



1 / 16

Bruno\_Cargnelli\_articles\_2011.doc

**Bruno Cargnelli**  
journaliste, rédacteur, conseil

Sélection d'articles

**2011**

**p 02** • Service Public territorial n°2 – janvier 2011 [CNFPT]  
***Crise : comment les collectivités font face ?*** [lire](#)

**p 08** • Tous Sociétaires n°5 – mai 2011 [MACIF]  
***Reprendre une entreprise*** [lire](#)

**p 11** • Les Infos n°352 – août 2011 [SNCF]  
***Au rythme d'un transport hors normes*** [lire](#)

**p 13** • Carnet du Management n°64 – décembre 2011 [MAIF]  
***Mobilité urbaine raisonnée : il va falloir tout repenser !*** [lire](#)



Bruno Cargnelli est journaliste, rédacteur et consultant indépendant depuis 1992. Il collabore sur une base régulière ou ponctuelle avec les principales [agences](#) françaises spécialisées en presse d'entreprise, réalisant reportages et interviews pour le compte de magazines de presse [interne](#) ou à destination des [clients](#) et partenaires de [grandes sociétés](#) ou institutions françaises et internationales. Il dispose également d'une expérience dans le domaine des études de discours et des analyses d'image, et intervient en tant que conseil pour le compte d'entreprises souhaitant construire leurs propres supports de communication.

[+ d'info](#)



[+ d'articles](#)

|                        |   |  |
|------------------------|---|--|
| <b>Bruno Cargnelli</b> | 8 rue Buzelin 75018 Paris –France<br>fixe : 01 40 36 8008<br>mobile : 06 11 688 623 | <a href="http://www.cargnelli.info">www.cargnelli.info</a><br><a href="mailto:bruno@cargnelli.info">bruno@cargnelli.info</a> |
|------------------------|---|--|



| Date       | Entreprise   | Secteur                    | Agence           | Prestation  | Support                       | N° |
|------------|--|----------------------------|------------------|---|-------------------------------|----|
| 01<br>2011 | <br>cnfpt | Administration<br>publique | Euro RSCG<br>C&O | <a href="http://com.clientele.com">com.<br/>clientèle</a> | Service Public<br>Territorial | 2  |

## 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 Havard, 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'emprunt toxique et nous ne sommes pas particulièrement endettés, explique-t-elle. Notre principale difficulté, c'est que, avec la réforme de la taxe professionnelle, nous sommes dans l'incapacité de prévoir l'évolution de nos recettes. La notification (extrêmement) tardive de la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) et l'ajustement, à due concurrence, du Fonds national de garantie individuelle des ressources (FNGIR) ne nous ont été adressés que le 18 novembre dernier, un mois et demi avant la clôture du budget 2011. Depuis le mois de mars, celui-ci avait fait l'objet de plusieurs estimations variant du simple au double. Dans ces conditions, ce qui a été engagé sera réalisé, mais nous 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. »

Le retour aux fondamentaux

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 du retour aux fondamentaux. Selon une étude réalisée à la demande de l'Association des maires de 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'offres 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 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 médias à mesure que l'on constate l'impact négatif exponentiel des emprunts toxiques contractés entre 1995 et 2009 auprès de divers établissements bancaires. Basés sur des « formules exotiques », ces produits

|                        |   |  |
|------------------------|---|--|
| <b>Bruno Cargnelli</b> | 8 rue Buzelin 75018 Paris –France<br>fixe : 01 40 36 8008<br>mobile : 06 11 688 623 | <a href="http://www.cargnelli.info">www.cargnelli.info</a><br><a href="mailto:bruno@cargnelli.info">bruno@cargnelli.info</a> |
|------------------------|---|--|



Bruno\_Cargnelli\_articles\_2011.doc

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 les universités, les hôpitaux et les 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 classés à « très fort risque » (1). Pour certains, la faillite de collectivités n'est plus du domaine de l'impensable. Afin d'assister celles 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 maximal. Budgets de crise « La crise réduit considérablement nos marges de manœuvre, constate Philippe Yvin, directeur général des services du Conseil général de Seine-Saint-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 atteint 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. En outre, nous avons 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 compte tenu de la conjoncture actuelle, quelles pistes pourraient permettre de restaurer des marges de manœuvre sans prise de risque excessive ?

La première consiste à tenter de mutualiser au maximum les investissements. « Mutualiser les moyens humains, nous le faisons déjà largement, constate Danielle

|                        |   |  |
|------------------------|---|--|
| <b>Bruno Cargnelli</b> | 8 rue Buzelin 75018 Paris –France<br>fixe : 01 40 36 8008<br>mobile : 06 11 688 623 | <b><u><a href="http://www.cargnelli.info">www.cargnelli.info</a></u></b><br><b><u><a href="mailto:bruno@cargnelli.info">bruno@cargnelli.info</a></u></b> |
|------------------------|---|--|



Bruno\_Cargnelli\_articles\_2011.doc

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 manœuvre 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 et 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'investissement et la Caisse des Dépôts et Consignations pour une part importante. » Le dynamisme économique de la zone du Havre a permis de limiter le recours à l'emprunt, qui a été établi sur des bases tout à fait classiques : à taux variable – Euribor (2) essentiellement – et à taux fixe.

Pour piloter la gestion de la dette, l'agglomération s'est adjoint les services de 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 trois mois, par exemple, plutôt que douze 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 être informés des opportunités. Le pilotage est quotidien. »

À La Chapelle-sur-Erdre (Loire-Atlantique) Frédéric Dadu, responsable du service des finances et du contrôle de gestion, pratique lui aussi une gestion active de la dette depuis le début des années 2000. « Nous avons mis en place des procédures internes validées par l'adjoint aux finances et le maire, 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 pour en abaisser le taux moyen pondéré, par exemple en diversifiant l'encours, cela ne signifie aucunement plonger dans la logique de coups financiers et de paris hasardeux qui fut celle des emprunts structurés non "capés", dits "toxiques". C'est même tout le contraire : nous maintenons une gestion raisonnable et équilibrée en nous adaptant, et nous évitons les "effets de yo-yo" quant à la répartition de l'encours de la ville par index. Face à l'instabilité des marchés financiers, la ville a eu la volonté d'élargir à partir de 2008 ses consultations à de nouveaux prêteurs, notamment auprès d'établissements financiers solidaires et mutualistes. Cette politique a porté ses fruits lors des campagnes d'emprunt de 2010 et 2011. »

Selon Finance active, qui conseille aujourd'hui un millier de collectivités locales, dont plus de 100 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 de Finance active, société de services technologiques et financiers. Au-delà, il s'agit sans doute d'instaurer une nouvelle gouvernance sur la base d'une identification plus précise des risques courus et d'une stratégie de couverture adaptée, d'un meilleur encadrement des prises de décision 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.

|                        |   |  |
|------------------------|---|--|
| <b>Bruno Cargnelli</b> | 8 rue Buzelin 75018 Paris –France<br>fixe : 01 40 36 8008<br>mobile : 06 11 688 623 | <b><a href="http://www.cargnelli.info">www.cargnelli.info</a></b><br><b><a href="mailto:bruno@cargnelli.info">bruno@cargnelli.info</a></b> |
|------------------------|---|--|



Bruno\_Cargnelli\_articles\_2011.doc

## 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 (PPP) 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 (1) 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 peuvent 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.

(1) Partenariats public-privé, règles de discipline budgétaire, comptabilité patrimoniale et stratégies de hors bilan, n° 2007-29, par Frédéric Marty, octobre 2007.

### « Notre priorité : la solidarité. »

« La baisse des recettes se conjugue avec l'augmentation des dépenses de soutien aux populations fragilisées. C'est pourquoi nous nous mobilisons en faveur de l'insertion professionnelle. »

PHILIPPE YVIN, DIRECTEUR GÉNÉRAL DES SERVICES DU CONSEIL GÉNÉRAL DE SEINE-SAINT-DENIS

### « Nous pilotons la gestion de la dette. »

« Tous nos projets sont anticipés et financés de façon sécurisée, et ceci grâce aux services d'un cabinet-conseil. »

VINCENT LUCAS, DIRECTEUR ADJOINT DES FINANCES DE L'AGGLOMÉRATION HAVRAISE

## 3 QUESTIONS À PHILIPPE LAURENT

MAIRE DE SCEAUX, PRÉSIDENT DE LA COMMISSION DES FINANCES DE L'ASSOCIATION DES MAIRES DE FRANCE, PRÉSIDENT DU CONSEIL SUPÉRIEUR DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

*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 à celle du reste de l'Europe.

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

**PL :** 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 que les banques ne prêtent pas en fonction de la capacité de crédit de l'emprunteur, mais plutôt en fonction

|                        |   |  |
|------------------------|---|--|
| <b>Bruno Cargnelli</b> | 8 rue Buzelin 75018 Paris –France<br>fixe : 01 40 36 8008<br>mobile : 06 11 688 623 | <b><a href="http://www.cargnelli.info">www.cargnelli.info</a></b><br><b><a href="mailto:bruno@cargnelli.info">bruno@cargnelli.info</a></b> |
|------------------------|---|--|



Bruno\_Cargnelli\_articles\_2011.doc

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.

*Vous proposez la création d'une agence publique de financement. Quels en seraient les avantages ? Cette idée progresse-t-elle ?*

**PL :** 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'État central. Cela se pratique dans des pays du nord de l'Europe ou aux États-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 constantes », 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.

### L'APRÈS-DEXIA

Un accord a été trouvé entre les États français, belge et luxembourgeois le 5 décembre 2011 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 dernier. Cette convention concerne des contrats, des titres et des instruments financiers avec une maturité 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.

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

|                        |   |  |
|------------------------|---|--|
| <b>Bruno Cargnelli</b> | 8 rue Buzelin 75018 Paris –France<br>fixe : 01 40 36 8008<br>mobile : 06 11 688 623 | <b><a href="http://www.cargnelli.info">www.cargnelli.info</a></b><br><b><a href="mailto:bruno@cargnelli.info">bruno@cargnelli.info</a></b> |
|------------------------|---|--|



Bruno\_Cargnelli\_articles\_2011.doc

## **FINANCES LOCALES EN EUROPE ORGANISATION TERRITORIALE**

Au sein de l'Union européenne, 11 pays ont un seul niveau d'administration territoriale en plus de l'administration étatique nationale (Bulgarie, Chypre, Estonie, Finlande, Irlande, Lettonie, Luxembourg, Lituanie, Malte, Portugal, Slovénie). Neuf pays disposent de deux niveaux d'administration territoriale en plus de l'administration centrale (Autriche, Danemark, Grèce, Hongrie, Pays-Bas, République tchèque, Roumanie, Slovaquie, Suède). Et sept 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, au-delà de l'exception française avec ses 73 %, on pouvait distinguer quatre 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'Union européenne) : Autriche, Italie, Pays-Bas, Pologne ;

- 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 DÉPENSES 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'Union européenne (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). Les taux les plus élevés sont enregistrés 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'Union européenne, 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.

[sommaire](#)

|                        |   |  |
|------------------------|---|--|
| <b>Bruno Cargnelli</b> | 8 rue Buzelin 75018 Paris –France<br>fixe : 01 40 36 8008<br>mobile : 06 11 688 623 | <b><a href="http://www.cargnelli.info">www.cargnelli.info</a></b><br><b><a href="mailto:bruno@cargnelli.info">bruno@cargnelli.info</a></b> |
|------------------------|---|--|



| Date       | Entreprise  | Secteur                              | Agence             | Prestation  | Support          | N° |
|------------|---|--------------------------------------|--------------------|---|------------------|----|
| 05<br>2011 | <br><a href="http://macif.com">macif</a> | Services<br>financiers<br>assurances | Sequoïa<br>Makheïa | <a href="http://com.clientele.com">com.<br/>clientèle</a> | Tous sociétaires | 5  |

2,7 millions : le nombre d'entreprises françaises de moins de 6 salariés  
1500 à 5000 le nombre d'entreprises disponibles annuellement pour une cession  
(chiffres APCE)

## Reprendre une entreprise

En France, compte tenu de l'âge moyen des dirigeants, l'Agence pour la création d'entreprises (APCE) évalue à 700 000 le nombre d'entreprises à céder dans les dix prochaines années.

En majorité, il s'agit de très petites entreprises, comptant moins de dix salariés. On estime généralement que la moitié d'entre elles ne seront pas "repreunables" parce que trop directement liées à la personnalité du dirigeant ou vieillissantes. Il reste donc annuellement de 1 500 à 5 000 entreprises de plus de 5 salariés disponibles sur le marché de la reprise.

Créateurs, repreneurs : question d'opportunité et de moyens

« Il n'y a pas de différence fondamentale entre créateurs et repreneurs d'entreprise, estime Roger Solomé, vice-président de l'association EGEE\*, qui intervient en partenariat avec pôle emploi et dans le cadre du dispositif NACRE.\*\* Pour ceux qui disposent d'un apport initial en capital, la reprise peut être une bonne opportunité. » L'association accompagne des porteurs de projets de taille modeste. Le plus souvent, il s'agit de reprise de fonds de commerce comme des salons de coiffure, des boulangeries. Des solutions de micro-crédit peuvent également être envisagés pour les personnes disposant de ressources insuffisantes ou en situation d'exclusion. Pour les entreprises de plus grande taille, d'autres réseaux d'aides peuvent être sollicités.

L'association Cédants, repreneurs d'affaires (CRA) accompagne majoritairement des cadres quadragénaires ou quinquagénaires ayant évolué professionnellement au sein de grosses PME ou de grandes entreprises, et désireux de reprendre une activité à leur compte. Disposant généralement d'une mise de fond (100 000 à 150 000 euros en moyenne) et d'une expérience managériale suffisante, ils sont aiguillés vers le réseau CRA par des associations comme EGEE ou les chambres de commerce. Ces repreneurs potentiels y reçoivent, moyennant une cotisation annuelle raisonnable, les conseils de bénévoles expérimentés, anciens chefs d'entreprises, banquiers ou experts-comptables. « La première difficulté, c'est d'identifier les entreprises réellement en vente, et parmi celles-ci, celles qui sont économiquement viables », déclare Jacques Raymond, vice-président de CRA. Certains dirigeants veulent juste connaître la valeur de leur entreprise et cherchent pour cela obtenir une offre sans avoir l'intention de donner suite. Le réseau CRA aide les repreneurs à identifier les entreprises adaptées à leur projet et peut les accompagner sur plusieurs années.

Quelle que soit la taille de l'entreprise concernée, les avantages de la reprise sont évidents par rapport à une création d'activité : la clientèle est déjà constituée, les fournisseurs sont identifiés. Bref, l'entreprise a déjà "pignon sur rue" et le temps de

|                        |   |  |
|------------------------|---|--|
| <b>Bruno Cargnelli</b> | 8 rue Buzelin 75018 Paris –France<br>fixe : 01 40 36 8008<br>mobile : 06 11 688 623 | <a href="http://www.cargnelli.info">www.cargnelli.info</a><br><a href="mailto:bruno@cargnelli.info">bruno@cargnelli.info</a> |
|------------------------|---|--|





Bruno\_Cargnelli\_articles\_2011.doc

développement en est réduit d'autant. Mais pour que la transmission soit une réussite, il faut aussi que le cédant ait pris ses dispositions en amont, en préparant sa succession. Ce n'est malheureusement pas le cas dans une entreprise sur deux.

\*Entente des Générations pour l'Emploi et l'Entreprise, association loi 1901

\*\* Nouvelle aide à la création et à la reprise d'entreprise

\*\*\* Chambres de commerce et d'industrie

\*\*\*\* Société coopérative de production

### Les réseaux d'aide à la reprise d'entreprise

- pour la reprise d'activités artisanales et de commerce en micro-crédit

L'ADIE (Association pour le droit à l'initiative économique) aide des personnes exclues du marché du travail et du système bancaire classique à créer leur propre emploi. Elle peut financer à ce titre une reprise d'activité en micro-crédit

- pour la reprise d'activités artisanales et de commerce

L'association EGEE, Entente des Générations pour l'emploi, accompagne depuis 30ans jeunes, créateurs et repreneurs de PME/TPE, structures publiques, et associations. 2000 bénévoles, tous anciens cadres ou chefs d'entreprise, ont conseillé près de 15 000 personnes en 2010.

- pour la reprise de PME industrielles ou de service de taille plus importante

L'association Cédants repreneurs d'affaires apporte son concours aux repreneurs bénéficiant d'un capital et d'une expérience managériale. Les interlocuteurs expérimentés de l'association aident le porteur de projet.

- Le réseau des Scop accompagne la création, la reprise et la transformation d'entreprises sous forme Scop (Société coopérative de production) ou Scic (Société coopérative d'intérêt collectif). Il propose accueil, accompagnement dans la durée, financements, formations, échanges entre entrepreneurs, et

représentation auprès des Pouvoirs publics

#### « Nous avons repris notre entreprise en faillite »

« Le tribunal de commerce nous a autorisés à reprendre les actifs de la papeterie qui nous employait après sa mise en faillite, dans le cadre d'une société coopérative regroupant 11 des 33 anciens salariés. Nous ne connaissions pas grand-chose en matière de gestion d'entreprise, mais avec l'appui de la SCOP\*\*\*\* Lorraine et du Crédit coopératif, nous avons pris le taureau par les cornes. Six mois après nous sommes en pleine préparation de la rentrée des classes. Tout n'est pas tout rose, mais nous ne regrettons pas. C'est une belle aventure. »

Myriel Greff, gérante de la nouvelle SCOP\*\*\*\* Schaller, Strasbourg.

#### « Préparez la cession de votre entreprise ! »

« Céder son entreprise : cela se prépare cinq ans à l'avance ! Nous organisons régulièrement des journées d'information à destination des chefs d'entreprise pour leur donner les clefs d'une transmission réussie. »

Jacques Raymond, vice Président de CRA

#### « Créer ou reprendre une entreprise


: pour le législateur, c'est plus ou moins la même chose puisque les aides accordées sont identiques. Par contre, la reprise impose des expertises et un accompagnement spécifiques à chaque projet. »

Roger Solomé

#### sommaire

|                        |   |  |
|------------------------|---|--|
| <b>Bruno Cargnelli</b> | 8 rue Buzelin 75018 Paris -France<br>fixe : 01 40 36 8008<br>mobile : 06 11 688 623 | <b><a href="http://www.cargnelli.info">www.cargnelli.info</a></b><br><b><a href="mailto:bruno@cargnelli.info">bruno@cargnelli.info</a></b> |
|------------------------|---|--|



| Date       | Entreprise   | Secteur    | Agence                             | Prestation  | Support   | N°  |
|------------|--|------------|------------------------------------|---|-----------|-----|
| 08<br>2011 | <br><a href="http://snf.fr">snf</a> | Transports | Collaboration<br>directe<br>dircom | <a href="http://com.interne.com">com.<br/>interne</a> | Les Infos | 352 |

## Exergue

« Les wagons spéciaux de STSI sont capables d'acheminer des pièces de plusieurs centaines de tonnes, même lorsqu'elles excèdent le gabarit de la voie. Un atout de poids pour le mode ferroviaire vis-à-vis des industriels. »

Marc Spycckerelle, responsable wagon 32 essieux de STSI

## 32 essieux et gros enjeux

C'est sans doute l'un des trains les plus lents au monde, mais il tracte un wagon unique. Le "32 essieux" de STSI a été conçu dans les années 1970 pour acheminer les pièces massives produisant l'électricité des centrales. Les stators (pièces fixes des turbines) et rotors (immense bobine de cuivre rotative) peuvent peser jusqu'à 450 tonnes. Avec le renouvellement du parc, le "32 essieux" reprend du service, trente ans après sa dernière sortie. Si le constructeur Alstom est satisfait de l'acheminement de ce prototype, le groupe pourrait ainsi être chargé de convoier plusieurs pièces de ce type dans le cadre du renouvellement du parc de centrales.

## Au rythme d'un transport hors-normes

### Transports spéciaux

Parti des Ateliers Alstom à Belfort le 18 juin dernier, le train spécial de STSI - la société du groupe Geodis spécialisée dans les transports spéciaux industriels - mettra près de six mois pour acheminer un stator de 450 tonnes, destiné à la centrale EDF de Flamanville.

### 22 :45

**Avec un tel train**, rien d'habituel (voir encadré). Virgine Espuna-Fauqué, cadre d'astreinte à la SNCF, accompagne les équipes du poste d'aiguillage sur le faisceau de voies de la gare de Juvisy pour vérifier que toutes les mesures de sécurité sont respectées. Le train doit en effet partir à contre-voie, avec un premier désaxement de 15 centimètres de l'avant de la charge vers la gauche pour éviter simultanément un poteau téléphone et

|                        |   |  |
|------------------------|---|--|
| <b>Bruno Cargnelli</b> | 8 rue Buzelin 75018 Paris -France<br>fixe : 01 40 36 8008<br>mobile : 06 11 688 623 | <a href="http://www.cargnelli.info">www.cargnelli.info</a><br><a href="mailto:bruno@cargnelli.info">bruno@cargnelli.info</a> |
|------------------------|---|--|



Bruno\_Cargnelli\_articles\_2011.doc

un poteau caténaire. La manœuvre, qui peut endommager l'aiguille, s'annonce délicate. Le départ sera donné avec une heure de retard après d'ultimes vérifications par les équipes du poste d'aiguillage.

### 00 :05

**Premier moment de vérité.** Aux commandes de la loc, Rodryguez Tulippe est concentré. Il "refoule" (fait reculer) le convoi à la vitesse d'un homme au pas. À ses côtés en cabine, Philippe Battarel, responsable gabarit de l'Infrapôle Sud-Ouest parisien, communique par talkie-walkie avec deux autres agents de l'Infra qui marchent des deux côtés du train pour s'assurer que la charge déportée ne heurte aucun élément. Ils connaissent parfaitement le parcours qu'ils ont repéré à pied deux jours auparavant et sont accompagnés par un agent du matériel. Leur mission commune: faire en sorte que l'acheminement se passe sans heurt pour le stator et sans dégât pour les installations.

### 00 :16

**Désaxement.** En cabine, Philippe demande au conducteur de stopper à quelques mètres des poteaux identifiés comme obstacles. Par talkie, il informe Marc Spyckerelle, responsable de STSI, qu'il peut procéder au désaxement suivant les cotes prévues. Aux côtés de Marc, qui surveille la manœuvre dans la cabine avant du wagon spécial de 32 essieux de STSI, Jean-Pierre Sprocani enclenche les pompes hydrauliques manœuvrant les puissants vérins. Les 450 tonnes du stator se décalent lentement. Dans la cabine arrière du wagon, Jean-Luc Teppaz et Christian Druet opèrent une manœuvre similaire. Une fois la cote atteinte, ils donnent le feu vert pour repartir. Le convoi évite les obstacles de quelques centimètres.

### 00 :21

**La tension retombe un peu.** Soulagement : les deux premiers obstacles ont été franchis. La charge est revenue en ligne et le train repart dans le sens de la marche en direction de Massy-Palaiseau, à 12 km de là, le terminus du trajet de ce soir. Philippe Battarel s'inquiète du retard. « *Tant que le convoi n'est pas arrivé, aucune circulation n'est possible sur les deux voies puisque nous dépassons le gabarit, explique-t-il. Mais nous allons gagner du temps en "regroupant" certaines manœuvres pour passer plusieurs obstacles en une fois.* » C'est tout l'intérêt des études de repérage de l'Infra.

### 01 :31

|                        |   |  |
|------------------------|---|--|
| <b>Bruno Cargnelli</b> | 8 rue Buzelin 75018 Paris -France<br>fixe : 01 40 36 8008<br>mobile : 06 11 688 623 | <b><a href="http://www.cargnelli.info">www.cargnelli.info</a></b><br><b><a href="mailto:bruno@cargnelli.info">bruno@cargnelli.info</a></b> |
|------------------------|---|--|



Bruno\_Cargnelli\_articles\_2011.doc

**Progressant à 10 km/h**, le convoi ralentit à hauteur du pont des Belles-Fontaines. Il faut prévenir le basculement de la charge, car la courbe du pont est en dévers. Un peu plus loin, nouvel arrêt et nouveau désaxement. Philippe reçoit un appel du COGC\* de Montparnasse, inquiet d'éventuelles conséquences du retard sur le trafic Transilien du matin.

### 02 :02

**Tout le monde descend !** Le franchissement du pont sur l'Orge implique aussi d'ôter une lourde barrière de protection. Ensemble, tous vont la tirer sur les bas côtés. Le train passé, on remet la barrière en place. Thomas Thirobois, agent Infra, part à pied pour "prendre le PN" situé à 200 mètres en avant du train. Il assure manuellement le contrôle des barrières et le convoi passe en sécurité.

### 04 :19

**Arrivée** à l'entrée du faisceau de voies de Massy-Palaiseau. Il faudra près d'une heure de manœuvres à très petite vitesse pour remettre la charge dans l'axe, franchir les aiguilles et garer le train pour une semaine, avant la poursuite du trajet jusqu'à Cherbourg. Mission accomplie. Et dans l'horaire prévu !

\*Centre opérationnel de gestion des circulations

[sommaire](#)

|                        |   |  |
|------------------------|---|--|
| <b>Bruno Cargnelli</b> | 8 rue Buzelin 75018 Paris –France<br>fixe : 01 40 36 8008<br>mobile : 06 11 688 623 | <b><a href="http://www.cargnelli.info">www.cargnelli.info</a></b><br><b><a href="mailto:bruno@cargnelli.info">bruno@cargnelli.info</a></b> |
|------------------------|---|--|



| Date       | Entreprise   | Secteur                              | Agence           | Prestation  | Support                  | N° |
|------------|--|--------------------------------------|------------------|---|--------------------------|----|
| 12<br>2011 | <br><a href="http://maif.fr">maif</a> | Services<br>financiers<br>assurances | Euro RSCG<br>C&O | <a href="http://com.interne.com">com.<br/>interne</a> | Carnets du<br>Management | 64 |

## Mobilité : il va falloir tout repenser !

Pour la première fois depuis son invention, l'utilisation de l'automobile individuelle est en baisse au profit de nouveaux modes de transport collectifs et partagés. Cette tendance de fond qui concerne pour l'instant essentiellement les grands centres urbains va progressivement bouleverser le modèle assurantiel.

Soumis à une forte pression économique avec la crise et l'augmentation régulière du prix du pétrole ; cherchant à optimiser leurs budgets transport et logement tout en tirant parti de nouvelles technologies hybrides ou électrique plus respectueuses de l'environnement, les conducteurs évoluent. Aux pressions économique et écologique s'ajoutent d'autres tendances sociologiques : développement de l'urbanisation, lois et règlements pour limiter les émissions de CO2, développement de nouvelles technologies de communication mobiles (smartphones) qui rendent plus aisés de nouveaux usages comme l'autopartage ou le covoiturage. On le sent bien, le modèle du véhicule individuel s'essouffle, et les nouvelles politiques d'urbanisme renforcent cette tendance en faisant la part belle à l'intermodalité et aux modes de déplacement doux. Les ventes des constructeurs automobiles sont quant à elles en forte baisse depuis la fin des primes à la casse.

Les réserves mondiales de pétrole sont pourtant encore importantes, mais avec une constante augmentation des consommations du fait de la croissance des pays émergents (Brésil, Russie, Inde, Chine), nous sommes très proches du pic de consommation qui annoncera la fin programmée de l'ère des hydrocarbures. D'autant qu'avec la prise de conscience des impacts environnementaux liés à la consommation des énergies fossiles, tout le monde s'accorde désormais sur la nécessité de repenser notre modèle de mobilité.

Les conducteurs Français s'adaptent à ce nouveau contexte en réduisant le nombre de kilomètres parcourus (-7% en France entre 2000 et 2009)\* et en cherchant à diminuer la part de leur budget consacrée à l'achat et à l'entretien automobile. Dans le même temps, la population des grands centres urbains s'est familiarisée avec le principe et le fonctionnement des

|                        |   |  |
|------------------------|---|--|
| <b>Bruno Cargnelli</b> | 8 rue Buzelin 75018 Paris -France<br>fixe : 01 40 36 8008<br>mobile : 06 11 688 623 | <a href="http://www.cargnelli.info">www.cargnelli.info</a><br><a href="mailto:bruno@cargnelli.info">bruno@cargnelli.info</a> |
|------------------------|---|--|



Bruno\_Cargnelli\_articles\_2011.doc

vélos en libre-service. Elle se déclare prête aujourd'hui à utiliser des véhicules électriques sur le même principe. Treize agglomérations françaises jouent le rôle de pilotes en s'équipant de bornes de rechargement et en maillant leur territoire de stations proposant une offre de véhicules électriques partagés, complémentaire des moyens de transport collectifs existants.

Toutes ces évolutions dessinent progressivement un nouvel écosystème des transports individuels et collectifs qui impacte durablement l'environnement de l'assurance automobile. Même si personne n'est aujourd'hui capable de définir le modèle qui s'imposera, les besoins des utilisateurs se précisent peu à peu au fur et à mesure des expérimentations. Une étude récente du CREDOC\*\* montre ainsi que 36% des 25-49 ans disent préférer louer un véhicule lorsqu'ils en ont besoin plutôt qu'en acheter un (+6% en un an). Mais autopartage et covoiturage souffrent pourtant du flou dans lequel se trouvent les conducteurs quant à leur assurance. Selon une étude de l'ADEME\*\*\*, ce serait même le principal frein à leur développement. Un diagnostic confirmé dans le baromètre MACIF "les Français et la mobilité durable" : 71% des automobilistes déclaraient en effet ne pas prêter leur véhicules car ils ne sont pas sûrs d'être bien couverts\*\*\*\*.

Comportements et mentalités évoluent, c'est certain. Mais pas à un rythme uniforme : beaucoup de conducteurs, notamment en milieu rural, sont encore dépendants de leur véhicule individuel pour leurs déplacements. Transport écologique, covoiturage et autopartage sont des pratiques encore émergentes et le contrat auto individuel reste le cœur de métier. Soucieux de donner la primauté à la personne, le groupe MAIF cherche d'abord à accompagner ses sociétaires dans un environnement économique et social délicat tout en leur proposant de nouveaux services liés à la mobilité raisonnée. Le contrat VAM autorise ainsi le prêt de volant sans déclaration préalable ni surcoût, des bons éco-Énergie d'une valeur de 100 euros sont adressés aux détenteurs de véhicules hybrides et électriques et un service gratuit de covoiturage est disponible depuis le site MAIF en partenariat avec covoiturage.com.

Au-delà, de nouveaux services comme le PACS dissocié permettent de couvrir \*\*\*\*\* les conducteurs ne possédant pas de véhicule en propre et leurs passagers lorsqu'ils louent une automobile. Ce type de contrat préfigure peut-être ce qui pourrait devenir à terme une option ou la règle des contrats d'assurance mobilité. Le groupe MAIF met par ailleurs tout son savoir-faire en matière de gestion de flotte au service des

|                        |   |  |
|------------------------|---|--|
| <b>Bruno Cargnelli</b> | 8 rue Buzelin 75018 Paris –France<br>fixe : 01 40 36 8008<br>mobile : 06 11 688 623 | <b><a href="http://www.cargnelli.info">www.cargnelli.info</a></b><br><b><a href="mailto:bruno@cargnelli.info">bruno@cargnelli.info</a></b> |
|------------------------|---|--|



Bruno\_Cargnelli\_articles\_2011.doc

collectivités, entreprises ou associations pour assurer leur parc de véhicules en autopartage.

C'est ainsi, par la multiplication d'expériences locales, que devrait se dessiner le nouveau cadre de l'assurance mobilité à l'horizon 2020. Il n'y aura donc pas de "big bang" du contrat d'assurance auto individuel : plutôt qu'une redéfinition en profondeur

\* observatoire Cetelem/BIPE d'après Eurostat et Insee

\*\* enquête consommation NRJ Global – CREDOC 2010

\*\*\* étude ADETEC pour l'ADEME dans le cadre du Predit (oct 2009)

\*\*\*\* baromètre MACIF août 2011

\*\*\*\*\* protection corporelle

Isabelle Gaufreteau

Responsable marketing offre IARD du groupe MACIF

Le contrat individuel reste notre cœur de métier

L'assurance du risque automobile repose sur le couple conducteur/véhicule. Les nouveaux modes de mobilité raisonnée comme l'autopartage et le covoiturage supposent la rupture de ce couple au profit d'une assurance plus individualisée. Pour l'instant les assureurs ne savent pas gérer ce risque. D'abord car ils le mesurent mal, ensuite car l'environnement réglementaire n'est pas adapté. Le coefficient de bonus/malus, par exemple, lie conducteur et véhicule. Par contre, nous savons gérer le risque lié à la gestion d'une flotte de véhicules. C'est donc par le biais d'expérimentations que se dessinera le futur modèle d'assurance mobilité à l'horizon 2020.

Thomas Ollivier

Responsable du pôle intelligence économique de la division prospective, stratégie et partenariats de la MAIF

Le mythe automobile résiste !

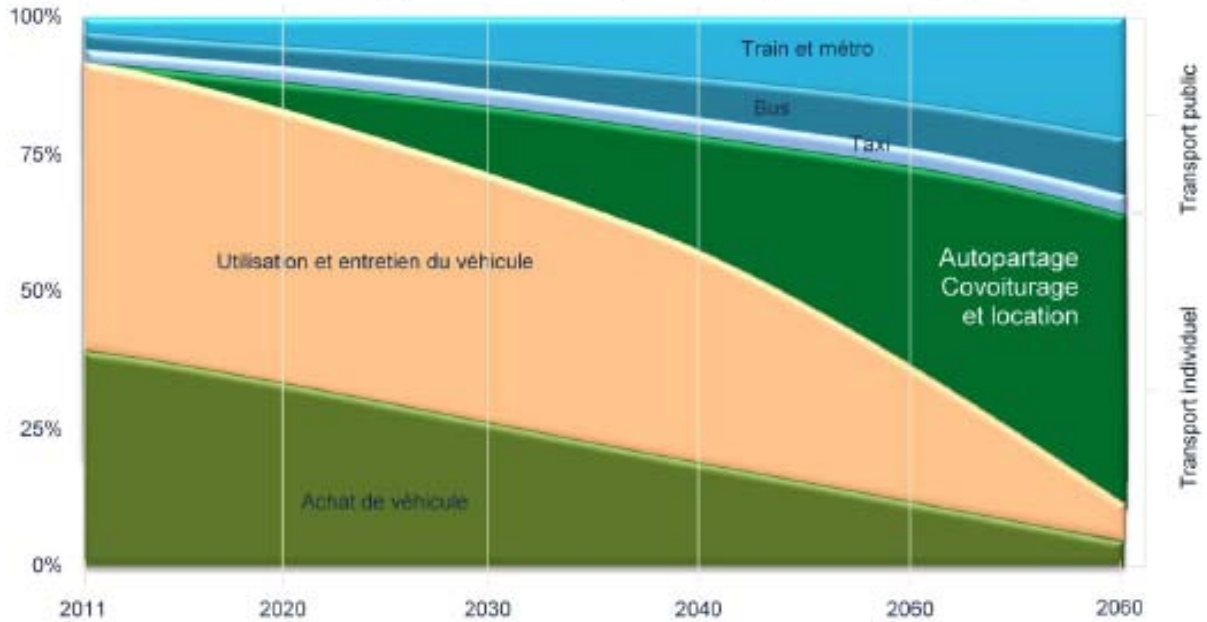
Les mentalités évoluent, mais le mythe de l'automobile individuelle reste bien vivace. Si les 20-25 ans utilisent plus "naturellement" que leurs aînés les nouveaux services d'autopartage ou de covoiturage, c'est plus par nécessité économique que par choix raisonné. Beaucoup rêvent en fait, s'ils le pouvaient, de posséder leur propre véhicule individuelle, pour la liberté de déplacement que cela procure. Mais dans le même temps, les jeunes générations intègrent rationnellement les nouvelles contraintes économiques, sociales et environnementales. La mobilité raisonnée n'est pas toujours choisie.

|                        |   |  |
|------------------------|---|--|
| <b>Bruno Cargnelli</b> | 8 rue Buzelin 75018 Paris –France<br>fixe : 01 40 36 8008<br>mobile : 06 11 688 623 | <b><a href="http://www.cargnelli.info">www.cargnelli.info</a></b><br><b><a href="mailto:bruno@cargnelli.info">bruno@cargnelli.info</a></b> |
|------------------------|---|--|



Bruno\_Cargnelli\_articles\_2011.doc

Dépenses des ménages consacrées au transport motorisé (Source : Oliver Wyman, 2011)



|                        |   |  |
|------------------------|---|--|
| <b>Bruno Cargnelli</b> | 8 rue Buzelin 75018 Paris –France<br>fixe : 01 40 36 8008<br>mobile : 06 11 688 623 | <a href="http://www.cargnelli.info">www.cargnelli.info</a><br><a href="mailto:bruno@cargnelli.info">bruno@cargnelli.info</a> |
|------------------------|---|--|