



1 / 32

Date 01 2011	Entreprise  Cnft	Secteur Services aux administrations	Agence Eurorscg c & o	Prestation com. cientèle	Support Service public territorial	N° 2
--------------------	---	--	-----------------------------	---	--	---------

Centre national de la fonction publique territoriale | service public territorial n°2 | dossier

Crise :

Comment les collectivités font face

L'endettement des collectivités locales a augmenté de 20% en trois ans pour atteindre en moyenne 68,9% de leurs recettes en 2009. Aujourd'hui, avec la crise de l'euro et des dettes souveraines, des collectivités de toute taille peinent à boucler leur budget et à financer des investissements parfois indispensables. Comment s'organisent-elles? Tour de France à l'heure de la rigueur.

En l'absence de visibilité, le doute s'installe. Danielle Harvard, Directrice générale des services de la communauté de communes du pays de Questembert (Morbihan), qui regroupe 13 municipalités et 21 000 habitants, en fait le constat amer. « Nous n'avons pas contracté d'emprunts toxiques et ne sommes pas particulièrement endettés, explique-t-elle. Notre principale difficulté c'est qu'avec la réforme de la taxe professionnelle, le Fonds national de garantie individuelle des ressources (FNGIR) ne nous a été notifié que le 18 novembre dernier, un mois et demi avant la clôture du budget 2011. Depuis le mois de mars, il avait fait l'objet de plusieurs estimations variant du simple au double. Dans ces conditions, ce qui a été engagé sera réalisé mais ne sommes pas en mesure de lancer d'initiatives en réponse à la crise, ni de soutenir l'activité comme nous le souhaiterions. À terme nous rendrons moins de services, moins efficacement. »

Un peu partout en France, l'heure est aux budgets de basses-eaux et aux difficultés de recours à l'emprunt dans un contexte général de désengagement de l'État. Dans des collectivités de toute taille, des projets sont repoussés, étalés sur une période plus longue, voire purement et simplement supprimés. Les budgets des prochaines années s'annoncent sous le signe de la rigueur la plus extrême et des retours aux fondamentaux. Selon une étude réalisée à la demande de l'Association des maires des grandes villes de France (AMGVF), sur 45 villes de plus de 50 000 habitants, seule une quinzaine a réussi à obtenir la totalité des crédits demandés en 2011. Les appels d'offre infructueux ou auxquels les établissements bancaires ne répondent que partiellement deviennent la règle. C'est une très mauvaise nouvelle quand on garde en tête que le

Bruno Cargnelli	8 rue Buzelin 75018 Paris -France fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623	www.cargnelli.info words@noos.fr
------------------------	--	--



2 / 32

secteur communal représentait 26 milliards d'euros de dépenses d'équipement en 2010, soit la moitié des investissements publics.

Emprunts (toujours) toxiques

Pour finir d'assombrir le tableau, des collectivités font encore régulièrement la "une" des media à mesure que l'on constate l'impact négatif exponentiel des emprunts toxiques contractés par elles entre 1995 et 2009 auprès de divers établissements bancaires. Basés sur des "formules exotiques", ces produits structurés sont des prêts indexés par exemple sur l'évolution comparée du dollar, de l'euro, du franc suisse et du yen. Ils continuent aujourd'hui de produire leurs effets néfastes et de "plomber" les budgets des collectivités concernées. Particulièrement à l'heure où l'euro vacille. Avec la hausse du franc suisse, des communes ont ainsi vu leur taux de remboursement grimper de 10% à 15% en quelques jours.

Certaines collectivités ont réussi à renégocier leurs prêts, d'autres engagent des actions judiciaires. Claude Bartolone, président du Conseil général de Seine Saint-Denis a pris la tête de la fronde au sein d'une association regroupant les élus des collectivités les plus concernées. En attendant un rapport du ministère de l'Économie et des Finances sur le sujet, la commission de l'Assemblée nationale sur les produits financiers à risque, présidée elle aussi par Claude Bartolone, a rendu son rapport le 15 décembre dernier. Selon ses conclusions, l'encours total de produits structurés est de 32,125 milliards d'euros pour l'ensemble des acteurs publics locaux (y compris universités, hôpitaux et organismes HLM). Il s'élève à 23,303 milliards d'euros pour les seules collectivités locales. L'encours considéré comme à risque pour l'ensemble des acteurs publics locaux est quant à lui de 18,828 milliards d'euros, dont 15,787 milliards d'euros classé à "très fort risque". [source : <http://fr.reuters.com/article/topNews/idFRPAE7B609X20111207>] Pour certains la faillite de collectivités n'est plus du domaine de l'impensable.

Pour assister les collectivités en difficulté, les députés de la commission proposent la création d'un pôle d'assistance et de gestion. Ce pôle serait chargé de renégocier globalement les contrats entre les collectivités locales dans leur ensemble et les banques, les négociations ne se faisant plus collectivité par collectivité mais produit par produit.

Et pour éviter que de telles dérives se reproduisent, la commission souhaite l'adoption d'une série de mesures. La principale consisterait à "caper" les contrats, en fixant d'emblée un taux maximum.

Budgets de crise

« La crise réduit considérablement nos marges de manœuvre constate Philippe Yvin Directeur Général des Services du conseil Général de Seine

Bruno Cargnelli	8 rue Buzelin 75018 Paris -France fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623	www.cargnelli.info words@noos.fr
------------------------	--	--



St-Denis. La baisse des recettes, assises sur une activité économique atone, intervient au moment où les dépenses de soutien aux populations fragilisées explosent, et alors que la différence entre les dépenses d'allocations de solidarité nationale à notre charge et leur compensation par l'État atteignent 10% de nos recettes. » Dans ce contexte, la capacité d'investissement du département s'amenuise considérablement. En réponse, le conseil général a décidé de se concentrer sur quelques projets-phares : de nouveaux collèges et des reconstructions reposant sur des partenariats public privé. « La solidarité reste notre priorité, reprend Philippe Yvin, et nous nous mobilisons tout particulièrement en faveur de l'insertion professionnelle. Mais nous nous voyons également contraints de réviser les soutiens à nos partenaires et de rallonger les durées de versement des subventions prévues. Nous avons également adopté un plan d'optimisation des dépenses de fonctionnement. » Confronté par ailleurs à des problèmes de gestion d'emprunts toxiques, le département a négocié des conventions pluriannuelles de financement auprès des banques depuis plusieurs années. Cela s'avère particulièrement précieux dans cette période de tension extrême sur les emprunts nouveaux et de restriction du crédit.

Si beaucoup de collectivités doivent se contenter de budgets à minima dans la conjoncture actuelle, quelles pistes suivre qui permettraient de restaurer des marges de manœuvre sans prise de risque excessive? La première qui vient à l'esprit, c'est de tenter de mutualiser au maximum les investissements. « Mais c'est déjà ce que nous faisons largement, constate Danielle Havard. Nous pouvons faire encore quelques efforts en la matière, mais il me semble impossible de réduire les personnels sans désorganiser les services. »

Pilotage de la dette

Pour un nombre croissant de collectivités, restaurer des marges de manœuvres passe d'abord par un pilotage au plus près de la dette.

« Sur la période 2010-2014, nous avons prévu la création d'un tramway, celle d'un grand stade de football, d'établissements d'enseignement supérieur et la rénovation d'installations d'assainissement d'eau, explique Vincent Lucas, Directeur adjoint des Finances de l'agglomération havraise. Ces projets ont été largement anticipés et financés de façon sécurisée auprès de partenaires fiables et reconnus : la banque européenne d'investissements et la Caisse des Dépôts et Consignations. » Le dynamisme économique du secteur a permis de limiter le recours à l'emprunt, qui a été établi sur des bases tout à fait classiques : Euribor* à taux variable et à taux fixe. Pour piloter la gestion de la dette, l'agglomération s'est adjoint les services du cabinet Finance Active, qui la conseille sur l'opportunité de renégocier certains emprunts en fonction de la conjoncture, ou de privilégier des index plus courts (Euribor 3 mois par



4 / 32

exemple plutôt que 12 mois) lorsque cela s'avère intéressant. « Nous disposons d'outils permettant de mesurer l'impact de nos décisions, précise Vincent Lucas. Nous recevons également des alertes pour tirer parti des opportunités. Le pilotage est quotidien. »

À la Chapelle sur Erdre (Loire Atlantique) Frédéric Dadu, Directeur des Finances, pratique lui aussi une gestion active de la dette depuis les années 2000. « Nous avons mis en place des procédures internes qui délimitent clairement le cadre de nos interventions tout en conférant la souplesse nécessaire pour tirer parti des opportunités, explique-t-il. Optimiser la gestion de notre endettement, cela ne signifie aucunement replonger une logique de coups financiers et de paris hasardeux qui fut celle des emprunts toxiques. C'est même tout le contraire : nous restaurons une gestion raisonnable et équilibrée. »

Selon Finance Active, qui conseille aujourd'hui un millier de collectivités locales dont une vingtaine de régions départements et grandes villes, entre 5 et 6% des encours de la dette des collectivités dans leur ensemble relèvent encore des produits dits "structurés" et considérés comme toxiques. « Nous aidons les collectivités concernées à établir un diagnostic et à définir une stratégie de sortie soutenable, explique Patrice Chatard, Directeur Général du cabinet de conseil. Au-delà, il s'agit sans doute d'instaurer une nouvelle gouvernance sur la base d'une identification plus précise des risques encourus et d'une stratégie de couverture adaptée, d'un meilleur encadrement des prises de décisions et d'un pilotage plus rigoureux.». Dans son rapport sur la gestion de la dette, la Cour des Comptes évoquait, quant à elle, la création de documents de reporting.

* assèchement du crédit consenti aux collectivités, aux entreprises et aux particuliers

** l'un des deux principaux taux de référence du marché monétaire de la zone euro

encadré texte principal

CONSÉQUENCES

BTP 30000 emplois menacés

Patrick Bernasconi, le Président de la Fédération nationale des travaux publics estime que « le démantèlement de Dexia et le désengagement des autres banques font monter à 7 milliards d'euros pour 2012 le montant des engagements non satisfaits des collectivités locales. » Un manque de financement qui devrait impacter le secteur des travaux publics à hauteur



5 / 32

de 10% de l'activité et pourrait entraîner la disparition de 30 000 emplois l'année prochaine, selon le dirigeant de l'organisation professionnelle.



Encadré 1

L'après Dexia

Un accord a été trouvé entre les trois Etats français, belge et luxembourgeois le 5 décembre dernier qui définit un mécanisme de garantie temporaire des financements de Dexia. Cette convention, valable jusqu'au 31 mai 2012 est plafonnée à 45 milliards d'euros. Elle doit permettre à la banque de couvrir les financements qui s'étaient taris avant l'accord sur son second renflouement public, annoncé le 20 octobre. Cette convention concerne des contrats, des titres et instruments financiers avec horizon de trois ans au maximum. Ce projet de convention de garantie temporaire est soumis à la Commission européenne, qui devra déterminer si le renflouement est conforme au droit européen des aides publiques.

[source : HYPERLINK "<http://www.lesechos.fr/investisseurs/actualites-boursieres/0201778290236-dexia-france-belgique-et-luxembourg-d-accord-sur-la-garantie-temporaire-258393.php>"
<http://www.lesechos.fr/investisseurs/actualites-boursieres/0201778290236-dexia-france-belgique-et-luxembourg-d-accord-sur-la-garantie-temporaire-258393.php>]

Encadré 2

La tentation des PPP

Dans le contexte actuel de restriction du crédit et de désengagement de l'État, la tentation est grande de recourir aux partenariats public privé dans tous les domaines pour mener à bien des projets en manque de financement. Ces PPP de substitution ou de circonstance sont-ils pour autant une bonne solution ? Dès 2007, un document de travail de l'OFCE* notait que « le développement des PPP, qui devrait correspondre à une logique d'optimisation de la dépense publique, peut aussi être analysé comme un outil de déconsolidation de la dette. » S'il est admis que des entreprises privées puissent concourir à l'exercice d'une mission d'intérêt général, cela ne signifie pas que les PPP doivent se généraliser dans tous les secteurs de la politique publique. Ce serait la marque d'un abandon de souveraineté, au profit d'une logique d'opportunisme budgétaire visant in fine à éviter de rendre compte d'investissements publics. Autant dire, un moyen de contournement des règles de discipline budgétaire visant à limiter le déficit de la dette publique.

*Partenariats public-privé, règles de discipline budgétaire, comptabilité patrimoniale et stratégies de hors bilan N° 2007-29 octobre 2007 par Frédéric Marty



3 questions à Philippe Laurent
maire de Sceaux (Hauts-de-Seine)
président de la commission des Finances de l'Association des Maires de France
président du Conseil Supérieur de la Fonction Publique Territoriale

Q : Le nombre d'élus considérant leur commune comme trop endettée est en baisse sensible (10% en 2010 contre 5% en 2011) selon le dernier baromètre AMF Caisse d'Épargne. La tendance générale à l'amélioration vous semble-t-elle remise en cause dans le contexte actuel ?

Philippe Laurent :
Notre enquête date de début septembre. L'ampleur de la crise que nous connaissons n'était pas encore totalement cernée. Il est donc probable qu'une enquête effectuée aujourd'hui donnerait des résultats différents. Pour autant, les élus estiment que leur collectivité n'est pas trop endettée : en moyenne, ils ont raison. La dette publique locale ne représente que 9% de la dette publique totale alors que les investissements publics sont à plus de 70% le fait des collectivités locales ! De ce point de vue, la situation française est enviable par rapport au reste de l'Europe.

Q : Les collectivités locales doivent-elles craindre un resserrement du crédit encore plus net de la part des établissements bancaires? Avec quelles conséquences ?

Philippe Laurent :
La tendance actuelle est au désengagement très rapide et de grande ampleur des établissements bancaires dans le financement à long terme des collectivités locales. La concurrence a été exacerbée jusque vers 2008, mais le retrait est désormais massif. Comme si le monde bancaire était moutonnier et ne savait pas raison garder. Cela montre en tout cas que les banques ne prêtent pas en fonction de la qualité de crédit de l'emprunteur, mais plutôt en fonction d'effets de mode. Même si nous reconnaissons que les nouvelles règles prudentielles - dites « Bâle 3 » - jouent aussi un rôle dans leur désengagement. La situation est en tout cas très préoccupante. Le risque, c'est tout simplement l'effondrement des investissements, et un mauvais coup porté à la croissance et à l'emploi.

Q : Vous proposez la création d'une agence publique de financement: quels en seraient les avantages ? Cette idée progresse-t-elle ?

Philippe Laurent :



8 / 32

Cette agence publique, étudiée avec soin et souhaitée par toutes les associations d'élus locaux, est une idée déjà ancienne qui trouve aujourd'hui toute sa justification. Il s'agit pour les collectivités locales d'être capables d'émettre ensemble des obligations sur le marché, sous leur propre nom et leur propre signature, sans recourir ni à l'intermédiation bancaire, ni à la garantie de l'Etat central. Cela se pratique dans des pays du Nord de l'Europe ou aux Etats-Unis (Municipal bonds). Une telle agence permettrait d'une part une diversification des financements à long terme, et d'autre part une diminution des coûts de financement.

En majorité, les communes ont besoin de financer des investissements à long terme, payables en monnaie locale. Le fameux « taux fixe – annuités contantes », auquel on peut ajouter le taux révisable (maîtrisable car remboursable sans pénalités), reste parfaitement adapté aux besoins normaux d'une commune moyenne, et ne nécessite pas d'expertise particulière.

Encadré 4

Finances locales en Europe

Organisation territoriale

Au sein de l'Union européenne, 11 pays disposent d'un seul niveau d'administration territoriale en plus de l'administration étatique nationale (Bulgarie, Chypre, Estonie, Finlande, Irlande, Lettonie, Luxembourg, Lituanie, Malte, Portugal, Slovaquie).

9 pays disposent de 2 niveaux d'administration territoriale en plus de l'administration centrale (Autriche, Danemark, Grèce, Hongrie, Pays-Bas, République Tchèque, Roumanie, Slovaquie, Suède).

7 pays comptent trois niveaux d'organisation territoriale en plus de l'administration nationale (Allemagne, Belgique, Espagne, Italie, France, Royaume-Uni, Pologne).

Le poids des dépenses des organisations territoriales

Les administrations locales ont représenté 2 069 milliards d'euros de dépenses au plan européen en 2010, soit une moyenne de 16,9% du PIB et de 33,5% du total des dépenses publiques européennes.

Le niveau de dépense des administrations territoriales européennes varie fortement d'un pays à l'autre. En 2010, on pouvait distinguer 4 grands groupes de pays en fonction du poids des dépenses des collectivités locales par rapport aux dépenses nationales:

De 40% à 55% du total des dépenses publiques : Finlande, Belgique, Allemagne, Suède, Estonie

De 30% à 40% du total des dépenses publiques (moyenne de l'UE) : Autriche, Italie, Pays-Bas, Pologne

Bruno Cargnelli	8 rue Buzelin 75018 Paris –France fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623	www.cargnelli.info words@noos.fr
------------------------	--	--



9 / 32

De 15% à 30% du total des dépenses publiques : Bulgarie, Estonie, Hongrie, Lettonie, Lituanie, Roumanie, Royaume-Uni, Slovaquie, Slovénie.
Moins de 15% du total des dépenses publiques : Chypre, Grèce, Irlande, Luxembourg, Malte, Portugal.

Les principaux postes de dépense des collectivités territoriales européennes

En 2010, Éducation et protection sociale ont représenté 41% du total des dépenses des collectivités territoriales européennes.

Les dépenses sociales atteignent près de 60% des dépenses des collectivités au Danemark. Elles représentent en moyenne 20% du total des dépenses des collectivités de l'UE (18% en France).

Le poids des collectivités territoriales européennes dans l'investissement public direct

Dans l'Union Européenne, les collectivités locales ont représenté 65,3% du total de l'investissement public (soit 211 milliards d'euros).

Ce chiffre est le plus élevé en Belgique (86% du total) , Allemagne (84%), Autriche (73%), France (73%), Espagne (72%) et Finlande (65%).

La part des collectivités locales dans l'investissement public total chute à 21% en Grèce, 17% à Chypre, et 7% à Malte.

Baisse des recettes

Dans toute l'UE, les recettes des collectivités locales sont à la baisse depuis 2008. La baisse moyenne atteint -0,8% du total des recettes des collectivités en 2010.



10 / 32

Date 10 2010	Entreprise  Macif	Secteur Services financiers	Agence Sequoia- Makheia	Prestation com. cliente	Support Tous sociétaires	N° 2
--------------------	--	-----------------------------------	-------------------------------	---	-----------------------------	---------



L'auto-entreprise en réponse à la crise ?

Un an et demi après la création officielle du statut d'auto-entrepreneur, ils sont 570 000 à avoir franchi le pas. Ce régime très souple semble avant tout le moyen de tirer des revenus complémentaires, ou de tester une idée à moindre risque.

En juillet 2010, un an et demi après la création officielle du statut, l'INSEE dénombrait 570 000 auto-entreprises. Le cap des 700 000 devrait être franchi d'ici la fin 2010. La souplesse de ce nouveau statut simplifié (voir encadré) séduit tous types de profils et permet à tout un chacun de créer son activité. Mais il y a aussi un côté plus négatif: certaines entreprises n'ont pas hésité à imposer ce nouveau statut à leurs salariés pour en tirer profit.

« Cela ne coûte rien de tenter, souligne Fabienne Porcher, assistante d'éducation qui a proposé, sans succès, des services de garde d'enfants pendant les vacances. Rien de gagné : rien à payer. Pour d'autres, c'est l'occasion de concrétiser un projet plus ou moins longuement mûri. Dans le cadre d'un plan social, Bernard Chenais un informaticien de 58 ans s'est ainsi porté volontaire pour laisser sa place aux collègues qu'il avait formés. Son projet : créer une auto-entreprise de services informatiques. « Je vais tester l'idée et tenter d'en tirer un revenu de complément jusqu'à la retraite », explique-t-il.

L'auto-entreprise est aussi un tremplin. Comme un tiers des auto-entrepreneurs, Christine Wirth, créatrice de mode, pense rapidement atteindre les limites du statut. « Au-delà de 50 000 euros de chiffre d'affaires j'aurais intérêt à évoluer vers une SARL, explique-t-elle. » Mais pour les deux tiers, le succès n'est pas vraiment au rendez-vous comme en témoigne le chiffre d'affaires moyen très modeste (6 471 euros) relevé sur l'année 2009. Sur les 85% d'auto-entreprises toujours en activité* 1 an et demi après leur création, beaucoup sont donc "en sommeil".

La souplesse du statut entraîne aussi des abus. Selon un sondage commandé en juillet dernier par l'Observatoire de l'auto-entreprise*, 8% des auto-entrepreneurs (soit 45 600 personnes) ont opté pour ce régime plus ou moins contraints et forcés. Pour garder leur emploi et pour des tâches jusqu'alors effectuées dans le cadre d'un contrat de travail. Pour l'employeur malveillant, le gain est important : "transformer" un salarié en auto-entrepreneur l'exonère des charges sociales patronales. Ces cas d'abus, loin d'être négligeables, sont surveillés et redressés dès leur découverte. Comme garantie, on demande par exemple à un auto-entrepreneur d'avoir plus d'un client. La déductibilité fiscale des prestations de services à la personne est par ailleurs soumise à l'obtention

Bruno Cargnelli	8 rue Buzelin 75018 Paris -France fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623	www.cargnelli.info words@noos.fr
------------------------	--	--



d'un agrément de la Direction départementale du travail. Ce minimum de contrôle permet à certaines entreprises malveillantes de passer encore à travers les mailles du filet, même si l'URSSAFF** est vigilante.

Revenu d'appoint ou tremplin pour une entreprise plus classique, l'auto-entreprise permet en tout cas à chacun de tenter sa chance.

Chiffres

570 000 auto-entrepreneurs recensés depuis le 1er janvier 2009

80 300 euros c'est le chiffre d'affaires maximal annuel pour bénéficier du statut d'auto-entrepreneur pour la revente de biens et 32 100 euros pour une activité de prestations de services.

Encadré renvoi Bons plans pages 32-33

Notes

*3ème édition de l'Observatoire de l'auto-entrepreneur, étude réalisée par Opinion Way pour l'Union des auto-entrepreneurs (UAE) et la Fondation Le Roch-Les Mousquetaires

** Union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales, qui calcule et gère les cotisations sociales des entreprises.

(encadré)

Un statut d'entreprise "light"

C'était l'une des mesures-phares de la loi de modernisation de l'économie de 2008 : le statut d'auto-entrepreneur a vu officiellement le jour le 1er janvier 2009 avec une volonté de simplification affichée. L'auto-entrepreneur se déclare sur Internet (officiellement en ½ h), et obtient un numéro d'immatriculation au registre des entreprises. Il peut alors proposer ses services, émettre et encaisser des factures en bénéficiant des charges sociales et fiscales forfaitisées (12 à 21,3% du CA en charges et 1 à 2 % des revenus annuels en impôt). Au-delà de 80 000 euros de chiffre d'affaires annuel, le créateur doit opter pour une formule d'entreprise classique (EURL, EIRL, SARL). Très souple, lisible pour tous et bien connue du grand public, l'auto-entreprise a permis à 570 000 personnes de créer leur activité depuis 2009. La contrepartie de cette simplicité est un taux réduit de cotisations sociales, notamment pour la retraite. Il faudrait cotiser 140 ans comme auto-entrepreneur pour obtenir une retraite à taux plein !

Témoignage 1

Christine Wirth, créatrice de mode à Paris

Je suis d'origine Suisse où la création d'entreprise est beaucoup plus simple, avec moins de statuts différents. Après deux ans en couveuse d'entreprise, la simplicité du statut et la possibilité d'évoluer ensuite facilement vers une SARL m'ont séduite. J'ai franchi le pas de la création d'activité plus rapidement grâce au statut. Aujourd'hui je vends mes créations sur des salons, j'organise des expos-ventes. Le bilan est très positif.

Témoignage 2

Fabienne Porcher, assistante d'éducation / garde d'enfant à Corbas

J'ai lancé très rapidement une activité de garde d'enfants pendant les vacances. Cela n'a pas fonctionné car j'avais sans doute mal ajusté mes tarifs. Mon activité est en stand-by. Je tenterai peut-être à nouveau l'an prochain.

Témoignage 3

Pascal Coron, services à la personne à Saint-Étienne

Bruno Cargnelli	8 rue Buzelin 75018 Paris -France fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623	www.cargnelli.info words@noos.fr
------------------------	--	--



12 / 32

Ancien responsable de magasin de téléphonie, je souhaitais emménager à Saint-Étienne. J'ai découvert le statut en visitant un salon et, 2 mois après, j'ai lancé mon activité de services à la personne dans cette ville. J'ai été aidé pour monter le dossier d'agrément et me suis fait connaître par petites annonces. J'ai désormais 25 clients réguliers. J'arrive encore à être disponible pour mes 7 enfants.

Témoignage 4

Martine Mazoyer, psychologue-psychanalyste à Paris

Infirmière, formatrice au sein d'un établissement public, j'ai obtenu un Master 2 en psychologie clinique et pathologique à la suite d'une formation universitaire. Mais il n'y avait pas de poste disponible. En février 2010, j'ai pu créer un cabinet de psychologue psychanalyse et m'installer en tant qu'auto-entrepreneur. Je pensais qu'apposer une plaque suffisait... mais je n'ai encore aucun client régulier.

Exergue

« En moins de deux mois, j'ai créé une auto-entreprise de services à la personne, et j'ai obtenu l'agrément permettant à mes clients de bénéficier d'une réduction d'impôts de 50% sur mes prestations. Un an après, j'ai fidélisé une clientèle régulière, sans marcher sur les plates-bandes des artisans. Je ne regrette pas mon ancienne vie de salarié : je me sens libre et j'ai le sentiment de rendre service. Sans le statut, j'aurais hésité. »

Pascal Coron, auto-entrepreneur Saint -Étienne

En savoir plus, www.macif.fr ?

www.lautoentrepreneur.fr

Renvoi aux pages 32-33

Pour les pages 32 - 33

Professionnels

« Auto-entreprises : une couverture complète et compétitive »

Partenaire de longue date des créateurs d'entreprise, MACIFILIA, filiale de la MACIF a conçu une offre d'assurance professionnelle spécifique à destination des auto-entrepreneurs. Simple, complète et efficace, cette offre couvre l'ensemble des dommages corporels, matériels et immatériels susceptibles d'être causés par le professionnel à des tiers. Une option dommages aux biens permet d'assurer le matériel professionnel, le local (25 m² maximum) et les marchandises stockées à hauteur de 2 000 euros.

Les + Macif

- Simplicité. L'auto-entrepreneur peut souscrire aux garanties spécifiques en un clic sur le site Internet de la Macif.
- Sérénité. Pour 90 €/an TTC, la garantie Responsabilité civile professionnelle couvre les dommages matériels, immatériels et corporels causés aux tiers à hauteur de 6 millions d'euros. La garantie dommage aux biens (60 €/an, en option) couvre le matériel professionnel.
- Anticiper. L'application iPhone de la MACIF permet aux auto-entrepreneurs de calculer exactement leurs charges fiscales et sociales.

Bruno Cargnelli	8 rue Buzelin 75018 Paris -France fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623	www.cargnelli.info words@noos.fr
------------------------	--	--



Date 09 2010	Entreprise ISOVER Isover	Secteur Construction matériaux	Agence Sequoïa Makheïa	Prestation com. clientèle	Support catalogue	N° 2010
--------------------	---	--------------------------------------	------------------------------	--	----------------------	------------

Isolation Thermique par l'Extérieur

La solution Isover pour la rénovation des maisons individuelles

Page 2

L'Isolation Thermique par l'Extérieur, sous bardage rapporté : le choix qui valorise l'habitat en rénovation.

Rénover une façade modifie totalement la perception d'un logement. Avec les solutions d'isolation thermique par l'extérieur (ITE) cette opération synonyme de rajeunissement et d'embellissement, est aussi l'occasion de faire passer votre patrimoine dans une autre dimension : celle de la performance énergétique, du confort et des économies. Rénover sa façade en s'appuyant sur les propriétés des laines minérales vous permet de ne pas faire de compromis en alliant le beau à l'efficacité énergétique.

Page 4

L'ITE sous bardage rapporté : une alternative d'isolation, un choix, des solutions

Pour rénover une maison tout en réalisant des économies durables, l'isolation thermique par l'extérieur sous bardage rapporté présente de nombreux avantages

- Un choix malin pour combiner rénovation et isolation
- Un choix qui privilégie l'esthétique
- Le choix qui optimise confort et performance
- Un choix accessible

L'Isolation Thermique par l'Extérieur (ITE) consiste à envelopper le bâtiment d'un manteau isolant. La solution façade ventilée met en œuvre un isolant en laine minérale fixé mécaniquement à l'extérieur d'un mur ou d'une façade et un bardage rapporté sur une ossature, en prenant soin de ménager une lame d'air entre les deux. Parfois appelée mur manteau, cette technique garantit la continuité de l'enveloppe (pose de l'isolant en continu). Elle limite ainsi les ponts thermiques pour une performance d'isolation optimale.

Page 6

Un choix malin pour le logement

L'isolation Thermique par l'Extérieur sous bardage rapporté, c'est la solution qui permet de

- Rénover en isolant
- Isoler en rénovant
- Favoriser les économies d'énergie à venir
- Valoriser son patrimoine à l'heure du DPE (voir encadré)
- Préserver les m2 habitables
- Limiter les contraintes du chantier et habiter le logement pendant les travaux.
- Avoir un chantier propre grâce à une solution sans mortier.

Bruno Cargnelli	8 rue Buzelin 75018 Paris -France fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623	www.cargnelli.info words@noos.fr
------------------------	--	--



Encadré

Amélioration de l'étiquette énergie

Le diagnostic de performance énergétique (DPE) est obligatoire pour toute vente ou location de bien immobilier depuis 2007. Le DPE indique des estimations des consommations d'énergie primaire, des rejets de CO2 et de la facture énergétique du logement, en fonction de l'isolation et des équipements mis en place.

Isoler le mur permet, la plupart du temps, de gagner une classe de consommation et de rejet de CO2. Cela contribue à valoriser le bâtiment que ce soit pour sa vente ou sa location.

Le choix de la performance et du confort

Les bénéfices d'un logement isolé par l'extérieur sont perceptibles immédiatement et se font sentir durablement. Une Isolation Thermique par l'Extérieur c'est un investissement rentabilisé grâce aux économies générées, un confort accru pour un logement sain et plus agréable été comme hiver

> Pour améliorer l'efficacité énergétique d'une maison

- Baisse des consommations d'énergie liées au chauffage

Les murs représentent le second poste de déperditions thermiques de la maison (environ 25 %) après les combles (30 %). Une bonne isolation des murs permet donc de faire des économies importantes sur les consommations d'énergie liées au chauffage.

- Baisse des rejets de CO2

Bien isoler permet de réduire la facture énergétique d'un logement et d'abaisser simultanément sa « facture environnementale » en réduisant les rejets de CO2 et de polluants liés au chauffage.

Encadré

Le confort thermique pour améliorer le bien-être des occupants été comme hiver

En hiver, un mur bien isolé reste à la même température que l'air ambiant (20 °C, par exemple), ce qui permet d'obtenir une température homogène dans toute la pièce. À l'inverse, un mur peu ou pas isolé entraîne de l'inconfort lié à la sensation de paroi froide. De la condensation peut également apparaître quand la différence de température entre la surface du mur et l'air intérieur est supérieure à 8 °C.

En été, l'isolation thermique limite aussi les flux de chaleur. La lame d'air ventilée entre le bardage et l'isolant est une barrière supplémentaire contre l'action directe des rayons du soleil sur la façade.

Page 8

L'isolation sous bardage rapporté : un choix esthétique, la plus grande palette de finitions

Pourquoi choisir l'Isolation Thermique par l'Extérieur ?

Les différents types de bardage compatibles avec une solution ITE en façade ventilée permettent de jouer avec tous les matériaux, toutes les couleurs, toutes les textures. Ils autorisent une très grande liberté architecturale avec des mises en œuvre sous forme de lames horizontales, verticales ; de panneaux tous formats en bois, fibrociment ; pierre, PVC, métal, zinc, terre cuite, matériaux de synthèse...



Page 10

L'ITE sous bardage rapporté : un choix accessible

L'ITE avec les laines minérales Isofaçade ouvre le droit aux aides financières prévues pour les travaux d'isolation et de rénovation des logements.

Page 11

Les laines minérales : l'isolant de référence pour l'ITE

Parfaitement adaptées à la solution ITE, les laines minérales ISOVER assurent une mise en œuvre économique, simple et maîtrisée.

Les laines minérales représentent le meilleur de l'isolation thermique. Elles permettent d'atteindre les niveaux les plus élevés de performance, synonymes d'économies d'énergie importantes et d'isolation acoustique de qualité. Produits constitués de matières recyclables (95 % de sable), les laines minérales ont impact environnemental maîtrisé, évalué par des Analyse du Cycle de Vie de chaque produit et mesuré par les fiches de données environnementales et sanitaires (FDES).

Page 12

Le meilleur de l'isolation thermique

Répondre à l'exigence des nouveaux critères de performance thermique et énergétique.

Pour l'ITE la gamme des laines minérales ISOVER ISOFACADE répond parfaitement aux critères réglementaires de performance des bâtiments basse consommation (BBC/BEPOS).

Les formats, les conditionnements en rouleaux et panneaux, la tenue mécanique et au feu : tout a été pensé pour répondre aux critères de mise en œuvre spécifiques d'une ITE. Avec les solutions Isover, il est possible de viser tous les niveaux de performance thermique. Disponibles en deux coloris, pour répondre aux demandes de panneaux de façade ouverts dans certaines configurations, les isolants ISOFACADE s'adaptent à toutes les idées et à tous les besoins.

Résistance mécanique

- Les panneaux Isofaçade possèdent une excellente résistance à la traction, du fait de leur voile de verre et de la laine de verre Isover.
- Les panneaux roulés peuvent, sans risque de déchirement, être déroulés sur de grandes longueurs.
- Les produits Isofaçade sont non-hydrophiles ; ils possèdent la caractéristique W_s ($W_p < 1 \text{ kg/m}^2$ en 24 heures).

Résistance au feu

- Isofaçade est un isolant en laine de verre ; il n'alimente pas le feu et ne propage pas l'incendie. Tous les produits Isofaçade de la gamme Isover ont été testés pour leur réaction au feu par le CSTB et leur Euroclasse est :
 - Isofaçade : A1 ;
 - Isofaçade noir : A2-s1, d0.

Page 14

Le meilleur du confort acoustique



L'ITE avec Isofaçade offre des performances acoustiques de haut niveau pour votre tranquillité.

- Le confort acoustique nécessite une bonne isolation du logement aux bruits extérieurs. La solution ITE avec les laines minérales s'appuie sur le principe physique « Masse-Ressort- Masse ». Elle permet d'obtenir des affaiblissements acoustiques largement supérieurs aux exigences de la Nouvelle Réglementation Acoustique (NRA) et aux derniers labels QualITEI (LQ et LQCA). Les laines minérales sont les seuls isolants autorisant ces niveaux de performance acoustique. L'intimité du logement est préservée et le confort acoustique des occupants est assuré.
- L'isolation acoustique des parois est déterminée par son indice d'affaiblissement acoustique R_w (C ; Ctr), exprimé en dB.

Page 18

La préparation du chantier : clé de la réussite

Urbanisme, conception et choix des solutions, sélection de l'entreprise, revue des règles techniques : autant d'étapes auxquelles il faut apporter un soin particulier pour s'assurer du succès de votre chantier ITE.

L'isolation thermique par l'extérieur sous bardage rapporté est une technique simple à mettre en œuvre dès lors que les étapes clés du projet sont anticipées et respectées. Assurez-vous de traiter les points suivants pour une réalisation en toute sérénité.

Prendre en compte l'urbanisme

- Se préoccuper des règles d'urbanisme et des réglementations locales qui indiquent la possibilité ou non de réaliser une ITE. En particulier, vérifier que l'emprise en terme de surface et d'emprise supplémentaire est possible. Les documents de référence peuvent être les Plan locaux d'urbanisme (PLU) s'ils existent ou les anciens plans d'occupation des sols (POS). Ces informations sont disponibles auprès du service de l'urbanisme de la mairie ;
- Vérifier auprès de la mairie que les matériaux de bardage et les coloris choisis soient acceptés ;
- Il est nécessaire d'instruire un dossier de déclaration préalable de travaux, sauf cas particuliers. Pour une rénovation importante avec augmentation des surfaces de plus de 20 m², le projet est soumis à l'obtention d'un permis de construire.

Souscrire une assurance

- Selon la nature, la complexité du projet, l'importance des modifications ou transformations nécessaires à sa réalisation, il peut être utile de souscrire une assurance. Faire appel à un maître d'œuvre
- Plus le chantier est complexe, plus il est peut-être recommandé de faire appel à un maître d'œuvre. Il aura une vision globale du projet et fera les préconisations et prescriptions nécessaires, assurera le suivi du chantier jusqu'à sa parfaite exécution.

Choisir l'entreprise

- De nombreux corps de métiers peuvent mener un chantier d'ITE comme les charpentiers, les façadiers, les plaquistes, les menuisiers et aussi toutes celles qui se sont spécialisées dans ce type de réalisation. Choisir une entreprise qui saura traiter ou piloter tous les aspects du chantier comme l'ossature, le bardage, l'isolation et tous les points singuliers avec des références de réalisation est un gage d'expérience.



17 / 32

Respecter les textes et règlements de référence

- La réalisation d'un chantier d'Isolation Thermique par l'Extérieur selon la technique du bardage rapporté fait appel à des règles variées de conception et de mise en œuvre selon le choix de bardage et le type d'ossature ;
- Les autres recommandations techniques sont dans le Cahier des Prescriptions Techniques (CPT) 3 316 relatif aux règles de pose des bardages rapportés avec ossature bois fixés sur maçonnerie ;
- Les principales règles sont dans les Documents techniques unifiés (DTU) concernant en particulier les revêtements extérieurs bois : DTU 41-2.



18 / 32

Date 08 2010	Entreprise  Sncf	Secteur Transport logistique	Agence Collaboration directe	Prestation com. interne	Support Les Infos	N° 335
--------------------	---	------------------------------------	------------------------------------	---	----------------------	-----------



Sncfinfos 335- 13/08/2010 – ressources – rubrique rythme de`

chapô

Ce soir, c'est iDNIGHT ! Départ de Paris vers Hendaye, pour un voyage en train jusqu'au bout de la fête. Un service unique au monde, qui contribue à faire vivre les trains de nuit.

titre

Au rythme d'un TGV iDNIGHT

TEXTE

21 :40

Thierry Delbreil, Jean-Christophe Mollet et Dorianne Bureau, superviseurs de l'iDNIGHT, accueillent la clientèle sur le quai. Les voyageurs présentent leurs e-billets, qui est scanné. « Nous ne contrôlons pas à bord, souligne Thierry qui parle avec enthousiasme de ce service qu'il a largement contribué à faire naître. Être superviseur sur iDNIGHT, cela implique avant tout d'être un « ambianqueur ».

22 :10

Départ du train. En voiture 14, Marine et Benoît, les baristas que Cremonini affecte spécifiquement sur iDNIGHT, ont achevé de métamorphoser le bar en « ID Zinc » en apposant des banderolles autocollantes rappelant avec humour les règles de fonctionnement. De son côté, Gérald Coste, DJ régulier d'iDNIGHT depuis le lancement en avril 2008, achève d'installer ses platines numériques, enceintes et autres projecteurs. Le bar de transforme en une réplique parfaite du sas de téléportation dans Star Trek. Tout est prêt pour la fête !

22 :15

En voiture 12, Jean-Christophe et Dorianne effectuent un premier tour de train d'accueil et d'information. Chaque contact est l'occasion de rappeler les spécificités d'iDNIGHT. Avec un humour à froid, Jean Christophe demande ainsi à une dame si elle a le billet pour son petit chien, avant de soupeser l'animal, d'évaluer son poids à 6,2 kg puis de le scanner en déclarant que « c'est bon pour cette fois ! ». « On n'a jamais vu de contrôleur comme ça ! Cela change tout le rapport que je peux avoir avec eux », déclarent plusieurs passagers hilares.

22 :45

Bruno Cargnelli	8 rue Buzelin 75018 Paris –France fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623	www.cargnelli.info words@noos.fr
------------------------	--	--



19 / 32

L'« iDZinc » est plein comme un œuf. Un verre à la main, certains dansent au rythme des titres électro et des tubes mixés par Gérald Coste. D'autres observent avant de se lancer. Une famille demande un jeu de société au bar avant de rejoindre la voiture 15, transformée en « iDlounge », espace de jeu et de conversation, pour toute la nuit.

23 :30

Premier arrêt à St Pierre des Cors. En gare, les superviseurs préviennent toute montée intempestive. Sur le quai, des groupes échangent joyeusement en grillant une cigarette. « On vient pour le tarif préférentiel mais aussi pour l'ambiance. On se sent libres. » déclarent Antoine et Ulysse (17 ans). « On voyage au maximum en iDNIGHT, confirment Chloé et Léopoldine, 17 ans elles aussi. Pour ne pas perdre une seconde de vacances ! »

23 :56

Départ. Les superviseurs éteignent les lumières, à l'exception des voitures 14 et 15, où la fête bat son plein. Ceux qui veulent dormir vont pouvoir le faire en toute tranquillité. Toutes les 45 minutes, les superviseurs effectuent des rondes discrètes.

01 :10

Arrêt à Poitiers pour l'accrochage d'une rame en queue. L'occasion pour Vincent Bouygues, conducteur, de sortir de sa cabine pour boire un jus de fruit. « Ca me fait vraiment plaisir de voir une pareille ambiance ! » commente-t-il.

02 :45

Aux platines, Gérald Coste diffuse une musique de feria. Des groupes chantent et dansent, sans débordement. La fête va durer jusqu'à Bordeaux où l'iDNIGHT arrive à 3 :50. Gérald range ses platines un grand sourire aux lèvres. « Je n'ai pas la grosse tête, explique-t-il. Mais j'ai eu la satisfaction de mixer à grande vitesse dans un TGV. Seul David Guetta a fait mieux ... en avion. »

06 :45

Arrivée à Hendaye.

exergue :

Thierry Delbreil, superviseur iDNIGHT

« En tant que superviseur iDNIGHT nous jouons un rôle de régulation plus que de contrôle. Cela nécessite humour et bonne humeur, mais aussi vigilance et parfois fermeté et solidarité. L'esprit d'équipe est primordial - y compris avec le DJ et les baristas. »

Snccinfos 335- 13/08/2010 - ressources - rythme de - encadré

Encadré

IDTGV

Nouvelles façons de voyager

Lancée en 2004, iDTGV est une filiale de droit privé appartenant à 100% à la SNCF.

Le concept ? Une offre 100% internet (billet à imprimer, réservation sur idtgv.com), un prix d'appel de 19€ accessible à ceux qui anticipent leur départ, et le choix de son ambiance de voyage (iDzen / iDzap / iDNIGHT). D'abord expérimentée sur Paris - Marseille, l'offre IDTGV a depuis été étendue à plus de 20 destinations.

Depuis avril 2008, des trains de nuit iDNIGHT proposent une voiture-bar animée par un DJ, des activités dans un espace « lounge » (prêt de jeux de société), une carte de restauration adaptée aux noctambules... Ambiance garantie !

Bruno Cargnelli

8 rue Buzelin 75018 Paris -France
fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623

www.cargnelli.info
words@noos.fr



20 / 32

Date 05 2009	Entreprise  Cetelem	Secteur Services financiers	Agence Sequoia	Prestation com. interne	Support Planète France	N° 2
--------------------	---	-----------------------------------	-------------------	---	---------------------------	---------



Rubrique C'est dans l'air
P.34-35 réforme crédit renouvelable

Les enjeux d'une réforme annoncée

Depuis plusieurs années déjà, le crédit-revolving est remis en cause et fait l'objet de campagnes médiatiques. Dernière en date, celle menée en janvier dernier à l'occasion de la réforme du code de la consommation.*

La transposition de la directive européenne sur le crédit à la consommation a été l'occasion d'une démonstration de force pour le gouvernement, en proposant un projet de loi de refonte du code de la consommation accompagné de mesures destinées à promouvoir un crédit "responsable".

« Schématiquement, ces mesures poursuivent trois objectifs principaux, explique François Langlois, directeur des relations institutionnelles de BNP Paribas Personal Finance. Développer l'accès au crédit de manière générale et au crédit amortissable en particulier, limiter les excès du crédit-revolving, et garantir au consommateur qu'il ne puisse souscrire un crédit à son insu. » Pour favoriser l'accès au crédit, deux types de mesures sont évoquées : le développement du micro-crédit personnel*, et l'obligation d'offrir un choix de financement amortissable en option au crédit-revolving. Concernant le crédit-revolving, afin d'en limiter les excès, les projets à l'étude évoquent l'obligation d'un amortissement minimum (il ne s'agit pas de crédit "permanent"), la diminution du taux d'usure et l'impossibilité de proposer ce type de financement au-delà d'un montant maximum (15 000 euros par exemple).

« Groupe bancaire multispécialiste, BNP Paribas n'a jamais promu le crédit-revolving de manière excessive, rappelle François Langlois. Personal Finance n'est donc pas spécialement visé par ces évolutions, et est favorable à l'instauration de règles communes qu'il applique déjà pour bonne part. » Seul demeure le risque de devoir payer pour les excès des autres. Plutôt rassurant sur ce point, François Langlois pointe cependant un autre enjeu lié à la réforme envisagée « On sent une très nette volonté de différents partenaires et du législateur de délier carte de crédit et offre promotionnelle sur les lieux de vente, déclare-t-il. Cela remettrait

Bruno Cargnelli	8 rue Buzelin 75018 Paris -France fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623	www.cargnelli.info words@noos.fr
------------------------	--	--



21 / 32

en cause les programmes d'avantages fidélité et c'est une préoccupation essentielle pour BNP Paribas et les organisations professionnelles. »

Encadré

moncreditresponsable.com affirme sa différence

Pascal Roussarie, responsable de l'observatoire Cetelem

« Depuis plusieurs années, Cetelem a entamé une réflexion autour de ce que doit être un crédit responsable et lancé une série d'actions concrètes en ce sens. Dans un premier temps, nous avons rappelé les fondamentaux de notre métier, son utilité sociale pour l'équipement de millions de foyers, son importance économique, sa contribution à la croissance et à l'emploi. Une deuxième étape a été franchie avec l'engagement de publier chaque année un indicateur de crédit responsable, regroupant taux de refus et pourcentage de dossiers soldés sans incident. Nous prouvons ainsi chaque année que le crédit peut effectivement être pratiqué de manière responsable. Troisième étape, depuis mai 2008, le site non-marchand moncreditresponsable.com est accessible à tous pour parler sans tabou du crédit, envisager des solutions, bénéficier de conseils pratiques et d'avis d'experts. L'initiative est appréciée des associations de consommateurs et des journalistes qui saluent la transparence de la démarche, et les connexions de particuliers se multiplient pour simuler un crédit, ou calculer son niveau d'endettement. »

Encadré chiffres-clés

10 000 connexions mensuelles sur le site moncreditresponsable.com

30% : le taux de refus des demandes de crédit par Cetelem

98% : le pourcentage de dossiers soldés intégralement

94% : le pourcentage de dossiers soldés sans incident

Lexique

Crédit-revolving : Il consiste en la mise à disposition d'une somme d'argent, utilisable en totalité ou en partie, dans la limite d'un montant maximum autorisé.

Micro-crédit personnel : c'est un prêt encadré, réservé aux particuliers dont les revenus modestes sont trop incertains pour leur permettre d'accéder aux prêts bancaires classiques.

Bruno Cargnelli	8 rue Buzelin 75018 Paris -France fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623	www.cargnelli.info words@noos.fr
------------------------	--	--



Date 06 2009	Entreprise  Ugap	Secteur Services aux administrations	Agence Eurorscg c & o	Prestation com.cientèle	Support Publik	N° 23
--------------------	---	--	-----------------------------	--	-------------------	----------



DOSSIER INTERCOMMUNALITÉ

achats éco-responsables intercommunaux : quelle organisation achats ?

Née du mouvement de décentralisation initié en 1982 par l'état, l'intercommunalité s'est considérablement développée, notamment sous l'impulsion des lois de 1992, 1999 et 2004. Fer de lance de ce processus de regroupement communal : la rationalisation de la dépense publique. Où en est-on près de 20 ans plus tard, alors que la Commission Balladur a rendu ses conclusions et que le Président a annoncé son intention de faire aboutir deux projets de lois d'ici l'été? L'union des forces a-t-elle permis de peser plus lourd sur les fournisseurs, et de gérer les achats et les investissements de manière plus efficace ? Tour d'horizon.

Il aura fallu une petite vingtaine d'année pour passer de la théorie à une pratique généralisée. L'intercommunalité est ainsi aujourd'hui en cours d'achèvement à l'échelle du territoire, au moins du point de vue quantitatif. Seules 3 000 communes résistent encore à cette dynamique, mais pour peu de temps, a priori. La quatrième proposition de la commission Balladur vise en effet à achever la carte de l'intercommunalité d'ici 2014. De 2001 à 2008, le mouvement s'est accéléré : plus de 14 millions d'habitants de plus de 10 000 communes ont ainsi rejoint l'intercommunalité et 92% des communes (représentant 90% de la population française) sont regroupées, même si l'on note encore des disparités régionales. Aquitaine, Bourgogne, Centre, Champagne-Ardenne, Limousin et PACA, régions qui ont globalement initié le processus plus tardivement, à partir de 2001, affichent un taux oscillant autour de 85% de communes membres d'une structure intercommunale.

L'union fait presque partout la force

Seuls subsistent deux cas atypiques : la Corse et l'Île de France où l'intercommunalité restait marginale en 2008 pour des raisons très

Bruno Cargnelli	8 rue Buzelin 75018 Paris -France fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623	www.cargnelli.info words@noos.fr
------------------------	--	--



différentes. En Île-de-France, Paris et ses deux millions d'habitants restent isolés au sein du chapelet de communes des départements de petite couronne, même si des instances de dialogue et de concertation ont été mises en place dès 2001 et que s'impose progressivement la réflexion autour du "grand Paris". Souhaitant encourager cette réflexion autour des grandes agglomérations, la commission propose d'ailleurs de créer 11 métropoles. Le retard corse en matière d'intercommunalité s'explique quant à lui avant tout par le caractère rural et faiblement peuplés des secteurs.

Au plan national, les communes isolées tendent progressivement à disparaître, rejoignant généralement un établissement public de coopération intercommunale (EPCI) existant. La taille moyenne des regroupements est ainsi passée de 11 à 13 communes entre 2001 et 2008, et la commission Balladur propose désormais d'encourager l'émergence de communes nouvelles, se substituant sur une base de volontariat aux intercommunalités. Mais cette croissance de la taille des structures ne s'accompagne pas de l'émergence d'un nouveau modèle prédominant d'organisation des achats.

Une mutualisation des infrastructures

« Les regroupements de communes ont eu des effets très positifs en matière de décision et de gestion des projets d'investissement à la bonne échelle pour les territoires et leurs habitants, souligne Gilles Pedini, associé en charge du Secteur Public chez Deloitte Consulting. Grâce à l'intercommunalité, de nombreux équipements culturels et sportifs ont vu le jour alors que leur financement aurait été inenvisageable par une commune seule. Ces nouvelles coopérations ont notamment donné d'excellents résultats en matière de transports collectifs. Par contre, du point de vue organisationnel, on n'observe que peu de regroupement des services et des fonctions supports comme les achats et les services RH. Or c'est cette mutualisation menée à son terme qui permettra d'envisager des gains substantiels, et de restaurer des marges de manœuvre financières. » De fait, la création d'une structure intercommunale se traduit encore souvent par la création d'un échelon administratif supplémentaire, les services achats de l'EPCI se rajoutant à ceux des communes. Les pratiques en la matière restent très hétérogènes. Aucun modèle ne prédomine pour les relations entre EPCI et communes membres. Pour certains maires comme Philippe Laurent (voir article p XX), cela s'explique par le fait que les gains économiques apparaissent parfois marginaux en comparaison des rigidités induites par une centralisation des achats.

De nouvelles synergies à mettre en place



24 / 32

Mais pour Gilles Pedini, « l'évolution législative puis réglementaire qui interviendra à la suite du rapport de la Commission Balladur va dessiner un nouveau paysage institutionnel, et sa mise en place devra nécessairement s'accompagner d'une réflexion de fond pour tirer parti des nouvelles synergies, en identifiant clairement les besoins et en dégagant des priorités d'action claires. » Pour les services Achats, les gains envisageables apparaissent en effet considérables : en combinant effet volume, expertise des acheteurs et connaissance pointue des marchés, ils peuvent atteindre jusqu'à 10% voire, 15% d'économies.

Ce processus de mutualisation et de professionnalisation poussée de la fonction achats apparaît aujourd'hui d'autant plus nécessaire que les acheteurs publics doivent, simultanément, prendre en compte une autre évolution majeure : la mise en œuvre d'une politique d'achat public éco-durable exemplaire.

Le levier de l'éco-responsabilité

Le plan national d'action pour des achats publics durables a été adopté en mars 2007, en conformité avec les directives communautaires du 31 mars 2004 et l'article 6 de la Charte constitutionnelle de l'environnement faisant obligation à toutes les politiques publiques de promouvoir un développement durable.

Concrètement, sa mise en œuvre implique que les autorités adjudicatrices de marchés publics tiennent compte des objectifs du développement durable lors de la passation de leurs marchés et justifient, le cas échéant, pourquoi elles n'ont pu le faire. Cela nécessite de dresser en amont un état des lieux, et de redéfinir les besoins de façon exhaustive sur la base d'une compréhension fine des notions de cycle de vie des produits et de coût de revient global, en tenant compte de critères non seulement économiques, mais aussi environnementaux et sociaux.

« En la matière la prise en compte est encore très hétérogène, constate Dominique Veillet, Ingénieur au département éco-conception et consommation durable de l'ADEME**. Certaines collectivités sont engagées dans le processus de définition d'une politique d'achat éco-responsable depuis plusieurs années déjà, d'autres s'y sont mises plus récemment. L'ADEME a accompagné le déploiement de la réflexion dès les origines, en jouant son rôle d'animateur de réseaux territoriaux et nationaux. »

Une démarche complexe à mettre en œuvre

Aujourd'hui le site Internet de l'agence est le point d'entrée incontournable pour tout acheteur public désireux de mettre en œuvre une politique d'achat éco-responsable cohérente. « Les guides des groupes études marchés, élaborés par des experts des ministères de l'écologie et des finances fournissent des réponses bordées officiellement

Bruno Cargnelli	8 rue Buzelin 75018 Paris -France fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623	www.cargnelli.info words@noos.fr
------------------------	--	--



25 / 32

qui sécurisent les acheteurs en leur indiquant clairement les critères à intégrer, ajoute Dominique Veuillet. La plate-forme électronique d'échange, où méthodologies et retours d'expériences sont accessibles, permet de poser des questions et de trouver des réponses concrètes. Mais une connaissance insuffisante de l'offre est encore souvent un frein à la mise en place de politiques efficaces. »

Pour les services Achats, qu'ils soient intercommunaux ou non, et quel que soit le futur cadre territorial - qui reste aujourd'hui à définir - une chose semble en tout cas certaine : la maîtrise de la complexité imposera une expertise de plus en plus poussée., et une mutualisation plus grande encore des moyens.

* Les chiffres cités sont extraits du bilan de mandat 2001-2008 du développement de l'intercommunalité, édité par l'observatoire de l'intercommunalité de l'Assemblée des communes de France (AdCF)

** Agence de l'environnement et la maîtrise de l'énergie



Date	Entreprise	Secteur	Agence	Prestation	Support	N°
06 2007	 orange™ orange	Services financiers	Euro rscg c&o	com. interne	Connect	2



Rubrique Globe-trotter

1

Comment se situe Jordan Telecom sur son marché?

Jordan Telecom a été fondée en 1921 par le gouvernement jordanien. En 2000, à la suite de la libéralisation du marché des télécoms, notre groupe est devenu actionnaire à hauteur de 40% de l'opérateur historique. Depuis février 2006, il a augmenté sa participation pour devenir actionnaire majoritaire. Les marques Jordan Telecom et Mobilecom respectivement pour la téléphonie fixe et mobile, Wanadoo pour l'accès à Internet, et e-dimension, spécialisée dans les solutions e-business, ont été réorganisées depuis septembre dernier au sein d'une structure commune, qui mise clairement sur les synergies pour développer de nouveaux services convergents attendus par les clients. Avec pour première conséquence, outre l'apparition de l'esperluette sur le logo de Jordan Telecom, de faire du groupe le plus important fournisseur de services télécoms du pays en termes de clients comme de chiffre d'affaires. Cette réorganisation a également permis de réduire considérablement les coûts opérationnels, renforçant ainsi la compétitivité de Jordan Telecom sur un marché de plus en plus disputé. Les résultats suivent : 2,1 millions de clients en 2006, pour 5,6 millions de Jordaniens, soit une hausse de 47% par rapport à 2005.

2

Quelles sont les tendances et les acteurs-clés ?

Le marché jordanien des télécoms s'est métamorphosé en quelques années. 12% des foyers dispose d'une des 680 000 lignes fixes du pays, ce qui permet en fait de couvrir 68% de la population, une famille jordanienne comptant en moyenne de 5,7 membres. Jordan Telecom concentre 98% de parts de marché, et cette activité représente 60,6% de ses revenus. Elle connaît cependant depuis 2006 une érosion, minime pour l'instant, mais qui devrait s'accroître compte tenu des ambitions affichées par les nouveaux entrants sur ce segment : Batelco, Clear Wire Xpress et Vtel qui développent eux aussi des stratégies convergentes. La

Bruno Cargnelli	8 rue Buzelin 75018 Paris -France fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623	www.cargnelli.info words@noos.fr
------------------------	--	--



compétition s'intensifie particulièrement sur les appels internationaux avec 25 compétiteurs proposant des services de voix sur IP. Cette érosion en téléphonie fixe est largement compensée par la croissance rapide enregistrée sur le marché de la téléphonie mobile. Le taux de pénétration, qui était de 53% de la population en 2005, a atteint 70% en 2006. Deuxième opérateur mobile du pays, Mobilecom a su en profiter pour doubler quasiment sa base clients qui représente plus de 1,4 M de personnes, augmentant sa part de marché à 30%, derrière le leader Fastlink qui concentre plus d'un abonné mobile sur deux (54%). À noter l'arrivée de nouveaux entrants spécialisés sur le marché entreprises (Xpress) ou sur le low cost à destination des jeunes (Umniah). 2,9% de la population jordanienne dispose aujourd'hui d'une connexion Internet, pour un nombre de PC estimés à 465 000 dans le pays. Wanadoo qui fournit l'accès ADSL de 25 000 Jordaniens, représente 50% du marché, devant Batelco-Nets (22%). L'accès à l'Internet devrait cependant croître avec le développement du haut débit : 12 opérateurs proposent aujourd'hui l'accès en Wimax, technologie sans fil comparable au Wi-Fi, capable d'émettre et recevoir jusqu'à 70 mégabits par seconde sur une portée de 50 km pour une connexion Internet.

3

Les spécificités du marché jordanien

Avec un taux de croissance économique de 6% en 2006, une localisation géographique qui en fait un carrefour naturel du proche et moyen Orient – une zone économique parmi les plus dynamiques au monde, et une population jeune (22 ans de moyenne d'âge), la Jordanie est un pays attractif pour les investisseurs étrangers. Les investissements directs ont ainsi atteint plus de 1,4 Mds de Dinars Jordaniens (JOD) en 2006, soit environ 1,5 Mds €. Et ce malgré les incertitudes qu'ont pu faire peser les tensions dans les pays proches (Liban, Iraq, Palestine), et l'augmentation importante du prix du pétrole – une ressource dont la Jordanie ne dispose pas – qui a considérablement affecté le taux d'inflation en 2006 (7%). La Jordanie compte une forte population d'expatriés (8% des abonnés mobiles), qui expriment des besoins spécifiques et "tirent le marché". C'est aussi le cas pour les services aux entreprises, où e-dimension, s'impose comme une référence. De nouvelles alliances d'importance se mettent en place à l'échelle régionale, comme celle du Koweïtien MTC et de Fastlink, ou de Batelco et d'Umniah. Elles s'inscrivent résolument dans une optique de convergence.

4

L'avenir

La Jordanie et, au-delà, la région du proche et moyen-Orient, offrent de belles perspectives de croissance pour les services télécoms. Le marché



28 / 32

jordanien devrait continuer de se libéraliser, avec une diminution des barrières à l'entrée pour les nouveaux entrants et une intensification de la concurrence. Les alliances actuelles s'inscrivent délibérément dans un cadre régional et de nouvelles passerelles internationales se mettent en place. Ce contexte devrait stimuler la demande d'une clientèle demandeuse de nouveaux services convergents, et d'une gestion de la relation clients plus rigoureuse. L'intensification de la compétition entraînera également une dimension prévue du CA moyen par utilisateur, estimée à -4,5% pour les mobiles d'ici 2009.

5200 s.

LA JORDANIE EN CHIFFRES

CA 2006 : 387 M€ (+3%) > Effectifs : 3175 salariés > 677 100 abonnés ligne fixe > 1,4 M abonnés mobile > croissance : + 47% de clients en un an > principales marques et activités : Jordan Telecom (fixe), Mobile Com (mobile) Wanadoo (Internet) e-dimension (e-business)

Bruno Cargnelli	8 rue Buzelin 75018 Paris -France fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623	www.cargnelli.info words@noos.fr
------------------------	--	--



Date 10 2004	Entreprise  Lafarge	Secteur Industrie construction	Agence Angie	Prestation com. interne	Support Planet Lafarge	N° 10
--------------------	--	--------------------------------------	-----------------	---	---------------------------	----------



Corée du Sud

Révolution sereine au pays du Matin Calme

Présent en Corée du Sud depuis la fin des années 90, le groupe Lafarge s'est imposé comme un acteur majeur sur ce marché tourmenté. Au sein de sa filiale LafargeHalla, il a révolutionné techniques de production et de commercialisation du ciment, pour s'inscrire durablement dans le paysage économique sud-coréen comme le producteur de référence.

Lafarge est présent en Corée du Sud dans le secteur de la plaque de plâtre depuis 1997. Dès la fin de 1998, avec l'acquisition des usines de Dongbu et Buksan, le groupe s'est rapidement imposé comme leader de ce marché. Fort de ce premier succès, et conformément à sa stratégie de développement en Asie, Lafarge a renforcé sa présence dans le pays dès 2000, en se portant acquéreur de 39,9% du capital de RH Cement Manufacturing Corporation, joint-venture issue de l'ouverture du capital de Halla Cement. Cette société familiale, qui tire son nom du principal sommet du pays, se classait en quatrième position des producteurs de ciment sud-coréens. Outre Lafarge, un fond de pension de l'État américain du Wisconsin était alors également actionnaire de la société à hauteur de 30,1%. Depuis janvier 2004, après rachat de 10,2% du capital à ce partenaire, Lafarge est devenu actionnaire majoritaire. Le groupe détient désormais 50,1% du capital, tout en laissant la présidence de la nouvelle filiale - rebaptisée LafargeHalla - à M. Chung, l'actionnaire historique.

Depuis 2000, la filiale coréenne a connu une véritable "révolution culturelle" : amélioration significative de la qualité des produits, introduction de l'anglais comme langue de travail, développement d'une nouvelle culture de productivité et de performance individuelle, lancement d'actions dans le domaine de la sécurité, introduction et mise en œuvre concrète du concept de développement durable... Au pays du matin calme, la mutation s'opère progressivement, parfois avec difficulté.

« Aujourd'hui, nous devons faire face à un marché en décline de 13% en 2004 par rapport à 2003, alors que nous avons tablé sur une croissance des ventes, explique Gerhard Roeser, qui dirige la filiale depuis quelques mois. Dans le même temps, la compétition s'intensifie fortement, avec une augmentation rapide des importations de ciment en provenance de Chine. Mais je suis totalement confiant dans notre capacité à réagir : grâce au travail de fond mené depuis 2000 en termes de maîtrise des coûts et de qualité de nos produits, à la mobilisation de l'ensemble des collaborateurs, LafargeHalla s'impose aujourd'hui comme le producteur de référence sur le marché sud-coréen. »

Un diagnostic totalement partagé par Jiro Chung, Directeur Marketing et commercial de la filiale : « Avec une capacité totale de production de 62 millions de tonnes et des importations en forte croissance représentant 5 millions de tonnes, l'offre est aujourd'hui très largement supérieure à la demande, qui s'établissait à 59 millions de tonnes en

Bruno Cargnelli	8 rue Buzelin 75018 Paris -France fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623	www.cargnelli.info words@noos.fr
------------------------	--	--



2003, explique-t-il. Initialement, la tentation a été grande pour tous les producteurs de se lancer dans une guerre des prix, mais chacun a finalement réalisé que tout le monde avait à y perdre. Nous nous retrouvons aujourd'hui dans une situation un peu étrange pour les Sud-Coréens, habitués de longue date à une forte croissance – à l'exception notable de la fin des années 1990 avec la crise financière asiatique : il nous faut apprendre à coopérer ! Le marché est devenu un marché de la demande alors que nous évoluions jusqu'alors sur un marché de l'offre. L'apport de la culture et du savoir-faire du groupe Lafarge est, dans ce contexte, un atout majeur. Nous sommes en mesure de proposer un savoir-faire technique reconnu, mais aussi une aide à la commercialisation des produits. Nous misons sur cette valeur ajoutée pour surmonter cette crise temporaire, déclenchée par la faiblesse des prix internationaux » De fait, le groupe est aujourd'hui respecté, et même craint par les autres acteurs sud-coréens.

Du patriarcat à une logique de performance individuelle

Au-delà du challenge purement économique que constitue une évolution du marché "en dents de scie", LafargeHalla a dû répondre depuis 2000 à un série d'enjeux, à la fois culturels et humains. Faire face à la versatilité de la demande a notamment impliqué de substituer progressivement une logique de productivité et de performance individuelle à celle du traditionnel système patriarcal. Pour renforcer la productivité de la filiale un programme drastique de réduction des coûts a ainsi été mené a bien dès l'arrivée du groupe. Sur le seul site de Singi, il s'est traduit par une réduction des effectifs de 50%. La réaction des syndicats, très présents dans la vie économique sud-coréenne, a été vive et immédiate. Elle s'est traduite par une grève de 2 semaines. « La communication s'est cependant installée progressivement, note Jaesung Lee, Directeur des Ressources Humaines de LafargeHalla. Petit à petit, les représentants syndicaux et l'ensemble des employés ont compris et intégré la nouvelle façon de travailler. Après les tensions initiales, et avec les premiers résultats positifs la "Lafarge way" a été totalement acceptée. L'état d'esprit est aujourd'hui positif et volontaire, et le programme "Leader for tomorrow" a eu un impact très fort sur l'encadrement intermédiaire. » Aujourd'hui, l'un des principaux enjeux en termes de RH consiste à intégrer un changement majeur dans la législation du travail : le passage de 45 à 40 heures de travail hebdomadaire, récemment décidé. Les négociations sont en cours, afin de recruter une centaine de personnes d'ici à 2005 afin de maintenir les capacités de production. Elles portent essentiellement sur une externalisation d'une partie de ces postes.

Un autre changement majeur a consisté en l'introduction de l'anglais comme langue de travail. Selon Jaesung Lee, « cela a grandement contribué à l'introduction réussie d'une nouvelle façon de travailler au sein de la filiale, en permettant l'émergence de nouveaux concepts, étrangers au système patriarcal traditionnel. Les programmes comme Lafarge Best Practice n'auraient sans doute pas pu être mis en œuvre, notamment dans le domaine de la sécurité au travail, sans cette évolution ». LafargeHalla a ainsi conduit 4 programmes d'apprentissage à destination des employés. L'encadrement supérieur a bénéficié de cours intensifs d'une durée de 2 à 3 mois, dispensés aux Philippines et en Chine ; l'encadrement intermédiaire a, quant à lui, suivi des cours sur le lieu de travail et, le cas échéant de cours individuels en institut. Enfin, un programme de e-learning a été créé à destination de tous les employés. Grâce à ces programmes ambitieux, c'est non sans une certaine –et légitime- fierté que le DRH annonce l'expatriation de 2 ingénieurs sud-coréens au sein de Lafarge Amérique du Nord en 2004. Dans les deux prochaines années, ces pionniers devraient être imités par 25 managers dans d'autres filiales du groupe, contribuant ainsi à la cristallisation de la culture Lafarge au sein de la filiale.

Communautés locales et développement durable

Bruno Cargnelli	8 rue Buzelin 75018 Paris –France fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623	www.cargnelli.info words@noos.fr
------------------------	--	--



Si tous ces changements s'effectuent désormais dans un climat pacifié, c'est aussi que LafargeHalla a su instaurer des relations de confiance avec les communautés locales. En Corée du Sud, il est en effet d'usage que les sociétés commerciales contribuent au développement de ces communautés. Après avoir initialement considéré d'un œil méfiant l'arrivée d'un groupe étranger, celles-ci ont été rapidement rassurées quant à ses intentions. LafargeHalla héberge ainsi dans ses locaux des clubs d'entraide, très appréciés, qui interviennent en faveur des plus démunis. La filiale a également largement contribué à des programmes de scolarisation et d'éducation, dont ont directement bénéficié 40 étudiants en 2003. Elle participe par ailleurs, projet par projet, à des programmes de développement des communautés, et mène des actions de création ou de rénovation de l'habitat. Depuis 2000, 4700 tonnes de ciment ont ainsi été offertes dans le cadre d'un programme de construction de logements pour des personnes défavorisées. Sur la base du volontariat, les collaborateurs de la filiale participent également directement à la construction de ces logements, à l'instar de leur Directeur des RH qui a manié taloches et truelles pendant deux jours en compagnie de son épouse et de leurs enfants.

En partenariat avec le gouvernement, Lafarge a également contribué à l'émergence et à l'ancrage d'un concept nouveau pour les Sud-Coréens : celui de développement durable. Très bien perçu, celui-ci sous-tend tous les programmes initiés par les différentes divisions. Cherchant à limiter au maximum les rejets, ayant développé un système de management environnemental dès 2000, LafargeHalla vise la certification ISO 1401 à moyen terme. Outre le partenariat avec le gouvernement, elle collabore avec diverses organisations non-gouvernementales et verse 1/10 000^e de ses bénéfices afin d'aider à la sauvegarde de l'environnement naturel dans les montagnes du nord du pays.

En quelques années à peine, le Groupe Lafarge s'est donc parfaitement intégré au paysage économique Sud-Coréen, important de nouveaux concepts, de nouvelles façons de travailler qui, si elles bouleversent les habitudes, n'en sont pas moins appréciées des collaborateurs comme des différents acteurs locaux. Reconnue pour la qualité de ses produits, pour son savoir-faire technique et marketing, la filiale s'appuie sur une image forte qui lui permet de rester sereine, même dans la tourmente. LafargeHalla exporte d'ores et déjà à destination du Vietnam, du Bangladesh ou encore de différents pays africains. Mais elle est aussi et surtout en position idéale afin de tirer parti de deux opportunités majeures. D'abord celle que constitue, à moyen terme, la délocalisation à l'étude de l'actuelle capitale, Séoul, qui se traduira par des chantiers colossaux ; et, sans doute à plus long terme, celle que représente la réunification avec la Corée du Nord, que l'ensemble de la population appelle de ses vœux.

Au pays du matin calme, la sérénité reste de mise. Même dans la tourmente.
9745 s.

Encadré 1 **De Halla Cement à LafargeHalla**

Janvier 1978 : création de Halla Cement Co.
Mai 1985 : Ligne N°1 , capacité de 1,3 Mt/an
Novembre 1990 : Lignes N° 2 & 3, capacité de 36 Mt/an
Octobre 1991 : création d'installation portuaire
Septembre 1994 : usine de ciment laitier de Gwangyang
Mars 1995 : certification ISO 9001
Octobre 1997 : Ligne N°4, capacité de 1,8 Mt/an

Bruno Cargnelli	8 rue Buzelin 75018 Paris -France fixe : 01 40 36 8008 mobile : 06 11 688 623	www.cargnelli.info words@noos.fr
------------------------	--	--



32 / 32

Décembre 1998 : participation minoritaire de Lafarge (Joint Venture)/changement de nom : RH Cement

Janvier 2000 : Lafarge actionnaire majoritaire/changement de nom en LafargeHalla

Mai 2002 : acquisition du complexe de Singi, capacité de 1,5Mt/an

596 s.

Encadré 2

Sécurité : LafargeHalla récompensé

En juillet 2004, LafargeHalla s'est vu remettre le grand prix de la sécurité au travail décerné par l'Agence Sud-Coréenne pour la sécurité et la santé au travail (KOSHA). Ce grand prix est venu récompenser la mobilisation de l'ensemble des collaborateurs de la filiale autour des objectifs de sécurité. L'engagement de la direction, la mise en place d'un système efficace de management de la sécurité, le partage d'expérience, l'existence de programmes de formation et le développement de la communication sur ce thème ont été salués par le jury. Mais aussi et surtout l'atteinte de l'objectif de "zéro accident" au travers de l'organisation de différents challenges au sein de la société.

723 s.

Principaux concurrents : clinker

Ssangyong : 14,3 Mt/an

Tongyang : 10,1 Mt/an

Sungshin : 9,4 Mt/an

LafargeHalla : 8,3 Mt/an

Hanil : 7,1 Mt/an

Hyundai : 6,9 Mt/an

Asia : 4,4 Mt/an

Évolution de la demande intérieure de ciment en Corée du Sud (1990-2003)

1990 : 33,9 Mt

1994 : 44,2 Mt

1995 : 56,5 Mt

1996 : 60,0 Mt

1997 : 61,8 Mt

1998 : 44,6 Mt

1999 : 44,7 Mt

2000 : 48,0 Mt

2001 : 50,1 Mt

2002 : 54,3 Mt

2003 : 58,3 Mt