



Paris-Ile de France Capitale Economique

# Comment mobiliser plus fort, plus vite et mieux financements et investissements internationaux pour accélérer le Grand Paris

Groupe de travail réuni sous la présidence de  
**JEAN LEMIERRE**

FÉVRIER 2015



**Jean LEMIERRE**

Président du Groupe de Travail de Paris-Ile de France Capitale Economique  
« Comment mobiliser plus fort, plus vite et mieux financements et investissements internationaux pour accélérer le Grand Paris »

*Président de BNP Paribas, Inspecteur Général des Finances,  
ancien Président de la BERD, ancien Directeur Général du Trésor*

## NOTRE AMBITION

Les grandes métropoles du monde qui réussissent ont une vision et un plan stratégique de mise en œuvre. Le Grand Paris est un projet de développement économique parmi les plus importants au monde.

Notre ambition pour la Région Capitale à 15 ans :

- doubler le rythme de la croissance de l'Ile-de-France ;
- créer un million d'emplois ;
- développer des clusters d'excellence mondiale ;
- placer la Région Capitale dans le Top 5 des *global cities* les plus attractives ;

- devenir une métropole-phare du vingt-et-unième siècle, vitrine des meilleures innovations, notamment dans le domaine du développement durable.

La réalisation de ce projet de développement économique de plusieurs dizaines de milliards implique d'abord des investissements publics. Mais dans une période où les ressources publiques sont rares, il convient de mobiliser au maximum les investissements privés français et étrangers, qui auront un effet multiplicateur de la dépense publique, un retour sur investissement, et une valeur ajoutée économique et sociale.

Paris-Ile de France Capitale Economique a pour cœur de métier l'attractivité de la Région Capitale.

Créée il y a près de vingt-cinq ans par la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, elle rassemble une centaine de grandes entreprises françaises et internationales, garantes de son indépendance.

Elle a notamment pour mission d'attirer de nouveaux investisseurs étrangers à Paris Ile-de-France et de renforcer son attractivité par des actions lobbying auprès des décideurs politiques et économiques.

Dans ce cadre, elle joue un rôle majeur pour assurer le succès du Grand Paris en France

et à l'étranger. Notre Association agit depuis l'origine afin que :

- il soit porté au plus haut niveau de l'Etat ;
- il corresponde à une approche globale et cohérente avec une pertinence économique de l'ensemble ;
- il suscite une forte adhésion au sein des pouvoirs publics ;
- il bénéficie de la mobilisation des acteurs économiques majeurs ;
- il réponde à des attentes importantes de la part des investisseurs internationaux.

## QUELLES PROPOSITIONS ?

Paris-Ile de France Capitale Economique est l'ambassadeur économique du Grand Paris, et constate l'accueil enthousiaste réservé au projet par les investisseurs internationaux. Mais pour qu'il soit crédible des conditions doivent être remplies :

- réaliser les différentes étapes du projet sans dévier de sa cohérence d'ensemble, en respectant les coûts et en réduisant les délais ;
- offrir aux investisseurs, notamment internationaux, des opportunités d'investissement, sous forme de « produits » attractifs.

Le groupe de travail de Paris-Ile de France Capitale Economique présidé par Jean Lemierre, Président de BNP Paribas, met en évidence les conditions de la réussite du projet. Voici ses propositions-clefs :

**I** Il convient d'appliquer au Grand Paris les règles professionnelles et rigoureuses de gestion de tout grand projet :

- un pilotage dans la durée et au plus près, au sommet du Gouvernement ;
- la garantie de la cohérence des réalisations ;
- un management de projet stable et pérenne, des règles lisibles et claires ;
- des moyens financiers sécurisés ;
- des moyens humains à la hauteur des enjeux.

**II** Par sa taille, le projet relève prioritairement d'investissements publics mais des investissements privés, complémentaires, sont disponibles. En ce sens, il faut :

- Identifier, de manière volontariste, les opportunités de partenariats publics-privés pour certaines infrastructures de transports, de participation aux importantes opérations d'aménagement, qui peuvent également être une source de revenus pour la Société du Grand Paris ;
- Créer des produits ad hoc, répondant aux attentes des investisseurs et notamment un fonds Grand Paris ;
- Mettre en place une communication concertée en direction des investisseurs internationaux, par tous les acteurs publics et privés possibles ;
- Capitaliser sur l'image dynamique de notre pays et sur la marque « Paris ».

**III** Le projet doit générer de la valeur par l'innovation numérique pour la Société du Grand Paris et l'ensemble de l'économie.

- La création ex nihilo du Grand Paris Express offre une occasion exceptionnelle de faire de la Région Capitale une vitrine technologique ;
- La Société du Grand Paris doit jouer un rôle de catalyseur, à la condition d'en faire une priorité partagée et pilotée au plus haut niveau.

**Le Grand Paris donne l'opportunité à la Région Capitale de continuer à rayonner dans le monde dans un contexte de sévère concurrence, à une condition : le maintien durable d'une volonté politique déterminée.**



## DÉJÀ DES AVANCÉES SIGNIFICATIVES

*Depuis la mise en place du groupe de travail, présidé par Jean Lemierre, Président de BNP Paribas, en mai, notre message, porté avec force et conviction, a d'ores et déjà contribué à des avancées importantes et notamment aux annonces de Manuel Valls, Premier Ministre, à l'issue du Conseil des Ministres du 26 juin et du Conseil interministériel du 13 octobre. Elles répondent pleinement aux demandes de Paris-Ile de France Capitale Economique :*

1. L'implication personnelle du Premier Ministre, qui porte le projet et montre la détermination et l'ambition du Gouvernement ;
2. La reconnaissance d'un projet majeur de développement économique, qui apporte croissance et emplois à notre Région Capitale et, au-delà, à l'ensemble de notre pays. D'ores et déjà, il suscite beaucoup d'intérêt auprès des investisseurs internationaux rencontrés lors de nos road-shows ;
3. La décision d'accélérer la réalisation des lignes desservant les aéroports et Paris-Saclay à 2024 ;
4. Le soutien du gouvernement à la candidature de Paris Ile-de-France pour l'Exposition Universelle de 2025 ;
5. La mise en service du Charles-de-Gaulle Express dès 2023 ;
6. L'identification de territoires stratégiques pour faciliter l'aménagement et le financement de nouveaux quartiers grâce à la création de l'opération d'intérêt national multi-sites ;
7. La mise en place de Grand Paris Aménagement, qui prend le relai de l'AFTRP, pour atteindre l'objectif de 70 000 logements neufs par an en Ile-de-France ;
8. La proposition à la Commission Européenne du financement des réseaux Grand Paris Express, Charles-de-Gaulle Express et Eole au titre du Plan d'Investissement Juncker ;
9. L'octroi d'un prêt de 4 milliards d'euros sur fonds d'épargne par la Caisse des Dépôts et d'un prêt d'un milliard d'euros par la Banque Européenne d'Investissement pour financer la construction des lignes 15 et 16 du Grand Paris Express ;
10. Les dispositions de la loi Macron, qui simplifie et encadre les procédures relatives aux grands projets afin de réduire les délais de réalisation.

## MAIS IL S'AGIT DE CONCRÉTISER

**La mise en œuvre rapide de ces décisions est impérative pour la réussite du projet. Le groupe de travail a identifié des pistes pour répondre à trois enjeux essentiels :**

- I. Crédibiliser les financements et convaincre les investisseurs.
- II. Accélérer et valoriser les opérations d'aménagement notamment autour des gares du Grand Paris Express, et au-delà.

- III. Mettre l'innovation au service de la valorisation et du financement de l'infrastructure et des gares.

**D'où nos propositions**

# I CRÉDIBILISER LES FINANCEMENTS ET CONVAINCRE LES INVESTISSEURS

*L'investissement dans l'infrastructure doit servir de catalyseur pour un projet de développement global. Il constitue un déclencheur et un accélérateur pour l'investissement dans les opérations d'aménagement, notamment autour des gares du réseau. Cependant, il risque d'être freiné par les interrogations qui entourent un projet de cette ampleur, sur les délais, les coûts, les modalités de financement, et son portage politique dans la durée. Il faut donc :*

## 1. Affirmer la détermination des pouvoirs publics en assurant un pilotage global au niveau gouvernemental.

- Veiller à la parfaite cohérence opérationnelle du projet, au respect du calendrier et du budget, avec un point régulier sur les avancées concrètes des différents volets, dans le prolongement des déclarations du Premier Ministre, afin de conforter tout au long du projet les investisseurs, les aménageurs et les élus.

## 2. Sécuriser le plan de financement et les moyens de la Société du Grand Paris car l'essentiel de l'infrastructure a vocation à être financé par les pouvoirs publics.

- Apporter la garantie formelle de l'Etat (dans la continuité des dispositions de la loi de finances rectificative du 29 décembre 2014) ;
- Veiller à donner aux services de l'Etat les moyens, y compris humains, de remplir leurs missions ;
- Assurer la pérennité des dispositifs fiscaux et réglementaires dont dépend la réussite du projet ;
- Eviter de dérouter les ressources destinées au Grand Paris Express et communiquer à ce sujet de façon à éviter de susciter tout doute.

## 3. Développer, au-delà du paiement des titres de transport, qui reste un élément essentiel de l'équilibre financier, le potentiel de recettes annexes issues des :

- revenus fonciers (cf. II) ;
- loyers et des redevances d'exploitation ;
- *namings*, notamment celui des stations ;
- infrastructure numérique (cf. III) ;
- production, concentration et mise à disposition de données (cf. III).

## 4. Viser à obtenir la déconsolidation de l'investissement de la dette publique.

- Etudier notamment le modèle du financement de projet mis en place pour les deux EPR d'EDF en Grande-Bretagne.

## 5. Mobiliser pleinement les financements privés, en tirant pleinement parti de la diversité des instruments juridiques disponibles, notamment pour certains tronçons du réseau, pour des bus à haut niveau de service (BHNS), ou pour des lots dits « techniques ».

Se rappeler des avantages des contrats de partenariats, concessions et SEM à objet unique :

- offrir des garanties à long terme quant au calendrier et au budget des réalisations ;
- préserver les capacités de maîtrise d'ouvrage de la SGP sur les autres tronçons ;
- développer des business models qui répondent aux attentes des investisseurs.

## 6. Simplifier les relations avec les investisseurs en lançant un ou plusieurs fonds dédiés.

- S'appuyer sur la marque prestigieuse du « Grand Paris », un vecteur d'attractivité pour les investisseurs, notamment étrangers ;
- Prévoir éventuellement plusieurs tranches correspondant à des maturités différentes, ou à des objets différents (infrastructure, opérations d'aménagement (cf. II), entreprises innovantes (cf. III)) ;
- Donner à la CDC l'opportunité de jouer un rôle de catalyseur grâce à sa crédibilité internationale comme investisseur de long terme.

## II ACCÉLÉRER ET VALORISER LES OPÉRATIONS D'AMÉNAGEMENT AUTOUR DES GARES DU GRAND PARIS EXPRESS ET AU-DELÀ

La réalisation d'un réseau par un investissement public de 26 milliards d'euros constitue une opportunité exceptionnelle pour aménager la Région Capitale, notamment autour des gares situées en zone peu dense. Les investisseurs, tant français qu'étrangers, manifestent un vif intérêt auprès de Paris-Ile de France Capitale Economique mais attendent maintenant des opportunités concrètes et un business model. Il convient de :

### 1. Associer le plus en amont possible à la conception et au financement du projet les sociétés privées susceptibles de réaliser la zone à aménager.

- Tirer pleinement parti de l'OIN multisite.
- Anticiper la réalisation, engager les études et moyens nécessaires. Il s'agit de gagner en créativité et en délais (plusieurs années, jusqu'à trois d'après le consensus des experts, ce qui diviserait par deux les délais de l'opération).

Plusieurs possibilités existent :

- Organiser un **dialogue compétitif** qui leur donne les moyens de se préparer efficacement à l'appel d'offre et susciter davantage de candidatures étrangères de qualité. La créativité et le rayonnement du projet sont en jeu ;
- Introduire une **procédure d'initiative privée** qui permettrait aux acteurs privés de promouvoir un projet auprès de la collectivité pour qu'elle le déclare d'intérêt public et organise la mise en concurrence. L'initiateur bénéficierait en contrepartie de points supplémentaires dans la notation de son offre et serait dédommagé par l'adjudicataire s'il ne gagne pas l'appel d'offre. Cette procédure est fréquemment employée en Amérique du Sud. Différentes procédures peuvent donc servir d'exemple (cf. l'expérience de Vinci au Chili, Pérou et Argentine) ;
- Le « projet urbain partenarial » (Code de l'Urbanisme L332-11-3), procédure utilisée notamment pour la requalification des friches Renault à Boulogne.

### 2. Privilégier systématiquement le recours au levier financier et humain qu'offre l'aménageur privé (simple cession de droits à construire ou concession d'opérations d'aménagement, la concession ayant notamment permis la réalisation du Paris haussmannien).

### 3. Répondre à l'incertitude juridique notamment celle qui pourrait découler des compétences nouvelles de la métropole de Paris.

- Utiliser au maximum les textes existants et supprimer les dispositions tombées en désuétude, entravant la capacité d'intervention des investisseurs\*.

### 4. Tirer pleinement parti de la compétence d'aménageur qui est reconnue à la SGP.

### 5. Faciliter l'émergence d'un consensus, sur le modèle de la procédure observée à Breda (Pays-Bas) où les habitants, le maire et les constructeurs contribuent à la définition des plans d'aménagement, et aboutissent à une convergence d'intérêts.

### 6. Veiller dès la conception des opérations à ce que les logements et bureaux produits in fine correspondent à une demande réelle et solvable.

- Renforcer les pôles mixtes d'emploi et de logement.
- Rapprocher logement et lieu de travail et, en ce sens, déclencher des opérations en grande couronne qui aboutiront plus rapidement en raison d'une moindre technicité (moins de dépollution et de déconstruction-reconstruction).

### 7. Investir davantage dans les réseaux routiers, afin de :

- réduire les points noirs et fluidifier le trafic (cf. le chantier du Grand Londres : élargissement des axes autoroutiers les plus fréquentés notamment) ;
- développer l'accès aux gares en veillant à la cohérence de l'offre multimodale (parkings, bus, etc.) ;
- anticiper les besoins en matière de logistique, en particulier en zone dense.

---

\* (cf. les 5 Propositions pour le Logement de Paris-Ile de France Capitale Economique : « 70000 logements par an » comment y arriver ?)

# METTRE L'INNOVATION AU SERVICE DE LA VALORISATION ET DU FINANCEMENT DE L'INFRASTRUCTURE ET DES GARES.

*Le Grand Paris Express va être créé ex nihilo. Toutes les conditions doivent être réunies pour en faire :*

- un démonstrateur de l'innovation au service de la ville intelligente.
- une vitrine internationale des compétences et de la créativité de la Région Capitale.
- un acteur structurant du développement d'applications nouvelles génératrices de valeur ajoutée.
- une vraie source de revenus récurrents annexes pour la SGP.
- un modèle en termes de sécurité.

## 1. Concrétiser l'ambition de faire du Grand Paris Express « le métro le plus numérique du monde ».

- Saluer l'appel à projet des Rendez-vous du Numérique de la Société du Grand Paris, qui crée ainsi le mouvement. Anticiper les évolutions technologiques et les besoins avec les grands acteurs du secteur numérique.

## 2. Développer une structure dédiée à la valorisation du réseau numérique, filiale de la SGP. Lui en concéder la gestion. Cette structure pourrait taxer le Gbit téléchargé dans le réseau souterrain et développer d'autres clefs de rémunérations (cf. pt 3). Affecter les bénéfices au financement du réseau de transport. S'inspirer des structures Hub One (30% des recettes d'ADP), MIN (Rungis), Telcité (RATP).

## 3. Agréger les données voyageurs recueillies et les valoriser en proposant une clef de rémunération de l'information ainsi mise à disposition (cf. innovations RATP et SGP). Exploiter les données mobiles en temps réel pour ajuster l'offre de service au plus près des besoins (Ex. solutions Orange).

## 4. Utiliser le numérique pour accélérer et fluidifier le trafic voyageur, source de revenus :

- généraliser la billetterie électronique : (pas de vente dans les bus, pas de blocage aux barrières, pas de personnel mobilisé) cf. les innovations Xerox (technologie française produite à Grenoble) à Riga ; anticiper l'usage du sans-contact via les smartphones ;
- lancer des applications favorisant l'accès au réseau de transport en commun: faciliter le stationnement, rabattre les véhicules en recherche de places vers les zones favorables grâce à une tarification incitative (cf. l'expérience de Xerox à Los Angeles via une plateforme qui prédit en temps réel les zones où des places sont libres → -30% de trafic, +2% de recettes). Investir dans un mobilier intelligent qui facilite le guidage à la place (cf. Cisco) ;
- créer un service d'information continu et global sur l'état du trafic multi-modal à destination des opérateurs et des voyageurs ;

- développer des systèmes de conduite semi-automatisée sur le reste du réseau, à l'image de ce qui est prévu par la SNCF pour les passages d'Eole dans les tunnels.

## 5. Augmenter l'attractivité du réseau

- offrir une connexion très haut débit en continu sur l'ensemble du réseau francilien. Plus de 2 millions de franciliens passent plus de 2h1/2 dans les réseaux de transports chaque jour : des gains de productivité importants sont réalisables ;
- développer les services en gares, comme les mairies virtuelles et points de conciergerie (cf. Cisco) ;
- développer les services et applications dédiés aux voyageurs. Etudier l'intérêt d'un incubateur ou d'un fonds dédié à l'innovation qui puisse soutenir des start-ups (cf. I).

## 6. Rendre les gares et leurs quartiers efficaces en énergie : favoriser le mix énergétique en couplant les énergies renouvelables locales avec l'énergie du réseau national et en associant les différents usages (logement, bureaux, commerces, etc.), l'ensemble étant piloté par un réseau intelligent. Des solutions techniques innovantes doivent être développées telles que : la récupération d'énergie de freinage des trains, la géothermie, le stockage de l'énergie etc.

## 7. Optimiser les gares et les lieux à vivre environnants.

- Concevoir un réseau de lieux de travail à distance dans ou près des gares (smart work centers ou tiers-lieux de travail) à l'échelle de l'Ile-de-France (avantage : dynamisation des quartiers, moindre encombrement routier et ferroviaire) (cf. Régus, Cisco et Orange) ;
- Développer les datacentres dans les zones résiduelles ;
- Systématiser les solutions innovantes qui limitent des coûts d'exploitation. Cf. l'expérience d'ABB – de 40 à 60% des coûts totaux de l'infrastructure correspondent au final à des coûts d'exploitation, notamment au niveau des matériels roulants ;
- Assurer un partage efficace des bénéfices entre opérateurs et collectivités. Leur coopération est nécessaire.

# MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL

## PRÉSIDENT

Jean LEMIERRE, *Président de BNP Paribas, Inspecteur Général des Finances, ancien Président de la BERD, ancien Directeur Général du Trésor*

## MEMBRES

Pierre SIMON, *Président, Paris-Ile de France Capitale Economique*  
Chiara CORAZZA, *Directeur Général, Paris-Ile de France Capitale Economique*  
Jean-Yves CACHAT, *Directeur Financier, ABB*  
Bernard BADIN, *Directeur Développement et Marketing, ABB*  
Thierry LASSUS, *Directeur des Activités ferroviaires infrastructures, ABB*  
Alexandra LOQUET, *Directrice de Projet CDG Express, ADP*  
Bertrand de LACOMBE, *Directeur Affaires Publiques, ADP*  
Alain BREFFEIL, *Directeur, BNP Paribas Paris*  
Guy TEULIÈRES, *Directeur Finance de Projets d'Infrastructures, BNP Paribas Paris*  
Philippe CHARTON, *Directeur de l'Ingénierie Financière, Bouygues Construction*  
Etienne GUYOT, *Directeur Général, CCIR*  
Patrick VANDEVOORDE, *Directeur Général, CDC Infrastructure*  
Patrick ANGHERT, *Consultant Ville, Cisco*  
Pascale SCAPECCHI, *Economiste en Chef, Coe-Rexecode*  
Fabrice MONNAERT, *Directeur des Concessions et Montage Grands Projets, Colas*  
Michel SENGUVUAN, *Directeur Général, Colony Capital*  
Christophe MADEC, *Directeur Financements et Trésorerie, EDF*  
Pierre MUTZ, *Ancien Préfet, Conseiller du Président, Eiffage*  
Jean-Luc ASCHARD, *Directeur Ile-de-France, ERDF*  
Jean-Roch VARON, *Associé, EY*  
Pascal CUCHE, *Avocat, Freshfields Bruckhaus Deringer*  
Erwan LEDOUCE-BERCOT, *Associé, Freshfields Bruckhaus Deringer*  
José RAMOS, *Président, FRTP*  
Henri BALSAN, *Directeur Délégué Ile-de-France, GDF-Suez*  
Frédéric NOUEL, *Associé, Gide*  
Gilles SAINT-MARC, *Associé, Gide*  
Pierre SORBETS, *Vice-Président Secteur Public, HSBC*  
Philippe SAJHAU, *Vice-Président Smarter Cities, IBM*  
Patrick TERROIR, *Avocat, Innovation Legal*  
Christophe MURCIANI, *Directeur Debt Advisory, Jones Lang Lasalle*  
Christian JABRE, *Directeur des Financements Structurés et Infrastructures, KPMG*  
André AUTRAND, *Directeur Général, Edmond de Rothschild Asset Management*  
Jean-Luc POIDEVIN, *Directeur Général Délégué Collectivités Locales, Nexity*  
Benoît EYMARD, *Directeur des Partenariats, Orange*  
Christophe SCHEIDHAUER, *Chef de Projet lobbying, PCE*  
Boris TKATCHENKO, *Chargé de Mission, PCE*  
Pierre MONGIN, *Président Directeur Général, RATP*  
Christian GALIVEL, *Directeur Général Adjoint, RATP*  
Marylene COURIVAUD, *Directeur Développement, Innovation et Territoires, RATP*  
Frédéric BLEUSE, *Directeur Général, Regus*  
Pierre MESSULAM, *Directeur Général Adjoint, SNCF Transilien*  
Philippe YVIN, *Président du Directoire, Société du Grand Paris*  
Didier BENZE, *Membre du Directoire, Société du Grand Paris*  
Benoît LABAT, *Directeur du Patrimoine et de la Valorisation, Société du Grand Paris*  
Jean-Claude PRAGER, *Directeur des Etudes Economiques, Société du Grand Paris*  
Julien SENEZE, *Directeur des Finances, Société du Grand Paris*  
Stéphane LAPUJOLADE, *Directeur du Projet Grand Paris, Transdev*  
Jose-Michael CHENU, *Directeur du Marketing Stratégique et du Développement urbain, Vinci*  
Renaud HAMAIDE, *Directeur Général, Viparis*  
Jacques GUERS, *Vice-Président, Xerox*  
Jean-Charles CAULIER, *Directeur, Xerox*



Paris-Ile de France Capitale Economique

Directeur Général : Chiara CORAZZA

Tél : +33 1 55 65 74 80 - [contact@gp-investment-agency.com](mailto:contact@gp-investment-agency.com)

[www.greater-paris-investment-agency.com](http://www.greater-paris-investment-agency.com)