

Le Magazine des Anciens de Thales

Juin 2019



Notre Dame - Voir page 15

Sommaire

- 2 - Edito
- 3 - Samy Frey et Malambo
- 4 - Voyage dans la jungle de l'économie nationale
- 8 - La place des retraités dans la société
- 11 - À la découverte du Campus Thales Bordeaux
- 15 - Un moment de grâce avec François Cheng
- 17 - Envoyé au Japon sans l'avoir demandé
- 20 - L'Iran d'hier et d'aujourd'hui
- 24 - L'AICPRAT au cœur de l'Armada de Rouen

Editorial

1.000

Mille, c'est le nombre d'adhérents à l'AICPRAT, inscrits dans l'annuaire 2019*.

Depuis quelques années déjà l'AICPRAT a stoppé une lente diminution de ses membres mais à présent nous sommes clairement rentrés dans une phase de croissance. Sur la dernière année nous avons enregistré 87 nouvelles adhésions, soit, compte tenu des sorties, un gain net de 67 adhérents. Un niveau que nous n'avions pas atteint depuis de nombreuses années. **Un record !**

Cette situation est exceptionnelle car la plupart des associations, dans tous les domaines, souffrent d'une baisse constante de leurs effectifs. C'est ainsi que, par exemple, l'UFR (Union Française des Retraités) a, sur les dix dernières années, perdu le tiers de ses adhérents !

Alors comment expliquer cette singularité et cette **bonne santé de l'AICPRAT** ?

Comme toujours il y a sans doute plusieurs explications liées pour certaines à l'évolution de la valeur ajoutée de notre association et pour d'autres à l'attente des retraités.

Tout d'abord, l'AICPRAT n'est pas une association de retraités comme les autres. L'AICPRAT, outre des activités traditionnelles de grande qualité, c'est aussi la défense de nos intérêts, des liens étroits avec le Groupe, la solidarité... :

- Plus de 90% des retraités Thales ont un contrat santé chez Humanis, l'AICPRAT agit pour contenir les cotisations (au même niveau depuis 2016) et améliorer les garanties. C'est **du pouvoir d'achat en plus !**
- Avec le Groupe, l'AICPRAT apporte son soutien à la Fondation et aux formations de TLH (Thales Learning Hub) en permettant à des retraités de valoriser leurs expériences ou compétences dans **des relations intergénérationnelles enrichissantes**. L'AICPRAT assure aussi la protection du patrimoine scientifique et technique du Groupe et en organise la valorisation dans des expositions ou des publications.
- **La solidarité** est aussi une priorité à l'AICPRAT. Nos adhérents savent qu'en cas de difficulté ils trouveront à l'AICPRAT une oreille attentive et que nous interviendrons pour apporter, dans toute la mesure du possible, une solution et au minimum un soutien.

Un autre facteur, peut-être le plus important, tient certainement au fait que nous avons besoin de retrouver nos racines, de garder **un lien social** et pour certains de **se rendre utiles**. Ce besoin de lien social est, semble-t-il même, de plus en plus fort. Ainsi donc, nombreux sont les « thalésiens » qui, ayant partagé pendant des années la même culture d'entreprise, les mêmes valeurs, éprouvent plaisir à se revoir. On n'oublie pas son passé et rencontrer ses anciens collègues, se rappeler des souvenirs fait partie de la vie ! Et, pour ceux qui veulent se rendre utile, s'investir dans l'AICPRAT est une facilité et une sécurité compte tenu de la connaissance de l'environnement et l'accès à un réseau.

Enfin, l'attractivité de l'AICPRAT tient aussi certainement au mérite de tous **les bénévoles** qui animent l'Association à travers des relations amicales et conviviales : « **Ils sont formidables !** » **MERCI !** Ils consacrent beaucoup de leur temps et font toujours de leur mieux pour le bien-être de la communauté des anciens de Thales. Récemment, des jeunes retraités ont rejoint l'équipe d'animation, ils apportent une énergie nouvelle et facilitent le contact avec les nouveaux adhérents. **Un vent nouveau souffle sur l'AICPRAT.**

Cette dynamique nous remplit d'espoir et nous encourage à poursuivre nos actions afin d'être encore plus nombreux, en franchissant les 1100, puis les 1200... Sachant que **plus on sera nombreux**, plus on pèsera, plus nous serons représentatifs et **plus nous serons efficaces**.

* 1.000 adhérents sans compter les « affiliés » (Tedimage 38, CASP, 4AS)

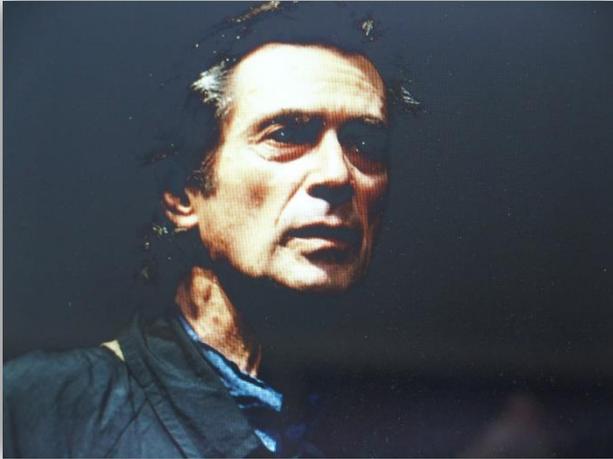
Christian Breyton



Coups de cœur

Samy Frey et Malambo.

Samy Frey et Beckett

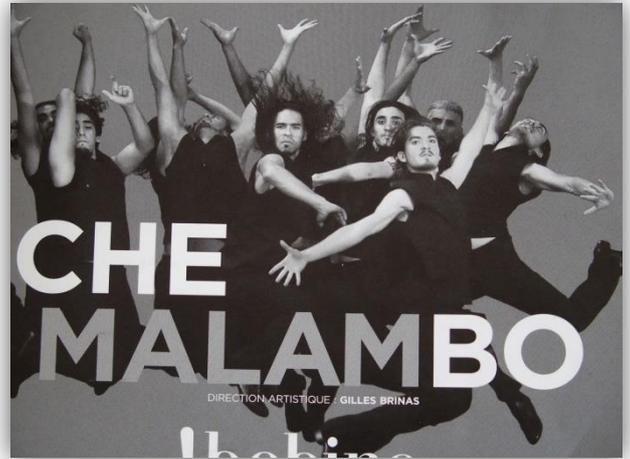


Moments de grâce au théâtre de l'Atelier. Tout commence place Charles- Dullin, au pied de la Butte Montmartre, un décor de théâtre en soi. Samy Frey joue Beckett dans «Premier amour», étrange nouvelle qui raconte les émois d'un marginal avec une prostituée.

Samy Frey entre en scène et la magie opère de suite. Toujours beau ténébreux à 81 ans, sans pour autant rechercher la séduction. Ici, pas de décor superflu, devant le rideau de scène baissé, se tient un homme habité par son texte. Il restitue une émotion par la magie de sa voix et le respect des mots, et la puissance de cette voix et de ces mots créent chez le public hypnotisé un climat de déférence absolue, quasi religieux.

Samy Frey et Beckett ne font qu'un; le texte est reproduit avec ses nuances, son rythme et ses étrangetés. Incarner Beckett est un exercice difficile. La force de cet auteur est, en partant d'un argument simple, de parler de la condition humaine par l'intermédiaire d'un personnage pathétique aux amours calamiteuses. Poésie de l'absurde, parenthèse désenchantée, mais présence aussi d'un humour décapant qui se gravent en ceux qui l'écoutent.

Che Malambo



Les danses latines sont nées du croisement incessant des cultures d'Afrique, d'Amérique et d'Europe.

A côté du tango, le Malambo est l'autre danse nationale de l'Argentine, celle qui puise dans la tradition des gauchos de la pampa et transforme l'exubérance physique du cavalier en virtuosité dansée.

D'entrée de jeu, le spectateur est embarqué dans un rythme effréné qui le pénètre et lui communique une énergie incomparable. Les danseurs, mi-hommes, mi-chevaux, ont des zapateados (frappes des pieds) super puissants, des mouvements de jambes surprenants, jouent du bombo (percussion) avec maestria, et font tourner les boleadoras (lassos) de façon étourdissante à la limite du danger.

Ces danseurs sont aussi de remarquables professionnels capables d'imaginer une vingtaine de tableaux différents et originaux. Très virils, certes, mais jouant aussi avec l'autodérision. La horde sauvage devient alors, pour quelques instants, plus humaine!



Christiane Roche

Commission Culture

Voyage dans la jungle de l'économie nationale

Les français sont-ils nuls en économie ? ¹

Pas beaucoup de doutes à ce sujet et nous sommes certainement nombreux à faire partie du clan des nuls. Pour y remédier il y a certes les livres mais ils sont plutôt rébarbatifs. Vient bien sûr la tentation internet qui a réponse à tout mais là, on se perd vite tant sont diverses les approches. Alors tel le randonneur voulant partir à l'aventure, il vaut mieux se préparer, se familiariser avec les paysages, les rudiments de la langue qu'on y parle et baliser ses itinéraires par quelques repères. Des petits schémas peuvent aider. C'est cette sorte d'approche initiatique que vous êtes invités à suivre ici, en sachant que même quand on a soigneusement préparé une expédition, les surprises ne manquent pas quand on plonge dans la réalité.

Pierre Baratault



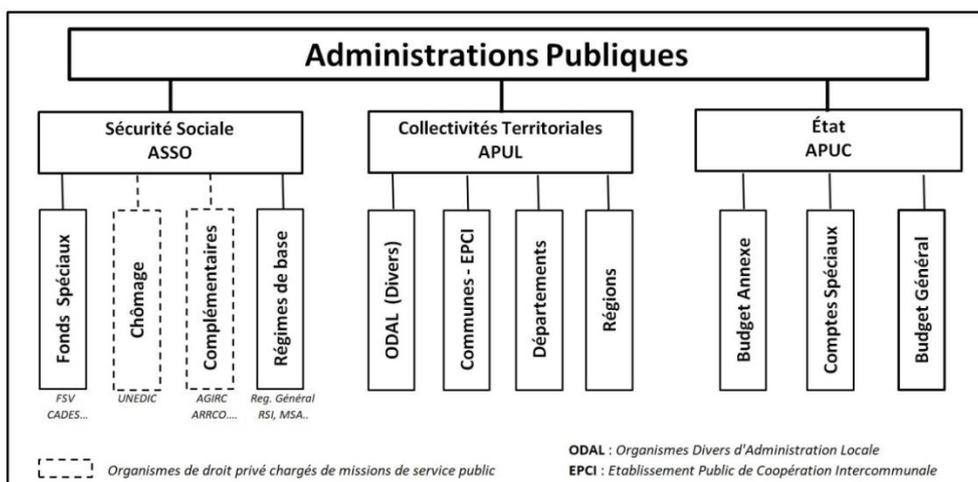
Les grandes routes

Ce qui est peut-être une évidence pour ces gens de l'art que sont les économistes mais ne l'est sans doute pas pour nous tous, c'est qu'il existe trois grandes voies pour parcourir les comptes de la nation, celle de la Comptabilité Budgétaire, celle de la Comptabilité Nationale et celle de la Comptabilité Générale. Bien évidemment chacune d'elles a ses propres codes sinon ce serait trop simple pour nos esprits français.

La voie de la Comptabilité Budgétaire est celle dont on entend parler quand sont votées les lois de finances de l'État et de la Sécurité Sociale ou encore quand la Cour des Comptes rend ses avis. C'est notamment par cette voie que sont fixés annuellement les missions et moyens des différents ministères. C'est par elle que passent les **Administrations Publiques Centrales** dites **APUC** et les **Administrations de Sécurité Sociale** dites **ASSO**.

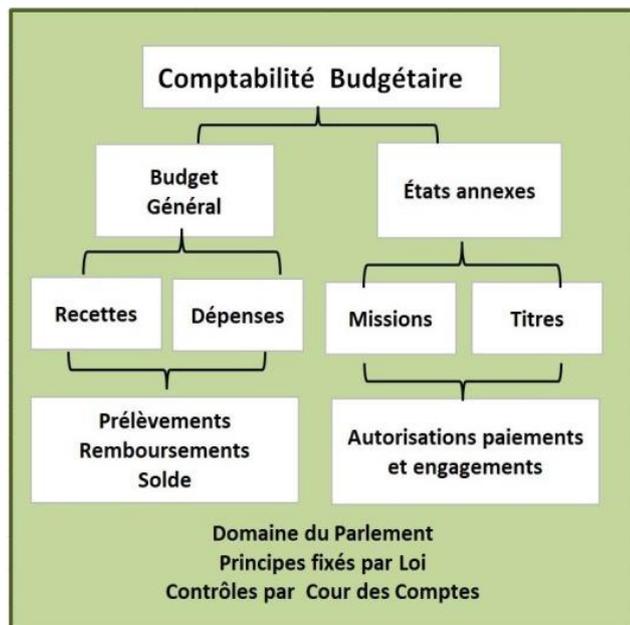
La voie de la Comptabilité Générale est peut-être plus familière car elle applique dans leurs grandes lignes les règles du **Plan Comptable Général** auquel sont soumises les entreprises. Elle comporte un très grand nombre de diverticules allant vers de différents types de collectivités locales et établissements d'État, chacun d'eux étant doté de toute une collection de règlements. C'est par exemple cette voie qui est suivie par les **Administrations Publiques Locales** dites **APUL** pour les présentations des budgets annuels de nos villes.

La voie de la Comptabilité Nationale est beaucoup plus large et très précisément balisée suivant des normes internationales. De multiples voies secondaires lui sont raccordées, comptabilités des Administrations Publiques, des Entreprises, des Douanes... C'est par cette voie que sont établis par l'**INSEE** les grands indicateurs surveillés de près par « Bruxelles » ou par ceux à qui nous empruntons : PIB, dette, croissance...



Le schéma ci-contre situe les grands domaines traversés. Les budgets annuels des APUC et ASSO sont déterminés par la Loi. Les budgets APUL le sont par les collectivités locales sous contrôle de l'État. Pour la comptabilité nationale sont pris en compte les organismes sous contrôle de l'État, tels les régimes complémentaires de santé.

Le guide du routard pour la comptabilité budgétaire

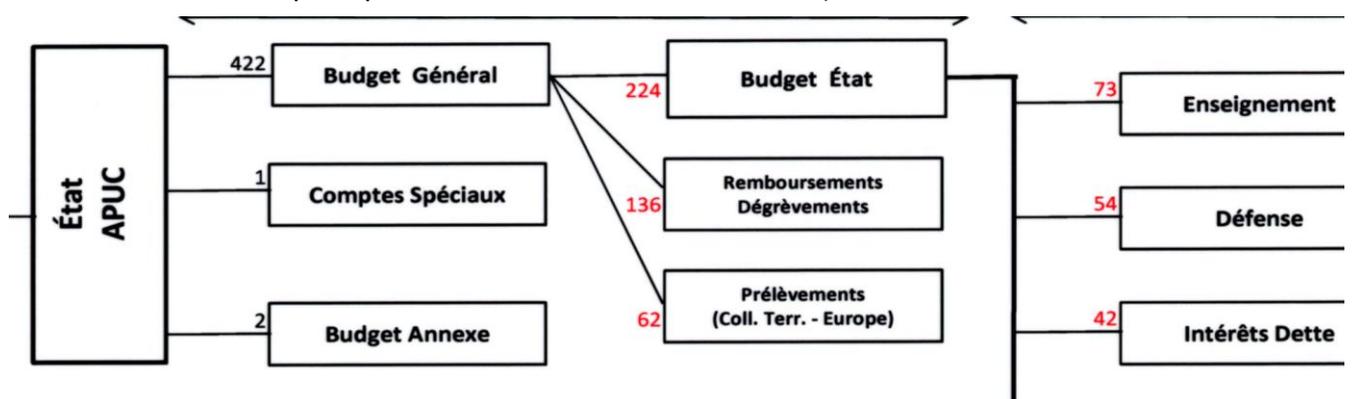


Les principes et les nomenclatures de la comptabilité budgétaire, bien de chez nous ceux-là, ont été définis par la **loi organique du 1^{er} août 2001 relative aux lois de finances**, la « *LOLF* ». Ce qui en ressort chaque année est constitué d'épais documents particulièrement fastidieux à lire, les **Lois de Finances** pour l'État et pour la Sécurité Sociale. Les projets de ces lois sont soumis au Parlement dès le mois de septembre. Elles sont votées fin décembre et donnent lieu à rectificatifs en cours d'année. Leurs premières parties portent sur les modifications de tels ou tels mots ou chiffres figurant dans tels ou tels articles du code des impôts pour ce qui concerne le budget de l'État. Il faut s'y reporter si l'on veut y comprendre quelque chose. Très facile. Ce code ne compte que 2.000 pages. Tout y passe, les régimes de taxes carburants de chacun de nos départements, les régimes spécifiques de la Corse, de la Réunion, de Mayotte... sans

oublier l'îlot de Clipperton bien sûr mais si l'on a le courage de poursuivre la lecture, on finit par trouver des « Etats annexes » qui eux sont très parlants à condition de se familiariser un peu avec le vocabulaire.

Le **budget général** qui y figure fait apparaître, de façon très classique, d'un côté les ressources que sont les impôts, les taxes et les produits divers et de l'autre côté les charges. Il en résulte un solde, négatif depuis plus de quarante ans. Ce solde est en 2019 de **108 Md d'€** à rapporter à 224 Md d'€ de ressources, soit près de 50 % de déficit. Ce ne sont pas les 3% dont on nous rebat les oreilles.

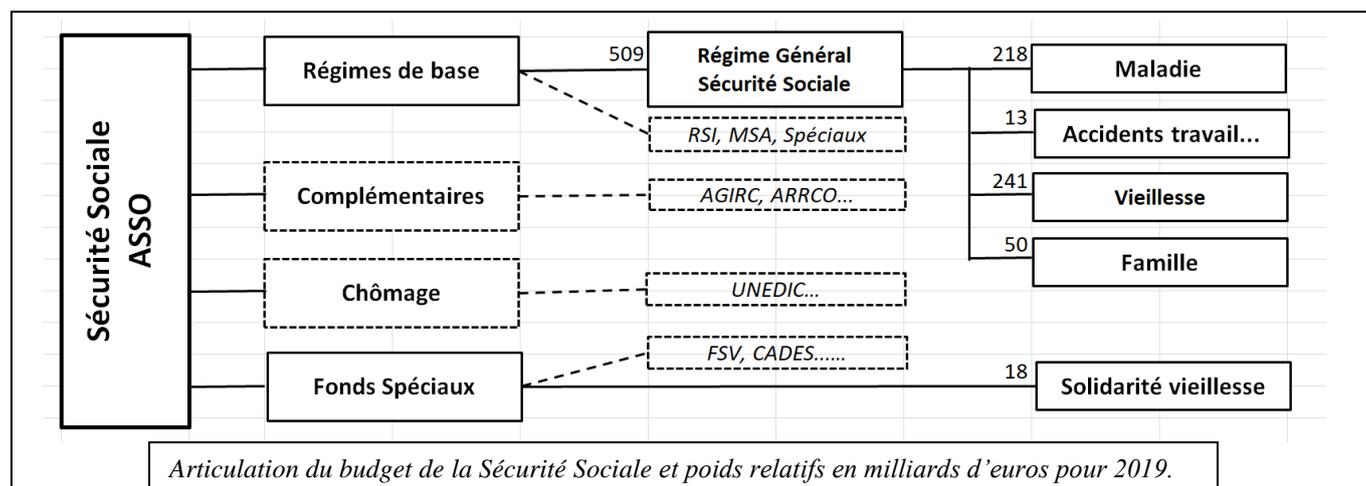
Ce dont disposent nos ministères, est obtenu en retranchant des recettes les **prélèvements** au bénéfice des collectivités locales et de l'Europe et les **remboursements et dégrèvements d'impôts** dus, soit en raison des multiples niches fiscales, soit en raison du mécanisme de perception des taxes. C'est le cas particulièrement pour la TVA. Outre ce budget général, figurent dans la loi le budget dit des **comptes spéciaux** traitant d'opérations commerciales, financières, monétaires ou financées par des recettes particulières (c'est le cas pour les pensions de retraite des fonctionnaires et ouvriers d'état) et les **budgets annexes** traitant du contrôle de la circulation aérienne ou l'information légale. (à peine 0,5 % du budget général l'un et l'autre. On se demande pourquoi ils ont droit à un tel traitement).



Articulation du budget de l'État et poids relatifs en milliards d'euros pour 2019. Ne figurent ici que les trois plus gros postes de dépenses. La Loi en distingue 32.

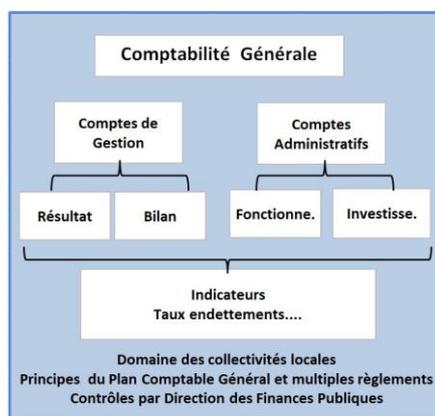
Les crédits dont pourront disposer les différents ministères figurent sous le titre de « **Missions** » elles-mêmes décomposées en programmes. Sont distingués les crédits de **paiement** pour l'année en cours et ceux d'**engagements** pour les années à venir. Sont fixés également les plafonds d'autorisations d'emploi en équivalents temps plein. C'est dans les annexes à la loi que l'on trouve les informations les plus parlantes, en particulier la répartition par **Titres**. On en compte 7 : dotations pouvoirs publics, personnels, fonctionnement, dette, investissements, interventions, opérations financières.

Le **budget de la Sécurité Sociale** comporte une variante de taille que nous n'emprunterons pas ici. En effet une partie des services est assurée par des organismes à gestion paritaire tels que les caisses de retraites complémentaires ou chômage qui impliquent l'Etat mais ont leurs budgets propres. Parmi les **Régimes de Base** qui comptent un Régime Général et des régimes particuliers notamment pour les Indépendants ou le monde Agricole, seul le **Régime Général** voit son budget fixé par la loi. Comme pour les finances de l'Etat, bon nombre d'articles sont consacrés à des modifications du code de référence, cette fois celui de la Sécurité Sociale, et c'est au bout d'un long cheminement et dans les annexes que l'on dispose d'informations de synthèse. Des tableaux portent sur les différentes composantes du régime général. On retrouve ainsi l'équivalent de missions portant sur la maladie, les accidents de travail, la vieillesse (les retraites), la famille auxquels s'ajoute le fonds de solidarité vieillesse. On retrouve aussi l'équivalent des titres du budget de l'Etat avec les soins de ville, les établissements de santé, les personnes âgées,



Sont présentées également les différentes recettes, cotisations (306 Md€), CSG (101 Md €), impôts et cotisations sociales (89 Md €) et transferts divers. Il y a cependant une différence notable entre ces deux lois. L'État n'est pas tenu de présenter un bilan patrimonial à l'équilibre car il est supposé être solvable en ajustant l'impôt. Par contre la Sécurité Sociale doit présenter sa situation patrimoniale, son bilan. Un actif et un passif de 145,1Md€ en 2017 mais avec un endettement de 102,9 Md€. C'est cet endettement que la **CRDS**, Contribution pour le Remboursement de la Dette Sociale doit permettre de progressivement réduire.

Le guide du routard pour la comptabilité générale



La comptabilité générale recense les opérations prises en compte au titre d'un exercice annuel. La séparation entre ordonnateurs et comptables, spécificité du système de comptabilité publique français, se traduit par l'existence de deux documents comptables : le **compte administratif** correspondant à un arrêté des comptes pour l'ordonnateur local, et le **compte de gestion**, présentant la comptabilité patrimoniale. Une différence avec la comptabilité des entreprises tient au fait que le principal actif de l'Etat, sa capacité à lever l'impôt pendant un temps illimité, n'est pas comptabilisé. Il est en effet inestimable².

Les budgets et comptes sont établis suivant des codifications très détaillées en chapitres, sous chapitres... en séparant fonctionnement et investissement et pour chacun des deux les dépenses telles que charges de personnel, charges générales et les recettes fiscales ou non. En éléments de bilan figurent les états de la dette et des engagements.

² En conséquence, ses actifs peuvent être inférieurs à ses passifs sans que cela remette en cause sa pérennité. Il n'a pas de capital initial car on ne sait pas exactement quand et comment il a été créé.

Le guide du routard pour la comptabilité nationale



La **comptabilité nationale** agrège des données de sources diverses. En sont extraits des ratios utiles à la compréhension de l'économie nationale et permettant des comparaisons internationales. Le **PIB** et la **dette** en sont les exemples sans doute les plus familiers. Elle est de ce fait codifiée par un règlement de l'OCDE, le COFOG³. C'est une exigence du traité de Maastricht examinée de près par « Bruxelles ». C'est l'INSEE qui gère cette comptabilité et donne accès public à un très grand nombre d'informations parmi lesquelles il est aisé de se perdre, d'autant plus que la réglementation adaptée à la sauce européenne donne parfois lieu à des interprétations pouvant varier au fil du temps et ne facilitant pas les comparaisons d'une année à l'autre⁴.

| Admin. publiques. locales 251,1 Md€ en 2017 | |
|--|--|
| 46,8 | 01 - Services généraux des administrations publiques |
| | 02 - Défense |
| 7,8 | 03 - Ordre et sécurité publics |
| 48,4 | 04 - Affaires économiques |
| 18,7 | 05 - Protection de l'environnement |
| 19,2 | 06 - Logements et équipements collectifs |
| 1,9 | 07 - Santé |
| 23,6 | 08 - Loisirs, culture et culte |
| 36,4 | 09 - Enseignement |
| 49,6 | 10 - Protection sociale |

Cinq grands chemins genre routes nationales appelés **secteurs** sont distingués. Ils traitent respectivement des ménages, des institutions privées sans but lucratif, des sociétés non financières, des sociétés financières, des administrations publiques. S'ajoute un sixième secteur traitant lui d'activités exercées par des français dans le reste du monde. Si l'on descend d'un cran, parlons alors de routes départementales, chaque secteur fait lui-même l'objet de subdivisions codifiées. Ainsi les administrations publiques quel que soit leur type (Etat, Régions, Départements, Communes) voient leurs activités ventilées par **fonctions**. On en compte dix allant des services généraux à la protection sociale. *Le tableau ci-contre en donne une illustration pour les Administrations publiques locales. Les données numériques qui y figurent sont celles de 2017 car les données comptables d'une année ne sont disponibles qu'à la mi-année qui suit.* Si l'on poursuit l'image du réseau routier, on en arrive aux voies vicinales. Ainsi chaque fonction est à son tour subdivisée en sous-fonctions qui lui sont propres. Par exemple pour la fonction 05 Protection de l'environnement on distingue en 05-1 gestion des déchets, en 05-2 celle des eaux usées, puis lutte contre la pollution, la préservation de la diversité biologique et de la nature. Tout un réseau très dense et très normalisé.

Trois méthodes de calcul du PIB Données INSEE 2017 en Milliards d'€ - PIB 2017 = 2292 Md€

| Approche Production | | Approche demande | | Approche Revenus | |
|---------------------|------|-------------------|------|-------------------|------|
| Valeur ajoutée | 2042 | Consommation | 1779 | Rémunérations | 1196 |
| Impôts | 271 | Formation capital | 537 | Excéd. exploitat. | 786 |
| Subventions | -21 | Exportations | 707 | Impôts | 376 |
| | | Importations | -733 | Subventions | -64 |

Toutes ces informations peuvent être reclassées par grandes catégories telles que rémunération des salariés, consommation intermédiaire, impôts, subventions, prestations sociales, transferts de capitaux, acquisitions d'actifs financiers... et c'est à partir de cet afflux de données que sont établis les grands indicateurs dont on entend parler : le PIB : le déficit budgétaire par rapport au PIB (ces fameux 3% dont on ne sait pas bien à quoi ils correspondent), la dette qui peut être beaucoup plus parlante si on l'associe au taux auquel on peut emprunter. Le PIB lui-même est un concept prêtant à interrogations puisqu'il existe trois façons de le calculer qui miraculeusement arrivent en 2017 au même résultat. Ajoutons que les bénévolats de toutes sortes que nous, retraités connaissons bien, ne sont pas pris en compte. Ils contribuent pourtant à la richesse nationale.

C'est donc une vraie jungle qu'il faut affronter si l'on veut commencer à mieux comprendre notre économie nationale mais en s'armant de courage et plongeant dans l'abondante information disponible, on peut déjà mieux s'y retrouver.

Voici quelques références pouvant y aider : Lois de finances des 18 et 28 décembre 2018 : legifrance.gouv.fr

Informations générales : performance-publique.budget.gouv.fr/ et fipeco.fr/

Rapports Cour des Comptes : INSEE : <https://www.insee.fr/fr/statistiques?theme=27>

³ COFOG : Classification of the Functions of Government

⁴ On en a eu l'exemple avec la création de Réseau Ferré de France que l'on a voulu utiliser pour alléger comptablement la dette propre de l'État.

Commission Retraite et Solidarité

LA PLACE DES RETRAITÉS DANS LA SOCIÉTÉ

Dès 55 ans, on devient senior, ensuite retraité. Une vie travaillée est une forme de contribution à la collectivité. Une vie retraitée est aussi une contribution multiforme à la collectivité : humaine, économique, sociale. Le temps subi passe en temps choisi. Le temps choisi peut s'exprimer en trois cercles concentriques de niveau d'implication :

1 - l'intergénération et l'environnement familial

2 - le bénévolat au service des autres

3 - les acteurs de la vie dans la cité.

Aujourd'hui, l'espérance de vie à 60 ans atteint 27,5 ans pour les femmes et 23,2 ans pour les hommes, autant dire que l'on a affaire à plusieurs générations ou plus exactement strates de retraités : 3e âge, 4e âge, bientôt 5e âge ! Comment pourraient-ils être définis à l'aune d'un modèle standard ? Les stéréotypes sont tenaces : âgisme versus jeunisme, le vieillissement est perçu comme une évolution négative. Charge pour la société ou opportunité ?

En janvier 2018, les personnes de 65 ans et plus représentent environ 20% de la population de la France. Leur état de santé permet à la très grande majorité d'entre elles de demeurer actif et c'est seulement à partir de 87 ans en moyenne qu'ils peuvent devenir plus vulnérables et souffrir de pathologies de nature à affecter au moins partiellement leur autonomie. En clair, le nombre de retraités susceptibles de s'investir dans des activités multiples est considérable.

Les retraités sont actifs et productifs.

1 - Un premier cercle : l'environnement familial, une génération-pivot

Avec l'allongement de l'espérance de vie, un nombre croissant de familles aujourd'hui voit coexister quatre générations et le phénomène s'accroît régulièrement. Si l'expression « **génération-pivot** » a de plus en plus cours, c'est parce que bon nombre de retraités sont conduits à partager leur temps entre leurs propres parents âgés et leurs enfants et petits-enfants.

Auprès de leurs parents, ils font l'expérience d'une répartition inversée des rôles par rapport à ce qu'ils ont connu dans le passé ; c'est à leur tour d'assister leurs aînés, le cas échéant de prendre des décisions pour eux.

Beaucoup d'entre eux font partie des « **aidants familiaux** » qui apportent « une aide régulière et bénévole » à un parent, voire les deux ou bien à un proche (oncle, tante, conjoint...) dépendant. Un retraité sur deux est concerné par la perte d'autonomie de proches âgés. Parmi ceux qui ont encore leurs parents, 45% s'en occupent plus de cinq heures par semaine et seulement 44% font appel à une aide extérieure. Ils supportent souvent, au moins partiellement, les restes à charge conséquents dus pour leurs parents en EHPAD, une fois déduites les aides dont ces derniers bénéficient sous certaines conditions.

A l'égard de leurs enfants, leur rôle est également **multiple** : écoute, conseils, soutien matériel (déménagement, travaux d'intérieur, bricolage, couture...), dépannage en cas de coup dur (rupture sentimentale, séparation, chômage...), garde des petits-enfants, aide financière.

Le **rôle des grands parents** et la **relation avec les petits-enfants** a profondément évolué, du fait de l'allongement de l'espérance de vie en bonne santé mais aussi en raison de l'évolution du mode de vie des couples parentaux : l'activité professionnelle des deux parents, le temps de déplacement avec les trans-

ports en commun, le coût et les contraintes – horaires en particulier – des crèches, haltes garderies, assistantes maternelles, les vacances, les divorces etc... contribuent à cette évolution.

Si parents et grands-parents ne sont pas trop éloignés, il arrive alors fréquemment que ces derniers endossent régulièrement le **rôle de mamy/papy sitters**. Il n'est que de voir le nombre de grands parents à la sortie des écoles, accompagnant les enfants à l'école de musique, à la piscine, à l'entraînement sportif, chez les amis... pour prendre la dimension d'un phénomène en expansion rapide.

Les grands parents sont plus disponibles, ils ont davantage de temps et le consacrent à des activités variées qui sont un **apprentissage pour la descendance** : cuisine, bricolage, jardinage, promenades, jeux... Ils transmettent des traditions familiales, des anecdotes, des recettes de cuisine, des chansons, aussi des valeurs qui ont tendance à tomber en désuétude. En étant **porteurs de la mémoire familiale**, ils relient leurs petits-enfants à leurs racines, à l'histoire de leur famille.

Ces transferts de natures diverses sont en grande partie des coûts évités pour la collectivité, soit en structures d'hébergement des aînés, soit en crèches, soit en frais de fonctionnement. On estime à 30 milliards d'euros par an le montant des transferts entre grands-parents et enfants et/ou petits-enfants. Le Conseil d'analyse économique estime à 23 millions d'heures par an le service rendu aux familles, autant que toutes les assistantes maternelles réunies.

La transmission des savoirs, porteurs de mémoire

Avec l'allongement de l'espérance de vie, on dispose d'un nombre croissant de **témoins** de première main. Les enseignants en ont conscience qui font venir dans les classes des intervenants susceptibles d'évoquer des événements marquants d'hier ; le bénéfice qu'en tirent les élèves est indéniable et la trace qu'ils garderont en mémoire est importante.

Il en va de même avec les **savoir-faire**.

Apprendre les bons gestes, les procédures efficaces, le maniement de l'outil, les précautions à prendre... Quels meilleurs maîtres que ceux qui sont forts de dizaines d'années d'expérience! Les grands-parents initient leurs petits-enfants au bricolage ou au tricot ou à la cuisine; cela se pratique aussi en périscolaire, dans des ateliers, des maisons de jeunes, des centres de loisirs. Des associations à but non lucratif se sont créées qui se sont donné pour objectif de former des jeunes à différentes techniques : c'est le cas de «l'Outil en Main» aux nombreuses implantations en France.

L'apport des anciens est essentiel également en matière de **savoir-être**. Il s'agit de montrer par l'exemple comment contribuer à un « **mieux vivre ensemble** », d'attirer l'attention sur un comportement gênant, de transmettre des valeurs indispensables dans la vie collective.

Transfert des valeurs, transfert des savoirs sont des apports immatériels utiles à une cohésion sociale. L'inter-génération se matérialise dans l'échange du savoir-faire et du savoir être.

2. Un second cercle : le bénévolat, les acteurs de croissance économique

L'arrivée à la retraite marque une rupture à de multiples égards : rythme et mode de vie, temps libéré, resserrement les liens avec la famille et les amis, engagement dans des associations, dans la cité, une disponibilité qui manquait auparavant...

En retraite, mais pas en retrait !

les retraités sortent de chez eux aussi longtemps que leur état de santé le permet, pour continuer à **se sentir utiles**, retrouver le statut social qu'ils pensaient avoir perdu en cessant leur activité professionnelle, **être des acteurs** plutôt que des spectateurs, mettre **leurs compétences au service des autres**, élaborer des projets et apporter leur **pierre à l'édifice commun**. Il existe plus de 1.3 million d'associations en France, indispensables **liant social**. On trouve les retraités dans quasiment tous les domaines du **bénévolat associatif** : culture et



art, loisirs, patrimoine, environnement, sport, santé, secourisme, défense des personnes, aide à l'insertion, accompagnement des créateurs d'entreprises, aide au business model, appuis au financement, conseils dans les fonctions de l'entreprise, action sociale, humanitaire, permanence de « call centers ». A bien des égards, **les associations complètent l'action des services publics**. Les retraités sont très nombreux à s'y investir et rendent un **service inestimable à la société**.

Le pourcentage de seniors de 65 à 69 ans engagés dans un bénévolat associatif est d'environ 30 %. Selon France Bénévolat, le volume d'heures consacrées par les retraités à aider autrui représente 1 milliard d'heures par an. Converties en €, le montant serait impressionnant. 48% des présidents d'association sont des retraités. Les **relations de voisinage** méritent aussi d'être soulignées. La proportion de retraités capables de s'engager de façon ponctuelle au service des autres est également élevée; dans la famille, chez des proches, les voisins..., pour un déménagement, une garde d'enfants, du bricolage, une collecte, un déplacement en voiture.

La proportion croissante du nombre des seniors dans la population a aussi des retombées positives sur le plan économique.

En 2013 a été lancée la Silver Economie avec pour objectifs d'adapter les productions au vieillissement, d'en développer d'autres plus spécifiques et d'encourager les innovations, de favoriser le bien vieillir et de retarder la perte d'autonomie. Un autre but affiché était de favoriser l'exportation et le savoir-faire français. La nouvelle filière englobe des secteurs variés, tels que la communication, la robotique, la domotique, la sécurité, la mobilité, l'habitat, l'alimentation, l'e-santé, l'aide à l'autonomie, les services à la personne... Ce sont des centaines de milliers d'emplois qui sont en jeu. Sont engagés dans le processus grands groupes ou start-ups (200 recensées en 2017). Les retraités sont aussi des **consommateurs**. Ils préfèrent souvent **acheter français** 70% d'entre eux choisissent des voitures françaises contre 52% pour l'ensemble de la population (d'après une étude de 2015 de l'Institut Français des Seniors). 71% prennent en considération l'origine d'un produit avant d'acheter et 84% des plus de 65 ans déclarent accepter de payer plus cher ce qui est français (IFOP 2013). Une de leurs motivations, c'est **l'emploi des générations suivantes**.

3. Un troisième cercle : les acteurs dans la cité

Parmi les électeurs, les plus âgés sont les plus nombreux à se déplacer pour aller voter.

Au-delà du devoir de citoyens, ils s'engagent également dans leur commune; ils participent aux Conseils de quartiers, aux Comités des fêtes, aux Conseils des seniors. Parmi les quelque 520 000 **conseillers municipaux** en 2015, environ 29% étaient âgés de 60 ans ou plus. Parmi les **conseillers départementaux et régionaux**, les 60 ans et plus représentaient respectivement 31,6% et 21,4% des effectifs.

Il existe quantité d'instances, de commissions, de structures dans le pays tant au niveau national que régional et départemental où siègent des représentants des retraités désignés en particulier par la CFR et ses composantes et appelés à **donner leur avis sur tous les sujets concernant les générations d'ainés et le vieillissement**. C'est le cas notamment du Haut Conseil à la Famille, à l'Enfance et à l'Age (HCFEA) ou du Conseil de la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA) au plan national, du Conseil départemental de la citoyenneté et de l'autonomie (CDCA) au plan départemental, pour ne citer que les plus connus. Quel que soit leur niveau d'implication, ce sont des dizaines, voire des centaines de milliers de retraités qui s'impliquent à différents niveaux au nom de la **solidarité intergénérationnelle** et du **bien commun**. Les retraités occupent une **place significative dans la vie de la collectivité**. C'est une opportunité ; une prise de conscience des responsables politiques s'impose.

Le philosophe Jankélévitch écrivait:

« Le vieillissement n'a rien à voir avec la raréfaction de l'être, quelle que soit la quantité de cire, la hauteur de la flamme est toujours la même » !

Les retraités sont des citoyens à part entière.

Cet article a été publié par CFR

Commission Histoire

À la découverte du Campus Thales Bordeaux

Situé à Mérignac (33), le Campus Thales Bordeaux, l'investissement immobilier industriel le plus important réalisé dans la métropole bordelaise depuis 40 ans, a ouvert ses portes en 2016. Le Campus, fort de ses 2 800 collaborateurs évoluant pour les entités Avionique (AVS), Systèmes de Missions de Défense (DMS) et Thales Global Services (TGS), est désormais l'un des sites vitrines du groupe Thales. Découvrons-le ensemble.

Vue aérienne du Campus



Le Campus Thales Bordeaux est d'abord né de la volonté de réunir les effectifs du Groupe de ses sites historiques (mais vieillissants) de Pessac et du Haillan ainsi que des équipes d'ingénieurs et de la direction générale de la Global Business Unit Avionique, basée jusqu'alors en région parisienne (Meudon, puis Vélizy).

Le site, dont Thales est propriétaire, s'étend sur 16 hectares (dont 60 000m² bâtis) à seulement quelques centaines de mètres au nord des pistes de l'aéroport de Bordeaux-Mérignac, dans la zone « Aéroparc » aux côtés d'illustres voisins tels que Dassault Aviation, ArianeGroup ou Sabena Technologies. Il comprend 13 000m² de plates-formes techniques et plus de 1 500m² dédiés à l'innovation, pour des équipes composées de 75 % d'ingénieurs, 16 % de techniciens, 6 % d'administratifs et 2,5 % d'ouvriers.

Le site comprend sept bâtiments principaux en zone sécurisée (tous reliés par des boulevards intérieurs), auxquels s'ajoute le bâtiment qui regroupe les espaces accueil, *business center*, restaurants d'entreprise et locaux sociaux. Le Campus Thales Bordeaux a été construit en seulement 18 mois par le promoteur toulousain GA (quatre semaines pour édifier un bâtiment) et a été élu meilleur projet BIM (Building Information Modeling) de l'année 2016 au niveau mondial, toutes catégories confondues. Ces prix sont décernés à des projets immobiliers audacieux en termes de conception et de construction.

Labellisé haute qualité environnementale, l'architecture innovante est signée Jean-Philippe Le Covec, architecte avec qui le groupe Thales travaille régulièrement et qui est souvent intervenu auprès de de grands industriels et de grands

groupes, notamment des banques et des assurances, dont La Poste. Parmi les leitmotivs à relever dans les couloirs du Campus, relevons l'utilisation du bois (pour rappeler l'humain et la convivialité) et un code couleur conçu autour du bleu (rappelant la marque Thales), du gris (pour la haute technologie) et du blanc (représentant l'innovation).

Les activités du Campus



le cockpit de nouvelle génération FlytX



le viseur de casque TopOwl



le RBE2, radar à antenne active du Rafale

Les activités du Campus s'étendent du développement à l'intégration et au maintien en conditions opérationnelles de systèmes de cockpits, de

visualisation têtes hautes et tête basse, de viseurs de casque, de calculateurs et de logiciels embarqués, de radar de combat et de radar de surveillance.

Parmi les réalisations phares du site, citons le cockpit de nouvelle génération FlytX (entrée en service imminente), les viseurs de casque TopOwl et Scorpion, le RBE2, radar à antenne active du Rafale, ou encore le radar de surveillance multi rôle Searchmaster. Des équipes travaillent également sur des activités aussi diverses que l'intégration de système multimédia de cabine, le soutien et les services auprès de nos clients militaires et civils, ainsi que la bonne poursuite de notre présence à bord de plates-formes telles que l'Airbus A350 XWB, l'A400M ou l'hélicoptère Sikorsky S-76D.

Dans tous ces domaines, les équipes du Campus interviennent tout au long du cycle de vie des produits, depuis la recherche et le développement à la conduite de projet et de programme, en passant par le développement logiciel, l'ingénierie système, la gestion de la chaîne d'approvisionnement, l'intégration et les tests, ainsi que les essais en vol.

Accueil client, synergies, innovation et qualité de vie au travail

Les maîtres-mots permettant de cerner l'esprit du Campus Thales Bordeaux sont l'accueil client, la synergie, l'innovation et la qualité de vie au travail.

En termes d'accueil client, le Campus a mis en place des moyens permettant à nos visiteurs de vivre une expérience qualitative mais aussi privilégiée, avec notamment un espace de réception comprenant un auditorium, huit salles de réunion et un *business center* confortable et lumineux, ainsi que des zones de travail dédiées suivant les programmes et les projets. Pierre-Emmanuel Raux, directeur d'établissement, précise que cette philosophie se ressent également dans la philosophie interne, où « nous nous sommes affranchis de structures organisationnelles internes pour basculer dans une structure entrepreneuriale. Nous avons ainsi pu rassembler l'ensemble des collaborateurs qui participent à l'élaboration d'un produit, tout en renforçant la coopération et l'intégration entre les équipes, plus particulièrement en adoptant des concepts d'espaces collaboratifs ».

Ces espaces collaboratifs sont clés en matière de synergies entre les collaborateurs et les équipes, également fondés sur des principes de nomadisme interne à travers le site pour faciliter les échanges et les rencontres. Un soin particulier a été porté à la conception des espaces tertiaires, pour retraduire l'évolution des modes de travail où la coopération et l'ingénierie collaborative prennent une place de plus en plus importante dans l'activité des salariés. Exceptées les zones d'intégration au rez-de-chaussée, le même dispositif a été reproduit à chaque étage de chaque bâtiment : au centre sont situées les espaces de cafétéria et de convivialité agrémentés de salles de réunions et salles de visioconférences. Dans les différentes ailes, aux extrémités sont situées des postes de travail, autour de zones de coopération comprenant tables hautes, tables projets, mini-amphithéâtres, panneaux blancs, écrans interactifs, etc. Enfin, cette évolution du « mix » entre surface individuelle et surface collaborative s'est faite en respectant le ratio communément utilisé au sein du Groupe (11m² de surface utile aménageable par personne).



Selon Pierre-Emmanuel Raux, ce dispositif répond au constat que « la performance se trouve davantage dans l'interaction et dans le mélange des profils. L'enjeu pour les grandes organisations est donc de recréer de la spontanéité et de moduler les processus pour se remettre dans une dynamique d'innovation. Nous avons donc analysé les besoins des métiers, des activités et des différents profils que l'on retrouve sur le site. Nous nous sommes rendus compte que le temps de production individuel à son poste de travail n'excédait que rarement 50 %. Le reste du temps, l'employé est dans l'interaction avec d'autres au sein de l'entreprise. Nous avons donc imaginé ce concept où, dans un même temps, ces caractéristiques sont prises en compte et la coopération entre les équipes sont organisées, souvent non loin du poste du salarié. »

Afin de capitaliser au mieux sur les capacités d'innovation des équipes, l'espace dédié « Innovation Hub » sert de lieu de travail, d'échange, de

démonstration et de présentation, le tout tourné vers le maquettage ou le prototypage rapide de nos solutions pour favoriser la co-innovation avec nos clients. L'Innovation Hub, composé de diverses zones distinctes (« fab lab », grande salle de *design thinking*, espaces de proto-

typage, salles de démonstration, espaces collaboratifs) s'inscrit pleinement au cœur des grands sujets d'innovation de l'aéronautique dans des domaines tels que l'intelligence artificielle, le cockpit du futur, les drones ou la transformation numérique de l'aviation. Dans un véritable esprit « *one team, one Thales* », le Hub s'appuie sur des synergies entre équipes civiles et militaires, le tout dans un mode pleinement multi-compétences et multi-métiers (du designer au chimiste en passant par des spécialistes en sciences cognitives et des radaristes).

Enfin, en matière de bien-être au travail, tout a été mis en œuvre afin de faciliter l'équilibre vie privée / vie professionnelle des collaborateurs. Ce sont ainsi plus de 2 200m² de locaux sociaux qui sont à leur disposition : salles de sport et vestiaires, salles de musique, médiathèque, etc. À cela s'ajoutent une conciergerie solidaire proposant une gamme étendue de prestations et de services, un accès privilégié à une crèche inter-entreprises, et différentes formes de restauration allant du sandwich et du « *snacking* » à une brasserie, ainsi que l'incontournable « self »... sans oublier l'important espace paysager couvert par le Wi-Fi (et habité par des canards) !

Un rayonnement régional et international important

Grâce à ce site, Thales envoie un signal fort d'investissement d'envergure sur le long terme et de la volonté du Groupe à consolider son rang d'acteur de premier rang mondial dans le domaine de l'aéronautique et d'entreprise emblématique de la région. Pour cela, Thales joue pleinement son rôle au sein de l'écosystème régional dédié à l'aéronautique, par le biais de sa situation au cœur de cette zone Aéroparc évoquée plus haut, mais également en tissant des liens privilégiés avec universités et laboratoires de recherche, centres de formation (l'Aérocampus et l'IMA, Ins-

titut de Maintenance Aéronautique), *start-ups* et PME, pôles de compétitivité régionaux (Aerospace Valley et Route des Lasers), ou « *clusters* » spécialisés dans des domaines spécifiques (Aetos pour les drones, Topos pour la géolocalisation).

Pierre-Emmanuel Raux souligne que « ce lien avec notre territoire est essentiel ; nos moyens, nos ressources et nos innovations peuvent bénéficier à d'autres, partenaires, sous-traitants ou PME par exemple. Il y a un véritable intérêt pour notre entreprise et nous avons tous à y gagner : plus le territoire est riche, plus nous le serons aussi ! »

Un site désormais en pleine vitesse de croisière

Les 2 800 collaborateurs se sont pleinement appropriés les installations du Campus Thales Bordeaux de même que ses méthodes de travail plus agiles et plus collaboratives. Comme dans toute entreprise, les évolutions et les ajustements sont constants. Au Campus cela passe notamment par des chantiers pilotes autour de postes de travail partagés, le déploiement de nouveaux espaces de « *design thinking* » ouverts et accessibles à tous,

et la création d'espaces calmes afin de pouvoir s'isoler à tout moment. Afin de contribuer à décongestionner le secteur souvent saturé aux heures de pointe, d'importants efforts sont déployés afin d'encourager le covoiturage ou le deux-roues, faisant de Thales un acteur exemplaire en la matière.

Pierre-Emmanuel Raux précise que « notre Campus est en phase avec les enjeux business du Groupe et les besoins de nos clients, propose un environnement de travail propice à l'innovation et la collaboration, et mise sur la qualité de vie au travail de nos collaborateurs. Aujourd'hui ce pari est réussi et porte ses fruits, nous sommes fiers d'avoir réussi ce virage important de l'installation sur le nouveau site. L'avenir s'annonce tout aussi prometteur et nous continuerons à répondre présents, tout en restant agiles et en continuant à évoluer afin d'être le plus performants possibles ! »

HISTORIQUE

Thales est implanté dans l'agglomération bordelaise depuis les années 1970. Avant le Campus Thales Bordeaux à Mérignac, il y avait les établissements de Pessac et du Haillan. Retour sur les activités de ces deux sites emblématiques du Groupe en cinq instantanés.



Pessac



Le Haillan

1975

Nos sites opèrent sous les bannières de Thomson-CSF (Pessac) et Thomson AVS (Le Haillan). À Pessac l'activité est notamment portée par le radar Doppler multifonction Cyrano IV, embarqué à bord du Mirage F1. Au Haillan, les équipes prennent en charge l'industrialisation du viseur VE120E, également destiné au Mirage F1 (premier viseur électronique), et le lancement de la fabrication.

1985 Du côté de Pessac, la période est marquée par les premiers de série du radar Doppler multi-mode (RDM) et du radar Doppler à impulsions (RDI) destinés tous deux au Mirage 2000. Au Haillan, les premières réalisations pour l'avionneur Airbus se concrétisent avec la production de la visualisation couleur à tubes FCD 55 (FCD : *Full-Colour Display*).

1995 Au Haillan, la société s'appelle désormais Sextant Avionique et l'activité s'articule autour de la production de la visualisation FCD 66 pour l'A320 et l'A330. Suivra le lancement de l'AHNG (Avionique Hélicoptère Nouvelle Génération) qui équipe encore aujourd'hui toute la gamme d'hélicoptères légers d'Airbus Helicopters. À Pessac, les équipes signent le premier radar RBY (multimode et multicibles) destiné au Mirage 2000 et sont en très bonne voie vers le RBE2 PE-SA (antenne passive à balayage électronique) pour le Rafale. L'entreprise deviendra Thomson Detexis.

2005 Les deux sites sont rassemblés sous la nouvelle bannière du groupe Thales. Au Haillan, Thales Avionics signe les visualisations LCDU (*Liquid Crystal Display Unit*) pour avions de transport Airbus, tout en développant la visualisation PDU 6.8 (*Primary Display Unit*) pour des marchés civils et militaires. Le viseur de casque TopOwl s'installe comme un produit phare et l'US Army s'y intéresse de près. L'activité se diversifie au sein de Thales Systèmes Aéroportés à Pessac avec le développement de systèmes de drones, notamment le système de décollage et atterrissage automatique Magic ATOLS (*Automatic Takeoff and Landing System*) pour le dispositif britannique Watchkeeper. Les équipes réalisent également les radars RC400 et RDY400 destinés à la modernisation d'avions de combat F1.

2015 Sur les sites du Haillan et de Pessac, de premiers espaces dédiés à l'innovation sont ouverts afin d'offrir un environnement de travail propice à la créativité ainsi qu'une vitrine technologique pour nos clients. Dans le domaine Avionique, le programme phare de cette décennie est l'A350 XWB pour lequel Thales a conçu la visualisation IWDU (*Integrated Wide Display Unit*) qui remplace deux visualisations et un calculateur sur les porteurs précédents. Les équipes Systèmes Aéroportés signent le premier RBE2 AESA (antenne passive à balayage électronique) de série pour le Rafale, avion qui fait ses premières percées à l'export en 2015.

Et aujourd'hui ?

La société d'économie mixte locale (SEML) Route des Lasers a acquis l'ancien site de Pessac pour en piloter la revitalisation. Résultat : un nouveau parc d'activités dédié à la filière énergie et baptisé Amperis, qui accueille depuis peu son premier locataire, Serma Energy. Le site du Haillan est actuellement en cours de démolition et cédera rapidement sa place à une nouvelle zone d'activités principalement tertiaires (PME).



Rédaction : Tim Pike

Citations de Pierre-Emmanuel Raux



Commission Culture



Notre Dame

Un moment de grâce avec François Cheng

D'après l'intervention bouleversante télévisée « la grande librairie » du 17 avril 2019 de François Cheng, poète, romancier, académicien d'origine chinoise né en 1929.

Extrait recueilli par Michèle Roussel

Je crois que ce qui est arrivé, constitue un moment absolument historique. D'abord, il y a la catastrophe même ! Cette cathédrale, qui existe depuis 850 ans, en dépit de ses charpentes en bois, n'a pas connu véritablement d'incendie. Et tout d'un coup, ce 15 avril 2019 à 18.30 heures, c'est arrivé ! Cette flamme qui jaillit de ses entrailles et qui monte jusqu'au ciel avec une fureur stupéfiante, l'Histoire ne l'oubliera pas, elle retiendra cette date.

Mais à un degré plus haut, il y a cette intense émotion pendant l'incendie qui s'empare de chacun. Et chacun dans sa nuit, sidéré, désespéré, sent tout d'un coup, son émotion partagée par les autres, et puis par tout un peuple et puis par le monde entier. A ce moment-là, on est entraîné irrésistiblement dans une **communion universelle**. Ce moment-là, nous ne devons jamais l'oublier nous-mêmes. Maintenant, à un degré suprême, c'est alors que le peuple français a eu une révélation, quoi ?

C'est ce moment-là et absolument pas un autre qui incarne **notre âme commune** ! Chargé de spiritualité et d'histoire, ce monument est fait de pierres vivantes, c'est-à-dire de notre chair et de notre sang, parce qu'un cœur n'a jamais cessé d'y battre.

Alors que cette chose existe, je parle de **Notre Dame**, c'est proprement extraordinaire c'est-à-dire ce lieu, cette chose où se réunissent la beauté et la vérité humaines, **Notre Dame** n'est pas seulement **notre âme commune**, c'est l'honneur de la France !

Si vous permettez que j'ajoute encore une brève remarque intime, nous n'oublions pas c'est **Notre Dame**, donc une présence maternelle. L'amour maternel, nous savons ce que c'est pour nous, c'est quelque chose de naturel, de normal, on en jouit, on en profite, on en abuse souvent mais sans trop s'en soucier. Un jour, soudain, cette présence nous est arrachée, alors on est plongé dans une tristesse infinie, dans un regret infini, on se dit « il y a tant de choses qu'on aurait pu lui dire et qu'on ne l'a jamais fait », même je t'aime !

Maintenant c'est trop tard, ce sentiment de trop tard là, nous a saisi au moment où la flèche s'est transformée en torche et s'est brisée. Alors un cri d'effroi nous a saisis, mais **Notre Dame** va partir sans qu'on ait le temps de lui dire adieu ! Heureusement, le lendemain, on a été assuré, Elle est sauvée !

Ne soyons pas oublieux,
soyons plein de gratitude
et restons fidèles à ce bien commun.



Commission Culture

Envoyé au Japon sans l'avoir demandé

Claude Chavanne était en poste au Caire lorsqu'il lui a été proposé de rejoindre Tokyo. C'était au cours de l'été 1986. En deux séjours, il a passé près de douze ans de sa vie au Japon. Il a écrit un livre de ses souvenirs. Extraits.

« Angoisses nipponnes

Il fait chaud au Caire, en cette fin de septembre. Septembre 86. Très chaud, presque trop chaud. Et la brise du Nil, que ma terrasse surplombe, le compense bien mal. Encore au moins trois heures avant l'aéroport. Hamdi, notre chauffeur, doit venir me chercher. Sans doute la dernière fois. J'attends en rêvassant à tout ce qui m'attend, loin, très loin d'ici. Car ce sera le Japon ! Et le voyage d'étude que je vais effectuer pour en faire connaissance ne changera sûrement rien. Roger Taupin notre patron local, peut être rassuré, il ne paye pas pour rien le cher billet d'avion qui va m'y emmener par la « route du sud ». Qui donc accepterait de me voir décliner une telle perspective ? Ce sera donc le Japon ! Et l'angoisse me prend. Le Japon, c'est très bien, mais c'est très loin aussi ! C'est « tout au fond à droite » sur la carte planisphère projetée par Mercator. Et puis, nous, nous sommes « au fond à gauche ». Comme de bien entendu, diraient les mauvaises langues. Heureusement, il y a les globes terrestres. Ils nous remettent à l'heure des distances et des temps et nous montrent, qu'après tout, Tokyo n'est qu'à douze heures de l'Extrême Occident. Mais, le pays nippon reste bien mystérieux. Et puis, les japonais, qui sont-ils réellement ? Nous en voyons beaucoup, partout et tout le temps, car depuis qu'ils le peuvent, ils voyagent partout, tout le temps, avec leurs caméras suspendues sur le ventre. Ils sont toujours en groupe et ne nous parlent pas ! Et, nous non plus, d'ailleurs, nous ne leur parlons pas ! Et il y a l'écriture, les milliers de « kanji », d'origine chinoise, et les hiragana, et les katakana¹... Devrai-je tout apprendre pour vivre ou même survivre ? Et puis la nourriture ?

Car, au fait, au Japon, qu'y mange-t-on ? Bien sûr, comme tout le monde le sait, on y mange des sushis et puis du sashimi et moi, personnellement, j'en mange depuis longtemps. Même ici, au Caire, on en trouve facilement, surtout depuis

qu'« Ils » reconstruisent l'Opéra Khédival². Mais que mangent-ils d'autre ?... Il fait vraiment très chaud et j'ai les paupières lourdes, très lourdes et j'ai le plus grand mal à rester éveillé. Et s'ils mangeaient du chien ? Je l'ai entendu dire !

Mais non, pas au Japon !, le chien, c'est en Corée, du moins le paraît-il. Peut-être des serpents ? Des serpents, tout vivants ? Non !, ça, ça ne peut être qu'en Chine, où l'on y mange de tout et puis n'importe quoi. Peut-être des sauteuses, ou bien des vers de terre, ou des anguilles sous roches ? D'étranges champignons, ou l'écorce des arbres, ou des poissons sans têtes ? Et pourquoi pas des singes ou des requins-marteaux ? Ah, non ! ça c'est en Indonésie ! Ils mangent surtout du riz, comme nous mangeons du pain. Pratiqueraient-ils des sacrifices humains ? Mangeraient-ils leurs enfants ? Et la viande, dont, nous, occidentaux, nous sommes si friands, en trouverai-je sur place ? Il paraît qu'à Kobe on y trouve du bœuf et même du très bon. Mais un doute m'envahit : du vivant ou du mort ? Et si, dans mon travail, je commets une erreur, vais-je être obligé de faire « harakiri » ? Et si je tombe malade, vais-je devoir me soigner avec des aiguilles ? Finalement, dois-je vraiment y aller ? L'Australie, avec ses kangourous ou même le Koweït - bien que les femmes y conduisent ! - ne seraient-ils donc pas des pays plus faciles ?

Monsieur, Monsieur ! ... J'émerge brutalement. Soraya, « Madame Soraya », me secoue en riant. Monsieur Claude, le baouab, le gardien de l'immeuble, a appelé, le chauffeur vous attend et c'est l'heure de partir pour prendre votre avion. Vous vous êtes endormi ! Et vous avez rêvé. Vous avez prononcé des mots un peu bizarres ! Je m'en rends compte maintenant. Oui, je m'étais endormi. Oui, j'ai rêvé, et j'ai fait un cauchemar !

Monsieur, monsieur, me relance Soraya, maintenant il faut vraiment partir, Hamdi commence à s'inquiéter » En route donc. En route pour Bahreïn, en route, pour New Dehli, en route pour Bangkok. En route pour Tokyo. Cette extrême inconnue où je vais pourtant vivre, mais je l'ignore encore, douze pleines années qui vont changer ma vie.

De « JD » à « TOTO » ou le « choc culturel »

Avec le Japon mon « choc culturel » eut lieu dès ma descente d'avion. Un bien trop long périple, via « la route du Sud », et une consommation un peu trop excessive de la bière locale à l'escale de Bangkok, me firent délaissier la file des immigrants pour celle des toilettes. Sur le dessus des blanches commodités, je recherchai, en vain, mes repères habituels. Le logo de Jacob Delafon, qui, au fil des années, m'était devenu presque trop familier, s'avérait introuvable. Un peu sérieux « TOTO » l'y avait remplacé. Je compris rapidement qu'il s'agissait, bien sûr, d'un concurrent local du fabricant gaulois. Il me fallut admettre que je devrais, maintenant, composer avec lui et je réalisai que j'avais changé de monde. Moralement ébranlé, physiquement soulagé, je pris enfin mon tour dans la longue file d'attente des patients candidats à l'archipel nippon...

Caucasien ?

Que dois-je cocher ? « Caucasien » ? Le suis-je ? Et, si oui, pourquoi donc le suis-je ? Je dois répondre. Je dois, pour entrer, cocher une case de l' « Immigration Form ». Comme c'est le cas dans d'autres, ses gentils hôtes d'accueil veulent tout savoir sur nous. Savoir d'où nous venons, d'où nous pensons venir, savoir où nous allons, de qui nous descendons. Un vrai sujet pour examen de philo. Ils veulent surtout savoir pourquoi nous sommes venus, ce que nous voulons faire et pour combien de temps. Surtout combien de temps ! Afin de s'assurer qu'un jour nous partirons. Alors ? Caucasien ? Il me faut faire un choix. Mais qu'est-ce qu'un caucasien ? Un dictionnaire m'indique que caucasien se dit de quelqu'un qui « descend »... du Caucase. Le Caucase ? Une contrée captivante qui me rappelle un peu les romans de Jules Verne. Confondant un peu tout, je me mets à penser à Michel Strogoff, aux steppes d'Asie Centrale et puis à Genghis Khan, nous qui avons souffert des invasions barbares. Tout cela est bien beau mais,

moi, le Caucase, n'y étant pas allé, je ne puis en revenir, et j'ai du mal à croire que mes lointains ancêtres en viennent ou en descendent. Tout le monde, dans la file, apparaît très serein et loin de partager mes angoisses matinales. Sans doute savent-ils tous, eux, d'où ils viennent, où ils vont. Ils paraissent tous connaître leurs origines ethniques. Je dois être le seul à ne pas le savoir. Et c'est la première fois qu'on me pose la question, par écrit, de surcroît. Serais-je caucasien, comme semblent croire qu'ils le sont, les autres « visiteurs ». Descendrai-je du Caucase, ou bien, suis-je d'ailleurs ? Il me faut faire un choix, difficile entre tous. Caucasien ou Afro ? Afro ou Latino ? Latino ou Afro-Latino ? J'ai presque envie de dire « affreux-latineux » tant la question m'énerve. Mais, septentrional - outre Quiévrain oblige -, par « l'un de mes parents », comme on dira bientôt, je me contiens un peu. Plus que quelques secondes. Il me faut décider. Alors, par défaut, et sans doute comme beaucoup qui ne comprennent pas qu'on leur demande, en fait, de dire ils sont blancs ou s'ils s'estiment noirs, j'opte pour « caucasien ». Après tout, cela n'est pas si mal. Non loin de l'Occident, aux portes de l'Orient, le Caucase me va bien et me donne l'envie d'y aller faire un tour. Ne serait-ce que pour voir si, au poste frontière, on me demandera si je suis caucasien... ou un « affreux gaulois ».

Service (mal) compris

J'arrivai d'un pays où le « pourboire » est roi mais où l'on ne boit pas. Tout au moins de l'alcool. Tout au moins en principe. Je parle de l'Egypte, pays que je quittai pour venir au Japon, un soir de l'autre siècle. Et c'était en septembre, de 1986. **A l'hôtel New Otani**, à l'époque l'un des



plus grands d'Asie, avec ses 2000 chambres, ses 30 restaurants, ses 4000 employés, ses trois piscines, son hôpital, son bureau de poste, sa galerie commerciale de plus de 100 boutiques et son bel emplacement dans ce qui fut, un temps, du

jardin impérial. Un peu abasourdi par tant de démesures, vingt-six heures de vol et un bon décalage, je me laissais guider sans bien savoir vers où. Je n'avais qu'une envie, celle de me reposer. À l'homme qui m'escorte et me porte mes bagages, je lui glisse un billet. Il a l'air étonné, regarde ce billet d'un air presque offusqué. Je le sens mécontent. Sans doute ai-je fauté ? Le montant proposé est sans doute trop petit, pour un pays « comme ça ». Je double le montant. L'homme à l'air très gêné. Il sourit d'un air un peu forcé, s'incline et puis s'en va. J'ai compris. J'aurais dû m'en douter. Tokyo n'est pas Le Caire. J'ai dû donner trop peu et il n'est pas content. Le lendemain matin, je m'en ouvre au concierge. Un citoyen français engagé par l'hôtel pour veiller aux attentes des clients étrangers, qui, par définition, ne comprennent rien à rien. Il m'explique, calmement, mais avec compassion. « Vous venez au Japon pour première fois ? On n'y donne pas de pourboire. C'est une humiliation. On est payé pour ça, pour faire son travail. Peut-être mal payé, ce n'est pas votre affaire ! ». Mais, pourtant, rétorquai-je, ce « pourboire » que je lui ai donné, il l'a bien accepté. Il ne l'a pas rendu. Il ne l'a pas laissé sur la table, non plus. « Bien sûr », me dit-il, d'une voie amusée, Il n'a pas refusé, de peur de vous vexer. Une grande règle « chez nous » et partout au Japon : ne pas perdre la face et ne pas la faire perdre. Surtout à un client ! ». Et je compris, de suite, que j'avais changé de monde. En août 1989, je refis un passage dans la ville égyptienne. Oubliant les usages, à l'homme qui me monta mes deux lourdes valises, à l'hôtel Ramsès, je ne lui donnai rien. Étonné, offusqué, il retendit la main. Là encore, je compris, que j'avais changé de monde. Rechangé.

Un vrai français

Vous allez au Japon ? Surtout, soyez à l'heure ! Soyez vraiment ponctuel ! Jamais, après l'heure. Pas non plus avant l'heure. Car vous pourriez troubler celui qui vous attend, obligé qu'il serait à modifier son temps pour venir vous saluer. Soyez donc juste à l'heure. En bon français, habitué au fameux « vers 15h », ou bien

« entre midi et deux », ou encore « à l'heure que vous voudrez » et donc pétri d'idée que l'on dispose toujours d'un « petit battement » en début de séance, je mesure l'ampleur de ce qui va m'attendre dans ma nouvelle fonction au Japon, qui plus est, à Tokyo. Et celui qui, au Caire, m'en instruit, sait bien de quoi il parle. Car il est égyptien, de mère thaïlandaise et de père mexicain. Trois brevets essentiels de grande ponctualité, comme chacun le sait bien. Alors, le jour venu de mon premier passage au bureau de Tokyo, en ce mois de septembre, je demande à l'hôtel, l'hôtel New Otani, où je suis descendu pour ma première fois, de bien me réveiller et ce, deux fois de suite car je crains les effets du décalage horaire et ceux de la fatigue des 22h de vol, par la « route du sud », que je viens d'effectuer. Je suis donc « pile poil » en ce lundi matin. Et même plus qu'à l'heure, puisque la porte est close. Elle ne s'ouvrira pas. Car c'est un jour férié et je ne le savais pas ! Frustré, mais secrètement content de cette bonne aubaine qui me tombe du ciel, je rentre à mon hôtel, l'esprit libre et heureux. Le lendemain matin, et cette fois c'est la bonne, j'arrive, de nouveau à 8h00 très précises. La porte est encore close ! Après quelques minutes, je comprends qu'elle ne s'ouvre qu'à partir de 9h00. Je repars à l'hôtel. Soucieux et vigilant, je m'assois dans le hall, en attendant neuf heures. Et Morphée passe par là ! Et quand je me réveille, il est neuf heures et demie ! Et je suis en retard ! Et mes futurs collègues vont pouvoir se le dire : « il est un vrai français » ! J'exprime ma confusion ! « Rien que de naturel », me dit Mutsumi san avec une politesse que j'avais oubliée. Quelques heures plus tard, au cours d'un entretien avec Kagawa san, celui-ci me demande ma boisson préférée. Soucieux d'être sincère, je lui dis : le champagne. Et je lis dans ses yeux que, pour lui, comme pour d'autres, j'étais vraiment français !

Aimez-vous le saké ?, ajoute-t-il en souriant. - Je vais apprendre, dis-je. Et j'ai appris à l'aimer, le saké. Parfois même un peu trop.

Ah, ces « furansu-jin » !³

Claude Chavanne

(Extraits de « *Kojimachi 5-7, histoires d'un morceau de vie au Japon* ». Les Impliqués, éditions-diffusion L'Harmattan).

¹. L'écriture japonaise comprend les kanjis, caractères d'origine chinoise ; les hiraganas qui permettent une transcription phonétique ; les katakanas qui permettent la transcription des termes étrangers et les rōmajis, qui sont les caractères de l'alphabet latin.

². L'Opéra du Caire, détruit par un incendie en 1971, a été reconstruit grâce à l'aide du Japon et réinauguré en 1988.

³. Français !



Commission Loisirs

L'IRAN d'hier et d'aujourd'hui

Survol des grands Empires Perses

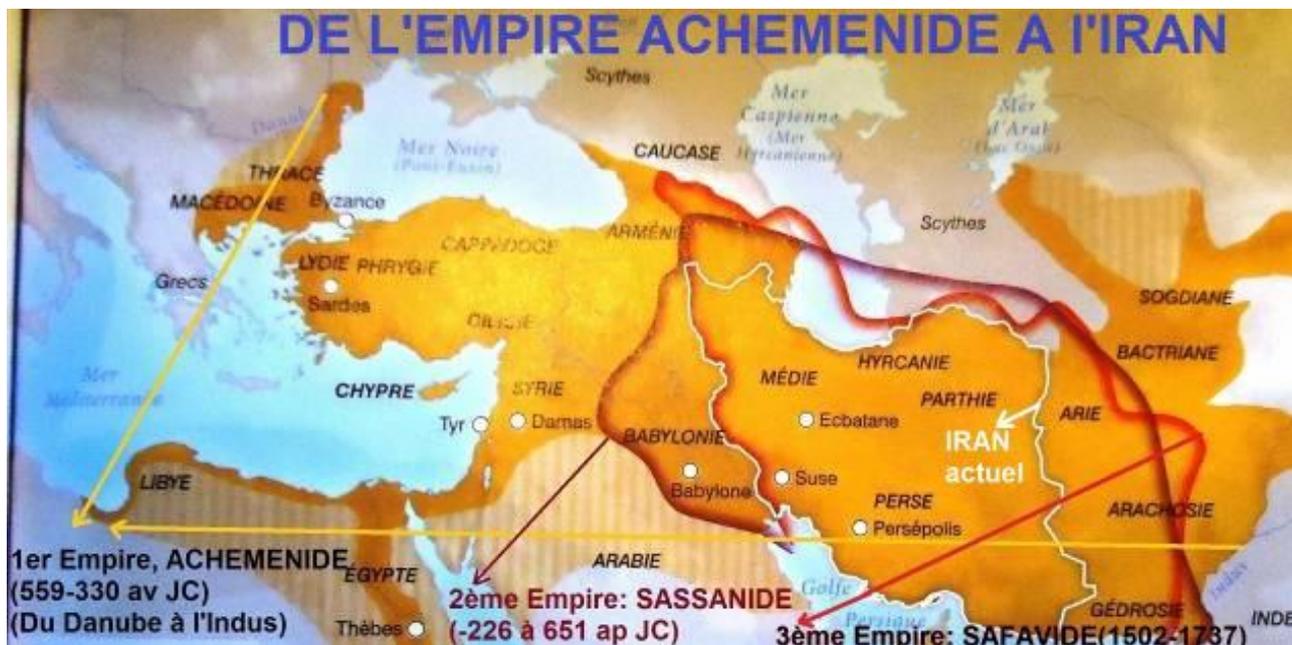
Empires de Mésopotamie (3400 à 539 av JC) grâce au Tigre et l'Euphrate. Inventions : agriculture, écriture, roue.

Empire d'Egypte (2650 à 332 av JC) grâce au Nil. **Empire de l'Indus** (2600 à 1700 av JC) grâce à l'Indus.

Civilisation minoenne en Crète (2700-1200 av JC).

L'Elam (2000-500 av. JC). **Capitale : Suze**. Les Elamites y ramènent le Code d'Hammourabi après leur victoire du 12^{ème} s av JC sur Babylone. L'Assyrien Assurbanipal prend sa revanche en 653 av JC et détruit Suze. Vestige célèbre : La ziggourat (temple à étage) de Choqa Zanbil (*pas au programme mais vestiges au Musée de Téhéran le 21.04*)).

Les Mèdes (9^{ème} au 6^{ème} s av JC). Au 2^{ème} et 1^{er} millénaire av JC, le plateau iranien est envahi par des tribus indo-européennes, Mèdes et Perses. Les Mèdes détruisent en 612 av JC l'empire Assyrien en s'emparant de Ninive.



1^{er} Empire perse = Empire ACHEMENIDE (559/330 av JC) : **Cyrus le Grand** (559/530 av JC) (*Pasargades le 09.04*) **Darius I^{er}** (522/486 av JC) (*Persépolis et falaises Nasqh-e Rostam*) *Apogée de la Grèce antique* (5^{ème} s av JC) - *Construction du Parthénon* Empire d'**Alexandre le Grand** (334/323 av JC), de la Macédoine à l'Indus puis Empire **Séleucide** (323/256 av JC). Les Parthes (256 av JC/226 ap JC).

2^{ème} Empire perse = Empire SASSANIDE (226/651 ap JC) : **Shâpur I^{er}** (240/272), Roi des Rois construit *Bis-hapur*. Religion : Zoroastrisme

Califats Omeyyades (651/750 ap JC) et **Abbassides** (750/945 ap JC) : Arabes sunnites de La Mecque. Imposent l'Islam. Empire de l'Indus à l'Espagne. Omeyyades stoppés en 732 à Poitiers. Les Abbassides établirent leur capitale à Bagdad en 762.

Les Seldjoukides, turcs venus du Turkestan aux 11^{ème}-12^{ème} s prennent Bagdad (1055) et Ispahan (1051). Ils construisent une mosquée sur l'emplacement de la mosquée actuelle du vendredi (*visite le 15.04*). Imposent l'orthodoxie sunnite.

Les invasions mongoles du 13^{ème} au 15^{ème} s (Gengis Khan, Tamerlan) mettent fin en 1258 au califat Abbasside. Elles seront particulièrement destructrices (Mise à sac d'Ispahan par Tamerlan en 1386).

3^{ème} Empire perse = L'empire SAFAVIDE (1502/1737). La dynastie turque des Safavides est la fondatrice de l'Iran moderne, avec le chiisme comme religion d'état. Shah Abbas Ier (1571/1629) installe sa capitale à Ispahan.

Karim Khan Zand (1751 à 1779) contribue à renverser les Safavides. Règne sur un territoire comparable à l'Iran actuel. Fait de Chiraz sa Capitale.

Dynastie Qadjar (1794/1925). Dynastie Pahlavi (1925/1979). République islamiste depuis le 2 avril 19

L'IRAN dans son ensemble

(Sources : « L'Iran » de Firouzeh Nahavandi, ed. de Boeck, 2015 et Le Point, dossier du 7.4.2016)

Origine du nom : Jusqu'en 1934, les Occidentaux parlaient de Perse, nom donné par les Grecs à l'empire Achéménide (559-330 av JC) dont les fondateurs venaient de la région du Fars (Chiraz). Les Iraniens, dès les Sassanides (226-651 ap. JC), utilisaient quant à eux l'appellation « Iran shar » qui signifie « pays des aryens » = « pays des nobles », des tribus aryennes s'étant installées dans le Fars à partir de 2000 avant JC. En 1934, le Shah (roi) imposera la dénomination « Iran » à toutes les représentations diplomatiques.



Géographie : 1.650.000 km².

Haut plateau central : 1300 m alt. en moyenne. Sans grands fleuves (cf. Nil, Tigre, Euphrate, Indus), la Perse s'est développée grâce à un système d'irrigation, vieux de 3000 ans : Les *qanats* (canaux souterrains canalisant l'eau des montagnes vers les terres agricoles sur plusieurs dizaines de kms). Autre ancien atout de la région : Sa position centrale pour le commerce par la route de la soie (détrônée au 16^{ème} s par la voie maritime).

Population : 81 millions h. Taux de fécondité=1.2% (8% en 1966) Langue nationale : Le persan (origine indo-européenne). Utilise l'alphabet arabe depuis 651. Les Iraniens sont d'origine aryenne (indo-européenne) avec des croisements dus aux invasions arabes, turques et mongoles.

Education : Population très éduquée : Taux d'alphabétisation de 85 à 93% selon les sources. 10 millions de diplômés universitaires (plus de 200.000 ingénieurs en 2015). Près de 60% des étudiants sont des femmes. 50% de la population est connectée à Internet, les jeunes possédant des iPhones dernier cri !

Religion : Le chiisme (90% de la population) et le sunnisme (10%). Chiisme imposé par la dynastie Safavide (1502-1737) : les *imams* sont descendants du Prophète et d'Ali (gendre et cousin de Mahomet) et sont les seuls autorisés à interpréter le Coran. (A sa mort Khomeiny a reçu exceptionnellement le titre d'Imam). Pour les sunnites, un imam est la personne dirigeant les prières dans une mosquée. Les chrétiens, les juifs et les zoroastriens peuvent pratiquer leur religion et sont représentés au Parlement, signe de la tolérance traditionnelle des Perses depuis Cyrus le Grand.

Economie : Réserves exceptionnelles de pétrole (4^{ème} rang mondial) et de gaz (1^{er} rang). Outre l'agriculture (exportation de safran, pistache, caviar) l'Iran s'est lancé dans la pétrochimie, l'industrie automobile (assemblage de Peugeot, Renault, etc.), l'électronique, l'aérospatiale ... et l'industrie nucléaire. Croissance ralentie par la crise du pétrole (3% en 2014, 0% en 2015, 4% ? en 2016), chômage élevé (12% et 30% chez les jeunes), inflation forte de plus de 20% par an.

Système politique : République islamique instaurée le 02.04.1979 (ayatollah Khomeiny). Guide suprême actuel : Ayatollah Ali Khamenei qui a la haute main sur le Conseil « constitutionnel » iranien (Gardiens de la constitution), la justice et l'armée. Président de la République : Le modéré Hassan Rohani qui nomme le Gouvernement et qui a ramené l'Iran dans le jeu international grâce au Traité sur le nucléaire iranien du 14.07.2015. Au Parlement, les modérés se renforcent mais les conservateurs restent dominants.

L'IRAN aujourd'hui



Les Iraniennes doivent se couvrir le corps et porter le voile, certes.

Le voile noir est fréquent chez les personnes âgées mais les autres femmes, le plus souvent, en font un accessoire assorti à leur petit manteau ¾ qui ne manque pas d'élégance. Les écolières portent un hijab d'uniforme, court, qui repose juste sur leurs épaules, rose pour les très jeunes et souvent bleu clair ensuite. Mais nombre de jeunes femmes Iraniennes plus cultivées, ainsi que les européennes, font assaut d'élégance avec grand foulard et tenue de couleur.

Les Iraniens, souvent en famille, aiment pique-niquer le soir après le travail ainsi que les Week end en plein centre-ville dans les parcs et jardins très bien conçus pour ça. Dans les sites touristiques la très grande majorité des visiteurs est Iranienne, on croise souvent des classes entières en sorties scolaires. La constance de la culture est palpable et le patrimoine culturel est extrêmement bien entretenu.

Mais, en Iran actuellement une vie sous la pression des sanctions s'instaure (Voir des extraits ci-dessous d'un article du journal La Croix par Malo Tresca (Téhéran), du 12/3/2019) ; je cite :

- « Envolée des prix à la consommation, dévaluation vertigineuse du rial, pénuries de certains produits de la vie courante...
- « Une économie frappée au cœur quatre mois après le retour, à leur plus haut niveau, des sanctions américaines dans le pays, le quotidien des iraniens est devenu difficile.
- « Ce retour des dernières sanctions américaines en Iran a entraîné une inflation dramatique de l'euro et du dollar : les prix des matières premières que l'Iran importe ont explosés.
- « L'inflation est liée aux sanctions, mais aussi à une mauvaise gestion politique de la crise.
- « Alors même que la classe moyenne peine aujourd'hui à boucler ses fins de mois, de plus en plus d'habitants rêvent d'émigrer.
- « Le régime mise désormais sur le développement du tourisme pour récupérer des devises occidentales. Et Le nombre de voyageurs, principalement originaires des pays environnants et attirés par les prix bas, a triplé au cours des neuf derniers mois. « Nous continuons d'encourager fortement le secteur », souligne Hoseini Shahroudi, le vice-président de la Commission économique du Parlement iranien. Détonnant face à la grogne sociale qui ne cesse d'enfler, son discours se veut toujours confiant.

Un voyage de 13 jours fantastique dans un pays merveilleux

Avec un chauffeur très attentionné et une jeune guide très au fait des cultures et de l'histoire de son pays tout en parlant un français remarquable.

Les Iraniens sont chaleureux avec les touristes. Les « hello ! » fusent de toute part. Les jeunes et moins jeunes et, souvent des filles, n'hésitent pas à pratiquer leur anglais et à demander d'être pris en photo avec vous.

Les Iraniens sont respectueux des touristes : Pas d'arnaque. Pas de mendiants. Ils n'hésitent pas à vous tirer d'affaire lorsque vous êtes un peu perdu en se détournant même de leur chemin pour vous accompagner là où vous vouliez aller, sans rien attendre en retour, si ce n'est de parler anglais avec vous. La gentillesse et la gaité sont leurs principales qualités. **Dans un contexte géopolitique actuellement très difficile pour eux** : les Iraniens ont besoin du tourisme et remercient souvent chaleureusement dans la rue les Français pour avoir choisi de visiter leur pays.

Jean de Saint Julien



L'IRAN : du 3 au 15 MAI 2018



Jour 2,3 : Chiraz- Palais Qadjar (19^{ème} s) dans le Bagh (jardin) e Eram et Mosquée Vakil (18^{ème} s) près du Bazar Vakil (du Régent)



Jour 4 : Persépolis Délégués apportant des cadeaux à Darius Ier



Jour 4 : Naqsh e Rostam Tombeaux de Darius Ier (522-486 AJC)



Jour 4 : Chiraz, son bazar et ses vendeurs de tapis



Jour 5 : Passagardes – Tombeau de Cyrus le grand (559 à 530 av JC)



Jour 6 : Yazd La mosquée du vendredi



Jour 6 : Yazd sa tour du silence



Jour 7 : Meybod (citadelle en pisée de 1800 ans)



Jour 8 ,9 : Ispahan Place+ mosquée de l'Imam (Shah Abbas I, 1620)



Jour 8 et 9 : Ispahan - Palais des 40 colonnes de Shah Abbas II (1650)



Jour 10 : Abyaneh, village de plus de 1 500 ans à 2 235m d'altitude



Jour 10 : Abyaneh, les maisons à balcons



Jour 11 : Kashan - Un des hôtels très accueillants



Jours 1,12,13: Téhéran, ses restaurants, son musée des joyaux de la couronne



L'AICPRAT au cœur de l'Armada à Rouen

Décor majestueux pour le déjeuner annuel 2019 où le groupe de l'AICPRAT a eu le privilège d'être accueilli sur l'HERMIONE par un Aicpratien, Jean Flahaut, aussi bénévole et conteur émérite de l'Association l'HERMIONE-LAFAYETTE, pour une visite-conférence passionnante. Contact a été pris avec la Déléguée Générale Émilie Beau pour élaborer un autre projet en 2020 autour de l'Hermione. Grand merci à tous les Deux.



Association Amicale Inter-Centres des Personnels Retraités et Anciens de Thales
ISSN 1968 7222

ASSOCIATION REGIE PAR LA LOI DU 1er JUILLET 1901

THALES - AICPRAT : 19-21, avenue Morane Saulnier – 78140 VELIZY VILLACOUBLAY - Tél. : 09 50 98 98 71

Site : <http://www.aicprat.fr/> - Courriel : aicprat@free.fr

Magazine réalisé par Michèle Roussel et Michèle Dupin pour la mise en page