

**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 France
Algoé²
ANRT
Arcelor
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
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
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
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
SNCF¹
Thales
Total
Unilog
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} février 2007)

LORIENT :
DE LA BASE SOUS-MARINE À LA BASE NAUTIQUE

par

Jean-Yves LE DRIAN
Président du conseil régional de Bretagne
Ancien maire de Lorient

Séance du 14 novembre 2006
Compte rendu rédigé par Loïc Vieillard-Baron

En bref

La base des sous-marins de Keroman à Lorient, construite par les forces allemandes lors de la seconde guerre mondiale, fut ensuite utilisée par la Marine nationale. Plus de six mille personnes y travaillaient jusqu'à la fin des années 1980. Sa fermeture dans les années 1990 menaçait d'être terrible pour la ville. Jean-Yves Le Drian, alors maire de Lorient, a mené la reconversion. Avec ses interlocuteurs de l'État, de nombreux projets d'aménagement furent imaginés, mais le déroulement imprévisible de l'histoire a fait prendre d'autres orientations. Cependant, dix ans après, plus de huit mille emplois ont été créés. Une partie de la base est aujourd'hui dédiée à un équipementier de la plaisance de luxe. Sur les quais, les plus fameuses équipes de voile de compétition ont installé leurs bases techniques. Enfin, la Cité de la voile Éric Tabarly accueillera, dès 2007, le patrimoine nautique national. Au milieu des blockhaus de béton, Lorient s'est construit un avenir rayonnant dans le nautisme de pointe.

*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-Yves LE DRIAN

La communauté d'agglomérations du pays de Lorient – appelé Cap l'Orient – regroupe dix-neuf communes et près de deux cent mille habitants. En taille, elle est la troisième de Bretagne, après celles de Rennes et de Brest.

Depuis le milieu des années 1990, elle a été le maître d'ouvrage permanent de la plus grande partie de la mutation de la base sous-marine de Keroman. Or, en une dizaine d'années, la base est devenue un espace consacré au nautisme de pointe. C'est cette histoire que je vais vous raconter. Ayant été maire de Lorient et président de Cap l'Orient jusqu'en avril 2004, je l'ai vécu directement.

Cependant, ayant été élu à la présidence de la région Bretagne il y a deux ans, je ne suis plus en responsabilité directe sur le sujet, et quelques éléments nouveaux que je ne connais pas ont pu apparaître depuis.

Le début de l'histoire de la transformation de la base date de 1993, quand le ministère de la Défense a annoncé le plan "armée 2000". Pour comprendre le choc que cette annonce a créé, il faut prendre en compte le contexte tant identitaire que matériel dans lequel elle a résonné.

Une rupture historique

Au moins depuis le début du XX^e siècle, et encore plus depuis la seconde guerre mondiale, l'agglomération a vécu étroitement avec la présence militaire, qu'il s'agisse de sous-marinière, de fusiliers marins, ou d'autres personnels comme ceux de l'hôpital et du port militaires. Cette présence correspondait à quelque six mille personnes. De manière générale, la ville se percevait elle-même sans hésitation comme dédiée à la Marine nationale.

Dans cet ensemble militaire, la base sous-marine a joué un rôle identitaire prédominant. En effet, les Alliés avaient noyé la ville sous des pluies de bombes. Rien n'avait résisté si ce n'est l'objectif principal, c'est-à-dire la base elle-même, forte de ses énormes murailles de béton. Les habitants avaient donc beaucoup souffert du fait de son existence. Enfant, mes parents me montraient les ruines de la maison de mon grand-père et les murs intacts de la base. Le fait que l'armée française avait utilisé l'édifice durant les décennies suivantes et que la ville en avait bénéficié, était perçu comme une juste compensation.

Sa fermeture s'est, de plus, inscrite dans une période où deux autres secteurs importants de l'activité locale connaissaient des difficultés : l'Arsenal et la pêche.

L'Arsenal et la pêche

Le premier était aussi lié à la Défense, au travers de l'antenne locale de la DCN (Direction des constructions navales) qu'on appelle l'Arsenal. Depuis des décennies, il construisait avec régularité des bateaux de moyen tonnage. Ainsi, quand le grand-père avait travaillé à la construction d'un bateau, le père avait travaillé à celui qui allait le remplacer, et le fils au suivant. Or, à la fin des années 1980, l'Arsenal a connu une rupture de commandes. Il s'en est suivi une angoisse générale dans la ville, d'autant plus forte qu'elle portait sur un domaine de grande stabilité historique. La commande inattendue des fameuses frégates de Taiwan en 1991 avait ensuite permis de redresser l'activité pendant deux ou trois ans, mais elle n'avait pas effacé l'atmosphère d'inquiétude. Au cours de cette période, des manifestants venaient presque mensuellement exprimer leurs craintes dans mon bureau à la mairie.

Je souligne que, depuis cette période difficile, l'Arsenal a continué à développer ses compétences techniques, et est toujours à la pointe, comme de nombreux contrats internationaux le prouvent, mais il les exécute avec près de deux mille emplois de moins. L'activité locale a donc connu une nette diminution.

Enfin, la ville connaissait aussi une forte diminution de la pêche, autre activité historique centrale. Depuis des décennies et jusqu'aux années 1980, la pêche était un secteur économique florissant. Mais au début des années 1990, l'Europe, mue par le souci de préserver la ressource halieutique, a décidé d'abaisser considérablement les quotas autorisés. La perte pour le port de Lorient a été faramineuse : de presque quatre-vingt mille tonnes par an, la quantité pêchée est passée à moins de seize mille tonnes aujourd'hui, entraînant mécaniquement des conséquences économiques considérables.

Une logique militaire solide

Ainsi, dans ce contexte déjà difficile, l'annonce de la fermeture de la base a été un coup de tonnerre. Ayant été membre de la commission de la Défense à l'Assemblée nationale, je peux confirmer que cette fermeture était opérationnellement fondée. En effet, la géomorphologie de la rade de Lorient ne permettait pas aux sous-marins nucléaires d'attaque d'y manœuvrer. C'était donc la base de Brest qui avait été choisie comme pôle central de la réorganisation des forces sous-marines de la Marine nationale. Ensuite, il était apparu logique, par souci d'économie de gestion, de transférer aussi là-bas les forces initialement basées à Lorient. Curieusement, elles sont aujourd'hui à Toulon, mais devraient finir un jour par atteindre Brest !

Ainsi, il n'était pas possible d'argumenter militairement en faveur de la préservation de notre base. Ce qu'il fallait, c'était prendre acte de ce départ et inventer un nouvel avenir pour l'agglomération lorientaise. Concrètement, la fermeture de la base libérait un espace d'environ un million de mètres carrés, doté de trois gigantesques blockhaus. Cela en faisait le chantier de reconversion militaire le plus important d'Europe.

Le défrichage

Pour l'étudier, j'ai d'abord constitué un comité stratégique restreint composé du préfet, de l'amiral commandant la base, du directeur de la DCN, du président de la chambre de commerce, et de quelques autres personnes. Ce comité se réunissait tous les mois. Pour une part, on y discutait de l'avenir, sans ordre du jour précis, en lançant des idées très librement. Cela suscitait l'imagination et nous ouvrait l'esprit. Pour une autre part, on y traitait très sérieusement des problèmes immédiats. En effet, à partir de 1996, les disparitions effectives d'activités créèrent en elles-mêmes des situations de crise lourde, et demandèrent des réponses rapides sur toutes sortes de questions pratiques.

Avec l'État, nous avons également constitué un comité de suivi, réunissant les multiples partenaires concernés. Les réunions, toutes les six semaines environ, ressemblaient un peu à des grands-messes. Elles avaient d'ailleurs le rôle symbolique de signifier à tous qu'on s'occupait du problème. Elles ont cependant permis de faire régulièrement le point, d'avancer des propositions, d'en mettre en œuvre certaines, et de le faire savoir à la population, ce qui était politiquement indispensable.

Essayer et apprendre

Au cours de cette première période, nous avons décidé de faire une expérimentation de reconversion sur l'un des blockhaus en essayant d'y implanter une pépinière d'entreprise dans le domaine de la biotechnologie marine. Cette idée ayant été validée, il a fallu la mettre en œuvre, et donc résoudre une multitude de problèmes techniques.

L'un d'entre eux concernait la propriété et la valeur du terrain. Comme la situation était relativement confuse et comme chaque institution, le ministère de la Défense, la mairie ou le service des Domaines, avait ses sources de références, cela a été long. D'un côté, nous argumentions que ce terrain ne valait rien, voire avait une valeur négative : une base de sous-marins est une réalisation très typée qui ne s'adapte pas spontanément à d'autres utilisations ! L'un de mes arguments auprès du ministère de la Défense était d'ailleurs tout simplement de

menacer de refuser d'en prendre possession et de le laisser se débrouiller avec. De l'autre côté, le service des Domaines ne pouvait pas concevoir une valeur nulle. Finalement, au travers de la participation de plusieurs ministères, un montage complexe a été élaboré nous conduisant à payer le terrain, mais en recevant une compensation égale à son prix sous la forme d'aides diverses.

De mon point de vue, le fruit principal de cette expérimentation a surtout été de créer de la confiance en montrant que les principaux partenaires concernés (les collectivités locales, le ministère de la Défense et les responsables interministériels) avaient à cœur de réussir la reconversion. Cette confiance a permis d'aborder dans de bonnes conditions les grosses opérations à venir.

Lancer des études

À partir de 1996 (la base fermant complètement en 1997), nous avons lancé, à l'aide de cabinets spécialisés, une série de quatre études pour matérialiser les options possibles. La première demandait d'imaginer la transformation de la base en une zone économique, la seconde en une zone de plaisance, la troisième en une zone de tourisme et de culture, la quatrième de concevoir la destruction complète de la base existante de manière à créer un terrain vierge et nous extraire de la contrainte des blockhaus. À chaque fois, nous demandions une réponse argumentée et un chiffrage des coûts.

Sur la dernière étude, la réponse a été claire : Bouygues est venu faire des tests, un chiffrage a été calculé, et il s'est avéré que le coût de la destruction serait astronomique. Nous avons donc assez vite écarté cette idée.

Les autres études, quoiqu'intéressantes au moment où elles ont été conduites, se sont avérées un peu décevantes. L'étude économique a ainsi conclu que la seule véritable valeur de ce terrain était sa position en bord de mer. C'était donc de cela qu'il fallait profiter. Beaucoup de choses étaient alors techniquement envisageables. On nous a proposé par exemple un centre d'incinération spécialisé dans des ordures dont les résidus nécessiteraient ensuite d'être transportés par mer vers d'autres destinations. Les alvéoles des blockhaus auraient alors pu être utilisées comme lieu de stockage. C'était stimulant mais, à mon avis, insoutenable politiquement. L'étude culturelle s'est orientée vers la construction d'un grand musée de référence mondiale consacrée au monde des sous-marins (par différence avec le monde de la vie biologique sous-marine pour laquelle l'offre muséologique est déjà importante). Au final, ces études n'ont pas vraiment eu de suite.

Ensuite, à la fin 1997, nous avons mis en place une mission de préfiguration concrète de ce que pourrait être la base. Nous l'avons confiée à un nouveau cabinet qui a proposé de faire un concours international d'idées. Trois cent quatre-vingt-deux propositions sont arrivées de tous les pays du monde. C'était un prodigieux foisonnement d'imagination. C'était superbe ! Nous en avons d'ailleurs fait une exposition. Je n'affirmerai pas que l'idée était bonne car elle nous a fait rêver un peu excessivement. Quoi qu'il en soit, nous avons retenu un des projets, venu d'un architecte polonais, mais de nouveau, cela n'a pas eu de suite car les circonstances en ont décidé autrement.

Le temps des opportunités

Ces études et travaux ont permis de faire avancer la réflexion de tous, mais elles ne nous ont finalement pas conduits au résultat final. Si la reconversion de la base s'est orientée vers le tourisme et le nautisme, c'est par le fait de concours de circonstances. En effet, en 1998, la pression politique et sociale était devenue très forte, et il fallait que les choses avancent très concrètement. Or, entre 1999 et 2000, plusieurs opportunités se sont présentées.

En premier lieu, les dirigeants d'une entreprise aujourd'hui américaine, Plastimo (qui s'appelle depuis Navimo), mondialement connue dans le monde de l'accastillage et qui possédait une implantation à Lorient, sont venus me proposer de reprendre une partie du

terrain. Ils étaient à la recherche d'un vaste lieu de stockage en Europe et envisageaient de se déplacer aux Pays-Bas pour pouvoir satisfaire ce besoin. Quand ils ont appris l'existence de nos terrains, ils se sont dit qu'il y avait peut-être une solution plus simple ici. Comme ils étaient prêts à passer au-dessus de plusieurs éléments juridiques pas encore parfaitement clarifiés, par pragmatisme, j'ai accepté. L'entreprise s'est ensuite rapidement installée dans les locaux du deuxième blockhaus, et elle y est toujours. Son effectif s'élève actuellement à deux cents employés. Il s'agit donc d'un succès. J'ai même récemment appris qu'elle venait de signer un bail emphytéotique de vingt-cinq ans, preuve de la solidité de son implantation.

En second lieu, Jacqueline Tabarly et l'association des amis d'Éric Tabarly m'ont proposé un projet pour développer la mémoire du grand navigateur. Bien que leur projet me semblât au début excessivement hagiographique, j'ai accepté compte tenu de la notoriété du nom de Tabarly – les enquêtes d'opinion montrant qu'il est le breton le plus connu, avec une image très marquée et valorisée de courage, d'aventure et d'innovation – et des soutiens que ces personnes apportaient avec elles : celui de la Cité des sciences et celui du président de la République, dont l'épouse, Bernadette Chirac, était même la marraine du projet. C'étaient de bons gages de réussite.

En troisième lieu, s'est présentée l'équipe du défi français Areva pour la Coupe de l'America. Elle cherchait un lieu pour s'entraîner, si possible près de Vannes où leurs bateaux étaient en construction. En plus d'un terrain, elle avait besoin d'un ponton spécifique sur la mer. Or, nous disposions d'un atout : le statut encore militaire de notre terrain. Ce statut permettait de faire des travaux sans être astreint aux enquêtes publiques – obligations juridiques très coûteuses en temps. De nouveau, il m'a paru logique de saisir l'opportunité.

Le défi Areva n'a pas duré, mais sa présence a permis d'amorcer un pôle de course à la voile. Aujourd'hui la plupart des grandes équipes et des grands navigateurs sont installés chez nous. Citons, par exemple, les couples Laurent Bourgnon et Brossard, Ellen Mac Arthur et B&Q, ou Bruno Peyron et Orange.

En quatrième lieu, Catlantech, un chantier naval spécialisé dans la construction de trimarans de luxe, s'est déclaré intéressé par une installation. Cette nouvelle offre, s'inscrivant bien dans la ligne des précédentes, méritait naturellement d'être étudiée.

D'autres opérations, y compris à l'extérieur du site militaire proprement dit, sont venues renforcer cette unité. Par exemple, nous avons modernisé un anneau peu utilisé du port de pêche et situé immédiatement derrière le site, pour en faire un lieu de réparation des bateaux de petit et moyen tonnage. Nous disposons donc maintenant d'un atelier pouvant traiter des bateaux allant jusqu'à cinquante mètres de long, aussi bien de nature militaire, que de pêche ou de grande plaisance.

Une absence de plan déconcertante

Ainsi, il s'est petit à petit construit une cohérence autour du nautisme. Cependant, contrairement à ce qu'on peut intuitivement penser, mon environnement politique a mal vécu ces opportunités, car elles sont arrivées par hasard : on m'a beaucoup reproché de ne pas suivre un plan déterminé et de risquer de construire un ensemble incohérent, sans souffle, fait de bric et de broc, qui gâcherait le potentiel du site. J'étais d'ailleurs sensible à cet argument. Mais d'un autre côté, il faut bien se décider un jour à saisir les occasions qui se présentent...

Aspects domaniaux et financiers

Au fur et à mesure des installations, il a fallu régler avec l'État le transfert de la propriété du sol. C'était indispensable pour assurer aux entrepreneurs la pérennité de leurs opérations. Cela a été fait assez facilement. Il y a eu seulement un conflit sur la limite du domaine public maritime. En effet, la loi en vigueur (qui portait ironiquement mon nom, car je l'avais fait passer à l'époque où j'étais ministre de la Mer !) ne pouvait pas permettre de résoudre correctement le problème, compte tenu de la configuration spécifique du site. Or, malgré

l'évidence, le service des Domaines ne voulait absolument pas assouplir sa position. Nos rapports ont commencé à dégénérer. J'ai même menacé de mettre une pancarte à l'entrée de la base précisant aux habitants la limite entre le terrain de la ville et celui de l'État ! Le problème a finalement été tranché au niveau interministériel. Concrètement, il a été décidé que le domaine maritime s'étendrait jusqu'à douze mètres à l'intérieur des terres, et que le reste du site pourrait être vendu.

Le coût total de l'opération d'aménagement s'est jusqu'à présent élevé à cinquante-six millions d'euros. Il a été financé pour 33 % par le FEDER (Fonds européen de développement régional), pour 20 % par l'État, pour 12 % par le conseil régional, pour 6 % par le conseil général, et pour 28 % par la communauté d'agglomérations Cap l'Orient. Il s'agit de pourcentages moyens car ils ont pu varier selon les caractères particuliers de chaque opération. Les aménagements de la partie dédiée à la pêche ont reçu par exemple près de 90 % de subventions étatiques ou européennes, car nous avons réussi à cumuler les aides pour la reconversion militaire avec les aides pour la pêche.

DÉBAT

La capacité de décider

Un intervenant : *Vous nous décrivez qu'au milieu des années 1990, la ville dont vous êtes le maire hérite d'un désert en béton et d'une population affolée, puis que, par hasard, arrivent un spécialiste mondial de l'accastillage, puis la famille d'Eric Tabarly, et enfin les plus grands skippeurs de la planète ; et finalement, dix ans après, vous constatez que la ville a réussi sa reconversion, comme si cela s'était fait tout seul. Je n'y crois pas. Vous êtes trop modeste. En tant que maire, vous avez nécessairement joué un rôle prédominant dans ce succès. Une vraie question de management est de cerner précisément de quelle manière.*

Jean-Yves Le Drian : Je ne sais pas. Je peux juste dire que j'étais passionné par le sujet et assez acharné.

Jean-Pierre Aubert (délégué interministériel aux restructurations de Défense) : *Ayant accompagné cette histoire, et ayant l'expérience de ce type d'opération de reconversion difficile, je suis peut-être mieux placé pour répondre à cette question. Tout d'abord, il faut avoir conscience que lorsqu'une localité connaît une rupture aussi forte avec sa vie passée, la situation n'est pas maîtrisable intellectuellement. Il est logique que le hasard joue un rôle important. Mais il faut que ce hasard soit saisi. Pour cela, quelqu'un doit personnifier la décision. Et ce n'est pas facile car on discerne mal où celle-ci va conduire. L'intuition joue son rôle, et aussi la certitude qu'il faut avancer. Ensuite, la décision doit être assumée dans le temps et confortée par d'autres décisions intuitives. Dans ce cadre, la personnalité du dirigeant est déterminante. Certains ont une capacité à entrer dans une sorte d'alchimie avec la réalité, et d'autres moins.*

Int. : *Le fait que vous soyez né à Lorient et en place depuis longtemps vous a peut-être aussi donné une capacité à discuter avec les uns et les autres.*

J.-Y. L. D. : Oui et non. Il ne faut pas oublier qu'une opposition politique tire facilement parti de tout pour déstabiliser les hommes en place. Ce fut vrai ici comme ailleurs. De fait, mes décisions m'ont souvent attiré des attaques d'une grande violence, afin de provoquer ma chute politique. Elles étaient parfois objectivement absurdes au regard des intérêts de la ville. Par exemple, en l'an 2000, le ministre de la Défense de l'époque, Alain Richard, m'annonça assez logiquement la fermeture supplémentaire de l'hôpital militaire. Mais, de mon côté, c'était un coup de plus sur une ville déjà très affaiblie. Or, depuis longtemps, je souhaitais agrandir l'hôpital civil. J'ai alors saisi les ministères de la Défense et de la Santé pour leur proposer de construire un nouvel hôpital sur le site qui allait être libéré. Mes opposants ont combattu violemment cette idée, argumentant que l'endroit était dangereux du fait de son passé militaire et des éventuelles bombes de la deuxième guerre mondiale qui patientaient peut-être

encore dans son sous-sol. Ils ont lancé des slogans affirmant que la construction d'une maternité en cet endroit conduirait certainement à un bain de sang. Ils m'ont presque dépeint comme le futur assassin des enfants de la ville ! Aussi absurde soit-il, ce genre de bruit trouve un certain écho. Il faut donc y résister. Heureusement, les ministres de la Défense successifs ont toujours soutenu la pertinence de mon projet.

J.-P. A. : *En tant qu'ancien ministre de la Mer, Jean-Yves Le Drian s'est confronté aux dockers, qui ne sont pas des tendres ! Son expérience du conflit dur n'a sans doute pas été inutile.*

J.-Y. L. D. : Il arrive parfois que les résistances soient légitimes et qu'elles viennent aussi de son propre camp. Le projet de l'Académie Tabarly a coûté plus cher que prévu. Il a fallu faire digérer ce surcoût à la communauté d'agglomérations, et cela n'a pas été facile !

Int. : *Pour en revenir à votre capacité à décider à bon escient, je fais l'hypothèse, par expérience, qu'elle s'est appuyée sur le fait que vous vous êtes beaucoup battu avec toutes sortes de personnes et d'institutions. Ces combats vous ont obligé à connaître en profondeur votre environnement, et vous a permis de sentir les bonnes brèches et, peut-être, de provoquer les ouvertures pertinentes.*

J.-Y. L. D. : Je n'ai heureusement pas dû me battre avec tout le monde au même moment ! Et d'ailleurs le terme "se battre" n'est pas forcément approprié. Pour l'essentiel, notamment avec les divers services de l'État, nos rapports étaient marqués par des discussions fermes, chacun défendant fortement ses intérêts, notamment sur le plan de la rigueur, mais pas par des conflits. Il m'est arrivé seulement une fois, face à un blocage très fort du préfet de région, de devoir menacer de remonter jusqu'au président de la République (ce que je pouvais faire en l'occurrence) pour enclencher une opération qui me paraissait indispensable. De manière générale, les relations avec le ministère de la Défense, l'interlocuteur essentiel de la mairie, ont été très correctes.

L'atout des financements

Int. : *Le talent n'est pas tout. Il me semble que l'un des grands atouts de votre réalisation a été l'existence des financements.*

J.-Y. L. D. : Absolument. Prenons l'exemple de l'académie Tabarly. Lorient n'avait pas de légitimité particulière pour l'accueillir. Éric Tabarly n'y avait pas vécu, il y avait seulement gagné deux courses. D'autres villes comme La Rochelle étaient candidates. Si j'ai "topé" immédiatement avec Jacqueline Tabarly, c'est parce qu'intuitivement cela me paraissait bon pour notre développement, mais aussi parce que le FRED (Fonds de restructuration des entreprises de la Défense) apportait son soutien.

J.-P. A. : *À cette époque, le FRED disposait d'environ deux cents millions de francs par an, pour assurer la reconversion de l'ensemble des sites touchés par la réorganisation des armées. Cela donnait effectivement des moyens pour avancer.*

Int. : *Est-ce que les élus des différents sites touchés par la reconversion militaire se sont retrouvés pour avoir plus de force, pour se soutenir ou élaborer des tactiques ?*

J.-Y. L. D. : Avec les élus de Bretagne, oui, mais peu avec les autres, ne serait-ce que parce que les projets dans les autres régions n'arrivaient pas au même moment. En revanche, j'ai monté une association des villes européennes touchées par cette question. En effet, du fait de la chute du mur de Berlin, les questions de reconversion se sont imposées à toutes les armées européennes à la fin des années 1990. La vocation de cette association était de créer de l'entraide pour obtenir des fonds européens. Nous avons pu monter quelques colloques intéressants avec des villes des pays d'Europe centrale et orientale. Malheureusement, cela prenait tellement de temps que j'ai dû m'en désintéresser.

Int. : *Étant passionné de bateaux, j'aimerais qu'il y ait quelque part un grand musée de la marine à voile. Cette idée vous est-elle venue ?*

J.-Y. L. D. : Plus ou moins. Actuellement, le secteur du troisième blockhaus n'a pas encore été utilisé. Il appartient d'ailleurs toujours à la Défense. La question de son avenir est posée. Un projet consisterait effectivement à en faire un grand musée. Un autre le transformerait en un ensemble portuaire dédié à la plaisance. La réflexion n'est pas encore mûre. Elle dépend de beaucoup d'éléments, notamment des financements. Il n'est pas certain que nous puissions encore être aidés aussi fortement que par le passé. Mais je n'en sais pas plus car je ne suis plus en charge du dossier.

J.-P. A. : *La plupart des reconversions ayant été menées, les sommes allouées au FRED ont nettement baissé : elles ont été divisées par deux.*

Le bilan pour la ville

Int. : *Vous nous avez parlé surtout de la base sous-marine. Comment l'effort de reconversion s'est-il étendu à la ville elle-même ?*

J.-P. A. : *Au niveau de l'État, une telle reconversion fait l'objet d'une approche multidirectionnelle. Nous avons bien conscience du choc que le départ de l'armée peut provoquer sur une ville. Il y a eu un important programme économique d'accompagnement des sous-traitants de l'Arsenal et de soutien à la création d'activités nouvelles. De manière générale, les aides financières à la reconversion n'ont pas été utilisées uniquement sur les bâtiments, ni sur la base. La société Plastimo a, par exemple, été directement aidée dans ses embauches et son activité.*

J.-Y. L. D. : Voici un exemple d'une opération qui entre dans le cadre global de la reconversion de la ville. Un jour, j'ai appris que Patrick Le Lay, le président de TF1, voulait créer une télévision régionale. Or, nous disposons d'un autre terrain militaire, qu'on appelle péristyle, devenu libre. Appuyé sur l'existence des fonds de reconversion et des travaux que nous pouvions faire grâce à eux, je lui ai proposé de s'y installer, et il a accepté. Aujourd'hui, Lorient a développé une véritable force en matière télévisuelle puisque cinq chaînes y sont installées. Dans ce secteur, nous sommes dorénavant la deuxième ville de France derrière Paris.

Int. : *Quel est le bilan social au bout de dix ans ?*

J.-Y. L. D. : La fermeture de la base a entraîné la disparition de six mille emplois. Je précise : il n'y a pas eu pour autant six mille chômeurs supplémentaires car un certain nombre de personnes, comme les militaires, ont simplement quitté la ville et trouvé une affectation ailleurs. Mais pour la vie de la cité, le coup a été énorme. Dix ans après, la politique de reconversion a permis la création de huit mille emplois. C'est donc, me semble-t-il, un beau succès.

Int. : *Sur le plan symbolique, qu'en est-il ?*

J.-Y. L. D. : Comme la ville reste finalement tournée vers la mer, et qu'elle a réussi à attirer les grands navigateurs, il me semble que la reconversion symbolique a également été réussie. Les habitants ont les moyens de continuer à entretenir un sentiment de fierté citadine. Récemment, le départ de la Route du rhum a été filmé en télévision haute définition sur mobile, par le pôle de haute technologie télévisuelle de Lorient. C'est une première mondiale. Un événement comme celui-ci marque bien symboliquement le fait que nous sommes entrés dans une nouvelle ère.

Une autre direction ?

Int. : *Finally, the base of Keroman has converted to nautism. Could it have taken another direction? Were there other projects that would have made sense?*

J.-Y. L. D. : Oui, naturellement. Un maire a toujours plusieurs projets qu'il garde en mémoire. En l'occurrence, au début des années 1990, Lorient a ouvert une université. En 1995, des travaux ont commencé pour y associer un futur IUT (Institut universitaire de technologie). Qu'il trouve sa place sur le site de Keroman aurait été superbe. Mais il aurait fallu réagir très vite, dès 1996. C'était trop tôt par rapport à l'avancée de nos réflexions. Quoi qu'il en soit, aujourd'hui, cet IUT fonctionne très bien là où il est, et l'orientation prise en faveur du nautisme pour l'avenir de la base s'avère très prometteuse : c'est un secteur porteur et qui bénéficie d'une très bonne image. Il va certainement attirer à lui de nouvelles activités.

Int. : *It seems to me that you have especially succeeded in adapting to a military terrain, rather than taking advantage of its specificities. It is true that it is a challenge to use blockhouses of eight meters thickness or a hole in the sea for anything other than what they were designed for...*

J.-Y. L. D. : Effectivement, mais l'histoire n'est pas finie. Le personnel de Plastimo a déjà remarqué que les blockhaus se caractérisaient par une température et un degré d'humidité extrêmement constant tout au long de l'année. Une entreprise saura peut-être un jour utiliser cette caractéristique bien particulière, ou d'autres qu'on découvrira progressivement.

Présentation de l'orateur :

Jean-Yves Le Drian : agrégé d'histoire contemporaine, il a été élu pour la première fois député de la V^e circonscription du Morbihan en 1978 ; il est membre de la commission de la Défense nationale et des forces armées ; en 1991, il a été secrétaire d'État à la Mer auprès du ministre de l'Équipement, du Logement, des Transports et de l'Espace ; maire de Lorient de 1983 à 2001, il a présidé Cap l'Orient, la Communauté d'agglomération du Pays de Lorient, jusqu'en 2004 ; il est président du conseil régional de Bretagne depuis avril 2004.

Diffusion février 2007