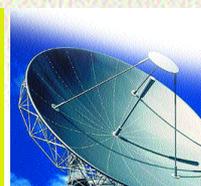
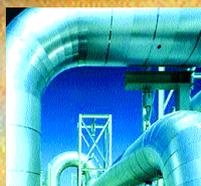


Partenariat Public/Privé

G E S T I O N D E L ' E A U : L E S A V O I R - F A I R E F R A N Ç A I S



Domaine culturel :

Versailles choisit de déléguer certaines prestations

2



Soucieux d'améliorer l'équilibre économique et la nature des prestations, l'établissement public du musée et du domaine national de Versailles (Etablissement Public Administratif) a lancé, en juillet 2002, un avis public à la concurrence pour la mise en concession "du service public d'organisation et d'exploitation de spectacles dans le château et le domaine national de Versailles". Le concessionnaire sera chargé à titre principal de la production, la réalisation et l'exploitation de spectacles organisés dans les châteaux de Versailles et Trianon et le domaine national de Versailles dans le cadre de la programmation définie par l'Etablissement Public notamment :

- Concerts et spectacles organisés sous le titre "Les Nouveaux Plaisirs de Versailles" ;
- Spectacles dénommés "Les Grandes Eaux Musicales", "Les Fêtes de Nuit" et "Les Grandes Eaux Nocturnes";
- Concerts et spectacles demandés dans le cadre des locations consenties par l'Etablissement Public à des organisations ou entreprises.

Il pourra éventuellement assurer la conception et la promotion de nombreux produits dérivés.

➔ Sommaire

• Du service public à la délégation de gestion	p 2
• Le partenariat public-privé, élément essentiel du développement durable	p 4
• La pratique française	p 6
• Les acteurs français du partenariat public-privé	p 8
• Pourquoi faire appel aux entreprises pour gérer les services collectifs ?	p 12
• Le choix d'un mode de gestion	p 14
• Les catégories de contrat	p 16
• L'objet et le contenu de la contractualisation entre public et privé	p 18
• Les relations entre les différentes parties prenantes du partenariat public-privé : les termes de la régulation	p 20
• Les conditions de réussite des partenariats publics-privés dans les économies émergentes et en développement	p 21
• Pour en savoir plus	p 22

Du service public

à la délégation de gestion

La France a acquis à travers le monde, un rôle primordial dans un certain nombre de domaines d'activité par la créativité, l'expertise et les compétences développées tant par ses entreprises que par les structures publiques chargées d'assurer leur régulation économique.

Sa réputation dans des domaines aussi variés que l'agro-alimentaire, l'aérospatiale, la culture ou la mode, les télécommunications, les technologies de l'information... n'est plus à démontrer. Un domaine d'excellence, moins bien connu, dans lequel les entreprises françaises ont acquis un leadership mondial, depuis une dizaine d'années, est celui de la fourniture de biens et services urbains ou liés à l'environnement.

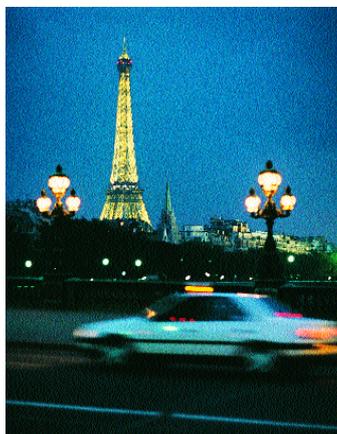
Ce sont des biens essentiels nécessaires à la création du lien social, ciment de toute société et substrat du développement économique.

A travers le monde, depuis le milieu du XIX^{ème} siècle, plusieurs phénomènes se sont conjugués pour favoriser le développement d'une telle catégorie de services aux citoyens.

L'urbanisation croissante, l'augmentation des préoccupations liées à l'hygiène, la santé et la qualité de vie, le rôle économique et social plus affirmé des villes, le constat de la nécessité d'une gestion collective plus proche des préoccupations des citoyens, ont conduit les municipalités à prendre en charge un certain nombre d'activités : activités culturelles et de loisir, crèches, distribution de l'eau et assainissement, distribution d'énergie, éclairage public, gestion des déchets ménagers, (restauration collective, stationnement, transports collectifs...)

En France, un grand nombre de collectivités locales ont confié au secteur privé la gestion de ces services. Elles préfèrent conclure des contrats de délégation de gestion avec des entreprises spécialisées plutôt que d'avoir à gérer directement ces activités, qui demandent des compétences techniques de plus en plus sophistiquées et des moyens financiers importants.

Les contrats de délégation sont utilisés depuis plusieurs décennies en France. Ils ont permis d'accompagner le développement des services publics en faisant preuve d'une capacité d'adaptation forte vis à vis des évolutions du contexte réglementaire, technique et institutionnel.





SYSTRA, société française d'ingénierie internationale des projets de transport ferroviaire et urbain, exerce ses activités de consultant et d'assistance aux réseaux depuis plus de 45 ans.

3

Elle s'implique aujourd'hui de plus en plus dans les projets en concession, à différents stades de leur développement.

Pour citer quelques exemples récents :

Au Mozambique, dans le cadre du projet de revitalisation du corridor ferro-portuaire de Maputo, SYSTRA a effectué différentes études pour le compte de l'exploitant (diagnostic de la situation existante des infrastructures, équipements, matériel roulant, prévisions de trafic) avant d'élaborer plusieurs scénarios d'intervention du secteur privé. Elle a ensuite organisé la mise en œuvre de sa stratégie de privatisation (procédure de transfert, préparation des termes de référence, assistance au lancement de l'appel d'offres et à la passation du contrat de mise en concession).

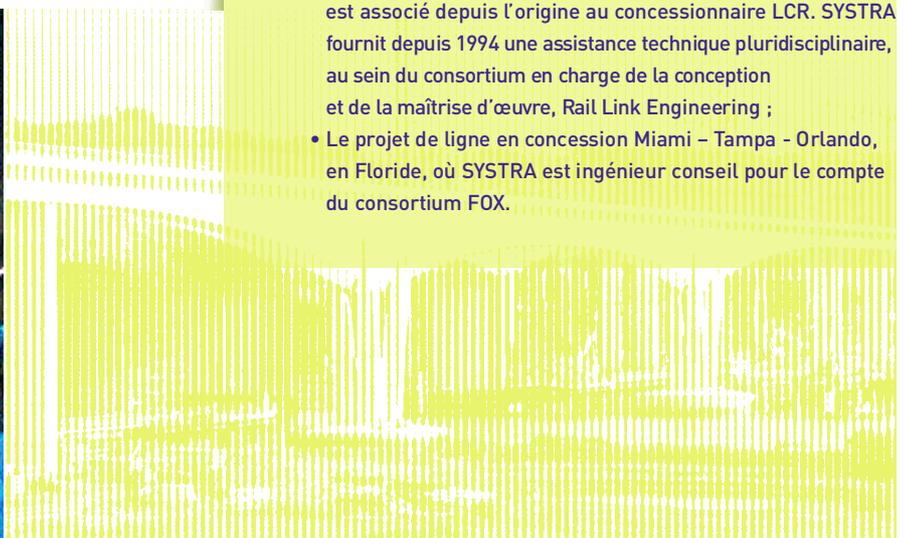
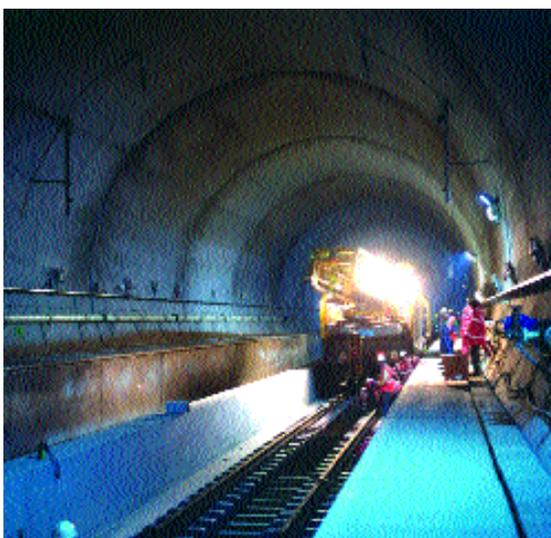
Dans le secteur urbain, SYSTRA a participé, tout au long de son développement, à la construction et à l'exploitation de la ligne 3 du réseau de tramway de Manille, projet mis en concession dès 1991 et en service depuis 2000. Consultant général auprès du Ministère des Transports, autorité concédante et futur exploitant, elle a assuré la supervision des études techniques, des travaux de construction, de la formation du personnel d'exploitation et de maintenance jusqu'au suivi des opérations de mise en service et de son exploitation pendant 5 ans.

Il faut citer aussi les grands projets de lignes nouvelles à grande vitesse, auxquels SYSTRA apporte son expertise de concepteur-exploitant :

- La liaison rapide (CTRL) qui reliera Londres au tunnel sous la Manche en 35 min en 2007, dans lequel SYSTRA est associé depuis l'origine au concessionnaire LCR. SYSTRA fournit depuis 1994 une assistance technique pluridisciplinaire, au sein du consortium en charge de la conception et de la maîtrise d'œuvre, Rail Link Engineering ;
- Le projet de ligne en concession Miami – Tampa - Orlando, en Floride, où SYSTRA est ingénieur conseil pour le compte du consortium FOX.

Bonne ingénierie, programmes réussis :
SYSTRA donne l'exemple dans les transports ferroviaires

PARTENARIATS	<ul style="list-style-type: none"> • Près de 75% de la distribution de l'eau est déléguée, • 80% du traitement des déchets ménagers, • 90% du chauffage urbain, • 75% des transports urbains (hors transports parisiens), • 60% du stationnement urbain (cf. tableau p 7)...
en France	





Afrique du Sud : l'eau potable pour tous

Grâce à un partenariat public-privé innovant, l'Afrique du Sud reconstruit son système d'eau et d'assainissement dans une logique de développement durable. 12 à 18 millions de Sud Africains n'ont pas accès à l'eau potable ni à un système d'assainissement. Dans son programme de reconstruction et de développement, le nouveau gouvernement veut en faire bénéficier toute la population. Pour y parvenir, le Département de l'eau et des forêts développe un nouveau type de partenariat avec le secteur privé : le BOTT, Construction, Gestion, Formation, Transfert.

ONDEO, à travers sa filiale Water and Sanitation Services of South Africa WSSS, opère sur deux zones, l'une rurale et aride Amanz'abantu dans la province du Cap Est avec des villages isolés sans infrastructure et l'autre, Metsico dans la province du Nord, concerne un environnement péri-urbain où le réseau d'eau est bâti autour des zones très résidentielles.

Le contrat passé implique non seulement opérateur et collectivité publique mais aussi la communauté villageoise. En effet, l'opérateur, au-delà de sa responsabilité habituelle de réalisation et de gestion du réseau, a la tâche de former les communautés d'habitants (Village Water Committee) à la gestion et la maintenance du système. L'opérateur doit s'assurer que le projet est totalement intégré par la population locale notamment en matière d'éducation sociale et d'hygiène, ou en transférant à la communauté la responsabilité de la perception du paiement du service. Dès que le Département de l'eau et des forêts est prêt pour le transfert du système, le "Village Water Committee" devient le distributeur d'eau local et la source de financement du système.

Le partenariat public-privé, élément essentiel du développement durable

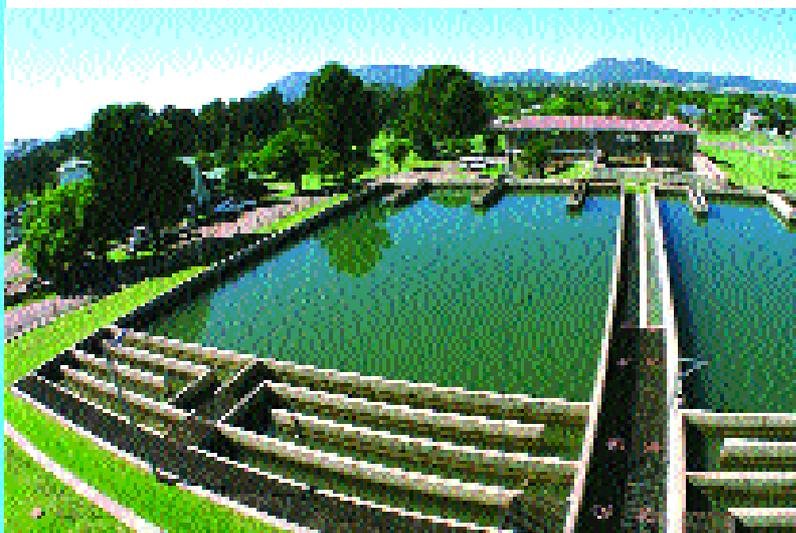
La nécessité d'un développement durable permettant l'accès de tous aux infrastructures et services à caractère public est aujourd'hui un objectif reconnu et poursuivi par tous les acteurs du développement : Etats, collectivités locales, organisations internationales et multilatérales, opérateurs publics et privés, citoyens/consommateurs.

L'Etat a longtemps rempli un rôle majeur en apportant son assistance à la conception, au financement et à la gestion des équipements publics, mais dans l'économie ouverte et exigeante du monde actuel, les collectivités publiques n'en ont plus les moyens. Dans ce contexte, c'est à des collectivités plus proches des citoyens, consommateurs, contri-

buables, qu'il appartient de trouver les solutions les plus adaptées aux besoins à satisfaire.

Doit-on gérer directement infrastructures et services publics ou en confier la gestion à des entreprises ? A l'Etat et aux collectivités publiques de choisir. De l'avis général, la réalisation et la gestion de tels projets dans le cadre du "tout public" ne sont plus guère envisageables pour des raisons d'économie et d'efficacité.

Par ailleurs, tous les praticiens estiment que les mécanismes de marché pur du "tout privé" ne sont pas non plus opérants. Les expériences de privatisation dans un pays industriel comme l'Angleterre aux compétences institutionnelles indiscutables ont



Côte d'Ivoire :
s'adapter pour réussir...
distribution d'eau et d'électricité



En Côte d'Ivoire jusqu'en 1956, la distribution d'eau potable relevait des régies municipales, avec des

réseaux très réduits et ne desservant que les plus grandes agglomérations. Alors que certaines municipalités passaient des conventions de gérance avec une entreprise publique EECI (eau et électricité de Côte d'Ivoire), la ville d'Abidjan lança un appel d'offres international en 1959 et retint la SAUR qui constitua une société de droit ivoirien en 1960 pour gérer et développer le réseau d'eau. Dès 1961 la SODECI (Société de distribution de l'eau de Côte d'Ivoire) fait appel à des capitaux ivoiriens pour assurer son développement dans de nouvelles villes ; elle reprendra, en affermage, en 1974, les centres gérés par l'EECI et sera cotée ensuite à la bourse d'Abidjan. C'est à partir de cette époque que la société "ivoirise" son personnel y compris son Directeur Général en 1978.

5

La crise économique, qui frappe la Côte d'Ivoire à partir de 1981, met en évidence un certain nombre de difficultés. Le ralentissement de la consommation réduit considérablement le Fonds national de l'hydraulique mis en place pour financer le développement des réseaux, qui de ce fait stagne. La politique sociale s'avère coûteuse et une taxe de développement doit être ajoutée aux factures des consommateurs aisés. Prenant en compte les difficultés rencontrées, et désirant développer l'autofinancement du secteur, le gouvernement propose à la SODECI, en 1987, un contrat de concession signé pour 20 ans et couvrant tout le pays, à l'exception des puits et forages villageois. Les travaux neufs seront réalisés à partir d'un fonds de développement dont l'accise est la facture d'eau, mais appartenant juridiquement à l'Etat. Cette signature s'est accompagnée d'une réduction du tarif de l'eau, ce qui facilite dans l'opinion publique le développement de la SAUR dans l'électricité. Le secteur de l'électricité et son histoire ressemblent au secteur de l'eau. La SAUR contactée après les mouvements sociaux étudiants de 1990, s'est associée à EDF pour entrer à 51% dans le capital de la CIE (Compagnie Ivoirienne d'Electricité) aux cotés de l'Etat et de capitaux privés ivoiriens. La CIE reçoit un contrat d'affermage pour 15 ans, l'Etat restant propriétaire du réseau et responsable du développement de ce dernier.

Après la dévaluation de franc CFA, en 1994, une négociation a lieu entre la CIE et les autorités. Elle porte sur une augmentation du prix de l'électricité de 20%, permettant à la CIE de répondre aux charges nécessitées par le fonctionnement du réseau. Les effets positifs de la dévaluation vont, malgré la hausse de tarif, entraîner une augmentation considérable de la consommation électrique, d'où nécessité d'augmenter la production d'électricité. Pour y faire face, l'Etat va permettre à une filiale de la SAUR et de l'AFD, CITRE d'installer en concession quatre turbines à gaz à Vridi produisant 12% de l'énergie consommée. Par ailleurs, il lance un appel d'offre international, remporté par IPS et ABB, pour la construction en BO de la centrale d'AZITO. Les problèmes de l'électricité en Côte d'Ivoire ressemblent pour une large part à ceux de l'eau, le transport de l'électricité étant cependant plus difficile. Comme pour l'eau, il existe des revendeurs d'électricité qui évitent aux familles les plus pauvres d'avoir à payer un branchement régulier. La CIE comme la SODECI doivent lutter contre ces revendeurs, qui fournissent, en fait, une électricité plus chère aux usagers, mais dans une logique et des modalités plus proches de la manière de vivre de ces familles. L'histoire de la desserte en eau et en électricité de la Côte d'Ivoire fait apparaître une véritable "success story" industrielle ; celle du groupe SODECI-CIE et de son équipe dirigeante. Ce succès est dû à de nombreux facteurs : qualité et stabilité des dirigeants du groupe, relations établies avec l'Etat... Ce succès est aussi dû à l'ivoirisation progressive de son personnel ainsi qu'à sa politique de formation.

D'après Jean Claude LAVIGNE in Réalités Industrielles 1999

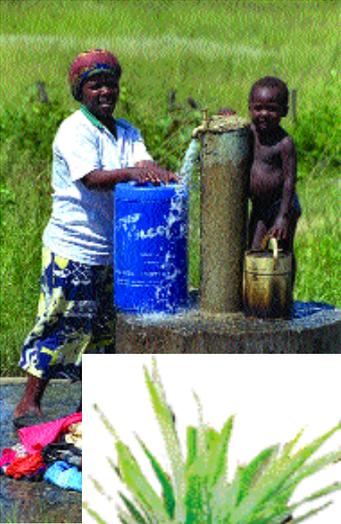
montré toute la difficulté de la mise en place de privatisations totales. Aujourd'hui, la plupart des acteurs pensent que la voie de la réforme passe par des partenariats public-privé.

La délégation de gestion de certaines infrastructures et services publics à un partenaire privé, dûment sélectionné, libère des ressources publiques disponibles

pour les besoins que seule la puissance publique est à même d'assurer (ce que l'on appelle généralement les fonctions régaliennes). Elle permet aussi le bon management du service dans un cadre régulé.

Ainsi, le partenariat public-privé, dans le cadre d'une délégation de gestion, apparaît-il beaucoup plus qu'une simple modalité de financement non budgétaire des biens collectifs mais comme un réel instrument de développement socio-économique.

Les décisions récentes, prises lors du dernier sommet mondial sur le développement durable de Johannesburg, de faire appel dans l'avenir, en délégation de gestion, au partenariat public-privé pour financer et gérer plusieurs dizaines de projets d'adduction d'eau potable et d'assainissement dans les pays en développement, confirment ces points de vue.



La pratique française

Les infrastructures et grands services publics se sont développés en France, par le recours aux contrats de concession dès la fin du XVI^{ème} siècle, mais surtout au XIX^{ème} et jusqu'à la seconde guerre mondiale.

Les principes du service public – égalité d'accès, continuité et mutabilité – ainsi que la transparence des relations entre tous les acteurs, s'appliquent à la pratique de la gestion déléguée.

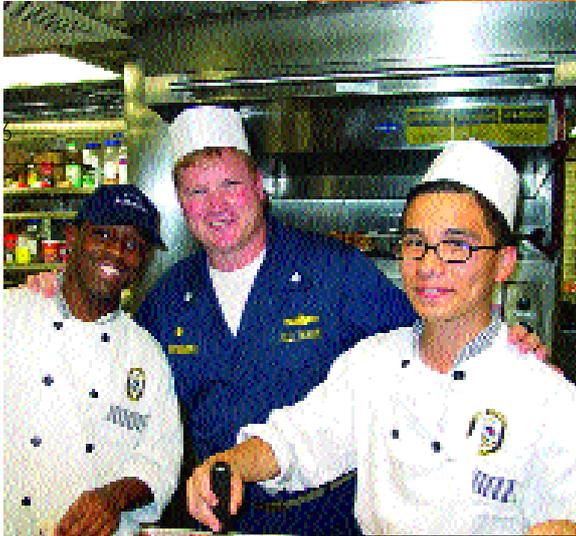
La construction juridique du service public est propre à la France et à la jurisprudence de son Conseil d'Etat. D'autres pays, avec des catégories juridiques différentes, ont fait le même chemin, prouvant ainsi que ces biens sont si importants qu'ils ne puissent être laissés au seul marché, idée forte et largement partagée.

Depuis les années soixante dix, la gestion de l'eau, dans des pays développés comme la France, a profondément évolué. Elle est passée d'une prestation collective simple (amener de l'eau aux abonnés, gérer la facturation et assurer les recouvrements) à un ensemble de services de dépollution, d'intervention et d'information. Ce qui induit une évolution notable des métiers et des compétences qu'il est nécessaire de mobiliser pour répondre à la demande. Globalement, les collectivités ont su s'adapter à ces nouvelles exigences, quitte à redéfinir périodiquement le contenu du service et modifier les bases techniques utilisées.

Le syndicat des eaux de l'Île de France (SEDIF), qui regroupe 144 communes de la région parisienne et dessert quatre millions d'habitants en eau potable, en est une illustration. Le SEDIF d'origine, depuis 1923, l'exploitation du service par la Compagnie générale des eaux, devenue Vivendi Environnement. Toutes les adaptations, nécessitées par l'extension et la sophistication du service, ont pu être gérées dans le cadre de deux contrats de gestion. Le premier s'étendant sur la période 1923-1962, le second, qui a pris la suite du premier, court jusqu'en 2010. Depuis 1923, le SEDIF a dû faire face à une population qui s'est accrue de plus de 60%, à une brusque augmentation des consommations entre 1950 et 1970, suivie d'une stagnation, puis d'une diminution à partir des années 90.

En près de 80 ans, le SEDIF a fait subir quatre évolutions techniques majeures : ses unités (filtration lente dans les années 30, filière "physico-chimique" dans les années 50, filière "biologique" dans les années 80, "nano-filtration" permettant de produire une eau de très grande qualité sans calcaire et sans goût de chlore, à la fin des années 90), ce qui lui a permis de faire face aux nouvelles exigences en matière de qualité de l'eau. Il a aussi développé un programme d'envigement visant à améliorer la sécurité d'approvisionnement et la prévention des pollutions. Les capacités des réservoirs ont été augmentées et des réseaux d'alerte installés. Les usines de production sont interconnectées, ce qui permet de pallier une défaillance technique ou une pollution grave sans interrompre la distribution d'eau aux usagers.

C. Defeuilley, in Economies et Sociétés 2000



Sodexo Alliance

Bouillabaisse
pour les Marines !

SODEXHO Alliance, leader mondial de la Restauration et des Services, s'est vu attribuer en 2002, une nouvelle fois, par US Marine Corps, deux contrats d'une durée de huit ans chacun, représentant un montant total de 881 millions de dollars. Dans ce cadre, elle assurera les services de restauration de 55 garnisons situées en Arizona, en Californie, en Caroline du Sud, en Caroline du Nord, en Virginie et à Washington D.C.

Les prestations prévues aux contrats seront réalisées en partenariat, à hauteur d'environ 30 %, avec des sociétés locales dont l'actionariat et le personnel sont constitués par des femmes et des minorités.

Créée à Marseille en 1966, la société SODEXHO ALLIANCE emploie aujourd'hui 314 000 personnes réparties sur 24 300 sites dans 72 pays. SODEXHO ALLIANCE réalise un chiffre d'affaires annuel de l'ordre de 12 milliards d'Euros.



Le contrat équilibré, passé entre le délégant et le délégataire, assure aux parties de fonder la coordination de leurs actions sur la base d'une confiance réciproque, accompagnant le contrôle des droits et obligations de chacun. Le cadre juridique du service public - contrat et cahier des charges - met en convergence les comportements des deux acteurs pour satisfaire l'intérêt général.

Les interventions des acteurs ont mis en évidence à la fois la valeur du concept, son adaptabilité à toutes sortes de fonctions et à l'exercice de nombreux métiers, sa souplesse, sa philosophie libérale ajustant la notion de service collectif à l'économie de marché.

Cette pratique - qui met l'accent sur les missions d'intérêt général, la gestion d'entreprise et la maîtrise publique - a permis qu'en France se constituent, peu à peu, de grands groupes, plus que centenaires, de taille internationale, spécialisés dans les services aux collectivités et leaders mondiaux dans leur domaine d'excellence : l'eau. VIVENDI Environnement (créé en 1853 par décret impérial sous la dénomination Générale des Eaux) et SUEZ (société également très ancienne avec sa propre histoire, dont l'essentiel de l'activité actuellement développée par cette entreprise, a été créé en 1880, sous la dénomination Lyonnaise des eaux et de l'éclairage) détiennent environ 80% du marché privé de l'eau et de l'assainissement en France ; le reste étant détenu, en majeure partie, par la SAUR et la CISE (Groupe BOUYGUES).

Ces groupes ont la particularité, par rapport à leurs concurrents étrangers, de proposer une offre globale très intégrée - conception, financement, construction, exploitation - et souvent multiservices. L'expérience acquise sur le marché intérieur par les opérateurs privés constitue un atout à l'exportation. Il est à regarder les succès de ces groupes dans les pays développés (Allemagne, Australie, Etats-Unis, Royaume-Uni, Scandinavie...) comme dans les pays émergents (Argentine, Asie du Sud-Est, Chine, Moyen-Orient, Afrique du nord et subsaharienne...).

Ils ont su, dans une large mesure, adapter leur offre et leur savoir-faire aux différents systèmes des pays où ils sont implantés.

Aux Etats-Unis, les opérateurs privés pour le traitement de l'eau ne détiennent actuellement que 15 à 20% du marché environ. Ce pourcentage est appelé à croître rapidement du fait des difficultés budgétaires de nombreuses villes et de l'effort d'investissement nécessaire évalué entre 200 et 300 milliards US\$ dans les dix années

à venir. Près de 40 villes importantes ont confié récemment ou envisagent de confier, dans un avenir proche, la gestion de l'eau à des opérateurs privés.

Le "Water Investment Act 2002" autorise la création de fonds rotatifs, créés au niveau des états (revolving funds) pour un montant total de 35 milliards US\$, sur une période de cinq années, afin d'encourager le partenariat public-privé dans l'eau et l'assainissement. Pour les pays émergents, les institutions financières internationales jouent un rôle d'orientation tout à fait déterminant.

L'expérience française de la gestion déléguée répond bien aux préoccupations de ces organismes, puisqu'elle met l'accent sur l'amélioration de la gestion des services et de leur tarification, afin de générer des flux financiers favorisant ensuite l'investissement. Ce processus d'accumulation est jugé intéressant et pertinent pour remplacer des services publics souvent déficitaires, de faible niveau de qualité de service et gérés par des Etats ou des collectivités déjà fortement endettés.

Données sur les principaux services publics en France (toutes communes rurales et urbaines 2000)

2000	Population Desservie M hbts	Nombre de Clients/usagers M usagers/clients	Quantités livrées	Chiffre d'Affaire HT Mrds F	Pourcentage de l'activité totale (4)	Nombre d'opérateurs dominants	Nombre d'opérateurs significatifs
Eau potable (réseaux publics)	60	24	2,5 Mrds m ³ dont 1,5 à usages tertiaire et professionnel (3) et 1,5 à usages industriel et agricole (3)	30	70%	3	≈ 10
Assainissement - collectif	40	15	2,5 Mrds de m ³ collectés	20	85%	3	≈ 8
- individuel	15	10	2 Mrds de m ³ traités collectivement				
Dechets	59	30	20 Mt collectés	20	80%	2	≈ 15
Electricité (distribution publique 20 kV)	60	30	280 TWh (2)	140	75%	1	≈ 10
Gaz (distribution publique 8 bars)	43 (1)	10	240 TWh (2)	35	65%	1	≈ 5
Réseaux de chaleur / froid	8 (1)	2,2	26 TWh	6	90%	2	5
Réseaux collectifs locaux	3,5	1,4 prises		2	95%	3	≈ 10
GSM	23	22		50	100%	3	
Boucle locale	59	27		150	80%	1	≈ 10

1 - Populations des communes desservies en tout ou partie - 2 - Consommation des services de distribution - 3 - Usages sur réseaux publics
4 - Après intégration des activités de production et des mécanismes de redistribution - (Source : Conseil Economique et Social 2001)



Les acteurs français

du partenariat public-privé

→ Les acteurs français du partenariat public-privé sont de divers ordres

- ceux qui organisent les services publics pour répondre aux besoins collectifs et qui peuvent en déléguer la gestion : autorités de l'Etat et des collectivités publiques ;
- ceux qui assurent ces missions et exercent les métiers de la gestion déléguée, qu'ils soient entreprise privée, société d'économie mixte ou établissement public ; ainsi que les entreprises et bureaux d'études partenaires ;
- ceux qui attendent que ces services répondent à la satisfaction de leurs besoins : usagers, clients, consommateurs, ou contribuables ;
- ceux qui assurent la régulation administrative du service public, collectivités publiques, services de l'Etat et Autorités Administratives Indépendantes.

Tous ces acteurs sont concernés par l'évolution des partenariats publics-privés, tant en France qu'à l'étranger, et sont aussi impliqués à des degrés divers dans l'action internationale.

→ Les services publics locaux

● Activités culturelles et de loisirs

Il est de tradition en France de considérer ce type d'activités comme un service public. Cela concerne aussi bien les activités de spectacle comme le théâtre et l'opéra ou le thermalisme. Des entreprises comme la CHAÎNE DU SOLEIL, après avoir repris en gestion un nombre important d'établissements thermaux français, assurent désormais leur développement à l'étranger. Par ailleurs, un nombre important de collectivités publiques pourvues en sites historiques ou architecturaux, comme des musées, ont confié leur animation à des entreprises privées. Ainsi s'est structuré en accompagnement, une activité de plus en plus importante d'ingénierie culturelle dont le rayonnement ne s'arrête pas aux frontières françaises.

● Equipements sportifs

La mise à disposition d'équipements sportifs à la population par les collectivités publiques est considérée comme faisant partie du service public. Ainsi, c'est sous forme d'une concession confiée à un consortium réunissant BOUYGUES et VINCI, que le Stade de France, dernier grand équipement sportif créé en France, à l'occasion du Mondial de Football de 98, a été édifié.

● Collecte, traitement et valorisation des déchets

L'expertise acquise en France par les entreprises actives sur toute la filière du déchet, leur permet désormais de développer leurs activités sur le plan international. Ce sont COVED, ONYX, SECHE ENVIRONNEMENT, SITA en tant qu'opérateurs souvent associés pour ce qui est de la valorisation énergétique aux constructeurs ALSTOM et CNIM.

● Production et distribution d'eau potable et assainissement

Moins d'une dizaine d'opérateurs significatifs se partagent désormais

le marché en France. Parmi ceux-ci, trois groupes sont devenus des acteurs internationaux leaders dans leur métier (VIVENDI WATER, ONDEO et SAUR).

● Réseaux de chaleur et de froid

Bien que le développement de ce type d'infrastructure soit relativement récent en France (essentiellement après la seconde guerre mondiale) un certain nombre d'acteurs ont, depuis une dizaine d'années, un rayonnement international. Ce sont DALKIA, ELYO, COFATECH, SOCCRAM et IDEX.

● Restauration collective

Plusieurs entreprises françaises spécialisées dans la restauration collective ont désormais une activité internationale prenant le pas sur celle exercée en France. C'est le cas de SODHEXO ALLIANCE, leader mondial du secteur. ELIOR AVENANCE en est un autre acteur important.

● Réseaux locaux de vidéocommunication et de télécommunication

Les collectivités locales françaises ont voulu être partie prenante du développement des réseaux locaux de vidéocommunication et plus récemment de télécommunication. Cependant, tous les opérateurs dans ce domaine sont des entreprises dont l'activité internationale est patente. Ce sont des entreprises comme BOUYGUES TELECOM, FRANCE TELECOM, NOOS...

● Stationnement

On trouve dans ce secteur à côté d'un nombre important de sociétés d'économie mixtes, un acteur privé majeur en Europe SOGEPARC.

● Transports urbains

Les entreprises présentes à l'international sont actives sur l'amont - études, schémas de transport (EGIS, SYSTRA ...) - et sur le cœur du métier à savoir la gestion du transport de voyageurs (CONNEX, KEOLIS, RATP-INTERNATIONAL, TRANSDEV...).

➔ Les grandes infrastructures et réseaux techniques

● Aéroports

Des gestionnaires d'aéroports comme Aéroports de Paris, s'allient désormais à des entreprises générales de construction pour répondre aux nombreux appels d'offres internationaux lancés, tant par des pays développés qu'émergents, pour construire, réhabiliter ou développer puis gérer les grands aéroports internationaux. Les acteurs principaux du secteur sont : SOFREAVIA, VINCI, PROAVIA, ADP Management, ADP Ingénierie.

● Autoroutes

Deux types d'acteurs opèrent en France. Ce sont tout d'abord les sociétés d'économie mixte, ayant leur champ d'activité limité à l'Hexagone ; mais la cession récente d'une partie du capital de la plus importante d'entre elles, détenue par l'Etat français, à des investisseurs privés, laisse présumer un développement international à terme. Par ailleurs, COFIRROUTE, seule société française entièrement privée d'autoroute, exporte depuis plusieurs années son savoir-faire à l'étranger et a construit et exploite la première autoroute à péage à financement privé aux Etats Unis.

● Distribution d'électricité et de gaz

Le gouvernement français a créé, au lendemain de la seconde guerre mondiale, deux établissements publics : Electricité de France et Gaz de France, pour assurer la distribution électrique et gazière sur le territoire des communes. EDF assurait, en 2000, 95% de la distribution d'électricité à côté d'un nombre restreint d'opérateurs privés liés aux communes dans des sociétés d'économie mixte et des régies, comme ELYO. Depuis le 10 février 2000, la loi relative à la modernisation et au

développement du service public de l'électricité autorise des perspectives d'ouverture de 30% du marché en ce qui concerne les clients dits éligibles et dont la consommation est supérieure à 16 GWh. Quant au gaz, GDF assure aussi la plus grande partie de la distribution du gaz de ville dans les communes, alors que le marché du transport se partage, de manière plus équilibrée, avec le groupe TOTAL FINA ELF.

● Ponts, tunnels, ouvrages d'art et autres grandes infrastructures

De grands groupes de constructions français comme BOUYGUES, EIFFAGE, SPIE ou VINCI ont su allier leurs compétences techniques traditionnelles du métier d'entreprise générale de construction à celles complémentaires et non moins françaises de la délégation de service public. Leurs aires d'activité se développent de longue date sur les cinq continents.

● Télécommunications

L'opérateur historique, passé du statut de monopole public à celui d'entreprise de statut privé, mais avec encore une part majoritaire du capital aux mains de l'Etat, doit désormais partager les marchés du fixe et du mobile, avec des entreprises privées comme BOUYGUES Télécoms, CEGETEL... Toutes sont actives sur le marché international.

Au-delà des entreprises opératrices mentionnées plus haut, les différents acteurs ont l'habitude de s'entourer de sociétés de conseil et d'ingénierie tant techniques, qu'organisationnelles ou financières. Parmi celles-ci, citons des entreprises comme EGIS, SODETEG OU SOFRECO dans le domaine du conseil amont. Dans des domaines plus spécifiques, notons SYSTRA et SOFREAVIA dans les transports et BETURE, DEGREMONT, GAUDRIOT, OTV, SAFEGE, STEREAU dans les secteurs liés à l'environnement... N'oublions pas de citer les cabinets juridiques tels que GIDE LOYRETTE NOUEL, JEANTET, FRANCIS LEFEVRE, LAMY-LEXEL à côté desquels on trouve les bureaux français de cabinets internationaux comme COUDERT, CLIFFORD-CHANCE, LANDWEL... Tous les cabinets cités ont des bureaux à travers le monde et sont actifs dans le domaine des partenariats publics-privés. En ce qui concerne financières, toutes françaises de taille importante sont actives, au premier rang desquelles DEXIA. On peut aussi citer la CREDIT AGRICOLE, le CREDIT LYONNAIS, la SOCIETE GENERALE ainsi que les banques d'affaires comme LAZARD ou ROTHSCHILD.

LA GESTION DÉLÉGUÉE

en
France



La gestion déléguée s'est développée dans des domaines concernant d'une part, les services publics locaux et d'autre part, les grandes infrastructures et réseaux techniques.

Atlanta (USA)

évite une hausse des tarifs
de l'eau de 80%

L'agglomération urbaine d'Atlanta regroupe 3.6 millions d'habitants, avec une croissance démographique de 10% par an depuis plus de 10 ans. Les infrastructures de cette agglomération étaient anciennes et en mauvais état, ce qui était incompatible avec son développement rapide et sa vocation de centre d'affaires international. En février 1997, la décision a été prise d'associer le secteur privé à la gestion des infrastructures. Il s'agissait de trouver des solutions innovantes pour améliorer la qualité des services, ou à défaut, augmenter les tarifs des services d'eau potable et d'assainissement de plus de 80%. La municipalité a lancé un appel d'offres pour l'exploitation et la maintenance des infrastructures d'eau potable (3.850 km de réseaux et deux usines de traitement) ainsi que la gestion du service clientèle pour une durée de vingt ans.

Après sélection, un contrat a été signé avec United Water Services UWS, filiale d'ONDEO en Amérique du Nord. Le contrat prévoit le financement des infrastructures par la municipalité sur crédit fédéraux (comme c'est généralement le cas aux USA), cependant UWS participe à leur définition et à leur réalisation. Par contre, UWS a la responsabilité du choix et du financement des investissements d'amélioration de productivité, qu'elle décide pour son bénéfice ; qui atteindront 20 millions \$ sur la durée du contrat. Ce contrat transfère à UWS Atlanta la gestion et la maintenance des infrastructures d'eau potable et des services de lecture des compteurs, de facturation, et de collecte des fonds pour le compte de la municipalité. La régulation et la fixation des tarifs sont du ressort de la municipalité. Les services rendus par UWS Atlanta sont facturés sur la base d'un forfait mensuel et payés par la municipalité.

La durée du contrat est de 20 ans et son chiffre d'affaires est de 340 millions \$. La société UWS Atlanta s'est engagée à reprendre les 355 employés de la municipalité affectés au service, à investir dans la recherche en liaison avec les universités locales et à favoriser la création d'emplois dans les zones pauvres de la ville. UWS Atlanta garantit la qualité du service aux consommateurs et en particulier de l'eau distribuée. Le contrat génère une économie globale pour la municipalité de plus de 400 millions \$, soit 40% du coût initial, ce qui a permis à la municipalité d'éviter la hausse de 80% des tarifs initialement prévue en 1997.



doublage de capacité pour Eurostar,
c'est "Channel Tunnel Rail Link"
un projet de PFI (GB)



Le projet CTRL est une ligne ferroviaire à grande vitesse, longue de 109 km, reliant la gare de St Pancras à Londres et Le Tunnel sous la Manche. Cette opération vise à doubler la capacité disponible des services Eurostar ainsi qu'à réduire jusqu'à 20 minutes la durée de trajet en Eurostar. Ce projet participe à la régénération de l'est londonien. Lancé en 1991, il s'inscrit dans le cadre du programme PFI (Private Finance Initiative) mené par le gouvernement britannique. L'opération repose ainsi sur une concession de 90 ans attribuée à un consortium privé, LCR (London & Continental Railways), à la suite d'un appel d'offres européen.

11

Ce groupement d'actionnaires est notamment composé de la National Express (leader au Royaume-Uni des opérateurs privés de transports terrestres), de la London Electricity (le plus grand fournisseur et distributeur d'électricité de Londres, filiale depuis l'été 1998 d'EDF) et de la SNCF/SYSTRA.

Le risque lié aux coûts de construction (évalués à 4,2 milliards de Livres), le risque commercial et le risque financier sont supportés par le concessionnaire qui se rémunère sur les redevances payées par les entreprises ferroviaires. Toutefois, conformément au principe d'un partage optimal des risques, les autorités publiques se sont engagées à apporter une contribution financière de 1,9 milliards de Livres, à garantir 3,8 milliards de Livres des financements privés et à compenser tout impact négatif que provoquerait une décision d'un organisme public sur le coût ou les performances du projet.



L'eau, le gaz, l'électricité,

mais aussi de l'enseignement
en partenariat public/privé
à College Park (Maryland USA)

L'Université du Maryland, College Park, université phare de l'Etat du Maryland aux Etats Unis, regroupant plus de 3 500 étudiants, vient de confier à la société TRIGEN-CINERGY SOLUTIONS, filiale de TRACTEBEL pôle énergie du groupe SUEZ, un contrat de gestion déléguée multi-énergies.

TRIGEN est responsable de la fourniture de chaleur, de froid et d'électricité sur un campus de 136 bâtiments. Les objectifs sur lesquels s'est engagée la société concernent : une réduction de la facture énergétique pour l'université de 32% (représentant, sur une durée du contrat de 20 ans, environ 120 millions US\$), une meilleure fiabilité du service et la réduction d'émission d'oxydes d'azote. Par ailleurs, TRIGEN a établi un programme académique de formation des étudiants de 2 millions US\$ sur son champ de compétence.

C'est un cas unique aux USA de partenariat public-privé où le secteur privé est impliqué dans des activités d'enseignement d'une université à financement public.





Pourquoi faire appel aux entreprises

pour gérer les services collectifs ?

Le contexte actuel de la mondialisation des activités économiques a pour conséquence d'accroître la concurrence entre les territoires, dont les états comme les collectivités publiques sont responsables. Le territoire ne peut plus être protégé négativement, il doit l'être de façon positive, en étant plus attractif que les autres.

C'est ainsi qu'a pris naissance un véritable "marketing territorial" vis-à-vis des entreprises, des créateurs d'activité économique ainsi que des investisseurs directs étrangers. Parmi les enjeux auxquels il s'agit de faire face pour répondre à ces impératifs, ceux liés aux infrastructures et à la qualité de la vie sont à prendre en compte.

La qualité des équipements et des prestations fournies par les services publics occupe une place de choix parmi les critères que l'entreprise et ses cadres prennent en considération quand il s'agit de choisir une localisation. La responsabilité des collectivités organisatrices du service public, répondant aux besoins des acteurs économiques et des citoyens, est déterminante pour le développement économique et social de son territoire.

Pour la collectivité, faire appel à des opérateurs privés, c'est substituer une logique d'entreprise inhérente au secteur privé aux contraintes de la gestion administrative. On peut

Casablanca :

modernisation rime avec délégitation

La ville de Casablanca avait un besoin urgent de moderniser ses réseaux pour assurer son développement, le progrès du niveau de vie et la sécurité de ses habitants. Et puis chacun avait en mémoire les inondations aux conséquences parfois dramatiques. Celle de 1996 avait submergé plusieurs quartiers de la ville, emporté des maisons et fait plusieurs morts. En avril 1997, la Communauté urbaine de Casablanca et Lydec, consortium international composé de LYONNAISE DES EAUX 35%, ELYO 24%, AGBAR 5%, EDF 18%, ENDESA 18%, signaient un contrat de gestion déléguée d'une durée de trente ans, portant sur la distribution d'eau potable, le service de l'assainissement et la distribution électrique de l'agglomération, soit 4 millions d'habitants environ. L'ensemble du personnel a été maintenu.

- Pour l'eau potable, une politique systématique de recherche des fuites a permis de faire des économies de la ressource achetée. L'entreprise a mené des actions de renforcement du réseau en direction de zones de développement urbain ; 130 millions de dirhams ont été investis en 5 ans. Dans le cadre des actions en faveur de l'habitat précaire, elle a complété les 550 bornes fontaines existantes par un programme de branchements individuels, mené avec la Communauté Urbaine. En août 2001, 40 quartiers et 3 200 logements en avaient bénéficié.
- En matière d'assainissement, les réalisations ont été concentrées sur l'amélioration du taux de desserte et la lutte contre les inondations. Le réseau a été renforcé et étendu. Par ailleurs, des moyens importants ont été mobilisés autour de la réalisation d'un délestage du collecteur ouest et d'une impressionnante opération de curage des 221 km d'émissaires. Ces opérations ont eu des résultats tangibles. Avec un même régime des pluies, la ville a échappé à des inondations endémiques.
- Pour la distribution électrique, LYDEC a procédé à des investissements pour sécuriser l'approvisionnement (extension du réseau, rénovation des postes source) et pour améliorer la qualité de la fourniture électrique.
- Un effort considérable a été fait en direction de la clientèle : accueil, information, transparence. Ainsi l'on ne voit plus de files d'attente pour payer les quittances ! D'ailleurs, l'indice de satisfaction est passé de 50% en 97 à plus de 80% en 2001.
- Contractuellement, l'entreprise s'est engagée à réaliser 45 000 branchements sociaux en eau potable sur une période de cinq ans. Ce programme correspond pour une petite partie aux bidonvilles et pour le reste aux logements dits de "recasement" dans le cadre de la politique de résorption de l'habitat insalubre menée par la collectivité publique.

En quatre années, LYDEC est devenue l'entreprise de référence pour la gestion des services publics au Maroc.

Elle représente un facteur de progrès social pour ses salariés : niveau des salaires, conditions de travail, reconnaissance syndicale, politique de formation.

Elle a apporté un progrès dans le service aux usagers ; l'expression la plus visible étant la manière de traiter le client dans tous les actes concrets d'une exploitation. L'extension des plages horaires de paiement est devenue la norme et d'autres entreprises s'y sont mises.

dire qu'il y a mise à disposition du dynamisme entrepreneurial au service d'objectifs d'intérêt général.

Par ailleurs, les entreprises tirent parti de leur politique de diversification et d'extension de leur périmètre d'activité pour créer des complémentarités entre leurs multiples domaines d'intervention. Ces complémentarités sont à l'origine d'économies d'envergure qui amélioreront les prestations offertes aux municipalités.

Pour faire jouer au maximum leurs économies d'envergure, les opérateurs développent les complémentarités existantes entre les technologies. Ils favorisent le maintien d'une ouverture technique suffisamment importante se traduisant par une diversité des équipements présents sur le marché.

Les municipalités ne prennent pas le risque de s'engager dans une solution non viable, portée par des entreprises axant leur développement sur la promotion d'une famille unique de techniques.

Les nouvelles attentes des usagers en matière de qualité et de protection de l'environnement, et les nouvelles contraintes réglementaires accroissent la technicité et la complexité de l'offre. Ces nouvelles attentes ont trouvé une traduction

dans de nouvelles orientations politiques et réglementaires, qui favorisent le développement de schémas complexes organisés autour d'une utilisation des techniques de plus en plus sophistiquées. L'exploitant doit faire preuve de tout son professionnalisme pour gérer l'équipement de manière à satisfaire aux exigences réglementaires. En outre, il doit resserrer sa gestion pour ne pas avoir à supporter des coûts trop importants.

Dans une période difficile pour les finances publiques locales, l'intervention des entreprises privées pourra constituer un moyen possible de faire face à des demandes d'investissement en augmentation. Les entreprises, outre la mobilisation de financements privés, sont à même de mettre en oeuvre une véritable capacité d'ingénierie financière faisant appel à différentes sources et modalités de financement.

Une précision importante est à apporter à ce propos : il ne faut pas confondre entreprises opératrices de service public et organismes financiers. Les entreprises opératrices sont des industries de service. C'est par leur compétence, savoir-faire et notoriété qu'elles sont à même de mobiliser des financements bancaires ou autres.



LOCALISATIONS

en  France

Au cours de la dernière décennie, plusieurs groupes industriels venus des continents Américain et Asiatique ou d'autres pays d'Europe ont choisi de localiser une partie de leur activité en France, compte tenu du niveau des infrastructures et services publics fournis (facteurs d'amélioration des performances des entreprises) et de la qualité de vie en découlant pour les résidents. Ces arguments l'ont largement emporté, dans la décision d'implantation, sur le handicap trop souvent mis en avant du poids des charges et de la fiscalité française par rapport à un certain nombre de ses voisins européens.

Pour plus d'information : www.afii.fr

Elle participe à élever le niveau environnemental de la ville en éduquant les habitants, en menant des actions auprès des industriels dans leur gestion des eaux usées.

Enfin, elle fonctionne comme une entreprise citoyenne : respect des droits sociaux et de l'environnement, soutien à des ONG.

Stockholm :

20% d'économie
sur les transports
pour une meilleure
qualité de prestations !



Au début des années 90, la Région de Stockholm voyait la fréquentation de ses transports publics baisser. Pour moderniser et redonner une dynamique au réseau, elle a décidé de créer un montage contractuel en gestion déléguée associant plusieurs opérateurs à l'exploitation. C'est ainsi que la Région, qui est à la fois pilote, concepteur et régulateur du système de transports, a délégué la mise en œuvre de sa stratégie à SL (Storstockholms Lokaltrafik), une entité publique, développant ainsi un fructueux partenariat. SL coordonne les 4 exploitants du réseau qui comporte des trains de banlieue, un réseau de métro et des lignes d'autobus et de tramways. SL établit, sous le contrôle de la région, les cahiers des charges, lance les appels d'offres, sélectionne les candidats, vérifie ensuite la conformité et la qualité des prestations, transmet les subventions assorties d'un système de bonus/malus pour favoriser le progrès. Les résultats sont très positifs. Rien que pour le métro, dont la gestion a été confiée à une filiale de CONNEX, la fréquentation a augmenté de 4,8% en une année dans une agglomération où la part de marché des transports publics est de 50%. On constate une meilleure ponctualité, une plus grande propreté, une diminution de la fraude, un service d'information plus proche du client, une ambiance plus agréable. La qualité et les services ont augmenté et pourtant grâce à cette formule bien équilibrée de gestion déléguée, la Région a pu réduire le montant de ses subventions de 20% en une dizaine d'années, ceci tout en conservant des tarifs raisonnables et incitatifs.

Le choix**d'un mode de gestion**

Un service public se caractérise traditionnellement par trois critères : la présence d'un intérêt général, une gestion ou du moins un contrôle par une collectivité publique, la mise en œuvre de règles et de processus spécifiques.

Les services publics n'ont pas tous le même caractère. Le droit français introduit une distinction forte entre les services publics à caractère administratif (dénommés public service par les anglo-saxons) et les services publics à caractère industriel et commercial (public utilities).

Les services publics à caractère administratif sont des services qui par leur statut, relèvent normalement de la gestion de la collectivité. Ils fonctionnent grâce à des prérogatives de puissance publique et induisent une relation administrative avec le bénéficiaire, c'est-à-dire non marchande en totalité ou en majorité.

Les services publics à caractère industriel et commercial sont des activités gérées sous le régime du service public mais qui sont susceptibles d'être gérées par des entreprises privées, et qui se traduisent normalement par une relation marchande entre le fournisseur et le bénéficiaire. Dans la tradition anglo-saxonne ces activités prennent le nom de "utilities", cette notion exprime une différence par rapport à celle de "commodities", où le bien est géré par le marché, ce qui signifie entre autre que l'accès à tous n'est pas garanti.

La distinction entre services publics à caractère administratif et services publics à caractère industriel et commercial ne correspond pas à celle entre services publics déléguables et non. En effet, si la délégation de service public vise essentiellement les services publics à caractère industriel et commercial, certains services publics à caractère administratif peuvent faire l'objet de délégation de service public (par exemple : la collecte des ordures ménagères ou certaines activités culturelles et sociales en France). La Grande-Bretagne va encore plus loin en confiant la gestion de l'état civil au secteur privé.

Le choix d'un mode contractuel de gestion d'un service public en régime de délégation doit être effectué selon un certain nombre de critères essentiels :

- **La nécessité de consentir des investissements sur le service à déléguer** : si le service n'existe pas ou nécessite des investissements lourds, le mode de financement de ces investissements sera un critère essentiel de choix du mode de gestion. Si la collectivité ne souhaite pas réaliser par elle-même ces investissements, elle devra opter pour un mode de gestion dans lequel le délégataire en assure la charge. Cela conduira alors au choix de la concession. Si la collectivité assume elle-même la charge de ces travaux, elle ne pourra pas choisir la concession et devra opter pour l'affermage, la régie intéressée ou la gérance.

- **La répartition des risques** : par risque, il faut entendre plusieurs notions différentes. Le risque est tout d'abord financier. Il tient à la possibilité d'équilibrer ou non le service par des recettes d'exploitation. Même lorsque le service public





Les déchets à Hong Kong :

Pas de délégation sans régulation.

dispose d'un marché captif, il y a un risque. Lorsque le marché n'est pas captif et que le consommateur a des produits de substitution (transports en commun, halles, foires et marchés...), le risque financier est encore plus réel. Le risque s'entend également comme un aléa. Les aléas, dans l'exécution d'un service public, peuvent être particulièrement nombreux. Ils peuvent tenir à des évolutions technologiques, à des accidents, à des évolutions économiques (comme on a pu le vivre récemment au Mexique, Argentine, Indonésie et Philippines). Le risque peut être également entendu au sens juridique du terme. L'exploitant d'un service public est soumis à de nombreux risques liés à ses activités tant vis-à-vis des usagers du service public que vis-à-vis des tiers. Si une partie de ces risques est assurable, une partie ne l'est pas, en particulier les risques à caractère pénal. La répartition de ces risques est donc un élément essentiel du choix d'un mode de gestion.



● L'implication de la collectivité :

la collectivité délégante est responsable de l'organisation du service à l'égard de ses habitants. Elle doit donc contrôler l'activité du délégataire. Cependant, l'intensité du contrôle n'est pas identique dans toutes les situations et le degré d'implication peut varier. Plus le contrat sera un contrat aux "risques et périls", plus la collectivité devra laisser une marge de manœuvre à l'exploitant. Cela ne signifie pas que la collectivité puisse se détacher des tâches de contrôle qui lui incombent, mais elle a moins de poids dans le fonctionnement quotidien des services, et doit éviter de pratiquer un contrôle tatillon. L'exercice de ces missions de contrôle nécessite que le délégataire fournisse à la collectivité les informations et outils nécessaires à l'exercice de sa fonction de contrôle. Le contrôle est donc un échange entre délégant et délégataire, dont l'articulation est différente selon la nature du contrat.

● **La maîtrise du savoir-faire :** la délégation de service public présente, parmi ses avantages, celui de faire bénéficier une collectivité des produits de la recherche menée par les entreprises, sans avoir eu à financer par elle-même cette recherche.

● **Le prix payé par les usagers :** ce prix résultera des choix politiques et sociaux, des conditions de financement des investissements, de la durée d'amortissement des installations (en principe liée à la durée des contrats), du régime fiscal, qui peut avoir des incidences sur le prix de la productivité du service, de la rémunération de l'exploitant et du prix des produits alternatifs (s'ils existent).

A Hong Kong, ville de très haute densité - 5,8 millions d'habitants pour un territoire de 1 000 km² -, on produit des volumes de déchets importants et croissants (16 000 tonnes par jour environ en 1996, le double en 2006), alors que les contraintes environnementales, géographiques et physiques (densité, humidité) sont très fortes. L'expérience du contrat DBO (Design Build Operate) de la troisième décharge de Hong Kong impliquant le groupe SITA, fait figure d'opération de référence. Ce contrat est riche d'enseignements à la fois parce qu'il requiert des compétences techniques importantes, et parce qu'il se situe dans un environnement de régulation original, dans lequel les autorités publiques se donnent des moyens importants

15

pour contrôler et suivre les activités de l'entreprise privée. Les autorités de Hong Kong ont établi, en 1990, un plan de traitement des déchets qui comprend la création de trois grands sites de décharges, représentant les principaux sites de stockage pour les vingt prochaines années. Ces décharges sont alimentées par des stations de transfert. Les nouvelles décharges et les stations de transfert ont été privatisées à partir de contrats de type Design Build Operate. Après appels d'offres internationaux, chacune des trois décharges est revenue à un groupe différent :

WASTE MANAGEMENT Inc. (décharge de Sent), **SITA** (décharge de Nent) et **BFI** (décharge de Went). Le contrat de Nent s'étend sur une période de 50 ans : trois ans de travaux, 17 ans d'exploitation et 30 ans "d'after-care" (remise en état du site et suivi de son évolution). L'exploitation a débuté en juin 1995. Le montant du contrat est de 2 610 MHK\$, dont 2 006 MHK\$ pour l'exploitation.

L'aire de stockage s'étend sur 63 hectares, la décharge est calibrée pour recevoir 35 millions de m³ de déchets, la hauteur maximum de déchets empilés pourra atteindre 140 mètres. Les autorités se sont entourées de fortes garanties : notamment le transfert d'un montant très important d'argent, jouant le rôle de caution, utilisé pour éviter que l'entreprise, une fois la période d'exploitation terminée, ne respecte pas ses engagements "d'after-care" et laisse la décharge en l'état aux autorités publiques. Les relations contractuelles sont encadrées de manière rigoureuse.

En premier lieu, l'entreprise n'a en face d'elle qu'un interlocuteur (l'Environmental Protection Department) qui concentre dans ses mains tous les pouvoirs de la tutelle.

En second lieu, l'Environmental Protection Department exerce un contrôle strict, qui requiert l'emploi à plein temps d'une personne du côté de l'entreprise. Huit personnes de l'Environmental Protection Department, assistées d'un consultant indépendant rémunéré, réalisent un contrôle permanent sur le site. Leur travail consiste à vérifier le respect des normes environnementales, en réalisant un suivi et des prélèvements réguliers, notamment sur les lixiviats (effluents liquides résultant de la décomposition des matières organiques entreposées). Si les standards de qualité ne sont pas respectés, la redevance à la tonne peut être diminuée. En complément de ce travail de contrôle sur le site, les inspecteurs font des visites régulières aux riverains (habitants, conseils municipaux) pour avoir leur point de vue et détecter tout problème éventuel (odeurs, nuisances, etc.). En troisième lieu, les activités de gestion du contrat et de contrôle sont séparées au sein de l'Environmental Protection Department (ce sont deux départements distincts). Cette séparation a l'avantage d'inciter les agents chargés du suivi du contrat à être rigoureux sous la pression des contrôleurs travaillant sur le terrain. Ce cadre de régulation qui a le mérite d'être clair et rigoureux, n'est pas sans défaut. Le coût du dispositif est élevé (il est répercuté sur le prix de la mise en décharge) et il est relativement mal armé pour faire face aux évolutions majeures qui ont lieu pendant l'exercice du contrat. Cet exemple illustre l'importance fondamentale de la régulation en matière de délégation de services publics.

Les catégories de contrat

LA TYPOLOGIE DES CONTRATS DE DÉLÉGATION, TELLE QUE DÉCRITE CI-DESSOUS, EST APPLIQUÉE À TRAVERS LE MONDE Y COMPRIS PAR LES INSTITUTIONS INTERNATIONALES ET MULTILATÉRALES.

● **La Concession** (concession contract en anglais) est la forme la plus traditionnelle de délégation de service public. Elle se définit comme un mode de gestion dans lequel une collectivité confie à une entreprise le soin de construire, de financer, d'exploiter un équipement à ses risques et périls, en vertu d'un contrat d'une durée suffisante pour permettre l'amortissement des immobilisations financées par le délégataire. Dans la conception traditionnelle, le concessionnaire est normalement

rémunéré par des redevances perçues sur les usagers. Le concessionnaire assume la responsabilité la plus large, à ses risques et périls. Cela signifie qu'il supporte les risques de l'exploitation dans leur globalité ou la plus grande partie. Il est donc pleinement responsable de l'exploitation vis-à-vis des usagers du service public.

Même si l'évolution du droit des concessions conduit à atténuer la portée de cette définition compte tenu d'un partage des risques de plus en plus fréquents entre collectivité délégante et concessionnaire, cette caractéristique demeure un élément fort de l'économie des concessions. Les biens édifiés ou acquis par le concessionnaire dans le cadre de la concession le sont pour le compte de la collectivité et ont pour vocation à être remis, en fin de contrat, gratuitement, à celle-ci. La durée du contrat de concession est théoriquement la plus longue de celle des délégations de service public. Elle doit en effet permettre au concessionnaire de couvrir les charges nécessaires à l'amortissement, dans leur globalité, des installations qu'il a financées et ses charges d'exploitation.

● **L'Affermage** (lease contract en anglais) se définit comme un mode de gestion dans lequel la collectivité confie à une entreprise le soin d'exploiter à ses risques et périls, un équipement déjà construit, en se rémunérant directement auprès des usagers par le versement d'un prix. L'affermage est un mode de gestion aux risques et périls du délégataire, qui est appelé fermier. Le délégataire assume les aléas de l'exploitation et des travaux dont il a la charge. La collectivité ne lui assure pas de garantie de recettes, ni d'équilibre d'exploitation. Cependant, comme le fermier n'a pas la responsabilité des travaux de premier établissement, le risque qu'il prend est inférieur à celui pris par un concessionnaire. Le fermier perçoit le prix payé par les usagers. Cependant, une partie de ce prix est reversée par le fermier à la collectivité pour permettre à cette dernière d'assurer l'amortissement des installations qu'elle a financées. Le fermier n'ayant pas à amortir de travaux initiaux, les contrats d'affermage ne requièrent pas des durées aussi élevées que des contrats de concession.

IL EXISTE DEUX TYPES DE CONTRATS DE GESTION, LES CONTRATS DITS DE RÉGIE INTÉRESSÉE ET LES CONTRATS DE GÉRANCE.

● **La Régie Intéressée** (incentive fee management contract en anglais) est un mode de gestion différent, dans sa conception, de la concession et de l'affermage. C'est un contrat par lequel un exploitant, appelé régisseur intéressé, est chargé d'assurer l'exploitation d'un service et d'entretenir la relation avec les usagers en percevant le prix acquitté par ces derniers, moyennant une rémunération qui lui est versée par la collectivité, rémunération comportant un élément fixe et un élément variable. Le régisseur intéressé perçoit les recettes d'exploitation pour le compte de la régie, c'est-à-dire en fait de la collectivité. Il expose ses charges d'exploitation. Il perçoit une rémunération destinée à couvrir ses charges fixes et à constituer sa marge. Les contrats de régie intéressée prévoient que le régisseur doit tenir les comptes de la régie et que celle-ci doit être retracée dans les comptes de la collectivité.

● **La Gérance** (fixed fee management contract en anglais) est un mode de délégation de service public très proche de la régie intéressée. La gérance se différencie cependant de la régie intéressée par le mode de rémunération. Alors que le régisseur intéressé perçoit une rémunération dont la détermination est fonction des résultats de l'exploitation, le gérant perçoit, pour sa part, une rémunération liée à des facteurs étrangers aux résultats d'exploitation.. Comme pour la régie intéressée, la gérance est un mode de gestion aux risques de la collectivité, mais le risque pris par le gérant est plus faible que celui pris par le régisseur intéressé, puisqu'il se limite au défaut de couverture de ses charges par la rémunération qu'il perçoit.

● **BOT (build, operate and transfer)** : on parle de projet "construction, exploitation, transfert" CET lorsque l'autorité publique sélectionne une entité privée pour financer et construire une infrastructure ou un système et accorde à cette dernière le droit de l'exploiter commercialement pour une période donnée, à la fin de laquelle l'infrastructure et le droit d'exploitation sont transférés à l'autorité publique. Il existe une variante de ce type de projet, à savoir les projets "construction, location, exploitation, transfert" ou "construction, bail, exploitation, transfert" dans lesquels, aux obligations et autres conditions généralement associés aux projets CET, vient s'ajouter la location par l'entité privée pendant la durée de l'accord des biens corporels sur lesquels l'ouvrage est situé.

● **BOOT (build, own, operate, transfer)** : les projets "construction, propriété, exploitation, transfert" sont des projets dans lesquels une entité privée est engagée pour financer, construire, exploiter et entretenir une infrastructure donnée en contrepartie de quoi elle est autorisée à percevoir des usagers des redevances et autres droits. A la différence de ce qui se passe dans les contrats CET, l'entité privée est propriétaire de l'ouvrage et des actifs jusqu'au transfert aux autorités publiques. Toutefois, les parties peuvent disposer que l'entité privée sera propriétaire de l'ouvrage à titre définitif et ne sera pas tenue de le transférer aux autorités publiques, auquel cas le projet est appelé "construction, propriété, exploitation".

Outre les appellations susmentionnées qui visent à faire ressortir le régime de propriété particulier des projets, il existe d'autres formes qui font ressortir une ou plusieurs des obligations de la société de projet. Dans certains cas, l'infrastructure existante est remise aux entités privées avec charge pour elle de la moderniser ou de la remettre en état, de l'exploiter et d'en assurer la maintenance, à titre définitif ou pour une durée déterminée. Selon que le secteur privé est ou non propriétaire de l'infrastructure, on parle de "remise en état, exploitation, transfert" pour le premier ou "modernisation, exploitation, transfert" dans le second. L'expression "conception, construction, financement, exploitation" est parfois employée pour insister sur le fait que le secteur privé est en outre chargé de concevoir l'ouvrage et d'en financer la construction.

● **La PFI (Private Finance Initiative)** : littéralement "initiative pour le financement privé", avant d'être une forme générique de contrat, est un programme du gouvernement britannique visant à encourager la réalisation de travaux et la gestion des services dont ils sont le support à l'aide d'un financement privé.

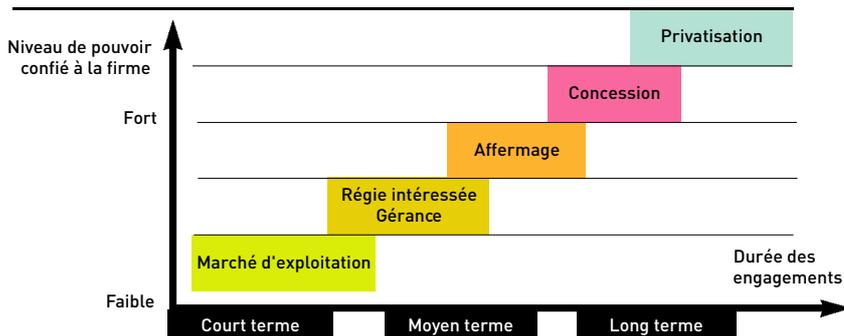
Ce programme a été inauguré en 1992. Il a un triple objectif : augmenter la capacité de financement du secteur public, en étalant les paiements liés à l'investissement sur la durée de vie du contrat ; améliorer la qualité des services publics, en imposant au secteur privé des critères de qualité dont le respect conditionnera le montant des paiements ; diminuer la dépense publique, en profitant de la compétence et de la capacité d'innovation du secteur privé et des économies réalisées par l'adéquation des infrastructures au service rendu. L'outil de cette politique est un contrat. Les contrats de PFI sont des contrats de travaux à paiement public.

Plusieurs abréviations sont parfois employées pour désigner plusieurs types de projets d'infrastructure à financement privé en fonction du type de participation du secteur privé ou du régime de propriété de l'infrastructure en question.

Voici les définitions qu'en donne la Commission des Nations Unies pour le Droit Commercial International dans son guide législatif sur les projets d'infrastructure à financement privé.

La principale caractéristique de la PFI est l'objectif d'un recours systématique à la délégation des activités publiques, par le moyen de contrats à la structure financière normalisée. La délégation de gestion des activités publiques n'est plus un mode de gestion comme un autre des activités publiques, mais le moyen privilégié par le gouvernement britannique.

Les différents types de contrats



Source : Dominique Lorrain (dir.), Gestions urbaines de l'eau, Paris, Economica, 1995

L'objet et le contenu de la contractualisation entre public et privé



Eiffage,

partie prenante du programme
autoroutier portugais de 1000 km
à péage virtuel : finie la "saudad" !

Le 30 décembre 2000, après deux années de négociations avec les autorités portugaises, EIFFAGE, présent dans ce pays à travers sa filiale SEOP créée en 1936, célèbre la fin du deuxième millénaire en gagnant le contrat SCUT INTERIOR NORTE pour la concession autoroutière, sur 30 ans, de 155 km reliant la frontière espagnole de la province de Galice, à la ville de Viseu située au Sud-Est de Porto. A l'échelle de l'Europe, NORSCUT est une nouvelle liaison rapide entre le pays et le reste de l'Europe. S'inscrivant dans le cadre du plan d'aménagement du territoire, la vocation principale de cet ouvrage routier est de désenclaver, en les traversant, des régions à la fois faiblement peuplées et économiquement peu développées.

Ce projet s'inscrit dans un vaste programme d'aménagement englobant notamment la réalisation de près de 1 000 km d'autoroutes en concession à péage virtuel, dénommées concession SCUT (Sem Cobrança Utilizadores : sans péage pour les utilisateurs).

Pour assurer ce contrat, EIFFAGE a créé deux filiales : NORSCUT, la société concessionnaire, gèrera pour 30 ans les 155 km d'autoroutes, dont 120 km sont à construire par NORINTER, pour un montant estimé à 487 millions d'Euros. Le Groupe EIFFAGE possède déjà de nombreuses références de grandes infrastructures dont le viaduc Duarte Pacheco à Lisbonne (1939), le barrage de Pisoès (1958) ou plus récemment la participation à l'édification du pont Vasco de Gama à Lisbonne (1997).

● Objet et formation du contrat

Identification de la nature exacte du service confié au délégataire.

● Exploitation

Définition des conditions dans lesquelles le service doit fonctionner. Détails du champ exact des responsabilités du délégataire et modalités du service.

● Durée

Elle constitue un élément important de l'équilibre des délégations et doit être proportionnée aux charges confiées au délégataire.

● Conditions financières

C'est dans ce chapitre que doivent être fixés les tarifs et, le cas échéant, les prix payés par la collectivité délégante. Les tarifs doivent figurer au contrat.

● Contrôle de la collectivité

Il porte sur l'activité du délégataire et les comptes de la délégation. Le contrat doit prévoir les modalités selon lesquelles la collectivité doit contrôler l'activité du délégataire, ceci afin de préparer les clauses de "rendez-vous" et les éventuelles révisions. On y trouve des dispositions relatives à la périodicité des comptes-rendus.

● Réexamen des conditions d'exploitation

Souvent négligées dans les contrats, les clauses du réexamen sont pourtant essentielles car ce sont elles qui vont permettre au contrat de s'adapter à l'évolution de son environnement. Le réexamen des conditions d'exploitation peut conduire à une révision des conditions contractuelles. Le cocontractant y a droit, tout au moins à une résiliation dans des conditions équitables, en cas d'impossibilité de restaurer l'équilibre contractuel. Le recours à des formules de médiation peut être préconisé. L'objet de la médiation peut être variable, elle peut porter sur le contrat dans sa globalité ou sur certaines de ses clauses. En cas de litige, il est conseillé de recourir à des solutions d'arbitrage à prévoir dès l'origine.

● Responsabilités

Identification du champ des responsabilités respectives du délégant et du délégataire. Dans un contrat de délégation de service public, le délégataire est normalement responsable de l'exécution du service. Il assume les responsabilités liées à son fonctionnement, ce qui signifie qu'il doit gérer les éventuels contentieux correspondants.



Gdansk

ou comment la gestion déléguée de l'eau apporte aussi des compétences pluridisciplinaires.

● Fin du contrat

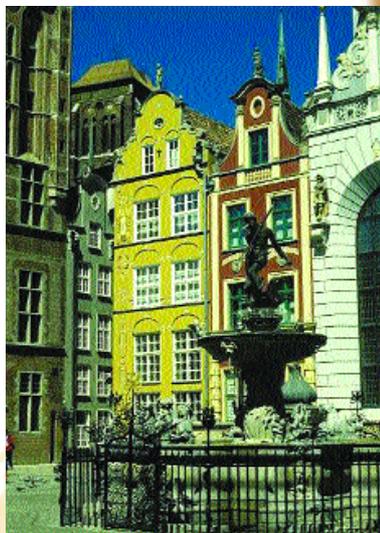
Les contrats de délégation de service public prennent normalement fin à leur échéance normale. Les contrats doivent définir les modalités selon lesquelles la gestion de ces fins de contrat est assurée. Les contrats peuvent également prendre fin de manière anticipée. Cela peut correspondre à la déchéance dans le cadre d'une sanction. Cela s'applique aussi à des hypothèses telles que le fait du prince ou l'imprévision, dès lors qu'il ne sera pas possible de remédier par une simple adaptation contractuelle aux bouleversements du contrat.

Par ailleurs, un certain nombre de pays reconnaît un droit à résiliation unilatérale du contrat par la collectivité délégante pour un motif d'intérêt général. Il y a intérêt à le prévoir explicitement et à fixer les modalités d'indemnisation du délégataire.

Mais la fin du contrat peut également, plus exceptionnellement, résulter de sanctions. Les sanctions à la disposition du délégant sont une des caractéristiques les plus marquantes des contrats de délégation. Elles doivent figurer au contrat pour revêtir toute leur efficacité.

● Arbitrage international

La clause de règlement des litiges d'un contrat international est très importante. Recherche de la neutralité judiciaire, clarté et brièveté des termes doivent être prises en compte lors de sa rédaction.



Avant 1992, la qualité de l'eau était médiocre, sa distribution chaotique, le gaspillage intensif. Devant ce problème, la ville qui n'avait pratiquement pas touché au réseau depuis une centaine d'années, si ce n'est pour des interventions "à chaud", a fait appel au groupe SAUR pour lui déléguer la mission de mettre en place un système capable d'assurer un service de production et de distribution d'eau convenable en quelques années.

Pour ce faire, une nouvelle société la SNG (SAUR détenant 51% et la ville de Gdansk 49%) fut créée concrétisant ce partenariat public/privé, dans le cadre d'un contrat d'affermage de 30 ans.

Au plan technique, des actions d'envergure soutenues par des investissements conséquents ont été menées, notamment la création d'un laboratoire et d'un bureau d'études,

la modernisation de l'usine de traitement en incorporant une filière ozonisation et une filtration par charbon actif, l'introduction de procédés performants chimiques et biologiques aux stations d'épuration, faisant passer sur l'ensemble des eaux, le pourcentage conforme aux standards européens de 8% en 1992 à 95% en 2000.

Parallèlement, un état des lieux du réseau puis des interventions soigneusement planifiées ont permis de réduire les avaries.

Ainsi les pertes en eaux sont passées d'un taux supérieur à 22% à un taux de 11% en 2000.

Pour lutter contre le gaspillage, une stratégie nouvelle a été mise en place par SNG. Des compteurs d'eau – inexistant auparavant ont été systématiquement installés dans les logements et une facturation informatique mise en place. Un service de recouvrement réduit aujourd'hui les impayés, au besoin en supprimant la fourniture des services. Comme on le voit, c'est une nouvelle culture de responsabilité et de professionnalisme qui a été mise en place. La SNG a bénéficié d'un transfert de technologie évident dans les domaines techniques de l'eau et de l'assainissement, mais aussi dans ceux de la formation, de la communication, de la gestion, et du développement de nouvelles activités.

Citons quelques exemples : un centre de formation initie 1 000 stagiaires par an. Une gestion très motivante des ressources humaines optimise les efforts des 780 employés.

Un service de communication informe les usagers et partenaires et lance des campagnes pour responsabiliser les comportements. Enfin, de nouvelles activités économiques ont été proposées pour rentabiliser SNG dont le contrat d'affermage interdit une forte augmentation des tarifs et qui du fait du succès de ses opérations a vu la consommation d'eau, donc les recettes baisser. C'est ainsi que SNG facture des activités de formation, d'études et d'expertises. Cet épanouissement créateur qui concerne des hommes de nombreux métiers est l'une des marques des partenariats publics/privés.

C O N T R A T S

de



Délégation

Chaque contrat de délégation de service public comporte des clauses adaptées à son objet. Mais on retrouve une structure commune qui forme l'ossature de la majorité des contrats.

Prisons privées :

les Français actifs en Angleterre
même sur des fonctions régaliennes,
nul n'est prophète dans son pays

20

“ Bienvenue à Forest Bank ”, ce panneau indique le chemin d'accès à la nouvelle prison de Manchester. C'est là que le Home Office (Ministère de l'Intérieur britannique) a fait construire un établissement qui est en passe d'être dupliqué sur une quinzaine de sites. A l'issue d'un appel d'offres en PFI, United Kingdom Detention Services, filiale du groupe français SODEXHO Alliance, a remporté en 1997 un contrat d'une durée de vingt cinq ans pour concevoir, financer, construire et exploiter une prison de 1.040 places, d'une superficie de 48.000 m2 sur un terrain de 23 hectares, autrefois occupé par une centrale électrique. Associé au cabinet d'architecture britannique HLM et à l'entreprise de BTP Interserve, l'opérateur a mis en service l'établissement en 2000. Il y emploie aujourd'hui près de 400 personnes. Depuis août 2002, deux autres sites viennent d'être gérés par le groupe sur le même modèle à Ashford et Peterborough. Le contrat prévoit que l'opérateur prend aussi en charge des fonctions régaliennes (non déléguables dans le contexte français) comme la surveillance des prisonniers ou la réinsertion par la formation et le travail de ceux-ci en prison.

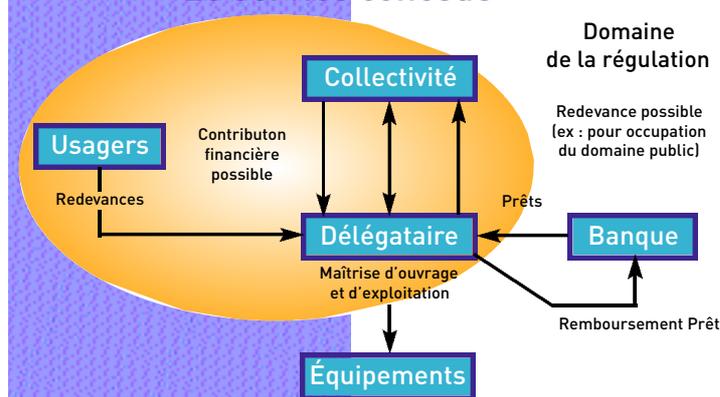
Les relations entre les différentes parties prenantes du partenariat public-privé :

les termes de la régulation

La gestion rationnelle des services publics implique de multiples acteurs privés et publics en charge d'intérêts territoriaux ou sectoriels différents, souvent contradictoires, toujours interdépendants, qu'il convient de concilier. Cette interdépendance appelle de la part de tous une coopération multiforme qui, dans chaque pays, a pris des voies originales en fonction des conditions géographiques et historiques, comme de la culture, des traditions et du degré de développement. Dans le cas d'une gestion des services assumée par des opérateurs privés, cette régulation vise essentiellement à concilier l'intérêt général avec les forces et les règles du marché et de la concurrence. Le choix s'exerce entre les deux modèles traditionnels que l'on trouve dans les économies développées : le modèle français de régulation administrative où des contrôles administratifs et financiers extérieurs s'ajoutent à celui directement exercé par la collectivité concédante sur l'opérateur, et celui plus

anglo-saxon dit "d'expertise indépendante", où une autorité indépendante des parties assure une régulation externe. Il nécessite de concilier, non seulement des logiques d'organisation administrative pas toujours compatibles, mais aussi des philosophies divergentes quant à l'équilibre entre intérêt général et économie de marché. Ces modèles sont perfectibles et peuvent s'enrichir mutuellement. Ainsi, aux Etats Unis, les commissions fédérales ont été remises en cause notamment après la crise californienne de l'énergie de 2001 ; la Grande Bretagne s'interroge à l'heure du bilan mitigé de ses régulateurs sectoriels ; tandis que la France découvre les vertus des Autorités Administratives Indépendantes dans les secteurs des télécommunications et de l'énergie. Pour ce qui concerne le cas des pays émergents, la question n'est pas de projeter un modèle ou l'autre mais de définir, compte tenu des caractéristiques de telle ou telle région géographique, les dispositifs à mettre en place pour arbitrer les conditions d'exercice de la concurrence, les normes de productivité sectorielles, la compétence des opérateurs, le contenu des missions de service public et leurs modalités de fonctionnement et d'évolution. De manière plus approfondie, les termes de la régulation doivent aussi s'appliquer à la mise en place et à l'observation des règles et procédures portant sur la négociation, la gestion et le contrôle des délégations de gestion.

Le service concédé



Les conditions de réussite

des partenariats publics-privés

dans les économies émergentes

et en développement

Le recours au partenariat public-privé trouve son intérêt et sa légitimité dans les objectifs respectifs de la puissance publique et de l'entreprise. Ainsi, une raison d'exister de celle-ci est de faire en sorte que les réponses faites aux besoins essentiels des citoyens, par la mise en œuvre des services collectifs, le soient en respectant l'intérêt de tous et au moindre coût pour l'utilisateur et la population en général. Par contre, il ne faut pas oublier que le rôle d'une entreprise est d'optimiser l'efficacité de ses prestations en termes de coût/bénéfice.

Le but sera d'organiser par la voie du contrat basé sur le contexte propre à chaque projet et ses montages ad hoc, une coopération de long terme entre une collectivité publique et un investisseur opérateur afin d'exécuter une mission de service public, en combinant maîtrise publique et efficacité de la gestion privée, respect de l'intérêt général et efficacité économique du marché. Ce défi est réalisable, et l'his-

toire le montre, à condition que les relations entre la puissance publique et l'entrepreneur opérateur soient équilibrées. Dans les vingt dernières années, on a assisté sur la scène internationale à une concentration et à un renforcement des acteurs privés du domaine.

En parallèle, le constat a été établi des limites de la gestion privée dans les pays émergents. Un certain nombre d'acteurs, notamment les organisations multilatérales, recommandent à ces Etats le recours au partenariat public-privé. Cependant, compte tenu des difficultés de mise en œuvre de telles relations contractuelles sur le long terme, les autorités publiques de ces pays auront tout intérêt à bénéficier d'une expertise indépendante forte pour négocier, gérer et contrôler ce type de relation avant d'en maîtriser tous les aspects.

Un bon équilibre entre les parties passe par un renforcement des capacités institutionnelles des autorités publiques, des principes et méthodes de régulation adaptés au contexte local. Pour ce qui concerne les risques, il faut faire en sorte que leur partage ainsi que leur allocation soient déterminés afin d'en faire assurer chaque type par la partie qui est la plus à même plus d'y faire face.

Un bon partenariat

passé par une expertise juridique de qualité

G.N.L. en est une illustration

Un grand cabinet d'avocats français GIDE LOYRETTE NOUËL (GLN),

parmi les plus importants d'Europe avec 72 associés et plus de trois cents collaborateurs répartis dans le monde, a développé une expertise de conseil dans les projets de partenariats publics-privés valorisant, ainsi, son expérience de longue date en France. Il intervient tant pour le compte de gouvernements et de collectivités publiques que d'opérateurs privés, de banques privées ou d'institutions financières internationales.

Ses activités vont du conseil aux autorités publiques pour la mise en place des cadres réglementaires régissant différents services publics, à des opérations plus ciblées vis à vis des collectivités publiques comme en Chine pour la mise en place des deux projets de centrales électriques en BOT, à Lagos (Nigéria) pour l'étude de la participation du privé dans l'eau et l'assainissement de la ville, en Tunisie pour la réalisation d'un aéroport en BOT ou au Maroc pour la mise en place d'un projet d'irrigation en BOT et l'attribution d'une licence GSM. Par ailleurs, GLN se trouve souvent conseiller des promoteurs privés dans un grand nombre d'opérations dans divers domaines : autoroutes à péages (A28 en France, M1/M15 et M5 en Hongrie, A4 en Pologne), production d'électricité (Phu My II au Vietnam, AZITO en Côte d'Ivoire, Cap des biches au Sénégal, Jorf Lasfar au Maroc), distribution de l'eau et de l'assainissement (Sheng Du en Chine, Durban en Afrique du Sud), multi-utilités – eau, assainissement et électricité – (Casablanca, Tanger et Tétouan au Maroc).

Gratuité ou vitesse :

grâce au partenariat public/privé, l'automobiliste californien peut désormais choisir

21



A l'est de Los Angeles, la SR91 une autoroute gratuite relie les trois comtés ayant le plus fort taux de croissance des Etats Unis. Le trafic sur ces voies dépasse 230 000 véhicules par jour. Saturée dès cinq heures du matin, elle subit plus de quatre heures de bouchons par jour dans chaque sens. "91 Express lanes" est la première autoroute à péage à financement privé construite aux USA par le concessionnaire CPTC (California Private Transportation Company), filiale de Cofiroute (France). Cette autoroute à péage de quatre voies a été construite, au début des années 90, sur le terre-plein central de l'autoroute existante hors péage sur une longueur de 17 kilomètres. Elle offre la liberté de choix aux automobilistes entre vitesse et gratuité. Le détournement du trafic vers les voies à péage a permis d'améliorer considérablement les conditions de circulation sur les voies gratuites. Deux types d'utilisateurs circulent désormais sur la SR 91 : d'une part, des automobilistes qui roulent gratuitement en s'accommodant des ralentissements et d'autre part des automobilistes qui paient un droit de péage sur les "express lanes 91" pour une réelle maîtrise de leur temps de transport. Par la disponibilité de cette autoroute à péage les embouteillages sur la SR 91 ont été ramenés à leur niveau de 1980.

Pour en savoir plus

22

ADP	Gestion d'aéroports	www.aeroportsdeparis.com
ALSTOM	Spécialiste global des infrastructures pour l'énergie et le transport	www.alstom.com
BETURE Conseil	Conseil des collectivités sur la formalisation de projets urbains et territoriaux	www.beture.com
BOUYGUES construction	Opérateur global en bâtiment et travaux publics	www.bouygues-construction.com
BOUYGUES télécom	Téléphonie mobile	www.bouyguestelecom.fr
Chaîne thermale du Soleil	Thermalisme	www.sante-eau.com
CNIM	Solutions industrielles clé en main pour l'environnement, l'énergie, le transport et la mécanique d'avant garde	www.cnim.com
COFIROUTE	Concessions et gestion d'autoroutes	www.cofiroute.fr
CONNEX	Exploitation de services de transport de voyageurs	www.connex.net
COVED	Collecte, tri, valorisation et traitement des déchets, nettoyage	www.coved.fr
DALKIA	Gestion intégrée de l'énergie sur sites, réseaux de chauffage et de froid urbains, facilities management	www.dalkia.com
DEGREMONT	Ingénierie du traitement de l'eau	www.ondeo-degremont.com
EDF	Production et distribution d'électricité	www.edf.fr
EIFFAGE	Opérateur global en bâtiment et travaux publics	www.eiffage.com
EGIS	Conseil international et gestion de projets de réseaux et d'infrastructures	www.egis.fr
ELIOR Avenance	Restauration collective	www.elior.com
ELYO	Services associés à l'énergie : gestion des énergies, des fluides et services associés	www.elyo.com
FRANCE TELECOM	Téléphonie mobile	www.orange.fr
GDF	Exploration-production, négoce, transport, stockage et distribution de gaz naturel ; génie climatique et thermique, gestion d'énergie	www.gdf.fr
GIDE LOYRETTE NOUËL	Cabinet d'avocats international	www.gide.com
KEOLIS	Transport public de voyageurs	www.keolis.com
NOOS	Gestion de réseaux câblés	www.noos.fr
ONDEO	Gestion globale de services liés à l'eau	www.ondeo.com
ONYX	Collecte, valorisation et traitement des déchets	www.onyx-environnement.com
OTV	Ingénierie dans le domaine du traitement de l'eau	www.otv.com
SAUR	Production et distribution d'eau et d'électricité	www.saur.com
SAFEGE	Ingénierie et conseil dans le domaine de l'eau	www.safège.com
SITA	Collecte, valorisation et traitement de tous déchets	www.sitagroup.com
SODEXHO ALLIANCE	Restauration collective et services	www.sodexhoalliance.com
SOFREAVIA	Développement de systèmes, ingénierie, assistance technique et gestion d'aéroports	www.sofreavia.com
STEREAU	Traitement de l'eau, conception et réalisation d'ouvrages liés au cycle de l'eau	www.stereau.fr
SYSTRA	Ingénierie des transports publics	www.systra.com
TRANSDEV	Exploitation de systèmes de transport et conduite de grands projets	www.transdev.fr
VINCI airports	Management et services aéroportuaires	www.vinci.airports.com
VINCI concessions	Gestion déléguée d'infrastructures	www.vinci.com
VINCI park	Stationnement	www.vincipark.com
VIVENDI Water	Gestion déléguée et systèmes de traitement de l'eau	www.generale-des-eaux.com

- Association des maires de France
41, Quai d'Orsay 75007 PARIS
www.amf.asso.fr
- Cour des comptes
13, rue Cambon 75001 Paris
www.ccomptes.fr
- Fédération Nationale des Collectivités
Concédantes et Régie
20, Boulevard de Latour Maubourg
75007 Paris
www.fnccr.asso.fr
- Institut de la Gestion Déléguée
84, rue de Grenelle 75007 PARIS
www.fondation-igd.org
- Ministère de l'Équipement,
des Transports et du Logement
Direction des Affaires Économiques
et Internationales
Arche Sud - 92055 La Défense Cedex
www.equipement.gouv.fr
- Ministère de l'Économie,
des Finances et de l'Industrie
139, rue de Bercy
75572 Paris Cedex 12
www.minefi.gouv.fr
- Service Public 2000
14, boulevard Malesherbes 75008 Paris

- Les Conseillers du Commerce Extérieur de la France, conscients de l'importance que revêt le développement des partenariats publics-privés et de la gestion déléguée qui sont devenus des modes contractuels incontournables pour les grands projets à l'étranger, ont décidé la création d'un groupe de travail sur le thème.

Les Conseillers du Commerce Extérieur soulignent en particulier que ce mode de partenariat est susceptible d'assurer une présence permanente française à l'étranger, non seulement aux grands groupes mais également à leurs sous-traitants (PME/PMI) et aux divers prestataires de services français (banque, assurance, conseil,...).

Dans un premier temps, ce groupe de travail doit examiner l'état du marché, l'offre française et les actions de promotion souhaitables dans les pays du Maghreb, Proche et Moyen Orient et Pakistan.

Pour tout renseignement, contacter Stéphane Boulet : pmomaghreb@cnccef.org

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Le financement privé des infrastructures publiques, sous la direction de Claude Martinand, Economica, Paris 1994
- Négocier, gérer et contrôler une délégation de service public, Institut de la Gestion déléguée, La documentation Française, Paris 1999
- Services urbains et développement durable, Analyse de six expériences de gestion déléguée à travers le monde, Plaquette du Ministère de l'Équipement des Transports et du Logement DAEI 1999
- Financement des infrastructures et des services collectifs, le recours au partenariat public-privé, Presse des Ponts et Chaussées, Paris 2000

FORMATION

- Ponts édition formation
28, rue des Saints-Pères 75007 Paris
- Ecole Nationale d'Administration
13, rue de l'Université 75007 Paris



Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie
Direction Générale de l'Industrie, des Technologies de l'Information et des Postes
Le Bervil – 12, rue Villiot – DIGITIP 5 - 75572 PARIS Cedex 12 - France
Tél : 33 (0) 1 53 44 92 11 - Fax : 33 (0) 1 53 44 91 35
Site internet : www.industrie.gouv.fr/Francetech
e-mail : Francetech@industrie.gouv.fr



UBIFRANCE - Agence française pour le développement international des entreprises
14, avenue d'Eylau - 75116 PARIS - France
Tél : 33 (0) 1 44 34 50 00 - Fax : 33 (0) 1 44 34 50 01
Site internet : www.ubifrance.com



Ministère de l'Équipement, des Transports, du Logement, du Tourisme et de la Mer
Direction des Affaires Économiques et Internationales
Grande Arche - 92055 La Défense cedex - France
Tél : 3 (0) 1 40 81 21 22 - Fax : 3 (0) 1 40 81 27 70
Site Internet : www.equipement.gouv.fr