

## Séminaire Entrepreneurs

### Villes et Territoires

*organisé avec le soutien de l'Institut CDC pour la recherche, de la Caisse des dépôts et consignations et du ministère de l'Industrie et grâce aux parrains de l'École de Paris*

Air Liquide<sup>1</sup>  
Algoé<sup>2</sup>  
ANRT  
Areva<sup>2</sup>  
Arcelor  
Cabinet Regimbeau<sup>1</sup>  
Caisse des Dépôts et Consignations  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
Deloitte & Touche  
École des mines de Paris  
EDF  
Entreprise & Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
HRA Pharma  
IBM  
IDRH  
Institut de l'Entreprise  
La Poste  
Lafarge  
Ministère de l'Industrie,  
direction générale des Entreprises  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Royal Canin  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industrie  
SNCF<sup>1</sup>  
Thales  
Total  
Unilog  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> mars 2006)

## MULHOUSE ENTRE TRADITION INDUSTRIELLE ET DEVENIR MÉTROPOLITAIN

par

### Jean-Marie BOCKEL

Maire de Mulhouse, sénateur du Haut-Rhin, ancien ministre,  
président de l'Association des maires de grandes villes de France

Séance du 11 janvier 2006

Compte rendu rédigé par Loïc Vieillard-Baron

### En bref

Après avoir connu la gloire industrielle au cours du XIX<sup>e</sup> siècle, Mulhouse a décliné. Depuis 1989, elle est entrée dans une phase de rénovation sous l'impulsion de son maire, Jean-Marie Bockel. La réalisation d'un tram-train, dont une première phase entrera en fonctionnement dès 2006, est le symbole de cette nouvelle étape. Jean-Marie Bockel nous explique comment une innovation de cette envergure se conçoit, se décide et se réalise, et comment elle s'articule avec d'autres projets de réaménagement de la ville, (rénovation de l'habitat, politique vis-à-vis des entreprises et des cadres, etc.), et de sa grande périphérie (unification du territoire mulhousien, coopération avec les villes voisines, etc.). Pour rénover Mulhouse, d'autres atouts existent, comme la proximité des villes allemande et suisse de Fribourg et de Bâle, mais les mobiliser demandera de nouveau une grande persévérance.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

## **EXPOSÉ de Jean-Marie BOCKEL**

Pour vous permettre de me situer, je vais commencer par me présenter. Né en 1950, avocat de profession, j'ai peu exercé car j'ai toujours voulu faire de la politique. Au début des années 1970, j'ai adhéré au parti socialiste, et ai été élu député en 1981, dans la vague rose. De 1984 à 1986, j'ai vécu une très forte expérience politique en appartenant au gouvernement de Laurent Fabius en tant que secrétaire d'État puis ministre du Commerce, de l'Artisanat et du Tourisme. De 1988 à 1993, j'ai été président de la Commission des échanges à l'Assemblée nationale, ce qui m'a ouvert aux questions industrielles et de production. En 1989, j'ai été élu maire de Mulhouse puis réélu depuis. Ma carrière de député a été plus mouvementée, puisque j'ai été successivement élu, battu, élu, battu ! En 2004, j'ai été élu au Sénat.

Je préside également l'Association des maires de grandes villes de France. Cette association regroupe les villes de plus de 100 000 habitants, sans que cette limite soit rigoureuse : Cannes, Calais ou Versailles par exemple, plus petites, en font aussi partie. Elle fonctionne depuis 30 ans et est transpolitique. Sa vocation est de faire du lobbying, mais elle essaye de sortir de la logique exclusive de réclamation financière pour aborder tous les problèmes qui touchent la gestion d'une ville.

Venons-en maintenant à la ville de Mulhouse. Je vais vous présenter ses fondements historiques, son passé industriel, son déclin et la stratégie que nous avons adoptée pour lui redonner de l'élan. Cette stratégie s'appuie sur la conclusion d'alliances avec d'autres territoires, sur la réalisation d'un tram-train, sur des démarches de réhabilitation urbaine, et sur bien d'autres initiatives que je n'aurai malheureusement que le temps de vous citer.

### **Mulhouse : un passé industriel glorieux**

Mulhouse est née au Moyen Âge comme beaucoup d'autres petites cités alsaciennes, mais ce n'est qu'après la Révolution qu'elle a connu sa véritable expansion. Auparavant, au XVI<sup>e</sup> siècle, elle avait adhéré à la Réforme, ce qui l'avait conduite à s'allier avec les cantons protestants suisses et à devenir une république indépendante durant près de trois siècles. Sous le Directoire, elle a choisi de se rattacher à la France. Pendant la période qui a suivi, ses entrepreneurs, souvent d'origine calviniste, ont parcouru l'Europe et notamment l'Angleterre pour comprendre l'ère industrielle qui émergeait. À leur retour, ils ont multiplié les manufactures. Dès la période napoléonienne, Mulhouse a exporté dans tous les pays jusqu'aux États-Unis. Au cours du XIX<sup>e</sup> siècle, elle est passée de 6 000 à 100 000 habitants. On l'appelait la Manchester française. Un grand nombre de secteurs s'y sont développés comme ceux de la machine-outil, du textile, de la chimie, de l'automobile, de l'aviation, etc.

La guerre de 1870 puis l'annexion de l'Alsace par l'Allemagne ont conduit beaucoup d'industriels à partir – contribuant au développement d'autres contrées. Le développement de la chimie à Bâle, ou celui d'Alstom à Belfort date de ce moment. Beaucoup d'industriels mondiaux sont issus de Mulhouse, comme les Dollfus, les Schlumberger. Néanmoins, Mulhouse est souvent restée en pointe dans l'innovation technologique. Elle fut par exemple la deuxième ville de l'Empire après Berlin à avoir le téléphone.

Le XIX<sup>e</sup> siècle est également marqué, comme ailleurs, par les revers sociaux du développement industriel. Par exemple, le fameux rapport Willermé montrant les conditions détestables des enfants au travail a été fait en partie à Mulhouse. Mais, simultanément, la communauté mulhousienne, sur la base de l'éthique protestante, a su innover. Ainsi, dès le début du XX<sup>e</sup> siècle, des éléments de systèmes d'assurance sociale sont mis en place.

Pour clore ce panorama, un dernier point mérite d'être signalé. Mulhouse a toujours été une ville d'immigration, attirant d'abord, pour simplifier, les Suisses dans les usines, puis les Italiens dans le bâtiment, puis les Polonais dans les mines de potasse. Elle continue d'attirer des gens qui viennent maintenant plutôt du Maghreb ou de Turquie. Au final, notre communauté regroupe actuellement plus de 100 nationalités.

Ainsi, lors de mon accession à la municipalité en 1989, la ville possédait un passé prestigieux avec certaines traditions encore vivantes, telle que la capacité des industriels et des responsables syndicaux à s'entendre pour porter des projets structurants (ce qu'on a appelé le modèle mulhousien). Elle possédait aussi quelques centres de décision, comme Clemessy ou Peugeot, et une université axée sur le développement technologique et les sciences, dans la lignée de nos écoles d'ingénieurs textiles ou chimistes du XIX<sup>e</sup> siècle. Mais elle portait aussi les conséquences négatives d'une lente restructuration industrielle suivie d'une réelle reconversion vers le tertiaire.

La question était : comment lui faire franchir une marche vraiment significative et propre à lui redonner une place de choix ?

### **Mise en place d'alliances**

Une première réalité dont il faut avoir fortement conscience est qu'à l'heure actuelle les villes sont prises dans une compétition à l'échelle européenne : leur développement dépend de leur attractivité relative.

Dans ce contexte, une étude de la DATAR de 2003 menée sur les 180 plus grandes villes européennes (dont une trentaine sont françaises) donne quelques repères. Elle remarque notamment que les villes françaises ont, par rapport à leurs concurrentes européennes, des fonctions (recherche-développement, éducation, culture, transports, sport, habitat, etc.) très riches proportionnellement à leurs tailles, mais qu'elles ont des difficultés à garder et à faire évoluer pour les adapter au temps présent, du fait de leurs ressources limitées. Une conclusion logique est qu'elles ont intérêt à s'allier.

Cette étude nous a confirmés dans notre dynamique puisque nous avons déjà commencé dix ans auparavant en créant un réseau avec les villes voisines de Colmar, Belfort et Montbéliard, avec lesquelles nous avons en commun l'industrie de l'automobile et ses équipementiers. Nous avons décidé de continuer dans cette voie. Depuis un an, avec la perspective du TGV Rhin-Rhône, nous développons un réseau plus large incluant Dijon, Besançon, Bâle, Fribourg et l'aire Belfort-Montbéliard, pour travailler sur les thèmes comme les infrastructures, les universités ou la culture.

Nous sommes aussi en train de constituer une communauté d'agglomérations sur l'ensemble du territoire mulhousien, de manière à rendre la réalité administrative plus conforme à la réalité de la vie de la population. En effet, alors que la commune de Mulhouse compte 113 000 habitants et l'actuelle communauté d'agglomérations, 175 000, la zone immédiate d'influence de Mulhouse en compte 250 000. C'est nettement plus.

Dans ce cadre, le projet de tram-train va permettre de densifier les relations entre Mulhouse et sa périphérie, et même au-delà.

### **Un tram-train pour Mulhouse**

Comme beaucoup d'autres villes françaises, Mulhouse s'était équipée d'un tramway à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle (en 1882) et l'avait fait disparaître au début de la deuxième moitié du XX<sup>e</sup> siècle (en 1955) au profit du tout automobile.

Au cours des années 1980, cette politique a commencé à créer des nuisances perçues comme excessives : voies de circulation surchargées, nuisances sonores et pollution de l'air, difficulté de stationnement. Les parents craignant pour leurs enfants, les commerçants pour leurs affaires, et bien d'autres catégories sociales ont commencé à faire part d'un mécontentement. Les élus se sont mis à s'interroger sur un changement de la politique des déplacements urbains. Le redéploiement d'un tramway est rapidement apparu comme une possibilité. C'était d'autant plus naturel que les villes allemandes ou suisses voisines n'avaient jamais abandonné le leur et s'en trouvaient satisfaites.

Ainsi, en 1989, la nécessité de concevoir une nouvelle politique urbaine de déplacement était évidente. Dans ce cadre, le projet de tramway suscitait la réflexion mais n'était encore finalisé ni d'un point de vue technique ni en termes d'acceptation par la population.

### *Du tramway au tram-train*

Peu après mon élection, j'ai lancé des études techniques et commerciales plus poussées et il est apparu que Mulhouse n'avait pas la taille critique pour supporter le coût financier et humain d'un tramway (intégrant par exemple une longue période de désorganisation de la ville durant les travaux). J'ai donc écarté l'idée pour le reste de mon mandat.

Juste après ma réélection, en 1995, une discussion informelle avec un ingénieur des Ponts, directeur de la région Alsace à la SNCF, m'a sensibilisé à une idée différente mais assez proche, celle non plus d'un tramway mais d'un tram-train, tel qu'il existait dans la ville allemande de Karlsruhe.

Le tram-train est un système ferroviaire qui allie en un seul réseau une locomotion en tramway sur les distances courtes de la partie urbaine et une locomotion en train sur les distances plus longues de la périphérie.

Avec un tel système, il serait possible d'aller jusqu'à 30 ou 40 kilomètres autour de Mulhouse et de desservir 300 000 habitants environ. Dans cette perspective, la taille critique était atteinte, d'autant que certaines infrastructures pouvaient être réutilisées, comme un ancien anneau ferroviaire autour de la ville ainsi qu'une ligne de chemin de fer d'une quarantaine de kilomètres allant jusqu'à la ville de Thann.

Cette nouvelle version du projet m'intéressait d'autant plus qu'elle créait aussi une véritable avancée pour solidariser Mulhouse avec sa grande périphérie, et unifier le territoire...

### *Résister, convaincre, faire évoluer les mentalités*

Il m'a fallu du temps pour rassembler toutes ces considérations, d'autant que dans de telles perspectives un maire est l'objet de toutes sortes de pressions et de contraintes. Il faut une volonté politique forte pour aller au bout. Il a fallu par exemple résister à un industriel local, spécialisé dans le matériel de transport sur pneu, qui voulait modifier le projet de manière à le rendre adapté à sa propre production.

Il a fallu également obtenir l'accord du syndicat local des transports urbains par bus, ce qui ne fut pas facile car il était très divers territorialement et politiquement. Cet accord a été remarquablement réalisé par mon chef de projet, un ancien d'HEC, que j'ai ensuite nommé à la direction de la société de bus.

Il est évident que les transports par bus devaient accepter de modifier leurs lignes : il serait inutile de passer là où le tramway passerait. Mais il fallait obtenir nettement plus. En effet, le tramway n'a pas pour vocation de remplacer simplement les bus sur leur clientèle captive, faite principalement de scolaires et de personnes âgées. Pour être rentable d'un point de vue à la fois économique et urbain, il se doit de prendre des clients chez les utilisateurs de voiture. Mais, ces personnes sont exigeantes car elles gardent la possibilité d'utiliser leur véhicule personnel. Pour les convaincre de basculer, il faut pouvoir les amener précisément là où elles veulent aller et donc mailler finement le reste de la ville avec des lignes de bus complémentaires au tramway. Ces services doivent donc être repensés en profondeur.

Pour faire évoluer les visions des uns et des autres et les aider à bien comprendre quelle serait la nouvelle situation, nous sommes allés visiter des villes qui avaient déjà réalisé des projets similaires comme Karlsruhe, Manchester, ou Sarrebruck-Sarreguemines. Nous avons également fait faire des études et des concertations diverses qui ont permis de rendre le projet plus concret.

## *Foncer dès la réélection*

Ainsi, petit à petit, sur la base du principe du tram-train, un projet cohérent s'est dessiné et a convaincu. Cela a pris la durée de la mandature. La campagne municipale suivante ayant porté clairement sur ce projet, sa légitimité était acquise avec ma réélection. J'ai donc immédiatement lancé la mise en œuvre du projet avec l'objectif d'une réalisation pour septembre 2005.

Puisque son démarrage est prévu pour le printemps 2006, il aura connu un retard de sept mois, ce qui est convenable pour ce type d'opération. Nous aurons donc bientôt à Mulhouse un Citadis d'Alstom ( qui a été le projet le moins-disant lors de l'appel d'offres).

### **La réalisation : une période pénible**

La période de réalisation n'a pas été facile, ni pour la population, ni pour la municipalité.

Elle a commencé par la grosse perturbation provoquée par les changements des plans de circulation, d'autant plus pénibles à accepter que rien de visible et d'attractif ne les justifiait encore. Puis ont suivi les travaux sans grand intérêt d'enlèvement des vieux rails préexistants dans la chaussée et de déviation de réseaux. La période d'installation des nouveaux rails et des caténaires a été à peine plus spectaculaire. En vérité, seule l'arrivée des premiers tramways a été véritablement excitante.

Nous avons néanmoins tiré parti des progrès du chantier chaque fois qu'ils étaient un peu significatifs pour faire des événements. Nous avons également organisé une exposition au cours de laquelle la population était invitée à voter pour choisir le *design* et la robe du futur véhicule.

Il a aussi fallu répondre aux désorganisations causées à la vie des uns et des autres. Globalement les habitants se sont adaptés assez vite. En revanche, les commerçants ont eu des réactions plus contrastées. Certains ont anticipé les travaux et s'en sont sortis correctement. D'autres ont connu des difficultés mais ont résisté. D'autres enfin se sont fait submerger et ont fini par fermer.

Pour remédier autant que possible aux conséquences négatives sur le commerce, nous avons mis en place un système d'indemnisation assez consensuel avec le tribunal administratif et la chambre de commerce. Nous avons eu également une politique active de présence sur le terrain, pour être à même de répondre au plus vite aux problèmes, et le cas échéant communiquer immédiatement avec la presse pour éviter qu'elle ne se laisse entraîner à trop dénigrer le projet à partir de tel ou tel cas dramatique mais ponctuel.

Nous avons été aussi confrontés à l'existence de ceux qui, pour des intérêts particuliers et momentanés (par exemple des élections à la chambre de commerce), exagéraient les problèmes et donnaient le sentiment que le centre-ville était impraticable, aggravant ainsi les difficultés des commerces. Pour les contrebalancer, nous avons mené des démarches fortes de conviction auprès des gens du monde économique et commerçant en parlant beaucoup avec eux et en réagissant très vite à chaque demande aisément réalisable (comme le changement du sens de circulation d'une rue).

## *Patinage du projet et discussion franche*

La partie train du projet a posé des problèmes spécifiques liés à l'existence d'une multiplicité d'intervenants, composée notamment de la municipalité de Mulhouse, de la SNCF, du Réseau ferré de France, de la région et de l'État, liés les uns aux autres dans le cadre de schémas juridiques, techniques et financiers complexes et parfois tendus. Chacun demandait à être convaincu. Jusqu'en 2003 les discussions ont bien avancé et l'affaire a progressé. Puis plusieurs éléments se sont conjugués pour ralentir le projet : un contexte de désengagement de

l'État de tous ces types de projets, une prise de conscience d'un certain nombre de coûts par la région et Réseau ferré de France, le réveil d'élus de petites villes de fonds de vallée qui ont proclamé qu'ils préféreraient un projet de déviation automobile plutôt qu'un train, etc. Au final, l'affaire s'est mise à tellement patiner que j'ai cru que le projet allait être décalé, ce qui est synonyme d'enterré quand on connaît les réalités de la vie politique.

Elle s'est débloquée lors d'une réunion avec Adrien Zeller, le président de la région, et avec son directeur des services. Au cours de la discussion, je leur ai dit franchement que si, après nouvelle étude de tous les éléments du dossier, il s'avérait que le projet n'était finalement pas une bonne idée, je serais solidaire de la région dans sa décision d'arrêter. Cette discussion a profondément purifié le débat, puisque leur attitude est devenue positive à mon égard – je ne connais pas la cause exacte de ce changement, mais je crois qu'ils avaient peur d'une action de politique politicienne de ma part au cas où il faudrait arrêter le projet, peur qui a cessé quand ils ont compris que j'étais capable d'accepter l'arrêt. Dès lors, nous avons pu parler ouvertement des points critiques.

Une étude a été relancée. Sa conclusion, que nous avons adoptée, a été qu'il fallait garder le projet mais le faire en plusieurs phases.

Naturellement, dès que nous sommes arrivés à cette conclusion, un certain nombre de ceux qui ne voulaient pas que le train atteigne leur ville se sont retournés et ont protesté contre le fait que leur ville ne serait reliée que dans une seconde phase. Mais c'est un grand classique des comportements politiques !

Aujourd'hui, il est sûr que le projet sera réalisé. Les travaux devraient commencer en 2007 pour le train dont l'inauguration jusqu'au nord de Thann est prévue en 2010.

### *En profiter pour renouveler la ville*

Ce projet est une occasion de renouveler profondément l'espace urbain. Nous réaménageons actuellement l'ensemble de la zone de déplacement (cheminements, voies cyclables, stationnement), mais aussi celle du commerce de centre-ville (construction d'un centre commercial).

### **Autres initiatives**

Pour redonner de l'attractivité à la ville, nous ne nous arrêtons pas à ce projet. Notre politique s'étend dans plusieurs directions. En voici quelques-unes :

- la rénovation du logement et l'amélioration de la sécurité au cœur de la ville ; en effet Mulhouse se caractérise par le fait que les zones sensibles ne sont pas en banlieue mais dans l'immédiate proximité du centre (ce qui correspond aux zones industrielles du XIX<sup>e</sup> siècle) ; les actions en cours sont nombreuses et ne sont pas menées seulement au niveau de la mairie ; par exemple, en étroite concertation avec le préfet et les services de l'équipement, nous avons présenté à la fin de l'année dernière en comité d'engagement de l'ANRU (Agence nationale de rénovation urbaine) un projet qui mobilisera au total 270 millions d'euros (grâce aux 70 millions initiaux issus de l'Agence nationale de rénovation urbaine) ; il touchera 6 000 logements ;
- l'insertion par l'emploi, avec une lutte contre les discriminations et une aide à la reprise du travail ; nous avons ainsi créé il y a deux ans une cellule de lutte contre les discriminations ; nous avons aussi créé une école de la deuxième chance – la deuxième de France après celle de Marseille ;
- une volonté d'attirer les cadres en leur offrant les services, notamment culturels, qu'ils demandent ; Mulhouse possède par exemple une scène nationale, un conservatoire de musique, une école supérieure d'art ; ces équipements sont coûteux mais je tiens à les garder car ils sont cruciaux pour attirer les populations plus favorisées ; à nous de trouver les moyens d'assurer leur fonctionnement sans trop peser sur les finances de la ville ; vis-à-vis de cette

population, la sécurité est aussi un point clé : depuis mon arrivée, nous en avons décuplé les moyens ;

- le partage d'une vision à long terme sur l'avenir de la ville ; je crois en effet qu'il n'y a pas de réalisation sans projet, pas de projet sans stratégie, pas de stratégie sans vision, pas de vision sans durée ; nous lançons donc une consultation Mulhouse 2010-2020 pour nous redonner de la perspective.

### **L'urbain : l'enjeu d'aujourd'hui**

Pour conclure, je voudrais souligner que l'urbain d'aujourd'hui se structure autour des grandes villes, qui représentent 80 % des habitants de notre pays. Notre cohésion nationale dépend largement de ce qu'est notre réalité urbaine. Il faut réussir à la rendre la meilleure possible.

## **DÉBAT**

**Un intervenant :** *Le conseil général est-il un interlocuteur important ?*

**Jean-Marie Bockel :** Nous travaillons principalement avec la région. Mais le conseil général joue aussi un rôle. Depuis la réforme Raffarin, ce rôle a été renforcé, ce qui, à mon avis, complique plutôt les affaires. Les réalités du terrain qui se sont renforcées depuis les débuts de la décentralisation sont celles des régions et des agglomérations. Ce sont donc celles-ci qu'il aurait fallu promouvoir politiquement. Les régions l'ont un peu été, mais pas les agglomérations. C'est dommage. Quoi qu'il en soit, nos rapports avec le département sont corrects et nous travaillons ensemble quand c'est nécessaire.

**Int. :** *Pour la région, le projet du tram-train était-il important financièrement, ou était-on uniquement sur le registre de la politique dans l'échange difficile que vous nous avez raconté ?*

**J.-M. B. :** Il était assez important. Si on avait fait immédiatement le tram-train, cela lui aurait coûté de l'ordre de 30 ou 40 millions d'euros de plus.

### **Transports urbains et SNCF**

**Int. :** *J'ai eu l'occasion de travailler sur des réalisations, comme le RER parisien, qui faisaient intervenir la RATP et la SNCF. Les conflits n'ont jamais cessé. La raison relève, je crois, de l'existence de deux logiques inconciliables : le transport urbain vend du transport de station à station ; son idéal est qu'il monte et descende le plus grand nombre possible de voyageurs à chaque station. Le transport interurbain vend du voyageur-kilomètre ; son idéal est le voyage de grande distance sans arrêt avec un wagon plein au départ.*

**J.-M. B. :** Je vais commencer par une anecdote qui témoigne que les uns se positionnent facilement contre les autres ! Lors du congrès du GART (Groupement des autorités responsables du transport) qui s'est tenu à Mulhouse en 1999, le stand de la SNCF présentait notre projet sous la désignation train-tram et non tram-train ! Revenons au cœur de la question. Le projet ne va pas faire fusionner les transports urbain et périurbain. Il y aura toujours deux métiers différents, et il est possible que nous rencontrions le genre de difficultés que vous évoquez. Mais il me semble qu'il y a une telle volonté de tout le monde pour que l'opération soit un succès que nous devrions pouvoir les dépasser. C'est aussi un projet phare pour la SNCF.

**Int. :** *L'économie du territoire mulhousien a été longtemps soutenue par les personnes qui allaient travailler de l'autre côté de la frontière. Qu'en est-il aujourd'hui et quel est l'état de la coopération transfrontalière ?*

**J.-M. B. :** Environ 30 000 frontaliers sud-alsaciens vont travailler dans le grand Bâle avec des salaires à peu près doubles de ceux qu'ils auraient en France. C'est donc important pour notre économie.

Bâle est une ville très originale dans la mesure où elle est de taille relativement modeste mais entretient des liens avec l'ensemble du monde compte tenu de la présence de très grands centres d'affaires. On peut dire que c'est une ville-monde. De ce fait, les Bâlois ont quasiment toujours raisonné sans nous. Ce n'est donc pas facile de les faire entrer dans des coopérations. La seule coopération d'envergure (qui fonctionne d'ailleurs bien), est l'aéroport binational, géré par une convention franco-suisse. J'espère que nous arriverons à les faire changer. On voit déjà quelques indices d'évolution positive, provoqués par l'accroissement de notre coopération avec Fribourg. Ainsi, la zone du centre de l'Alsace, centrée sur Mulhouse et Colmar, est depuis deux ans en négociation avec le grand Fribourg pour créer un euro-district qui est une forme de coopération transfrontalière des communes, à vocation opérationnelle. Au début, Bâle avait refusé d'y participer, y voyant surtout un poids administratif. Mais, maintenant, le projet ayant progressé, elle commence à donner quelques signes d'intérêt.

### **Gestion municipale**

**Int. :** *Dans le passé, j'avais constaté que les municipalités de droite et de gauche ne se différenciaient pas tant par les actions, ni même par les modalités pour les mener mais seulement par la quantité d'employés municipaux : les municipalités de gauche en avaient environ deux fois plus.*

**J.-M. B. :** En tant que président de l'Association des maires de grandes villes de France, je peux vous assurer qu'il n'y a plus guère de différence entre la droite et la gauche sur la question des effectifs. Nous sommes tous soumis à des contrôles très stricts et sommes adossés à des cabinets de finance et de ressources humaines rigoureux. Les fantaisies ne nous sont guère possibles. Pour le reste, il me semble que dès lors que la gestion est bonne, les différences imputables au positionnement politique du maire sont aussi quasiment inexistantes.

**Int. :** *Comment adaptez-vous les ressources de la ville à vos grands projets ?*

**J.-M. B. :** Je ne veux pas toucher au levier de la fiscalité des entreprises car il y a vite un cercle vicieux de départ d'entreprises et d'augmentation des taxes. Aujourd'hui le niveau de notre taxe professionnelle est dans la moyenne basse des grandes villes. Je pense que c'est bien. De leur côté, les impôts communaux sont parmi les plus bas de France, ce qui nous confère une légère possibilité d'augmentation. Nous jouons aussi sur le thème du renouvellement urbain, pour faire appel à tous les financements de l'État et de l'Europe. Cela demande beaucoup d'ingénierie financière ! Le tramway proprement dit est payé avec un impôt transport spécifique auquel sont soumises toutes les entreprises publiques ou privées de plus de neuf salariés. De manière générale, il faut faire correctement le bilan des ressources possibles et, le cas échéant, renoncer à un projet ou le décaler dans le temps.

### **Faciliter la motivation des acteurs locaux**

**Int. :** *Comment avez-vous vécu l'initiative de l'État sur les pôles de compétitivité ?*

**J.-M. B. :** Je l'ai très bien vécue. Il faut dire que j'y étais préparé car je suis proche de Christian Blanc qui a porté cette idée. Quoi qu'il en soit, l'appel à projet lié à cette initiative a créé un engouement extraordinaire dont les effets ont été très positifs en termes de mobilisation de tous les acteurs et de leur prise de conscience que notre territoire avait quelques cartes d'excellence à jouer. En donnant l'occasion aux acteurs locaux de se rencontrer et de se connaître, il a également amplifié les dynamiques propres. Ainsi, il y avait par exemple sur notre territoire un projet de véhicule du futur associant des participants, industriels, chercheurs, etc., qui ne se connaissaient pas, parfois se craignaient ou se faisaient une concurrence négative. L'élaboration de ce projet a instauré une sorte de fluidité relationnelle particulièrement efficace.

**Int. :** Dans votre démarche de réhabilitation urbaine, avez-vous eu une démarche spécifique en direction des entreprises ?

**J.-M. B. :** Oui. J'ai voulu construire un développement équilibré, ce qui inclut la sauvegarde d'un espace pour les entreprises à l'intérieur de la ville. Ce n'est pas facile de les attirer car toutes les villes sont en concurrence. De plus les maires n'ont pas toujours les moyens d'avoir un rôle décisif : la compétence principale sur ce registre appartient aux régions. Néanmoins, à Mulhouse, notre stratégie est clairement de faciliter l'implantation des entreprises. Concrètement, par exemple il y a dix ans, la municipalité a racheté les terrains d'une ancienne fonderie (de grande taille puisqu'elle comptait dans les années 1920 environ 8 000 emplois) de manière à maîtriser la reconversion industrielle du centre de Mulhouse. La nouvelle faculté des sciences économiques et sociales est en train de s'y installer, ainsi que deux nouvelles entreprises de 100 et 200 salariés. De même, après un voyage en Asie pour y rencontrer les différents acteurs politiques et économiques, nous avons réussi à attirer un nouveau centre d'affaires coréen. On disait autrefois que l'Alsace possédait la rigueur allemande, la précision suisse et la créativité française. Nous cherchons à réveiller ces atouts.

Présentation de l'orateur :

Jean-Marie Bockel : élu sénateur du Haut-Rhin en 2004 ; élu député de la V<sup>e</sup> circonscription du Haut-Rhin (Mulhouse) de 1981 à 1993 et de 1997 à 2002 ; membre de la Commission des lois puis de la Commission de la Défense nationale ; président de la Commission de la production et des échanges (CPE) de 1988 à 1993 ; secrétaire d'État auprès du ministre du Commerce, de l'Artisanat et du Tourisme de 1984 à 1986 ; ministre du Commerce, de l'Artisanat et du Tourisme en remplacement de Michel Crépeau en février et mars 1986 ; maire de Mulhouse depuis 1989 ; président de l'Association des maires de grandes villes de France depuis 2001 ; président de la Fédération des industries ferroviaires depuis 2005 ; auteur de *La troisième gauche : petit manifeste social-libéral*, 1999.

Diffusion mars 2006