer que ceux-ci bénéficient — dans une mesure que l'on ne cherchera pas à préciser ici — des ressources d'emprunt de l'Etat.

Le budget des collectivités territoriales se présente pour sa part de façon plus claire, du fait de l'existence d'un budget d'investissement. Les dépenses d'équipement de l'ensemble des administrations publiques locales atteindront 108 milliards de francs en 1986, auxquels s'ajoutent 29 milliards de remboursements d'emprunts et 29 milliards d'autres dépenses. L'ensemble sera financé à hauteur de 82 milliards de francs par l'épargne brute, 23 milliards par les subventions de l'Etat, 58 milliards par emprunt et 3 milliards par d'autres recettes. Les emprunts bruts représentent ainsi 53 % du financement des dépenses d'équipement.

La description des ressources définitives de l'Etat et des collectivités territoriales excède le cadre de cet article. On se limitera à caractériser l'évolution récente de leurs ressources d'emprunt.

### Les emprunts de l'Etat ont été banalisés et sophistiqués au cours des dernières années

En 1970, les deux-tiers de la dette publique avaient le caractère de ressources non négociables (dépôts des correspondants, du Trésor parmi lesquels l'administration de la Poste et des Télécommunica-



Photo Rapho.

tions et les collectivités locales, bons du Trésor et un tiers négociable (bons du Trésor en compte courant émis auprès des intervenants sur le marché interbancaire

et emprunts d'Etat émis dans le public). La proportion est aujourd'hui inversée.

La banalisation résulte de

l'absence de recours à des privilèges (indexation, fiscalité, etc.) accordés aux souscripteurs des emprunts publics depuis l'emprunt 8,80 % de 1977.

Quant aux novations intervenues au cours des dernières années, elles sont liées au souci de moderniser notre marché et fréquemment dérivées de pratiques existantes dans d'autres pays ou pour d'autres emprunteurs. Ont ainsi été lancées des émissions à taux variables et à options, et créées les obligations renouvelables du Trésor. Plus récemment ont été prises cinq séries de mesures :

— l'ouverture et la modernisation du marché des bons du Trésor négociables : tous les opérateurs peuvent désormais détenir des bons en compte courant. Par ailleurs, les émissions ont été normalisées et le Trésor n'émet plus que des bons à taux fixes (BTF) et à intérêts précomptés à 13, 26 et 52 semaines et des bons à taux fixes à intérêt annuel (BTAN) émis de 2 à 5 ans et qui pourraient l'être à 7 ans. Des bons à taux variables (BTV) peuvent également être émis ;

— la normalisation des appels de l'Etat au marché obligataire. La multiplication des émissions conduisait à la prolifération des lignes de cotation sur le marché et limitait la fluidité des échanges. La création d'obligations assimilables du Trésor (OAT) permet de limiter le nombre de lignes de cotation, en réemettant des titres attachés à une tranche antérieure. Seul leur prix de vente varie d'une émission à l'autre, en fonction des conditions du marché. Par ailleurs, les adjudications ont été placées selon la méthode dite "hollandaise", dans laquelle chaque souscripteur est servi au cours qu'il a proposé. Des émissions "à coupon zéro", dites FELIN ("Fonds d'Etat Libres d'Intérêt Nominal") ont été également lancées ;

— deux contrats ont été créés sur le marché à terme d'instruments financiers (MATIF), portant respectivement sur un emprunt d'Etat notional à 10 ans et sur les bons du Trésor à 3 mois ;

— le Fonds de soutien des rentes a été réactivé. Il intervient pour le compte de l'Etat sur les titres déjà émis, lissant l'échéancier de la dette publique et en minimisant le coût. Une Caisse d'amortissement de la dette publique a également été créée, qui bénéficiera d'une partie des ressources apportées par la privatisation pour contribuer au remboursement de la dette publique ;

— est enfin mis en place un réseau de correspondants permanents du Ministère des Finances, appelés

spécialistes en valeurs du Trésor, assurant un rôle dans la liquidité du marché et dans l'information des opérateurs.

On observera que dans la mise en œuvre de sa politique, l'Etat s'efforce simultanément de réduire la création monétaire qui n'atteindra que 20 milliards de francs en 1986 et devrait être nulle en 1987.

### **Les emprunts des collectivités locales se sont banalisés et alignés sur les conditions du marché à la faveur de la baisse des taux d'intérêt**

Les conditions des subventions d'investissement de l'Etat aux collectivités locales se sont banalisées, avec la création du Fonds de Compensation de la TVA en 1977 et celle de la Dotation Globale d'Equiperment en 1983.

Parallèlement la structure des emprunts s'est modifiée. La Caisse des Dépôts s'est dégagée au profit de la CAECL qui assurera en 1986 la couverture de 42 % des besoins d'emprunt de l'ensemble du secteur local, celle-ci se finançant pour l'essentiel sur les marchés. Les émissions obligataires directes, qui ne représentent encore que 12 % du financement par emprunt, se développent. Les prêts à taux réduits accordés par la Caisse des Dépôts et Consignations sur les ressources du livret A des Caisses d'Epargne avaient sensiblement écarté la hausse des taux depuis la fin de la dernière décennie. A la faveur de la baisse des taux du marché, ils ont perdu leur caractère concessionnel et sont alignés sur ceux de la CAECL depuis le 15 mai 1986. La notion de catégorie de financement privilégiée a disparu, et l'ensemble des opérations d'investissement a accès au même taux de crédit. Notons que grâce à la baisse des taux de marché, le taux des crédits accordés par la CAECL a été abaissé à 6 reprises de janvier à novembre 1986.

Le financement hors budget des équipements collectifs peut faire appel à de nombreuses formules qui, selon le rôle respectif de la collectivité publique et de ses partenaires privés, s'étendent progressivement de la débudgétisation à la privatisation, sans que la frontière entre les différentes catégories d'opérations apparaisse toujours clairement. On les regroupera en trois familles : les débud-

gétisations franches, l'association du secteur public et du secteur privé, et le renvoi au secteur privé, sans s'interroger sur la légitimité du recours à telle ou telle formule plutôt qu'à un financement à l'intérieur du budget. On observera seulement à ce stade que ces formules sont d'autant plus faciles à mettre en œuvre qu'elles permettent de transférer du contribuable à l'usager les charges associées aux projets financés.

### **Les débudgétisations et démembrements de l'Etat**

Dans une débudgétisation franche, les pouvoirs publics conservent le contrôle de l'ensemble des opérations, se bornant à substituer un écran à l'Etat. On illustrera ce mécanisme en décrivant le fonctionnement du Fonds Spécial de Grands Travaux (FSGT). Ce fonds a été créé en 1982 sous la forme d'un établissement public administratif (qui n'a pas de fonds propres) géré par la Caisse des Dépôts et Consignations. Ce fonds a emprunté sur les marchés financiers et utilisé le produit de ces emprunts pour financer au moyen de subventions différents projets précédemment financés sur le budget de l'Etat (routes par exemple). Les emprunts sont progressivement amortis grâce à une taxe parafiscale, la taxe spéciale sur les produits pétroliers. La Cour des Comptes a critiqué ce dispositif, et le Gouvernement s'est engagé à ne pas lancer de nouvelle opération sur le FSGT.

Observons toutefois que d'autres formes de démembrement de l'Etat aux caractéristiques analogues apparaissent plus légitimes. On citera à titre d'exemple les ports autonomes, établissements publics concessionnaires de l'Etat, dont les ressources sont assurées par différentes formes de taxes, acquittées par les usagers.

### **L'association du secteur public et du secteur privé**

La forme traditionnelle en est la Société d'Economie Mixte (SEM). La Société d'Economie Mixte est une société anonyme associant des capitaux privés et des capitaux publics, ces derniers étant obligatoirement majoritaires dans les SEM locales depuis la loi du 7 juillet 1983. Les collectivités locales portent ainsi en fait et en droit l'intégralité de la responsabilité





Photo Rapho.

financière des opérations qu'elles engagent, notamment en cas de pertes, alors même qu'elles ne sont pas actionnaires à 100 % des sociétés considérées.

Au niveau local, les catégories de SEM sont nombreuses. On citera à titre d'exemple les SEM de transport qui bénéficient de concessions de service public, et les SEM d'aménagement qui prennent en charge la réalisation d'équipements collectifs.

Les SEM d'autoroute créées par la loi du 18 avril 1955 constituent au niveau national l'exemple le plus connu. Elles bénéficient également d'une concession de service public.

L'autonomie plus ou moins grande des SEM par rapport aux pouvoirs publics dépend essentiellement de leur mode de financement d'une part, de leur prospérité d'autre part. Celles qui équilibrent leurs comptes sans difficulté grâce aux produits de leur activité (péages par exemple) sont sans doute les plus indépendantes.

#### La prise en charge par le secteur privé

Cette forme d'intervention est dans son fonctionnement assez comparable à la précédente. Il existe par exemple une société privée qui finance des autoroutes (COFIROUTE). Trois autres sociétés, en difficultés financières, ont été rachetées par le secteur public et transformées en SEM (AREA, APEL et ACOBA).

Plus généralement, les concessions de service public à des sociétés privées sont traditionnelles (rôle de la Compagnie Générale des Eaux et de la Lyonnaise des Eaux dans la distribution de l'eau), pour des activités qui peuvent également être exécutées en régie.

La décision de laisser au secteur privé l'intégralité de la responsabilité de l'établissement du lien fixe Transmanche s'inscrit dans la même logique, quoique pour un projet de beaucoup plus grande ampleur.

La construction de prisons et leur gestion par le secteur privé, au-delà des problèmes de principe posés, s'analyse de la même manière, sous réserve d'un élément important : l'amortissement des travaux ne résultera que des contributions budgétaires de l'Etat.

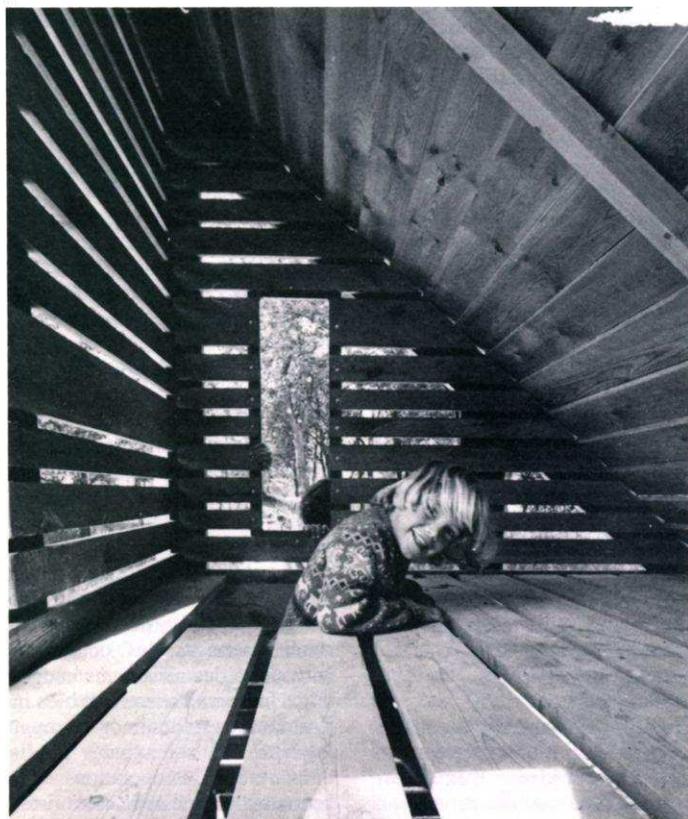
Les formules faisant appel au crédit-bail permettent enfin de dégager les collectivités du poids des investissements ainsi financés, pour des investissements amortis soit sur leurs ressources propres (usines de traitement d'eau, d'incinération, équipements téléphoniques financés par cinq sociétés spécialisées, etc.), soit grâce à la perception de recettes (piscines, parkings urbains, etc.). Le recours au crédit-bail pour cette dernière catégorie d'opérations devrait se trouver facilité par les dispositions actuellement examinées par le Parlement dans le cadre du projet de loi de finance pour 1987.

A travers ces différentes formules, les pouvoirs publics disposent d'une large palette d'instruments, permettant de suppléer les rigidités du cadre budgétaire. Leur responsabilité en matière de choix d'investissement peut ainsi moins que par le passé s'abriter derrière des arguments budgétaires immédiats, et doit bien porter sur les priorités respectives des différents projets. Les formules hors budget ne font néanmoins pas échapper à toute contrainte, même si celles-ci sont plus diffuses : les financements, publics ou privés, pèsent sur les marchés financiers ; les remboursements des opérations adossées à des ressources budgétaires futures se retrouvent bien in fine dans les soldes budgétaires et la dette des collectivités publiques ; enfin, les opérations malheureuses ou mal appréciées finissent toujours par être prises en charge par les pouvoirs publics.

La diversification des modes de financement des équipements collectifs — souhaitable en ce qu'elle permet une plus grande flexibilité et un élargissement des mécanismes de marchés — ne doit donc pas être considérée comme un moyen d'éluder la nécessité incontournable de maîtriser l'évolution de la dépense publique, nationale ou locale, et d'assumer une sélection vigoureuse des projets en fonction de leur utilité économique et de leur rentabilité financière.

# LA FONDATION DE FRANCE

par Pierre GIRAUDET  
Président de la Fondation de France



Action pour des enfants plus heureux.

Créée il y a maintenant dix huit ans, pour pallier l'insuffisance de l'initiative privée dans le domaine philanthropique, la Fondation de France exerce ses fonctions sur deux axes essentiels :

- d'une part, recueillir des dons et legs pour les affecter à des actions particulières, suivant, bien entendu, les choix des donateurs, lorsqu'ils en expriment ;
- d'autre part, faciliter la création,

## Des programmes d'action

Les dons et legs reçus par notre institution sont répartis dans les domaines les plus divers : social, culturel, scientifique, médical, tiers-monde...

Il n'est évidemment pas possible d'évoquer l'ensemble des actions menées par notre utilisation. On indiquera seulement que les choix se font en fonction de politiques et de priorités étudiées par des Comités et des Jurys de haut niveau et caractérisées par la volonté de trouver des solutions novatrices à des problèmes de société que les institutions publiques ou les grands organismes en place ne pourraient que difficilement résoudre. Nous n'évoquons ci-dessous que quelques cas très limités, mais caractéristiques de la diversité de nos orientations.

**L**a Fondation de France constitue dans notre pays la seule institution à vocation vraiment universelle, s'intéressant à tous les domaines d'intérêt général et humain. Alors qu'il existe à l'étranger, chez les anglo-saxons par exemple, des fondations à orientations générales : sociales, culturelles, artistiques, scientifiques... chez nous, la plupart des institutions recueillant des fonds privés ne les consacrent qu'à l'activité particulière qui leur est propre.

par les entreprises ou par des particuliers, de fondations individualisées, en leur offrant à la fois un cadre efficace et souple, la rapidité de mise en place, les conseils nécessaires pour l'organisation de leur fonctionnement et de leur action, enfin le patronage et la garantie que leur procure leur affiliation à la Fondation de France.

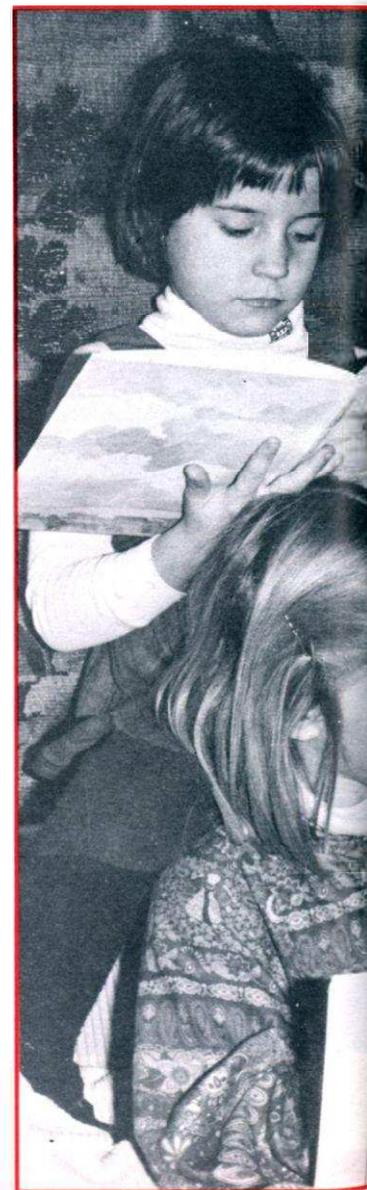
## L'action sociale

Il s'agit du domaine vers lequel s'orientent de façon prédominante nos donateurs. On en donnera quelques exemples très divers :

- Le vieillissement de la population est un des défis majeurs des

prochaines années ; les structures d'accueil des personnes âgées et dépendantes étant insuffisantes et souvent mal adaptées, notre institution encourage la construction de petites unités spécialisées, à dimension humaine ; pour sensibiliser l'opinion à ce problème, nous faisons, de surcroît, un effort de communication : c'est ainsi que

*Prix du livre pour la jeunesse.*



nous avons organisé une quinzaine de colloques sur ce thème dans les métropoles régionales.

— La disparition des voies ferrées et des lignes régulières d'autobus dans les zones rurales entraîne un isolement dramatique pour ceux qui continuent à y vivre, en particulier les personnes âgées : la Fondation de France a donc incité à la création de systèmes semi-collectifs de transports à la demande.

— Bien des jeunes sortent du système scolaire sans formation véritable : la Fondation de France encourage la constitution de petites entreprises de services destinées à assurer leur formation et leur emploi.

### Des recherches médicales de pointe

Mais la Fondation de France est également active dans le domaine de la recherche médicale. Là aussi, quelques exemples :

— une fondation contre la leucémie soutient des recherches et des thérapeutiques nouvelles ;

— un programme a pour but la formation d'épidémiologistes de haut niveau ;

— des études visant à déterminer les éventuelles causes organiques de certaines maladies mentales, à l'aide de l'appareillage le plus avancé (caméra à "positons"), ont été lancées en 1986.

### Sans oublier la culture

L'art et la culture ne constituent pas l'orientation majeure de nos donateurs. Ce domaine est donc moins richement doté que les précédents. Nous y menons cependant des actions significatives : la protection de certains éléments de notre patrimoine architectural, de nos documents écrits ou cinématographiques, ainsi que l'encouragement à la lecture chez les enfants et adolescents par le soutien à des bibliothèques vivantes, font notamment l'objet de nos préoccupations. Des prix de la Fondation de France couronnent également certaines œuvres destinées à la télévision ou les meilleurs livres d'enfants.

### Le domaine scientifique

L'action de notre institution s'exerce aussi en ce domaine, notamment par l'attribution de prix à des ouvrages de vulgarisation scientifique de qualité ainsi que par le financement de chaires destinées à des professeurs étrangers — du plus haut niveau dans leur spécialité — qui acceptent de venir enseigner et de pratiquer la recherche en France sous le parrainage d'universitaires français.

### Une action pour le Tiers-Monde

La fondation de France consacre le quart de son budget à des projets de développement en Afrique francophone. Il s'agit d'actions précises et concrètes visant toujours à mettre les villageois — agriculteurs ou pêcheurs, par exemple — en mesure de prendre en main eux-mêmes leurs activités et leur destin. Une orientation se dessine vers des actions de développement économique impliquant non seulement la production, mais aussi les circuits d'échange.

### PIERRE GIRAUDET



• Ingénieur Général Honoraire des Ponts et Chaussées.

• Président d'Honneur d'Air France.

De 1947 à 1954, chargé du service de l'Hydraulique à Orléansville.

En 1954, Chef du service technique à la Direction de l'Hydraulique puis à la Direction des Travaux Publics et des Transports de l'Algérie.

1957, affecté au Port d'Alger.

1961, détaché au Port Autonome du Havre en qualité de Directeur des Etudes et Travaux.

1967, est affecté aux "Aéroports de Paris" en qualité de Directeur des Investissements.

1971, nommé Directeur Général de la Régie Autonome des Transports Parisiens.

1975 à juillet 1984, Président de la Compagnie Nationale d'Air France.

En 1980-1981, M. Giraudet est Président de l'IATA.

En 1979-1980, il assume la Présidence du Comité des Transports du VIII<sup>e</sup> Plan.

De 1977 à 1983, M. Giraudet a été membre du Conseil d'Administration de l'Ecole Polytechnique et, de 1978 à 1981, du Conseil de l'Université de Paris-Dauphine. De décembre 1979 à juin 1984, il a été membre du Conseil d'Administration de la SOGEP (Société de Gestion de Participations Aéronautiques). De décembre 1982 à juillet 1984, M. Giraudet a été Président de la section française du Centre Européen de l'Entreprise Publique.

— Il est Président de la Fondation de France depuis mars 1983 et Président du Conseil de Perfectionnement de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées depuis juillet 1983.

— Il est Président Directeur Général de la Société Urbaine d'Air Comprimé (SUDAC) depuis décembre 1984.

### Un instrument pour le Mécénat d'Entreprise

Comme on l'a indiqué, notre Institution favorise et facilite la création de fondations individualisées. Il s'agit d'actions menées de manière autonome, mais au sein de la Fondation de France et avec son concours, par des personnes ou des entreprises. Le développement de cette activité est particulièrement rapide. Près de 400 fondations ont été ainsi créées, dont 65 par des entreprises. Ainsi encourageons-nous et rendons-nous plus aisé le mécénat d'entreprise, qui est encore malheureusement dans notre pays moins important dans la réalité que par le discours.

Chacune de ces actions de mécénat a son orientation propre : il en résulte une grande diversité qu'il est difficile d'évoquer de manière significative. Disons que les vocations de ces fondations sont parfois larges — handicapés, recher-

che médicale, création d'entreprises — et dans bien des cas plus restreintes : œuvres sociales d'un département, prix de peinture figurative, comportement psychomoteur de l'enfant du premier âge, etc...

Chaque fois que les fondateurs le lui demandent, la Fondation de France met à leur disposition la compétence acquise dans ses domaines prioritaires et leur propose des actions choisies parmi les quelque 4 000 projets que nous recevons chaque année.

La Fondation de France apparaît ainsi, dans notre pays, comme un instrument unique en son genre, à la fois "éclairateur social" mais aussi "clearing house", mettant en rapport la générosité des uns, l'imagination, la créativité et l'initiative des autres. Dans l'alliance de la raison et de la passion que représente le mécénat, la Fondation de France se révèle à la fois un acteur et un intermédiaire dynamiques, garant de l'intérêt général, de la bonne utilisation de la générosité privée, indépendant des idéologies et des pouvoirs.

Photo Luc le Chaichier



# LES PRINCES ME DONNENT PROU QUAND ILS NE M'OSTENT RIEN\* ...

Service public et gestion privée

par Pierre FAISANDIER, Directeur Général à la Compagnie Générale des Eaux et Président de l'UNSPIC

Ici, c'est la ville de N... qui confie à l'entreprise six de ses services, dont la restauration, l'entretien des espaces verts, et celui des véhicules municipaux. Là c'est la ville de P... qui met en concession la réalisation de plusieurs parkings souterrains. Ailleurs, c'est la ville d'O... qui cherche des entreprises pour son service d'eau potable et la restauration collective...

Voilà donc un net mouvement vers la gestion privée ; s'agit-il d'une mode, qui passera comme telle, ou d'une nécessité ? Ou simplement d'une prise de conscience de l'urgence d'une meilleure gestion en ces temps de crise et de rigueur ?

## Quelques rappels

Sans vouloir faire un affront aux lecteurs de PCM, sûrement très avertis dans ce domaine, rappelons quelques notions simples.

Nous ne nous attarderons pas à définir la notion même de service public, car un volume n'y suffirait pas. Disons que l'objet de nos réflexions concerne l'ensemble des services placés "naturellement" (?) sous l'autorité de la collectivité, nationale ou locale. Dès lors celle-ci peut le gérer directement — nous dirons en régie — ou bien, confier cette gestion à une entreprise ; il y a alors gestion déléguée et la collectivité peut, ou non, demander à l'entreprise de financer les ouvrages nécessaires au service.

Lorsque l'entreprise est rémunérée par l'usager du service (1), on dit qu'il y a concession ou affermage suivant qu'il y a ou non financièrement privé des ouvrages.

Lorsque c'est la collectivité qui rémunère l'entreprise (2) il y a contrat d'exploitation, assortie ou non du financement préalable.

gus, pour psychanalyser la France, il faudrait probablement remonter à sa jeunesse, à un Ancien Régime où les plus nobles n'avaient de contact avec l'argent que pour le dépenser, où l'Etat fondait des manufactures mais confiait à des fermiers — lesquels ne s'oubliaient pas au passage — le soin de collecter les impôts. Il a dû en rester

que peu prometteur. Que durera cette lune de miel entre la France et l'entreprise ? Nul ne peut le dire, mais elle existe, et ses effets sont très nets.

Quand un Maire confie un service à une entreprise spécialisée, on ne l'accuse plus (sinon pour la forme) de "brader" ce service. On dit encore qu'il le "privatise", ce qui est une terminologie inadéquate : la collectivité garde la maîtrise du service, et en contrôle la qualité, c'est donc le contraire d'une privatisation.

Par ailleurs le problème de la gestion privée n'a plus rien à voir avec le traditionnel clivage politique droite-gauche : la décision de mettre en concession le tunnel sous la Manche en est la preuve.

On peut donc enfin aborder sérieusement cette question, en dehors de toute idéologie et de tout sectarisme : comment assurer un service public dans les meilleures conditions et au meilleur coût ?

**La liberté des collectivités locales implique la possibilité de choisir, pour la gestion des services publics locaux, entre gestion directe et gestion déléguée. Groupées au sein de l'UNSPIC (Union Nationale des Services Publics Industriels et Commerciaux) les professions concernées ont pour objectif de promouvoir une bonne information sur les possibilités de la gestion déléguée, et souhaitent que la concurrence entre les deux modes de gestion soit parfaitement équitable.**

## Vox populi

Les rapports des Français et de l'argent sont complexes, car ils ont à son sujet des pudeurs étonnantes. Dès lors l'entreprise a longtemps été mal aimée, précisément parce qu'elle a le devoir — sous peine de disparition — de gagner de l'argent.

Pour expliquer ces rapports ambi-

dans notre inconscient une méfiance innée à l'égard des entreprises prestataires de services, désignées par des vocables peu flatteurs tels que "marchand d'eau" ou "marchand de soupe".

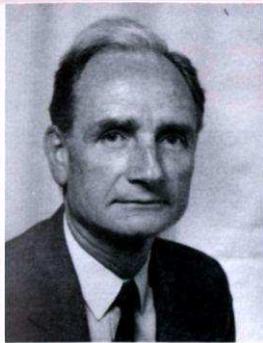
Mais depuis lors une conversion s'est opérée surtout au cours des années 1982-1983, époque où chacun a pris conscience de la réalité de la crise : seule la vigueur des entreprises devenait l'issue possible à cet environnement économi-

## Les atouts de la gestion privée

Bien sûr l'UNSPIC, lieu de rencontre des différentes professions concernées, a tendance à dire : en faisant appel à des entreprises spécialisées nous n'avons pas la prétention d'apporter la seule bonne

\* (Montagne — III — IX)

Pierre FAISANDIER  
(X promo 42)



*A commencé sa carrière dans les Ponts et Chaussées à Bordeaux puis à Versailles.*

*Est entré à la Compagnie Générale des Eaux où il est actuellement Directeur Général Chargé des Exploitations.*

rogatives indispensables : définition du service, choix du gestionnaire, contrôle des résultats. Au lieu d'être gérante du service, la collectivité en devient la garantie ; elle n'est plus juge et partie ; elle peut et doit exiger un service parfaitement rendu.

Public ou privé : les hommes sont à coup sûr partout les mêmes, mais à qualité humaine égale la souplesse d'un organisme privé décentralisé assure une meilleure efficacité que l'inévitable rigueur administrative. Cet avantage incontestable se trouve hélas parfois occulté par les privilèges dont bénéficient la plupart des régies. Il y a là une anomalie que l'UNSPIC a entrepris de dénoncer, car elle fausse la libre concurrence entre les deux systèmes, et par suite le libre choix des élus. En matière fiscale notamment, car TVA, impôt sur les sociétés, taxe professionnelle, taxe foncière, etc... s'abattent sur les entreprises ; les régies y échappent généralement et l'on se demande pourquoi : si l'impôt est la quote-part des "frais généraux de la Nation" que doit supporter toute activité, la loi devrait évidemment être la même pour tout le monde : toute exonération ne fait qu'accroître la charge de ceux qui payent.

### Contrat de résultat et contrat de moyens

L'entreprise ne donnera sa pleine mesure, c'est-à-dire choisira les moyens permettant d'aboutir à une rentabilité maximale, que dans un cadre contractuel adapté : le contrat doit fixer avec précision le résultat à obtenir et, en regard, une rémunération aussi forfaitaire que possible. Le rôle de chaque partie est alors nettement défini — l'une la définition du service et son contrôle, l'autre les moyens de gestion — pour le plus grand avantage des usagers.

La logique de profit, propre à l'entreprise, est à la fois stimulant et mesure des progrès accomplis.

Le contrat de moyens est au contraire un service figé, peu apte à progresser, dont le coût est celui des moyens imposés. On aboutit ainsi à un organisme "sans but lucratif" ; on sait qu'il n'est rien de pire pour décourager les volontés de progrès, et qu'il faut beaucoup de "vertu" (au sens latin du terme) pour y persévérer dans l'effort.

Les régies compétitives — et personne ne songe à nier leur existence — sont ainsi le fruit d'un courage incessant de leurs agents de tous niveaux, stimulés seulement par leur conscience professionnelle.

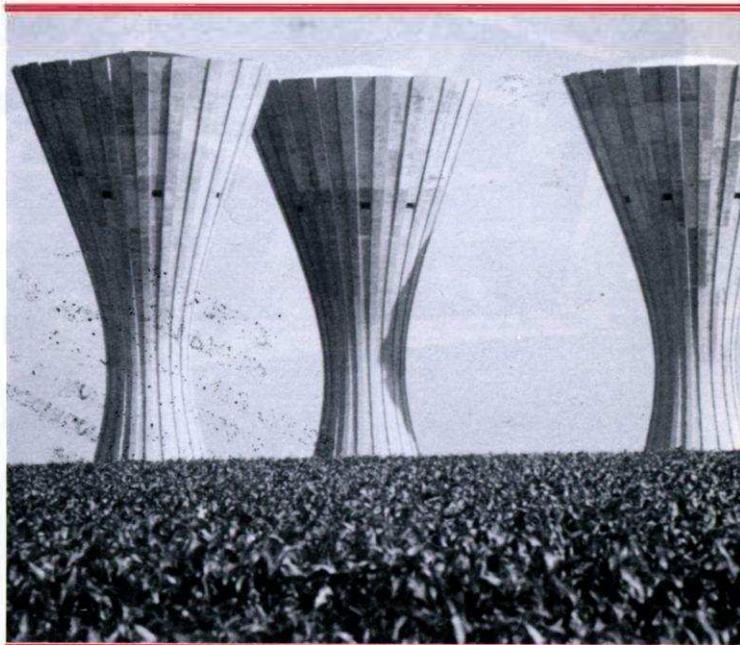
Nous en dirons autant des Sociétés d'économie mixte.

Contrairement à ce que pourrait faire croire leur dénomination ces sociétés ne sont pas mixtes : ce sont des organismes directement issus des collectivités, et dans la

vigilance, lancé vers tous ceux qui, peu ou prou, sont concernés par les services publics.

Lucidité, pour écarter toute auto-satisfaction : pour les entreprises rien n'est jamais gagné, tout est perfectible. Pour les élus, le ronronnement des services est un danger permanent, leur prix de revient est souvent mal connu et s'il y a gestion indirecte, il leur faut savoir être exigeants.

Vigilance, pour que tous soient à l'affût des techniques nouvelles, et



pratique sans but lucratif. Il ne faut pas rêver : on ne mélange pas davantage la logique du profit et la logique administrative que l'eau et le feu. Il y en a forcément un qui domine, et c'est ici la collectivité, qui est majoritaire et qui désigne tous les dirigeants.

Il est tout à fait normal qu'une collectivité, par exemple pour procéder à des opérations d'urbanisme, utilise le moyen commode d'une SEM. Mais si elle confie à une SEM la gestion d'un quelconque service public, elle doit être consciente qu'elle n'a fait qu'un pas symbolique vers la gestion déléguée, et qu'elle est en réalité restée dans un régime de gestion directe : il suffit de se demander ce qui se passe en cas de déficit dudit service...

*La distribution de l'eau est un service public industriel et commercial.*

surtout des besoins, plus ou moins explicites, de nos concitoyens. Ces besoins qui s'accroissent et se diversifient, justifient la vigilance conjugée des élus et des entreprises, dont le rôle est ainsi appelé à se développer considérablement au cours des prochaines années. Leur compétence aujourd'hui reconnue est en outre un excellent vecteur pour l'exportation du savoir-faire français.

### Conclusion

Comment conclure cet aride exposé ?

Par un appel à la lucidité et à la

(1) Exemple : Service d'eau potable.

(2) Exemple : Usine d'élimination des ordures ménagères.

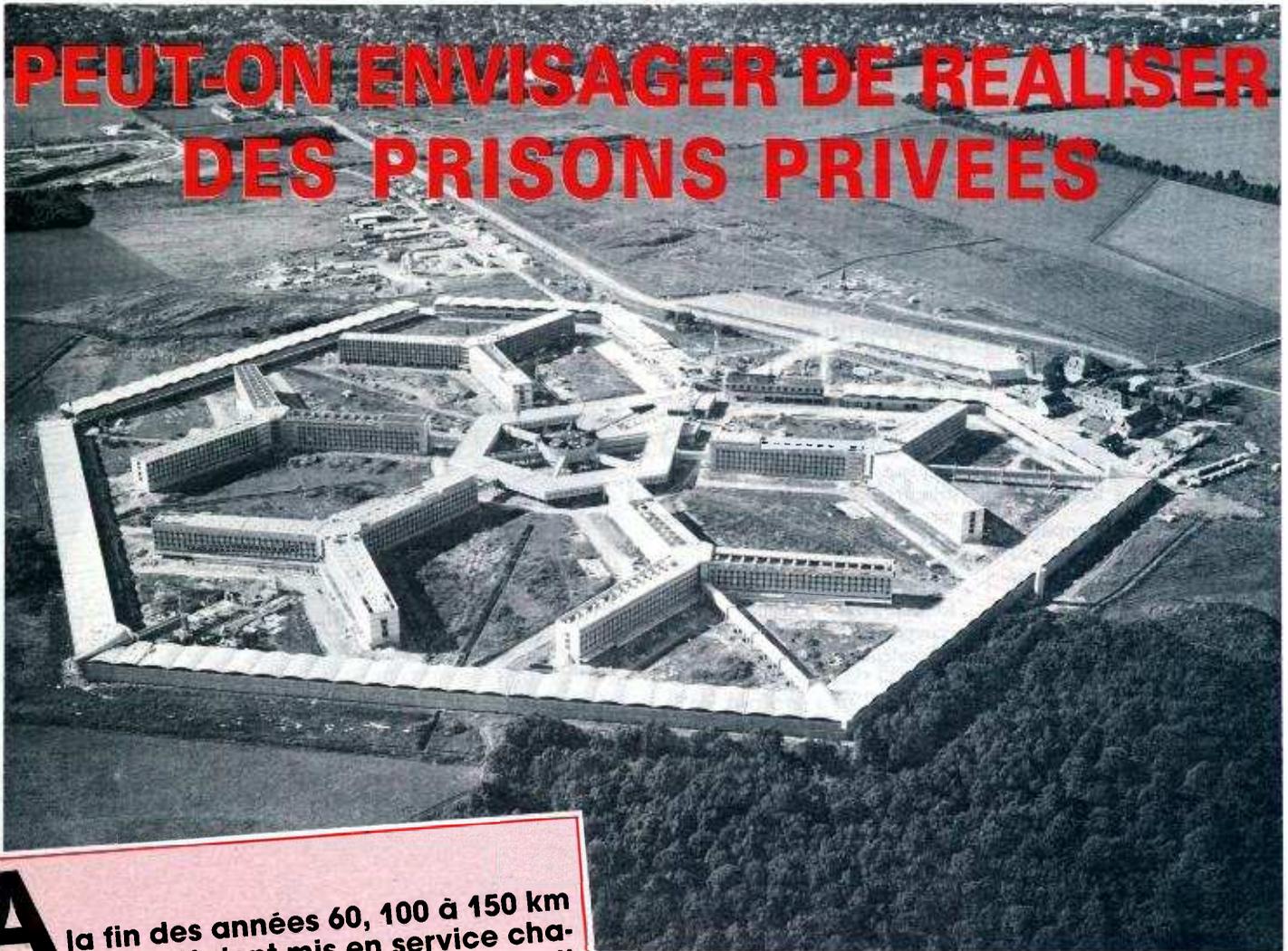
solution. La liberté de choix des élus d'une part, une réelle concurrence d'autre part, supposent la coexistence des deux modes de gestion.

L'attitude de nos entreprises est toute de modestie : modestie devant la réalité technique et économique, mais aussi modestie devant nos clients qui sont au premier chef les élus locaux, puis la foule des usagers qu'il faut satisfaire.

Et toujours en toute modestie, nous pensons que l'entreprise, face à des clauses contractuelles respectueuses de ses initiatives, est dans l'ensemble mieux placée qu'un organisme public... Sa souplesse d'adaptation, sa recherche obligatoire d'une rentabilité toujours accrue, sa faculté de décentralisation, lui permettent d'être à l'écoute des besoins locaux et de ceux qui les expriment.

Quel va être le point de vue de la collectivité ? Elle doit bien entendu comparer les deux solutions. Mais elle doit en outre considérer l'étendue croissante de ses responsabilités, c'est-à-dire des services qu'exige d'elle la population : si l'on se contente de créer service après service, de multiplier au fil des années le nombre d'employés municipaux, l'asphyxie guette, ou tout au moins la pesanteur d'une administration bourgeonnante. N'est-il pas plus simple de soustraire, c'est-à-dire de confier la gestion quotidienne à des spécialistes, en ne gardant que les pré-

# PEUT-ON ENVISAGER DE REALISER DES PRISONS PRIVEES



Prison de Fleury-Mérogis.

**A** la fin des années 60, 100 à 150 km d'autoroutes étaient mis en service chaque année et l'opinion publique critiquait vivement le retard pris par notre pays dans ce domaine. Quelques années plus tard, en 1975 et 1976, le rythme annuel d'extension du réseau dépassait 500 km et approchait 600 km.

Entre temps, de nouvelles méthodes avaient été mises en place pour débloquer la situation, dont le recours à des concessionnaires privés. Cette solution, nouvelle dans le domaine routier, a pu, là comme ailleurs, troubler quelquefois les consciences : peut-on en effet concilier le profit et le service public ? Peut-on étendre à la gestion ce qui se fait pour la construction des ouvrages publics ?

par Michel FEVE, Directeur Général Adjoint de la SNCF

*Le présent article a été rédigé début janvier et ne pouvait pas, par conséquent, tenir compte des développements récents de ce sujet.*

*Il faut toutefois souligner que la conclusion de l'auteur laisse prévoir les décisions actuellement constatées.*

NDLR

## Des autoroutes privées aux prisons privées

Pour aller de l'avant dans des situations bloquées, il faut être pragmatique et s'attacher à concevoir des contrats conciliant le mieux possible la maîtrise publique et l'initiative privée. Mais de tels contrats subissent inévitablement les vicissitudes de la vie. Ils sont forcément l'objet d'une attention toute particulière de la Cour des Comptes, opposée par principe à ce qu'elle considère comme un démantèlement du service public, et des Services des Finances qui s'attachent à reprendre les degrés de liberté qu'ils ont été contraints d'accorder.

Ils sont forcément l'objet de jugements politiques et d'appréciations qui évoluent en fonction de la pratique d'une part et des situations économiques d'autre part. C'est le même pragmatisme qui doit guider leur évolution et c'est bien

ainsi que les choses se sont passées au début de l'actuelle décennie, lorsqu'il s'est agi de passer des avenants puis d'adapter certaines sociétés et de créer "Autoroutes de France". Ce pragmatisme a permis de conserver à notre outil autoroutier l'essentiel de son efficacité.

Pour au moins quadrupler le rythme de réalisation des autoroutes et mettre à niveau notre pays dans ce domaine, le Ministre de l'Équipement de l'époque a voulu faire appel à l'initiative privée et se dégager autant que possible des contraintes administratives et financières traditionnelles.

Trois idées ont été mises en œuvre : diversifier les sources de financement, abaisser les coûts par un réexamen des normes et par le lancement de concours importants,

chercher un différé des charges financières (par une meilleure progressivité de l'investissement et du coût de financement) plus conforme au développement attendu des recettes. La mise au concours de lots de 4 à 500 km permettant d'optimiser les montages financier et industriel de l'affaire, et de raccourcir les délais atteints, a été le facteur essentiel du dynamisme observé.

Cette réforme a permis d'appliquer un coefficient multiplicateur important à l'argent public (dont l'apport est justifié par l'écart entre la rentabilité financière et la rentabilité collective) mais son effet majeur aura probablement été de créer l'émulation entre sociétés privées et sociétés publiques, ces dernières ayant toujours conservé un rôle essentiel dans le développement du réseau autoroutier.

Quinze ans plus tard, M. Chalandon, rencontrant au Ministère de la Justice une même situation de pénurie, s'est posé la question d'utiliser la même voie : le recours au privé. A sa demande, j'ai été amené, en liaison notamment avec quelques camarades ingénieurs des Ponts et Chaussées (1), à réfléchir à ce problème bien différent de celui des autoroutes, notamment parce que la question du fonctionnement y occupe une toute autre dimension.

### Un système pénitentiaire bloqué

Les prisons françaises, vétustes pour une part importante, sont surpeuplées : 50 000 détenus aujourd'hui pour 32 500 places correspondant aux normes du Code de Procédure Pénale. Cette situation nuit au bon fonctionnement du service public pénitentiaire et de la justice.

En dépit des politiques engagées pour constituer une alternative à l'incarcération (développement par exemple de la prévention, des peines de substitution et de la liberté sous caution), la population pénale devrait croître dans le proche avenir à raison de 5 000 par an, selon la tendance des toutes dernières années.

Compte tenu des réalisations en cours et du lancement d'un programme d'urgence à caractère économique, il est apparu nécessaire au Ministère de la Justice de

réaliser 15 000 places nouvelles dans les 2 ans à venir.

Comment entreprendre un tel programme alors que les moyens affectés à ce Ministère n'ont permis de construire que 430 places en moyenne de 1981 à 1985 et qu'un effort budgétaire sans précédent en 1986 et 1987 ne permettra d'engager que 3 200 places.

### La recherche de solutions

Pour changer de rythme (le quintuple à court terme par rapport à celui atteint aujourd'hui), il faut évidemment imaginer des solutions nouvelles.

La première consiste à rechercher des réalisations plus économiques, alors que la tendance récente était à l'augmentation des coûts unitaires (le coût de la cellule dépassant maintenant sensiblement 400 000 F).

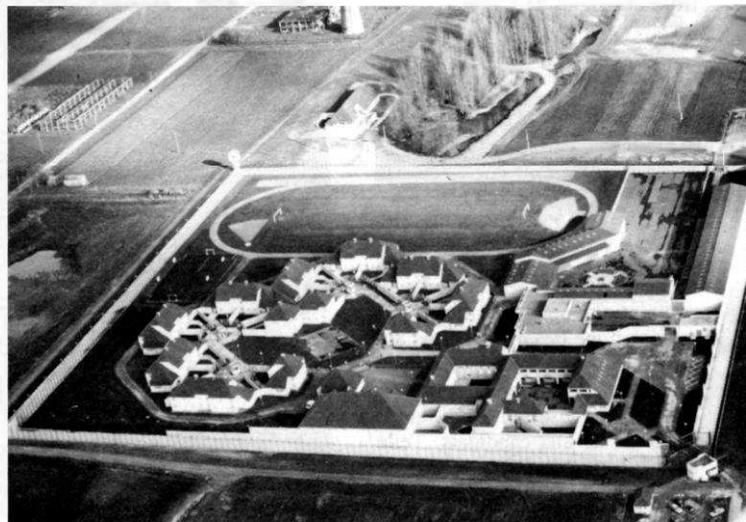
Au Ministère de la Justice, la Sous-Direction de l'Équipement avait d'elle-même recherché ces solutions : révision des surfaces prescrites pour les locaux essentiels, réduction des surfaces par une conception plus stricte des bâtiments (une compacité plus grande due à une meilleure étude des circulations permettant de ramener le ratio surface HO/surface utile aux environs de 1,4 à 1,5), réduction des prescriptions techniques. Ses réflexions l'avaient conduite à se fixer comme objectif un coût des prisons, ramené à la cellule, à 300 000 F.

La deuxième voie de recherche concerne les nouveaux modes de financement et de fonctionnement qui doivent notamment, à court terme, peser moins sur le budget de l'État. Les solutions type crédit-bail ou équivalent sont généralement évoquées pour la construction immobilière, mais si l'on s'en tient au seul investissement la charge annuelle qu'elles engendrent est plus forte, puisque le coût d'un financement privé est toujours supérieur à celui des emprunts d'État. Seule l'intégration des charges d'investissement dans un coût de fonctionnement réduit par l'intervention du secteur privé est alors de nature à retourner la comparaison et à convaincre le Ministère des Finances.

Le recours au privé permet en effet un fonctionnement plus perfor-

mant, donc plus économe, et dans le cas des prisons la recherche peut s'exercer à deux niveaux :

— au niveau de la conception ; l'intégration construction-gestion qui, pensée par un même opérateur, doit conduire à des économies de construction supérieures à celles envisagées par l'administration et que nous avons évoquées ci-dessus. Nous avons estimé à 5-10 % l'économie permise par une intégration conception-gestion plus poussée. La réduction des délais de procédures et de réalisation et l'attribution aux entreprises de lots regroupant plusieurs établissements pénitentiaires doivent aussi contribuer à abaisser les coûts de construction ;



Centre de détention de Monzac.

— au niveau de l'organisation et de la gestion des établissements ; à une fonctionnalité plus poussée des bâtiments, il doit être possible d'ajouter par le recours au secteur privé une meilleure efficacité de l'organisation et de la gestion, notamment de la gestion des personnels. Pour la surveillance, qui représente 70 % du coût d'exploitation des prisons, l'administration pénitentiaire utilise 7 agents par poste tenu 24 heures sur 24. Il doit être possible de faire mieux. L'audit que nous avons lancé sur le coût du système pénitentiaire public, afin d'examiner les économies possibles, nous a convaincus qu'on pouvait réduire de 20 à 30 % les effectifs sans compromettre ni la sécurité, ni les préoccupations humaines telles que la réinsertion des détenus, dont les voies avaient été précisées dans un rapport "Architecture et Prisons" établi à la

demande du précédent Garde des Sceaux.

Une analyse comparative détaillée de tous les postes de charges nous a amenés à penser que le prix de journée par détenu, pour une occupation de 100 %, pouvait être réduit de 20 % en passant d'une gestion publique à une gestion entièrement privée.

La recherche d'une intégration maximum et de la promotion dans le secteur privé d'un nouveau métier, celui de concepteur-gestionnaire de prison (1), a donc été la voie que nous nous sommes fixée.

Le service public pénitentiaire est

un service de simple exécution des décisions de justice et les conditions de mise en œuvre de la détention sont définies par la loi et le règlement. Pourtant, les problèmes d'ordre constitutionnel et juridique, susceptibles de se poser lorsqu'il s'agit de confier à un secteur privé l'intégralité du service, ne pouvaient être ignorés. Dans l'attente d'une clarification du pro-

(1) Butifoker, DEE de la Seine-Saint-Denis ; Girardot, chargé de mission auprès du Directeur du Budget ; Mollard et Arnaud, de la Sous-Direction de l'Équipement au Ministère de la Justice.

(2) Aux Etats-Unis les prisons privées sont d'abord nées de la création d'une ingénierie pénitentiaire développée par d'anciens agents de cette administration.

blème, nous nous en sommes tenus au départ à l'élaboration de la solution la plus performante pour les finances publiques et la plus efficace quant au fonctionnement du service. Ainsi, le projet de contrat-type que nous avons préparé s'apparente étroitement à une concession de service public, le terme n'ayant cependant pas été utilisé dans le projet de loi préparé, compte tenu de la rémunération du "concessionnaire" par l'Etat.

En outre, des dispositions particulières, telles que l'agrément ou l'habilitation des personnels, leur formation par l'Etat ou le pouvoir de substitution des services de l'Etat en cas d'incidents graves, dispositions justifiées par la nature du service, ont été ajoutées au contrôle classique de l'Etat.

### La préparation du concours

La recherche d'une évolution dans la conception et la gestion de l'outil pénitentiaire oblige à une analyse systématique des conceptions actuelles de l'Administration, et à un examen point par point des prescriptions à conserver et des latitudes à laisser aux candidats. Telle a été la démarche suivie pour l'établissement du dossier de concours en liaison avec l'administration, qui a mené une réflexion approfondie sur les aspects essentiels de sa mission et le partage à réaliser dans l'esprit indiqué ci-dessus.

Mais le dossier de concours, s'il marque une étape, celle de la réflexion administrative, doit laisser la place à l'initiative privée dans la réponse des candidats. Aussi, le règlement du concours prévoit-il la possibilité pour ceux-ci de proposer des dérogations aux prescriptions figurant au dossier. A partir des justifications fournies, le jury de concours procédera à une analyse de ces propositions et suggèrera ou non de les retenir.

La réflexion de l'administration a conduit essentiellement aux documents suivants du dossier de concours :

— pour la construction, à un "document d'orientation des établissements pénitentiaires" complété par un "cahier des prescriptions techniques". Le premier de ces documents permet de rechercher les meilleures solutions pour



optimiser la mise en œuvre des principes qui sous-tendent le code de procédure pénale. Il définit les nombreuses fonctions assurées dans un établissement pénitentiaire, décrit les dispositions actuellement mises en œuvre et fixe limitativement les prescriptions impératives pour les opérateurs privés. Le programme physique mis au concours comprend des établissements dont nous avons resserré la typologie, afin de permettre une plus grande standardisation tant dans la construction que dans le fonctionnement :

— pour le fonctionnement, le projet de cahier des charges et ses annexes définissent, dans le même esprit que pour la construction et toujours dans le respect du code de procédure pénale, pour les diverses fonctions exercées, les droits et obligations du contractant.

La rémunération du contractant prend la forme d'un loyer et d'un prix de journée par détenu.

Au total, les dispositions retenues dans le dossier de concours traduisent le souci d'assurer dans de meilleures conditions d'efficacité et d'économie pour les finances publiques la mise en œuvre sous le contrôle de l'Etat des principes qui gouvernent pour l'exécution de sa mission l'administration pénitentiaire.

Bien des incertitudes demeurent encore au plan juridique. Après son passage au Conseil d'Etat, après une discussion préliminaire au Sénat, le projet de loi prévoit aujourd'hui une prise en charge publique plus étendue : outre le greffe prévu dès l'origine rentrent aujourd'hui dans le champ public

la Direction de l'établissement, à laquelle est liée notamment le pouvoir disciplinaire et les "gardiens de l'extérieur" qui disposent des armes. Cependant la question des "gardiens de l'intérieur" qui représente l'essentiel des charges de surveillance n'est pas encore tranchée et domine l'avenir du projet. Dans son état actuel, le partage réalisé ne remet pas en cause l'idée initiale du Garde des Sceaux, et laisse donc espérer qu'une solution nouvelle pourra être dégagée pour débloquer la situation et assurer l'avenir dans un secteur où l'Etat ne peut aujourd'hui répondre aux besoins.

La mise en œuvre de cette solution, même partielle, serait en outre pour l'administration pénitentiaire une puissante incitation à faire évoluer ses propres méthodes.

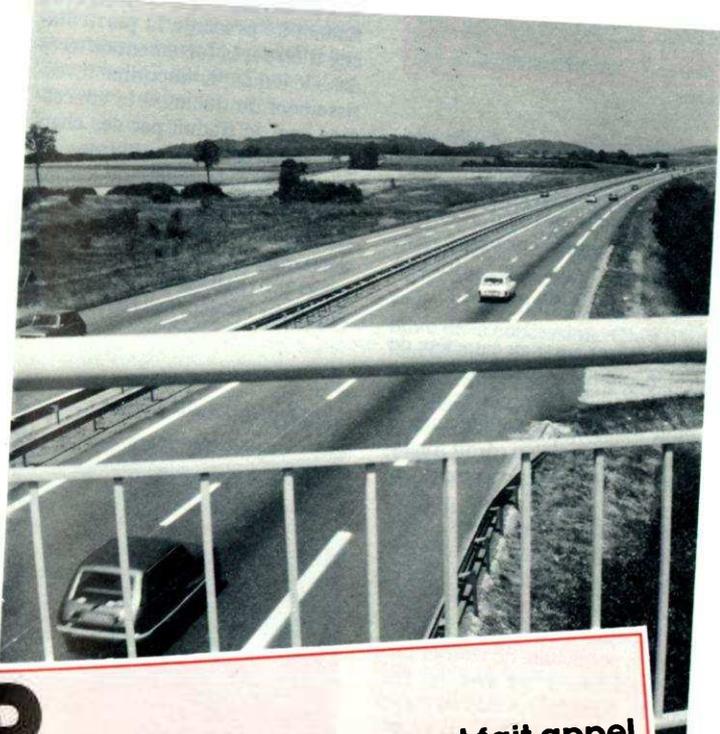
# PRIVATISER LES AUTOROUTES PRIVEES ?

par Gérard MORANCAY,  
Ingénieur en Chef des Ponts et Chaussées  
Délégué Général de l'Union des Sociétés Françaises  
d'Autoroutes à Péage (USAP)

Condensé d'un article IBTTA — Chicago 1986.



Photo B. Bade.



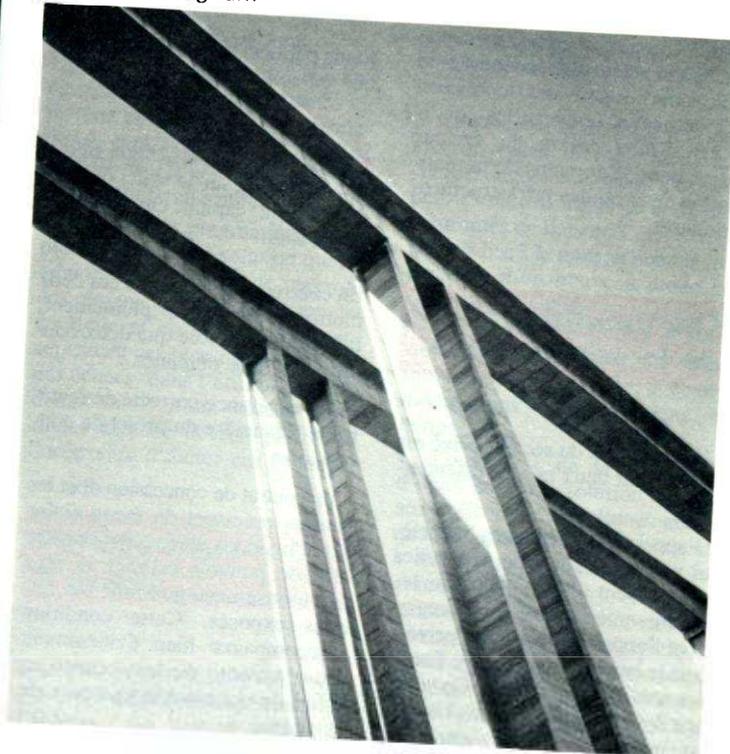
Ainsi, en France, la loi d'avril 1955 autorisant le péage ne concernait que des sociétés d'économie mixte (SEM) au capital desquelles les intérêts publics étaient majoritaires et qui bénéficiaient de solides garanties de la part de l'Etat. Plus tard, en 1970, les dispositions de la loi de 1955 ont été complétées pour permettre de faire appel à des sociétés concessionnaires à capital exclusivement privé, alors que, dans le même temps, l'Etat libérait les SEM existantes afin de donner un caractère privé plus affirmé à leur intervention financière et à leur gestion. Mais il est important de souligner que les nouvelles sociétés privées

créées de 1970 à 1973 n'en ont pas moins bénéficié de certaines aides ou garanties de la part de l'Etat. Elles ont été soumises à des contrôles particuliers de sa part.

L'expérience a montré que les concessions "de type privé", qui ont apporté un dynamisme incontestable et fourni de nombreux moyens financiers ont eu cependant un sort souvent inégal, surtout à la suite des bouleversements économiques dus aux crises successives de l'énergie au cours des années 1973-1979.

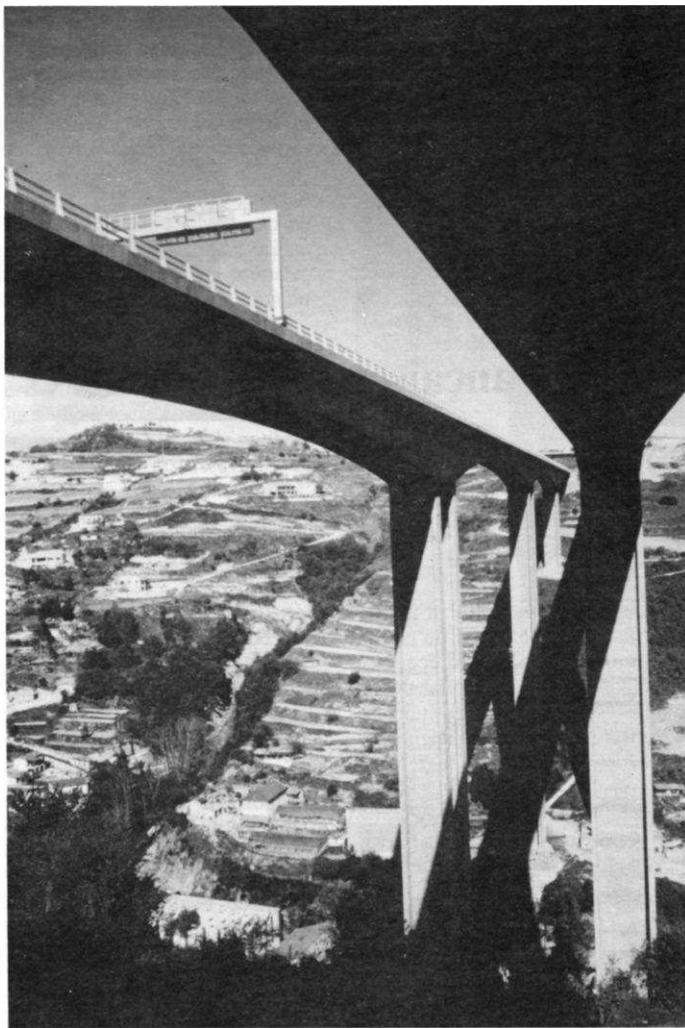
Il est donc intéressant, dans un contexte général libéral, de plus en plus marqué par le souci de donner

Viaduc de Magnan.



**P**lusieurs pays d'Europe ont fait appel au péage pour faciliter le financement d'autoroutes ou de grands ouvrages. Trois d'entre eux, l'Italie, l'Espagne et la France ont réalisé ainsi l'essentiel de leur réseau autoroutier dans des délais rapides. Sur plus de 6 000 km d'autoroutes, la France possède par exemple un réseau autoroutier à péage de 4 600 km, dont la cadence de réalisation a atteint plus de 600 km par an.

Mais en aucun cas, il n'est judicieux de parler d'une forme d'intervention complètement privée dans le cadre des contrats de concession.



Viaduc de Magnan Scetauroute.

à chaque acteur de l'économie le rôle qui lui convient le mieux, d'examiner à nouveau les conditions d'intervention du secteur privé dans le domaine de la réalisation des grandes infrastructures routières.

### Les conditions de la privatisation

L'intervention du secteur privé est justifiée par deux raisons essentielles :

- l'appel à des ressources financières nouvelles par rapport à celles couramment disponibles pour les investissements publics, et notamment l'appel aux capitaux privés, dans le cadre d'un montage financier spécifique et adapté. Ce montage devrait se traduire en principe par un désengagement total des

fonds publics, sous quelque forme que ce soit.

- La pratique d'une gestion rigoureuse, fondée sur le souci de rentabiliser le capital engagé dans l'opération.

En contrepartie, afin que ces deux motifs puissent jouer pleinement, il est indispensable que deux conditions soient obtenues :

- une espérance correcte de rentabilité financière du projet de concession ;
- un contrat de concession dont les clauses précisent de façon claire les obligations du concessionnaire afin de pouvoir estimer le plus rigoureusement possible les risques exposés. Cette condition s'accompagne bien évidemment d'une volonté de non remise en cause de ces clauses en cours de concession.

### La rentabilité de l'opération de concession

L'expérience montre que, dans le cadre d'une concession de construction et d'exploitation d'autoroute, la rentabilité atteint assez exceptionnellement un niveau correct.

Les causes de cette situation tiennent d'abord au caractère particulier des ouvrages conçus pour des durées de vie très longues, avec de larges coefficients de sécurité, à des fins économiques voulues par la collectivité publique, propriétaire de l'ouvrage, et qui dépassent souvent les exigences de ce qui pourrait être considéré comme le "marché" des infrastructures routières.

La réalisation de ces ouvrages conduit à des investissements importants, très concentrés dans le temps, la durée de construction d'une autoroute s'étalant sur trois à quatre années au plus, sauf difficulté très importante du site.

Elles tiennent aussi au caractère de service public assuré par l'autoroute. D'une part, la tradition s'était solidement établie que la liberté de circulation, droit fondamental du citoyen, s'accompagnait de la mise à disposition gratuite des infrastructures routières. D'autre part, les calculs économiques montrent que, lorsqu'on ne prend pas en compte le gain considérable que procure ce mode de financement en permettant de réaliser bien plus rapidement qu'avec les ressources budgétaires des ouvrages indispensables au développement socio-économique du pays, la rentabilité du projet se trouve amoindrie par l'intervention du péage.

En effet, outre les coûts de mise en œuvre pouvant atteindre 10 % du coût de l'ouvrage et les frais de perception du péage (de 2 à 18 % des recettes selon le mode d'exploitation et l'intensité du trafic), la pratique du péage conduit le plus souvent à maintenir un itinéraire parallèle libre de péage et à susciter des évasions de trafic hors des ouvrages ainsi réalisés.

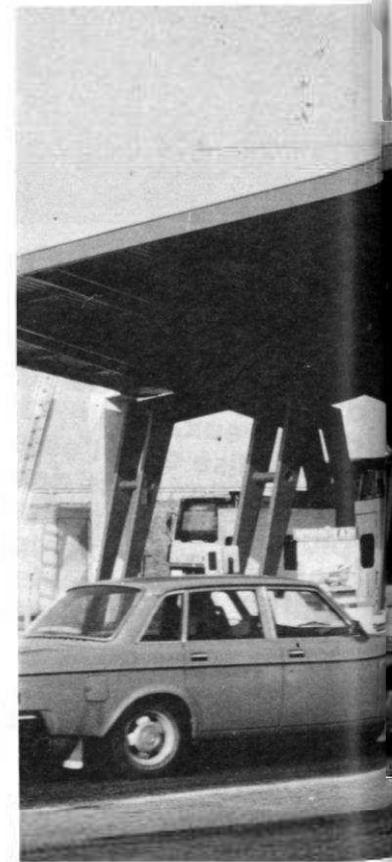
Il est impossible dans la plupart des cas d'adopter une tarification qui permette l'équilibre budgétaire, c'est-à-dire qui assurerait l'équilibre entre les recettes et les dépenses. Une tarification au coût mar-

ginal, qui se justifierait le plus selon les critères économiques parce qu'elle conduit à une utilisation optimale des ressources et satisfierait au mieux les besoins des usagers, générerait un déficit considérable. Si on tient à une approche purement privée, la tarification doit être celle qui maximise les recettes. Or, elle ne saurait convenir à la collectivité publique concédante, qui tient à obtenir de l'ouvrage le maximum de rentabilité économique.

Ainsi, le tarif pratiqué résultera généralement d'un compromis pour profiter de la plage de faible sensibilité de trafic au tarif. En France, nous situons actuellement ce niveau en moyenne à 0,30 F par kilomètre environ.

Outre la difficulté d'obtenir un niveau de rentabilité correct, cette rentabilité présente la particularité d'être très fortement différée dans le temps. L'important investissement du début de la concession, qui se traduit par des charges financières très lourdes au cours de la première période de la concession, ne peut généralement pas être compensé par les excédents disponibles des recettes de péage provenant d'un trafic encore faible sur les dépenses d'exploita-

Une barrière de péage.



tion croissantes avec le trafic et l'ancienneté de l'ouvrage.

A partir des excédents disponibles, il faut pouvoir trouver des capitaux et des sources de financement aussi adaptés que possible de façon à conduire à une rentabilité correcte tant du capital que des ressources investies. Cela n'est généralement pas le cas et les premières années font apparaître des déficits qu'il faudra combler en faisant appel à des relais à court ou moyen terme.

Si ce n'est qu'après un temps assez long que la rémunération du capital est possible, encore faut-il que les règles d'amortissement comptables comportent des assouplissements adaptés à de telles opérations.

Encore faut-il aussi compter avec les risques de dérapage des hypothèses du calcul, et notamment du trafic, qui conduisent à procéder à une approche de la rentabilité par "fourchette" autour d'une valeur moyenne probable.

La rentabilité sera d'ailleurs obtenue d'autant plus rapidement, que les financements seront adaptés au profil des recettes. C'est pourquoi, on recherchera toutes les formules de nature à favoriser une telle adaptation :

- fonds propres élevés ;
- emprunts à aussi long terme que possible (15 à 25 ans) :
  - à forts différés d'amortissement ;
  - à remboursement progressif ou même "in fine" ;
  - à intérêts progressifs ;
  - à coupon "zéro" ;
  - à taux variables ;
- obligations participantes

On a même recherché à utiliser des formules originales de "crédit-bail", qui se heurtent cependant à des difficultés de mise en œuvre dues au caractère du domaine public routier et aux prérogatives de la puissance publique.

### Un contrat de concession clair et rigoureux

Malgré le caractère de redevance pour utilisation d'ouvrage public du péage, la gestion du concessionnaire s'apparente à une gestion commerciale ; le fait qu'elle soit de type privé ne peut qu'être favorable à l'amélioration de la rentabilité de la concession. C'est d'ailleurs le cas de toutes les sociétés concessionnaires ; mais aux critères traditionnels s'ajoute pour les concessionnaires purement privés celui très contraignant de la rémunération du capital.

Aussi convient-il fondamentalement que, dans ce dernier cas, où se trouve mis en jeu les intérêts des actionnaires et l'existence même de la société en cas de faillite, la répartition des responsabilités entre concédant et concessionnaire soit très clairement exprimée dans le contrat de concession. Il ne devra en particulier subsister aucune ambiguïté sur les conséquences des interventions éventuelles du concédant, en particulier, sur :

- les exigences techniques ;
- la tarification du péage à la mise en service et surtout sa croissance par rapport à l'inflation au cours de la concession ;
- le mode d'application du péage ;
- les évolutions de la fiscalité ;
- la portée des contrôles institués ;
- l'utilisation des excédents dégagés.

Les règles applicables en cas de difficultés financières du concessionnaire seront rigoureuses et réalistes, ce qui n'est pas toujours facile compte tenu des responsabilités de service public assurées par lui.

### Le compromis difficile

Le tableau dressé ci-dessus des concessions d'autoroutes dans une optique de privatisation fait apparaître de nombreuses contradictions. Elles tiennent essentiellement à l'assimilation à une opération de type capitaliste et commercial de la réalisation et de l'exploitation d'infrastructures de transport traditionnellement construites par la puissance publique à des fins socio-économiques générales et utilisées gratuitement.

Lorsque la rentabilité est assurée, ce qui, il faut le souligner à nouveau, est tout à fait exceptionnel, le problème se résout simplement. Encore est-il difficile d'admettre que des groupes privés tirent des profits, qui peuvent devenir considérables en fin de concession, dans l'exploitation de telles opérations sans qu'une partie au moins permette à la puissance publique de faciliter la réalisation d'opérations moins rentables. Cela pose le problème essentiel de la limitation de la durée de la concession et de l'utilisation des excédents.

Dans le cas le plus général, par contre, d'une insuffisante rentabilité, le concédant a le choix entre deux attitudes qui constituent l'une et l'autre de difficiles compromis :

- choisir un concessionnaire dont les intérêts seront majoritairement de nature publique, ce qui permettra facilement de lui fournir une aide financière d'origine budgétaire et d'en assurer en contrepartie un contrôle quasi-total ;
  - persister à faire appel à un concessionnaire purement privé, en mettant en œuvre un type de relations contractuelles compatible avec l'octroi d'une aide financière de la collectivité publique ;
- Dans un esprit pragmatique, c'est plutôt la première solution qui l'a emporté pour la grande majorité des réseaux européens notamment en Italie et en France. Il existe cependant des réussites, mais aussi des échecs, dans l'utilisation de la deuxième solution. Mais l'expérience acquise devrait permettre dorénavant d'éviter ces échecs.

### Perspectives d'avenir

Quelques pays, tels l'Italie, l'Espagne et la France, en ce qui concerne l'Europe, ont achevé grâce au

péage l'essentiel de leur réseau autoroutier de liaison. Les principaux problèmes qui se posent à eux sont liés :

- à la poursuite du maillage de ce réseau grâce à la réalisation de sections peu rentables, mais nécessaires à l'aménagement du territoire et au développement économique harmonieux du pays ;
- à la péréquation des excédents utilisables pour tirer le meilleur parti du système utilisé ;
- à la modernisation des réseaux urbains et suburbains.

D'autres pays, dont certains sont en voie de développement, souhaitent recourir à ce procédé et doivent pouvoir compter sur l'expérience obtenue.

Dans ce contexte, les perspectives d'avenir demeurent liées à l'utilisation du péage, en tirant les leçons du passé pour améliorer les modalités de mise en œuvre. Elles concernent les principaux points suivants, au sujet desquels on retrouvera plusieurs considérations déjà développées dans le texte ci-dessus :

1. une intervention du secteur privé plus imaginative et plus cohérente pour le financement des ouvrages, avec la mise en œuvre de contrats dans un esprit nouveau cernant mieux les responsabilités de chacune des parties et permettant de résoudre les problèmes de rentabilité insuffisante des opérations et de réaffectation des excédents futurs ;
2. l'utilisation de ressources mieux adaptées aux caractères particuliers des concessions qui présentent une rentabilité fortement différée ; cela conduit à élargir le champ des partenaires financiers, en fonction de leurs vocations respectives ;
3. l'extension du système à péage aux ouvrages urbains, dont les caractéristiques et le mode d'exploitation sont différents de ceux des autoroutes de liaison. Cette extension est liée à la mise au point indispensable d'un nouveau mode de perception du péage ne nécessitant plus l'arrêt des véhicules et pouvant traiter sans défaillance des flux importants de trafic, avec des modulations tarifaires dans le temps ;
4. l'ouverture de la possibilité d'opter pour une solution à péage aux collectivités publiques autres que l'Etat, comme cela commence à être le cas en France pour les grands ouvrages d'art. Ainsi, ces collectivités pourront-elles rattraper le retard accumulé depuis quelques années en matière d'investissement et élargir le champ de leurs recettes de fonctionnement en atténuant celles provenant de la fiscalité.

Photo Bade



# QUESTIONS A

## Charles GOLDFINGER



L'Université de Berkeley en Californie  
 Directeur Product Planing Division de Swift\*  
 Auteur du best-seller Géofinance édité au Seuil  
 dans la collection "Odinée" dirigée par Albert Bressand  
 (\* Society for Worldwide Interland Financial  
 Telecommunication SC)

### La géofinance : questions et réponses

*Qu'est-ce la géofinance ?*

**C. G. :** **Nouvel espace-temps financier.**

Nouvel espace-temps financier, qui se joue des règles de la géographie et des frontières nationales, la géofinance est un phénomène à la fois conjoncturel et structurel. D'un côté, elle reflète la réaction du système financier au "choc" des années 80 : l'accumulation de la dette du tiers monde, la volatilité des prix de l'argent, taux de change et taux d'intérêt, le comportement imprévisible du dollar. En même temps, elle traduit l'irrésistible poussée des services, devenus moteur de l'économie moderne. Dans la géofinance, la monnaie n'est plus un moyen plus ou moins transparent de régler les échanges des produits et des services, elle devient elle-même l'objet explicite de l'échange.

Trois forces façonnent la géofinance :

- l'intégration mondiale des marchés et des flux financiers ;
- la poussée de la technologie de l'information ;
- la déréglementation des services financiers.

*Quelles sont les manifestations les*

*plus marquantes de la géofinance ?*

**C. G. :** **Un réseau intégré.**

Dans la géofinance, les marchés monétaires à court terme et les marchés des capitaux à long terme, les marchés nationaux et les marchés internationaux forment un ensemble intégré, un réseau global non stop où l'argent sous toutes ses formes peut être acheté ou vendu 24 heures sur 24, sept jours sur sept.

Le degré d'intégration varie entre les instruments financiers :

- presque complet pour le marché des changes
- encore embryonnaire pour le marché des actions
- la malheureuse expérience de l'émission internationale des actions de Fiat était due en partie à l'absence de l'intégration des marchés,
- les actions internationales de Saint-Gobain et de Paribas n'ont pas été distribuées aux Etats-Unis.

**Un rythme effréné des innovations**

Ce réseau évolue sans cesse : des nouveaux produits et instruments apparaissent tous les jours ou presque : les contrats à terme, les options, les swaps ou des combinaisons hybrides ou synthétiques de ceux-ci.

Ces innovations financières sont créées pour réduire les risques financiers et atténuer la volatilité des marchés et des prix de l'argent. Or leur progression triomphante s'accompagne au contraire d'une prolifération des risques et d'une accentuation de la volatilité, dont la chute brutale de Wall Street le 17 septembre dernier en est une manifestation récente mais loin d'être isolée. C'est là un des paradoxes de la géofinance.

**Le rôle central de la technologie de l'information**

L'essor de la géofinance ne serait pas possible sans un apport massif des technologies de l'information. L'informatique et la télématique forment la véritable ossature du nouvel espace financier global. La monnaie qui fait le tour du monde en quelques secondes est largement dématérialisée : on ne transporte plus de billets ou de lingots, on envoie des messages digitaux : les coffres-forts d'aujourd'hui s'appellent les ordinateurs et l'information a remplacé les métaux précieux comme étalon de la valeur.

L'informatique représente aujourd'hui le plus important poste d'investissement opérationnel dans le secteur financier. Sans elle, la gestion des centaines de milliers de

comptes et des millions de transactions financières serait impossible et les prestataires de service seraient noyés sous un flot de papier.

Au départ intégrée dans l'intendance de la banque ou de la bourse, qui reste cachée du client, l'informatique financière est restée pendant longtemps discrète. Récemment, elle a acquis une visibilité nouvelle :

— Avec le Minitel et d'autres services de gestion de trésorerie, la banque devient réellement électronique et pénètre dans les entreprises et les foyers.

— La chute de Wall Street en septembre 1986 a été très largement provoquée par les programmes informatiques d'arbitrage entre le marché au comptant de New York et les marchés à terme de Chicago.

— Le grand événement du premier jour du Big Bang à Londres a été la panne du nouveau système informatique.

Plus fondamentalement, l'informatique devient une source des nouveaux produits et des innovations financières : swaps, les options, les produits hybrides (qu'on appelle parfois produits synthétiques) remplacement des crédits par des valeurs mobilières.

On assiste à l'avènement des nouvelles stratégies d'investissement (par exemple, indexation généralisée pratiquée par le gestionnaire des fonds américain Batterymarch) et des nouveaux métiers, tels l'arbitrageur-informaticien.

L'importance de l'ordinateur se traduit par une progression fulgurante de ses spécialistes dans la hiérarchie. Aujourd'hui, à Londres, les spécialistes de traitement informatisé des transactions valent aussi cher que les traders et les cambistes.

De plus en plus souvent, la voie royale d'une carrière bancaire passe par l'informatique plutôt que par le crédit.

C'est le cas du PDG de la Citicorp, John Reed. Même en Suisse, le pays de tradition, le directeur de l'informatique de la plus grande banque du pays, l'Union de Banques Suisses est l'un des favoris dans la course à la succession à l'actuel PDG, Nicholas Senn. On explique ainsi son importance : "il est plus facile de trouver des clients que de construire un bon réseau télématique".

parition progressive des banques inquiète non seulement celles-ci, qui tout naturellement cherchent à assurer leur survie, mais aussi les autorités monétaires puisque la monnaie émise par les banques, la monnaie "scripturale", représente plus de 80 % de la masse monétaire.

La déréglementation - outil concurrentiel ?

Vecteur de la concurrence au niveau national, la déréglementation apparaît aussi comme un outil concurrentiel à l'échelle internationale. En insistant sur la déréglementation de la place de Tokyo, les Américains cherchent à obtenir des compensations à leur déficit commercial. De même, la déréglementation de la City de Londres, sur laquelle nous reviendrons plus longuement vise à préserver le rôle prééminent de Londres dans la finance internationale.

*Sur quoi débouche cette agitation ? La Géofinance n'est-elle pas porteuse des risques de rupture de l'économie mondiale ?*

C. G. : Commençons par la seconde question. La finance, surtout la finance internationale, a toujours été un univers en crise, même dans des périodes considérées aujourd'hui comme stables (post-Bretton Woods). En réalité, le déséquilibre et l'instabilité constituent son état naturel, l'équilibre et la stabilité, une situation exceptionnelle. L'instabilité, la volatilité, les crises en sont les traits structurels, la stabilité un rêve apparemment inaccessible. En fait, la géofinance est davantage un agent d'intégration que de rupture. Cela ne veut nullement dire qu'il faut être complaisant. On ne peut, il ne faut jamais exclure la possibilité d'une crise financière de grande ampleur. D'autant que la géofinance, si elle permet de mieux maîtriser les risques traditionnels, est porteuse de risques nouveaux. En interconnectant les marchés les plus éloignés, elle exacerbe le risque systémique, celui d'un effet domino qui ferait tomber les marchés les uns après les autres. Elle est aussi porteuse d'un risque technologique. En effet, la géofinance dépend d'une façon critique de la télématique et de l'informatique. Or on connaît encore mal les menaces de détournement et de mal fonctionnement qui pèsent sur celles-ci. La technologie de l'information fournit la

clé de la géofinance : celle-ci débouche sur la monnaie électronique : détachée d'un support matériel et des attaches territoriales. Sa contrepartie, qui détermine sa valeur ultime, est l'information. C'est la qualité et la richesse de l'information qu'elle véhicule qui déterminent aujourd'hui la parité d'une monnaie. Ainsi, la monnaie électronique est une monnaie informationnelle.

*Quels sont les principaux défis de la géofinance ?*

C. G. : On peut en citer trois :  
 — le défi de contrôle, posé aux autorités monétaires  
 — le défi de survie, posé aux banques  
 — le défi de compréhension, posé à nous tous.

Les autorités monétaires ont du mal à contrôler l'univers de la géofinance. L'un après l'autre, les instruments de politique monétaire échappent à leur emprise : les déboires du monétarisme ne sont plus à compter. Et comment suivre le rythme endiablé des innovations financières, qui transforment les dettes et les risques en instruments négociables. D'autant que les services financiers constituent désormais un secteur économique important, qui ne peut s'épanouir sous une tutelle par trop tatillonne.

Les banques sont des multinationales dont la taille, l'envergure et l'attitude stratégique sont tout à fait comparables à celles de grandes entreprises industrielles. La monnaie est bien plus qu'un moyen de règlement des échanges de biens, elle est devenue un véritable produit, complexe et multiforme.

Aux banques, la géofinance pose le défi de survie et d'adaptation. Leur puissance était en grande partie liée à leur contrôle de la monnaie scripturale. Pourront-elles garder leur position dans le monde de la monnaie électronique ? Déjà, la déréglementation rectifie les frontières entre les banques et les autres institutions financières. Dans un univers régi par les cartels et les ententes, les premiers signes d'une véritable concurrence apparaissent. Jusqu'où ira-t-elle ?

Situation inédite, sans précédent, la géofinance dérange. Pourtant, elle a ses règles et sa logique, même si celles-ci sont déroutantes et complexes. Dans la géofinance, certains phénomènes considérés

comme aberrants ou temporaires sont en réalité durables. Ainsi, il y a de la volatilité ou du niveau élevé des taux d'intérêt. L'instabilité de la géofinance puise ses racines non pas dans les pulsions spéculatrices des opérateurs mais dans les tensions permanentes d'une économie mondiale intégrée.

Plus fondamentalement, je ne crois pas que l'accroissement de la sphère financière soit un phénomène malsain ou passager. Qu'on le veuille ou non, cet accroissement est structurel et reflète l'émergence d'une nouvelle économie des services, dont la finance est le plus beau fleuron. La distinction que certains utilisent encore entre des activités productives, qui résultent en biens matériels, et des activités non-productives n'est plus pertinente dans une société où la connaissance, l'intelligence, l'information sont devenues de véritables facteurs de production.

Tout ceci n'exclut pas des réajustements et des adaptations. En se banalisant, la finance ne peut échapper, bien au contraire, aux lois de l'économie. Les excès spéculatifs, la surcapacité, comme celle qui prévaut aujourd'hui à Londres, seront corrigés et pour beaucoup cette correction sera fort douloureuse. Mais un retour en arrière au système étroitement contrôlé et contenu à l'intérieur des frontières nationales me semble improbable.

*Quel pourrait être l'impact de la géofinance sur la place de Paris et les institutions financières françaises ?*

C. G. : Pour répondre à cette question, il est intéressant de se tourner vers un des principaux pôles de la géofinance, Londres, en proie à un énorme chambardement, le Big Bang. Avant même que le Big Bang devienne officiel, une vague sans précédent de restructurations a secoué les établissements financiers basés à Londres. De véritables conglomerats financiers, réunissant banque d'affaires, courtage, arbitrage, contrepartie et tous les autres métiers de la nouvelle finance boursière ont été créés. Que deviendront-ils dans les mois et années à venir ? D'aucuns s'attendent à un véritable "bain de sang", considérant que la surcapacité est manifeste eu égard la

Certains, et non des moindres, pensent que la notion même de la banque en tant qu'intermédiaire financier privilégié entre l'épargne et l'investissement risque de devenir obsolète, pour être remplacé par un concept plus général des services financiers. Le spectre d'une banalisation voire d'une dis-

taille du marché boursier de Londres. L'effet immédiat de la libéralisation des commissions sera une forte réduction, estimée à 50 % au moins, de celles-ci. La baisse des revenus qui en résultera sera-t-elle compensée par une augmentation du volume d'échanges ?

Le seul précédent qui puisse fournir quelques indications sur ce qui risque de se passer à la City est la déréglementation de la Bourse de New York et des marchés des capitaux américains, amorcée en mai 1975 par la libéralisation des commissions de courtage.

L'expérience de Wall Street suggère que le Big Bang suscitera d'une part une forte augmentation du volume des activités et l'essor des marchés et, d'autre part, un bouleversement important de la hiérarchie des participants. Il y aura toutefois deux différences significatives : le rythme de changement risque d'être plus rapide et son impact sera global.

Les choses vont beaucoup plus vite à Londres qu'elles ne sont allées à New York. Au vu de l'agitation qui y règne depuis 1983 n'est-il pas difficile de croire que la déréglementation n'aura officiellement commencé qu'à partir du 27 octobre 1986 ? A Londres on agit en anticipation plutôt qu'en réaction.

Dès le départ, la vision est globale. Dans cette perspective, le Big Bang est un pari et un défi.

Un pari que Londres pourra conserver sa prééminence dans le système financier international face à l'offensive de New York et de Tokyo. Déjà le principal rôle du marché global de change, avec un volume journalier de l'ordre de 90 milliards en 1985, et des émissions euroobligataires, il cherche à devenir la plaque tournante des euroactions, émises et échangées en dehors du pays du siège social de l'émetteur. Il s'agit des marchés en gestation dont le développement ne fait que commencer. On appréciera l'audace du pari en comparant la taille actuelle des marchés boursiers à New York, à Tokyo et à Londres. Pour réussir, Londres devra croître plus vite que les deux autres centres en attirant les grands émetteurs, intermédiaires et investisseurs internationaux. Il y a un autre pari : les établissements financiers anglais seront-ils en mesure de résister aux assauts des géants de Wall Street et de Tokyo, déjà bien implantés à Londres ? La

logique du Big Bang est la même que celle qui avait incité le Général de Gaulle à accepter le traité de Rome, sachant qu'une telle décision allait exposer les industriels français à la concurrence tant redoutée des entreprises allemandes. A l'heure de l'intégration économique internationale, la réciprocité d'accès est la règle. La finance n'y échappe pas. Pour les Japonais, les Américains et les Anglais, les services financiers font désormais partie des secteurs stratégiques au même titre que les semi-conducteurs ou l'automobile.

Le Big Bang est un défi aux autres places financières européennes. Francfort est particulièrement visé : déjà la **Deutsche Bank** a transféré une partie importante de ses activités des marchés des capitaux à Londres. Big Bang touchera aussi nécessairement Paris, Londres étant déjà devenue une véritable tête de pont pour les investisseurs internationaux intéressés par la privatisation. Le bel ordonnancement de celle-ci conçu par le Ministère des finances est-il adapté au nouveau paysage ? On ne peut s'empêcher de penser que les initiatives de libéralisation des marchés financiers sont trop limitées et trop tardives. Nos dirigeants, qu'ils soient de gauche ou de droite, doivent reconnaître que le prix du maintien de la compétitivité de Paris et des institutions financières françaises est la remise en cause du dirigisme financier. De leur côté, les banques et les agents de change doivent admettre que l'on ne peut plus continuer de vivre sur les acquis à l'abri des barrières de plus en plus poreuses. Une remise en cause des monopoles et des statuts désuets est impérative. La récente opération de **Morgan Greenfell**, recyclant en 24 heures 100 millions de dollars d'actions françaises hors des circuits traditionnels, n'était qu'un coup de semonce, il y en aura d'autres et bien plus importants.

On s'interroge beaucoup sur l'avenir de la Bourse de Paris. Londres

nous montre jusqu'où peut aller la remise en cause des institutions existantes. Conçu à l'origine comme une réforme de la Bourse de Londres, le Big Bang débouche maintenant sur sa disparition. Les instances dirigeantes de la **London Stock Exchange** proposent en effet une fusion entre celle-ci et l'organisation des courtiers en actions internationales hors cote (ISRO) et la création d'une entité nouvelle, **International Stock Exchange (ISE)**. Pour apprécier la portée de cette décision, il faut se rappeler qu'aux Etats-Unis, les deux bourses les plus actives, la Bourse de New York (**NYSE**) et la bourse électronique hors cote (**NASDAQ**) continuent de coexister, en se livrant à une concurrence féroce. Alors qu'à Londres, la distinction traditionnelle entre la bourse-corbeille et la bourse-hors cote n'existera bientôt plus en pratique. De même, l'ISE ne fera pas de distinction entre le marché intérieur et le marché international. Elle sera électronique et interconnectée à d'autres bourses notamment la **NASDAQ**. Ses promoteurs considèrent la technologie et l'information qu'elle va générer comme d'importants atouts concurrentiels.

Il faut aussi s'interroger sur la structure du secteur bancaire en France. Pourra-t-il rester à l'abri des grands mouvements de restructuration qui secouent les entreprises européennes après avoir fondamentalement modifié le paysage américain ? Les banques sont-elles plus spéciales que les entreprises de l'audiovisuel où les investisseurs étrangers jouent un rôle de premier plan. A l'heure de l'Acte Unique, comment peuvent-elles contribuer à la création d'un espace financier européen.

La nouvelle finance que préfigurent le Big Bang et le Wall Street sera globale, concurrentielle, électronique. Elle ne respectera ni frontières ni traditions et soulèvera des problèmes complexes de supervision et de contrôle. Il ne sert pas à grand chose de le déplorer. Il faudra bien s'y adapter.

# CANAL TOM

Charles Bietry.

"L'idée est née durant les années 81-82, à un moment où l'on cherchait une alternative au service public. Différents services politiques et administratifs concernés ont conclu au lancement d'une

# + N'EST PAS BE A L'EAU

lvie DELANEAU



Photo Pierre Huet

chaîne à tendance culturelle", confie Pierre Lescure, Directeur Général de la chaîne. A la même époque, quelqu'un a eu l'idée d'utiliser le fameux réseau VHF, laissé en "jachère", susceptible d'être

remis en état sans trop d'investissement. C'est l'instant qu'a choisi André Rousselet, devenu Président d'Havas, pour étudier un projet de chaîne à péage. De nombreux rapports ont été faits, aussi bien sur les attentes du public que sur l'économie, la technique, la commercialisation, etc...

Durant l'été et l'hiver 1983, une petite équipe a travaillé pour aboutir à la mise au point du décodeur, pour obtenir l'accord de TDF et définir la politique de marketing. "J'ai été engagé fin 83 pour réfléchir et initier la politique de programmes. Nous sommes beaucoup inspirés de l'expérience de HBO en tenant compte des spécificités françaises. Très vite, le principe d'une chaîne qui fonctionnerait sur trois bases (cinéma, sport, multidiffusion) s'est imposé" signale Pierre Lescure.

Après un important travail sur l'habillage, la composition de la grille, la commercialisation et de nombreuses négociations avec les responsables du cinéma et du sport en France et à l'étranger, Canal + voit le jour le 4 novembre 1984.

**L**ancée le 4 novembre 1984, Canal + a créé l'événement en proposant un nouveau type de télévision en France. Nouvelle dans son statut, dans son mode de commercialisation dans ses programmes et sa programmation, Canal + a aujourd'hui largement atteint ses objectifs. Avec 1 730 000 abonnés au 1<sup>er</sup> mars 1987, un taux de réabonnement exceptionnel (94,5%) et un bénéfice de 100 millions pour 1986, Canal + occupe une place unique en son genre en Europe.

## Le fonctionnement

Pour un abonnement mensuel de 150 F et une caution de garantie de 480 F, Canal + propose 20 heures de programmes par jour et diffuse 24 heures sur 24 le week-end.

La plupart des émissions sont cryptées, les images ne sont alors accessibles qu'aux abonnés.

Les émissions proposées sont principalement centrées sur le cinéma et le sport, qui sont les principales attentes des téléspectateurs, mais on peut aussi suivre des magazines, des flashes d'information, des séries, des documents, des émissions pour enfants.

Canal +, chaîne payante, présente l'originalité de diffuser à certaines heures des émissions en "clair", c'est-à-dire visibles par tous les téléspectateurs. Ces plages horaires

constituent une vitrine pour Canal + et sont financées par la publicité. Les émissions sont alors axées sur les jeux, le rire, la musique, le spectacle. Ainsi, Zénith et Direct animés par Michel Denisot et Philippe Gildas drainent chaque jour plusieurs millions de téléspectateurs.

En moins de 2 ans, Canal + relayée par les émetteurs de Télé-Diffusion de France a étendu sa diffusion à la quasi-totalité du territoire français.

## Le cinéma

Grâce à son statut de chaîne payante, Canal + peut proposer à ses abonnés une programmation cinéma unique : 365 films différents par an (un film nouveau chaque soir). Des films de rire, de suspense, d'émotion, d'horreur et même de charme... Toutes les formes de cinéma sont présentes sur Canal +.

Erik Gilbert, Frédéric L. Boulay et Jean-Louis Burgat.

Photo Pierre Huet



Philippe Gildas.



Grâce aux accords signés avec le Bureau de Liaison des Industries Cinématographiques, Canal + diffuse des films récents, sortis en salle depuis moins d'un an (contre 2 à 3 ans pour les autres chaînes) et programmés à des heures où le cinéma est interdit sur les autres chaînes.

En diffusant chaque film 6 fois en 15 jours à des heures différentes, Canal + s'adapte aux horaires de chacun des abonnés. La multidiffusion, c'est véritablement le cinéma à la carte. Canal + est aussi un partenaire qui compte pour les créateurs avec 50 % de films français dans sa programmation et un grand nombre d'achats sur scénario.

### Le sport

Sur Canal +, le sport c'est d'abord le football. Canal + a pu signer un accord avec la Ligue Nationale pour une durée de trois ans. Canal + pourra ainsi jusqu'en 1989 retransmettre plus de 20 matches de Championnat de France par saison.

Les commentaires et interviews de Charles Biétry et Michel Denisot ainsi que les images de Jean-Paul Jaud ont un style tout à fait nouveau à la télévision française. Ils ont été salués comme tels par l'ensemble de leurs confrères. Ils vont au-delà de la simple couverture du match en emmenant les téléspectateurs à

la découverte de la vie — en dehors du stade — des joueurs : reportages sur l'ultime préparation avant le match, interviews dans les vestiaires...

### Les enfants

Sur Canal +, les stars ont aussi moins de 12 ans. Pour amuser les enfants, pour les émouvoir, pour leur faire vivre de merveilleuses aventures, chaque semaine, Canal + leur réserve plus de 8 heures de programmes composées essentiellement de séries, de dessins animés totalement inédits, en provenance du monde entier.

Pierre Lescure.



### L'information

Canal + propose aux téléspectateurs un nouveau style de rendez-vous avec l'information.

Grâce à des flashes rapides, factuels, répartis tout au long de la journée, les abonnés savent en permanence ce qui se passe en France et dans le monde. Des titres, des faits, l'information sur Canal +, c'est l'efficacité de la radio avec l'image en plus.

Tous les samedis, à 13 h, en clair, le magazine de la rédaction "samedi, 1 heure", proposé et présenté par Jean-Louis Burgat, Erik Gilbert et Frédéric L. Boulay, propose l'actualité et les reportages de la semaine, commentés par un invité.

### Les abonnés

Les émissions de Canal + sont cryptées, à l'exception des quelques heures en clair (12 h - 14 h, 18 h - 20 h 30), et réservées aux abonnés qui disposent d'un décodeur.

L'abonné compose un numéro personnel de code sur le clavier de son décodeur. Ce numéro est changé chaque mois et communiqué régulièrement aux abonnés par courrier.

Pour s'abonner, il suffit de s'adresser à l'un des revendeurs télévision agréés Canal +. 6 Directions régionales assurent le lien entre Canal + et ce réseau.

En outre, les abonnés et les distri-

buteurs peuvent dialoguer directement avec leur chaîne. Un Centre d'Accueil téléphonique de 100 télé-négociatrices est à leur disposition du lundi au samedi de 9 h 00 à 21 h 00.

### La publicité

Canal + est aussi un support publicitaire auquel ont accès les annonceurs à qui sont proposées deux formes de publicité.

La publicité commerciale classique, réservée aux émissions en clair, et le sponsoring qui peut s'appliquer à toutes les émissions. Le sponsoring sur Canal + est un véritable partenariat puisque l'annonceur est complètement intégré (présence au générique de l'ensemble des codes visuels et sonores de la marque, participation au corps de l'émission et mise en avant dans les bandes d'annonces).

Dans tous les cas, les annonceurs trouvent sur Canal + une réelle opportunité liée à la spécificité de son auditoire particulièrement ciblé et à la souplesse commerciale de sa Régie qui est intégrée.

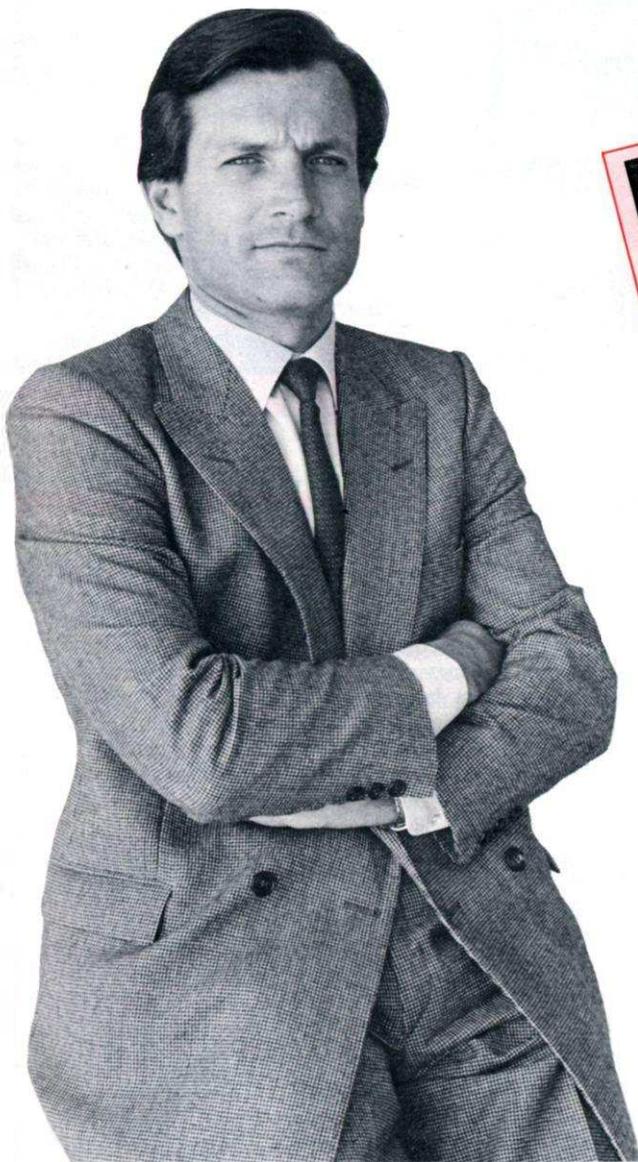
### C Plus

Le service C Plus ouvert sur le 3615 s'inscrit dans la continuité de la démarche de Canal + : celle d'une chaîne à péage choisie par les abonnés pour le plaisir et la qualité des programmes offerts. Créé en janvier 1987, le service minitel C Plus figure déjà parmi les 20 premiers services télématiques.

# POURQUOI PAS LE CREDIT-BAIL ?

UNE TECHNIQUE ADAPTEE AU FINANCEMENT  
DE CERTAINS EQUIPEMENTS PUBLICS

par Philippe MAMEZ



PHILIPPE MAMEZ

*Philippe Mamez, 41 ans, X 65, a accompli la première partie de sa carrière au sein de sociétés de conseil en organisation et en informatique.*

*Entré au Groupe CCME (1) en 1977, il y a notamment exercé les fonctions de Délégué aux Grandes Entreprises du BTP avant d'être nommé Directeur Général de Bail-Energie, Sofergie du Groupe (1983).*

*Philippe Mamez est également directeur Général du GOBTP (Groupement pour le Financement des Ouvrages de Bâtiment, Travaux Publics et Activités Annexes) et de FINEMEP, filiale du CCME intervenant sur le marché obligataire et membre du Directoire de Bail-Charbon, Sofergie du Groupe Charbonnage de France.*

(1) Institution financière professionnelle, le Groupe CCME offre aux entreprises du BTP et à leurs clients, les maîtres d'ouvrages publics et privés, une gamme d'outils adaptés à leurs besoins de financement. Ses encours globaux dépassent 28 milliards de francs dont 16 milliards pour les investissements des entreprises et 12 pour ceux des maîtres d'ouvrages.

**D**ans un précédent numéro de PCM (janvier 1986), nous avons exposé les caractéristiques et avantages du crédit-bail — technique de financement maintenant largement utilisée par les entreprises françaises — et développé plus particulièrement le rôle et l'action des SOFER-GIE dans le financement des investissements liés à la maîtrise de l'énergie. Celles-ci se sont vues récemment étendre leur champ d'action au financement de certains équipements publics ce qui devrait développer l'usage du crédit-bail dans ce secteur et favoriser ainsi la réalisation de nombreux ouvrages.

Rappelons brièvement que le crédit-bail est une technique de financement qui met en présence deux partenaires : la société financière (SICOMI, ou société de crédit-bail mobilier) propriétaire de l'équipement à financer, dénommée Bailleur, et le locataire de cet équipement, dénommé Preneur. Ces deux partenaires sont liés par un contrat comportant de façon indissociable, d'une part une location dont la durée et le coût (loyers) sont déterminés, et d'autre part un engagement de vente à l'issue de la location consenti par le Bailleur au locataire pour un prix (valeur résiduelle) fixé à l'avance.

Les avantages offerts par le crédit-bail, maintenant bien connus des gestionnaires d'entreprises, sont de diverses natures :

- Sur le plan financier d'abord, cette technique offre un financement intégral de l'investissement ce qui permet aux entreprises d'économiser des fonds propres et, parfois même, de réaliser des investissements lourds qui n'au-

raient pas pu être financés par des techniques classiques de crédit (hôtels, supermarchés, ...). De plus, la souplesse offerte par le crédit-bail dans le choix de la durée de location et de l'échéancement des loyers permet de mieux adapter les charges financières à la rentabilité prévisionnelle de l'investissement.

- \* Sur le plan fiscal, les loyers de crédit-bail sont considérés comme des charges d'exploitation et donc totalement déductibles de l'assiette soumise à l'impôt sur les bénéfices. Il peut y avoir ainsi économie d'impôt, notamment en crédit-bail immobilier par la réduction de la durée d'amortissement de droit commun des immeubles.

- \* Sur le plan comptable enfin, les immobilisations financées en crédit-bail et les engagements correspondants n'apparaissent pas dans le bilan du locataire, ce qui ne signifie pas qu'ils sont ignorés des tiers et notamment des partenaires financiers, mais l'appréciation du bilan par ces derniers en est très différente.

## Un nouvel instrument : la SOFERGIE

Conscients de ces avantages, les Pouvoirs Publics ont suscité la création d'un type particulier d'établissement de crédit, la SOFERGIE, pour le financement en crédit-bail des installations ou matériels destinés à économiser l'énergie. Le statut des SOFERGIE a été largement inspiré de celui des SICOMI, notamment sur le plan fiscal, mais avec des degrés de liberté supplémentaires :

\* Sur le plan comptable, les SOFERGIE sont autorisées à amortir les immobilisations qu'elles financent selon des règles souples, tant au niveau du mode d'amortissement, linéaire ou dégressif selon le droit commun, mais également progressif, qu'au niveau de la durée choisie. Ceci permet aux SOFERGIE de consentir une location sur une durée qui est fonction de la durée de vie technique ou de la rentabilité de l'installation et non pas dictée par des considérations réglementaires. L'amortissement progressif permet également aux SOFERGIE de proposer des loyers progressifs, réguliers ou par paliers, sans que cela ne génère des pertes dans les comptes de l'établissement.

\* En ce qui concerne la nature des biens finançables, les SOFERGIE, ont été dotées de possibilités beaucoup plus larges que les SICOMI ; l'article 1<sup>er</sup> du décret fait explicitement référence au crédit-bail immobilier et mobilier et l'article 2 précise que le financement peut concerner, outre les installations, matériels et constructions, les frais d'étude, de transport et de montage. Ultérieurement, la loi de finances rectificatives pour 1982 du 30 décembre 1982 (art. 32) a étendu le champ de financement des SOFERGIE aux terrains d'emprise des installations. Il est donc ainsi possible de financer en crédit-bail l'intégralité des équipements destinés à économiser de l'énergie, y compris tous les frais annexes générés pendant la phase de construction (frais d'assurance, de pré-financement, d'études, etc...).

\* Enfin, le législateur n'a pas voulu limiter la qualité des locataires pouvant recourir au crédit-bail SOFERGIE. Ces établissements peuvent donc donner des biens en



Le Touquet.

location aux entreprises quels que soient leurs statuts, aux associations de toutes sortes et même aux particuliers. De plus, la loi de décentralisation de 1982 ayant donné aux collectivités locales la liberté du choix de leurs sources de financement, les SOFERGIE peuvent également intervenir au profit des collectivités territoriales, de leurs groupements et de leurs émanations.

Ce statut a permis ainsi à quelques SOFERGIE de mettre en œuvre des financements originaux et innovants sur des équipements permettant une économie d'hydrocarbures importés, notamment dans le domaine du chauffage urbain (géothermie, réseaux de chaleur, chaufferies charbon), de la production

d'électricité hydraulique et du traitement des ordures ménagères avec récupération de chaleur. La novation réside bien sûr dans les caractéristiques financières des montages — durée allongée jusqu'à 20 ans et même plus si l'on considère que le préfinancement des travaux de construction est assuré par

### LA CUISINE CENTRALE DE NIMES : UN EXEMPLE DE FINANCEMENT INNOVANT

La ville de Nîmes, soucieuse d'améliorer l'efficacité du service de restauration scolaire, a lancé, en juillet 1985, un concours auprès des sociétés spécialisées dans la restauration collective.

Il était demandé d'assurer, outre la fabrication et la distribution des repas, le financement d'une nouvelle cuisine centrale dont l'amortissement, répercuté dans le prix du repas, devait être étalé sur 12 ans. La ville souhaitait également conserver la faculté de résilier le contrat de concession à la fin de chaque période triennale, tout en garantissant à l'investisseur la poursuite de l'utilisation de la nouvelle cuisine.

BTP Finances (filiale du CCME), sollicitée par l'entreprise chargée des travaux et l'exploitant adjudicataire de la concession pour étudier le financement de l'opération, a pu proposer un montage original en crédit-bail. Celui-ci a été mis en œuvre par la SOFERGIE du groupe, Bail-Energie, compte tenu notamment des économies d'énergie générées par l'équipement choisi.

Le financement a porté sur la totalité de l'équipement (environ 15 MF), y compris les frais financiers intercalaires, et s'est déroulé en deux phases = une première phase de préfinancement pendant la période de travaux, suivie d'une phase de location, dès la mise en service des installations, sur une durée de 12 ans. La totalité de l'équipement redeviendra propriété de la ville à l'issue de cette phase.

Les conditions du financement mis en place et le montage administratif et juridique retenu permettront à la ville de Nîmes de réaliser une économie substantielle sur le prix de chaque repas, tout en amortissant totalement le coût de réalisation de la nouvelle cuisine centrale, et sans que la ville n'intervienne en garantie.

la SOFERGIE, loyers progressifs adaptés aux recettes de l'équipement, parfois par le jeu de l'indexation de ces loyers sur les paramètres utilisés pour le calcul des redevances versées par les utilisateurs, taux de calcul des intérêts inclus dans les loyers fixe et/ou variable en fonction des ressources mobilisées par la SOFERGIE et des souhaits du locataire... — mais également dans les schémas juridiques mis en œuvre. C'est ainsi qu'a été mise en service en 1986, la cuisine centrale de Nîmes financée en crédit-bail, dans le cadre d'une concession et selon un montage adapté aux contraintes posées par les différents partenaires (cf. encadré).

### L'extension du champ d'action des SOFERGIE

En très peu d'années, et sur un marché limité, le crédit-bail SOFERGIE s'est sensiblement développé et a montré toute son efficacité dans le financement de certains équipements publics, tant auprès des concessionnaires de services publics que des gestionnaires de collectivités locales. Fort de cette réussite, la profession du Bâtiment et des Travaux Publics, par l'intermédiaire de la Fédération Nationale de Travaux Publics et du groupe CCME, a souhaité étendre le champ d'action des SOFERGIE à certains autres équipements publics. Les démarches entreprises par la profession, en liaison avec l'ASF (Association des Sociétés Financières), ont abouti à l'adoption par l'Assemblée, dans le cadre de la loi de Finances pour 1987, de l'article 87 autorisant les SOFERGIE à financer "par voie de crédit-bail immobilier et mobilier ou de location, les ouvrages et équipements utilisés par des collectivités territoriales, leurs établissements publics, leurs groupements et leurs concessionnaires, pour une activité dont les recettes sont assujetties à la TVA".

Cette loi offre des perspectives prometteuses pour le financement d'équipements destinés notamment aux services publics locaux à caractère industriel et commercial :

— Services d'hygiène et d'environnement : distribution publique d'eau potable, assainissement, collecte et évacuation d'ordures ménagères.

— Services de production et de distribution de l'énergie : électricité et gaz, lorsque la production ou la distribution est assurée par une régie de collectivité locale, réseaux de distribution de chaleur.

— Services de transport : transports urbains, parcs de stationnement.

— Autres services économiques : abattoirs, halles et marchés, réseaux câblés, restauration collective, équipements de loisirs, etc...

Certains grands équipements routiers à péage pourraient également être financés en crédit-bail : tunnels, ponts, voies autoroutières.

Les Pouvoirs Publics, dans la rédaction de la loi, ont prévu deux restrictions. La première réside dans la nécessaire existence de recettes générées par l'équipement. En effet, l'Administration a voulu que les équipements publics locaux à caractère administratif, social ou culturel ne donnant pas lieu à facturation à l'usager, restent financés uniquement par l'autofinancement de la collectivité (excédent de la section "fonctionnement") et par le recours aux emprunts traditionnels. A contrario, le crédit-bail apparaît particulièrement adapté au financement d'un équipement générateur de recettes, grâce à l'adéquation possible du flux de recettes au flux des loyers. C'est un outil idéal pour faire du "financement de projet", et ce d'autant plus dans le cas des équipements publics où le caractère relativement certain et pérenne des recettes permet souvent d'éviter le recours aux fonds propres destinés normalement à amortir le risque d'exploitation et à rassurer les prêteurs.

La deuxième restriction, qui réside dans l'assujettissement à la TVA des recettes concernées, s'est imposée pour des raisons purement réglementaires et non financières. En effet, au regard de la TVA, il faut distinguer trois catégories de services publics selon que les recettes sont assujetties à la TVA de droit ou par option ou qu'elles ne sont pas assujetties. Lorsqu'il n'y a pas assujettissement, le maître d'ouvrage peut récupérer la TVA sur investissement par le biais du fonds de compensation pour la TVA, sous la seule réserve que l'investissement concerné soit sa propriété. Les Pouvoirs Publics ne souhaitant pas modifier cette réglementation complexe et la technique du crédit-bail générant de la TVA sur les loyers, il était clair que ce mode de financement induisait un coût supplémentaire important dans le cas de non-assujettissement des recettes, la TVA sur les loyers de crédit-bail n'étant pas récupérable. Il faut remarquer toutefois que cette restriction est levée dès lors que le service public est concédé à une société d'économie mixte ou à un concessionnaire privé, l'assujettissement à la TVA devenant alors de droit.

Quelques obstacles restent néanmoins à surmonter pour donner à cette loi sa pleine efficacité, notamment sur le plan juridique où les principes de la domanialité publique et du régime de propriété des biens en concession doivent être accordés au statut du crédit-bail.

La réalisation de ce numéro de PCM consacré au financement privé des équipements publics

démontre, s'il en était besoin, que ce sujet est à la pointe de l'actualité. Il paraît utile toutefois d'en bien distinguer différents aspects :

\* La conception et la maîtrise de l'ouvrage, qui restent bien souvent, au moins sur le plan de la définition de l'équipement et du contrôle de sa réalisation, du ressort de la collectivité publique.

\* La gestion, qui peut être confiée au secteur privé, avec une responsabilité plus ou moins importante de celui-ci selon le mode de gestion : régie intéressée, affermage, concession, sous-traitance.

\* L'origine des recettes, fiscales ou tarifaires (perception sur l'usager), étant entendu que les deux peuvent se combiner dans le cas d'équipements dont les recettes directes sont insuffisantes mais dont les "externalités" justifient la réalisation.

\* L'origine des ressources affectées au financement de l'ouvrage : prêts bonifiés par l'Etat, marchés financiers, investisseurs, secteur bancaire...

Dans ce contexte, le crédit-bail est un bon outil pour réaliser la synthèse entre financement privé et financement public dans les proportions désirées par les partenaires.

Il réunit des ressources collectées auprès des investisseurs (les actionnaires des SOFERGIE), des marchés obligataire et inter-bancaire et intègre même les subventions et prêts bonifiés éventuels. Il s'adapte à tous les modes de gestion fournissant au concessionnaire privé un financement intégral adapté à la durée de la concession ou permettant à la collectivité publique de conserver la maîtrise d'ouvrage de l'équipement tout en la libérant des difficultés du montage financier et du portage de l'équipement.



# FAIRE LA MANCHE POUR LES GRANDS PROJETS

Introduction au project financing

par L. BORDARIER,  
Directeur Adjoint à la Banque Nationale de Paris  
Division Internationale



## Caractéristiques des grands projets internationaux d'un point de vue financier

- Des coûts d'investissement très élevés qui peuvent varier d'un facteur de 1 à 100 selon les ressources qu'il s'agit de mettre en valeur.
- Des dépenses complémentaires considérables pour le traitement et

**C**itant M. Peter Nevitt (Bank of America) on peut dire que le "project financing" est : "le financement d'une unité économique particulière pour lequel le prêteur se contente de prendre en compte initialement comme source des fonds à partir desquels son prêt sera remboursé, les cash flow et les recettes de l'unité économique qu'il finance (le projet) et comme sûreté et garantie de son prêt les actifs même de ce projet".

- le transport de la production.
- Des incertitudes et aléas physiques irréductibles considérables.
- Des technologies avancées nécessitant une ingénierie et une direction de projets complexes.
- De très longs délais de réalisation (6 à 12 ans entre la décision initiale d'investissement et l'achèvement du projet sont monnaie courante) et des montants très élevés d'intérêts intercalaires (pendant la construction).
- Un caractère international très

prononcé, particulièrement lorsqu'il s'agit de mettre en valeur des ressources qui excèdent largement les besoins du marché national.

## Défi type posé par le financement de tels projets

• Un champ pétrolier a été découvert et déclaré commercial par deux Compagnies pétrolières à 20 miles offshore d'un pays africain.

• Ce champ a des réserves prouvées recouvrables de 30 millions de barils et un rythme de production en pointe de 15 000 barils/jours.

• Le développement doit durer deux ans (1981 et 1982), la production devant commencer dès le début de 1983 et durer 10 ans jusqu'en 1993.

• Les filiales locales des deux Compagnies Internationales impliquées dans le projet, A et B, se sont vu accorder conjointement une concession de 25 ans pour développer et mettre en production ce champ pétrolier. Le pays d'accueil au travers de sa Compagnie Pétrolière Nationale (CPN) d'une part, A et B d'autre part, sont convenus de développer ce champ ensemble et ont désigné A comme **Opur** du projet.

• Les coûts d'exploration engagés ont été de **USD 100 millions**.

• Les coûts de développement prévus sont estimés à **USD 220 millions** y compris les intérêts et les provisions pour aléas et hausse de prix sur 2 ans.

• Au terme du **Contrat d'Association** entre le pays d'accueil d'une part et A et B d'autre part, il est convenu :

1) CPN, A et B ont des intérêts conjoints dans tous les actifs y compris la concession dans des proportions respectives de **50 %**, **25 %** et **25 %** ; leurs obligations de couvrir les coûts d'investissement et d'exploitation sont partagées selon les mêmes proportions.

2) La **production** elle-même est répartie à hauteur de **60 %** pour le pays d'accueil et **40 %** pour l'ensemble de deux Compagnies Pétrolières.

3) A et B s'engagent à financer ou à obtenir le financement de la part



du pays d'accueil dans les coûts du projet (**Part de l'Etat Prise en Charge**).

4) Dès le début de la production, le pays d'accueil s'engage à affecter 20 % de la production totale de pétrole au remboursement aux Compagnies (**Remboursement de l'Etat**) des sommes que ceux-ci ont avancées pour la Part de l'Etat Prise en Charge (50 % du total des coûts d'immobilisation et d'exploitation plus les charges financières correspondantes).

5) Chaque Compagnie pétrolière s'engage à payer au pays d'accueil les sommes suivantes :

a) **50 % d'impôts sur ses revenus bruts**, lesquels sont déterminés comme suit :

- 20 % des recettes globales du champ (produit des ventes du pétrole), moins : — 25 % des
- coûts d'exploitation
- charges financières
- amortissements (exploration : 3 ans), développement : 6 ans).

b) **Plus une Royalty égale à 15 % de sa Rente Minière**, cette Rente Minière étant égale pour chaque Compagnie à :

- 50 % des recettes globales du champ,
- moins : • 100 % de ses charges financières (y compris celle correspondant à la Part de l'Etat Prise en Charge),
- 50 % du total des coûts d'exploitation,
- 50 % des dotations aux amortissements.

## D'où peuvent venir les financements ?

1) **Apport de capital et Autofinancement.**

a) Les compagnies pétrolières

USD 100 millions.

b) Le pays d'accueil.

2) **Prêts.**

a) **Fonds publics ou bénéficiaire de garanties publiques :**

- fonds d'aide bi ou multi-latérale
- crédits export (avec garantie commerciale des Promoteurs) USD 60 millions.

b) **Financements privés ou avec garantie privée.**

1 - **Leurs garanties :**

- bénéficiaire de la garantie totale des promoteurs du projet et/ou du pays d'accueil (1) : USD 70 millions (plus compléments de **70 millions**)
- partiellement ou totalement sans recours : USD 90 millions
- S/total (a) + (b) : USD 220 millions.

2 - **Leur trésorerie :**

- lettres de crédit
- financements locaux (sous réserve de : disponibilité, restrictions locales, risques de change, différentiels d'intérêts défavorables, etc),
- divers instruments financiers (Bills of Exchange, Bankers Acceptances, Commercial Paper, Eurodollar Floating Rates Notes, etc)
- crédits en eurodollar (avec une option multidevises)
- euro-émission.

## Avantages des financements classiques par rapport au project financing

1) L'emprunteur conserve une **maîtrise** complète de son **investissement**.

2) Le **coût** du financement est **réduit**, à la mesure de la solvabilité de l'emprunteur.

3) Le financement peut être très **rapidement** mis en place (sauf augmentation de capital) et est moins complexe.

4) L'emprunteur conserve la **pleine propriété** ou souveraineté des **actifs** créés ou financés.

5) Un contexte juridique et pratique bien connu, pour lequel il peut être fait appel à des **banques non spécialisées** et pour lequel donc un

(1) "Completion Undertaking" ou Garantie d'Achèvement

plus grand nombre de banques sont qualifiées.

## Inconvénients

1) **Affecté** directement ou indirectement la **capacité d'emprunt** de la maison-mère (ratio dette/capital, limitation possible des capacités d'emprunt, etc).

2) Se prêt mal au financement de grands projets dont la **propriété est multiple et décentralisée** et, en particulier, quand tous les partenaires n'ont pas la même capacité d'emprunt ou solvabilité et qu'une "Cross Effectiveness" est finalement nécessaire.

3) Ne permet pas de dissocier la capacité d'endettement de la Société promotrice, de celle de ses partenaires, particulièrement pour les Sociétés d'Etat des PVD. Cela **limite la promotion de très grands projets à des promoteurs** réunissant à la fois de très **grosses capacités d'endettement et les hautes compétences techniques** requises. Cette dernière qualité est pourtant souvent beaucoup plus répandue seule qu'en conjonction avec les moyens financiers (cas des bureaux d'étude et des prestataires de service pétrolier par opposition aux grandes compagnies) ; il en résulte une forte tendance à l'oligopole. "7 Sisters".

4) Ne permet pas, en cas de financement avec garantie publique, **d'isoler le projet** et de le protéger contre une possible détérioration de la situation économique du pays où il est réalisé (cas des **restructurations** de dette nationale et des moratoires).

5) Ne contraint pas à, ou ne permet pas, (confidentialité) un **examen assez scrupuleux des projets financés** alors que la réalisation de mauvais projets (a fortiori leur accumulation) est toujours préjudiciable à terme à la solvabilité du pays d'accueil, et de l'emprunteur ou de son garant.

6) L'**étude** traditionnelle du financement par les banques est avant tout **globale et fondée sur l'acquis** (le passé) : étude des bilans ou étude économique de l'entreprise (affinée en fonction de l'actualité et du pays, du contexte historique du sujet : capacité à se développer, à surmonter les crises...). Elle n'accorde pas une importance insuffisante à l'avenir et trop grande au passé !

7) Les banques éprouvent des difficultés à absorber sur leurs livres des montants croissants d'engagements sur un nombre limité d'emprunteurs (grandes entreprises qui seules rassemblent la compétence technique et les moyens financiers).

8) Les financements classiques, plus simples, ne permettent pas, en revanche, une approche très individualisée et "sur mesure" aux besoins des emprunteurs.

9) En cas de décisions souveraines défavorables du pays d'accueil à l'égard du projet, l'intérêt des banques n'apparaît pas comme vraiment solidaire de celui des promoteurs, alors que si c'était le cas, l'importance numérique et stratégique du syndicat bancaire lésé ferait réfléchir le Gouvernement : c'était l'idée d'un "bouclier bancaire".

## Risques des projets ?

A. Risques spécifiques au projet :

A.1 Disponibilité des ressources  
A.2 Achèvement et exploitation des installations

2.1 Achèvement des installations

2.2 Exploitation des installations

A.3 Marché pour les "input" et "output"

A4 Abandon du projet

B. Risques généraux

ou périphériques au projet

B.1 Politiques et souverains

B.2 Economiques généraux

B.3 Risques sur les promoteurs

B.4 Force majeure, catastrophes naturelles

## Répartition des risques

Habituellement, le prêt en project financing est garanti par ses promoteurs jusqu'à la mise en service des installations du projet et devient alors sans recours à concurrence du montant qui permet de respecter les Ratios de Couverture de la Dette.

Le cas le plus simple est celui où l'emprunteur est une Société "ad hoc" dont tous les actifs, la production et les recettes sont entièrement nantis au profit des prêteurs. Les sûretés habituelles comportent : les hypothèques, les gages, les nantissements, etc, mais

aussi les garanties qui n'existent qu'en droit anglo-saxon comme les : Floating Charges, Receivership, Mortgages, General Assignments...

Néanmoins dans l'exemple qui nous intéresse, le project financing a dû être structuré de façon plus complexe et imaginative dans la mesure où s'agissant d'un pays francophone la "Common Law" n'était pas applicable localement.

Les éléments principaux de la structure des partages des risques ont été les suivants :

- Partage du financement en une Fraction Garantie et une Fraction Non Garantie (Last In, First Out).
- Garantie conditionnelle du pays d'accueil (1).
- Contrat de vente et d'enlèvement de la production, à long terme.
- Compte sequestre "offshore".
- Engagement d'achèvement du projet et diverses garanties apportées par les promoteurs :
  - garantie irrévocable sur la fraction garantie

— obligation de paiement d'avance pour le pétrole produit et non encore vendu

— indemnité en cas de rupture des engagements ou de pertes dues à des activités non liées au projet

— obligation de réinvestissement (clawback)

— garantie de fluctuation des changes

— cession d'antériorité des prêts des maisons mères, en faveur des prêts bancaires

— garantie spéciale en cas de guerre

— garantie d'achèvement ("Completion Undertaking" couverture des dépassements jusqu'à concurrence de USD 35 millions par compagnie)

— protection contre le risque souverain si et quand le pays d'accueil devient garant du projet (lettre du Gouvernement

— levée des garanties données par les promoteurs sur la Fraction Garantie quand le Ratio de Couverture de la Dette excède 2 sur la durée de vie du champ et 1,5 sur la durée de vie du prêt.

• Sûretés

— hypothèque sur la concession

— hypothèque maritime

— gage sur le pétrole stocké dans le tanker

— acte de délégation (Offtake Agreement) de l'accord d'enlèvement

— accord de substitution (en cas de nationalisation de A et/ou B)

— "General Assignment" sur l'ensemble des intérêts des emprunteurs dans le projet et en particulier sur :

- la convention d'établissement
- l'accord d'association
- les contrats d'assurance (délégués aux Banques) les contrats de vente
- les contrats d'enlèvement, etc
  - nantissement des actions des Sociétés A et B.

## La syndication

Les Banques chef de file (lead-manager) après avoir monté leurs financements constituent un syndicat de Banques participantes qui peut atteindre jusqu'à 100 Banques (dans le cas présent 22 Banques y compris les 2 lead-managers).

## Les étapes

— l'appel d'offre restreint pour la sélection des Banques "lead-manager"

— négociation finale des Termes et Conditions Résumés pour l'obtention du mandat de lead-manager

— négociation et préparation du contrat de prêt des rapports de consultants spécialisés (ingénieurs conseil, assureurs, etc) et du Mémoire d'Information

— syndication et signature du prêt.

Il est à noter que parfois l'emprunteur se fait aider dans ses négociations avec les lead-managers par des représentants d'une autre Banque jouant alors le rôle de "Financial Advisor".

## Calendrier et coût du project financing

a) Calendrier

— délai minimum : 3 trimestres (2 mois + 3 mois + 4 mois)

— moyen : 5 trimestres

— au plus : 7 trimestres.

b) Coûts

Ceux-ci peuvent atteindre des montants importants selon la difficulté des négociations et la complexité du project financing envisagé.

c) Les commissions

Celles-ci comportent différents éléments :

— Le "Retainer fee" payable au lead-manager pour la préparation et le montage du project financing et à valoir sur le Management Fee (commission de direction) lors de son paiement, à la signature du prêt.

— La Commission de Direction (Management fee) qui sert à rémunérer d'une part le travail des lead-managers (préciput) et à favoriser la participation des Banques invitées lors de la syndication.

— Commission d'agent (Agency fee).

d) Les marges (spreads)

Elles sont majorées par rapport à celles que devraient payer les promoteurs si le prêt bénéficiait de leur garantie afin de tenir compte des risques politiques et de projet que les Banques sont amenées à partager en project financing.

## Conclusion

Citant à nouveau M. Peter K. Nevitt, on peut dire que : "la clé de la réussite en project financing consiste à structurer le financement d'un projet avec un recours aussi limité que possible à ses promoteurs tout en réunissant suffisamment de garanties et d'engagements partiels des promoteurs ou de tiers pour que les bailleurs de fonds jugent le risque de ce financement acceptable".

(1) Gouvernement parfois même "Shadow Cabinet".

# LA CITE DES SCIENCES ET DE L'INDUSTRIE DE LA VILLETTE

par Pascal PACAUT



La Villette. Au fond cité des sciences et de l'industrie.  
Photothèque EPPV

**P**our comprendre pourquoi la Cité des Sciences et de l'Industrie (CSI) fait appel directement ou indirectement au financement privé, il faut remonter dans le temps. La Villette a toujours été un grand projet culturel d'Etat. A l'origine, comme le Centre Georges Pompidou, elle devait être un EPA (Etablissement Public Administratif) c'est-à-dire un organisme assurant un service public, dont la mission essentielle n'est pas d'ordre commercial, la quasi-totalité du budget d'exploitation étant prise en charge par l'Etat. Depuis, l'Etat s'est engagé dans une politique de restrictions budgétaires, notamment à La Villette où il a limité son financement annuel à environ 700 MF.

Dès lors, il s'agissait pour les responsables de la Cité de mettre au point une stratégie permettant de générer des recettes propres pour financer une partie marginale, mais néanmoins considérable, du budget (entre 100 et 200 MF par an). Les droits d'entrée, la librairie et les activités marchandes de toutes sortes ne pouvaient répondre à cet objectif. Naquit l'idée de faire participer les entreprises au financement de la Cité en leur proposant non pas des opérations de sponsoring ou de mécénat, mais une forme originale de coproduction d'expositions sur les thèmes

leur permettant de mettre en valeur leur savoir-faire scientifique, technologique et industriel. La CSI s'est vu doter d'un statut d'EPIC (Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial). De plus, alors qu'elle s'appelait à l'origine "Musée National des Sciences, des Techniques et des Industries", elle a été rebaptisée "Cité des Sciences et de l'Industrie". Elle a perdu son caractère de Musée pour accueillir, comme en une cité aux quartiers multiples, la diversité sans cesse évolutive des sciences et des technologies vivantes.

Les premières coproductions ont été réalisées dans l'exposition permanente avec des sociétés publiques et privées, françaises et étrangères : citons Matra (Station Orbitale Habitée), Schlumberger (le "Logging", mesure des propriétés physiques des sols), Bull (Intelligence Artificielle), Hewlett-Packard (l'Atelier Productique), Kodak, Philips, Peugeot et Renault, Elf et Total. Les sociétés interviennent en amont, dès la conception de l'élément d'exposition. Elles sont ainsi amenées à prendre en charge le coût des ingénieurs et techniciens affectés au projet pour une durée déterminée, le prêt ou don d'objets ou de matériel, la réalisation de logiciels, d'audiovisuels, etc... La contrepartie de ces financements est la co-signature, discrète mais visible, de l'espace coproduit avec la Cité.

Les sociétés peuvent retirer des bénéfices certains de telles opérations, tant au niveau interne qu'externe. Tout d'abord, elles permettent une communication interne très efficace. Plusieurs services ou départements qui parfois s'ignorent peuvent être associés à la réalisation de l'exposition ; le personnel est invité à visiter la Cité et à apprécier de visu une présen-



tation culturellement prestigieuse du savoir-faire de leur entreprise.

Au niveau externe, le public de la Villette est jeune et très diversifié. La fréquentation journalière moyenne est d'environ 12 000

visiteurs, avec des pointes de 30 000. A partir de 1989, il est prévu environ 6 millions de visiteurs par an. On comprend aisément qu'une coproduction attrayante et bien conçue peut être un puissant outil de communi-

Photo P. Astier.  
Architecte A. Fainsilber.

tion externe pour l'entreprise. Auprès d'un large public, elle associe son image à l'excellence technologique.

Vue aérienne de la Villette.

Photo J.-P. Palomon



Plusieurs grandes et moyennes entreprises ont manifesté un intérêt certain pour une collaboration de longue durée avec la Villette et ont décidé de créer la FIPEC (Fondation Internationale pour la Promotion des Entreprises à la Cité). C'est une Association loi 1901 rattachée à la Fondation de France, entièrement financée par les entreprises adhérentes, actuellement au nombre de trente deux. Son objectif est de coordonner les opérations de coproduction entre elles et la Cité.

Pour conclure, on peut évoquer une question qui se posera probablement à la Villette, mais qui dépasse largement son cadre : dans quelles mesures des entreprises participant au financement d'établissements publics ont-elles le droit de participer au choix des orientations stratégiques ? A la Villette, elles ne sont quasiment pas représentées en Conseil d'Administration. La question est de les associer efficacement à l'évolution et aux orientations de la Cité, pour qu'elle ne redevenue pas un "musée", mais reste un grand outil de formation aux sciences et aux technologies. ■

# L'ERE DES TECHNOCRATES



Jean-Claude Thœnig, Directeur de recherche au CNRS, va publier une réédition de son ouvrage "l'Ere des technocrates". PCM-Le Pont publie, en exclusivité quelques extraits de la conclusion de cet ouvrage.

Les technocrates du jour ne sont pas fatalement les technocrates de la veille ni ceux du lendemain.

Une technocratie, dont les grands corps de hauts fonctionnaires servent de principal vivier, tend à gouverner l'Etat et à s'approprier les fonctions dirigeantes dans la société. On peut discuter de l'ampleur de son pouvoir, s'interroger sur les alliances qu'elle passe avec d'autres milieux, nuancer le paysage. Son existence pourtant est indéniable. Qui sont les technocrates ?

Tels qu'ils viennent d'être étudiés, dans l'enquête effectuée de 69 à 73 et complétée depuis lors par un suivi systématique, les cadres du ministère de l'Equipement apparaissent comme de vrais technocrates. Ils en présentent tous les signes : une fièvre corporatiste aiguë, une mobilisation collective d'une intensité rare, l'approbation de politiques publiques pour des usages d'intérêt de carrière, le remodelage de la société et de la politique autour de leur monopole. Ingénieurs des Ponts mais aussi ingénieurs des TPE et autres agents publics sont saisis par le tracassin et montent à l'assaut, drapeau en tête.

Une question se pose. S'agit-il d'un état durable qui est ainsi observable chez eux, ou bien les événements ont-ils un caractère exceptionnel à resituer dans une durée plus longue ?

Le constat est net. La période d'annexion des tâches d'équipement (du milieu des années 1960 au tout début des années 1970), période caractérisée par une poussée technocratique à l'état brut et explicite, va être suivie de nombreuses années (en gros depuis le milieu des années 1970) au cours desquelles cette poussée va s'essouffler, se modérer, devenir implicite, sinon même honteuse. Les mêmes hommes changent alors de comportements et

d'attitudes. Tel est le cas pour le corps des ingénieurs des Ponts et Chaussées, et surtout pour son noyau, les X-Ponts.

Au cours des années 1960 et 1970, trois événements extérieurs au corps et au ministère vont converger et destabiliser un milieu statutaire et humain qui, à l'exception d'un ou deux de ses membres marginaux, n'en anticipe pas l'ampleur et les conséquences. Ces trois défis sont la montée en puissance des Enarques, la difficile maîtrise des nouvelles tâches urbaines, la crise économique.

Du milieu des années 1970 au début des années 1980, le corps des Ponts n'est donc plus porté par la vague. Les difficultés s'accumulent pour lui.

Les honoraires des Ponts sont utilisés comme le symbole, le point de fixation pour des critiques en provenance de la presse de la classe politique, des écologistes. Elles portent sur la moralité et la neutralité des fonctionnaires. L'honoraire devient un boulet pour celui qui l'encaisse, alors que discrètement d'autres ministères (Agriculture, Finances, etc...) allouent à leurs hauts fonctionnaires des primes parfois plus substantielles.

Cependant, comparé à d'autres grands corps, celui des Ponts et Chaussées se caractérise pendant cette époque par le fait que la cooptation régulée par le corps lui-même est moins forte que l'accès permis à travers le capital social qu'accompagne le statut d'X-Ponts (relations de parenté, statut social). Autrement dit, les organes de direction du corps ne fonctionnent pas comme une agence pratiquant une politique de promotion et de placement.

Plus généralement, les années 1970 et 1980 sont marquées, pour le corps des Ponts et Chaussées, par un reflux de son action corporative en pratique. Ceci ne signifie pas que les bases mentales et culturelles en aient disparu. D'une certaine manière, il se trouve débordé de deux côtés à la fois

par d'autres strates ou corps qui ont, chacun dans leur registre pu ou su jouer une stratégie plus gagnante : les Enarques et les ingénieurs des TPE.

Les Enarques sont représentés en première ligne par le corps préfectoral. Indéniablement celui-ci a anticipé les changements sociétaux et politiques (décentralisation, crise de l'Etat-providence) de manière remarquable. Si le commissaire de la République a pris la place du préfet, derrière le changement d'étiquette, le flacon est resté sensiblement le même. L'emprise des Enarques s'est encore accrue sur une fonction largement maintenue. Le corps a même réussi beaucoup mieux : étendre ses chasses gardées aux collectivités locales au profit desquelles la décentralisation est faite. Près de 3/4 des fonctions de directeur général ou de secrétaire général des services du département ou de la région sont occupées par ses ressortissants. Préfet d'Etat, le voilà préfet départemental, au service des élus dont il assurait la tutelle.

Editions : l'Harmattan, 7, rue de l'Ecole Polytechnique 50. Tél. : 43.54.79.10.

# PONT-EMPLOI

**C**ette nouvelle rubrique permanente de notre revue PCM Le Pont concerne les offres d'emploi (dans le sens le plus large du terme) transmises à l'école ou aux associations.

Il convient cependant de souligner que la réussite de cette expérience suppose le respect très strict de la discipline que doit s'imposer chaque camarade.

- Chaque camarade désireux de postuler devra :
  - être à jour de sa cotisation ;
  - faire un dossier de candidature par offre (lettre + CV + éventuellement photo) ;
  - insérer chaque dossier dans une enveloppe vierge d'adresse, suffisamment affranchie et ouverte. La référence de l'offre sera indiquée au crayon sur l'enveloppe. Le contenu de chaque enveloppe sera :
    - le dossier lui-même (lettre + CV) ;
    - une feuille volante éventuelle (donnant les noms des entreprises auprès de qui le dossier ne devra pas être transmis : "liste interdite" ;
    - une enveloppe affranchie portant l'adresse du camarade éventuellement (s'il souhaite connaître quand et à qui son dossier a été transmis).

Pour la bonne marche du traitement et de la gestion des dossiers, chaque camarade, civils ou du corps, devra adresser son, ou ses dossier(s) à :

Jacques BAULES, Pont-Emploi - ENPC, 28, rue des Saints-Pères, 75007 Paris.

- Par ailleurs :
  - les dossiers non transmis (offre pourvue ou liste interdite) seront retournés aux camarades ;
  - chacun devra éviter de téléphoner pour une information préalable (du moins tant que ce nouveau service n'est pas rodé).

Enfin, il faut savoir que :

- les numéros de référence n'ont d'autre signification que le repère chronologique ;
- le signe \* suivant une référence signifie que l'offre émane d'un cabinet de recrutement ou d'un chasseur de tête.
- les autres lettres suivant le numéro de référence signifieront  
T : mission temporaire  
E : l'offre s'accompagne d'un partenariat, d'une création d'entreprise ou d'une reprise.

Jacques BAULES

F. BOSQUI

**Réf. 5706\***. Imprimerie spécialisée dans la communication écrite (CA 80 MF, 120 pers.) cherche son futur **Directeur Général** (prise en charge progressive de la DG de l'ent. ; dir. et anim. des fonctions de l'ent. : gestion, production, commercial et marketing ; chargé de la mise en place d'un système d'informatisation de la gest. de la prod.) - **30/40 ans** - **Exp. de la dir. PME-PMI ou centre de profit** - Anglais courant, all. apprécié - Qualités techniques et commerciales, apte à s'intégrer dans une équipe soudée, **Lille-Tourcoing, 300/350 KF/an.**

**Réf. 5707\***. Société produits chimiques pour l'industrie et le bâtiment (CA 90 MF), filiale groupe multinational, cherche son **Directeur de filiale** (met en place un syst. info gestion de prod., puis remplace le Président dans le management de l'entreprise) - **35/45 ans, exp. de la dir. d'un centre de profit, conn. milieu industriel** - Anglais néc., all. souhaité - **Bourgogne** (+ dépl. Frce et RFA) - > 500 KF/an.

**Réf. 5708\***. Filiale d'une grande société (140 pers., CA 140 MF : ingénierie de l'énergie, services - chauffage, maintenance, télésurveillance... - aux collectivités locales et aux indus.) cherche **Responsable commercial région ouest-atlantique** (ratt. dir. de centre, prospection auprès des coll. locales et industries : montage, négociation et suivi de projets) - **30/38 ans, exp. depuis resp. travaux jusqu'à poste ing. d'affaires** - Mentalité de développeur, motivation commerciale - **Nantes** (+ dépl.) - > 300 KF/an.

**Réf. 5709**. Filiale groupe leader de l'ingénierie du bâtiment cherche **ingénieur d'affaires chef de projet** (après form. outils info. : contact et négoc. contrats avec clients et entr., coordination d'études tech., études de gestion de patrimoines immobiliers - **28/35 ans** - Bonne conn. bât. et info. de base - **Exp. BE ou maître d'ouvr.**, qual. de communication - **Paris.**

**Réf. 5712**. SSII 200 personnes, cherche **ingénieurs informaticiens** (développement d'applications et adaptation sur grands systèmes IBM) - **Débutants ou Confirmés**, motivation technique - **Paris et Région Parisienne.**

**Réf. 5713**. Betina, pour le compte de la filiale française important groupe indus. international, cherche un **ingénieur contrôle qualité** (intégré en usine, assure le contrôle de la production de graphite) - **Débutant ou 1<sup>er</sup> exp.** - Anglais courant, sens aigu des resp., personnalité affirmée - **Savoie**. M. Hadjadj - Betira, 26, rue Léopold Bellan, 75002 Paris. Tél. : 42.33.51.41.

**Réf. 5714 T**. Institution étrangère cherche "Earthwork and Concrete Specialist" (affecté au Ministère des Communications, sous l'autorité du Resp. de la Coopération et des experts des Nations Unies ; chargé des pbs. techniques sols et béton : recommandations, tests, suivi) pour édification réseau routier - **Ingénieur, exp. confirmée ds ces domaines**, conn. normes américaines - Anglais nécess., arabe souhaité - **RIYAD** (+ dépl. pays) - Mission 1 an.

**Réf. 5715\***. Grand groupe indus. français (100 000 pers., CA 60 MMF dont 50 % à l'étranger) cherche **Directeur des Réalisations** (ratt. au Dir. de l'Industrialisation, anime 500 pers ; resp. et suivi des investissements indus. et immob. : appels d'offres, planification des travaux, respect des délais, qualité, prix par les entreprises) - **45/55 ans, carrière réussie de l'ingénierie ou les travaux neufs** (dir. de constructions d'ens. chimiques ou parachimiques) - Spécialisation chimie appréciée - Anglais courant - Rigoureux, organisé, goût de la technique - **Lyon** (+ dépl.) - < 600 KF/an - Poste évolutif.

**Réf. 5716**. SSII (100 pers.) cherche **ingénieurs d'affaires** (prospection, négociation et suivi des entreprises clientes : prop. de solution clés en main (mat. + logiciels) à leurs pbs de gestion) - **Exp. conf. de la fctn comm.** et de la mise en place de plans et projets info. importants, sens commercial, conn. appréciée des mat. DEC - **Asnières** (+ courts dépl. France) - Fixe + intéressement 300/350 KF/an.

**Réf. 5717\***. SSII spécialisée en informatique bancaire cherche **Chef de Projet** (relations clients, conduit une équipe de réalisation sur VAX) - **Ing. exp. 5 à 7 ans en informatique** dont 2 sur VAX - Potentiel d'encadrement d'une équipe, apte à s'adapter au secteur bancaire - **Région Parisienne** - 220/240 KF/an.

**Réf. 5718\***. SSII spécialisée en informatique bancaire, cherche **ingénieur d'organisation** (même études d'org. préalables à l'informatisation en milieu financier sur mat. VAX) - **Event. Débutant, exp. organis.**, conn. info. (VAX souhaité) et sect. banc. - Bon potentiel, apte à s'intégrer à une équipe - **Région parisienne.**

**Réf. 5719\***. Organisme financier cherche **Organisateurs informaticiens** (participent à différents niveaux au développement de projets, évolution vers fctns plus financières) - **Ing. 28/35 ans, exp. organisation**, qualités de communication, motivation pour domaine financier - **Paris** - 200/300 KF/an selon exp. -

**Réf. 5720.** BET région marseillaise, activité technique (bâtiment, urbanisme, VRD) et de services (informatique, finances) cherche **ingénieur de projet** (chargé des projets VRD, anime petite équipe) - **Exp. conf. ds domaine**, qualités techniques et comm. - **Marseille** - 180/250 KF/an.

**Réf. 5721.** Filiale grand groupe industriel français, cherche **ingénieur de production** (n° 4 de l'usine, resp. technique, anime 60/70 pers. postées) - **28/32 ans, exp. 3 à 4 ans en production** (BTP ou indus.), animateur, sens aigu des resp. - **Pierrelatte** (26) - ≈ 250 KF/an - A pourvoir rapidement.

**Réf. 5723.** Leader mondial du BTP (50 000 pers., CA 46 MMF) cherche **ingénieurs de travaux** (conduite de travaux TCE de chantiers auprès d'un ing. confirmé, puis rapid. resp. : options techniques, choix de sous-traitants, réunions de chantiers, dir. travaux) - **Débutants**, dynamisme et volonté - **Région parisienne** - 150/165 KF/an - Poste évolutif.

**Réf. 5724.** Leader mondial du BTP (50 000 pers., CA 46 MMF) cherche **ingénieurs commerciaux** (ratt. resp. commercial de la Dir., obtient sous 1 an 20 % de marchés signés sur activité de 200 MF : dévelop. clientèle, chiffrage des affaires, négociation dossiers) - **Débutants**, fibre commerciale, négociateurs, rigoureux, tenaces, créatifs - **Clamart puis St-Quentin-en-Yvelines** - 150/165 KF/an.

**Réf. 5725.** Leader mondial du BTP (50 000 pers., CA 46 MMF) cherche **ingénieurs commerciaux** (chargé de plrs opérations de 30 à 80 logements : dévelop. clientèle, conception de projets, études techniques, négociations des dossiers) - **Exp. 1 à 2 ans**, fibre commerciale - **Clamart puis St-Quentin-en-Yvelines**.

**Réf. 5726.** Entreprise régionale de terrassement, bien implantée, dynamique, cherche un **Responsable d'exploitation** (études, contrôle et suivi de chantiers, anime 200 pers.) - **35/45 ans, exp. du BTP** de préf. en terrassement routier, entrepreneur, apte à évoluer vers collaboration puis partenariat avec dirigeant - **Normandie** - 250/300 KF/an. Evolution motivante.

**Réf. 5727\*.** Entreprise d'installation et d'équipement électrique, (1 400 pers., CA 500 MF), filiale groupe important, cherche un **ingénieur d'affaires** (ratt. au chef d'agence, dévelop. activités dans le domaine industriel - centrales hydrauliques, inst. électriques indus., automatisme...) - Prospection et suivi des affaires sud-ouest) - **30 ans env., exp. similaire indispensable**, entrepreneur - **Béziers** (+ dépl.).

**Réf. 5728\*.** Entreprise industrielle, filiale groupe international cherche **2 ingénieurs système** (intégr. équipe système, mission : conversion DOS-MVS, implantation SNA, mise en place Vidéotex) - **Exp. fonction système confirmée** (dominante MVS) ou **18 mois** (réseau et Vidéotex) - **Courbevoie** - ≈ 200, 220/260 KF/an selon exp.

**Réf. 5729.** Filiale SSII (2 000 pers., CA 900 MF) cherche **ingénieur commercial** (activité comm. : grands comptes) - **5 à 8 ans d'exp. informatique** (mat. et/ou logiciel), mobile, sens commercial - **Bordeaux** (+ dépl.) - Fixe + variable - Urgent.

**Réf. 5730.** Filiale SSII (2 000 pers., CA 900 MF) cherche **ingénieur de développement** (intégré équipe de projet, chargé de développement de mat. ou logiciels) - **Débutant à 2 ans d'exp.**, bon niveau électronique et info. - **Bordeaux** - Urgent.

**Réf. 5731.** Importante SSII française (SA cap. 79, 5 MF, 2 000 pers., CA 900 MF) pour développement centre serveur, cherche **ingénieurs technico-commerciaux** (intervention avant-vente en colab. avec le commercial, puis resp. technique liaison client) - **2 à 5 ans d'exp.**, connais. gros syst. IBM, MVS, TSO, CICS, Vidéotex - **Boulogne** - Urgent.

**Réf. 5732.** Entreprise française spécialiste création d'espaces verts et aménagements extérieurs (SA cap. 2,7 MF) cherche **Directeur Adjoint** (ratt. direct., l'assiste dans la recherche de nouveaux marchés : relations clients, suivi des chantiers, animation, organisation dévelop. externe) - **2 à 4 ans d'exp. + formation gestion**, exp. opérationnelle secteur BTP, dynamique, organisé, entrepreneur - **Versailles** (+ dépl.) - 180/220 KF/an + intéressement + voiture - Poste évolutif.

**Réf. 5733.** Société de Services de Gestion de l'Energie, filiale d'un grand groupe, cherche **Responsable Développement Régional** (ratt. dir. commercial Paris, resp. dévelop. affaires, en relation avec interlocuteurs locaux) - **30/35 ans, exp. confirmée négociation** avec collectivités et administr., et négociation technico-commerciale - **Rouen** - Poste évolutif.

**Réf. 5734\*.** Entreprise TP, filiale grand groupe cherche un **ingénieur commercial grands travaux France** (développe activités France : prospection, suivi de projets de maître d'ouvrage, propositions, négociations) - **40 ans env., exp. confirmée des TP.**, conn. grands maîtres d'ouvrage, sens commercial - **Paris** (+ dépl.) - 400 KF/an.

**Réf. 5735.** Organisme de Coopération Economique cherche **adjoint**

à son **Directeur d'Agence** à Wallis et Futuna pour l'assister dans le suivi de la construction de petits bâtiments à Wallis et l'informatisation sur micro-ordinateur de l'agence - **Ingénieur débutant** devant effectuer son service national en **qualité de VAT** (volontaire d'assistance technique) pendant **14 mois** à Wallis à compter du **1<sup>er</sup> décembre 1987** - Préf. célibataire.

**Réf. 5736.** Grande banque française recherche **ingénieurs recherche opérationnelle** (études maths appliquées et statistiques) - **Exp. confirmée** de 2 à 3 ans dans le domaine, bon niveau maths appliquées - **Paris**.

**Réf. 5737\*.** Progress, pour le compte d'une impte banque privée cherche **Directeur Comptable** (ratt. au Secrétaire Général, resp. compt. et états bancaires, participe à l'évol. info., compta analytique - supervise filiales financières et immobilières) - **Ing.**, **solide exp. bancaire**, conn. méthodes comptables de ce secteur - Diplômé, qualités de communication - **Paris** - ≈ 400 KF/an. Mme Hacquin - Progress - 9, rue Vignon - 75008 Paris (lettre + cv s/réf. PH 764). Tél. : 47.42.30.32.

**Réf. 5738\*.** Progress, pour le compte d'une société financière, filiale d'un groupe de financement important, cherche **Délégué Régional** (assisté de gestionn. et d'administr., en charge d'une région : contacts clientèle, suivi crédits, relations siège social) - **30/35 ans**, formation gestion, **exp. crédits aux entre.**, sens commercial, fort potentiel, autonome - **Province** - 300/350 KF/an + voiture. Mme Hacquin - Progress - 9, rue Vignon, 75008 Paris (lettre + cv s/réf. PH 766). Tél. : 47.42.30.32.

**Réf. 5739\*.** Etablissement bancaire (700 pers. bilan 15 MMF) de services aux ent. cherche **spécialiste en systèmes de rémunération** (ratt. Dir. des Relations Humaines et Sociales, redéfinit les fonctions, suit l'évolution de la masse sal.) - **30 ans env., exp. mini 3 ans** dans ce domaine (cab. de conseil ou grde ent.) **Paris** - ≈ 250 KF/an.

**Réf. 5740.** Laboratoire d'études et de recherches scientifiques cherche **candidat pour thèse de docteur ingénieur** (Etude de l'influence de l'hétérogénéité des rugosités de surface terre-atmosphère, dans le cadre du prog. Spot, trait. de données via satellite) - **Ing.**, **DEA de préf.**, bon niveau mécanique des fluides et modélisation - **Toulouse** - Bourse CNRS Région 8 000 F/ mois - septembre.

**Réf. 5741\*.** Société, filiale d'un groupe français (outils de nettoyage ménager) cherche **responsable du service Achats-Logistique** (anime

20 pers., resp. achats et logistique d'une unité indus.) - **28 ans env., exp. dans l'indus.** (resp. fcctns achats, logistique, affaires) - **Beauvais** - 250/300 KF/an.

**Réf. 5742\*.** Importante institution financière (+ 5 000 pers.) cherche **Directeurs de Projets** (anime 30-80 pers. : projets d'informatisation) - **35/55 ans, exp. info et financière** (bque, assur. ou SSII) - **Paris** - 400/500 KF/an.

**Réf. 5743\*.** Groupe informatique bien implanté cherche **ingénieurs analystes et chefs de projet** (concep. et dév. de grands projets de gestion indus. sur DPS7 et/ou DPS8, anime équipe technique) - **2 à 5 ans d'exp. dév. de mat.** DPS7 ou 8 - **Paris**.

**Réf. 5744\*.** Leader international (vente et location de mat. informatique) cherche **ingénieurs commerciaux** (ratt. DG, resp. prospection, suivi et dévelop. clientèle) - **Exp. 5 à 6 ans vente produits info** (mat. IBM), introduit auprès grands comptes - **Paris** - 700/800 KF/an.

**Réf. 5745\*.** Groupe spécialisé en prestations informatiques, cherche **ingénieur système VAX** (participe mise en place centre de traitement, futur resp. - syst. VAX-VMS, réseau - anime 10-17 pers.) - **Exp. 2 à 3 ans environnement VAX-VMS**, fort potentiel, goût des contacts - **Paris** - 160/180 KF/an.

**Réf. 5746.** Société d'équipements de transport cherche un **ingénieur méthodes** (ratt. dir. technique, crée le service et anime 3 techniciens : dév. produit, chiffrage propositions) - **35/40 ans, excellente compétence technique** (domaines métallique et mécano-soudure) - **Région Grenoble** - ≈ 250 KF/an.

**Réf. 5747.** Rank Xerox, Groupe international dévelpmnt en mat. informatique cherche **Chef de Projet** (ratt. chef. de département, organisation interne : mise en place contrats de service avec utilisat.) - **28/35 ans, exp. confirmée en info.**, qualité de communication, potentiel d'évolution - **Aulnay s/Bois** - < 260 KF/an. M. Tagger, 4, rue Nicolas Robert - 93607 Aulnay/Bois Cedex. Tél. : 48.79.73.82.

**Réf. 5748.** Rank Xerox, groupe international dévelpmnt en mat. informatique, cherche **Ingénieur support technique** (ratt. chef de service, assure support tech. produit, chargé promotion interne et part. mise en place nvx produits) - **Débutant ou quasi**, bon niveau technique, mentalité commerciale, qualités relationnelles - **Aulnay s/Bois** - < 170 KF/an (+ val. stage) - Poste évolutif (management tech. ou fcctn comm.). M. Tagger, 4, rue Nicolas Robert, 93607 Aulnay/Bois cedex. Tél. : 48.79.73.82.

**Réf. 5749.** Bureau d'études (urbanisme, équipement) cherche un ingénieur de projet (affecté départ. ingénierie, resp. projets d'équipement ou d'études : transports, info., organisation) - **30/35 ans**, exp. diversifiée entrepreneur, qualités techniques et relationnelles - **Marseille** (+ dépl.).

**Réf. 5750.** Entreprise nationale secteur énergie cherche un ingénieur d'études (mission diversifiée : études d'invest. et d'organisation) - **Débutant ou quasi**, généraliste, imaginatif, compétences économie et électricité - **Toulouse** - 160 KF/an (+ avant).

**Réf. 5751\***. Filiale grand groupe industriel français cherche **ingénieurs informaticiens** (ratt. dir. info. et organisation, futurs chefs de projets - mini/gros syst.-) - **Débutants ou quasi**, bon niveau informatique - **Région parisienne** - 160/180 KF/an.

**Réf. 5752\***. Important groupe français (agro-alimentaire, CA > 10 MMF, 5 000 pers., 40 sociétés) cherche **Directeur du Contrôle de Gestion Groupe** (ratt. DG, relations avec Dir. gestion-compta, finances, info : évaluation et mise en place syst. gestion, création audit interne) - **35/45 ans**, exp. contrôle de gestion grd groupe (anglo-saxon de préf.) - ≈ 500 KF/an.

**Réf. 5753.** Société d'ingénierie technique (infrastructures, hydraulique, environnement filiale d'un groupe d'économie mixte, cherche ingénieurs d'études - débutants ou quelques années d'exp., bon niveau technique ds le domaine routier, compétences ds domaines socio-éco., aménagement de l'espace, pris en compte de l'environnement, etc. - Nantes et Boulogne-sur-Mer.

**Réf. 5753bis.** Weber et Broutin, filiale grand groupe de fabrication et vente matériaux de construction cherche **Directeur Technique** (gère la prod. de 15 centres : org., planif., direction ds le cadre délégation ; anime recherche) - **de 35 ans**, exp. opérationnelle (command. et org. production), généraliste - **Servon** - 300/360 KF/an. Mme Pascal - Weber et Broutin - BP n° 2. Le Closeau, 77170 Servon. Tél. : 64.05.32.81.

**Réf. 5755\***. Filiale travaux (B + TP) d'un groupe d'entreprise (B, TP, Promotion immobilière), 500 pers., cherche le **chef de service Etudes Méthodes** (ratt. au DG, relations PDG, prix de soumission et méthodes, anime 9 pers.) - **35 ans env.**, exp. similaire (B et TP) - **Lyon** - 250 KF/an.

**Réf. 5756.** Société d'ingénieurs bâtiment cherche **Chefs de Projets** (ratt. chef de départ., formation puis resp. grands projets ; environ-

nement info.) - **30/35 ans**, excellent niveau info., qualités relationnelles, d'organisation et d'animation - **Paris** (+ courts dépl. France et Etranger).

**Réf. 5757.** Importante entreprise T.P. cherche **Responsable de secteur Travaux** (ratt. DG de filiale, anime secteur de travaux TP et Génie Civil) - **30 ans env.**, exp. travaux en entreprise, potentiel d'évolution - **Savoie** - ≈ 200/240 KF/an. Poste évolutif.

**Réf. 5758\***. Filiale d'un groupe de BTP cherche un **ingénieur études de prix gros œuvres** (affecté départ. Ouvrages Fonctionnels : études, suivi et négociations de projets, sous-traitance, support méthodes) - **30/40 ans**, exp. dans le domaine, connaiss. micro-info. - **Banlieue Parisienne** - 200/240 KF/an.

**Réf. 5759.** Bureau d'organisation et de pilotage de chantier cherche un **ingénieur pilotage** (chargé du pilotage, de l'ordonnancement et de la gestion de grands chantiers) - **1<sup>er</sup> exp. chantier**, généraliste, qualités d'organisation - **Paris** (+ dépl.).

**Réf. 5760\***. Groupe d'assurances cherche **chargé de clientèle** (affecté départ. IARD, prospection, suivi et dévelop. clientèle, relat. étranger) - **30/35 ans**, anglais impératif, exp. assurances (ds cabinet de courtage de préf.), commercial, tourné vers l'international - **Paris**.

**Réf. 5761\***. Importante charge d'agents de change cherche un **Responsable gestion actions clientèle particuliers** (chargé de la gestion des actions clients assist. par équipe analystes financiers) - Ingénieur, exp. confirmée gestion des actions, aptitudes de gestion et d'animation, sens commercial - **Paris** - Fixe + intéressement.

**Réf. 5762\***. Important groupe bancaire cherche **Analyste Financier à la Direction bancaire** (ratt. Dir. banc., préparation dossiers, analyses financ., rédact. actes de prêts, assist. par resp. commerciaux) - **Ingénieur, 30 ans env.**, exp. secteur bancaire conf., qualités relationnelles, juridiques et commerc., esprit de synthèse - **Paris** - Poste évolutif (fctns commerciales).

**Réf. 5763.** Grand groupe industriel international (domaine pneumatique, 110 000 pers.) offre **affectations de VSNE ds nombreux pays** : recrutement, intégration-formation puis affectation comme VSNE (Volontaire du Service National en Entreprise).

**Réf. 5764\***. Filiale d'un important groupe privé d'assurances (produits d'ass. pour particuliers) cher-

che **Responsable des Etudes Statistiques** (ratt. DG, resp. évaluations des produits, utilise et adapte les outils info.) - Ingénieur, **30/32 ans**, exp. analogue dans étab. de crédit ou de VPC, conn. info. appréciee - **Banlieue Ouest de Paris**.

**Réf. 5765\***. Important groupe d'assurances (CA > 2,5MMF, 3 300 salariés) cherche **Chef de groupe de projets** (ratt. Resp. Etudes et Dévelop., resp. 80 % des applications "produits-vie", maintenance, nouveaux produits, anime ses équipes) - Ingénieur, **30/40 ans**, exp. info comme chef de projet, qualités relationnelles et animation - **Paris** - ≈ 300 KF/an.

**Réf. 5766.** Société d'informatique (télématique, produits, centres serveurs) cherche **Chef de projet** (dévelop. logiciels pour clients) - **Débutant**, astucieux, prêt à s'impliquer dans le développement de la société - **Paris** - > 170 KF/an.

**Réf. 5767.** BET cherche un **ingénieur d'études** (intégré équipes de projet : OA, bât., ind.) - **Débutant**, motivé par activités BET - **Paris** - URGENT.

**Réf. 5768\***. Filiale française d'une société de services cherche **Directeur des Ressources Humaines** (resp. recrutement et form., administr. du pers., études et syst. ; met en œuvre une politique de ressources humaines) - **Exp. confirmée fctn Personnel** (n° 1 ou n° 2), qualités de communication, maîtrise syst. Hay - **Paris** - > 400 KF/an.

**Réf. 5769\***. Entreprise de BTP cherche directeur de l'Activité Bâtiment Ile-de-France (CA 250 à 300 MF en travaux neufs, 50 à 100 MF en réhabilitation : commercial, études et travaux) - **35/50 ans**, exp. commerciale et travaux en région parisienne - **Paris banlieue ouest** - 450 KF/an.

**Réf. 5771\***. Groupe de BTP, filiale groupe industriel (17 000 pers., CA 15MMF) cherche **Directeur Adjoint Afrique** (ratt. Dir. des opérations de l'hydraulique en Afrique, resp. activités Afrique, supervise et coordonne chefs de centre : resp. technique, comm., gestion) - Ingénieur, **35/45 ans**, exp. **France et Afrique** comme chef de projet ou dir. d'agences (gestion centre de profit et dir. équipe), anglais nécessaire, allemand apprécié - **Région parisienne** (+ dépl. Afrique).

**Réf. 5772.** Société de services opérant à l'étranger (domaine énergie) cherche un informaticien (élabore le cahier des charges pour une entreprise en Amérique Latine) - Ingénieur, exp. similaire, disp. pour 2 périodes de 1,5 mois - **Espagnol très apprécié** - **Juillet 87** puis décembre 87.

**Réf. 5772 bis.** Société de services (domaine énergie) cherche Ingénieur d'affaires (suivi de projets et prospection commerciale) - Ingénieur, exp. secteur énergie à l'export, Espagnol et Anglais - **Qualités contact** - **Paris** (+ missions étranger).

**Réf. 5773.** Cabinet en Organisation, Gestion et Syst. d'Information, cherche **Consultant audit informatique bancaire** (affecté missions d'audit banc., puis créé et met en place un syst. d'info., de gest. et d'org. ; évolution vers "domaine d'excellence") - Ingénieur **25/35 ans**, exp. **3 à 4 ans audit informatique**, anglais courant, qualités relationnelles, apte à promouvoir un "domaine d'excellence" - **Paris** (+ dépl.) - 200/300 KF/an selon exp.

**Réf. 5776\***. SCII cherche consultant, en schémas directeurs (ratt. DG ou Dir. Info., conseil grands clients, audit, élabor. schémas directeurs et manag. de projets) - **Exp. 10 ans mini**. du conseil et du management de projet, maîtrise d'une méthodologie (Racine ou Merise) - **Paris** - 350 KF/an.

**Réf. 5777.** Organisme bancaire et financier international cherche **ingénieurs informaticiens et organisateurs** (participant en équipe à la concep. et réal. de grds projets, relations utilisateurs ; form. banc. et info. assurée) - **Débutants ou 1<sup>er</sup> exp.**, fort potentiel, motivé par carrière généraliste de sect. banc., qualités de communication - **Paris** (+ dépl.) - > 160 KF/an.

**Réf. 5778.** Société de Conseil et de Service en Informatique cherche **Consultants senior et junior** (interventions en clientèle) - Ingénieurs, exp. **2 à 5 ans de la conception de syst. de gestion** - **Paris** (+ dépl.).

**Réf. 5779.** Entreprise française d'ingénierie (SA, cap. 30 MF), ds le cadre d'un projet en négociation avancée ds le domaine autoroutier, pour ses services Administration et Finances, cherche un **Adjoint au Directeur Administratif et Financier**, 1 responsable budgets d'exploitation, 1 responsable budgets de construction - Ingénieurs, exp. diversifiée - **Anglais nécessaire** - **Asie du Sud-Est**.

**Réf. 5780.** Entreprise française d'ingénierie (SA, Cap. 30 MF) ds le cadre d'un projet en négociation avancée ds domaine autoroutier, cherche un **Directeur Construction**, et pour son Départ. Ingénierie : **Chef de Dép.**, **Chef de Division Etudes Gén.**, **Ing. d'Etudes Tracé**, **2 chefs de Div. Travaux**, **Chef de Div. Inst. et Equip. d'Exploit.**, **Ing. d'Etudes IEE**, **Resp. Syst. Info.**, **2 projecteurs routiers** ; pour Départ. Planning : **Chef de**

Dép., Ing. d'Etudes - Ingénieurs, exp. conf. ds le domaine, anglais nécessaire - **Asie du Sud-Est.**

**Réf. 5781.** Entreprise française d'ingénierie (SA, Cap. 30 MF) ds le cadre d'un projet en négociation avancée ds le domaine autoroutier, cherche, pour l'Exploitation, **2 Directeurs régionaux, Directeur des Services tech. d'exploit., Chef de Service Péage, Chef de Service Trait. des données, Chef de Service Maint. Génie Civil, Chef de Service Maint. Electricité Electronique - Ingénieurs, exp. conf.** de l'exploitation routière - Anglais nécess. **Asie du Sud-Est.**

**Réf. 5782.** Société géotechnique (études de sols, sondages) pour rég. parisienne, cherche **Ingénieur géotechnicien** : ingénieur de formation avec spécialité en géotechnique, dispose d'une exp. de **3 à 5 ans en études de sols** et utilise couramment l'informatique - Etablit rapports de sols, notes de calculs, offres, assure r.v. techniques, coord. chantiers - Pratique du métier, dynamisme et esprit d'équipe, afin de concrétiser ses ambitions ds contexte neuf et stimulant.

**Réf. 5783.** Compagnie aérienne française (Cap. 76,5 MF, 7 800 pers., CA 6,3MMF) pour sa Direction du Matériel, cherche un **ingénieur d'étude** (ratt. chef de service Etudes Centrales, chargé relations fournisseur pour élab. documentation, suit l'informatisation de la fiabilité) - **Débutant ou 1<sup>er</sup> exp.**, anglais nécessaire, qualités d'organisation et de communication - **Orly.**

**Réf. 5784.** Société de Services en Ingénierie Informatique cherche un **Ingénieur chef de projet** (créé un syst. de gestion de portefeuilles privés) - **Exp. 4 à 7 ans en informatique**, conn. secteur affaires financières de la banque, conn. IBM grds syst. ou VAX souhaitée - **Paris.**

**Réf. 5785.** Société de Services en Ingénierie Informatique cherche un **Ingénieur analys.** (étude et crée un syst. de production pour le secteur des assurances) - **Exp. 3 à 5 ans en informatique**, conn. assurances - **Paris.**

**Réf. 5786.** Société de Services en Ingénierie Informatique cherche un **Ingénieur chef de projet** (étudie et crée un syst. de prêts pour le secteur bancaire) - **Exp. 4 à 5 ans en informatique**, conn. prêts banc., conn. souhaitées des grds syst. IBM et micro-info. - **Paris.**

**Réf. 5787.** Société de Services en Ingénierie Informatique cherche un **Ingénieur chef de projet** (élabore une bqe de données clients pour le secteur banc.) - **Exp. 5 à 7 ans en informatique**, conn. bancaires,

conn. environnement IBM grds syst. ADABAS - **Paris.**

**Réf. 5788.** Filiale française d'une société internationale de conseil cherche un **Ingénieur conseil** (en relation avec clients, conseils en bureautique et micro-info.) - **Débutant à 3 ans d'exp.**, qualités de communication - **Paris (+ dépl.) - URGENT.**

**Réf. 5789\*.** Banque filiale d'un important groupe industriel français cherche un **Ingénieur financier** (ratt. Dir. Central, forme une équipe ; affecté à la salle des marchés : montages financiers, modélisations math., pour simulation macro et micro-éco.) - **Débutant, excellent niveau math. appliquées**, motivé par dom. financier - **Paris Ouest - 160/180 KF/an - Poste évolutif.**

**Réf. 5790\*.** Grand groupe industriel français cherche **Ingénieurs analystes** (participent à la réalisation de projets de gestion ou d'info. indus. en environnement gros systèmes) - **Exp. 2 à 3 ans** de la conception de projet en enviro. IBM - **Paris, proche banlieue ouest - 170/240 KF/an.**

**Réf. 5791\*.** Grand groupe industriel français cherche **Ingénieurs systèmes** (participent à l'évolution du syst. et à l'inst. de produits en environnement IBM réseau ou hétérogène) - **Débutants bon niveau, motivés - Boulogne (92) - ≈ 160 KF/an - Poste évolutif - URGENT.**

**Réf. 5792\*.** Grand groupe industriel français cherche un **Ingénieur système/DOS** (participe à l'évolution du syst. et à l'inst. de terminaux en environnement IBM) - **Exp. 2 à 3 ans ds équipe système (DOS/CICS/VTAM si poss.) - Boulogne - Poste évolutif - URGENT - 200 KF/an.**

**Réf. 5793\*.** Grand groupe industriel français cherche un **Ingénieur système MVS** (participe à l'évolution des systèmes MVS/MVSXA VTAM et à l'inst. des prod. système, anime 1 à 2 pers., autonome) - **Ingénieur, exp. mini. 5 ans**, conn. grd syst. IBM ou 5860 AMDHAL - **Boulogne - Poste évolutif - URGENT - 200/240 KF/an.**

**Réf. 5794\*.** Grand groupe industriel français cherche un **Ingénieur système réseau** (participe à l'évolution du syst. et réseau ds environnement IBM) - **Exp. 4 ans**, maîtrise MAT. 3090, 3080, AMDHAL - **Boulogne - Poste évolutif - URGENT - 200/240 KF/an.**

**Réf. 5795\*.** Grand groupe industriel français cherche un **Ingénieur chef de projet bases de données relationnelles** (chargé d'études d'archi. de syst. d'information liées à la CAO) - **Exp. 4/5 ans**, généraliste informatique, esprit d'organisation - **Boulogne - URGENT - 200/240 KF/an.**

**Réf. 5796.** Grand groupe international de recherche appliquée (7 000 à 9 000 chercheurs ds le monde, secteurs diversifiés) cherche un **Ingénieur prospection** (suit et transmet les propositions faites aux clients) - **Ingénieur a priori retraité**, conn. recherche appliquée, qualités de communication - **Paris (+ dépl.) - Mi-temps.**

**Réf. 5798\*.** Importante société internationale du secteur des composants info. cherche un **Ingénieur chef de projet** (met en place un syst. de gestion commerciale, assistance utilisateurs) - **Exp. 3 à 5 ans en informatique (IBM/MVS/CICS/DL1)** - Goût de la technique info., conn. gestion commerciale appréciée - **Paris - ≈ 250 KF/an.**

**Réf. 5799\*.** Importante société internationale du secteur des composants info. cherche un **Ingénieur analyste** (réalisation de syst. pour gestion comm., compta., personnel) - **Exp. 2 à 3 ans en informatique**, conn. techniques (IBM/MVS/CICS/DL1) - **Paris - ≈ 180 KF/an.**

**Réf. 5800\*.** Importante société internationale du secteur des composants info. cherche un **ingénieur d'exploitation** (met en place applicat. informatiques et syst. d'automatisation, dévelop. normes d'exploit. et procédures de sécurité) - **Exp. 5 ans mini. production info. (IBM/MVS).**

**Réf. 5801\*.** Filiale groupe important, ds le cadre du dvlpmt de son agence Grands Travaux, cherche **Ingénieur Travaux** (ratt. chef de serv. Grds Travaux, mène des études de chantiers, dirige et conduit travaux routiers, suit les affaires ; relations avec décideurs) - **Ingénieur, 30/40 ans, exp. 5 ans travaux routiers**, conn. domaine routier, topographie souhaitée, qualités relationnelles, grde disponibilité - **Lyon (+ dépl.) - 200/250 KF/an.**

**Réf. 5802.** Grand groupe français du secteur de l'énergie cherche pour sa Direction Informatique, un **Ingénieur réseau** (organise et gère l'exploitation de réseaux de télétraitement informatique) - **Ingénieur spécialisé techniques de communication - 1<sup>er</sup> exp.** études de procédés de configuration de syst. Poste évolutif.

**Réf. 5803.** Grand groupe français du secteur de l'énergie cherche un **Ingénieur administrateur de bases de données** (ratt. Dir. Info., définit bases de données et modes d'accès, choisit outils de dvlpt, relations équipes système et de production) - **1<sup>er</sup> exp. dvlpt d'applications** - Désirant évoluer vers l'administration de bases de données.

**Réf. 5804.** Grand groupe français du secteur de l'énergie cherche **Cadre informatique techniques**

**pétrolières** (resp. dvlpt d'applications, chargé clientèle utilisateurs pour solutions informatiques ; à terme, resp. chef de projet ou carrière pétrolière) - **Ingénieur débutant ou 1<sup>er</sup> exp.** - Connaissances techniques pétrolières.

**Réf. 5805.** Grand groupe français du secteur de l'énergie cherche **jeune cadre informatique de gestion** (resp. dvlpt d'applications pour filiales étranger. : syst. d'information, relations utilisateurs, anime équipe analystes-progr. ; enviro. IBM et HP) - **Ingénieur ou Ecole de gestion, débutant ou 1<sup>er</sup> exp.**, goût de l'informatique - **Paris.**

**Réf. 5807.** Hydro-Géo, Groupe d'ingénieurs-conseils (études géotechniques, hydrologiques,...) cherche **Directeur Technique Adjoint** (assiste Dir. dans le dvlpt de l'entreprise, chargé des fcns techniques) - **Ingénieurs, exp. confirmée** ds le domaine (mécanique des sols, hydraulique), créativité technique, manager - **Chalon-sur-Saône - 250/300 KF/an - Accès possible au capital sous 1 an. M. Gress, 1, plce des Platanes, 71150 Fontaines. Tél. : 85.91.43.79.**

**Réf. 5808.** Hydro-Géo, Groupe d'ingénieurs conseils (études géotechniques, hydrologiques,...) cherche **Ingénieur d'affaires export** (contribue au dvlpt à l'export, négocie et suit les affaires) - **Exp. confirmée de la fcfn ds** secteur BTP ou mécanique des sols et hydraulique, anglais et espagnol, de préf. introduit en Am. Latine - **Paris (+ dépl.) - 200 KF/an + intéressement. M. Gress, 1, plce des Platanes, 71150 Fontaines. Tél. : 85.91.43.79.**

**Réf. 5809.** Hydro-Géo, Groupe d'ingénieurs-conseils (études géotechniques, hydrologiques,...) cherche pour sa filiale TP GEO, un **gérant** (contribue au dvlpt de la société, not. par un produit nouveau - drain siphon -) - **Ingénieur, exp. commerciale et technique confirmée**, entrepreneur, enthousiaste - **Chalon-sur-Saône (+ dépl.) - Fixe + intéressement. M. Gress, Gress, 1, plce des Platanes, 71150 Fontaines. Tél. : 85.91.43.79.**

**Réf. 5810\*.** Filiale d'un groupe de BTP (CA 2MMF) spécialisée rénovation et réhabilitation, cherche **Directeur Exploitation** (anime 80 pers., contrôle 30 chantiers, recrute et forme pers. de chantier, collab. équipe commerciale et décideurs) - **Ingénieur, 40 ans. env. - Exp. dir. de chantiers** (rénov. et réhab.) - **300/350 KF/an + véhicule.**

**Réf. 5811.** Important BET cherche pour son Dép. ouvrages fonctionnels, un **Ingénieur d'études** (intégré équipes de grds projets, mène des études techniques - dimensionnement, conception -) - **de 30 ans, 1<sup>er</sup> exp. BTP de préf.** - Anglais nécessaire - **Paris (+ dépl.).**

**Réf. 5812\***. Société (fabrication et vente appareils thermiques, CA 1,2MMF) cherche **Adjoint du Directeur des Achats** (ratt. Dir. Achats, anime 4 pers., resp. budget 250MF pour ligne produits, dvlpt politique fournisseurs : partenariat, sélection, prospection) - **Ingénieur + form. gestion**, 30/35 ans, exp. acheteur (mat. plastiques, comp. électriques et électroniques), bilingue anglais + 3<sup>e</sup> langue - **Sud-Ouest Paris** (+ dépl. étranger).

**Réf. 5813**. Grand groupe agro-alimentaire français, pour filiale (CA 1MMF) cherche **Ingénieur packaging** (ratt. Dir. Tech., dvlpt technique contenants et sur-emballages) - Jeune ingénieur **généraliste, débutant**, fort potentiel, motivé par industrie, technique, rentabilité et communication - **Dijon** - 160/165 KF/an (+ val. stages) - Evolution vers fctns production sous 3 ans.

**Réf. 5814\***. Filiale d'un groupe international (engins de maintenance lourds, + 100 pers. cherche **Responsable Marketing** (ratt. DG, mène études de marché pour étab. stratégie, dvlpt nvx produits, coordonne chef, de produits, relat. concessionnaires) - **28/35 ans, form. sup. commerciale et/ou technique, exp. 2/3 ans fctn marketing** produits indus. de préf., anglais, fort potentiel - **Paris** (+ dépl. Frce et étr.) - 250/300 KF/an - Poste évolutif.

**Réf. 5815\***. Société suisse, filiale groupe US, (CA 100MFS), spécialisée tech. de pointe, cherche **Directeur des Méthodes et Industrialisation** (chargé de la gestion du lancement et de l'ordonnement des innovations tech., anime 60 pers.) - **Ingénieur**, 30/45 ans, exp. similaire 5 ans ds l'indus. électromécanique - Conn. études, process. de fabrication, électro. et inform., anglais - Capacités d'animation, gestionnaire - **Suisse** - 400/450 KF/an suiv. exp. et qual.

**Réf. 5816\***. Société suisse, filiale groupe US, (CA 100MFS), spécialisée tech. de pointe, cherche **Directeur de l'Ordonnement Lancement** (chargé de la planification et de la gestion des stocks : prév. ventes, gestion achats, planif. production) - **Ingénieur ou ETS + conn. gestion**, 30/45 ans - Exp. analogue confirmée, anglais, esprit créatif et de synthèse qual. relationnelles - **Suisse** - 400/450 KF/an selon exp. et qual.

**Réf. 5817**. Société de services en informatique industrielle, 400 personnes, forte croissance, cherche **Ingénieurs informaticiens** (études de projets, équipes de développement : temps réel, automatique, systèmes, nouvelles technologies) - **Débutant à 7 ans d'exp.** ds le domaine - **Région parisienne** - Modalités de rémunération originales (gérée par individu) - (180/200 KF/an pour un débutant).

**Réf. 5820**. Total France, pour sa filiale Raffinage et Distribution, cherche, pour sa Direction informatique, **Ingénieurs informaticiens** (dvlpm de projets en étroite liaison avec des utilisateurs) - **Débutants ou 1<sup>er</sup> exp.**, généralistes, fort potentiel - **Paris** - 166 KF/an + valorisation formations complémentaires et stages - Evolution groupe. M. Boillot, 84, rue de Villiers, 92538 Levallois Perret Cedex.

**Réf. 5821**. Total France pour sa filiale Raffinage et Distribution cherche **jeunes ingénieurs** (1<sup>er</sup> affectation 2 ans en raffinerie) - **Débutants ou quasi**, très fort potentiel, adaptables aux différents métiers du groupe, géographiquement disponibles en France en début de carrière - **Province** - 166 KF/an + valorisation stages et études complémentaires. M. Boillot, 84, rue de Villiers, 92538 Levallois Perret Cedex.

**Réf. 5822**. Total France pour sa filiale Raffinage et Distribution, au sein de son centre de recherches, cherche **Ingénieur bitumes** (travaux de recherche appliquée sur le matériau bitume, relations internes et externes) - **Débutant**, excellent niveau mécanique, rhéologie, recherchant un premier poste technique avant évolution généraliste - **Le Havre** - 166 KF/an + valorisation stages ou études complémentaires. M. Boillot, 84, rue de Villiers, 92538 Levallois Perret Cedex.

**Réf. 5823\***. Société (600 pers., CA 500MF, 15 implantations en Europe, services techniques et financiers aux entreprises et aux particuliers), filiale groupe international diversifié, avec politique d'investissement (100MF/an), cherche pour direction financière et juridique **Cadre haut niveau de potentiel dirigeant** (rapporte directement au Président) - **33/40 ans, exp. généraliste** à dominante juridique et financière (comptabilité, finance, gestion) secteur bancaire ou entreprise, 1 ou 2 langues étrangères, excellente dimension - **Rhône-Alpes** (+ dépl. 2 jrs/semaine) - 350 KF/an.

**Réf. 5824**. Important groupe de BTP, CA 15MMF cherche un **Assistant auprès du Directeur Financier** (montages financiers nouveaux, contacts extérieurs, mise en place juridique et financière des montages ou produits) - **Débutant + formation gestion**, motivation pour le domaine financier - **Nanterre**.

**Réf. 5825\***. Entreprise d'équipements électriques, 1 000 pers., CA 1,1MMF, cherche son **Directeur Général Adjoint** (adjoint direct du Président, doit se préparer à assurer sa succession à moyen terme par prise en charge progressive des différentes fonctions de l'entreprise) - **33/37 ans**, sens aigu de l'entreprise, exp. de l'animation

d'un centre de profit - **Province (Centre)** - 500 KF/an.

**Réf. 5826\***. Groupe de prévoyance collective, 1 800 pers., 9MMF de prestation, cherche responsable CICS-DL1 (ratt. à la Dir. système, gère et optimise l'existant, impulse le développement) - **30/40 ans, exp. de 5 ans de la gestion de grands systèmes IBM** dont 3 ans CICS - **Banlieue Sud de Paris** - 240/280 KF/an.

**Réf. 5827**. Société de services informatiques, 180 pers., implantée nationalement, distributeur

agréé IBM, cherche **Ingénieurs commerciaux** (ventes de produits et services au secteur BTP) - **5/10 ans d'exp.** idéalement BTP + informatique - **Paris** - Fixe 120/216 F/an + fort intéressement.

Les offres suivantes publiées dans LE PONT N° 41 et émises depuis + de 2 mois sont toujours valides : Réf. 5553 - 5554 - 5555 - 5557\* - 5558\* - 5559\* - 5563 - 5566 - 5568 - 5569\* - 5570 - 5581\* - 5582\* - 5583\* - 5586\* - 5587\* - 5591 - 5592 - 5596\* - 5599\* - 5604.

## Appel de candidatures pour le recrutement du professeur de mécanique

L'ENPC ouvre un appel de candidatures pour la chaire de professeur de Mécanique, vacante à partir de la rentrée scolaire 1988.

Elément fondamental de la formation de base des ingénieurs de l'Ecole, cet enseignement doit être conçu comme une première initiation aux problèmes et méthodes de l'ingénieur, tout en satisfaisant à l'exigence d'un haut niveau scientifique. On y présentera donc les principaux modèles de la Mécanique (Systèmes discrets, milieux continus déformables, application aux solides et aux fluides) en mettant l'accent sur leurs possibilités et leurs limites dans une perspective d'ingénieur.

Cet enseignement comporte :

- trois modules comprenant chacun 11 séances de 3 heures de travail encadré (Amphis, travaux dirigés) ainsi que 18 heures de travaux pratiques numériques ; le tout s'adresse à l'ensemble des élèves de première année (80 environ) et se déroule aux deux premiers trimestres de l'année scolaire ;

- un module électif de 11 séances (de style "projet" par exemple) destiné à une vingtaine d'élèves.

Le professeur aura en charge :

- de constituer et d'animer une équipe enseignante cohérente et structurée ;

- de rédiger une première version d'un cours écrit dans un délai de deux ans à compter de sa nomination ;

- de se préoccuper de l'articulation de son cours avec les nombreux enseignements "aval" (RdM, Calcul des Structures, Mécanique des Fluides, Mécanique des Sols, Propriétés Mécaniques des Matériaux, etc.) ;

- d'organiser enfin avec son équipe le travail personnel des élèves à raison d'un temps équivalent à celui du travail encadré.

Les candidatures devront être adressées avant le 1<sup>er</sup> juin 1987 à :

Monsieur le Directeur de l'Enseignement  
Ecole Nationale des Ponts et Chaussées  
28, rue des Saints-Pères  
75007 Paris.

Elles devront être accompagnées d'un curriculum vitae, d'une liste des travaux et publications, ainsi que d'un projet pédagogique détaillé de cet enseignement.

Pour tout renseignement s'adresser à l'ENPC à :

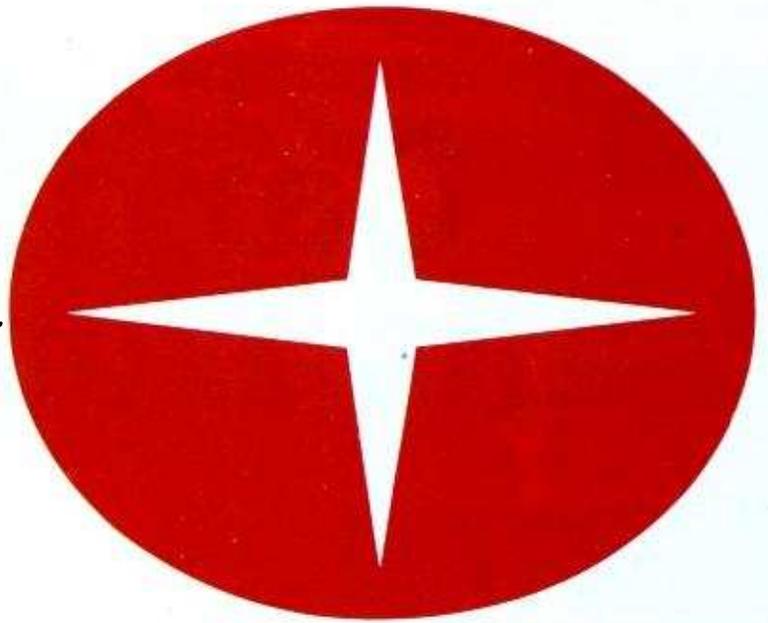
M. Patric Gandil, Directeur de l'Enseignement (42.60.34.13 - Poste 1206) ou

M. Patrick de Buhan, Chef du Département "Sciences Mécaniques et Sciences de la Matière" (42.60.34.13 - Poste 1009).

**CITICORP  VENTURE CAPITAL S.A.**

**Citicenter**

19, Le Parvis. La Défense 7.  
92007 Paris La Défense Cedex 36.  
Tél. : 49.06.10.10  
49.06.14.66



**V**oici brièvement résumée  
notre conception du capital  
risque.

Vous avez un projet que vous  
pensez porteur d'avenir, mais vous  
avez besoin d'appuis et de conseils  
extérieurs.

Dans le domaine du capital-risque,  
nous offrons en France une spécificité  
bien particulière.

Notre motivation est l'esprit d'en-  
treprendre. Nous souhaitons donc  
rencontrer des entreprises bien  
gérées ou en phase de retournement  
à fort potentiel, capables de devenir  
des success stories.

Nous n'avons pas de stratégie  
industrielle en dehors de la rentabilité  
et nous croyons d'abord dans les  
entrepreneurs, quel que soit leur  
champ d'activité.

Cette conception du capital-risque,  
appuyée de plus par un puissant  
réseau international, est notre force.  
Et peut devenir la vôtre.

Citicorp Venture Capital est pré-  
sent en France, Grande-Bretagne,  
RFA, Italie, Canada, Australie et USA.

Contactez

**Antoine Chappuis**

**Jean Plamondon**

**Robert Mazaud**

**Gérard Tardy**

**Michel Tinez**

# Carrières sans frontières.



PARIS : obligations en yen

Marchés monétaires et financiers, marchés nationaux et internationaux, aujourd'hui les frontières disparaissent.

C'est particulièrement vrai pour nous, Banque Française Internationale, implantée dans plus de 65 pays.

Jeunes ingénieurs des Ponts, nous vous proposons de développer vos compétences et d'affirmer vos responsabilités auprès d'une clientèle internationale.



**BANQUE INDOSUEZ**

Service Recrutement Carrière Formation  
9, rue Louis Murat - 75371 Paris Cedex 08



SINGAPOUR - dollars à terme

**BANQUE INDOSUEZ  
TOUT UN MONDE D'OPPORTUNITES  
POUR LES MEILLEURS**